



Zara

Gestionando la cadena de valor y accionando la RSC con los consumidores

La empresa española de moda rápida Zara y su Grupo Inditex han marcado un hito al revolucionar su sector y ha conseguido ser una de las pocas marcas del país que se sitúa entre las mejores del mundo pero, ¿es una marca responsable?

Existen diversas tendencias de consumo que están marcando en los últimos años de una manera especial la relación que las empresas establecen con sus *stakeholders*, especialmente con sus consumidores y clientes:

- Convergencia de la clase media: crecimiento exponencial de la población y estrechamiento de las clases sociales.
- Era *low cost*/gratuito: el precio es un factor clave de competitividad.
- Cambios en los comportamientos: los adolescentes son aquellos que no trabajan todavía, aunque tengan más de 25 o 30 años.
- Sostenibilidad: uso diferente de los recursos naturales, humanos, sociales, financieros y productivos.

Estas tendencias están fijando el comportamiento de las marcas de gran consumo en el mercado, pero en especial ésta última ha forzado a las compañías a revisar sus políticas corporativas, a replantearse la manera en que se relacionan con sus proveedores (fuente en muchos casos de problemas para las marcas globales, como en los famosos casos de Nike, Nestlé o Cargil) y, sobre todo, con sus clientes. Los consumidores, en opinión de José Luis Nueno, profesor del Departamento de Marketing de IESE, piden a las empresas que colaboren en la resolución de problemas

sociales que, consideran, ya no pueden resolver los gobiernos y, muchas de ellas, no cambian su actitud ni su actuación en relación a cómo esperan que lo hagan los mencionados consumidores.

Cuál es el secreto de Zara

La estrategia de Zara ha sido siempre impulsar la creación de valor para el cliente. Hoy es uno de los negocios de moda más rentables a nivel mundial. La marca de ropa puntera del Grupo Inditex abrió su primera tienda en La Coruña en 1975 y empezó diseñando y vendiendo batas para estar por casa. Actualmente, existen tiendas Zara en ciudades internacionales como Nueva York, Londres, París, Tokio o Buenos Aires, con un número total de casi cinco mil. Las barreras nacionales no son un impedimento para una cultura de la moda globalizada como la de Zara pero, ¿cómo lo lograron? ¿cuál es su secreto?

Zara es una marca que vende tres tipos de moda: básica, rápida y de temporada. El modelo, en realidad, se fundamenta en atraer tráfico por la moda con diseños emulados puestos en muy poco tiempo en el mercado, para vender fundamentalmente, moda básica y de temporada. Inditex fue uno de los primeros fabricantes en el mundo que implementó de manera integral el concepto de integración vertical, basado en la logística y el conjunto de la operación.

La producción se realiza en buena parte en sus fábricas totalmente automatizadas y la confección se subcontrata a talleres independientes, lo que permite una gran flexibilidad para incrementar o reducir la producción según la demanda. Las tiendas están ubicadas en calles céntricas de las ciudades, son propiedad de la firma, teniendo así un control absoluto sobre su imagen y los datos relativos a la venta. Las tiendas son el mejor escaparate y anuncio de Zara, su imagen de marca es su tienda. Su información se transmite permanentemente a equipos de diseño y las tiendas reciben remesas de prendas regularmente en el corto plazo, agilizando la renovación de existencias. La mayoría de modelos (unos 20.000 al año) está en el mercado no más de dos semanas, así los consumidores compran mientras duren las existencias.

La clave del éxito de Zara es, por tanto, disponer de un sistema de respuesta rápida, una tecnología punta, tener gran experiencia en el punto de venta, anticiparse a la competencia, neutralizar el impacto de los cambios que describíamos al principio en los consumidores y, sobre todo, la naturaleza sistémica de su ventaja competitiva: su forma de operar y trabajar es la propia ventaja, por tanto, la más difícil de copiar. De ser una empresa de moda accesible en los 70, pasó a ser una empresa desintermediada en los 80, a ser rápida en los 90 y en busca de la sostenibilidad en los 2000. ¿Cómo lo trata de conseguir la compañía, teniendo en cuenta su modelo y su presencia en tantos países con una presión en el mercado y sobre los clientes tan significativa?

