

Harvard Deusto Business Review

Así piensan...

página 8



- 4 **Rotar el núcleo**
George Stalk, Jr.
- 6 **Clasificar la información para satisfacer sus necesidades**
David Weinberger
- 8 **Cómo piensan realmente los líderes: explotar el poder de la analogía**
Giovanni Gavetti y Jan W. Rivkin
- 22 **La veloz gestión de pedidos de Zara**
Kasra Ferdows, Michael A. Lewis y José A.D. Machuca
- 30 **Ofrezca su mejor cara**
Jeffrey F. Rayport y Bernard J. Jaworski
- 44 **La fricción productiva**
John Hagel III y John Seely Brown
- 56 **Decálogo para establecer una nueva estructura**
Eduardo García Erquiaga
- 64 **Externalizar el márketing**
Gail McGovern y John Quelch

- 68 **¿Deberían las organizaciones sin ánimo de lucro buscar beneficios?**
William Foster y Jeffrey Bradach
- 79 **Una caída rápida**
S. Patrick Viguerie y Caroline Thompson

Zara, el fabricante de ropa español, ha invertido las reglas de la gestión de la cadena de suministro. ¿El resultado? Una red con una elevada capacidad de respuesta y unos márgenes de beneficios que son la envidia del sector.

La veloz gestión de pedidos de Zara

Kasra Ferdows,
Michael A. Lewis
y José A.D. Machuca

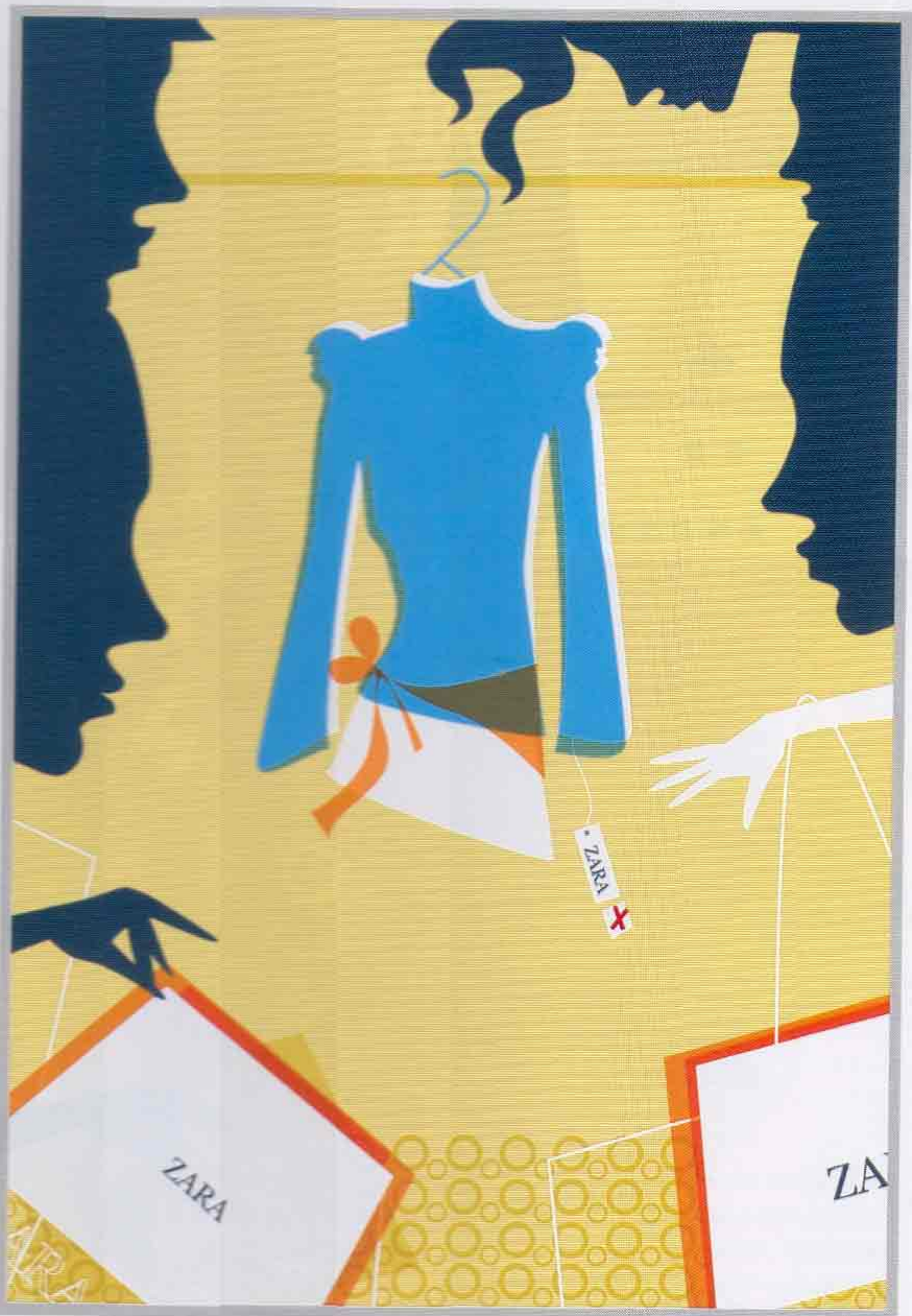
CUANDO UN DISTRIBUIDOR AL POR MAYOR alemán canceló de pronto un importante pedido de lencería en 1975, Amancio Ortega creyó que su recién creada empresa textil acabaría quebrando. Todo su capital estaba invertido en ese pedido. No había otros compradores. En un acto de desesperación, decidió abrir una tienda cerca de su fábrica de La Coruña y vender los artículos él mismo. El nombre de la tienda era Zara.

