

Fast fashion: caso ZARA

Rocío Ros
Adela Lo Celso

Diseñadora de
Indumentaria y Textil
(UBA) y licenciada en
Comunicación Social
(Universidad Austral).

Se dice que una empresa realiza una innovación estratégica, cuando comienza a jugar con reglas diferentes del resto. La empresa Zara es una de ellas. Parte del grupo español Inditex, ha cambiado los patrones de producción en el mundo de la moda. Ya Harvard Business School ha elaborado un caso de estudio, al ser un modelo de negocio exitoso.

Fundado en 1963 por Amancio Ortega en la Coruña (España), el grupo Inditex se ha posicionado, a escala internacional, como uno de los mayores fabricantes y distribuidores de moda, con un total de 4.067 tiendas en el mundo. Su público secreto es crear nuevos diseños todas las semanas, generando un clima de escasez y oportunidad en las tiendas.

Para Zara es vital recoger las tendencias de la calle y generar ideas. Por eso, las vendedoras de cada local son portavoces de lo que la gente solicita. “¿Tendrás esta misma camisa pero con líneas de color verde?” Si no se encuentra en el local, la vendedora registra –en la red internacional– que la prenda código X fue solicitada con una línea de color verde. Y quién sabe si, en veinte días, esa misma cliente encuentre la prenda antes solicitada en la misma tienda Zara. Este proceso de adopción de prendas a corto plazo es el gran éxito de Inditex.

Escenario global

La infraestructura es llamativa. En la fábrica de La Coruña, por ejemplo, las prendas se transportan por medio de carriles subterráneos, de 200 km de longitud, uniendo los diversos lugares con el centro de logística. Cada producto lleva una etiqueta electrónica, lo que permite empaquetarlo mecánicamente y enviarlo a cualquier destino del mundo.

El atractivo, aquí, consiste en entender la industria no sólo como intensiva en mano de obra, sino también en tecnología, que es capital. Los cambios en el ciclo del tiempo han mutado: si, en 1970, la confección de las muestras demoraba entre tres y cuatro meses, en el 2000, ese tiempo se ha reducido a tan solo cuatro días. ¿Su éxito?: vender la última moda, con copias de apariencia costosa.

El paradigma comercial ha girado hacia la veta más metafísica del producto: no se trata sólo de fabricar ropa, o marca, sino una estética de la misma. Concepto que abarca una serie de elementos que configuran un mundo sin límites. El concepto impacta más que la cosa. Así, los argumentos comerciales surgen, automáticamente, de los calificativos inherentes al producto.

Quienes producen Zara entienden muy bien esto. ¿El acento? A diferencia del resto de las marcas de

indumentaria, no apuestan por la publicidad. Su marca no se asocia a rostros de famosos, ni a momentos de *glamour*, sino a lo cotidiano de la vida. El mensaje que late por las góndolas pareciera decir: ¿Qué necesita usted para vestir con elegancia cada día? Se cuida que el cliente perciba que lo que allí se vende está “vivo”, como recién salido del horno de la tendencia de moda.

Las tiendas esparcidas por capitales del mundo, en zonas en las que predomina un *target* ABC1, comparten una estética minimalista estampada en espacios amplios y luminosos. Una imagen global común, pero una oferta atenta a la demanda local. Zara no pretende instalarse como un quiste en cada lugar que elige para expandir su negocio sino que, a través de cazadores de tendencias y de la escucha atenta, percibe el estilo de quienes transitan esa localidad. A ellos sirve, a ellos incita, de un modo latente, a visitar los locales cada quince días, ya que ofrece colecciones vivas, que cambian.

Claro que la masividad alcanzada hoy, no es gratuita ni fruto del azar, sino que se genera en un contexto capitalista globalizado. Una concatenación de hechos históricos ha permitido esta venta exponencial. Zara opera en un escenario globalizado. Antes, hubiera sido impensable.

Las caras de Inditex

Zara es la marca más potente dentro del grupo Inditex. Pero no es la única. Otras conforman el *holding* español: Pull and Bear, Massimo Dutti (asociada a Milán, una de las capitales de la moda), Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home, Kiddy's Class, Zara Kids, Uterqüe. Muchas de ellas apuntan, de manera diversa, al *target* adolescente.

En el informe Anual Inditex, se afirma que el negocio cerró el 2008, en 10.407 millones de euros. Parece que el 45% de su facturación proviene de las tiendas europeas, especialmente de las españolas, que se llevan el 34% de las ventas. El 11% se produce en América y el 10% en Asia. Es curioso observar que Zara, en su tierra de origen, es vista como una marca de distribución masiva, mientras que en el extranjero se ha posicionado como un

nombre envuelto en cierto prestigio social, de clase. Al menos en América, será siempre vista así, al ser una marca de raigambre europea.

Oriente, como para muchas otras empresas, representa un abanico de posibilidades en exploración. La India, con sus más de mil millones de habitantes, es ahora también sede del imperio Zara. Estratégicamente, el Grupo Tata ha firmado un acuerdo para la formación de una empresa conjunta: Inditex es la titular del 51%, mientras que Trent Limited (del Grupo Tata), mantiene el 49% restante. La idea es instalarse en Nueva Delhi, Bombay y otras ciudades de India.

Según el estudio elaborado por PricewaterhouseCoopers (PwC) y Sustainable Asset Management (SAM), Inditex destaca por ser una empresa de crecimiento sustentable en materia de medioambiente, responsabilidad social y buen gobierno. Claro que la experiencia negativa bien asimilada ha ayudado a crecer con solidez. Años atrás, Inditex ha recibido denuncias por contratar trabajo infantil y esclavitud laboral de mujeres orientales. Como bien se sabe, es el constante desafío que mantienen las empresas al instalarse en países asiáticos, en los que la producción es más económica, pero la idiosincrasia y la cultura del trabajo es bien distinta a los cánones occidentales. Son los riesgos de tercerizar.

Pero el mérito de una gran empresa lo esconde, quizá, su fundador. En este caso, el mismo Amancio Ortega Gaona –hoy, el millonario más importante de la Península Ibérica– ha sido el generador tenaz de la idea Zara: moda al alcance de muchos. Dispara a la apuesta de exclusividad en el que algunas marcas se refugian, a nivel marketing. Las pocas ocasiones en que se deja ver ante los medios de comunicación, Amancio se presenta vestido de manera simple, sin ostentar ni pretender construirse como un ícono de la moda. Eso mismo refleja en el estilo de vida que plasma en Zara: vestimenta acorde a un hombre y una mujer real. ¿Los condimentos de esta receta de negocio exitoso? Poco del *glamour* de pasarelas, mucha cercanía a la persona que llega, con talles y necesidades diferentes, a comprar moda para todos los días, o para ocasiones especiales. Lo mismo da. Encontrará, seguro, la prenda que necesite. MH

Zara, en su tierra de origen, es vista como una marca de distribución masiva.