

UNIVERSIDAD NACIONAL DE JUJUY

Facultad de Ingeniería

Guía de Prácticas de Planificación y Control de la Producción.

PRACTICA

1

ESTRATEGIAS DE PRODUCCION

OBJETIVOS

- Comprender la estrategia de producción como una fuerza competitiva.
- Comprender cómo las empresas usan distintas estrategias para alcanzar una ventaja competitiva.

MARCO TEÓRICO

El término estrategia procede de la palabra griega "strategos", formada por stratos, que significa ejército y ag, que significa dirigir; sin embargo, este no aparece en el contexto económico y académico hasta que Von Neumann & Morgenstein dieron a conocer su famosa Teoría de Juegos en 1944 (Menguzzato & Renau, 1991 y Grant, 1996). Según Quinn (1993) en el campo de la administración, una estrategia "es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar". También, se identifica como "el arte de crear y proyectar planes para alcanzar una meta concreta".

El término estrategia ha sido empleado extensamente en la última década y aunque existen diversas definiciones de este, según el escenario, Hayes & Wheelwright (1984) han identificado características comunes: comprenden un horizonte de tiempo extenso; tienen un impacto significativo; subyace una concentración de esfuerzos hacia una meta concreta; tienen su origen en un proceso de toma de decisiones; e involucran una gama amplia de actividades que van desde la asignación de recursos hasta las operaciones cotidianas.

El término estrategia de producción, además de ser relativamente reciente, ha sido objeto de definición por múltiples autores. Una revisión de los principales trabajos, entre los que destacan los de Skinner (1978, 1985), Schmenner (1979), Hayes & Wheelwright (1984), Wheelwright (1984), Buffa (1984), Fine & Hax (1985), Hill (1985, 1994), Schroeder et al. (1986), Voss (1989), Platts & Gregory (1990) y Schroeder (1993), revela bastante acuerdo en cuanto a aquellos aspectos cruciales que caracterizan la estrategia de producción.

Todos coinciden en que es una estrategia funcional, que debe derivarse de la estrategia empresarial y/o de negocio, siendo coherente con ella, así como con las restantes estrategias funcionales y dar como resultado, un patrón consistente en la toma de decisiones. Asimismo, que tanto la misión, las competencias distintivas, los objetivos y las políticas, conforman el corazón de esta estrategia. A su vez, que dicha estrategia debe proporcionar planes, políticas y objetivos claros, consistentes y factibles de conseguir, todo lo cual debe conducir a la obtención de alguna ventaja competitiva.

Una definición más pertinente del concepto de estrategia de producción la describe como "un plan de acción a largo plazo para la función Producción (Schmenner, 1979 y Gaither & Frazier, 2000), en el que se recogen los objetivos deseados, así como los necesarios cursos de acción y la

asignación de los recursos (Schroeder et al., 1986; Hayes & Wheelwright, 1984 y Fine & Hax, 1985), cuyo requisito fundamental es contribuir al logro de los objetivos globales de la empresa en el marco de su estrategia empresarial y corporativa (Stobaugh et al., 1983; Skinner, 1985; HUI, 1985 Y Platts & Gregory, 1990), dando como resultado un patrón consistente para el desarrollo apropiado de las decisiones tácticas y operativas del subsistema" (Hayes & Wheelwright, 1984 y Domínguez Machuca et al., 1998).

Una definición más enfocada a la competitividad del sistema de producción, la definiría como el "conjunto de decisiones sobre los objetivos, políticas y programas de acción en producción, coherentes con la misión del negocio, a través de las cuales una empresa compite y trata de obtener cierta ventaja sobre la competencia" (Ibarra Mirón, 2003). Miltenburg (1995) destaca la necesidad de formalización de la estrategia de producción, señalando que cuando esta se concibe e implementa por medio de un proceso "formal" las decisiones siguen una pauta clara y lógica, pero cuando no es así, la pauta tiende a ser errática e imprevisible

ANALISIS DE CASO

"Zara: Un Reto al Pensamiento Maduro"

Decimos que una empresa ha realizado una innovación estratégica cuando empieza a jugar con reglas completamente diferentes. Fijémonos por ejemplo en el sector de la confección, venta de ropa al por menor en España. Hasta hace pocos años este sector estaba dominado por empresas con marcas conocidas y, en general, diseño y calidad del tejido iban de la mano. El resultado final son prendas caras que, pasadas de moda, guardamos en nuestros armarios bien protegidas de la polilla. La ropa de buen diseño era inaccesible para una gran masa de consumidores potenciales: Zara entra en el juego con reglas diferentes.

Mientras que para la mayoría de los establecimientos los cambios de modas significan problemas, para Zara son oportunidades; de hecho, estimula los cambios de moda continuos. Zara no cree en dos colecciones al año: primavera y otoño. La sabiduría convencional del sector, lo que en el lenguaje de la complejidad se llama un atractor, es que los sistemas que constituyen las empresas de la moda se estabilizan en torno a la idea de dos colecciones anuales. Zara es la pionera de un atractor diferente: "colecciones vivas", diseñadas, fabricadas, distribuidas y vendidas casi con la misma rapidez con que la volubilidad de los clientes modifica sus gustos. Zara es una marca de Inditex, Compañía que no cotiza en bolsa. Sin embargo - con ventas anuales de dos mil millones de euros y más de mil tiendas en treinta países de todo el mundo - los banqueros creen que cuando salga a la bolsa el año que viene, la valoración estará entre 8 y 10 mil millones de euros. Estaría entre las diez primeras empresas de la bolsa de Madrid por capitalización bursátil.