En la actualidad, más de 650 tiendas de Zara ubicadas en las principales calles comerciales de 50 países atraen a clientes acomodados de todo el mundo y Amancio Ortega es posiblemente una de las personas más ricas de España. El grupo de distribución de moda que fundó, Inditex, no ha dejado de crecer desde que abrió la primera tienda de Zara. De 1991 a 2003, las ventas de Inditex, el 70% de las cuales procede de Zara, se multiplicaron por 12, pasando de 367 millones de euros a 4.600 millones de euros, y los beneficios netos se multiplicaron por 14, pasando de 31 millones a 447 millones de euros. En mayo de 2001, un período especialmente difícil para salir a bolsa, Inditex sacó al mercado el 25% de sus acciones por un valor de 2.300 millones de euros. Mientras que los resultados financieros de muchos de sus competidores han sido mediocres en los últimos tres años, las ventas y los ingresos netos de Zara no han dejado de aumentar a una tasa anual superior al 20%.



La lección que Amancio Ortega aprendió de ese primer susto fue ésta: para tener éxito, “es necesario que una mano se preocupe de la fabricación y la otra del cliente”. Lo que viene a decir que es necesario controlar lo que le sucede a su producto hasta que el cliente lo compra. Siguiendo esta filosofía, Zara ha desarrollado una cadena de suministro con una elevada capacidad de respuesta. La empresa puede diseñar, producir y entregar una prenda nueva y ponerla a la venta en sus tiendas de todo el mundo en tan sólo 15 días. Este ritmo no es algo habitual en el negocio de la moda, en el que los diseñadores pasan por lo general meses planificando la siguiente temporada. Debido a que Zara puede ofrecer una gran variedad de los últimos diseños con gran rapidez y en cantidades limitadas, puede recaudar el 85% del precio total de venta de sus prendas, mientras que la media de la industria se sitúa entre el 60% y el 70%. En consecuencia, obtiene un margen neto de las ventas más elevado que sus competidores; en 2001, por ejemplo, cuando el margen neto de Inditex fue del 10'5%, el de Benetton fue tan sólo del 7%, el de H&M fue del 9'5% y el de Gap fue de prácticamente cero.