‘Los consumidores piden a las empresas que colaboren en la resolución de problemas sociales que, consideran, ya no pueden resolver los gobiernos’

La política socialmente responsable de Zara

¿Cómo se combina un modelo de negocio basado en vender lo máximo produciendo lo más pegado posible a los gustos del consumidor, a las necesidades de la venta? ¿No provoca esto sobreconsumo en los clientes, lo que no parece ser un aspecto muy responsable? ¿Puede quedarse su principal contribución social en el mantenimiento en el ámbito más cercano, en su comunidad, de muchos puestos de trabajo y de un tipo de profesionales determinado que de otra manera habría dejado de existir?

Los principales hitos en la implantación de la RSC en Inditex son los siguientes:

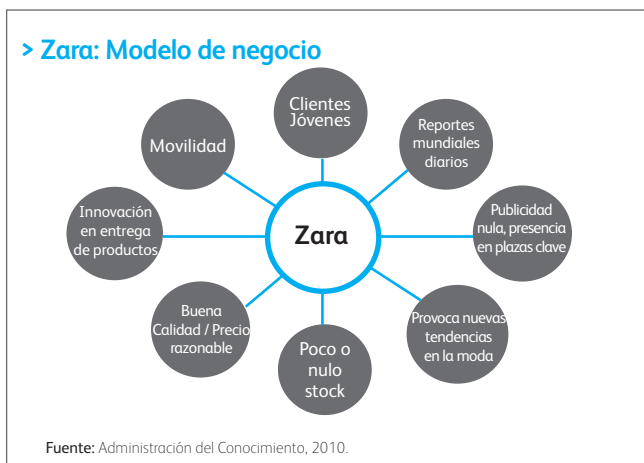
- 1995: establecimiento del compromiso de una política respetuosa con el medio ambiente y creación de un área específica para la gestión de la RSC.
- 1996-1998: primeros planes de eficiencia energética y entrada en funcionamiento de la planta de cogeneración
- 1999: planes de control de las emisiones, los vertidos y los residuos.
- 2001: código de conducta interno centrado en la responsabilidad sobre empleados, socios, proveedores y sociedad, y primera empresa española firmante de Global Compact.
- 2002: ingreso en el Dow Jones Sustainability Index y adopción GRI.

La compañía utiliza, en este sentido, un triple sistema para gestionar la sostenibilidad y la responsabilidad de su modelo de negocio, siguiendo la trazabilidad de su modelo de integración vertical y horizontal desde su origen hasta la entrega final al cliente, lo que llaman los 3 pilares del comportamiento responsable en la cadena de producción:

1. El ADN de sus oficinas: ligado a sus empleados (legalidad, respeto y diversidad).
2. El ADN de sus fábricas: ligado a sus proveedores y socios de negocio (transparencia, legalidad y trazabilidad).
3. El ADN de sus tiendas: ligado a sus clientes (calidad, seguridad y salud).

Zara ha logrado cuatro grandes hitos en la búsqueda de un modelo de gestión y de negocio más sostenible:

1. Diseño del negocio: creación de valor para el consu-



- midor, para la sociedad y la comunidad en especial.
- Operaciones: control sobre las políticas responsables de los proveedores.
 - Logística: planes de movilidad sostenible siguiendo los principios de Kioto.
 - Ventas: pedagogía en pos de una forma de consumo más responsable.

Para acabar este apartado, hay que destacar la tarea desarrollada por Inditex en el control permanente de su cadena de suministro, explicitada en su Código de Conducta para Fabricantes y Talleres Externos, articulado en torno al respeto, control o erradicación de 10 puntos clave:

- Trabajo forzado.
- Trabajo infantil.
- Discriminación.
- Libertad de asociación y negociación colectiva.
- Abuso o trato inhumano.
- Seguridad e higiene.
- Pago de salario.
- Horarios de trabajo.
- Compromiso medioambiental.
- Trabajo regular.

La etiqueta verde y el cuidado del ambiente

En relación al consumidor y el efecto tractor que éste puede ejercer para que el conjunto de la cadena de suministro aplique en su máximo nivel y con la máxima escrupulosidad los principios sostenibles que rigen la RSC, Zara ha incorporado en la etiqueta de sus productos la información ecológica sobre cómo ha sido elaborado, con qué materiales y qué tipo de tratamientos se han utilizado, en línea con lo que ya anticiparon las tiendas

de comercio justo también en el terreno de la ropa, pero dando un salto más allá para conseguir algo que hasta ahora parecía imposible: lograr ir a la moda sin renunciar a respetar el medio ambiente. Ése es el lema de la ropa ecológica.

