



ECUADOR – JUNIO 2016 - ISSN: 1696-8352

## “ZARA”, UN CASO DE ÉXITO DEL FAST FASHION MARKETING

**Edgar Salas L.**

Universidad Espíritu Santo – Ecuador  
[esalas@uees.edu.ec](mailto:esalas@uees.edu.ec)

**Andrea Suzuki P.**

Universidad de Especialidades Espíritu Santo – Ecuador  
[asuzuki@uees.edu.ec](mailto:asuzuki@uees.edu.ec)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Edgar Salas L. y Andrea Suzuki P. (2016): “Zara”, un caso de éxito del Fast Fashion marketing”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (junio 2016). En línea: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/zara.html>

### Resumen

Las reglas de marketing evolucionan con el pasar de los años y actualmente, las compañías deben crear nuevos tipos de estrategias para sobrevivir, tal es el caso de la moda donde existen cambios muy rápidos y las empresas deben adaptarse a ellos por medio de su cadena de abastecimiento para tener las nuevas tendencias lo más rápido posible en las tiendas. Existe una presión dentro de las compañías para actuar a tiempo, eficientemente y con flexibilidad.

El objetivo de la investigación es estudiar, describir y analizar cómo una empresa dentro de la industria de la moda responde al Fast Fashion, a través del caso de estudio de la empresa “Zara” y con ello determinar cómo la compañías que utilizan el fashion marketing se basan en el buen manejo de sus cadenas de distribución y así cumplir como una estrategia que gira alrededor de la demanda del consumidor.

**Palabras claves:** Cadena de suministro- Estrategia-Fast Fashion- Industria de la moda- Tendencias.

### Abstract

Marketing rules have evolved with the passing of the years. Currently companies must create new kinds of strategies to survive. This is the case of the fashion industry, where companies must adapt to changes through their chain supply so they can obtain the new trends as quickly as possible. There is huge pressure within companies to act on time, efficiently and with flexibility.

This study is based on a qualitative analysis from secondary sources concerning the area reviewed. The objective of the research is to study, describe and analyze how a company within the fashion industry responds to Fast Fashion. Through the case study of the company “Zara” we will determine how companies use fashion marketing and how they manage their supply chains to fulfill the consumers demands.

**Keywords:** Supply Chain- Strategy- Fast Fashion- Fashion Industry- Trends.

## 1. ANTECEDENTES

La globalización en el mundo es cada vez mayor y las fronteras entre los países son cada vez más insignificantes. Este fenómeno ha conectado a muchos países llevando a empresas a cooperar en un gran mercado global. Estar globalizados tiene sus ventajas, pero también ha incrementado el nivel de competencia (Stiglitz, 2007). Especialmente en las industrias rápidas, con ciclos de vida cortos y de demandas que cambian durante semanas e incluso días (Sheridan, 2006), tal como es el caso de la industria de la moda, la cual tiene un papel fundamental en el crecimiento mundial. (Jackson y Shaw, 2006).

La moda y su mercado está en constantes cambios de tendencias y se exige un alto nivel de circulación de información (Melin, 2001; Christopher, 2004). Esto se puede lograr gracias a la tecnología y los medios de comunicación, los cuales logran que la información esté visible a los clientes (Barnes & Lea- Greenwood, 2010).

Para poder resaltar hay que siempre estar fresco (nuevo) y diferenciarse solamente en el precio ya no es suficiente. El mercado de la industria de la moda obliga a las compañías a sacar nuevos productos de acuerdo a las últimas tendencias (Christopher, 2004).

Los proveedores tienen un rol importante dentro de este mercado, ya que son ellos los que tienen disponible las nuevas tendencias en la tiendas en el menor tiempo posible (Bruce y Daly, 2006).

A pesar de que los consumidores tienden a gastar una proporción menor de sus ingresos en artículos de moda que en el pasado, compran más artículos y con más frecuencia que antes. Estos cambios en la demanda son tomados en consideración por los proveedores.

Tener una demanda alta de consumidores ha incrementado las cantidades de colecciones al año. Los aumentos son un reto, pero también son una oportunidad para las empresas, ya que aumenta la posibilidad de atraer a los clientes continuamente con nuevos productos. El problema surge cuando existen complicaciones por la falta de inventario y por la aplicación de alza de precio (Hines y Bruce, 2007). Hay una gran presión para las empresas en tener rápidas, eficientes y flexibles cadenas de suministros (Hunter, 2002).

El mercado de la moda es conocido por su alta competitividad y para que la marca sobreviva ya no es suficiente tener precios bajos. Los consumidores se han vuelto más exigentes al elegir sus productos, y ya no solamente buscan artículos baratos, sino demandan productos novedosos y de buena calidad. El desafío está para las compañías que deben reunir todos estos requisitos en el tiempo adecuado (Jackson & Shaw, 2006). Cumplir con estos plazos es difícil y muy costoso (Strömquist, 2008), por ende las empresas están obligadas a elegir las estrategias correctas para lograrlo.