Zara desafía la mayor parte de los planteamientos tradicionales sobre el modo en que deben gestionarse las cadenas de suministro. De hecho, algunas de las prácticas de Zara pueden parecer cuestionables, si no totalmente descabelladas, cuando se analizan individualmente. Al contrario que la mayoría de sus competidores en el negocio de la distribución textil, que se decantan sin dudar por la externalización, Zara mantiene casi la mitad de su producción en sus propias fábricas. Lejos de obligar a sus fábricas a maximizar la productividad, la compañía permite de forma intencionada una capacidad extra. En lugar de buscar las economías de escala, Zara fabrica y distribuye los productos en pequeños lotes. En lugar de depender de socios externos, la propia compañía gestiona todas las funciones de diseño, almacenamiento, distribución y logística. Incluso gran parte de sus procedimientos operativos diarios difieren de lo que se considera habitual. Obliga a sus tien-



das a ajustarse a un rígido calendario para la realización de los pedidos y la recepción de la mercancía. Coloca las etiquetas con los precios en los artículos antes de que éstos sean enviados en lugar de hacerlo en cada uno de los puntos de venta. Deja grandes áreas vacías en sus tiendas, de elevado precio por metro cuadrado. Y tolera –e incluso fomenta– roturas de stock ocasionales.

Durante los últimos tres años hemos intentado descubrir de qué forma Zara diseña y gestiona su veloz cadena de suministro. Hemos llevado a cabo una serie de entrevistas con los directivos de Inditex y hemos examinado documentos de la compañía, así como una gran variedad de otras fuentes. Estábamos interesados en particular en averiguar si Zara había descubierto algún tipo de innovación estratégica. No hemos encontrado ninguna. En cambio, descubrimos un sistema sinérgico desarrollado sobre tres principios:

Kasra Ferdows es titular de la cátedra Heisley Family de Producción Global en la McDonough School of Business de Georgetown University. **Michael A. Lewis** es profesor de gestión de operaciones y abastecimiento en la School of Management de la University of Bath en el Reino Unido. **José A.D. Machuca** es catedrático de gestión de operaciones en la Universidad de Sevilla.

• **Cerrar el ciclo de comunicación.** La cadena de suministro de Zara está organizada para transferir tanto datos cuantitativos como información menos relevante de una forma rápida y fácil desde los compradores hasta los diseñadores y el personal de producción. También está diseñada para realizar un seguimiento de los materiales y los productos en tiempo real en cada etapa, incluyendo el inventario de cada uno de los puntos de venta. El objetivo es cerrar el ciclo de información entre los usuarios finales y las operaciones primarias de diseño, abastecimiento, producción y distribución de la forma más rápida y directa posible.

• **Mantener un ritmo en toda la cadena.** En Zara, la rápida sincronización es algo primordial. Con este fin, la compañía permite un enfoque que se puede describir perfectamente como “no escatimar en pequeños gastos para obtener grandes beneficios”. Invierte dinero en cualquier cosa que contribuya a aumentar y reforzar la velocidad y la capacidad de respuesta de la cadena en su totalidad.

• **Aprovechar sus activos de capital para aumentar la flexibilidad de la cadena de suministro.** Zara ha realizado importantes inversiones de capital en centros de producción y distribución y los utiliza para aumentar la capacidad de res-

artículos están a la venta aunque las tiendas son espaciosas (el tamaño medio es de aproximadamente 1.000 metros cuadrados). Un cliente piensa: “Esta camisa verde me queda bien, y hay una en la estantería. Si no la compro ahora, no tendré otra oportunidad”.

Este concepto de venta al por menor se basa en la creación regular y el rápido reabastecimiento en pequeños lotes de nuevos artículos. Los diseñadores de Zara crean aproximadamente 40.000 nuevos diseños cada año, de los cuales se seleccionan 10.000 para ser fabricados. Algunos de ellos se parecen a las últimas creaciones de alta costura. Sin embargo, Zara por lo general se adelanta en la comercialización a las casas de alta costura y ofrece casi los mismos productos, realizados con telas más baratas, a precios mucho más bajos. Debido a que la mayor parte de las prendas se pueden encontrar en cinco o seis colores y en cinco o siete tallas, el sistema de Zara tiene que hacer frente a una media de alrededor 300.000 unidades nuevas para mantener el stock, cada año.

