

Código:	2	0	1	7
----------------	----------	----------	----------	----------

1	1	1	1	
----------	----------	----------	----------	--

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESTUDIOS GENERALES LETRAS

TRABAJO INDIVIDUAL

Título: Las innovaciones en la logística de distribución en Zara, tras el ingreso al comercio electrónico, durante los años 2010-2017

Nombre: María Claudia Zapata Huertas

Código: 20171111

Tipo de evaluación: Monografía final

Curso: Investigación Académica

Horario: 682-A

Comisión: 0682

Profesor: Hellen López

Jefe de Práctica: Alejandra Valdivieso

SEMESTRE 2018-2

Resumen

La presente investigación pretende determinar de qué manera el ingreso de Zara al comercio electrónico ha innovado la logística de distribución desarrollada en los países europeos durante los años 2010-2017. En este sentido, la hipótesis planteada es que el ingreso de la marca al comercio electrónico ha innovado la logística de distribución mediante la adopción de nuevas tecnologías –como robots y sistema de radiofrecuencias– y el desarrollo de la estrategia omnicanal, a fin de mantener los estándares de satisfacción del cliente y los principios de su modelo de negocio.

La monografía se divide en dos capítulos. El primero, enfocado en describir la logística de distribución y el comercio electrónico en relación con la gestión de Zara. Y el segundo, en explicar las principales innovaciones tecnológicas y estratégicas de Zara en el área logística para su desempeño en el comercio electrónico. Finalmente, se comprobó que el comercio electrónico está detrás de las innovaciones logísticas introducidas en Europa. Asimismo, se demostró que estas poseen impacto en el modelo de negocios de Zara, principalmente, en los pilares de logística y tienda, lo cual plantea oportunidades para mejorar los estándares de satisfacción del cliente al posibilitar un incremento en calidad de atención y servicio.

TABLA DE CONTENIDOS

Introducción	1
Capítulo 1: La logística de distribución, el comercio electrónico y su gestión en la marca Zara	4
1.1.: ¿Qué es la logística de distribución?	5
1.2.: Particularidades de la logística de distribución en el mundo textil	6
1.3.: El comercio electrónico y su evolución	7
1.4.: Zara: La gestión del gran éxito español	9
1.4.1 <i>La gran marca del grupo Inditex</i>	10
1.4.2 <i>El modelo Zara y la relevancia de la logística de distribución en su gestión</i>	11
1.4.3 <i>Zara.com: El comercio electrónico y su importancia en Zara</i>	12
Capítulo 2: Implicancias del comercio electrónico: La innovación logística en Zara	15
2.1.: La relación entre el comercio electrónico y la logística de distribución en Zara	15
2.2.: Las principales innovaciones logísticas en tecnología: Sistema de Identificación por Radiofrecuencias y Robots	17
2.2.1 <i>Relevancia de la innovación tecnológica en la satisfacción del cliente y el modelo de negocios</i>	19
2.3.: La innovación estratégica: La omnicanalidad	21
2.3.1 <i>¿En qué consiste la omnicanalidad de Zara?</i>	22
2.3.2 <i>La estrategia omnicanal y su relación con el modelo de negocios y la satisfacción del cliente</i>	23
Conclusiones	26

Referencias	29
Anexos	33
Anexo 1: Modelos de negocio en el sector textil.....	33
Anexo 2: Diferencias entre la logística tradicional y la logística del comercio electrónico..	34

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Evolución del comercio electrónico	8
Tabla 2. Modelos de negocio en el sector textil	33
Tabla 3. Diferencias entre la logística tradicional y la logística del comercio electrónico	34

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Valor de Zara en Euros.....	10
Figura 2. Pilares de la gestión de Zara.....	11

Introducción

En la actualidad, la tecnología posee un gran impacto en los hábitos y estilo de vida de los consumidores. Frente a esto, las empresas deben adaptarse continuamente a las tendencias del mercado, a través del desarrollo de estrategias que permitan su supervivencia. En este sentido, el comercio electrónico representa una alternativa de supervivencia y es uno de los fenómenos con mayor crecimiento en Europa. En 2017, presentó un crecimiento del 15% (Abraham & Lone 2017 citado en Cantero & Méndez 2017) y esto se ha visto reflejado en sectores como el textil. Por ejemplo, Zara –una de las principales marcas del sector textil- en su último año financiero ha registrado un crecimiento del 41% en sus ventas online, que representan el 12% de sus ventas totales (Inditex, 2018, p.6).

El crecimiento de Zara en el mercado online se ha consolidado mediante una gestión responsable. La incursión de la marca al mundo digital –en el año 2010- supuso un desafío para las áreas de su modelo de negocios. Particularmente, trajo consigo la necesidad de cambios en el soporte logístico que “es un área esencial para el mantenimiento de la agilidad del modelo de negocio” (Martínez, 2011, p.390). De este modo, el éxito de Zara, y su capacidad para trasladar y mejorar las capacidades distintivas que surgen en la logística a un nuevo canal de ventas, motivan el estudio de esta empresa, Para así, reconocer la importancia y la relación que existe entre la logística y el comercio electrónico en el desempeño de la marca en Europa.

Es así que esta investigación busca responder de qué manera el ingreso de Zara al comercio electrónico ha innovado la logística de distribución desarrollada en los países europeos durante los años 2010-2017. En este sentido, la hipótesis planteada es que el ingreso Zara al comercio electrónico ha innovado la logística de distribución mediante la adopción de nuevas tecnologías –como robots y sistema de radiofrecuencias– y el desarrollo de la estrategia omnicanal, a fin de mantener los estándares de satisfacción del cliente y los principios de su modelo de negocio.

A fin de comprobar lo propuesto, la monografía se divide en dos capítulos. En el primer capítulo, se busca describir la logística de distribución y el comercio electrónico en relación con la gestión de Zara. Para lo cual, se definirá el concepto de logística de distribución y sus particularidades en la gestión del sector textil. Asimismo, se explicará el concepto de comercio electrónico y su evolución. De esta manera, a partir de lo planteado, y el análisis que se

realizará a las principales características de la gestión de Zara en Europa, se pretende identificar la relevancia de ambas temáticas y alcanzar el propósito planteado en este capítulo.

A partir de ello, en el segundo capítulo se explicarán las principales innovaciones tecnológicas y estratégicas que Zara ha introducido en el área logística para su desempeño en el comercio electrónico. Para ello, se explicará la relación existente entre el comercio electrónico y la logística de distribución. Para así, concluir con la descripción y el análisis de las innovaciones logísticas en función a la satisfacción al cliente y la relevancia para el modelo de negocios, lo cual permitirá reconocer la validez la hipótesis propuesta.

