



Ilustración de ANA Yael

REVOLUCIONE SUS OPERACIONES

# Moda rápida: un modelo que rompe moldes

Por FELIPE CARO y VÍCTOR MARTÍNEZ DE ALBÉNIZ

**E**n los últimos diez años, dos empresas de moda europeas han registrado un desarrollo espectacular pese a la larguísima recesión y el consiguiente desplome del consumo, que ha golpeado el sector con especial dureza. Paradójicamente, la firma que más ha crecido tiene su sede en España, uno de los países que más ha sufrido la crisis económica global. Inditex, propietaria de ocho marcas (Zara, Zara Home, Massimo Dutti, Pull & Bear, Bershka, Stradivarius, Oysho y Uterqüe), tiene 6.300 tiendas en 87 países, lo que la convierte en la mayor empresa de moda del mundo por número de establecimientos. El segundo puesto lo ocupa la sueca Hennes & Mauritz, cuyas seis marcas (H&M, COS, Weekday, Cheap Monday, Monki y Other Stories) suman 3.200 tiendas en 54 países.

Su éxito se atribuye al modelo pronto moda, basado en la producción masiva y en un tiempo muy reducido de ropa actual a precios asequibles. Aunque tienen muchos imitadores, son estos dos gigantes quienes han popularizado el modelo, transformando la industria de la moda y los hábitos de compra de los consumidores en todo el mundo. Su fórmula intriga a otros distribuidores de moda y de otros sectores como la electrónica, la alimentación o el entretenimiento. ¿Qué se puede aprender de este modelo de negocio?

En nuestra investigación, hemos seguido la evolución del modelo pronto moda durante varios años, en los que hemos colaborado con Zara y otros actores. En este artículo exponemos las claves operacionales de este sistema, que pueden exportarse a muchos otros sectores.

La propuesta de valor del modelo pronto moda hace que las compañías compitan tanto en precio como en diseño. Desatender cualquiera de estos dos requisitos sale caro.

También destacamos algunos inconvenientes del modelo. Todos aquellos interesados en adoptarlo harían bien en sopesar sus repercusiones éticas, sociales y medioambientales, dada la creciente preocupación de consumidores y empresas por la sostenibilidad.

### La propuesta de valor del modelo pronto moda

Como cualquier otra estrategia de negocio, la moda rápida o pronto moda arranca con una propuesta de valor, que en este caso consiste en ofrecer ropa actual a precios asequibles (valor = beneficio – coste). Las empresas de pronto moda organizan y alinean sus operaciones y sistemas de gestión para renovar constantemente su colección al tiempo que mantienen unos precios bajos, con el objetivo de maximizar la satisfacción de sus potenciales clientes.

Obsérvese que esta doble propuesta –ropa actual y asequible– deja fuera a muchas empresas que suelen asociarse erróneamente a la moda rápida. Algunas venden ropa a precios bajos, como Gap y Uniqlo, pero sus prendas no reflejan las nuevas

tendencias de las pasarelas. Y como los precios de las firmas de alta costura son demasiado altos, estas tampoco encajan en la definición.

Los que sí lo hacen son los distribuidores minoristas británicos Topshop y New Look, los estadounidenses Wet Seal y Forever 21 o el holandés C&A, que basan al menos una parte de su negocio en este sistema. Con todo, Inditex y H&M son los epítomes del modelo y dominan el sector con holgura.

La propuesta de valor del modelo pronto moda hace que las compañías compitan tanto en el precio como en la novedad de los diseños. Desatender cualquiera de estos dos apartados sale caro. Se dice, por ejemplo, que los adolescentes están dando la espalda a logos o etiquetas como criterio de compra en favor de la novedad. Así, la rotación semanal de productos alimenta la demanda de nuevas modas. Visto esto, marcas que dependen del mercado joven, como Esprit y Abercrombie & Fitch, han tenido que añadir elementos propios del modelo pronto moda para no quedar rezagadas. Además, los precios suelen ser relativamente bajos desde un principio y el descuento es menor en rebajas.

La propuesta de valor del modelo pronto moda se apoya en dos pilares operacionales: el sistema de producción de respuesta rápida (o QR, por sus siglas en inglés) y la planificación de surtidos dinámicos, con cambios frecuentes del surtido. Veámoslos con más detalle.

### RESUMEN EJECUTIVO

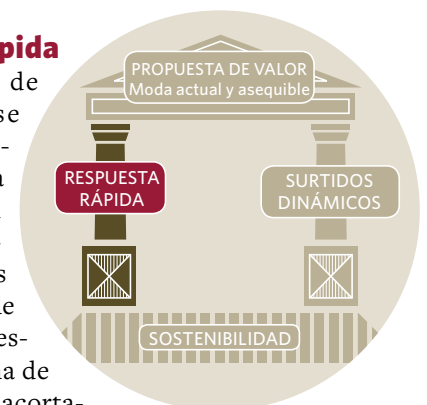
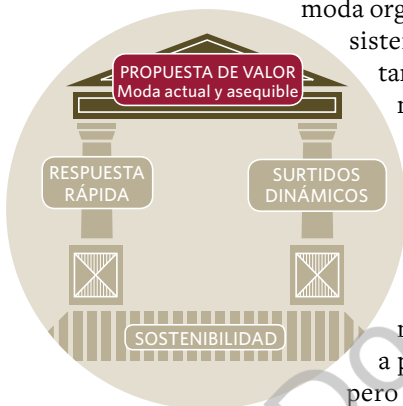
**Cuando oímos hablar de “pronto moda” o “moda rápida”,** enseguida pensamos en gigantes como Zara o H&M. Pero existe mucho desconocimiento sobre cómo se vale del sistema de respuesta rápida (QR, por sus siglas en inglés) y de la planificación de surtidos dinámicos para reducir drásticamente la duración de los procesos de diseño, abastecimiento, producción y distribución.

