

## CASOS PRÁCTICOS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

### CASO 6: DECISIONES DE ALTA VELOCIDAD EN ZARA<sup>1</sup>

Con la ropa de Zara no te puedes confiar. Si algo te gusta es mejor que te lo lleves puesto, porque mañana puede que no esté a la venta. Su truco es no fabricar más de 12.000 ejemplares de cada prenda para todo el mundo, es decir, tocan a unas cuatro unidades por tienda. Y cuando se acaban, aunque haya tenido éxito, no se repone más ese mismo producto, pero se avisa al departamento de diseño para que amplíe esa gama y haga más ropa de ese estilo. Las tiendas de Inditex reciben mercancía nueva dos veces por semana (mientras que el resto de firmas de ropa suelen renovar sus colecciones entre cuatro y seis veces al año). Y funciona muy rápido. Mucho. Zara puede, por ejemplo, poner a la venta en sus tiendas diseños inspirados en el último número de Vogue antes de que la siguiente revista llegue incluso a los quioscos. Solo tarda entre dos y tres semanas en llevar un diseño nuevo de la mesa de dibujo a los escaparates.

También es más prolífica que su competencia. Zara lanza unas 18.000 nuevas referencias al año, comparadas con las 4.000 de H&M o GAP. Como rota más deprisa, los clientes sienten estar comprando algo exclusivo al tiempo que la empresa reduce los costes de stocks.

Dado el nivel de rotación, tampoco conviene que las prendas estén guardadas en un almacén de la tienda. Todo debería estar visible. Por eso, mientras en la última década Zara apostaba por crecer en número de tiendas y estar presente en la mayoría de países del mundo; en la actualidad ha decidido crecer en metros, y que haya espacio suficiente para mostrar su amplio surtido. La última tienda que abrió en la calle Serrano de Madrid

---

<sup>1</sup> Fuente: Adaptado del artículo “El gran hermano que controla Zara”. *Actualidad Económica*, nº 2.756, junio 2015.

tiene 2.400 y la media de superficie comercial de sus establecimientos ronda los 560.

Entre otra de las decisiones importantes de los últimos años, ha sido mantener su política de no realizar campañas de publicidad, porque considera que sus escaparates de la Quinta Avenida de Nueva York o el palacio de Gran Vía son su mejor reclamo. La rapidez con la que reacciona a las últimas tendencias ofreciendo novedades dos veces por semana también ha sido marca de la casa desde sus inicios. Pero cuanto más grande se ha hecho el grupo, más difícil es.

Hace 15 años, el grupo Inditex (que además de Zara incluye a Massimo Dutty, Bershka, Pull&Bear, etc.) contaba con 1.080 tiendas en 33 países. Hoy son casi 7.000 en 88 mercados. Y a todas ellas siguen llegando las novedades en un máximo de 48 horas desde que salen del centro logístico de Arteixo. Ya vayan a Málaga o a Melbourne.

A pesar de que esta rapidez parece algo característico de los últimos años, el modelo de trabajo que seguía Amancio Ortega en 1975 ya era muy similar. Sus primeras seis tiendas en Galicia ya recibían dos entregas de género a la semana y los dependientes debían estar muy atentos a los gustos de las clientas para informar inmediatamente a la fábrica por teléfono. La frase estrella de Ortega era “Dime qué demandan los clientes que se lo fabrico”. Este espíritu se mantiene. El constante flujo de información entre las tiendas, los diseñadores y la fábrica ha permitido a una primera tienda coruñesa en el mayor imperio mundial de ropa.

Sin embargo, aunque los pilares del modelo de negocio no han cambiado, se ha necesitado introducir un complejo engranaje tecnológico para mantener la misma rapidez y cercanía a escala mundial. Si en los 70 las tiendas llamaban a la central para comentar tendencias, y hasta finales de los 90 el grupo se valía del fax para informar diariamente de sus pedidos y sus ventas, ahora un sofisticado sistema de big data permite un control total del flujo de información.

En 2014, Zara adquirió 500 millones de chips necesarios para que esta tecnología funcione. Otras grandes cadenas como Walmart o JC Penney han intentado la aplicación de esta tecnología pero sin mucho éxito. Inditex es de momento el mayor retailer que ha logrado su aplicación masiva.

### *Caso 6: Las decisiones de alta velocidad en Zara*

Por ejemplo, cuando los lunes y los jueves Thais Castro, la encargada de tienda del Zara coruñés de Marineda, recibe la nueva mercancía ya sabe exactamente cuáles son las 4.000 unidades que entran en su tienda. Un algoritmo predice las tallas que más se van a vender según la tienda (el nivel de los michelines varía según los barrios y Zara lo tiene calculado), para anticiparse a la demanda y reducir el stock del almacén. Antes ese trabajo lo hacía la encargada a ojo y su intuición sigue siendo necesaria para afinar pedidos y detectar tendencias. Pero en vez de llamar por teléfono o mandar un fax a Arteixo, ahora tiene un Ipod Touch en la muñeca que conecta en tiempo real todas las tiendas del grupo con la central, que detecta inmediatamente sus superventas.

La tecnología también ha cambiado por completo la colocación de las prendas. Antes, cada mañana, le tocaba pasarse más de la mitad de su jornada recorriendo las secciones de la tienda para comprobar qué hacía falta reponer. “Ahora esas seis horas se han convertido en 15 minutos”, afirma entusiasmada. Además, cada vez que se vende una prenda, el chip emite una orden inmediata al almacén para que se reponga.

El trabajo de los empleados de almacén también ha cambiado gracias a esta tecnología. El iPod Touch que estos empleados llevan envía una orden con cuántas prendas recibidas en almacén debe sacar inmediatamente y cuántas dejar como stock hasta nueva orden. Todo está perfectamente milimetrado.