Este sistema de “moda rápida” depende de un constante intercambio de información entre todas las partes de la cadena de suministro de Zara: desde los clientes hasta los geren-

Las estanterías vacías no hacen que los clientes vayan a otras tiendas: no tener un artículo en stock ayuda a vender otro

puesta de la cadena de suministro ante las nuevas y fluctuantes demandas del mercado. Produce los productos más complejos internamente y subcontrata los más sencillos.

A Zara le ha llevado muchos años desarrollar este sistema con una elevada capacidad de respuesta, pero no es necesario que su empresa dedique décadas intentando hacer más rápida su cadena de suministro. Puede, en cambio, seguir algunas de las ideas que ofrece el ejemplo de Zara. Es posible que algunas de las prácticas de Zara sólo se puedan aplicar directamente en la alta tecnología o en otras industrias en las que los ciclos de vida de los productos son muy cortos. Sin embargo, la sencilla filosofía de Amancio Ortega de obtener beneficios a través del control integral de la cadena de suministro se puede aplicar a cualquier industria, desde productos de papel o aluminio hasta instrumental médico. Zara enseña a los directivos no sólo cómo adaptarse a las quijotescas demandas de los consumidores, sino también cómo resistir las modas sobre gestión empresarial y las siempre cambiantes prácticas de la industria.

Cerrar el ciclo

En los establecimientos de Zara, los clientes siempre pueden encontrar nuevos productos, pero en cantidades limitadas. Se trata de crear una sensación de seductora exclusividad, ya que sólo unos pocos

tes de las tiendas, desde los gerentes de las tiendas hasta los especialistas de mercado y diseñadores, desde los diseñadores hasta el personal de producción, desde los compradores hasta las empresas subcontratadas, desde los encargados de los almacenes hasta los distribuidores, y así sucesivamente. En la mayor parte de las empresas existe una fuerte burocracia que puede llegar a anular la comunicación entre los departamentos. Sin embargo, la organización, los procedimientos operativos y las medidas de rendimiento de Zara, e incluso la distribución de sus oficinas, todo ello ha sido diseñado para facilitar la transferencia de información.

El centro de producción y diseño centralizado de Zara está conectado con la sede central de Inditex en La Coruña. Consiste en tres espaciosas salas, una para la línea de ropa de señora, una para la de caballero y otra para la de niños. Al contrario que la mayor parte de las empresas, que intentan eliminar la mano de obra innecesaria para reducir costes, Zara mantiene tres familias de productos paralelas, pero operativamente diferentes. En consecuencia, cada línea de ropa cuenta con personal diferente para el diseño, ventas y planificación de abastecimiento y producción. Una tienda puede recibir en una semana tres llamadas diferentes de La Coruña de un especialista de mercado de cada canal; una fábrica que haga camisas puede tratar simultáneamente con dos directivos de Zara, uno para las camisas de caballero

y otro para las camisas de niños. Aunque es más costoso operar tres canales, el flujo de información de cada canal es rápido, directo y no se ve afectado por los problemas que pueda haber en los otros canales, aumentando de este modo la capacidad de respuesta de toda la cadena de suministro.

En cada sala, grandes ventanales que llegan hasta el techo y desde los que se puede contemplar el paisaje gallego reafirman una sensación de desenfadada informalidad y transparencia. Al contrario de otras empresas que aíslan a sus diseñadores, el cuadro de Zara, formado por 200 diseñadores, se encuentra en medio del proceso de producción. Divididos entre las tres líneas, estos diseñadores en su mayoría de veintitantos años –contratados debido a su entusiasmo y talento, ya que las estrellas no son bienvenidas– tra-

nes telefónicas, las tiendas transmiten todo tipo de información a La Coruña, desde datos cuantitativos, como pedidos y tendencias de las ventas, hasta datos de carácter cualitativo, como las reacciones de los clientes y los rumores sobre un nuevo estilo. Aunque cualquier empresa puede utilizar PDA para comunicarse, la desjerarquizada organización de Zara garantiza que las conversaciones importantes no se pierdan en los entresijos burocráticos.