Para poder realizar esta investigación, la metodología empleada fue la de fuentes bibliográficas. Principalmente, se han aprovechado las memorias anuales del grupo Inditex-al cual pertenece Zara-, fuentes teóricas para conceptualizar los términos a desarrollar y los estudios que visibilizan las tendencias del comercio electrónico en Europa y el manejo de la logística en este canal de ventas. En consecuencia, las limitaciones del estudio surgen en la dificultad para hallar fuentes teóricas actuales que definan a cabalidad la logística de distribución. Asimismo, se han encontrado dificultades para hallar fuentes que analicen a cabalidad la relación entre el comercio electrónico y la logística de distribución en el sector textil y, específicamente, en Zara. Además, no existen artículos académicos que desarrollen, de manera precisa, la gestión que Zara viene desarrollando tras una ampliación en sus canales de venta.

Por lo tanto, teniendo en cuenta que existe muy pocos estudios disponibles que analicen las temáticas de la investigación, la relevancia de esta investigación se encuentra en la novedad que representa el estudio de la influencia del comercio electrónico en las innovaciones propuestas por Zara. Específicamente, este estudio permitirá profundizar y ampliar el análisis disponible acerca de las estrategias y tecnologías del área logística tras su ingreso al mundo digital. En este sentido, a través del estudio realizado se puede impulsar el desarrollo de otras líneas de investigación que amplíen el análisis en torno a la relación existente al comercio electrónico y la logística de las empresas de diversos sectores empresariales.

Finalmente, los resultados de esta investigación son relevantes a la Gestión de las Organizaciones del sector textil que operan en Perú. En los últimos años, Zara ha incursionado en el mercado nacional, representando una gran competencia para las empresas del sector.

Determinar las ventajas competitivas y las estrategias empleadas por Zara, son el punto de partida para el diseño de planeamientos estratégicos que permitan reducir los riesgos que esta empresa representa. Asimismo, Martínez (2011) menciona que el éxito de Zara “reside en su habilidad para reconocer y asimilar los cambios continuos que tienen lugar en la moda, empleando, para ello, un modelo de negocio flexible” (p.380). De este modo, las empresas peruanas pueden apoyarse en el conocimiento del modelo de negocios de la marca para replicar sus estrategias y mejorar su efectividad en el área logística.

CAPÍTULO 1

LA LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN, EL COMERCIO ELECTRÓNICO Y SU GESTIÓN EN LA MARCA ZARA

El presente capítulo tiene como propósito describir la logística de distribución y el comercio electrónico en relación con la gestión de Zara. De esta manera, el primer capítulo se dividirá en cuatro secciones. En este sentido, las dos primeras secciones estarán dedicadas a definir el concepto de logística de distribución y sus particularidades en la gestión del sector textil. De este modo, en la primera sección, se brindará el concepto de logística de distribución. Para ello, previamente se explicará cómo ha surgido y luego, será definido a partir del análisis de las definiciones dadas por autores como Valdés, Gutiérrez y Prida. Asimismo, se resaltarán la importancia que posee la distribución en la actualidad, debido a las posibilidades que plantea para mejorar el desempeño de las empresas.

En la segunda sección, se buscará definir las particularidades de la logística de distribución en el sector textil, ya que, es la industria a la que pertenece la empresa a estudiar. Para ello, se analizará el impacto de los modelos de negocio de la industria en las actividades de distribución. De este modo, se sustentará la relación que guarda la gestión del sector con la logística de distribución. Haciendo hincapié al surgimiento de modelos más dinámicos.

En la tercera sección, se explicará el concepto de comercio electrónico y su evolución. Para ello, se partirá de las definiciones brindadas por Malca, Torres y Guerra, y de los dos tipos de comercio existentes pues, permiten vislumbrar algunos de los rasgos de la evolución del comercio electrónico y cómo se constituye hoy en día. Posteriormente, a partir de estos datos, se desarrollará la explicación de su evolución hasta la actualidad y se sustentará el concepto que ahora posee.

En la cuarta sección, se enmarca en un análisis de las principales características de la gestión de Zara, empresa que se estudiará en esta monografía. Con este objetivo, se describirá la situación de Zara a partir de datos y gráficos estadísticos. Luego, se describirán los pilares de su gestión, haciendo énfasis en la logística de distribución y explicando su relevancia a partir de lo descrito por el grupo Inditex en sus informes anuales. Finalmente, se sustentarán las razones del

éxito del comercio electrónico en Zara. De esta manera, se pretende destacar la relevancia que posee la distribución física y el comercio electrónico en la organización.

1.1.: ¿Qué es la logística de distribución?

A lo largo del tiempo, la logística ha tomado diversos significados y enfoques. Su concepto ha evolucionado en función a los objetivos de cada empresa y, de esa manera, se ha convertido en un área fundamental para brindar servicios de calidad. Tal como menciona Servera (2010), la logística ha empezado a ser concebida como una actividad de carácter estratégico capaz de generar ventajas competitivas que diferencien a la empresa de la competencia (p. 217).

Es así que la logística ha evolucionado hasta transformarse en una función integral con clara orientación hacia el cliente, lo cual conlleva a la necesidad de que sea entendida como un área de actividades coordinadas con el objetivo de crear valor para él. Con este propósito, se establecen tres fases logísticas: logística de aprovisionamiento, logística interna y logística de distribución (Servera, 2010, p. 223) que aseguran la satisfacción del cliente y la capacidad de una empresa para generar valor en este.

Cada una de estas fases aporta valor al bien que una empresa pueda comercializar. Sin embargo, es en la logística de distribución, donde se produce el contacto con el cliente, pues esta fase corresponde al tránsito de los productos, de la empresa al consumidor. Tal como menciona Valdés (1989), esta especie de logística “consiste en una porción del proceso de materiales, que se indica con la entrega del producto terminado del almacén, y termina con la distribución de los artículos a los clientes finales, atendiendo las ventas o comercialización efectuada” (p. 83). De este modo, la distribución física supone un conjunto de actividades sistematizadas –como el transporte y el inventario de productos– que permiten que el proceso logístico se culmine de manera satisfactoria de acuerdo con los canales de distribución de cada organización.