El incremento y la cambiante demanda de los consumidores crean ciclos de vida cortos para los productos, por lo tanto el factor del tiempo es esencial. Ante esto, el concepto de la moda rápida (Fast Fashion), ha sido la estrategia a recurrir para las empresas en la industria de la moda. Este concepto funciona cuando los minoristas y empresas ajustan sus estrategias de negocio para obtener las últimas tendencias en las tiendas en el menor tiempo posible (Barnes & Lea-Greenwood, 2010). Para satisfacer las demandas, el Fast Fashion es la mejor opción ya que se caracteriza por la reducción de tiempo en la cadena de suministro (Chen, 2008).

Inicialmente solo unos cuantos empresarios utilizaban el concepto de Fast Fashion. Hoy, ha sido adoptado por varios actores en la industria de la moda. En cuanto a la logística, la estrategia de Fast Fashion está implementando una estrategia de PULL, totalmente diferente a la estrategia de PUSH que tradicionalmente utiliza el fabricante. Actualmente, las compañías usan cadenas de suministro mejoradas para ser más eficientes a los cambios de tendencias y a las demandas del consumidor (Barnes & Lea-Greenwood, 2010).

La pregunta está en cuáles son las cadenas y métodos adecuados para hacer funcionar el Fast Fashion debido que para poder entregar los productos de las nuevas tendencias en el tiempo correcto, es importante que las compañías tengan una cadena de logística eficiente (Jacobs, 2006); que logre responder rápidamente a los cambios de tendencias en el mercado. Estas cadenas pueden ayudar a la reducción de plazos de entrega y a los pronósticos de los errores de venta (Jacobs, 2006).

Se toma como ejemplo la cadena de Zara, una de las tiendas de ropa más exitosas en el mundo, conocida por utilizar la estrategia de Fast Fashion y por su eficiente y flexible cadena de suministro.

El objetivo es describir y analizar cómo una empresa dentro de la industria de la moda responde al Fast Fashion con estrategias integradoras como la empresa Zara.

La moda es un tema muy complejo y es uno de los mercados más grandes y competitivos del planeta. Pero Christopher Breward (2003), la describe como un conducto importante de expresiones de la identidad social, ideales políticos y gustos estéticos. Perna (1987) en cambio define la moda como una expresión de los tiempos. Todos estos significados describen perfectamente la moda puesto que vivimos en un mundo consumista en donde las cualidades de las personas se reflejan en sus bienes materiales.

Coco Chanel expresó una vez a principio del siglo 20 que, “la moda no existe a menos que las veas en la calle.” Sin embargo, el llegar a las calles muchas veces se convierte en el verdadero problema ya que no es un proceso simple. Esta competitividad hace necesario que las compañías se diferencien una de las otras (Fairhurst & Moore 2003). Diferenciarse es ofrecer algo que la competencia no tiene, tales como precio, calidad o servicio. Tener en cuenta cuál es el factor diferencial de la marca es de suma importancia.

### **1.1 Fashion Marketing**

Fashion Marketing es el proceso donde se maneja el flujo de la mercadería desde la selección de los diseños a ser producidos y después vendidos a los consumidores. El objetivo es maximizar las ventas de la compañía. Para que este proceso sea exitoso se deben entender las necesidades y deseos del consumidor.

El marketing en este mercado está encargado de identificar y definir las preferencias del consumidor además de manejar la venta de los productos en niveles mayoristas y minoristas. También involucra actividades promocionales, anuncios en los medios de comunicación, reconocimiento de marca, reputación de la marca, etc.

El merchandising es importante en el fashion marketing. Esta estrategia intenta maximizar las ventas seduciendo al consumidor. El significado de merchandising es vender el producto adecuado, en el momento adecuado, al precio adecuado y al consumidor adecuado. Para poder llevar a cabo una estrategia exitosa, se debe tener información acerca de las preferencias del consumidor.

Además pretende atraer al consumidor por medio de prendas llamativas y promociones en vitrinas. Hay que destacar que merchandising es mucho más que poner vitrinas bonitas, es un proceso más complejo. Aquellos especialistas encargados del merchandising deben estar listos para responder a cualquier demanda que vaya a surgir. Por ejemplo, saber cuáles son los productos favoritos que puedan ser demandados más que otros.

En la actualidad el método de compra en la industria de la moda ha cambiado drásticamente. El internet es una de las razones de la transformación de los hábitos de compra del consumidor. Este medio de venta es importante para las compañías ya que se ha permitido crear experiencias de compra las 24 horas del día alrededor de todo el mundo pero a la vez ha creado bastantes desafíos. Por ejemplo, muchos de los consumidores no pueden probarse la ropa que se oferta, por lo que las devoluciones se dificultan al comprarlas por internet. Esta era de crecimiento y de diversos cambios de tendencias ha incrementado la competencia.

Las tendencias que surgen en el mundo de la moda tienen relación con el contexto cultural y la evolución social (Bluner, 1986). Las comunidades sociales y culturales contribuyen a establecer colectivamente la moda. Moda es como un lenguaje cuyos signos y símbolos son expresiones de diferenciación personal (Zeco, 1979; Barthes, 1983).

Todas estas teorías son ejemplos de cambios que han influenciado la moda durante estos últimos siglos. La moda antes era una forma de establecer diferenciación entre clases. Hasta que a finales de 1960 marcó el cambio, el desorden social tuvo un impacto importante en el sector de la moda. Los primeros estilos y gusto de los niveles más bajos se convirtieron en dominantes.