Una vez que el equipo ha seleccionado un prototipo para su producción, los diseñadores refinan los colores y las texturas en un programa de diseño asistido por ordenador. Si el artículo se va a realizar en alguna de las fábricas de Zara, las especificaciones se transmiten directamente a las máquinas de corte pertinentes y demás sistemas de la fábrica. Un

Son pocos los directivos capaces de plantearse siquiera la idea de enviar un camión medio vacío a través de Europa o de hacer funcionar las fábricas durante un solo turno de trabajo

bajan codo a codo con los especialistas de mercado y los planificadores de abastecimiento y producción. Enormes mesas redondas se utilizan para las improvisadas reuniones. Estanterías con los últimos catálogos y revistas de moda llenan las paredes. En un rincón de cada sala se ha creado un pequeño prototipo de una tienda, animando a todo el mundo a expresar su opinión sobre las nuevas prendas a medida que van evolucionando.

La proximidad física y organizacional de los tres grupos aumenta tanto la rapidez como la calidad del proceso de diseño. Los diseñadores pueden de forma rápida e informal comentar los bocetos iniciales con sus compañeros. Los especialistas de mercado, que están continuamente en contacto con los gerentes de tienda (y muchos de los cuales también han sido gerentes de tienda), ofrecen una rápida reacción sobre el aspecto de los nuevos diseños (estilo, color, tejido, etc.) y sugieren posibles umbrales de precios. Los planificadores de abastecimiento y producción realizan estimaciones preliminares, pero vitales, sobre los costes de fabricación y la capacidad disponible. Los equipos interdisciplinarios pueden examinar los prototipos en la sala, elegir un diseño y dedicar los recursos para su producción y comercialización en tan sólo unas horas, si es necesario.

Zara se muestra muy prudente en lo que respecta al modo en el que implementa las últimas herramientas informáticas con el fin de facilitar estos intercambios informales. Ordenadores de mano personalizados dan soporte a la conexión entre las tiendas y La Coruña. Estos PDA se suman a las habituales conversaciones telefónicas (por lo general, semanales) entre los gestores de tienda y los especialistas de mercado que se les han asignado. A través de los PDA y las conversacio-

código de barras se encarga de realizar el seguimiento de las piezas cortadas a medida que éstas se van transformando en prendas de vestir a través de las distintas etapas de la producción (incluyendo las operaciones de costura que por lo general llevan a cabo empresas subcontratadas), distribución y reparto a las tiendas, en donde se inició el ciclo de comunicación.

El flujo constante de datos actualizados atenúa el llamado "efecto látigo", es decir, la tendencia de las cadenas de suministro (y de todos los sistemas de información de circuito abierto) a amplificar pequeñas alteraciones. Un pequeño cambio en los pedidos, por ejemplo, puede tener como resultado una excesiva fluctuación en los pedidos de fábrica una vez se ha transmitido a través de los mayoristas y distribuidores. En un sector que tradicionalmente permite a los distribuidores modificar un máximo del 20% de sus pedidos una vez que la temporada ha comenzado, Zara les permite ajustar entre el 40% y el 50%. De esta forma, Zara evita la costosa sobreproducción y las subsiguientes rebajas y descuentos que predominan en el sector.

La incesante introducción de nuevos productos en pequeñas cantidades, irónicamente, reduce los costes habituales asociados al hecho de no disponer de un artículo determinado. De hecho, Zara ha convertido las roturas de stock en una ventaja. Las estanterías vacías no hacen que los clientes vayan a otras tiendas porque los compradores siempre encuentran productos nuevos. No tener un artículo en stock ayuda a vender otro, ya que por lo general la gente se contenta con coger lo que puede. De hecho, Zara tiene una política informal de retirar los artículos que no se han vendido al cabo de dos o tres semanas. Ésta puede ser una práctica costosa para un establecimiento

normal, pero, dado que las tiendas de Zara reciben pequeños envíos y mantienen un reducido inventario, los riesgos son escasos. Los artículos no vendidos representan menos del 10% de las existencias, en comparación con la media del sector que se sitúa entre el 17% y el 20%. Además, la nueva mercancía expuesta en cantidades limitadas y el reducido período de oportunidad para adquirir los artículos motiva a la gente a visitar las tiendas de Zara con más asiduidad que otras tiendas de la competencia. Los consumidores de Londres, por ejemplo, visitan una tienda una media de cuatro veces al año, pero los clientes de Zara visitan la tienda una media de 17 veces al año. El elevado tráfico en la tienda evita la necesidad de publicidad: Zara dedica tan sólo el 0,3% de sus ventas a la publicidad, bastante menos que el 3% ó 4% que dedican sus rivales.