Asimismo, según Gutiérrez y Prida (1998), logística de distribución es “el conjunto de actividades que se ocupa del flujo de productos terminados (y del flujo de información a él asociado) desde el final del proceso de fabricación hasta que dichos productos se encuentren en manos de los clientes” (p. 15). Por consiguiente, el concepto de logística de distribución queda constituido no solo por el desarrollo de las actividades intermedias, sino que demanda un flujo de

información –requerida de acuerdo a los propósitos organizacionales– que permita satisfacer de manera oportuna al cliente.

En conclusión, el concepto de logística de distribución es producto de la evolución de la función logística en las organizaciones y puede ser definido como una fase del proceso logístico que está constituida por una serie de actividades intermedias y coordinadas que requieren del flujo de información acerca del cliente y los procesos operacionales de la organización. De esta manera, permite el flujo de los productos a los clientes y, de este modo, la satisfacción del consumidor y la posibilidad de desarrollar capacidades distintivas al interior de la empresa. En el caso del sector textil, a fin de conseguir tales capacidades, la logística de distribución posee ciertas particularidades que serán tratadas en el siguiente subcapítulo.

1.2.: Particularidades de la logística de distribución en el mundo textil

Los cambios y amenazas del entorno global han provocado modificaciones en el sector textil. De este modo, en las organizaciones del área de confección, han surgido modelos de negocio que permiten la diferenciación y plantean la posibilidad de mejorar el desempeño en el mercado. Es así, que se han establecido 5 modelos de negocio básicos: modelo por reposición, temporada, temporada con reposición, temporada con renovación y renovación frecuente (Ver anexo 1).

Cada uno de estos modelos es producto del dinamismo del mercado, cambios en el comportamiento de los consumidores y la competitividad del entorno. Es así que, con el propósito de asegurar la supervivencia, las organizaciones aprovechan los recursos disponibles y diseñan estrategias. En tal sentido, muchas de ellas han implementado estrategias que han provocado cambios en las fases del proceso logístico.

De este modo, haciendo énfasis en la distribución física, los cambios han provocado un giro en la perspectiva de su papel en las empresas (Dawson & Frasquet, 2006, p. 12). Los modelos modernos – como temporada con renovación y renovación frecuente- requieren de una mayor agilidad y flexibilidad en esta fase, a fin de que las empresas puedan entregar las prendas bajo las condiciones y preferencias del cliente. Es decir, la logística de distribución se transforma en un área capaz de generar fortalezas en las organizaciones, al permitir que estas respondan de manera eficiente a las tendencias del mercado. Además, se exige un mayor control en las actividades de

distribución pues, de lo contrario, las organizaciones que trabajen, bajo modelos no convencionales, no podrán establecer una gestión adecuada con los canales de comercialización.

Adicionalmente, la alta competitividad del sector provoca el surgimiento de modelos mucho más complejos. Uno de ellos es la moda rápida. En este caso, los negocios llevan a cabo una distribución de corto circuito. Dicho de otro modo, las operaciones en la logística de distribución se basan en la “filosofía stock cero que, a través del seguimiento constante del mercado, dispone prendas nuevas todo el año” (Martínez, 2008, p.111). También, las características del modelo exigen que esta área sea activa y flexible, pues, el fluido de las prendas terminadas depende del análisis constante del comportamiento de los clientes y se requiere que los productos lleguen a los canales de venta en cortos plazos de tiempo.

En conclusión, se puede reconocer que, en el sector textil, el dinamismo del entorno y los cambios en las organizaciones han modificado el papel de las áreas funcionales. Es así, que la logística de distribución -con poca preponderancia en el modelo tradicional de reposición- se ha convertido en una fase fundamental de las operaciones del sector. Asimismo, la modernización del sector exige mayor flexibilidad y control para el cumplimiento de los propósitos fundamentales de cada modelo de negocios. Finalmente, la situación de cambio sigue dando lugar al surgimiento de nuevos modelos de negocios, los cuales, demandan el establecimiento de una distribución de corto circuito.

1.3.: El comercio electrónico y su evolución

Una vez entendido el concepto de logística de distribución y sus particularidades en el sector textil, en el presente apartado se explicará el comercio electrónico, el cual se ha convertido en un importante canal de ventas dentro las empresas textiles. Desde su aparición, este ha ido evolucionando hasta convertirse en una excelente alternativa para la venta de productos y representa un mercado en crecimiento. Para entender en qué consiste el comercio electrónico, o también llamado e-commerce, en la actualidad, en este subcapítulo se explicará su concepto y evolución.

En primer lugar, el comercio electrónico se define como el “proceso de compra, venta o intercambio de bienes, servicio e información a través de la red” (Torres & Guerra, 2012, p.2). Así, tanto empresas y consumidores emplean Internet como un método para el comercio de

bienes, el cual brinda facilidades al disminuir el tiempo destinado al proceso de intercambio. Asimismo, Malca (2001) lo define como el “uso de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones, que soportan las transacciones de productos o servicios entre las empresas, entre estas y particulares o con el Estado” (p. 32). Por ello, las empresas desarrollan estrategias que les permiten colocar nuevos productos en este canal o el traslado de un producto o servicio existente. Para lo cual, realizan un aprovechamiento de las estrategias y aplicaciones que surgen en la red para atraer clientes y concretar las ventas. Tomando en consideración lo dicho por estos autores, se puede definir el comercio electrónico como un tipo de intercambio comercial desarrollado a través de Internet, que permite las transacciones de bienes, servicios o información entre empresas, de estas al consumidor o entre empresas y los Estados. De modo que, las organizaciones aprovechan las oportunidades del ciberespacio para atraer clientes y sobrevivir en el mercado.

En segundo lugar, se pueden identificar dos tipos de comercio electrónico – uno tradicional y otro basado en Internet- que tienen como marco los tipos de mercado a los que se dirigen (Solé, 2000, p. 70). En este sentido, el primero posee un mercado circular, donde los intercambios son entre empresas, mientras que, en el segundo, el mercado es la red, dando lugar a una interacción con empresas y consumidores particulares. Si bien ambos tipos persisten en la actualidad, el primero se remonta a los inicios del e-commerce y el segundo, hace referencia a las estrategias más recientes del intercambio comercial en Internet. En este sentido, la evolución del e-commerce puede ser entendida a través de 4 generaciones como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. Evolución del comercio electrónico