A finales de los años 70, la forma asequible y manera sencilla de vestir empezó una revolución. Desde ese entonces la moda empezó a perder sus poderes y connotaciones de estatus para

empezar asumir el papel de connotación social y cultural (Bertola, 2001). La moda está relacionada con las comunidades culturales y estilo de vida y comportamientos.

El Fast Fashion o moda rápida, es un tipo de estrategia que los minoristas adoptan para ser capaces de obtener las tendencias rápidamente en el mercado (Sheridan 2006). Es importante para las industrias de la moda saber responder rápidamente a los cambios frecuentes que tiene este mercado (Hayes & Jones, 2006). Fast Fashion trata de reducir los plazos de entrega para así poder ofrecer el producto correcto en el tiempo correcto al consumidor. Los dos factores más importantes en Fast Fashion son el tiempo de entrega y la demanda del consumidor. Los minoristas de moda están utilizando estrategias, que ayudan a reducir el tiempo en el que los artículos de moda están disponibles en la tienda (Barnes & Lea- Greenwood, 2010).

El Fast Fashion se enfoca en reducir los procesos del ciclo de compra y los plazos de entrega para obtener un nuevo producto en las tiendas, para así satisfacer la demanda del consumidor en todo su apogeo (Barnes & Lea- Greenwood, 2010).

Es la capacidad de actuar ante las nuevas tendencias y está fuertemente ligada a suministrar la gestión de la cadena y la respuesta rápida (Barnes & Lea- Greenwood, 2010).

El punto clave del Fast Fashion es lo “nuevo” y estar siempre actualizado además de tener una continua renovación de los productos de la moda y entregar la mercadería en la tienda. Las tendencias y la demanda de los consumidores volvieron el concepto del Fast Fashion muy conocido en el mercado de la moda. El ciclo de vida de un producto es muy corto y tienen un tiempo limitado en el mercado desde su etapa de introducción. Esto crea presión sobre los minoristas ya que deben renovar frecuentemente sus productos. Los ciclos de vida de los productos de moda cada vez se acortan más (meses, semanas y hasta días) (Barnes & Lea- Greenwood, 2010). Las tendencias y las apariencias han ido incrementado y los consumidores son más exigentes que en el pasado. Son cada vez más conscientes de la moda y por ende el tamaño del mercado se ha ampliado. El crecimiento de los medios y la revistas con su mayor cobertura de la moda ha incrementado el número de consumidores conscientes de este tema (Hayes & Jones, 2006).

El conocimiento de la moda hace que los consumidores tengan más confianza acerca de sus gustos y preferencias que lleva a un aumento en la demanda por los productos de moda. Ahora los consumidores quieren las nuevas tendencias, poniendo presión a las compañías para tener siempre los últimos productos.

Como se conoce, los medios de comunicación tienen un rol importante en la demanda de los consumidores, ya que en la actualidad son los que influyen en las tendencias (Hayes & Jones, 2006). Las actividades promocionales tales como la publicidad, páginas web, revistas, blogs; son incentivos para millones de personas en el mundo. La moda que aparece en los medios de comunicación y las celebridades tienen una influencia directa sobre el comportamiento de compra del consumidor (Media and Fashion, y 2010). Las tendencias que aportan las celebridades también son importantes en la industria ya que los consumidores ven a las estrellas como asesores de estilo. Revistas semanales y la televisión diarias también son impulsores de la demanda del consumidor.

## **1.2 Consumidor de Fast Fashion**

El cliente común del Fast Fashion espera tener una variedad de opciones bien diseñadas cuando va a la tienda. Aspectos como la calidad y precios bajos son muy importantes al elegir el producto. Las siguientes expectativas son las más importantes para los clientes del Fast Fashion:

1. Moda actual
2. Disponibilidad inmediata de las nuevas tendencias
3. Variedad
4. Precio Bajo de productos pero con buena calidad
5. Buen servicio que incluye buen ambiente de la tienda (Walters ,2006).

El grupo objetivo de las empresas del Fast Fashion se componen por jóvenes entre los 16 a 24 años de edad. Por lo general son mujeres, debido a que ellas tienden a comprar y gastar más en ropa, pero también se consideran a los hombres. Los consumidores del Fast Fashion son los que visitan frecuentemente las tiendas para no perderse las nuevas tendencias. Las compañías del Fast Fashion producen pequeñas cantidades y no las reponen. (Barnes y Lea-Greenwood, 2006).

### **1.3 Respuesta Rápida (Quick Response)**

El Quick Response (QR) se desarrolló entre proveedores y minoristas para poder competir con los fabricantes de otros países (Sheridan, 2006). QR se puede definir de la siguiente manera:

- Es una estrategia de negocios inspirada por la demanda de los consumidores para asegurar que las mercaderías estén en el lugar y en el momento adecuado, por medio proveedores flexibles (Sheridan, 2006).
- Fue considerado como una estrategia para mejorar la cadena de suministro y para llevar a cabo el Fast Fashion. Para poder llevar a cabo esta estrategia, se debe tener en consideración el lugar de la fabricación, las tecnologías utilizadas y las cadenas de suministros (Hayes & Jones, 2006).
- Es un modo de operación en que se esfuerza por ofrecer productos o servicios en las cantidades precisas dentro del tiempo en el que los clientes lo quieren (Hayes & Jones, 2006).

