

UNA VENTAJA COMPETITIVA: EL FACTOR TIEMPO. EL CASO INDITEX-ZARA

José M.^a CASTELLANO
Presidente de INDITEX-ZARA

LOS inicios del Grupo Inditex se remontan a 1964, momento en que se constituye en La Coruña (España) Confecciones Goa, S. A., una empresa de fabricación de prendas de mujer. La distribución se efectúa a través de una red de representantes comisionistas, siendo sus principales clientes las más importantes grandes superficies, mayoristas, minoristas y centrales de compra situados en España.

Posteriormente, y también a través de comisionistas, las actividades de ventas se extienden a distintos mercados europeos: Francia, Alemania y Bélgica principalmente.

En esta fase inicial, de unos 10 años de duración, se alcanza un volumen de ventas próximo a los 2.000 millones de pesetas y un nivel de empleo de 300 personas/año.

A mediados de los años setenta, y anticipando fuertes cambios en la estructura de la distribución en España, la dirección de la sociedad opta por una nueva experiencia: la apertura de puntos de ventas al detall de prendas de mujer, hombre y niño. Nace así la primera tienda Zara y se constituye Goasam, S. A., sociedad propietaria de dicha marca.

En esta primera etapa, que contempla la expansión de la cadena de tiendas Zara en el Noroeste de España, la mayor parte de los artículos comercializados

son adquiridos a fabricantes ajenos al grupo, siendo la producción de las fábricas del grupo del orden del 15 por 100 de las ventas.

En 1980, este esquema de funcionamiento se verá sustancialmente alterado, instaurándose las bases que articulan el actual sistema integrado de producción-distribución.

Este esquema de organización se establece para dar respuesta a dos cambios fundamentales en el mercado:

1) *Globalización.*

El mercado español, en un corto espacio de tiempo, se ha modificado esencialmente por dos motivos fundamentales:

a) La competencia de productos (textiles y confección) procedentes de todo el mundo.

b) La implantación de cadenas de distribución de todos los países de la CE (Benetton, Max Mara, C & A, Stefanel, Marks Spencer, Escada, etcétera).

2) *Orientación hacia el mercado.*

La estrategia del grupo se fundamenta en un principio básico: una constante orientación al mercado, aportando siempre al consumidor el producto que éste demanda en cada momento.

Si bien el proceso habitual en

el sector es de predicción de la demanda con muchos meses de antelación, la estrategia competitiva de Inditex modifica sustancialmente este enfoque: Se diseña, fabrica y distribuye lo que, en cada momento, es demandado por el mercado, tratando de satisfacer al cliente en el menor tiempo con productos de *moda, servicio, calidad y precio.*

Cuatro pilares fuertemente vinculados sustentan esta estrategia que se fundamentan en añadir valor:

1. Un sistema de producción y logística basados en el *quick response* y *stock cero.*
2. Red de tiendas propias que proporcionan *feedback* continuando sobre las preferencias del público.
3. Areas de diseño e imagen.
4. Organigrama cuasi plano.

1. Producción y logística

Los artículos que se comercializan por Inditex responden a dos factores:

A) *Factor tiempo*

Un 70-80 por 100 (variando según la temporada) provienen de las fábricas propias del grupo. Estas fábricas son pequeñas unidades productivas, dotadas con la última tecnología disponible y que cuentan con un alto grado de flexibilidad para afrontar cambios continuos en el nivel de actividad, en el tipo de materias primas utilizadas y en la gama de artículos a tratar.

En cualquier caso, y dado que continuamente se producen urgencias en cuanto a número de unidades a fabricar y aparición de nuevos modelos, tres de las fábricas del grupo cuentan con pe-

queñas cadenas de producción. Entre ellas debemos destacar aquellas dedicadas a la confección de camisas, que utilizando maquinaria Toyota y tecnología de proceso *just-in-time* obtienen claras ganancias de productividad en relación con los procedimientos habituales.

Insistiendo en el tiempo como variable estratégica, se mantiene una *sobrecapacidad de producción* que permite la respuesta rápida en cualquier momento.

Esta estrategia productiva está estrechamente ligada a las estrategias logística y comercial: el contenido de los planes de producción se concreta a partir de *feedback* que los puntos de venta proporcionan con una cadencia de dos veces por semana. Y, de modo paralelo, esa misma cadencia se repite en el proceso de distribución de los productos terminados.

A pesar de seguirse una estrategia que en principio no es estrictamente reductora de costes, y que incurre en lo que podríamos llamar el «coste de la variedad», tanto los costes de los artículos como los precios medios de venta al público se han mantenido en niveles bajos y competitivos.

