

VirtualClass

NT-CGIP-L10-0520



Modelo de reposición frecuente del consumo – Caso Zara

Por: Zonológica.

Esta nota técnica fue escrita por Zonológica S.A.S. El objetivo de esta nota técnica es servir de soporte a los cursos de gestión de inventarios y a cursos de cadena de suministro y operaciones, adicionalmente tiene el propósito también que sea un soporte que fomente la discusión más que ilustrar de forma ortodoxa la manera se solucionar un problema de gestión de *stocks*.

Medellín, Colombia, junio, 2017.

Zara le da más prioridad al tiempo que a los costos de producción

La firma Gartner ubicó a Zara entre las cinco mejores compañías europeas con mejor *supply chain* 2014 en Europa, lo que habla de la importancia que le da la compañía a toda su cadena logística, desde la producción hasta la entrega final del producto al cliente, hasta el punto de ser el principal activo publicitario.

Cuando se habla de logística textil, o de Cadena de Abastecimiento en el sector de la moda, hay un claro referente mundial a seguir, Zara, la joya de la corona del grupo español Inditex, y que es considerada una de las empresas con la mejor logística en todo el mundo.

¿Pero cuál es el secreto de esta compañía ibérica? La realidad es que Zara tiene una compleja logística, pero la clave del éxito es que Zara le da más prioridad al tiempo que a los costos de producción, estrategia que le ha valido llegar a numerosos países y continentes, cumpliendo metas muy altas de calidad, gestión y operación.

Esta *Rapid-Fire Fast Fashion Strategy* está basada en el modelo de negocio “*Fast Fashion*”, y ha mostrado tener excelentes resultados, pues Zara llega a más de 88 mercados al momento de escribir estas notas, en los cinco continentes, con 2.085 tiendas en todo el mundo (1.340 en Europa, 256 en América, 483 en Asia-Pacífico y África), aportando así más del 60% de los ingresos del Grupo Inditex, pero más impresionante aún, llegando dos veces por semana a todos los locales que posee para abastecer sus almacenes.

La logística de Zara

¿Pero cómo empieza todo el proceso de abastecimiento de Zara? El primer eslabón de todo este proceso es el propio cliente, por medio de una cadena de suministro “súper sensible” e impulsada por el comprador (que tiene un rol activo).

El diseño y la producción de Zara comienzan con las demandas y la comunicación directa con los clientes en los puntos de venta, en los que se recolecta información de las tendencias que se envía continuamente a la casa matriz de la empresa española, en la que un grupo comercial y de diseñadores usan esta información en tiempo real para crear nuevas prendas, y en este punto se empieza a configurar la estrategia *Fast Fashion*, pues esta compañía prefiere la proximidad en la producción, con lo que evita las economías de escala en otros países.

Es así que Zara se encarga de gran parte de la producción en fábricas pertenecientes al grupo, con lo que la empresa busca reducir los riesgos en los tiempos de entrega, es decir, priorizando el tiempo a los costos.

Una vez que las prendas están listas son embarcadas directamente desde sus Centros de Distribución en A Coruña en España a las tiendas o almacenes, dos veces por semana, en pequeños lotes, con lo que las tiendas de Zara se mantienen con un bajo número de inventario. Es decir, tienen un inventario ligero.

Información rápida, clave de la estrategia “*Rapid Fire*”

Como se mencionó anteriormente, el cliente juega un rol decisivo en todo el proceso de captura de información sobre los deseos de los compradores, pues Zara prefiere tener un sistema de comunicación rápido a invertir en influenciar las tendencias en moda o hacer procesos de predicción de ventas.

Hay que mencionar que las tiendas de Zara se encuentran conectadas con el centro de operaciones de la compañía por medio de un PDA¹. Esta información es la materia prima con la que trabajan los diseñadores, que se pueden acomodar a los rápidos cambios del mercado de la moda, creando nuevos modelos y modificando los existentes. Cuando los diseños están aprobados y las piezas son cortadas, éstas son rastreadas a lo largo de toda la cadena por medio de códigos de barra, evitando así demoras en los demás eslabones del proceso.

El constante flujo de información que hay en Zara, minimiza el efecto látigo² evitando la fluctuación de los inventarios.

“Toca las fábricas y toca a los clientes con las dos manos”

Amancio Ortega, el fundador de Zara ha señalado con la frase “toca las fábricas y toca los clientes con las dos manos”, que una de las claves para el éxito de la compañía ha sido tener control sobre los centros de producción. De esta forma, esta empresa española tiene el control sobre el diseño, pero también de los Centros de Distribución, la distribución y la logística interna, en otras palabras, tiene una mano sobre el control de la cadena de valor.