Si la Compañía ha prosperado es gracias a su enfoque diferenciado. Las 822 tiendas abiertas en Europa reciben mercancía nueva dos veces por semana desde el centro logístico de alta tecnología de La Coruña.

Luis Blanc, ejecutivo de la Compañía, declara: "Queremos que los clientes entren a una tienda elegante que ofrece la última moda y un buen servicio a precios bajos. "Pero lo más importante - añade Blanc - es intentar que nuestros clientes entiendan que si ven algo que les gusta tienen que comprarlo ahora, porque la semana próxima ya no estará en las tiendas. Se trata de crear un clima de escasez y de oportunidad".

He aquí un atractor nuevo. El sector de la moda estaba en equilibrio - nadie se movía, las reglas del juego eran conocidas - sabiendo que cada temporada dura tres o cuatro meses; luego hay otros cuatro o seis meses de rebajas.

Seguramente, una proporción no pequeña del margen bruto de las tiendas convencionales lo absorben los costes financieros, los de almacenamiento, los de los descuentos especiales que hay que practicar durante las rebajas, y los costes de destruir o vender los sobrantes a los comerciantes de mercadillos. A su vez, los precios que los minoristas pagan a los fabricantes forzosamente tienen que incluir los altos costes de almacenamiento de estos últimos. Los clientes estaban acostumbrados a esta forma de operar: la ropa de última moda durante la temporada es muy cara y tiene buena calidad de tejido; pero si no es urgente la compra, existe la

casi seguridad de adquirir la misma prenda durante las rebajas con un ahorro considerable. Las reglas del juego eran aceptadas por vendedores y compradores: el "stock" se compra dos veces al año; la ropa de diseño va siempre asociada a la calidad del tejido; los consumidores aceptan precios que implican márgenes brutos muy altos, (lo que no significa necesariamente márgenes netos muy altos por las razones apuntadas anteriormente). "No hay ni habrá escasez, ni siquiera durante las rebajas. Incluso si la tienda no dispone del color o de la talla que necesito, la pide a fábrica. Pero si quiero comprar la prenda al comienzo de la temporada sé que tengo que pagar un precio elevado". Frente al modelo que postula que no hay escasez y que puede haber oportunidad si se espera, Zara, como hemos indicado, crea ese clima de escasez y de oportunidad inmediata. Zara cambia las reglas del juego.

Los españoles llevan ya 20 años acostumbrados a este nuevo juego de Zara de encontrar en sus tiendas algo diferente todas las semanas. Recordemos que la empresa tiene 822 tiendas en Europa y para los clientes de otros países el modelo vigente era el tradicional. Por lo tanto esos clientes del resto del mundo han necesitado información, una explicación, un entrenamiento, en la experiencia Zara.

El primer ejecutivo de la Compañía, José María Castellano dice ("Financial Times" 26/9/00) que cuando abrieron su primera tienda en Londres, en Regent Street, hace dos años, "los compradores decían a nuestros empleados que volverían cuando empezasen las rebajas; teníamos que explicarles que lo que les gustaba no lo encontrarían entonces porque el "stock" de la tienda cambiaba todas las semanas. Los compradores británicos necesitaron algún tiempo para entenderlo (siempre se necesita tiempo para comprender los cambios de modelo cuando los anteriores han estado vigentes durante todo el siglo XX), pero ahora nuestra tienda de Regent Street es una de las más rentables".

El corazón de esta operación está en una gran mesa en las nuevas oficinas centrales de Inditex en las afueras de La Coruña. En torno a ella trabaja una docena de personas hablando por teléfono - en francés, alemán, inglés, árabe, japonés y, por supuesto, español - con los gerentes de tienda de cuatro continentes, solicitando e interpretando información de lo que los clientes están comprando y de lo que demandan. Otro grupo de trabajo viaja por todo el mundo visitando campus universitarios y discotecas para observar cómo visten los jóvenes y los modernos. Esta información también se envía a las oficinas centrales de Zara, a menudo utilizando ordenadores de mano (en este caso palm pilots) con capacidad para transmitir imágenes.

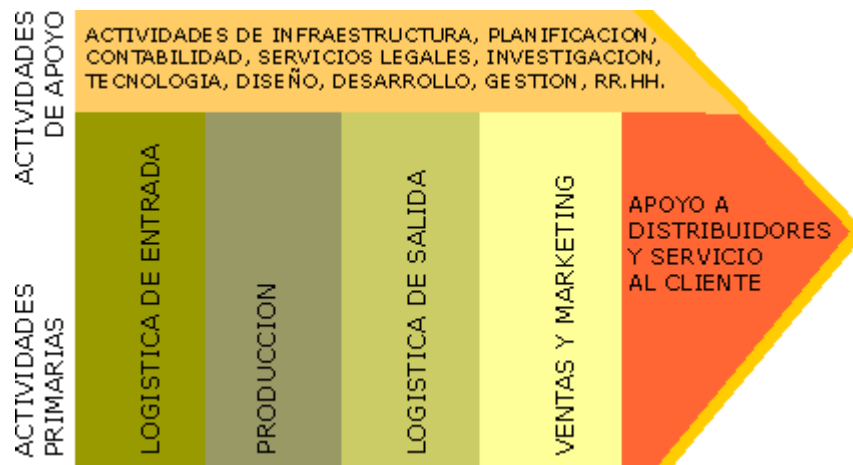
Para Zara es vital seguir muy de cerca las modas, ya que sólo fabrica con antelación una parte muy pequeña de sus colecciones. Como dice el Sr. Castellano: "tenemos la capacidad de desechar totalmente una línea de producción si no se vende. Podemos tinter las colecciones con colores nuevos y podemos crear en días un estilo nuevo". La asistencia a ferias y exposiciones es la fuente de información fundamental del sector de la moda española. Algunos fabricantes, siguiendo el modelo Benetton (que en este sentido también utiliza Zara), hablan con las tiendas y sus directores. No sé si llegan a preguntar lo que los clientes demandan y no encuentran. Parece menos probable que, como además hace nuestra Compañía, los diseñadores viajen por todo el mundo visitando universidades y discotecas.