Mantener un ritmo

Zara renuncia al control de muy pocos aspectos de su cadena de suministro, muchos menos que sus competidores. Diseña y distribuye todos sus productos, externaliza un porcentaje de su producción menor que sus rivales y es propietaria de casi todas sus tiendas. Incluso Benetton, una de las primeras empresas en poner en práctica la gestión estricta de la cadena de suministro, no lleva su control hasta el extremo que lo hace Zara. La mayor parte de las tiendas de Benetton son franquicias y esto le resta capacidad de control sobre los inventarios de los puntos de venta y limita su acceso directo a la última y crítica etapa de la cadena de suministro: los clientes.

Este nivel de control permite a Zara marcar el ritmo al que fluyen los productos y la información. Toda la cadena se mueve a un ritmo rápido pero previsible que se asemeja al "tiempo *Takt*" de la cadena de montaje de Toyota o a la "rapidez de inventario" del sistema de abastecimiento, producción y distribución de Dell. Al sincronizar cuidadosamente toda la cadena, Zara evita el habitual problema tener que darse prisa en una etapa y tener que esperar en la siguiente.

Este ritmo tan preciso comienza en las tiendas. Los gestores de tienda de España y del sur de Europa realizan los pedidos dos veces por semana, a las 15.00 h. los miércoles y a las 18.00 h. los sábados, y las restantes zonas del planeta los realizan a las 15.00 h. los martes y a las 18.00 h. los viernes. Estos plazos se tienen que respetar estrictamente; si una tienda de Barcelona no realiza el pedido el miércoles, tiene que esperar hasta el sábado.

La gestión de los pedidos sigue este mismo estricto ritmo. Un almacén central en La Coruña prepara los envíos para cada tienda, por lo general de noche. Una vez cargados en el camión, las cajas y los transportadores de ropa se envían a un aeropuerto cercano o por carretera directamente a las tiendas europeas. Todos los camiones y fletes aéreos de conexión se rigen por horarios establecidos –como una línea de autobús– con el fin de ajustarse a los pedidos que dos veces a la semana realizan las tiendas. Los envíos llegan a la mayor parte de las tiendas europeas en 24 horas; a las tiendas

de Estados Unidos en 48 horas y a las tiendas japonesas en 72 horas, por lo que los gerentes de tienda saben con exactitud cuándo llegará cada envío.

Cuando los camiones llegan a los puntos de venta, el rápido ritmo continúa. Como todos los artículos han sido etiquetados con el precio con antelación, y la mayor parte de ellos se envían colgados en transportadores, los gerentes de tienda pueden ponerlos a la venta tan pronto como los reciben, sin tener que plancharlos. La necesidad de control en esta etapa es mínima debido a que los envíos son un 98,9% precisos con menos de un 0,5% de mermas. Por último, debido a que los clientes habituales saben exactamente cuándo llegan los envíos con nueva mercancía, visitan las tiendas con mayor frecuencia esos días.

Este ritmo incesante y transparente alinea a todos los integrantes de la cadena de suministro de Zara. Guía las decisiones diarias de los gerentes, cuyo trabajo consiste en asegurarse de que nada obstaculiza la ágil respuesta de la totalidad del sistema. Refuerza la producción de prendas en pequeños lotes, a pesar de que lotes más grandes reducirían los costes. Valida la política de la compañía de realizar dos envíos cada semana, a pesar de que envíos menos frecuentes reducirían los costes de distribución. Justifica el transporte de los productos por aire y camión, a pesar de que el barco y el tren reducirían los gastos de transporte. Asimismo, proporciona una base para enviar algunas prendas en perchas, a pesar de que doblarlas en cajas reduciría los gastos de flete.