La tecnología avanzada es el factor más importante en QR. Hayes y Jones (2006) y afirman que los avances en la tecnología han llegado a ser cada vez más importantes en la disminución del tiempo para tener el producto en el mercado. Las tecnologías permiten que los proveedores sean inmediatamente informados de los cambios en el inventario y así poder actuar rápido.

Este método ayuda acortar el tiempo de entrega en comparación a las cadenas de suministro tradicionales (Sheridan, 2006). QR ha demostrado tener éxito en los productos textiles. El concepto de QR es una estrategia para las empresas de moda que quieren recuperar la ventaja competitiva de otras empresas que utilizan fabricantes extranjeros de bajo costo.

Cuando los minoristas y los proveedores colaboran juntos significa que deben compartir información como datos de ventas, que en la mayoría son confidenciales. Con esta información los proveedores proporcionan los productos con códigos de barras, las etiquetas de seguridad e información prenda. Este tiene como resultado una distribución más corta, y se reducen los costos de manipulación y distribución.

Esto ayuda a que mejore el tiempo de entregas y la situación en stock. Las colaboraciones entre minoristas y proveedores se han convertido, son significativos en los conceptos como de QR y Agile Supply Chain "Cadena de suministro ágiles" (Christopher, 2004). En la industria de la moda, el QR trata de minimizar el tiempo largo del pedido de pretemporada.

### **1.4 Zara**

Zara es una cadena de tiendas de moda española perteneciente al grupo Inditex, fundada por Amancio Ortega. La cadena está presente en Europa, América, África y Asia en las principales ciudades del mundo. Zara ofrece ropa de tendencia y de calidad media a un público femenino, adolescentes, masculino e infantil.

En 1975 Zara abre su primera tienda en La Coruña cerca de fábricas al norte de España. Después Zara entra al negocio de la moda rápida en 1985. Entre José María Castellano, y Amancio Ortega, construyeron para la empresa un nuevo modelo de logística. En 1988 Zara abre su primera tienda fuera de España, en Portugal. En 2004, su cifra de negocio era más de 3.819,6 millones de euros y representaba el más del 67% de las ventas de INDITEX. Posee tres centros logísticos, el principal situado en Coruña, Zaragoza y Madrid.

Cuenta con más de 200 diseñadores. Las últimas tendencias siempre están en las tiendas. Zara consigue sus tendencias por información, lo que ve en las calles y ferias. La compañía diseña, produce una colección dos veces por semana, y la distribuye a cada tienda. Sus colecciones vienen en cantidades pequeñas y se agotan rápidamente, creando una sensación de exclusividad para los consumidores. Zara evita rebajas de precios e incentive a sus clientes a visitar sus tiendas de forma periódica.

Otras marcas como H&M, frecuentemente utilizan estrellas para publicidad. En cambio la publicidad de Zara es más discreta, debido a la política de renovación constante de las

colecciones. Considera contra prudente hacer publicidad sobre un artículo determinado que sólo se produce en un número limitado y está destinado a desaparecer de las tiendas al cabo de unas semanas.

Zara, es una de las mayores empresas internacionales conocida por su concepto de Fast Fashion. Es parte de una de las cadenas de ropa más exitosas del mundo, llamada Inditex (Industria del Diseño Textil, SA). Actualmente está operando en más de 88 países. Inditex es uno de los mayores grupos de distribución de moda del mundo, con ocho marcas y más de 6.460 tiendas. Además de Zara, Inditex posee otras siete cadenas de ropa: Clase de Kiddy (moda infantil), Pull and Bear (ropa casual para jóvenes), MassimoDutti (calidad y la moda convencional), Bershka (ropa de vanguardia), Stradivarius (prendas de moda para las mujeres jóvenes), Oysho (cadena de ropa interior) y Zara Home (textiles para la decoración del hogar).

El objetivo de Zara, de acuerdo con Amancio Ortega, fundador de Inditex, es democratizar la moda, ofreciendo la última moda en buena calidad a precios asequibles. Lo que diferencia entre el modelo de negocio de Zara a la de su competencia es el tiempo de respuesta. Zara, se caracteriza por su método de fabricación, distribución, ventas, estructura flexible, por sus reglas de bajo inventario, política de respuesta rápida (Quick Response) y la tecnología avanzada (Castellano, 1993; 2002). En Zara una pieza nueva de ropa puede ser diseñada, fabricada y entregada en menos de cuatro semanas. Las prendas se pueden poner en exhibición en las tiendas dentro de dos semanas, mucho más rápido que la competencia (The Economist, 2005). En Zara, alrededor de 11.000 nuevos artículos de moda se ponen en marcha cada año (Ghemawat y Nueno, 2003).

La tienda no actúa únicamente como un punto de venta, sino también como la influencia de los diseños. El ciclo de producción de Zara comienza con los gustos y preferencias de los clientes (Fábrega, 2004). Lo que distingue a Zara de sus competidores es la retroalimentación de los clientes en el punto de venta. Los gerentes de tienda informan las demandas de los clientes y las tendencias diariamente.