El proceso es intensivo en capital y en trabajo. Conviene recordar que el negocio tradicional de la confección - con algunas excepciones, Benetton entre ellas - suele ser intensivo en mano de obra pero no tanto en capital. Zara tiene 250 diseñadores y otros 14.000 empleados en la zona de La Coruña. En 1999 produjo 11.000 diseños (más del doble según el reciente reportaje de "Negocios" de "El País" que citamos más adelante) Las prendas se mueven por medio de transportadores utilizando carriles subterráneos de 200 kms. de longitud que unen las fábricas con el centro de logística. Cada prenda lleva una etiqueta electrónica de forma que puede ser empaquetada mecánicamente y enviada a su destino correcto, 822 tiendas en Europa, 200 en América, Japón y Oriente Medio.

He aquí un nuevo atractor. La sabiduría convencional nos dice que la confección es un sector maduro (según el modelo de BCG lo único que podría hacerse es "ordeñar la vaca", obtener la mayor tesorería posible para dedicarla a otra actividad) al que, por lo tanto, no convendría asignar grandes recursos, sobre todo cuando son específicos y que, por lo tanto, podrían convertirse en "costes sumergidos" que se perderían al cambiar de actividad. La estrategia de Zara nos muestra claramente cómo no existen sectores maduros sino empresas y

directivos maduros. El atractor aquí consiste en entender la industria no solamente como intensiva en mano de obra, sino también en tecnología, es decir, en capital.

La figura siguiente es una representación gráfica del modelo de la cadena de valor de Porter.



Utilizando el modelo de la cadena de valor de Porter, sostenemos que una de las características de las empresas maduras, en sectores calificados como maduros, es la gran coincidencia, cuando no la igualdad, de sus cadenas de valor física, tanto en cuanto a las actividades de cada fase de la cadena, como en lo que respecta al peso relativo de cada una de ellas, es decir a la proporción que representan sobre la totalidad de la cadena. En este tipo de empresas y de sectores "ya está todo descubierto". Por esta misma razón, a medida que las empresas y los sectores se califican como maduros, se va reduciendo la importancia relativa de las actividades de apoyo. Explotar la "vaca lechera" consistiría en aumentar lo más posible el margen, el excedente, para lo cual habría que reducir el tamaño de todos los demás componentes del pentágono.

Con esta innovación e inversión tecnológica, Zara ha complejizado la cadena de valor - no ha reducido el tamaño del pentágono - frente a otros modelos del sector. En efecto, muchas de sus inversiones, no olvidemos que otro capítulo importantísimo se dedica a la apertura de tiendas, se destinan a la logística de entrada y a la de salida. Asimismo, el número de diseñadores, y el sistema de comunicación continua de las tiendas significa darle mayor importancia relativa a las actividades de apoyo, aunque no podemos olvidar la interrelación de todas las actividades de la empresa y por lo tanto no es apropiado hablar de inversiones o recursos que se destinan sólo a una o varias actividades de la cadena de valor, sin relación con todas las demás. Complejizar es también buscar tejidos exclusivos, producir 11.000 diseños al año, (en su página web, octubre de 2000, el grupo declara que diseña 20.000 prendas al año) suministrar a las tiendas europeas dos veces por semana, etc.

Sin embargo, algunos de sus competidores, buscando un menor coste de la mano de obra, confeccionan sus prendas en el Extremo Oriente, o en el Magreb, lo cual no deja de ser una cierta complejización (se supone que la cotización del dólar actual está perjudicando gravemente a quienes se suministran de Asia). Hacer más compleja una cadena de valor no pasa necesariamente por lograr reducciones de coste, aunque, obviamente, debe ser un objetivo primordial, siempre que el producto final ofrezca más valor para el cliente. Los 14.000 empleados de Zara en La Coruña - e imaginamos que muchas otras empresas auxiliares - seguramente tienen un coste superior para la empresa que las mismas personas y empresas en las zonas que hemos comentado. Pero quizá Zara no se fija tan sólo en el coste de la mano de obra sino en el coste total, y siempre medido en relación con el valor para el cliente, donde es obvio que resulta ganadora. En nuestra opinión, Zara no busca tanto la disminución de sus costes como impulsar la creación de valor para el cliente.

"Inditex es la única empresa que está integrada verticalmente en una proporción muy alta, desde el diseño, hasta la gestión de las tiendas." (Suplemento "Negocios" de "El País", 29-10-2000). Gap diseña y vende pero no fabrica, y lo mismo ocurre con H&M y Next, mientras Benetton diseña y fabrica pero las tiendas son en franquicia. En Inditex la mayoría de los establecimientos, por el contrario, lo son en propiedad, lo que no excluye que en países como Alemania y Japón se haya optado por tener socios locales, aunque manteniendo el control de la tienda.