Este poder sobre la cadena le permite a la joya de Inditex diseñar, producir, y entregar las confecciones a sus almacenes en 14 días.

Sin embargo, esto no significa que Zara no haga nada por *outsourcing*, pues el 50% de la manufacturación de la compañía española se terceriza (el 42% en España y Portugal y el 45% en Asia), no obstante, esto se hace con empresas que tengan unos estándares exigidos por la empresa, con el fin de no tener problemas en materia de inventarios y otros.

De otro lado, para que la compañía pueda tener control sobre su cadena de valor, teniendo en cuenta la extensión y el número de países en los que se encuentra, Zara ha gestionado su cadena de producción en clústers geográficamente estratégicos (España, Portugal, Marruecos, Turquía, India, Bangladesh, China y Brasil), compuestos por proveedores, manufacturas, compradores internacionales, y otros.

Abastecimiento a tiendas dos veces por semana

La estrategia de Zara exige que la empresa abastezca dos veces por semana, por lo que los gerentes de los locales deben adecuarse a esta programación. En este sentido, los gerentes de tienda en España y el sur de Europa deben hacer sus órdenes dos veces a la semana a las 3:00 pm los miércoles y a las 6:00 pm los sábados. Para las demás tiendas los órdenes son tomadas los martes a las 3:00 pm y los viernes a las 6:00 pm. De esta forma, los establecimientos son abastecidos dos veces por semana y bajo ese modelo, Zara suple 12 veces más rápido que sus competidores.

Todas las órdenes que realizan los locales son concentradas en el centro de distribución de La Coruña (donde queda la sede principal de Zara), en el que estas son preparadas en la noche, y así las prendas son entregadas con sus precios y colgadas en los bastidores.

¹ PDA, del inglés *personal digital assistant*, asistente digital personal.

² El "efecto látigo" o "*bullwhip effect*" es un fenómeno muy conocido en logística y hace referencia a los grandes desajustes que pueden darse entre la demanda real de los consumidores y la demanda de los actores intermedios que participan en la cadena de suministro, afectando tanto al *stock* en las estanterías de los puntos de venta como al almacenamiento en los grandes almacenes de los centros de distribución.

De hecho, el inventario de Zara que no llega a venderse llega a cerca del 10%, mientras que en otras empresas del sector, esta cifra puede llegar hasta el 20%. Zara se desprende del inventario que no rota por medio de las cajas registradoras, esto significa que las coloca en descuento elevado, de tal manera que el comprador compre las prendas viejas también, otros competidores sacan las prendas que no rotan por la puerta de atrás, las llevan a almacenes de descuentos, metiéndole más costos a la cadena de distribución.

Si no lo compras, lo pierdes

Con tan poco inventario en las tiendas hay riesgo de una escasez, el elevado tiempo de reabastecimiento hace que una colección dure poco tiempo en los almacenes, haciendo que los locales se vean renovados y frescos constantemente.

La introducción frecuente de colecciones les da a los clientes la sensación de exclusividad, y que si no compran lo que hay en mostradores, pronto lo perderán, pues rápidamente llegará una nueva colección a renovar la existente.

De esta manera, Zara crea expectativa en sus clientes y hacen que estos visiten más asiduamente sus locales comerciales, de hecho, un estudio realizado en Londres señaló que un cliente puede visitar un retail de prendas de vestir, alrededor de cuatro veces al año, sin embargo, al momento de ver el caso de la compañía española, la cifra revela que un comprador visita hasta 17 veces los locales comerciales de Zara.

Esta estrategia *fast fashion* solo puede ser soportada bajo un esquema logístico muy planificado y evolucionado, invirtiendo en infraestructura de centros de distribución y en sistemas de transporte aéreos para premiar la velocidad antes que el costo.

Como dato adicional, es válido mencionar que Zara no invierte más que el 0,3% de sus ingresos en publicidad, contrario al 3,5% (cifra promedio) de los demás *fashion retailers*, aunque la empresa si invierte en *merchandising*, no obstante, se puede decir que, en este caso, la logística termina siendo el activo publicitario más importante de la compañía española.

Logística por prendas (dobladas o colgadas)

Una de las cosas que hay que tener en cuenta una vez se termina el proceso de manufactura y empieza el de distribución, es que en Zara “mueven moda”, es decir, mueven prendas, y estas se entregan de dos formas: colgadas o dobladas.

