**Zara, diseño de *Experiencias* de moda únicas al alcance de las clases medias**

**Grandes cambios en la Industria de la Moda.**

La industria de la moda ha ido cambiando fuertemente a lo largo de los años, y las empresas de moda están cambiando la forma en que hacen negocios, con procesos de compra más rápidos, llegando a un mayor volumen de compradores, haciendo crecer la demanda. Se enfocan cada día más en los consumidores y en lo que buscan en ese momento, la moda de las clases medias, con colecciones dinámicas que crean tendencias y se acercan a lo que buscan los consumidores. El concepto de moda rápida y dinámica  está ganando terreno en la industria, cada día es más importante seguir las últimas tendencias y producir acorde con este movimiento, ya no basta con tener solo dos colecciones por año, la renovación de colecciones ocurre en forma permanente.

Los consumidores no solo buscan productos diferentes, sino que, además, utilizan diferentes canales on-line y off- line para comprar. Las compras en línea están ganando a los usuarios día a día quienes buscan comodidad, ganar tiempo y confort. Este comportamiento varía en las diferentes generaciones, para los nuevos consumidores el comercio en línea es parte de sus rutinas diarias y de sus hábitos de compra.

**Zara revolucionó en mundo de la moda**

Zara es una empresa española de venta de ropa cuya sede principal está en la ciudad de La Coruña, Galicia. La compañía fue fundada en 1975 por Amancio Ortega y Rosalía Mera. Es la principal marca del grupo Inditex y el minorista de indumentaria más grande del mundo con más de 2200 tiendas y con una amplia presencia en todos los continentes. Es popular debido a su concepto de “moda rápida”, masiva llevando la moda a los consumidores de clase media en todo el mundo.  Amancio Ortega, el fundador de Zara y su grupo Inditex, no pensaba que fuera a llegar tan lejos cuando decidió en 1975 abrir su primera tienda.

Amancio Ortega abrió la primera tienda de Zara en 1975 en el centro de La Coruña, (Galicia, España).

Durante la década de 1980, Ortega cambió el diseño, la fabricación y el proceso de distribución para reducir los plazos de entrega y reaccionar a las nuevas tendencias de una manera más rápida, lo cual llamó “moda instantánea”, un concepto que suponía cambiar las colecciones de Zara cada semana en lugar de cada tres meses (como lo hacía usualmente otros minoristas), lo que a su vez hacía que la variedad de piezas fuera prácticamente infinita e invitaba a los consumidores a adquirir mucho más en un lapso corto de tiempo. Las mejoras incluyeron además el uso de tecnologías de la información y el uso de grupos de diseñadores en lugar de individuos.

Zara solo necesita una semana para desarrollar un nuevo producto y llevarlo a las tiendas, en comparación con el promedio de seis meses del resto de la industria minorista. Lanza alrededor de 12.000 nuevos diseños cada año y tiene una política invertir en publicidad lo menos posible; la empresa prefirió invertir un porcentaje de los ingresos en la apertura de nuevas tiendas en su lugar. Esto se debe a que Zara y todas las marcas de su casa matriz, Inditex, tienen un monopolio en este modelo de negocio; la ausencia de un competidor permite que pueda subsistir sin hacerse mucha promoción. Su estrategia de marketing más importante supone la explotación al máximo de su concepto y de la presencia física en todos los centros comerciales, avenidas y calles más importantes del mundo.

Pero Zara no logra democratizar la moda y le dio un giro completo a la industria textil desafiando las prácticas y los procesos que se habían generalizado hasta entonces y que nadie se había atrevido a romper. Es un verdadero modelo disruptivo en la moda, cambiando la forma y la frecuencia de compra de ropa de muchas mujeres y hombres alrededor del mundo. Así, la revolución causada por Zara no sólo ha beneficiado al consumidor clase media y le ha dado la importancia que no tenía hasta antes de que desafiase el status quo, también, ha cambiado por completo el ritmo de la industria textil y de la moda creando el concepto de fast fashion.