Siguiendo con Zara y sus competidores, la revista americana "Fortune" (4/09/00) publica un artículo titulado "Zara has a-made-to-order plan for success" (Zara tiene un plan para triunfar hecho a medida). En él se dice: "El buque insignia de Inditex, Zara, se distingue no sólo por la estrecha integración de sus sistemas de diseño y de fabricación; además su ropa se dirige a un nicho poco explotado: "Armani a precios razonables", como dice un analista de Goldman Sachs". Otro analista de este banco, Keith Willis afirma que "nadie es capaz de hacer llegar los diseños a las tiendas tan rápidamente. A menos que usted pueda hacerlo, dentro de diez años su empresa no existirá".

El citado artículo de Fortune añade: "Además, el sistema de producción de Inditex diferencia notablemente a Zara de sus competidores. Mientras que The Gap y H&M subcontratan la mayor parte de su producción, Zara produce en sus propias fábricas el 60% de la misma. Los tejidos proceden de España, Lejano Oriente, India y Marruecos. Se cortan y tintan en la factoría "último grito" de la Compañía, y se envían a coser a talleres de la zona. Esta combinación de información compartida en tiempo real y medios de producción internos, significa que Zara opera casi sin "stocks" y, a pesar de ello, puede enviar nuevos diseños a las tiendas dos veces por semana frente al promedio de seis semanas que necesitan sus competidores. La pregunta es hasta dónde puede llegar Zara (que por cierto casi no se anuncia excepto durante sus rebajas semestrales) con este sistema de venta al por menor con diseños sobre pedido. La cadena es muy conocida en América del Sur y en Europa, donde en la actualidad se está introduciendo en Alemania (las ventas internacionales representan casi el 50% del total) Es menos conocida en los Estados Unidos donde sólo tiene seis tiendas en el área de Nueva York. Pero no se puede subestimar este gigante español. Inditex acaba de anunciar que está estudiando su salida a bolsa (Lo confirma el suplemento Negocios ya citado) y que envíe a Zara a conquistar el Nuevo Mundo es sólo cuestión de tiempo.

Zara ha sido una de las empresas estudiadas por David Bovet y Joseph Martha, ambos vicepresidentes de Mercer Management Consulting, para escribir un libro titulado "Value Nets: Breaking the Supply Chain to Unlock Hidden Profits" (el Editor es John Wiley, junio del 2000. Una posible traducción del título al castellano es: "Redes de Valor, desmontar la cadena de valor para aflorar beneficios")

Dicen los autores:

"La cadena de suministro estándar no puede suministrar productos personalizados de forma rápida y fiable. Incluso utilizando los sistemas just - in- time, sólo provee productos estándar y un servicio como el de la mayoría al coste más bajo posible.

En una red de valor las preferencias de los clientes se transmiten a todos los suministradores asociados, que trabajan para suministrar sus componentes tal como los demanda la compañía, otro proveedor, o, a veces, el cliente directamente. En el centro de esta red, está la compañía (Zara en este caso) que coordina todas estas actividades proporcionando actualizaciones continuas a todos los participantes; por sus esfuerzos, la compañía captura y se apropia de una parte del valor creado.

Zara, un minorista de ropa español, produce "moda para las masas" de jóvenes urbanos y modernos, está organizada de forma que en menos de dos semanas convierte diseños en productos colocados en las perchas de sus tiendas. El resultado de esta operación de alta velocidad es que los clientes forman largas colas en las tiendas en los días de recepción de mercancía nueva.

Las redes de valor también contribuyen a crear marcas poderosas.

El hormigón es sólo hormigón, pero la compañía mexicana Cemex ofrece algo más valioso. Cemex ha optimizado su red de plantas y de camiones - hormigoneras y las ha conectado vía satélite. La Compañía garantiza la entrega del hormigón en menos de veinte minutos desde que recibe el pedido, una garantía tan infrecuente en el sector que ha contribuido a que Cemex sea una gran marca. Incluso productos tan indiferenciados como el hormigón pueden deleitar a los clientes si se adaptan a las preferencias de éstos y si la entrega es rápida, fiable y cómoda"

Los citados autores han concedido una entrevista a la revista americana "Fast Company" correspondiente a agosto del 2000. En ella, definen las siguientes cinco proposiciones:

Proposición 1.

Su única opción es proporcionar a sus clientes una diversidad de opciones más inteligentes.

Las expectativas de los clientes están en erupción.

En la actualidad, casi todos queremos productos personalizados, en el acto y rodeados de cómodos servicios. No hace falta escuchar muy a fondo para oír lo que los clientes esperan, incluso en empresas tradicionales: "¿Por qué no puedo comprar un automóvil de la misma forma que compro un ordenador personal? ¿Por qué hacen falta dos meses para diseñar y montar el mobiliario de mi oficina nueva? ¿Por qué tengo que tratar con cuatro proveedores para resolver un sólo problema de mi empresa?"

Las empresas ganadoras en éste entorno serán las que tengan diseños organizativos que empiezan y terminan en el cliente. En resumen, todo es cuestión de opción: los clientes demandan productos y servicios que satisfagan sus necesidades individuales y las empresas tienen que saber cómo suministrar rápidamente esas opciones.

Proposición 2.

Más rápido es mejor, siempre que los clientes paguen la velocidad. Todos sabemos que los clientes demandan los productos más rápidamente. ¿Qué significa velocidad? Significa gratificación instantánea y respuestas a alta velocidad. Puede ser recibir durante la noche un documento urgente, o resolver en el lugar y en el momento del siniestro un reclamo a la compañía de seguros. También puede consistir en presentar en las estanterías de las tiendas prendas de moda a la semana de haber sido diseñadas.

