Aunque este centro de distribución cuenta con capacidad suficiente durante la mayor parte del año, en octubre de 2003, Zara inauguró en Zaragoza un nuevo centro logístico de 120.000 metros cuadrados con una inversión de 100 millones de euros. ¿Por qué se muestra Zara tan generosa en lo que se refiere a la capacidad? Los altos directivos de Zara siguen una regla básica de colocar los modelos en fila, lo que significa que el tiempo de espera se dispara exponencialmente cuando la capacidad es muy ajustada y la demanda es variable (véase el recuadro "Para una rápida respuesta, debe disponer de capacidad extra"). Al permitir una menor utilización de la capacidad de sus fábricas y centros de distribución, Zara puede reaccionar ante cualquier incremento inesperado en la demanda con mayor rapidez que sus competidores.

Para una rápida respuesta, debe disponer de capacidad extra

Los directivos de Zara parecen comprender de forma intuitiva las relaciones no lineales entre la utilización de la capacidad, la variabilidad de la demanda y la capacidad de respuesta. Esta relación queda perfectamente demostrada por la "teoría de las colas", la cual explica que, a medida que la utilización de la capacidad empieza a aumentar desde niveles bajos, los tiempos de espera aumentan gradualmente. Pero en un momento dado, a medida que el sistema utiliza más de la capacidad disponible, los tiempos de espera aumentan rápidamente. A medida que la demanda se vuelve cada vez más variable, esta aceleración se inicia a niveles cada vez más bajos de la utilización de la capacidad.

Sorprendentemente, estas prácticas no suponen un despilfarro de la inversión. Gracias a la capacidad de respuesta de sus fábricas y de sus centros de distribución, Zara ha logrado reducir espectacularmente su necesidad de capital circulante. Debido a que la empresa puede vender sus productos tan sólo unos días después de su fabricación, puede operar con un capital circulante negativo. El efectivo liberado de este modo contribuye a compensar la inversión en una mayor capacidad.

Principios sinérgicos

Ninguno de los tres principios que se han descrito con anterioridad - cerrar el ciclo de comunicación, mantener un ritmo y aprovechar sus activos es especialmente nuevo o radical. Cada uno de ellos por sí solo podría mejorar la capacidad de respuesta de la cadena de suministro de cualquier empresa. Sin embargo, combinados, dan lugar a una poderosa fuerza sinérgica ya que se refuerzan mutuamente. Cuando una empresa está organizada para lograr una comunicación directa, rápida y abundante entre aquéllos que gestionan su cadena de suministro, es más fácil establecer un ritmo constante. Y a la inversa, un estricto calendario para desplazar la información y la mercancía a través de la cadena de suministro facilita la comunicación entre los operadores que participan en las distintas etapas. Y cuando la empresa centra sus propios activos de capital en la capacidad de respuesta, mantener este ritmo es algo mucho más sencillo. Estos principios, puestos en práctica con gran dedicación durante muchos años, sin duda contribuyen a resolver el rompecabezas de las prácticas de Zara.

Quizá el mayor secreto del éxito de Zara sea su habilidad para mantener un entorno que optimiza la totalidad de la cadena de suministro en lugar de cada una de las etapas. Comprender todas las implicaciones de este enfoque supone un gran desafío. Son pocos los directivos capaces siquiera de plantearse la idea de enviar un camión medio vacío a través de Europa, de pagar fletes aéreos dos veces a la semana para enviar abrigos en perchas a Japón, o de hacer funcionar las fábricas durante un solo turno de trabajo. No obstante, precisamente por esto los directivos de Zara se merecen nuestro reconocimiento. Se han mantenido firmes y se han resistido a establecer medidas de rendimiento que hubieran hecho que sus directivos de operaciones se centraran en la eficiencia a nivel local a costa de la capacidad de respuesta global. Han sabido implantar en la organización la lección que Amancio Ortega aprendió hace casi 30 años: es necesario encargarse de la producción y de los clientes con ambas manos. Haga todo lo posible para que una mano ayude a la otra. Y, haga lo que haga, no pierda de vista el producto hasta que éste haya sido vendido.

Análisis:

El documento describe la gestión de la cadena de suministros de Zara. El texto muestra las diferentes iniciativas –soluciones- que ha tomado la empresa para optmizar sus operaciones.

Su trabajo consiste en determinar el marco conceptual que precedió a las soluciones implementadas por la firma. Esta en libertad de agrupar las soluciones por área y determinar el marco conceptual para cada una; por ejemplo: servicio al cliente, ventas, inventario, proveedores, distribución. Recuerde que el marco conceptual consiste en determinar: objetivos, métricas e impacto para el cliente.