Para Zara los consumidores son la razón de su existencia, permanentemente están en contacto con los compradores identificando sus deseos y necesidades, para lo cual siempre buscan segmentar el mercado buscando diferenciarse en cada uno de los grupos. Logrando diferenciarse de una manera ágil y permanente en el tiempo.

Desde el principio, Zara es un éxito en donde su principal diferencial ha sido el seguimiento rápido de las tendencias en la moda, logrando estar siempre un paso por delante de sus compradores.

El grupo Inditex cuenta con más de 7000 tiendas, y presencia en 88 países y más de 153.000 empleados.  El grupo cuenta con diferentes formatos como Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home y Uterque.

**Las marcas: *Cada una de las marcas tiene una personalidad, imagen y oferta únicas e independientes. Sin embargo, comparten un modelo de negocio único***, en donde siempre coloca al cliente en el centro de todas sus decisiones. Cada una las ocho marcas tiene una personalidad única y cuenta con un equipo de diseño propio. Todas ellas tienen independencia para desarrollar los estilos y prendas que más encajan con sus clientes, y comparten el modelo de negocio sostenible de Inditex.

**Zara, fundada en 1975**, es la marca principal del grupo y siempre está buscando satisfacer las necesidades de sus clientes y siguiendo las últimas tendencias de moda en el mercado. La marca trata de hacer esto en todas las diferentes edades y culturas. Aunque, sus productos son principalmente para estilos y personas más clásicas. Cuando entramos en una tienda Zara, el entorno está hecho para que pasemos mucho tiempo dentro. El olor, la música, las luces, todo fue pensado cuidadosamente para darnos una experiencia agradable en la tienda, impactando todos los sentidos.   Gracias a la determinación, la ambición y la voluntad de extender su concepto de moda global de masas por el mundo, Amancio Ortega ha logrado que la marca Zara sea conocida por millones de personas en los cinco continentes, haciendo crecer en forma significativa la dinámica de la demanda en el mercado y en el mundo de la moda. El logotipo de Zara es el ejemplo perfecto de una identidad corporativa simple, pero a la vez exitosa, corto y fácil de recordar. Se basa en un tipo de letra personalizado, con serifas. El color negro en el logotipo de Zara representa la elegancia, el estilo y la excelencia de la marca, aunque también vamos a verlo en colores neutros como el azul y el beige.   Es el denominado “buque insignia” de Inditex. Es la más antigua de las enseñas (1975) y a día de hoy conserva el carácter generalista inicial vistiendo a la familia joven de clase media. Dispone el mayor número de puntos de venta, alrededor del 41% del Grupo. Está presenta en unos 30 países y siempre en los lugares más privilegiados de las principales ciudades. Es en Zara donde se da una mayor rotación de producto. Su modelo se caracteriza por la continua renovación de productos: nuevos artículos llegan a las tiendas dos veces por semana.

En sus inicios, Zara tenía un posicionamiento claro, basado en ropa de tendencia a buen precio. A día de hoy, y pesar de que el precio ya no es tan barato como lo era antes, todavía pervive esta idea en la mente de los consumidores. Zara ha sido la única enseña del Grupo cuyas colecciones se centran en tipos de públicos distintos como son, ropa de hombre, mujer y niño y con diferentes estilos.

***Su éxito ha sido conseguir ofrecer lo que el consumidor pide y, además, hacerlo en el menor tiempo posible, a un precio asequible y con una buena calidad.***

Su estrategia  consiste en controlar todo el proceso (diseño, fabricación, distribución y venta) para acercarse de forma permanente a la demanda del cliente. Ese proceso les permite tomar decisiones ágiles sobre el surtido de prendas, incluso en cuestión de semanas, y no una vez por temporada, como el resto de fabricantes. Y Zara llevó esa estrategia a un extremo. Las tiendas tienen la capacidad de decidir el surtido de prendas y su adaptación permanente a los gustos de sus clientes. la flexibilidad que ofrece el de Zara le permite adaptar su ropa a circunstancias tan impredecibles como cambios inusuales en el clima, por lo que su valor de marca aumenta como resultado de esta ventaja competitiva.