Ésta es la razón por la que nos parece tan atractivo Zara, un minorista de ropa español con estilo. En el sector de la confección es notoria la existencia de inventarios en todos los escalones de la cadena que sirven de "amortiguación" porque tienen que predecir cambios de moda varios meses antes de que las prendas lleguen a los expositores de las tiendas. Una estimación equivocada puede significar un desastre estratégico.

El plazo en que Zara puede hacer llegar sus diseños de moda desde el tablero de dibujo al expositor de la tienda está entre 10 y 15 días. Lo logra utilizando sistemas que unen eficazmente los clientes con las divisiones de producción y distribución de la Compañía. Los empleados de las tiendas captan los comentarios de los consumidores sobre diseños y colores y los transmiten electrónicamente a los diseñadores de Zara, quienes no paran de viajar y de visitar lugares públicos para detectar tendencias nuevas. A los pocos días, los diseños nuevos se distribuyen a una red de pequeños talleres subcontratados en el norte de España. Zara puede suministrar a menudo a sus tiendas ya que no tiene que esperar a que sus prendas sean cortadas en el Extremo Oriente y cosidas en diferentes países. La rapidez es importante pero también es importante ser rápido para los clientes apropiados. Hay que investigar para saber no sólo lo que quieren los clientes sino la rentabilidad para las empresas de los diferentes tipos de clientes.

Si éstos no están dispuestos a pagar la velocidad no se les debería suministrar.

En definitiva, y como argumentamos más adelante, las empresas necesitan optar, entre otras cuestiones, sobre los clientes a los que quieren servir.

Proposición 3.

Se puede hacer lo correcto sin tener que hacerlo todo. Proponemos algunas reglas básicas para la subcontratación: Controlar los puntos de contacto con los clientes (pedidos, servicio y entrega); poseer la información, el conocimiento y las relaciones, pero no las transacciones; mantener el control analítico de la formación de relaciones; tener las habilidades de gestionar la relación empresa - asociados.

Además, debemos asegurarnos que estamos subcontratando por buenas razones. En el pasado, la subcontratación se decidía en función de los análisis de costes. En la actualidad es más importante la velocidad. ¿Tiene la empresa con la que contratamos la capacidad de llevar al mercado, rápidamente, sus productos?

Proposición 4.

Trate como socios a sus proveedores. Hasta hace poco tiempo las empresas eran renuentes a compartir información con sus proveedores. A veces, incluso, sus relaciones eran de confrontación. Si los proveedores intentaban subir sus precios, los compradores trataban de "fracturarles las rodillas". En una red de valor, las empresas necesitan relaciones duraderas y uno de los requisitos es que se comparta una parte de la información. Si tratamos a nuestros proveedores como enemigos, nunca crearemos una gran empresa.

Proposición 5.

Descubra lo que demandan los clientes; "super-servicio" y "pedidos perfectos". Definimos el "super-servicio" como un salto cuántico en el desempeño en áreas que los clientes consideran cruciales. El super-servicio puede revestir formas diferentes, pero sus dos características más importantes son entrega rápida y entrega fiable.

Los clientes esperan lo que denominamos "pedidos perfectos". ¿Cómo es un pedido perfecto? Si se envía completo y en el plazo previsto; si llega al lugar solicitado por el cliente, dentro de una franja de tiempo precisa y en condiciones perfectas dispuesto para su utilización. Super-servicio significa también tener la flexibilidad de resolver los cambios de última hora que soliciten los clientes, manteniendo el mismo nivel de servicio.

Proposición 6:

La aceptación de paradojas, su asunción, son requisitos esenciales de la dirección estratégica. En el mundo de las empresas nos encontramos ante contradicciones, paradojas y no se trata de escoger entre una u otra parte de ellas, sino de asumir los dos elementos tratando de encontrar soluciones que los integren.

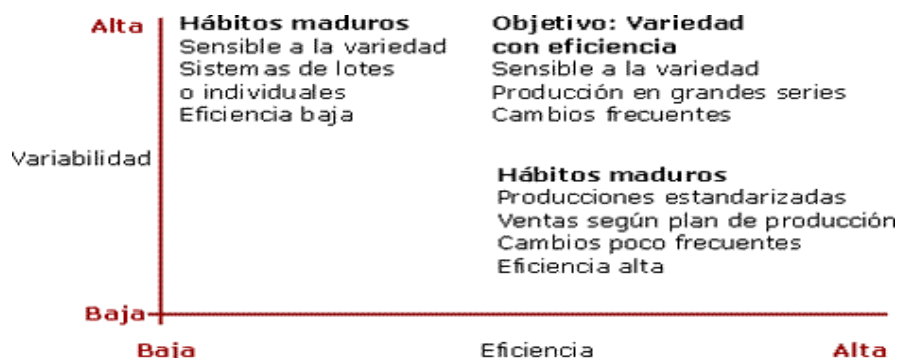
Las paradojas no se acaban, tenemos que aprender a vivir con ellas. Durante mucho tiempo se ha creído que la eficiencia exigía artículos estandarizados y casi ninguna flexibilidad para cambiar rápidamente. Otra de las ideas que ha circulado durante mucho tiempo es la de "competir en tiempo". Lo que parecía otra paradoja era conseguir costos bajos y velocidad de respuesta. Una manifestación de la velocidad es la capacidad de responder rápidamente a las fluctuaciones de la demanda en un determinado surtido o catálogo de productos y servicios. Esta capacidad difiere de la necesaria para producir variedad a costos bajos, lo cual implica una ampliación de gama.