Estas prácticas contra-intuitivas han dado sus frutos. Zara ha demostrado que, manteniendo un estricto ritmo, puede operar casi sin inventario (en torno al 10% de las ventas, en comparación con el 14% y 15% de Benetton, H&M y Gap), mantener un margen de beneficios de las ventas más elevado y aumentar sus ingresos.

Aprovechar los activos

En un mercado volátil en el que el ciclo de vida de los productos es reducido, es mejor poseer pocos activos, según afirma la opinión ortodoxa compartida por muchos altos directivos, analistas financieros y gurús de la gestión empresarial. Zara invierte esta lógica. Produce aproximadamente la mitad de sus productos en sus propias fábricas. Compra el 40% de los tejidos a otra empresa de Inditex, Comditel (que le destina casi el 90% de sus ventas totales), y compra los tintes a otra empresa que también es de Inditex. Una integración vertical de este tipo está obviamente pasada de moda en el sector; rivales como Gap y H&M, por ejemplo, no cuentan con fábricas de confección propias. Sin embargo, los directivos de Zara argumentan que invertir en activos de capital puede de hecho aumentar la flexibilidad general de la organización. Ser propietaria de los activos de producción otorga a Zara un nivel de control sobre calendarios y capacidades que, según afirman sus directivos, sería imposible de lograr si la em-

presa dependiera totalmente de proveedores externos, especialmente de aquéllos situados en el otro extremo del planeta.

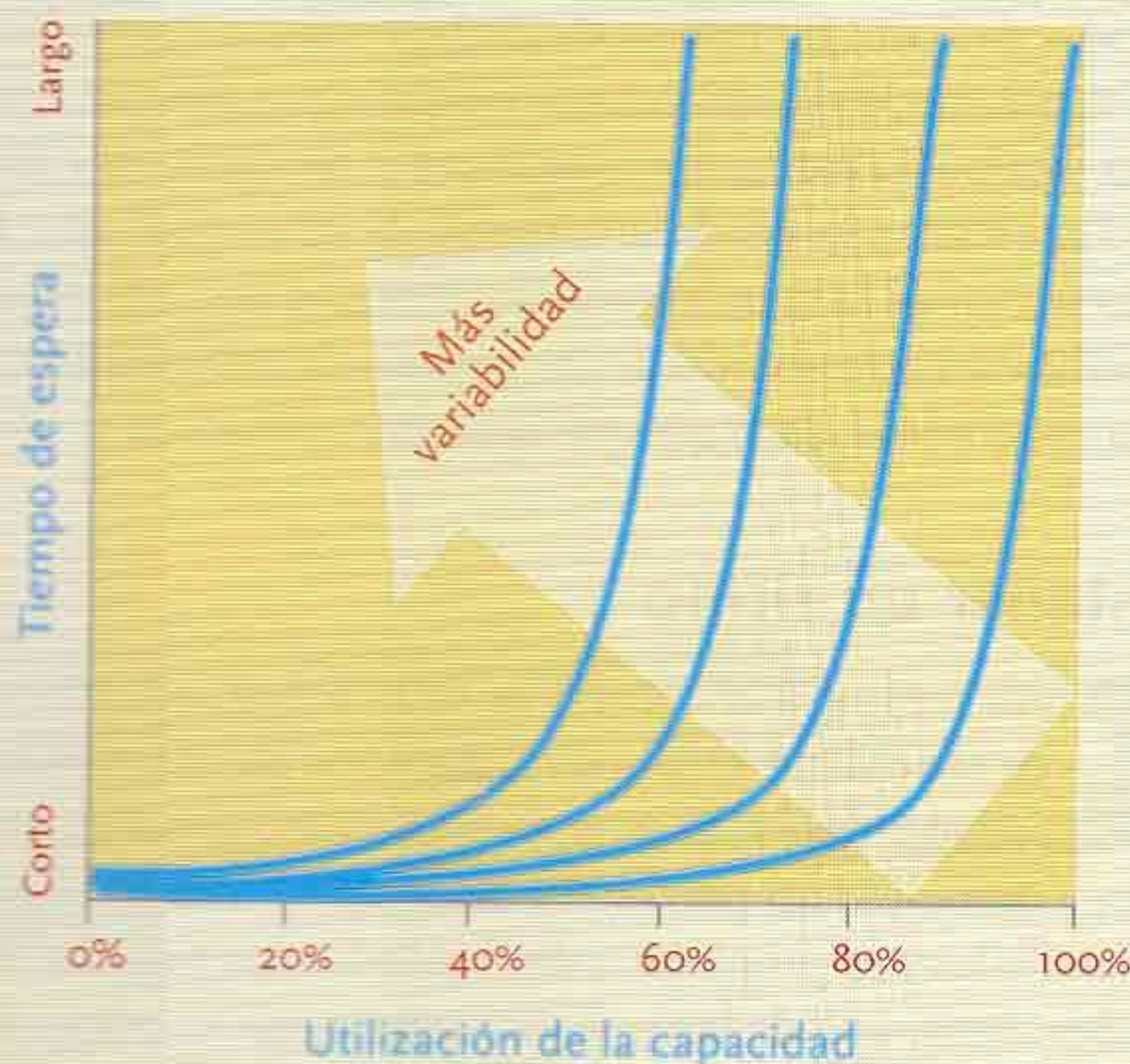
Los productos más sencillos, como jerséis en colores clásicos, son externalizados a proveedores de Europa, norte de África y Asia. Sin embargo, Zara reserva la fabricación de los productos más complejos, como los trajes de señora en los nuevos colores de la temporada, para sus propias fábricas (18 de ellas en La Coruña, 2 en Barcelona y 1 en Lituania, con algunas *joint-ventures* en otros países). Cuando Zara produce una prenda internamente, recurre a empresas locales subcontratadas para las etapas del proceso de producción más sencillas y que requieren una intensa mano de obra, como las tareas de costura. Éstos son pequeños talleres, que cuentan tan sólo con una docena de empleados y de los cuales Zara es el principal cliente.