Un rumor dice que, su fundador, Ortega, abrió una tienda cerca de la fábrica debido a una orden que había sido cancelada y no quería que los productos se desperdiciaran (Ferdows, 2004). Ortega, se dio cuenta que en la industria de la moda es todo acerca de tiempo y comunicación y también que es importante mantener los distribuidores y la producción cerca de uno (Dutta, 2003).

En la visión de Zara, se considera importante tener un modelo de negocio que incluya diseño, producción, distribución y ventas a través de una cadena de distribución amplia (Zara, 2011). Zara está utilizando la información de las tiendas para cumplir la demanda de sus clientes. A parte de los clientes, Zara también se influencia por la interpretación de las tendencias de pasarela (Barnes & Lea- Greenwood, 2010).

### **1.5 Fast Fashion y Zara**

Zara es un buen ejemplo de empresas exitosas del Fast Fashion, por su desarrollo de una cadena de suministro rápido y flexible. La empresa es conocida por su capacidad de diseñar, producir y entregar un producto nuevo a las tiendas en tan sólo 15 días. Esto brinda la posibilidad de ofrecer diseños a la moda que demanda los consumidores (Ferdows, 2004). El CEO de Zara, José María Castellano, describe la industria de la moda como una industria en rápido movimiento en el que todo se trata de reducir los plazos de entrega. El CEO explica la moda como un pedazo de pan. Asegura que el stock de la moda es como la comida, que se hace viejo muy rápido. El primer día el pan luce bueno y la demanda es alta, pero al día siguiente se empieza a ver viejo y el vendedor debe bajar el precio para poder vender el producto. Después de una semana, el vendedor tiene que prácticamente regalar el pan para que los nuevos productos puedan tener su espacio (Dutta, 2002).

Zara maneja productos nuevos en un buen sentido. Tener plazos cortos de entrega, pequeñas cantidades y una gran variedad de modelos de los productos, hace que su marca se mantenga fresca (Dutta, 2002). La cadena de suministros de Zara opera eficientemente. Se basa en tres principios fundamentales: la buena comunicación, tener un ritmo establecido y control de los

recursos (Fedows, 2004). La estrategia que tiene Zara, es producir pequeñas cantidades de cada modelo para así adaptarse a las nuevas tendencias y la demanda del consumidor.

La ventaja de tener volúmenes pequeños es que se disminuye el riesgo de la impopularidad. La moda es más llamativa cuando existe un pequeño número de piezas de cada elemento, lo hace ver como edición limitada. Esta estrategia hace posible para Zara disminuir la cantidad de reducción de precios. El porcentaje de las bajas de precio en la industria de la moda es de 35 a 40 por ciento, sin embargo Zara solo tiene reducción de precio del 18 por ciento de sus prendas (Dutta, 2002).

Zara produce aproximadamente 11 000 modelos diferentes cada año, mientras que los competidores producen entre 2000-4000 por año (Mcafee, 2004). Zara tiene un público objetivo joven, quienes cambian su gusto constantemente por las nuevas tendencias, por lo tanto, Zara se esfuerza por crear productos que tienen un ciclo de vida corto. Esto también hace pensar al consumidor que, al no compra un artículo nuevo cuando lo ven, posiblemente ya no esté cuando regresen a la tienda. En un período de cuatro semanas, el 75 por ciento de toda la ropa en la tienda es reemplazada por nuevos productos (Mcafee, 2004). El enfoque de cortos plazos de entrega es muy importante para Zara, ya que quiere ofrecer al cliente los productos que ellos exigen en el tiempo correcto. Cuando se identifica una nueva tendencia, a Zara le toma tan solo 30 días para producirlo y ponerlo a la tienda. Esta es una gran ventaja, porque aumentan el tiempo de venta de una tendencia (Dutta, 2002).

#### **1.6 Cadena de Suministro de Zara**

La idea de negocio de Zara consiste en vincular la demanda del cliente con la producción y la producción a la distribución. Esta empresa considera importante identificar las tendencias, se logra por medio de los clientes en las tiendas. Los empleados de las tiendas están supuestos a monitorear las ventas y dos veces a la semana exponer estos resultados a la oficina principal. Estos informes también incluyen las ideas y demandas de los consumidores de nuevas prendas, modelos y colores. Otras maneras de recoger información de las nuevas tendencias y las demandas son en las universidades y lugares donde frecuenta su grupo objetivo. Así Zara se mantiene renovado de las preferencias de los más jóvenes (Dutta, 2002). Después de consolidar toda la información, Zara ordena los productos y a través de su cadena de suministro entrega lo más rápido posible lo que el cliente demanda. Después de que la orden se hace, se necesita aproximadamente dos días hasta que el producto esté en la tienda, siempre y cuando ya se haya producido. Las órdenes que hacen las tiendas tienen que ser equiparado con los productos que ya están producidos en el canal de distribución. En los casos en que la oferta es mayor que la demanda, la tienda con mejores ventas recibe la orden por segunda vez (Mcafee, 2004).