La sabiduría convencional de los sectores y directivos maduros

En nuestra opinión, la respuesta de Zara en un sector que hemos denominado maduro tiene un conjunto de innovaciones que comentamos a continuación utilizando el modelo de Baden-Fuller y Stopford.

Según estos autores, en general los directivos de empresas maduras piensan que la eficiencia y la variedad son incompatibles. Se puede mejorar una u otra, pero no las dos a la vez.

En la figura siguiente se pueden ver las dos estrategias como opciones opuestas y la solución de Zara.



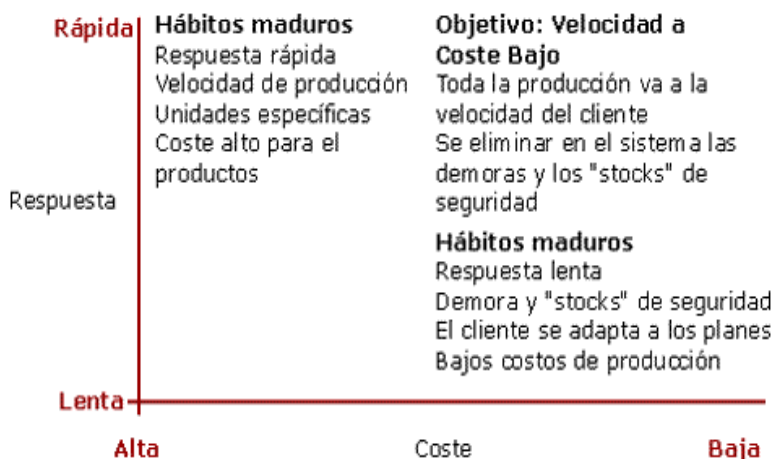
Estamos ante paradojas, en este caso la de variedad frente a la eficiencia.

La aceptación de las paradojas, su asunción, son requisitos esenciales de la dirección estratégica. En el mundo de las empresas nos encontramos ante contradicciones, paradojas, y no se trata de escoger entre una u otra parte de ellas, sino de asumir los dos elementos tratando de encontrar soluciones que los integren.

Las paradojas no se acaban, tenemos que aprender a vivir con ellas. Durante mucho tiempo se ha creído que la eficiencia exigía artículos estandarizados y casi ninguna flexibilidad para cambiar rápidamente. Por el contrario, la flexibilidad significaba producir series pequeñas pagando el precio de un coste alto. Las organizaciones dinámicas como las que tuvieron el éxito de su rejuvenecimiento, estudiadas por los dos autores citados, lograron algo que parecía imposible: la combinación de los opuestos, la aceptación y el trabajo con la paradoja.

Otra de las ideas que ha circulado durante mucho tiempo es la de "competir en tiempo". Lo que parecía otra paradoja era conseguir costes bajos y velocidad de respuesta. Una manifestación de la velocidad es la capacidad de responder rápidamente a las fluctuaciones de la demanda en un determinado surtido o catálogo de productos o servicios. Esta capacidad difiere de la necesaria para producir variedad a costes bajos, lo cual implica una ampliación de la gama. La posibilidad de responder rápidamente aporta beneficios notables para los clientes. En el caso de Zara, ni ella misma ni sus tiendas - mucho menos sus clientes finales - necesitan inventarios costosos ya que la velocidad está garantizada.

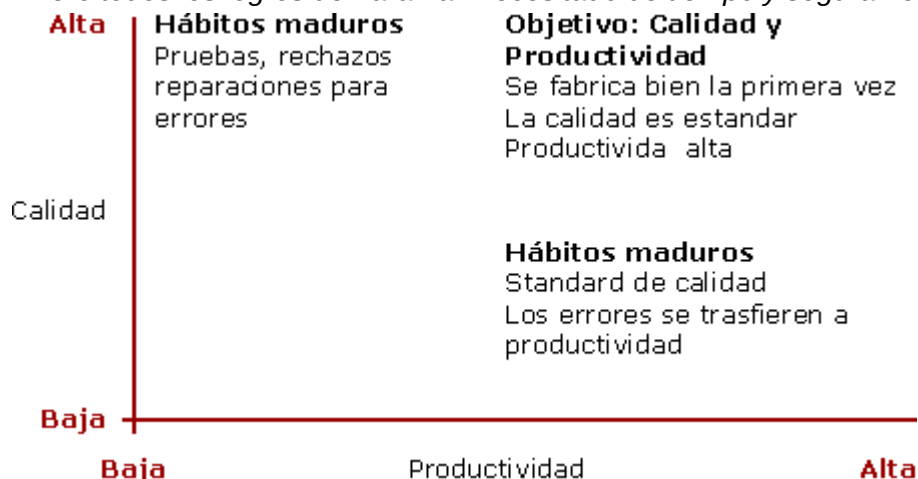
La velocidad se manifiesta también en la capacidad de lanzar rápidamente productos nuevos. En el caso de la confección está muy claro que el ciclo entre el diseño y la salida del producto al mercado es de bastantes meses frente a las dos semanas de Zara. Ésta es una de sus ventajas



competitivas.

Finalmente, otra de las posibles paradojas que ha afrontado Zara es la de la calidad versus productividad.