Actualmente su posicionamiento y modelo de negocio, que se puede resumir en tres pilares:

1. ***Altísima rotación de los productos.***
2. ***Generación de una experiencia en las tiendas físicas.***
3. ***Adaptación de nuevas tecnologías en sus espacios.***

Zara tiene tanta información de sus clientes y de su propia red, que capta las tendencias mientras se están produciendo. Al resto de empresas este proceso les cuesta entre un mínimo de 3 a 6 meses, Zara es capaz de analizar toda la información de su red, clientes y tendencias, y en 15 días tenerlo en sus tiendas. Este “just in time”, es la clave de su éxito.

**Eficiencia y logística es parte del secreto**

El Grupo estableció un sistema de distribución capaz de reaccionar rápidamente ante los cambios en las tendencias del mercado, y siempre han estado pendientes de escuchar atentamente a sus clientes y ofrecerles las modas que desean, para esto  el grupo creó una estructura organizativa que cubre todas las etapas de la cadena de valor de la moda. Gran parte de su éxito recae en su sistema logístico, pero realmente la clave reside en una búsqueda constante de mejora para responder más rápidamente a las necesidades de sus clientes. Por ello, Zara ha comenzado a implantar un modelo único y revolucionario en retail: una logística robotizada en las propias tiendas para la entrega de pedidos a través de una pantalla táctil que maneja el consumidor.

La concepción y el diseño de las prendas solía llevar alrededor de un año y la fabricación de las mismas unos tres meses para solo dos temporadas en el año (primavera/verano y otoño/invierno), gracias a la integración que hizo la empresa de Amancio haciéndose cargo del diseño y la fabricación de las prendas para luego completar ésta con el lanzamiento de sus propias tiendas a través de Zara, pudo acortar el ciclo poco eficiente y dinámico que predominaba en la industria reduciendo el proceso de fabricación y distribución a tan solo tres semanas. Poder responder de forma ágil y rápida a los nuevos gustos y tendencias del mercado (en lugar de que el mercado se adaptara a colecciones que por la tardanza que podían tomar desde que se concebían hasta que llegaban a las tiendas podían no ser las más actuales), evitar una fuerte acumulación de existencias e inventarios como solía ocurrir en la mayoría de los casos y beneficiar al cliente con precios competitivos al desintermediar varias de sus actividades y evitar manejar altos niveles de inventario por prolongados periodos (algo que en el caso de otras marcas afectaba notablemente el precio de las prendas en tanto que el elevado costo de los inventarios sólo podía ser compensado por unos precios igualmente altos para hacer de todo el ciclo algo rentable).

Una de las claves del modelo Zara está en haber conseguido adaptar la oferta, en el menor tiempo posible, a los deseos de los clientes, y, donde el factor tiempo es el más importante, por encima de los costos de producción. La primera ventaja es la integración Vertical, determinante para una rápida respuesta de la oferta a una demanda muy cambiante. En el grupo Zara se realiza una perfecta sincronización en los procesos de producción y distribución, con lo que puede anticiparse en mejores condiciones a su competencia.

La mayor evidencia de la flexibilidad productiva reside en la rapidez de acceso al mercado de las prendas de Zara. Mientras que su competencia necesita una media de 6 meses para diseñar el producto y otros 3 meses para fabricarlo y colocarlo en los puntos de venta, la firma gallega lo hace, para el primer caso entre 3 y 4 semanas y para el segundo en 7 días, es decir, reduce el tiempo de acceso al mercado en más de un 80%. De este modo, la flexibilidad constituye la mayor ventaja competitiva de Inditex, colocándose a una distancia considerable del resto de empresas del sector.