Existen muchas empresas en la industria de la moda que externalizan la fabricación de sus productos en países como Asia, donde los costos de producción son más bajos. Sin embargo, Zara tiene 80 por ciento de su producción en Europa. Esto ayuda a mantener una alta flexibilidad y un buen control de su producción (Dutta, 2002)... La meta para Zara no es conseguir una gran escala económica, más bien producen en pequeñas cantidades. Las fábricas dan prioridad a la calidad en vez a la maximización de la producción (Ferdows, 2004). Zara al tener eficientes cadenas de suministro hace que sea posible producir constantemente nuevos productos con cortos plazos de entrega (Mcafee, 2004).

Zara tiene ropa para hombres, mujeres y niños, y cada sección tiene diferentes plazos para entregar sus prendas. Por ejemplo, las camisas de hombres exigen un periodo más corto, ya que poseen una demanda más constante. Estos productos se fabrican en China y Turquía, su tiempo entrega es de dos a cuatro meses (Mcafee, 2004). Cada línea tiene su propio equipo de diseño, venta, compra y planificación. Para hacer una cadena de suministro más eficaz, la información de un canal no debería afectar a otro (Ferdows, 2004).

#### **1.7 Respuesta Rápida (QR) y Cadena de suministro ágil**

Zara depende mucho de la tecnología y la información. Utilizan un sistema que facilita una gran base de datos para manejar toda la información sobre la demanda y para obtener los informes de ventas diarias. Tienen diferentes sistemas de información que apoyan las operaciones. Hay por ejemplo sistemas de pedidos, productos entrantes y el balance de inventario. Estos diferentes

sistemas permiten planificar y diseñar productos de acuerdo a los materiales que ya se encuentran en almacenamiento y también para obtener información sobre los productos (Dutta, 2002).

El canal de distribución de Zara es manejado automáticamente. Gracias a la tecnología se leen automáticamente los elementos ordenándolas al lugar correcto. Zara utiliza un sistema llamado, Convoysystem. Este sistema, parecido a una línea de montaje, permite que las fábricas acepten órdenes y clasifiquen las producciones para que sean entregados a las tiendas (Macafee, 2004). Las tiendas en Europa occidental obtienen sus productos por camión mientras que los almacenes en el norte y este de Europa obtienen su entrega por medio del aire. Los productos son transportados de manera muy rápida desde la fábrica hasta los distribuidores, y finalmente a las tiendas. Esto es posible ya que Zara tiene producciones pequeñas en su cadena de suministro (Macafee, 2004).

Zara no se concentra en predicciones de tendencias. Trabaja con reacciones rápidas y se enfoca en la producción de acuerdo a la demanda del momento del cliente, a diferencia de otras empresas que planifican con año de anticipación. Zara se centra en la obtención de información de las telas y lo mucho que van a comprar. Esto tiene una gran ventaja en comparación con las estrategias de pronóstico porque la pérdida de material equivocado es menor que la producción de productos incorrectos. Las telas se pueden utilizar para otros modelos. Zara también compra telas estampadas para colorearlas según las tendencias y demandas de los clientes. Las telas son compradas en India, Asia y Marruecos. Cuando una temporada empieza o una nueva tendencia se marca, Zara colorea las telas en sus fábricas en España. El equipo de diseño son los responsables de este trabajo y que también se encuentran en España (Dutta, 2002).

## **2. METODOLOGÍA**

La investigación se basa en un estudio cualitativo. Para ser capaz de entender una situación y para interpretar y obtener las respuestas a preguntas, el estudio cualitativo es un método adecuado para utilizar (Patel y Davidsson, 1994).

Existen diferentes maneras de recolectar información y coleccionar datos para un estudio. Las dos maneras más comunes son las investigaciones cualitativas y cuantitativas. Bryman y Bell (2007) declaran que la investigación cualitativa se enfoca más en palabras que en números al recolectar la información. Estudios cualitativos tienen un enfoque interpretativo, apunta a entender y describir la situación.

Este método fue elegido para esta investigación. Se quiere explorar en personas que trabajan o saben acerca de la industria de la moda, qué estrategia de comunicación y diferenciación es la mejor según su criterio.

La manera más fácil de lograr esto es por medio de entrevistas a profundidad.

### **2.1 Fast Fashion en Zara**

Uno de los requisitos principales para las compañías de moda es responder rápidamente a los cambios de tendencias (Hayes & Jones, 2006). Zara tiene una estrategia que tiene como base el tiempo y la comunicación. Además, tiene el 80% de su producción cerca con el fin de tener un mayor control (Dutta, 2002). Esta empresa tiene un cadena de suministro vertical, gracias a esto le es posible producir sus productos a corto plazo (Macafee et al, 2004; Barnes & Lea-Greenwood, 2010).

Zara también utiliza la estrategia de Fast Fashion para poder tener las últimas tendencias demandadas por el consumidor (Doyle, 2006). Para que esta estrategia sea exitosa, se debe tener en consideración dos factores, el tiempo y la demanda del consumidor (Barnes & Lea- Greenwood, 2010).

Hoy en día, gracias a la tecnología, la demanda de los consumidores ha crecido ya que están al tanto de la moda (Hayes & Jones, 2006). El grupo en el que más se concentra la empresa es el femenino ya que son quienes más demandan las últimas tendencias (Hayes & Jones, 2006).