Pero todos los logros de Zara han necesitado de tiempo y seguramente su recorrido



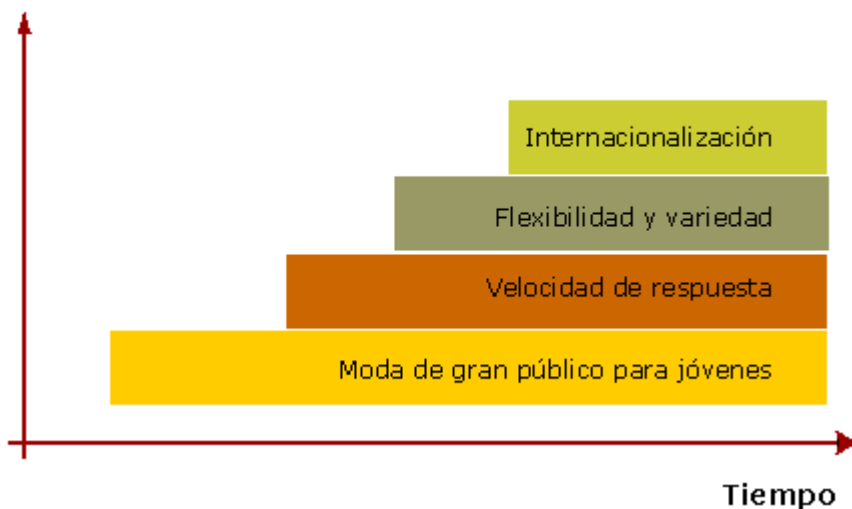
ha

sido ascender los peldaños de una escalinata estratégica. Cada uno de esos peldaños es una capacidad estratégica que permite a la empresa ganar sus batallas competitivas, creando valor para todos los partícipes. Cada escalera se crea y se refuerza como consecuencia de las iniciativas que aborda la organización.

El concepto de escalinata puede utilizarse visualmente para reforzar los logros anteriores de la empresa y señalar los retos futuros. Aunque una sola innovación estratégica le ayuda, la empresa necesita muchas, porque sólo con una variedad de ellas puede rivalizar con sus muchos competidores. Esta imagen visual que proponemos enfatiza la idea de crear muchas ventajas y seguir continuamente añadiendo otras.

Por ejemplo, sería en vano invertir en la mejora de la calidad y productividad y no estar preparada para afrontar cambios de la demanda que necesitan de la variedad.

capacidades que se van añadiendo



Por lo que respecta al peldaño de la internacionalización el propio Consejero Delegado, D. José María Castellano declaró (Suplemento "Negocios", El País, 29-10-2000) que "lo más difícil de Zara fue salir al exterior, pero no hacerlo hubiera sido un gran error".

Con relación al primer peldaño, tenemos que aclarar que lo hemos redactado así (moda para jóvenes) sobre la base de la información publicada en medios, sobre todo extranjeros; sin embargo, nuestra percepción es que el público objetivo es mucho más amplio, abarca casi todas las edades. Si no fuera así, la Compañía tendría que enfrentarse más pronto que tarde a la realidad de los datos demográficos y al envejecimiento de la población en los mercados en los que opera. De hecho, esto nos parece otra ventaja competitiva importante porque algunos de sus rivales más directos parecen estar apostando mucho más por el público joven sin darse cuenta de que el dólar de plata (así llaman en los Estados Unidos al poder de compra de quienes han rebasado la edad de los cincuenta) es cada día más poderoso.

A nuestro juicio, los peldaños segundo y tercero, velocidad de respuesta, flexibilidad y variedad, son posibles porque "Zara basa su filosofía en la tienda como centro de información...", tal como declara el Sr. Castellano. Por ello, además de las personas que viajan por todo el mundo para captar nuevas ideas que se convertirán en diseños, existe un equipo de escaparatis que "recorre el mundo... y otro equipo de interiores trabaja en la tienda piloto de las instalaciones coruñesas. Allí diseñan desde el mobiliario del establecimiento hasta el orden de las prendas, las luces, la música, los probadores...."

En definitiva, frente a las alternativas (paradojas aparentemente irresolubles según el pensamiento maduro), Zara presenta la suya propia que reconcilia y aprovecha las contradicciones.

Alternativas tradicionales	
Nuevos diseños por temporada Moda para pudientes Series cortas Variedad y colorido Costes elevados Mercados de nichos pequeños	Pocos cambios Diseños más duraderos Series largas Poca variedad Costes bajos Mercados de masas

La alternativa ZARA
Moda para masa de jóvenes y no tan jóvenes Cambio de diseño y de colores muchas veces al año Captación instantánea de los gustos del mercado Rapidez de respuesta a los mismos Utilización masiva de la tecnología para reducir costos

"Tata Iron and Steel Company" (TISCO) es la mayor acería del sector privado de India. TISCO se describe a sí misma de la forma siguiente: "También producimos acero" ("Leading consciously" Debashis Chatterjee. Butterworth-Heinemann, 1998).

Parafraseando a esta Compañía, podríamos decir: "Zara También Vende ropa"

El futuro de Zara

A continuación planteamos algunos interrogantes sobre el futuro de Zara. En modo alguno significa esto que no se esté trabajando para que el porvenir sea mejor que el presente. Lo

único que pretendemos analizar son los peligros genéricos de este tipo de empresas y extraer las lecciones estratégicas pertinentes.

"La de Zara no es la historia de una empresa. Es más bien la de un fenómeno empresarial que se da de vez en cuando en este país - no muy a menudo- y que tiene su origen en la inteligencia de una persona autodidacta, con intuición y capacidad de riesgo. Amancio Ortega, presidente y propietario del grupo Inditex - del que Zara es su marca más fuerte y conocida - dejó en 1963 la tienda de ropa en la que trabajaba como dependiente y montó un taller de lencería en La Coruña. Le fue bien, creó Confecciones Goa, dedicada exclusivamente a la fabricación de ropa y en 1975, en la misma ciudad, abrió la primera tienda Zara".