Generación	Características
Primera Generación	Correspondiente al año 1993. Aquí, partiendo de un intercambio entre empresas, se crean los sitios web y catálogos virtuales. Asimismo, el modo de comunicación consistía en formularios que contactaban al cliente a través del correo electrónico.
Segunda Generación	Se crearon los centros comerciales virtuales, los cuales consistían en tiendas virtuales donde se podían rentar espacios para organizaciones interesadas en dar a conocer sus productos a través de la web.
Tercera Generación	Con crecimiento rápido, se desarrollaron las primeras implementaciones de bases de datos junto con aplicaciones web dinámicas y de fácil interacción. Asimismo, surgieron conceptos implicados en el e-commerce –como el marketing digital- y se desarrollaron los protocolos de seguridad.
Cuarta	Frente al dinamismo del entorno y la influencia de las tecnologías en los

Generación	consumidores, el e-commerce se transforma, a medida que se integra con otros canales comerciales.
------------	---

Adaptado de: Torres y Guerra (2012)

De este modo, si bien el comercio electrónico apareció en 1920, no fue hasta 1993 que se reconocieron oportunidades para establecer nuevas vías de contacto con los consumidores. Desde ese momento, el comercio electrónico se ha transformado hasta convertirse en un canal que permite a las organizaciones eliminar las fronteras del comercio físico y la posibilidad de incursionar en la venta internacional (Garrido & Miralda, 2013, 41).

Por último, “el crecimiento de la industria y la competencia en el nuevo sector de internet son rápidos y frenéticos, y el número de competidores se incrementa a diario” (Plant, 2001, p. 4). Esto, ha provocado que las organizaciones desarrollen estrategias que mejoren la experiencia de compra. Entre estas, destacan aquellas que plantean la integración de canales de ventas como, la omnicanalidad y el cross channel.

Finalmente, se puede decir que el concepto de comercio electrónico se va modificando a medida que se presentan cambios en las tendencias del mercado y los clientes se tornan exigentes en cuanto a la experiencia de compra. Por ello, queda en las empresas el planteamiento de estrategias más complejas, que permitan la diferenciación frente al alto nivel de competencia del mercado y el diseño de actividades que aseguren la legitimidad de sus procesos comerciales.

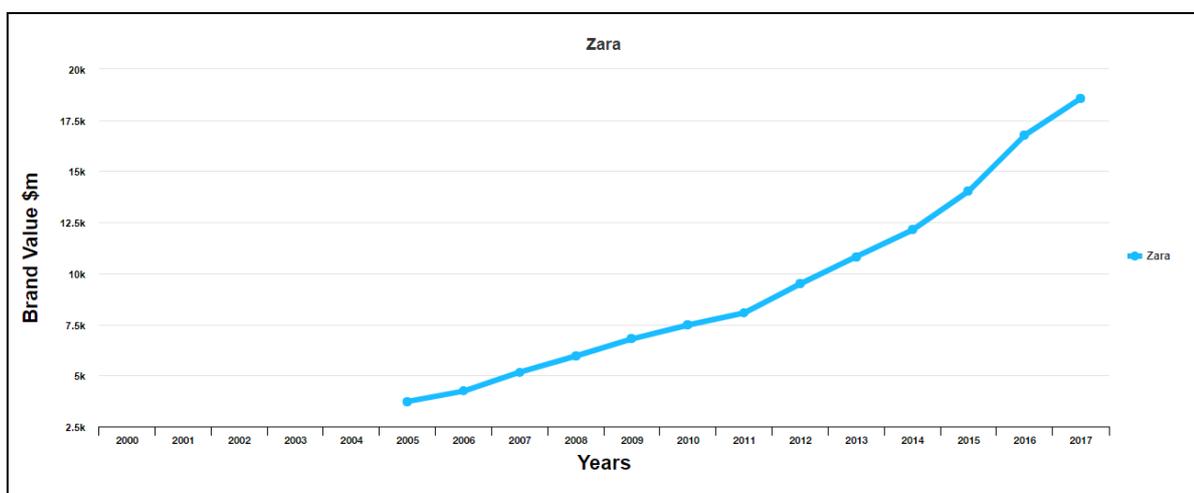
1.4.: Zara: La gestión del gran éxito español

Tras la explicación realizada respecto a la logística de distribución y el comercio electrónico, con el propósito de reconocer cómo son gestionadas estas áreas en Zara, en el presente subcapítulo se analizarán las principales características de la gestión de Zara en el mercado europeo. En este contexto, Zara es una de las principales marcas de moda. Con más de 40 años en el sector textil ha establecido una gran competitividad y liderazgo apoyados en su gestión basada en la innovación y la focalización en el cliente. A fin de alcanzar lo propuesto, a continuación, se contextualizará la situación de Zara como marca de Inditex y posteriormente, se analizará la logística de distribución y el comercio electrónico en la gestión de la organización.

1.4.1 La gran marca del grupo Inditex

Si bien Zara fue fundada en 1975, en la actualidad forma parte de Inditex, el cual surgió tras 10 años de expansión de la marca, y que es la sociedad matriz que controla las actividades de las 9 marcas que lo constituyen (López & Cicero, 2013, p. 23). Dentro de esta estructura, Zara se ha constituido como la marca insignia, debido a su modelo de gestión que la ha transformado en la marca más exitosas del grupo.

Figura 1. Valor de Zara en Euros



Fuente: Interbrand (2018b).

Tal como se muestra en la Figura 1, Zara posee un crecimiento que se refleja en el incremento del valor de marca y en su posicionamiento como una de las mejores marcas a nivel global, según Interbrand (2018a). A diferencia de sus competidores, Zara ha logrado la estabilidad, a pesar de los cambios en el entorno. En este sentido, su éxito reside en su modelo de negocios conocido como moda rápida que no ha podido ser imitado por la competencia eficazmente.

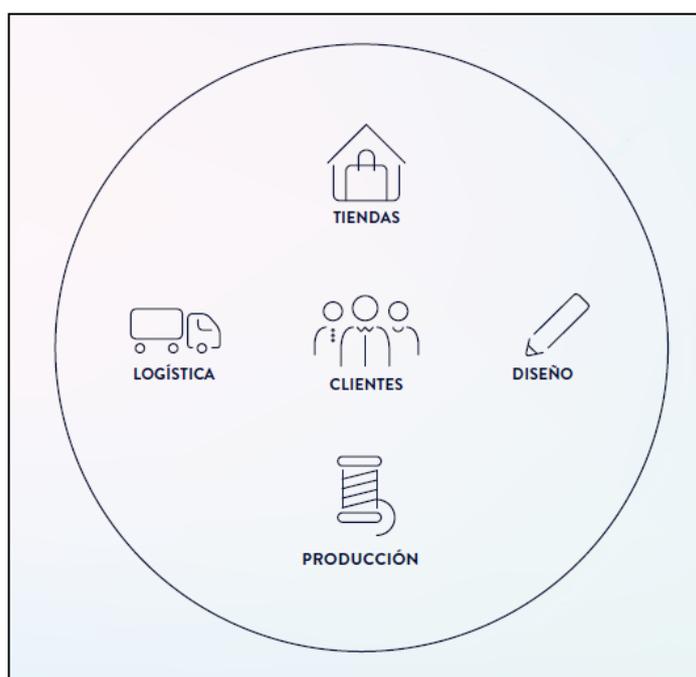
Asimismo, al año 2018, las ventas de Zara alcanzan los 16. 620 millones de euros (Inditex, 2018, p.16) –representando el porcentaje mayoritario de las ventas del grupo- presentan un crecimiento mundial. Es así que Zara se sigue planteando la expansión en el globo, estableciendo progresivamente tiendas online y físicas en Asia e India.

De este modo, se puede concluir que Zara representa el éxito del grupo Inditex, el cual, se fundamenta en un modelo de gestión que impulsa la continuidad del crecimiento económico y geográfico que presenta la marca en la actualidad.

1.4.2 El modelo Zara y la relevancia de la logística de distribución en su gestión

El modelo Zara tiene cuatro pilares. Tal como se muestra en la Figura 2, el modelo de negocios de la marca se apoya en la gestión sostenible en tiendas, en el diseño, la producción y la logística; todas focalizadas en la respuesta rápida a las demandas del cliente de cada segmento geográfico.

Figura 2. Pilares de la gestión de Zara



Fuente: Inditex (2018)

En este contexto, la importancia del cliente para el éxito de la marca se ve reflejado en cada uno de estos pilares, por ejemplo, en el caso de la gestión en tiendas, su personal es capacitado para brindar al cliente un servicio que concrete la compra de productos y, en cuanto a la producción, Zara ha establecido una integración vertical que “posibilita acortar los plazos de producción y entrega y reducir los volúmenes de inventarios” (Inditex, 2018, p. 344). No obstante, a pesar de que cada uno de estos pilares cumplan una función fundamental, se puede considerar a la logística como una de las áreas más esenciales, debido al objetivo que se plantea la organización de responder a las necesidades del cliente en el momento preciso (Inditex, 2018, p. 27). De acuerdo a ello, la logística de distribución posee relevancia, ya que, en gran medida, de ella depende de que las prendas puedan llegar a tiempo al cliente.

Es este sentido, el hecho de que Zara haya planteado que los productos, independientemente de su origen, sean distribuidos a las tiendas dos veces por semana (Inditex, 2012, p. 46), plantea la necesidad de implementar estrategias y tecnologías que dinamicen la entrada de las prendas a las tiendas. Esto se ve reflejado en el alto grado de integración en el soporte logístico, donde la logística de distribución es capaz de adaptarse con eficacia “a los ritmos y volúmenes impuestos por los clientes” (Agulló, 2012, p. 183). Asimismo, el ingreso de Zara al mercado online proyecta retos al área, ya que la organización de las entregas se debe hacer en 24 horas en Europa y en 48 horas al resto del mundo. Es así que, tras el ingreso a este nuevo formato, se ha observado un gran desenvolvimiento de la marca para diseñar estrategias que aseguren la efectividad de sus actividades de distribución en torno a la satisfacción del cliente.

De este modo, se puede concluir que, cada uno de los pilares cumple una función relevante, al dar una respuesta eficaz a los deseos del consumidor. Dentro de estas, la distribución posee importancia, debido a que, en el caso de las tiendas físicas, las prendas deben ser renovadas en un plazo de dos semanas. Además, el reciente ingreso de Zara en el e-commerce plantea la modernización de los procesos que constituyen esta fase logística, lo cual proyecta la mejora continua e innovación en Zara.

1.4.3 Zara.com: El comercio electrónico y su importancia en Zara

En el 2010, Zara inició sus ventas en canal digital en 20 países. En ese entonces, el comercio electrónico solo constituía un canal complementario. Sin embargo, este tipo de comercio se ha transformado en un elemento notable para mantener la sostenibilidad de la marca. Es así que, ahora, Zara está presente bajo el formato online en 47 de los 96 mercados en los que tiene presencia y planea la expansión hacia otros más. Asimismo, recurre al formato de tienda en abierto para poner a disposición del consumidor una gran gama de productos que pueden ser adquiridos a cualquier hora y los 365 días del año (Garrido & Miralda, 2013, 41).

La importancia que posee el comercio electrónico puede ser explicada por el crecimiento que se ha ido presentando desde su implementación. De este modo, el hecho de que las ventas online hayan presentado un crecimiento del 41% en el año 2017 (Inditex, 2018, p. 6) fundamentan la opinión del presidente de Inditex, Pablo Isla, acerca de relevancia del e-commerce como un negocio rentable. Además, se puede deducir que esta es la razón por la cual la organización se

esfuerzo por desarrollar proyectos y tecnologías que mejoren la atención al cliente, a través del canal online.

Debido a esto, es que en Zara –al ser el buque insignia de Inditex- la relevancia que posee el comercio electrónico queda demostrada en el desarrollo del modelo omnicanal que pretende la integración de la tienda física y online. De esta forma, la marca logrará identificar cuáles son las necesidades del cliente y entenderá cómo las buscan y dónde o cómo prefieren recibir un producto (Inditex, 2018, p. 40). Focalizándose, una vez más, en la satisfacción del cliente al intentar conocer sus deseos y definir las formas más eficaces y rápidas de establecer la transacción de los productos.

De este modo, a través de las últimas decisiones del grupo, se puede identificar la importancia que posee el comercio electrónico para la supervivencia de la marca en el mercado, la cual se encuentra justificada por el crecimiento progresivo que posee el canal, en las operaciones de la organización.

Se puede concluir el subcapítulo mencionando que el modelo de gestión sostenible permite a Zara establecerse de manera eficaz en cada uno de los mercados donde se posiciona; de esta manera, los pilares de la gestión constituyen la base del éxito de la marca. Respecto a ellos, la logística de distribución posee relevancia, debido a que los productos deben llegar a las tiendas en un plazo de dos semanas. Así mismo, la importancia que posee el comercio electrónico en Zara, sostenida por la rentabilidad de sus operaciones y el crecimiento constante, obliga a esta área a adquirir una mayor flexibilidad y agilidad, a fin de que los productos se entreguen a todas las áreas geográficas en un plazo máximo de 48 horas.

En conclusión, a partir del concepto desarrollado de logística de distribución y sus implicancias en el sector textil, y el concepto de comercio electrónico, se ha podido reconocer que, en la gestión de Zara, ambos fenómenos poseen relevancia para la supervivencia en el mercado. Por un lado, una vez entendida la logística de distribución como una fase del proceso logístico, constituida por actividades intermedias y coordinadas que posibilita la satisfacción del consumidor y el desarrollo de capacidades distintivas en una empresa, es posible comprender la importancia que posee la logística de distribución en Zara. En este sentido, su importancia se fundamenta en el propósito de la organización de brindar al cliente los productos terminados en los plazos más breves del sector, lo cual obliga al área logística a desarrollar una distribución de

corto circuito que permita la transición de las prendas de acuerdo a lo establecido. Además, el ingreso de la marca al comercio electrónico plantea nuevos retos que evidencian la relevancia de la distribución en las actividades de Zara en cada uno de sus mercados geográficos y formatos de venta.

Por otro lado, a través del concepto de comercio electrónico y la evolución que ha experimentado desde su creación es posible comprender la importancia que posee en Zara. En este contexto, Zara ha aprovechado el e-commerce como una oportunidad para establecer nuevos puntos de contacto con el cliente europeo. Es así que, tras el gran crecimiento de las ventas online y la gran atracción que siente el cliente en interactuar con este canal, la relevancia del comercio electrónico en Zara se fundamenta con el hecho de que la marca haya iniciado el proceso de establecimiento del modelo omnicanal que permita una mejora en la experiencia del cliente en cada canal de venta. Cabe indicar que, esta estrategia será analizada con mayor profundidad en el siguiente capítulo a fin de reconocer su impacto en el cliente y los pilares de la empresa.

De este modo, se ha podido reconocer la importancia que poseen ambas temáticas al interior de Zara. Además, se ha podido apreciar rasgos que permiten establecer una relación entre ambos fenómenos, lo que será analizado en el capítulo siguiente.

CAPÍTULO 2

IMPLICANCIAS DEL COMERCIO ELECTRÓNICO: LA INNOVACIÓN LOGÍSTICA EN ZARA

El presente capítulo tiene como objetivo explicar las principales innovaciones tecnológicas y estratégicas de Zara en el área logística para su desempeño en el comercio electrónico. Para lo cual, se reconocerá el impacto que ha tenido la introducción del sistema de RDIF, los robots en los puntos de distribución y la estrategia omnicanal, en la gestión de Zara en el mercado europeo. Para ello, este capítulo se dividirá en tres secciones. En la primera, se partirá de la base teórica para sustentar y explicar la relación que surge entre la logística de distribución y el comercio electrónico en Zara. Para así, entender cómo el e-commerce ha influido en el rediseño de los procesos de distribución de la marca.

En la segunda sección, se describirán las principales innovaciones tecnológicas implementadas en la logística tras el ingreso de la empresa al comercio electrónico destacando la inserción de robots y sistemas de radiofrecuencia. Para lo cual, estas dos innovaciones tecnológicas serán descritas y analizadas en función a la relevancia que poseen para la satisfacción del cliente y el modelo de negocio de la empresa, empleando como fuente principal los informes anuales del grupo Inditex.

Finalmente, en la última sección, se realizará un enfoque en la innovación estratégica que representa la omnicanalidad en la gestión de Zara en Europa. Para ello, se brindará su definición y se describirá cómo esta estrategia se ha establecido en las tiendas Zara. Asimismo, con el propósito de demostrar su importancia para la marca, se presentará como ha influenciado en los pilares de la gestión de la empresa y la satisfacción del consumidor

2.1.: La relación entre el comercio electrónico y la logística de distribución en Zara

El ingreso de una organización al comercio electrónico exige una adopción constante de estrategias, a fin de establecer y mantener el contacto con el cliente. Además, en el caso de las organizaciones que tienen un modelo físico de negocio, y se extienden al canal online (Colomé, 2013, p.12), el e-commerce plantea la necesidad de rediseñar cada una de las áreas administrativas, para así poder responder de manera eficaz a las exigencias del consumidor. Un ejemplo de este cambio que se genera en las áreas de una empresa, se puede reconocer en la

importancia que toma la logística para el buen funcionamiento de un negocio online, debido a que el desarrollo de sus actividades se torna cada vez más complejo (Garrido & Miralda, 2013, p. 42), en un intento por establecer una efectiva gestión de los pedidos del consumidor.

Esta importancia que adquiere el área logística en el mundo online se sustenta en base a su propósito. En este sentido, el objetivo de “proporcionar los productos adecuados en las cantidades adecuadas en el lugar correcto al momento correcto” (Schneider, 2004, p. 184) es algo que se extiende a cada uno de los canales de venta en los que un negocio interactúa con el cliente. No obstante, ejecutar las actividades que permitan que sea alcanzado es una tarea complicada. En el caso del canal online, su estructura plantea nuevos retos para las fases de la logística, debido a las diferencias que se presentan en este tipo de gestión, en comparación con la de un negocio tradicional (ver anexo 2). De esta manera, se puede identificar que la logística de distribución se vuelve una fase flexible y compleja al tener que establecer la transferencia de los productos en cada uno de los puntos geográficos donde se encuentra el cliente, lo cual exige una innovación de procesos para cumplir con los requisitos que establece el e-commerce.

Este tipo de innovación requerida en la logística de distribución, se pueden reconocer en lo que ha sucedido en Zara desde su ingreso al mundo online. Los cambios surgidos en esta área se ven sustentados en la importancia que esta representa para alcanzar los propósitos de la marca. Tal como menciona Agulló (2012), en el éxito de Zara, la logística de distribución aparece como una compleja red de información fluida entre las partes que la componen: el diseño, la fabricación de prendas y las tiendas en que estas se venden (p.179). De este modo, la apertura del comercio electrónico ha provocado el rediseño de la distribución, a través de la adopción de nuevas tecnologías y estrategias que permiten mantener la estabilidad de cada uno de los componentes que constituyen esta red de información. Es así, que el ingreso Zara al comercio electrónico es la causa de muchas de las innovaciones que la logística de distribución ha adoptado, a fin de mantener el éxito de la marca.

Tal como se mostró en el Capítulo 1, el e-commerce ha planteado a la organización una serie de requisitos que se apoyan en las particularidades de la gestión de Zara. En este sentido, la necesidad de mantener la respuesta rápida, se vuelve un reto para la distribución, ya que debe llegar a cada uno de los clientes que requieren los productos de la marca, los cuales ya no se encuentran en un solo punto – como sucedía en la tienda física- sino que se encuentran dispersos

dentro del área europea donde opera Zara. Asimismo, plantea mayores costos que podrían hacer insostenible la gestión online, sobre todo, debido al objetivo de entregar los pedidos en un plazo máximo de 48 horas. Frente a ello, el grupo Inditex ha ido implementando una serie de estrategias que se ven apoyadas en la introducción de innovaciones, para así mantener la sostenibilidad y rentabilidad de Zara en cada uno de sus formatos de venta.

En conclusión, la relación establecida entre el comercio electrónico y la logística de distribución dentro de Zara es de tipo causal. Esto se sustenta en las características que adopta la logística en una organización que extiende sus operaciones al canal online y –en el caso de Zara– frente a la necesidad de mantener y mejorar sus capacidades que la diferencian de la competencia. Por ello, las innovaciones que ha ido implementando la marca, desde su ingreso al mundo online, hallan su fundamento en los esfuerzos del grupo Inditex por mantener la rentabilidad de Zara y la capacidad de llevar al consumidor las últimas tendencias de la moda en los plazos más cortos del mercado. A continuación, se detallarán las principales innovaciones, tecnológicas y estratégicas, surgidas tras el impacto del comercio electrónico en la logística y se analizará su relevancia para la satisfacción del cliente y el modelo de negocios de Zara.

2.2.: Las principales innovaciones logísticas en tecnología: Sistema de Identificación por Radiofrecuencias y Robots

“El éxito de una empresa pasa precisamente por saber utilizar y gestionar de manera inteligente la enorme cantidad de información que proporciona Internet y las nuevas tecnologías” (Colomé, 2013, p.45). En Zara, se puede reconocer que su éxito se encuentra apoyado en el empleo –cada vez más constante– de tecnologías. Específicamente, desde el despliegue de Zara en el comercio electrónico, se ha podido apreciar que el crecimiento de este canal de ventas viene siendo apoyado en la incorporación progresiva de herramientas tecnológicas. De esta manera, entre la diversa gama tecnológica que constituyen la logística de distribución de Zara, destaca la implementación de la tecnología de Identificación por Radiofrecuencia (RFID) y el empleo de robots.

En primer lugar, la tecnología RFID se define como un sistema que permite el reconocimiento de objetos en posición remota. Según Correa, Álvarez y Gómez (2010), este sistema “es una tecnología que usa ondas de radio para identificar productos de forma automática, involucrando

etiquetas o TAGS que emiten señales de radio a unos dispositivos llamados lectores, encargados de recoger las señales” (p. 123). En el caso de Zara, estas etiquetas se encuentran adheridos a las prendas para facilitar el control y ubicación de las mercancías que se localizan tanto en tienda, como en centros logísticos (Inditex, 2018, p. 42). En la actualidad, el despliegue de esta tecnología se encuentra completado, debido a la integración del canal físico y online. Pues, si bien la implementación de esta tecnología se inició en etapas anteriores al comercio electrónico de la marca, el ingreso al mundo digital terminó por acelerar el proceso, a causa de la adopción de la estrategia omnicanal.

En segundo lugar, la innovación tecnológica de Zara se evidencia en la implementación de sistemas robotizados para facilitar el proceso de distribución de los productos. Específicamente, esta tecnología se ha instalado en los puntos automatizados, donde los clientes recogen las prendas que han pedido a través de la página web de la marca. Estos robots buscan los artículos en las áreas de despacho y lo llevan directamente al buzón –en cuestión de segundos- donde el cliente puede recogerlos. De esta manera, se acelera el proceso y se disminuyen las colas para la entrega de los pedidos (Zara Introduce Robots, 2018, p. 25).

Ambas tecnologías representan la innovación tecnológica que Zara ha ido adoptando frente a las nuevas exigencias que plantea el cliente del comercio electrónico, ya que su incorporación se encuentra apoyada en la necesidad de brindar al cliente los productos que desea en el menor tiempo posible. En este caso, la marca invita al consumidor online a acercarse a las tiendas o los puntos de entrega más cercanos a su ubicación geográfica, lo cual se constituye como una estrategia que genera beneficio para las partes que participan en el proceso de distribución. De esta manera, la empresa adquiere mayor agilidad y rentabilidad en la distribución de las prendas, mientras que el cliente accede a la posibilidad de obtener las prendas en el momento que desea, y de comprar una gama más amplia de productos, que la ofrecida por la tienda tradicional.

En conclusión, el sistema de Identificación por Radiofrecuencia y el sistema robotizado de los puntos de despacho, se constituyen como lo más relevante de la innovación tecnológica de la marca. En este sentido, ambos sistemas han surgido como respuesta a la obligación de satisfacer las necesidades del cliente online y ofrecerle una respuesta rápida, lo cual, a su vez, ha sido tomado como una oportunidad para generar mayores beneficios a las partes involucradas en el proceso de distribución.

2.2.1 Relevancia de la innovación tecnológica en la satisfacción del cliente y el modelo de negocios

La introducción de innovación tecnológica en las actividades de una empresa, tiene un impacto para cada una de las áreas administrativas y grupos de interés involucrados. En este sentido, las herramientas tecnológicas que Zara ha introducido en la gestión del mercado europeo poseen mayor relevancia en los pilares de la marca y la satisfacción del cliente. Esto se debe, a que las herramientas y sistemas tecnológicos que se reconocen en Zara, se han establecido en base a la necesidad de brindar al cliente los productos en el momento que este lo requiere. Para lo cual, aprovecha y potencia las ventajas competitivas que surgen en el modelo de gestión de la marca. A fin de reconocer el impacto de la innovación tecnológica en la satisfacción del cliente y el modelo de negocios de Zara, se analizará la importancia que poseen los sistemas de RFID y de robotización en los pilares de la marca. Asimismo, se explicará de qué manera estas innovaciones aportan a la satisfacción del cliente que surge en el canal online.

Por un lado, el sistema de RFID posee importancia en los pilares de tienda y logística. En primer lugar, este sistema favorece el manejo efectivo de la gestión de stock y las actividades de venta. En cuanto a la gestión de stock, esta tecnología permite al personal poseer una base de datos de las prendas disponibles en tienda, con la cual gestionan de manera eficiente la salida de productos. Asimismo, permite dinamizar la reposición de los inventarios. De esta manera, la tecnología RFID posibilita a las tiendas mantener los niveles de stock al mínimo. En lo que respecta a la comercialización, esta tecnología impulsa que el cliente online concrete la intención de compra. Apoyado en la integración de espejos-pantalla informativos, permite mostrar al cliente, diversas posibilidades de combinación de estilos con otras prendas y accesorios disponibles en tienda (Heras, 2018, p. 65). Es así, que la integración de esta innovación aumenta las posibilidades de promocionar los productos eficientemente, a tal punto, que ha permitido el crecimiento de las ventas de la organización.