La estrategia de Fast Fashion no solamente depende de la cadena de suministro sino también en el diseño. El diseño conecta fuertemente a los clientes con Zara. Esta empresa utiliza la información de las tiendas para saber qué quieren los consumidores. Las ideas, son inspiradas en base a la



información de los clientes y también saca ideas de las pasarelas de moda (Zara, 2011). Zara obtiene la mejor información de dos recursos: del consumidor y de la alta moda (Barnes & Lea-Greenwood, 2010; Doyle et al, 2006).

Los medios y redes sociales influyen enormemente en el comportamiento del consumidor (Media and Fashion, 2010). Esta herramienta es una manera efectiva de obtener información acerca de la demanda de los consumidores. Gracias a los medios también se ha visto incrementada la conciencia de moda del consumidor, así, beneficiando las industrias de moda (Hayes & Jones, 2006).

Las celebridades usan diseños de la alta costura y los consumidores son inspirados por estos diseños. Pero muchos no pueden costear estas prendas es ahí que eligen tiendas como Zara. Sin embargo su visión es poner siempre primero al consumidor. Por eso ponen en primer lugar la calidad antes que el precio (Zara, 2011).

## **2.2 QR y Cadenas de suministro ágiles**

El tiempo, la demanda del mercado y la agilidad son los factores del QR y las cadenas de suministro (Doyle et al 2006). QR utiliza la producción flexible para poder responder a los cambios de la demanda en el mercado (Sheridan et al, 2006). El concepto clave para las cadenas de suministro ágiles es la información (Barnes & Lea- Greenwood, 2010).

Zara utiliza las dos cadenas. La empresa se enfoca en la comunicación y la tecnología de la compañía (Hayes & Jones, 2006). Produce la mayoría de sus productos cerca de su mercado y tiendas, para que estas dos cadenas puedan funcionar. La información es compartida a las cadenas por medio de las tiendas, así los productos pueden ser reemplazados y ordenados lo más rápido posible (Barnes-Lea- Greenwood, 2006; Christopher, 2004).

El hecho que Zara produzca sus prendas en Europa y cerca de sus mercados, hace más fácil tener control del tiempo de entrega (Dutta, 2003; Bruce, 2004). Esta distancia corta le da ayuda a los proveedores poder entregar el producto en el tiempo adecuado. El objetivo principal de QR es la demanda que debe ser capturada directamente y cerca del consumidor (Sheridan et al, 2006). Las fábricas que Zara utiliza están equipadas con tecnología de punta. Estas máquinas colorean y cortan cualquier diseño, de este modo pueden actuar rápido a los cambios de tendencias (Ferdows, 2004).

La avanzada tecnología ayuda a Zara a producir rápidamente. Este es el factor importante para el QR (Hayes & Jones, 2006). La tecnología de punta y la información que acoge Zara, hace posible que las cadenas puedan estar informados de los cambios de inventario (Sheridan, 2006; Barnes & Lea- Greenwood, 2010). Este método ayuda a tener la información acerca de las últimas tendencias y no depender de las predicciones de temporada (Lowson, 1999).

## **3. CONCLUSIONES**

El ciclo de vida de los productos en la industria de la moda es corto. Esto obliga a las compañías a tener una cadena de distribución eficiente y también utilizar estrategias como el Fast Fashion. Debido a la tecnología, las tendencias y demandas cambian constantemente. El objetivo del Fast Fashion es satisfacer estos cambios de preferencias del consumidor a través de la flexibilidad de las cadenas de suministro.

Hoy en día los consumidores están al tanto de todo cambio que se da en el mundo de la moda. Estar conectados les permite verlo todo y quererlo todo. Este conocimiento que tienen ha impuesto a las industrias buscar maneras de entregarles lo que piden. Tener cadenas de suministro eficientes es la mejor manera de lograrlo.

Optar por Fast Fashion empuja a las compañías de la moda de cambiar sus cadenas de suministro. Con esta estrategia las compañías se enfocan en la agilidad, las respuestas rápidas (QR), tiempo y demanda del consumidor. Pero hay también que encontrar el balance correcto con las cadenas de suministro para acomodarla a la demanda del consumidor. Por ejemplo los consumidores no tienen la misma demanda para todos los productos, por ende hay que combinar la cadena de suministro tradicional y la cadena de suministro de demanda. No todos los productos exigen reposición casi inmediata ya que no la demandan con la misma agilidad. Fast Fashion si va a ser elegida como estrategia de una compañía, hay que tomar en cuenta que no se puede aplicar a todas las colecciones. Para saber qué producto se vende rápido, quiénes lo

demandan y cuándo lo quieren, requiere de mucha investigación e intercambio de información. Si bien es cierto que tener el producto correcto y en el tiempo correcto es importante, también lo es tener costos bajos para productos y prendas básicas. Bajos costos y gran volumen es una característica que tienen las cadenas de suministro tradicionales, que igualmente es parte del Fast Fashion. Una manera de reducir costos es asociarse con los dos tipos de cadenas (tradicional y la de demanda).