Esto es posible merced a varios factores:

a) La equiparación del tiempo de adición de valor a los productos con su período de maduración. Los períodos de rotación (considerados desde el momento del aprovisionamiento de la materia prima hasta que el producto es vendido en la tienda) son inusualmente favorables, como se muestra en el cuadro n.º 1.

b) La minimización de los *stocks* de materias primas, productos en curso y productos acabados, que reducen los costes fi-

CUADRO Nº 1
ROTACION TIENDAS ZARA

	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Número de vueltas						
Mujer	10,5	16,8	13,2	13,1	11,4	11,5
Hombre	5,2	7,9	8,2	9,0	9,0	7,6
Niño.....	4,8	8,9	8,3	9,2	10,4	11,4
TOTAL	6,9	11,6	10,4	11,1	10,6	10,3
Días						
Mujer	34,8	21,7	27,7	27,9	32,0	31,7
Hombre	70,2	46,2	44,5	40,6	40,6	48,0
Niño.....	76,0	41,0	44,0	39,7	35,1	32,0
TOTAL	52,9	31,5	35,1	32,9	34,4	35,4

nancieros asociados y el coste de la obsolescencia (el cual se materializa vía erosión de márgenes durante los períodos de rebajas).

c) La existencia de una estructura de costes y gastos bajos y variables. A través de la política de cooperación con otras empresas de fabricación, y con la subcontratación de diversos servicios (transportes, etc.) se obtiene una estructura de gastos donde el 50 por 100 de éstos son de naturaleza variable.

B) Factor coste

Hay que tener en cuenta que una gran parte del sector ha basado la competitividad en el factor coste.

La ventaja competitiva basada en el factor coste ha sido prácticamente anulada. A modo de ejemplo, con el coste de un minuto de mano de obra en España se pagan 35 minutos en China y 22 en Corea.

El 20-30 por 100 restante de los productos comercializados, en los cuales el componente *mo-*

da tiene un menor peso específico se adquieren en terceros países (India, China, Corea, Marruecos, Mauricio, etc.) con diseño propio.

2. Quick response

Como ya apuntábamos, adaptar constantemente la producción a la demanda del mercado es posible a través del *feedback* que proporciona la red de tiendas (cuadro n.º 2): un elaborado sistema informático permite que diariamente (y, ya con mayor precisión, dos veces cada semana) la información del mercado fluya hacia los distintos departamentos de producto, que luego la traducirán en diseños y programas de fabricación con ciclos y series cortas.

El seguimiento y control de los puntos de venta se ve facilitado por el hecho de que la totalidad de los establecimientos son directamente gestionados por el grupo.

3. Diseño. Moda. Imagen

Si bien los productos que comercializa el grupo presentan una

CUADRO N.º 2

SISTEMA PRODUCTIVO



buena relación calidad-precio, su componente de moda es el atributo básico que los define. Siempre con el tiempo como factor clave de competitividad, se han potenciado las áreas de diseño y estilismo, que han permitido, por un lado, atender a la creciente demanda de nuevos modelos, utilizando sistemas C.A.D. que permiten que transcurra el tiempo mínimo desde el diseño hasta la fabricación.

La preeminencia en la organización de los departamentos de escaparatismo y decoración reflejan la importancia que la estrategia comercial del grupo concede al entorno en que los productos son expuestos a los consumidores; precisamente este entorno atractivo, la propia localización de las tiendas y, por supuesto, el propio producto, suplen la nula inversión que el grupo hace en publicidad y comunicación.

4. Organigrama cuasi plano

Con el paso del tiempo y la necesidad de captar y satisfacer las necesidades de los clientes, la estructura piramidal no da respuesta rápida a la demanda del mercado.

Ello nos ha llevado a una organización cuasi plana en la que, con relación a la producción y

distribución, se da predominio a la capacidad de decisión de los departamentos en contacto con el mercado.

5. Futuro

A) Internacionalización

Con ello, el Plan de Crecimiento que se planteó en 1980 para expansionar la red de tiendas Zara en el mercado español se ha visto progresivamente ampliado con la implantación de esta cadena en distintos países y la creación de nuevas sociedades de distribución en nuevos segmentos de mercado, en el ámbito internacional.

En 1989, se constituyen en Francia, Portugal y Estados Unidos las correspondientes compañías comercializadoras de los artículos Zara; Portugal cuenta con 13 establecimientos situados en las ciudades más importantes del país; la tienda ubicada en Nueva York es el primer paso para el futuro crecimiento en el mercado americano, y las cuatro tiendas actuales de Francia son el embrión de una organización que, en breve, se desarrollará en todo el país.

En 1992, la cadena Zara se instala en México y Grecia; Pull &

Bear inicia su crecimiento en el mercado portugués, y Kiddy's Class empieza a comercializar moda infantil en España, implantándose básicamente en centros comerciales.

B) Segmentación del mercado

En 1991, se adquieren dos tercios del accionariado de Massimo Dutti, red de establecimientos de moda masculina de marca, con amplia implantación en España y Portugal. Esta es la única cadena del grupo en que se utiliza la fórmula de franquicias, que representan un 50 por 100 del total de los puntos de venta. También comienza su actividad Pull & Bear, cadena de establecimientos dirigida a un público masculino joven. Nace Bershka dirigida a un segmento medio-alto, más exclusivo, del mercado femenino.

Los planes para el futuro próximo pasan por la consolidación y desarrollo de las distintas cadenas, la entrada en nuevos segmentos de mercado y el crecimiento internacional, con especial énfasis en la cobertura del mercado europeo.

Obviamente, esta continua expansión de la vertiente comercializadora del grupo ha ido acompañada del correspondiente redimensionamiento de la capacidad productiva.