Las prendas colgadas llegan a los centros logísticos en vehículos adaptados para tal fin, y se las descarga mediante una barra telescópica. Los operarios identifican las prendas con un miniordenador de bolsillo, y les asignan una etiqueta que define la ruta que éstas deben seguir dentro de los espacios de almacenamiento.

Las prendas se mueven siempre en bloques de hasta cuatro metros de altura. Los artículos que no tienen la etiqueta correcta o una percha defectuosa pasan al área de “re-operación”; otras van a la zona de *stock*, donde se acumulan hasta ser enviadas a la zona de reparto, donde el sistema las ordena automáticamente según la disponibilidad del espacio.

Los operarios realizan el *picking* de las prendas colgadas en las áreas de *stock* o de pre-reparto. Ahí es cuando se les coloca una etiqueta de ruta y se las remite a los clasificadores (el sistema de preclasificación automático permite repartir 32.000 prendas por hora). Los bloques de prendas llegan a las barras de expedición situadas sobre los muelles. Cada barra corresponde a una tienda.

Por su parte, las prendas dobladas arriban a los centros logísticos en cajas que tienen determinadas medidas y un peso específico. Las prendas no salen de las cajas hasta que no son colocadas en el carrusel de reparto.

Las cajas, por lo general, pasan por un filtro que rechaza los bultos que presentan alguna incidencia. Una vez que se ha superado esta fase, se las acomoda en el silo, uno de los espacios “estrella” del centro logístico, porque es un almacén automatizado que alberga la mercancía pendiente de repartir. El silo tiene tres niveles que alcanzan los 21 metros de altura y cuenta con 145.000 posiciones disponibles. Los estantes próximos al suelo son los utilizados para realizar el *picking*.

Las prendas salen del silo sueltas o en cajas. A través de una cinta mecánica son transportadas a un acumulador y ahí, mediante elevadores ascienden a los puntos de inducción. Ahí los operarios alimentan el carrusel con las unidades necesarias de cada artículo.

En el proceso logístico, las prendas viajan sobre bandejas abatibles y van cayendo una a una en los puntos de inducción, según el destino al que serán enviadas. Los operarios las introducen en cajas y las empujan a otra cinta transportadora para preparar su despacho final.³

Estrategia Online

La organización ibérica inauguró en el 2010 su estrategia de ventas por Internet, en el que el reto fue tomar el portal como si fuera una tienda más, para evitar al máximo los errores logísticos que pudieran surgir y que no eran visibles en el espacio físico. En este sentido, José Luis Goñi, director de la plataforma logística Meco de Inditex, advirtió que Zara tuvo que generar una trazabilidad completa del producto para generar seguridad al cliente y entender Internet más que un método más de venta, "es una poderosa herramienta de comunicación y de gestión de las relaciones".

Goñi trazó los principales retos de la logística del canal *online* para la compañía española: en primer lugar, conseguir una mayor inmediatez en las entregas, y además tener un modelo de negocio que permita que los envíos a domicilio por las ventas *online* sean gratuitos para el cliente.

A parte de esto, desde el año pasado Inditex decidió conformar un equipo más fuerte y dinámico para la apuesta de comercio electrónico y para ello contrató a María Fanjul, quien se desempeñaba como CEO de Entradas.com (una de las mayores empresas *online* españolas por volumen de facturación y número de transacciones), quien desarrollará la estrategia internacional.

Fanjul es la responsable de la coordinación para el canal *online* a nivel internacional, y reporta directamente al presidente ejecutivo de Inditex, Pablo Isla, lo que evidencia la apuesta absoluta del grupo propietario de Zara por el comercio electrónico.

Esta decisión va acompañada de otras estrategias *online* que adelanta Inditex, como la de reforzar su posición en China a través de la plataforma tmall.com, perteneciente a alibaba.com.

Para todos los analistas, el canal *online* de Zara será el principal motor de ingresos de Inditex a medio plazo. Es más, apuntan que en un plazo no superior a dos o tres años la facturación de zara.com alcanzará las cuatro cifras superando fácilmente los 1.000 millones de euros.

³ <https://www.xing.com/communities/posts/asi-es-la-logistica-de-inditex-1004835555#35600801>

El *e commerce* es ya un pilar básico para Zara, con presencia en 21 países en estos momentos, contando ya China, que tras Estados Unidos y Japón son tres de los mercados más importantes en el mundo.

Bibliografía

- IPR Plaza Case Study. *Zara: A case of rapid-fire fast fashion retail strategy.*
- <https://www.xing.com/communities/posts/asi-es-la-logistica-de-inditex-1004835555#35600801>