Zara puede aumentar o disminuir la producción de prendas específicas de forma rápida y cómoda ya que por lo general la mayor parte de sus fábricas opera con un solo turno de trabajo. Estas fábricas altamente automatizadas pueden trabajar horas extra en caso de que sean necesarias para hacer frente a un incremento inesperado de la demanda. Especializadas por tipo de prenda, las fábricas de Zara utilizan sofisticados sistemas de *just-in-time*, desarrollados en colaboración con Toyota, que permiten a la compañía personalizar sus procesos y aprovechar las innovaciones. Por ejemplo, al igual que Benetton, Zara utiliza el "aplazamiento" para lograr una mayor rapidez y flexibilidad, comprando más del 50% de las telas sin tintar de forma que puede reaccionar con gran rapidez a los cambios de color a mitad de temporada.

Todos los productos acabados pasan por el centro de distribución de cinco plantas y 500.000 metros cuadrados de La Coruña, del cual salen aproximadamente 2'5 millones de artículos cada semana. Aquí, la asignación de recursos como espacio, distribución y equipo disponible sigue la misma lógica que Zara aplica a sus fábricas. Almacenar y enviar muchas de las piezas en transportadores, por ejemplo, requiere un mayor espacio de almacenamiento y un sofisticado equipo para la manipulación de los materiales. Los tiempos de operación siguen el ritmo semanal de los pedidos: en una semana normal, esta planta funciona las veinticuatro horas durante cuatro días, pero los otros tres días sólo trabaja durante uno o dos turnos. Por lo general, 800 personas se encargan de preparar los pedidos, cada uno en ocho horas. Sin embargo, durante los períodos de mayor demanda, la empresa incorpora hasta 400 empleados temporales con el fin de garantizar los plazos de entrega.

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

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.

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.


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 siquie-

ra 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. 

«La veloz gestión de pedidos de Zara». © 2004 Harvard Business School Publishing Corporation. All rights reserved. Todos los derechos reservados. Este artículo ha sido publicado anteriormente en *Harvard Business Review* con el título "Rapid-Fire Fulfillment". Referencia n.º 2488.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 8863 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial