



ZARA VS. NIKE:

¿ESTRATEGIAS OPERACIONALES
OPUESTAS?

Germán GUIDO LAVALLE

GERMÁN GUIDO LAVALLE

- Doctor en Ingeniería e Ingeniero Nuclear, Instituto Balseiro.
- Director de la consultora CANDOIT, empresa argentina de ingeniería y desarrollo de software, con clientes en las principales empresas del país y exportaciones a Estados Unidos.
- Fue Rector del ITBA, Rector de UADE, Decano de su Facultad de Ingeniería, Gerente de Relaciones Internacionales de la Comisión Nacional de Energía Atómica, y Profesor e Investigador del Instituto Balseiro.
- Es profesor en las Universidades Austral, ITBA y Federico Santa María (Chile).
- Realizó publicaciones internacionales, presentaciones en congresos y es co-autor de dos libros.
- Recibió el Premio a las Iniciativas de Vinculación Tecnológica, del Ministerio de Cultura y Educación, y el Premio “Ernesto E. Galloni” de la Academia Nacional de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales.

AGENDA

- Breve descripción de Zara
- Muy breve descripción de Nike
- Marco conceptual
- Conclusiones / Discusión / preguntas



ZARA

FAST FASHION

- 1975: Amancio Ortega la funda en la Coruña con un negocio de ropa de moda a bajo precio.
- 1985: crea el grupo Inditex.
- 1990s: expansión fuera de España y desarrollo o compra de otras marcas (Pull and Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius)
- 2000s: Desarrollo de más marcas (Oysho, Zara Home y Uterqüe), se vuelve pública,
- 2008:
 - 4.264 locales
 - 90.000 empleados
 - Ventas netas: 10.000 millones de €
 - EBIT: 1.600 millones de €

Zara: managing stores for fast fashion, Z. Ton, E. Corsi & V. Dessain, Harvard Business School, 9-610-042, January 2010.





FAST FASHION

- Ropa de moda a precios accesibles.
- Producir y entregar a los locales en menos de 3 semanas (6 meses para las marcas de lujo).
- Reacción dentro de la temporada (11.000 nuevos items, frente a 2-000-4.000).
- Autonomía de los locales y control corporativo sobre la presentación de la marca.



PLANIFICACIÓN PARA FAST FASHION

- 30% de la producción de la temporada se encarga 6 meses antes
- Fábricas:
 - Proximidad (España, Portugal, Marruecos): 516 proveedores, lead time 17 días
 - Otras Europa: 91 proveedores, 5-6 semanas
 - América: 61, 3-8 meses
 - Asia: 417, 3-8 meses

Todos los productos van a los centros logísticos en España y se distribuyen por avión.

Los locales reciben “oferta” y hacen pedidos 2 veces por semana.





PLANIFICACIÓN PARA FAST FASHION

- Locales en Europa reciben mercadería en 24 hs, Asia y América en 40 hs.
- Órdenes automáticas para productos “básicos” y del gerente de local para “moda”.
- Órdenes “corregidas” de acuerdo a disponibilidad e historia.
- Desarrollo con la universidad de un algoritmo para ubicar inventario en los centros logísticos.
- TI de desarrollo propio.
- Menos venta de post-temporada



NIKE

- Fundada en Estados Unidos en 1964 por Philip Knight y Bill Bowerman.
- En los 80 y 90 trasladó buena parte de su fabricación a Asia.
- En 2014, el calzado fue fabricado en alrededor de 150 fábricas distribuidas en 14 países, aunque Vietnam, China e Indonesia, en ese orden, producen el 96% del total.
- Las fábricas de indumentaria fueron alrededor de 430 en 41 países, estando la mayoría en China, Vietnam, Tailandia, Indonesia, Sri Lanka, Pakistan y Malasia.



NIKE: PRODUCCIÓN GLOBAL



NIKE

- Tres líneas de producto:
 - Vestimenta
 - Calzado
 - Equipamiento
- Estrategia de producción a bajo costo, que le trajo muchos problemas de denuncias de trabajo esclavo fundamentalmente en los 90.
- Foco en innovación, introducción de tecnología y fuerte imagen de marca.

MARCO CONCEPTUAL

- Tendencias
- Roles y funciones de la cadena de suministros
- Ventaja competitiva a través de la excelencia operacional
- Innovación en operaciones

TENDENCIAS

- Expansión de la variedad de productos.
- Ciclos de vida de productos cortos.
- Aumento del outsourcing.
- Globalización de los negocios.
- Avances en IT.

DOS ROLES DE LA SUPPLY CHAIN

- **Función Física:** concepto tradicional, logística. Convertir materias primas en productos terminados y transportarlos de una etapa a la otra. Implica gestionar costos de producción, transporte e inventario.
- **Función de Mediación de Mercado:** conectar al suministro con la demanda, asegurando que la variedad de productos ofertada sea la que el cliente quiere en tiempo y espacio. Gestiona los costos de exceso de inventario y el costo de ventas perdidas.

Fisher, M. L. "What Is the Right Supply Chain for Your Products?" Harvard Business Review. Mar 1, 1997. Adaptado por Santiago Kraiselburd, Zaragoza Logistics Center.

PRODUCTOS FUNCIONALES VS INNOVADORES



	FUNCIONAL	INNOVADOR
DEMANDA	Predecible	Impredecible
CICLO DE VIDA DE PRODUCTO	Más de 2 años	3 meses a 1 año
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	5 a 20%	20 a 60%
VARIEDAD DE PRODUCTOS	Baja	Alta
MARGEN DE ERROR EN LOS PRONÓSTICOS	10%	40 a 100%
TASA DE STOCKOUT	1 a 2%	10 a 40%
REBAJA DE FIN DE TEMPORADA	0%	10 a 25%
LEAD TIME	6 a 12 meses	1 a 15 días

CADENAS DE SUMINISTRO FÍSICAMENTE EFICIENTES VS. MARKET RESPONSIVE

	FÍSICAMENTE EFICIENTE	MARKET-RESPONSIVE
OBJETIVO PRIMARIO	Entregar una demanda predecible al menor costo posible	Responder rápidamente a la demanda, para minimizar stockouts, rebajas e inventario obsoleto
FOCO DE PRODUCCIÓN	Mantener tasa de utilización alta	Tener capacidad de respuesta
ESTRATEGIA DE INVENTARIOS	Alta rotación y minimizar inventario en toda la cadena	Contar con colchón de partes o productos
FOCO DE LEAD TIME	Acortar lead time mientras no incremente costos	Invertir agresivamente para reducir lead times
ESTRATEGIA DE PROVEEDORES	Seleccionar por costo y calidad	Seleccionar por velocidad, flexibilidad y calidad
ESTRATEGIA DE DISEÑO DE PRODUCTO	Maximizar performance y minimizar costo	Diseño modular para retrasar diferenciación de producto



RELACIONANDO PRODUCTOS CON CADENA DE SUMINISTROS

	Productos Funcionales	Productos Innovadores
Supply Chain Eficiente		
Supply Chain Responsive		

EL LOGRO DE UNA VENTAJA COMPETITIVA

“Un negocio es rentable si el valor que crea excede el costo de la realización de las actividades generadoras de dicho valor. Para lograr una ventaja competitiva sobre sus rivales, una empresa debe realizar dichas actividades a menor costo, o de una manera que conduzca a su diferenciación y a la fijación de un precio premium por ellas (más valor)”

LAS DOS DIMENSIONES DE LA EXCELENCIA OPERATIVA

- Ventaja en materia de costos:

Menor costo total (end-to-end)

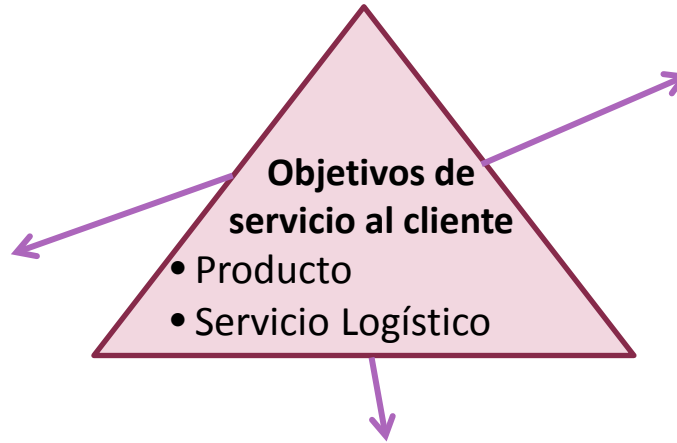
- Ventaja en materia de valor :

Creación de un valor superior para los clientes a través de mejores servicios.

MODELO DE PLANIFICACIÓN LOGÍSTICA

Estrategia de Inventarios

- Proyecciones
- Decisiones de Inventario
- Decisiones de compra y programación de suministros
- Concepto de almacenamiento
- Decisiones de almacenamiento



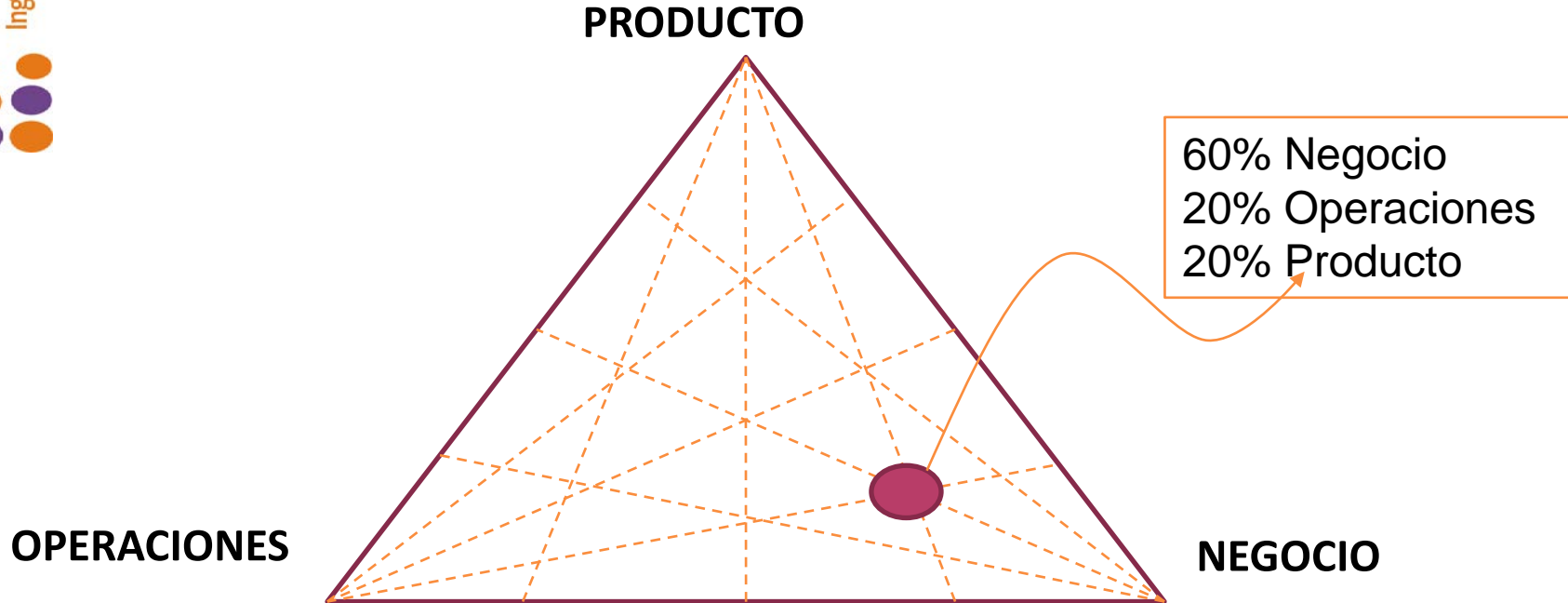
Estrategia de Transporte

- Conceptos de Transporte
- Decisiones de Transporte

Estrategia de Ubicación

- Decisiones de Ubicación
- Planificación de la Red

ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN



CONCLUSIONES

- Ambas se destacan por su innovación de producto:
 - Nike presentó más de 500 solicitudes de patente en 2013.
 - Zara es líder en la introducción de productos de moda durante la temporada, entregando alrededor de 11.000 nuevos ítems cada año, frente a entre 2.000 y 4.000 de su competencia.
- Coincidencia en tercerizar la producción, competencias *core* son la investigación, el diseño y la distribución.
- Adaptación (y creación!) de las tendencias mencionadas.
- Excelencia operacional adaptada.-



candoit

Ingeniería y Tecnología

GRACIAS!