**Cadena de Suministro**: La cadena de suministro de Zara hizo posible que la marca se convirtiera en la Fast Fashion Pioneer debido a su capacidad para seguir las nuevas tendencias y responder a los cambios en la demanda. La idea de negocio original era muy simple. Vincular la demanda de los clientes con la fabricación y vincular la fabricación con la distribución. Las tiendas de Zara tienen ropa para hombres y mujeres, así como ropa para niños en su dependencia Zara Kids. Los productos se suministran con base en las tendencias del consumidor. Su cadena de suministro altamente receptiva envía nuevos productos a las tiendas dos veces por semana. Después de diseñar los artículos, de los cuales se hacen unos 450 millones al año, se demora de 10 a 15 días culminar todo su proceso de realización.

Toda la ropa se procesa a través del centro de distribución en La Coruña, España. Los artículos nuevos se inspeccionan, clasifican, etiquetan y cargan en camiones y, en la mayoría de los casos, la ropa se entrega en un lapso de 48 horas. La mayoría de los productos que Zara vende se fabrican en países como España, Portugal, Turquía y Marruecos. Las prendas con una vida útil más larga, como las camisetas básicas, se subcontratan a proveedores de bajo costo, principalmente en Asia. La compañía puede diseñar un nuevo producto y tener productos terminados en sus tiendas en cuatro a cinco semanas; puede modificar elementos existentes en tan solo dos semanas. Acortar el ciclo de vida del producto significa un mayor éxito para satisfacer las preferencias de los consumidores. Si un diseño no se vende bien en una semana, se retira de las tiendas, se cancelan los pedidos y se busca un nuevo diseño.

*Queremos cerrar el círculo de nuestro modelo de negocio (close the loop) y desarrollar un ciclo de vida completo y eficiente para nuestros productos, en el que ninguno acabe en un vertedero.*

**Expansión Internacional:** En 1988, la compañía comenzó su expansión internacional abriendo su primera tienda fuera de España en Oporto, Portugal. En 1989, ingresó a los Estados Unidos, y luego a Francia en 1990. Durante la década de 1990, se expandió a México (1992), Grecia, Bélgica y Suecia (1993). A principios de la década de 2000, abrió sus primeras tiendas en Japón y Singapur (2002), Rusia y Malasia (2003), China, Marruecos, Estonia, Hungría y Rumania (2004), Filipinas, Costa Rica e Indonesia (2005), Corea del Sur (2008), India (2010), y Sudáfrica y Australia (2011). Zara la mara estrella del grupo empresarial inauguró a comienzos del mes de marzo de 2016 su nueva tienda bandera en el epicentro del Soho neoyorquino.  Amancio logra de esta manera contar con ocho tiendas de ZARA en el corazón de Estados Unidos.

**Tecnología:** En septiembre de 2010, Zara lanzó su boutique en línea. El sitio web comenzó en España, el Reino Unido, Portugal, Italia, Alemania y Francia, y en noviembre de ese mismo año, extendió su servicio a otros cinco países más: Austria, Irlanda, los Países Bajos, Bélgica y Luxemburgo. Las tiendas en línea comenzaron a operar en los Estados Unidos en 2011; Rusia y Canadá en 2013; México, Rumanía, y Corea del Sur en 2014; e India en 2017.

 Zara introdujo el uso de la tecnología RFID en sus tiendas en 2014. Los chips RFID se encuentran en las etiquetas de seguridad que se quitan de la ropa cuando se compra y se pueden reutilizar. El chip permite a la empresa hacer un inventario rápidamente mediante la detección de señales de radio de las etiquetas RFID. Cuando se vende un artículo, el almacén es notificado inmediatamente para que el artículo pueda ser reemplazado. Un artículo que no está en el estante se puede encontrar fácilmente con una etiqueta RFID.

1. ¿En qué consiste el concepto fast fashion?
2. ¿Cómo podría describir el mercado meta o target de Zara? ¿Cómo se posiciona Zara en aquel target?
3. ¿Qué características tienen los locales de Zara?
4. ¿Cuál es el rol del punto de  venta dentro de la estrategia de marca  Zara?
5. ¿Qué características tiene el proceso de concepción, diseño y distribución de las prendas?