



Zara entra en el juego con reglas diferentes

El minorista de la moda, Zara, es una de las empresas de más rápido crecimiento y más exitosas de España, con ventas de cerca de 8,500 millones de dólares y una red de 2,800 tiendas en 64 países. Su ventaja competitiva se centra en una cosa: la velocidad. Mientras que a la mayoría de las casas de moda todo el proceso les toma de seis a nueve meses, desde el diseño hasta llevar la mercancía a las tiendas, Zara puede realizarlo todo en solo cinco semanas. Esta ágil respuesta le permite responder con rapidez a las modas cambiantes.

Zara logra esto rompiendo muchas de las reglas de operación en el negocio de la moda. Mientras que la mayoría de las casas de moda realizan por outsourcing la producción, Zara tiene fábricas propias y por sí misma lleva a cabo la mitad de su producción. Zara también tiene diseñadores y tiendas propias. Sus diseñadores están en contacto permanente con las tiendas, no solo para estar al tanto por medio de los sistemas de información de que se está vendiendo en tiempo real, sino también para hablar con los gerentes de tienda una vez a la semana para escuchar sus impresiones subjetivas de lo que es más atractivo. Esta información complementa los datos obtenidos de otras fuentes, como los desfiles de modas.

Con base en esta información, los diseñadores de Zara crean alrededor de 40,000 nuevos diseños al año de los cuales se eligen 10,000 para su producción. Después Zara compra los textiles básicos a proveedores globales, pero realiza las actividades de producción intensiva en capital en fábricas propias. Estas fábricas emplean maquinaria controlada por computadora para cortar las piezas de las prendas de vestir. Zara no produce en grandes volúmenes para lograr economías de escala; en lugar de ello, produce en pequeños lotes. Las actividades intensivas en mano de obra, como la costura la realizan subcontratistas cercanos a sus fábricas. La empresa tiene la práctica de tener una capacidad de producción mayor a la necesaria, de manera que si se entera de alguna tendencia emergente en la moda, pueda responder con rapidez diseñando vestuarios e incrementando su producción.

Una vez que se han producido las prendas de vestir, se llevan a uno de los almacenes de Zara y después se envían cada semana a sus tiendas. De manera deliberada, Zara no produce los suficientes productos y provee pequeños lotes de alta demanda antes de cambiar rápidamente a la siguiente tendencia de la moda. La mercancía suele agotarse de inmediato. Los anaqueles vacíos de las tiendas Zara crean un valor de escasez, que ayuda a generar más demanda. Los clientes de inmediato toman los productos que les gustan pues saben que pronto se agotarán y no se producirán otra vez.

Como consecuencia de esta estrategia, que es apoyada por las competencias de la empresa en diseño, sistemas de información y administración logística, Zara maneja inventarios menores que los de sus competidores (el inventario de Zara representa casi el 10% de las ventas, en comparación con el 15% de sus tiendas rivales como GAP Inc. Y Benetton). Esto significa menores rebajas para rotar productos que no se han vendido y márgenes de utilidad más altos.

1. Investiga en Internet información adicional sobre el caso Zara y escribe frases o párrafos con datos interesantes relacionados con las Tecnologías de información o la estrategia.
2. De acuerdo con los datos mostrados en el caso y los elementos de la ventaja competitiva. ¿Qué tipo de elementos y ventaja competitiva busca Zara? Explica claramente
3. Describe y explique la ventaja competitiva de la empresa Zara.
4. Explique cómo las Tecnologías de Información apoyan a la ventaja competitiva y la ejecución de la estrategia.
5. Coloca toda la información en un archivo en ppt y publícalo en el foro de saeti2 llamado "Zara entra en el juego con reglas diferentes"
6. Publicar un comentario en el grupo de FaceBook de la AFI-LSIA-ITSON el caso