Este sistema tecnológico también ayuda a detectar cualquier anomalía de forma automática. La encargada de tienda puede colocar un vestido estampado en un lugar que no le corresponde para mostrar la eficacia del sistema de reconocimiento de radiofrecuencia, demostrando que cuando se acerca al objetivo, su PDA pita y detecta el artículo desubicado.

Gracias a este sistema, el trabajo de los dependientes cada vez tiene más que ver con la informática que con saber doblar bien un pantalón. Castro debe asegurarse de que en su tienda haya siempre un producto por talla. Ni más, ni menos. Tener pocas unidades en exhibición garantiza una imagen más apetecible, alimentando la constante sensación de que lo que uno ve puede agotarse en cualquier momento. En sus estanterías, igual que en las joyerías de lujo, hay poco género expuesto.

Como consecuencia, este sistema genera una centralización absoluta en Arteixo de las decisiones de Zara. ‘Todo está centralizado, desde las ventas a la música que suena, pasando por las imágenes que se despliegan en las pantallas gigantes de la tienda’, explica la encargada de tienda. Para hacer posible semejante transmisión de datos, los establecimientos integran discretamente en sus circuitos de iluminación 20.000 antenas WIFI para garantizar la cobertura. Una infraestructura complicada que ha sido diseñada, como todo lo demás, por y para la compañía textil, que a diferencia de su competencia, siempre toma la decisión de no externalizar ningún servicio.

## CUESTIONES Y RESOLUCIÓN

1. Clasifique las decisiones resaltadas como estratégicas, administrativas (coordinativas o excepción) y operativas. Justifique la respuesta.
  - *Qué hacer cuando se agota un modelo:* aunque es una decisión rutinaria, cuyo problema se planteará a diario en todas las tiendas, se toma a nivel directivo, quedando fuera del control del empleado de tienda. La lectura sugiere que la solución impuesta viene ya tomada desde la dirección intermedia, con objeto de ejecutar un modelo de negocio muy particular que prioriza renovar los modelos con periodicidad, más que atender las demandas por productos agotados. Por tanto, es una decisión administrativa de tipo coordinativo.
  - *Crecer en metros en lugar de crecer en número de tiendas:* es una decisión que afecta a la empresa en conjunto, sobre una cuestión esencialmente estratégica, relativa a su estrategia de crecimiento. Suponemos que se trata de una decisión muy compleja, que ha implicado analizar diferentes factores. Además, el efecto de tal decisión tardará en apreciarse bastante tiempo. Por todo esto, podemos considerarla como una decisión estratégica.
  - *No realizar publicidad.* Es una decisión que define a la empresa globalmente y que le afecta en su conjunto. Podemos entender que fue una decisión estratégica que se tomó en los orígenes de la empresa y que ha dado lugar a un modelo de negocio muy particular. Para ser considerada decisión administrativa coordinativa debería ser una decisión que se toma más regularmente y que responde a un proceso más rutinario de administración de la actividad.
  - *Cuántas prendas recibidas en almacén se exponen y cuántas se almacenan.* Es una decisión similar a la primera, que aunque

afecta al trabajo de tienda, estará tomada en la dirección intermedia con objeto de coordinar el trabajo de todas las tiendas. Por tanto, se trata de una decisión administrativa coordinativa.

2. En base la respuesta anterior, clasifique las mismas decisiones anteriores como programadas o no programadas.

- *Qué hacer cuando se agota un modelo:* Es una decisión que se toma para responder a un problema estructurado, que se plantea de forma recurrente. De esta forma, la empresa ha adoptado una solución estandarizada que conlleva no reponer tallas sino lanzar nuevos modelos. Por tanto, se trata de una decisión **programada**.
- *Crecer en metros en lugar de crecer en número de tiendas:* El problema que se intenta resolver no es tan estructurado como en el caso anterior, y además cabe esperar que la decisión no se plantee de forma tan recurrente como el ejemplo anterior. Por tanto, es una decisión más ambigua, que planteará excepciones en algunas ciudades o países, porque se encuentra afectada por muchos factores diferentes. En este sentido, podemos considerarla una decisión **no programada**.
- *No realizar publicidad.* Tampoco en este caso la decisión responde a un problema estructurado, entre otras razones porque no se podría adoptar una solución inequívoca, ni se dispone de datos objetivos que apunten a que esta es la mejor opción. Siendo coherentes con la respuesta en la pregunta anterior, se considera una apuesta estratégica para definir un modelo de negocio por lo que es más correcto considerarla como una decisión **no programada**.
- *Cuántas prendas recibidas en almacén se exponen y cuántas se almacenan.* En este caso sí nos encontramos con una decisión que resuelve un problema estructurado, que podemos analizar

con infinidad de datos y llegar a una solución más o menos exacto sobre que conviene en términos de costes de almacenamiento, por ejemplo. Por tanto, la decisión que se toma es una decisión **programada**.

3. Explique si en otras empresas de la misma actividad, las mismas decisiones estarán tan programadas como en Zara.

La lectura sugiere que el complejo sistema de análisis de datos masivos (*big data*) permite analizar de forma rápida y eficiente todo lo que ocurre en cientos de tiendas repartidas por el mundo. Todo esto responde a una intención de estandarizar todas las tareas de Zara, incluidas la toma de decisiones. El resultado es un modelo de negocio que prima la velocidad en todos los ámbitos de la gestión y para ello se requiere elevada programación. Como resultado, las decisiones están sujetas a lo que los datos imponen. En cambio, en otras empresas de la misma actividad y que no cuenten con el mismo sistema de análisis de datos, dejarán más abierta la toma de decisiones a la intuición de la persona que deba tomar la decisión en cuestión.