La estrategia de Fast Fashion mueve a las compañías lejos de las maneras tradicionales de producir y distribuir sus productos. El concepto de esta estrategia es aún nueva para la industria de la moda y hay muchas compañías que todavía utilizan los métodos tradicionales. Utilizar los métodos tradicionales de cadenas de suministro no son obsoletas, hasta las nuevas cadenas como la de Fast Fashion lo combinan con sus métodos modernos.

Para finalizar, Fast Fashion es una estrategia inteligente ya que se basa en todo lo que el consumidor desea. En este mundo hay que saber darle lo que el cliente quiere para que tu empresa se encamine al éxito. Su principal eje si bien es cierto es tener una cadena de suministro eficiente también lo es enfocarse en la demanda del consumidor. Sin saber que necesita y quiere el consumidor, no importa que tan rápido puedas entregar los productos, no los venderás al precio que esperas.

#### **4. REFERENCIAS**

Barnes, L. & Lea- Greenwood, G. (2010) Fast Fashion in the retail store environment, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol 38. No 10, pp. 760-772.

Christopher Breward. (2003). *Fashion*. Oxford University of Art.

Barnes, L & Lea- Greenwood, G. (2006) Fast fashioning the supply chain: shaping the research agenda, *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol 10. No 3. pp 259-271.

Barnes, L. & Lea- Greenwood, G. (2010) Fast Fashion in the retail store environment, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol 38. No 10, pp. 760-772.

Bertola (2001). Embedding meaning in products. *Proceedings of International Conference on Affective Human Factors*

Bluner (1986). *Symbolic Interaction, Perspective and Method*. Los Angeles: U. California Press.

Bruce, M., Moore, C. & Birtwistle, G. (2004) *International Retail Marketing: a case study approach*, Elsevier Butterworth-Heinemann, London

Bryman A. Bell E. (2007). *Business research methods*, (2da ed.), Oxford University Press.

Christopher, M, Lowson, R & Peck, H (2004) Creating agile supply chains in the fashion industry, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 32, No. 8, pp. 367- 376.

Doyle, S., Moore C & Morgan L, (2006) Supplier management in fast moving fashion retailing, *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol 10. No 3. pp 272-281.

Dutta, D. (2002), *Retail at the speed of fashion*, Third Eyesight Articles

Easey, M., (2009). *Fashion marketing*. (3<sup>rd</sup> Ed.) Blackwell Publishing

Fairhurst A. Moore M. (2003). Marketing capabilities and firm performance in fashion retailing, *Journal of fashion marketing and management*, vol. 7, no 4. Pgs. 386-397

Ferdows, K & Lewis, M.A & Machuca, J.A.D (2004) Rapid-fire fulfillment, *Harvard Business*

Review Vol. 82, No 11. pp 104-110.

Fernie, J. & Sparks, L. (2004) Logistics and Retail Management: insights into current practice and trends from leading experts, Kogan Page Limited, London

Harrison, A., Christopher, M & Hoek, R (1999) Creating the Agile Supply Chain, A Report from the Institute of Logistics and Transports at the Crainfield University

Hayes, S & Jones, N (2006) Fast fashion: a financial snapshot, Journal of Fashion Marketing and Management, Vol. 10, No. 3, pp. 282-300

Hines, T & Bruce, M. (2007) Fashion marketing Contemporary Issues, Butterworth-Heinemann, Oxford.

Hunter, A. Lowson, R. King, R & Lowson, B. (2002) The Textile/Clothing Pipeline and Quick Response Management, Textile Institute, Manchester.

Jacobs, D (2006) The promise of demand chain management in fashion, Journal of Fashion Marketing and Management, Vol 10. No 1. pp 84-96.

Kotler, Philip (2003). Marketing Management. (11<sup>va</sup> Ed.)

Kotler, Philip (2003). Los 80 conceptos esenciales de marketing: de la A a la Z. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Krajewski, L ,Ritzman, L. & Malhotra, M (2007) Operations Management Processes and Value Chains, Pearson Education, USA

Lowson, B, King, R & Hunter, A, (1999) Quick Response: managing the supply chain to meet consumer demand, John Wiley & Sons Ltd, New York.

Malmo Bryman, E. & Bell, A, (2007) Research methods, Oxford University Press Inc, New York

Marketing and Management, Vol 10. No 1. pp 84-96. McAfee, A., Dessain, V & Sjoman, A (2004) Zara: IT for Fast Fashion. Harvard Business

Melin , F. 1999. Estrategia de Marca - El arte de desarrollar marcas fuertes .

Media and Fashion - UK -February 2010- recuperado el 20 de abril de 2015 de <http://reports.mintel.com/display/479845/#>

Olhager, J. & Östlund, B. (1990) An integrated push-pull manufacturing strategy, European Journal of Operational Research, Vol 45, Vol 2, pp. 135-142.

Perna, R. (1987). Fashion Forecasting – A Mystery or a Method? New York: Fairchild.

Stiglitz, J. (2007) Fungerande Globalisering, Daidalos, Sweden.

Sheridan, M, Moore, C & Nobbs, K (2006) Fast Fashion requires fast marketing, Journal of Fashion Marketing and Management, Vol. 10, No. 3, pp. 301-315

Zara recuperado el 15 abril de 2015 de <https://www.inditex.com/es/brands/zara>