En este artículo, los autores ofrecen una

definición más clara y precisa de “pronto moda” en tanto que modelo de negocio. Ninguna explicación de cómo crea valor este modelo estaría completa sin mencionar las inquietudes éticas, sociales y medioambientales relacionadas con el mismo. Los autores también sugieren posibles aplicaciones de este sistema en otros sectores, desde la alimentación a la telefonía móvil, el entretenimiento y tantos otros.

### Primer pilar: respuesta rápida

Este sistema de producción se desarrolló originalmente en la industria textil como un conjunto de estándares de intercambio de información y gestión de la cadena de suministro que acortaban los plazos de producción y permitían una mayor eficiencia en la cadena.



Las cadenas de pronto moda no se basan en una colección por temporada, tal y como hacen los distribuidores tradicionales, sino que el proceso es independiente para cada artículo.

El uso del término “respuesta rápida” ha evolucionado con el tiempo. Ahora responde a una interpretación más amplia y conceptualmente muy sencilla: aplazar todas las decisiones arriesgadas referentes a la producción, como los compromisos de compra que podrían ser innecesarios si las ventas son bajas, hasta que existan pruebas suficientes de que hay demanda en el mercado. Por tanto, este sistema permite una reducción del exceso de inventario, aunque pueden aumentar los costes de fabricación y envío por unidad.

Para entenderlo, comparemos los procesos de diseño, producción y distribución de una colección de ropa que sigue el modelo tradicional con el de pronto moda (ver **Dos modelos frente a frente**).

**1. DISEÑO.** En el caso de una empresa tradicional que quisiera lanzar una colección en, pongamos, enero de 2015, el proceso debería empezar en noviembre de 2013 para que todos los diseños estuvieran listos en mayo de 2014. Primero, el concepto de producto se diseña por ordenador

antes de fabricarse a partir de muestras de tejido. Uno de los factores determinantes en esta fase es el hecho de que algunas empresas de ropa tienen un canal mayorista y necesitan mostrar su género antes para vender a tiendas multimarca y grandes almacenes, lo que lleva su tiempo.

Ya desde el principio, el modelo de pronto moda es diferente, pues no se basa en lanzar una colección por temporada, tal y como hacen los distribuidores tradicionales. No parte de una fecha de comercialización determinada (enero de 2015, en el ejemplo), sino que funciona de forma independiente en cada artículo o prenda y prescinde de los canales mayoristas. El objetivo es responder a las tendencias emergentes de la demanda para proporcionar y captar más valor.

En esta fase de diseño la materia prima está lista, a la espera de pedidos, las repeticiones del diseño son limitadas, se usan métodos y materiales estándar para acelerar las muestras y el paso de la fase de muestras a la de producción se autoriza rápidamente.

**2. COMPRAS/PRODUCCIÓN.** Una vez concluida la fase de diseño, la empresa tradicional contacta con los proveedores y realiza los pedidos para dar comienzo a la fase de producción: primero, se crea el tejido con hilo de algodón u otra materia prima; a continuación, se trata para mejorar su tacto y aspecto, lo cual puede incluir los procesos de tintado, lavado o estampado; después, la tela se corta según los patrones; en un cuarto paso, las piezas se montan y confeccionan; y, por último, el producto final se empaqueta y se envía al almacén del distribuidor.

Como esta fase precisa de maquinaria y trabajadores especializados, las economías de escala son importantes. Puede que estos pasos intensivos en mano de obra tengan una curva de aprendizaje pronunciada, debido a cuestiones de calidad, y requieran un volumen suficiente para que su coste sea competitivo.

El ritmo de la fase de producción tradicional varía en función de los plazos de entrega de los proveedores. Por ejemplo, fabricar tejidos de punto en China y transportarlos por vía marítima a Europa podría costar de tres a seis meses.

## LOS AUTORES

**Felipe Caro** es profesor agregado de Dirección de producción, tecnología y operaciones en la Anderson School of Management de UCLA. Sus áreas de interés son la toma de decisiones en circunstancias de incertidumbre, la demanda en los surtidos dinámicos, la huella ecológica de las cadenas de suministro, las decisiones de precios e inventario y la elaboración de previsiones. Antes de doctorarse en el MIT, impartió clases en la Universidad de Chile. Ha escrito el caso “Zara: Staying Fast and Fresh”.

**Víctor Martínez de Albéniz** es profesor agregado de Dirección de producción, tecnología y operaciones en el IESE. Es doctor por el MIT y licenciado en Ingeniería por la Escuela Politécnica de París. Su investigación se centra en la gestión de la cadena de suministro, sobre todo en los sectores de la distribución minorista y la moda. Ha publicado artículos en *Management Science*, *Operations Research*, *Manufacturing & Service Operations Management* y *Production & Operations Management*.