El Sr. Ortega se ha preocupado de profesionalizar al máximo la gestión, contando con directivos de la máxima solvencia como es el caso de D. José María Castellano, vicepresidente y consejero - delegado. A nuestro juicio, los propietarios y los ejecutivos de Inditex están dando todos los pasos necesarios para asegurar una transición más allá de las vicisitudes personales. Sin embargo, la historia empresarial está repleta de ejemplos en los que cuando se es más que una empresa, un fenómeno empresarial, no supo encontrar su continuación después de su fundador.

Otra incertidumbre es la evolución del negocio de venta al por menor. Es cierto que se esperaba más de Internet, que hasta la actualidad, no ha cambiado espectacularmente los hábitos de compra. En España, una reciente encuesta del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) prueba que sólo el 17% de los españoles accede regularmente a Internet, es más, hace muy pocos meses una gran página web financiada y lanzada por grandes marcas internacionales, entre ellas L.V.M.H, ha fracasado ruidosamente. Nos referimos a www.bo.com.

En relación con esta incertidumbre, en los círculos estratégicos internacionales se especula con el efecto financiero que produciría en muchas empresas la no revaluación, incluso la depreciación, del valor de sus propiedades comerciales, precisamente como consecuencia de los cambios de los hábitos de compra y por la irrupción, de Internet. Cualquier estimación de evolución futura del número de usuarios y de la decisión de comprar o no en la "red" carece de fundamento consistente.

El comercio al por menor existe porque los consumidores somos ignorantes, pequeños y sin movilidad. Cuando pensamos en comprar nuestra ropa de temporada el primer problema que se nos plantea es nuestro desconocimiento de las opciones disponibles. Tampoco conocemos dentro de esas opciones los productos que son buenos y los que no. Ésta es la razón por la que visitamos la tienda minorista. Esta empresa busca y selecciona en nuestro nombre. Si hemos decidido ya la prenda que deseamos, se nos presenta el segundo problema: somos pequeños y no podemos dirigirnos directamente al fabricante. No podríamos negociar un buen precio y ni siquiera conseguiríamos comprar la única prenda que queremos. El comerciante agrega la demanda de muchos consumidores potenciales y negocia en nombre del colectivo. Finalmente, nos sería imposible desplazarnos a Arteixo a comprar nuestras prendas, tenemos poca movilidad y lo ideal es comprarlas cerca de nuestra casa. El comercio al por menor existe porque resuelve estos tres problemas.

El comercio electrónico promete resolvérnoslos de otra forma. No habría ignorancia porque tendríamos acceso a toda la oferta disponible en la red.

No seríamos pequeños porque los portales minoristas podrían agrupar nuestra demanda. Nuestra inmovilidad se resolvería mediante una logística moderna y personalizada. Zara no puede descartar la aparición de uno o varios proveedores que planteen una alternativa competitiva. Sin embargo, seguramente es la propia Zara la mejor preparada para dar este salto porque ya tiene una buena parte de la logística necesaria. Es más, con la misma experiencia y tecnología, ¿por qué no suponer que Zara puede entrar en otros sectores diferentes de los de confección y calzado?

La información de que disponemos indica que alrededor del 50% del negocio de Inditex está fuera de España. Esto nos indica otro factor a tener en cuenta para negocios minoristas que pretendan realizar una fuerte expansión en España. Habrá que contar con que, mientras no se despejen las incertidumbres indicadas en el párrafo anterior, los locales

comerciales céntricos y bien situados serán cada vez más caros. Cuando una compañía ya dispone de una buena red de tiendas, tendrá que contar con la posibilidad de que las adicionales que vaya abriendo puedan "canibalizar" una parte de su clientela, o que sus beneficios no sean tan brillantes como los de las primeras, precisamente porque su situación comercial no puede ser tan rentable.

Tareas a realizar:

- 1. ¿Cuáles son las capacidades y limitaciones de la competencia de Zara existentes y potenciales, y sus acciones futuras probables?**
 - 2. ¿Cuáles son los puntos débiles y fuertes de Zara con relación a los competidores presentes y futuros?**
 - 3. ¿Cuáles son los factores clave para el éxito competitivo y las oportunidades y amenazas de importancia en el sector industrial al que pertenece Zara?**
 - 4. ¿Cuál de las estrategias genéricas desarrolladas por Michael E. Porter para desempeñarse mejor que otras empresas en un sector industrial, ha sido aplicada por Zara? Justifique su respuesta.**
 - 5. Teniendo en cuenta las estrategias de innovación desarrolladas por Peter Drucker, indique cuál de ellas ha sido aplicada por Zara. Justifique su respuesta. Compare con el análisis realizado en el punto anterior.**
 - 6. Relacione el concepto de creación de ventajas competitivas con lo indicado en los ítems 4 y 5.**
 - 7. Analice y desarrolle: ¿Seguirá siendo Arteixo (La Coruña) el único centro logístico de la Compañía incluso cuando ésta se expanda en los Estados Unidos? Si hay más de un centro ¿Cómo será la coordinación entre ellos? ¿El centro logístico actual es el verdadero "cerebro" de la empresa y la cuestión es cómo convivir con dos o más?**
 - 8. ¿Por qué cree que dos empresas de un mismo sector industrial que son competidoras, pueden ser exitosas aplicado estrategias aparentemente diferentes? Justifique su respuesta.**
-