‘El objetivo de la etiqueta verde es analizar el ciclo de vida para ver el impacto desde el cultivo y el diseño hasta la fabricación y el reciclado’

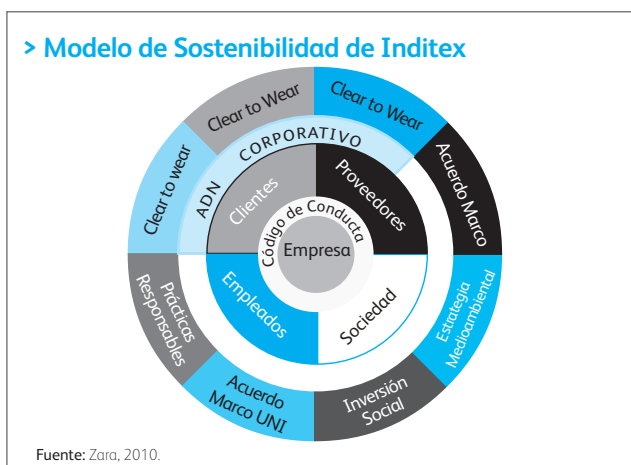
Existen tres tipos de formas de reconocer la ropa ecológica a través de etiquetas ambientales que certifican que los productos textiles y los tratamientos se han utilizado de manera respetuosa con la naturaleza:

- Etiqueta ecológica verde de la Unión Europea: aplicada a todos los productos textiles excepto recubrimientos de paredes y pisos.
- Sello “Made in Green”: acredita que los productos no contienen sustancias nocivas para la salud y se ha respetado el medio ambiente y los derechos laborales.
- Distintivo Oeko-Tex Standard 100: garantiza la ausencia de sustancias nocivas en los productos textiles durante el conjunto de su proceso de transformación.

Zara, por su parte, empezó a incluir hace unos años en sus colecciones prendas procedentes de materias primas cultivadas sin pesticidas ni agentes químicos y colecciones enteras de ropa sostenible, con más de 15 millones de prendas de ropa fabricadas en todo el mundo en 2006, y está desarrollando un proyecto de diseño de zapatos ecológicos, en la línea ya emprendida por la firma también española Camper. El objetivo, en definitiva, es analizar todo el ciclo de vida del artículo para ver el impacto ambiental que ocasiona la marca Zara desde el cultivo de materias primas y el diseño hasta la fabricación y el reciclado final, buscando un acercamiento a la sostenibilidad centrado en el cliente y educando a los nuevos consumidores (especialmente en mercados emergentes) para consumir de una manera diferente a la que hasta ahora se ha seguido en Occidente.

Conclusiones: la RSC en el modelo de negocio

Gestionar la RSC conlleva integrar en la gestión de las empresas las preocupaciones sociales, laborales y de respeto a los derechos humanos a que dan lugar las políticas, estrategias, procedimientos y modelos de negocio que satisfacen a los consumidores, como en el caso de Zara, porque la RSC tiene que dar, al final, respuesta a un importante interrogante: ¿qué tipo de sociedad queremos construir y cuál es el papel de las empresas en ella? ■





©2011 Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership

Fundación empresarial creada por grandes empresas para profesionalizar la gestión de los activos intangibles y contribuir al desarrollo de marcas fuertes, con buena reputación y capaces de competir en los mercados globales. Su misión es la de ser el motor que lidere y consolide la gestión profesional de la reputación como recurso estratégico que guía y construye valor para las empresas en todo el mundo.

Aviso Legal

Este documento es propiedad de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership y tiene por objetivo compartir el conocimiento empresarial sobre la gestión de la reputación, marca, comunicación y asuntos públicos.

Este documento se dirige, de modo exclusivo, a su destinatario y contiene información confidencial, sujeta al secreto profesional, cuya divulgación, copia o utilización no autorizada es contraria a la Ley. Si recibe este documento por error, le rogamos nos lo comunique de inmediato y lo elimine sin conservar copia del mismo.

Corporate Excellence–Centre for Reputation Leadership es titular de los derechos de propiedad intelectual sobre las imágenes, textos, diseños, o cualquier otro contenido o elementos de este producto y dispone de los permisos necesarios para su utilización, y por lo tanto, queda prohibida su reproducción, distribución, comunicación pública y transformación, sin autorización expresa de su titular.