En segundo lugar, el sistema de RFID posee impacto en la fase de distribución del proceso logístico. Su implementación ha mejorado la gestión de la distribución, al permitirle conocer con anticipación lo que necesitan las tiendas. De esta manera, el área logística va planificando, de manera temprana, el proceso de distribución tomando en cuenta lo que busca el cliente. En este punto, cabe resaltar que la implementación del canal online obliga que las operaciones de

distribución se realicen de manera dinámica, por lo cual, el empleo de esta tecnología posibilita que la transferencia de los productos al cliente se realice de manera eficaz, y que la convivencia de la tienda tradicional y online, en un solo punto de venta, se pueda llevar a cabo con éxito al permitir un “incremento en la exactitud y agilidad en las operaciones de manipulación e identificación de productos” (Singer 2006 citado en Correa, Álvarez & Gómez 2010, p. 123)

En lo que respecta a la satisfacción del cliente, esta tecnología ofrece al cliente una calidad de servicio que traspasa las barreras del e-commerce. Como se sabe, Zara invita al cliente del comercio electrónico a acercarse a recoger sus pedidos en tienda. A través de esta iniciativa, la marca impulsa que el consumidor no pierda el contacto físico con las prendas, lo cual, se convierte en una oportunidad para fidelizarlo. En este sentido, la capacidad de control de las mercancías, mediante este sistema, permite acelerar “hasta en un 80% la gestión de los productos en la tienda, lo que ... permite destinar más tiempo a ofrecer un mejor servicio” (Inditex, 2018, p. 42). Es así, que esta innovación mejora la calidad de atención al facilitar que la gestión de tienda se lleve de manera eficiente.

Por otro lado, la introducción del sistema robotizado posee relevancia en la logística de Zara. Su introducción está fundamentada en la necesidad de llevar a cabo un proceso de distribución más rentable y efectivo. Esto se ve evidenciado, en la capacidad de los puntos automatizados de gestionar, de manera rápida, la entrega de los productos solicitados a través del canal online. Asimismo, el uso de robots para la distribución de las prendas, se constituye como una oportunidad para reducir costos. A comparación de los gastos que supone la entrega en cada uno de los puntos donde se encuentra el consumidor digital, a través de esta tecnología, Zara rentabiliza el proceso al atraer a los clientes a un solo punto de distribución.

En cuanto a la satisfacción del cliente, se podría suponer que la propuesta de reunir a los consumidores en un solo punto provocaría la pérdida del valor del comercio electrónico. Sin embargo, sucede todo lo contrario. El sistema robotizado se impone como un nuevo método para satisfacer al cliente que desea realizar sus compras de manera rápida y cómoda. Esto se debe, a que el uso de robots permite la compra, entrega y, devolución y cambios de manera dinámica (Heras, 2018, p. 64) sin necesidad de hacer largas colas. Además, se identifica que el empleo de esta tecnología se encuentra relacionado, en gran medida, con el objetivo de Zara de brindar al cliente una respuesta rápida en el menor tiempo posible. De este modo, queda evidenciado que el

establecimiento de robots en la distribución de los pedidos aporta, de manera significativa, a la satisfacción del cliente online, pues le ofrece comodidad y, sobre todo, rapidez, al brindarle las prendas que desea -de manera ágil- sin necesidad de realizar largas colas.

Para concluir, se puede resaltar que el empleo de ambos sistemas en las actividades de Zara, en Europa, genera un impacto directo en la satisfacción del cliente, al generar cambios en los pilares del modelo de negocios. En este sentido, el impacto que han causado en el modelo de negocios de Zara se hace visible en los pilares de tienda y logística. De este modo, el impacto que ha causado el sistema de RFID -en la gestión de tiendas y logística- ha provocado mejoras en la calidad de servicio y atención que el personal de tienda pueda ofrecer. Y en el caso del sistema robotizado, las posibilidades que ofrece para mejorar la logística de distribución de la marca, ofrecen una oportunidad de agilizar la entrega de los productos que el cliente desea.

2.3.: La innovación estratégica: La omnicanalidad

El sistema RFID y el sistema robotizado no son las únicas innovaciones logísticas que Zara ha introducido en Europa tras la apertura del canal online. En la actualidad, estas tecnologías se ven complementadas con el establecimiento de la omnicanalidad, que representa la innovación estratégica de la marca, la cual en un inicio no formaba parte de sus proyectos.

En este sentido, cuando Zara ingresó al mercado digital, el comercio electrónico era entendido como un canal complementario para establecer contacto con el cliente. Tal como menciona López y Cicero (2013), la marca halló en este canal de ventas una posibilidad de reforzar su estrategia multicanal en el mercado europeo (p. 39). No obstante, el crecimiento constante que fue presentando, cambió la visión de Zara respecto a este. De este modo, la comprensión del e-commerce como un negocio rentable impulsó que la marca pasara de una estrategia multicanal a la omnicanalidad.

A continuación, se describirán las principales características de la estrategia omnicanal que Zara ha incorporado en el mercado europeo para, posteriormente, analizar la relevancia que posee en la satisfacción del cliente y en la estructura del modelo de negocio de la marca.

2.3.1 *¿En qué consiste la omnicanalidad de Zara?*

La omnicanalidad puede ser definida como, “la integración de distintos medios y vías de contacto de manera tal que se generen caminos interrelacionados para que, si un cliente inicia una comunicación por un canal, pueda continuarla por otro” (Amdia, 2016, p. 4). Para lo cual, la organización que opta por la incorporación de esta estrategia en sus operaciones, se esfuerza por brindar al cliente una experiencia de marca, transformando la multicanalidad en una integración de todos los canales de interacción con el cliente y las tecnologías existentes.

Asimismo, la incorporación de la omnicanalidad en una organización, implica que la marca integre “las operaciones, el marketing, la tecnología en una estrategia que engloba toda la experiencia de compra” (Barroeta et al., 2016, p. 93). En este contexto, el nuevo concepto de compra, propuesto por Zara, se basa en una integración de los canales- físico y online- y el empleo de la tecnología en las principales tiendas de la región europea. De este modo, ofrece al cliente un nuevo formato de servicio que potencia su experiencia como consumidor de la marca.

Para poder obtener este resultado, las tiendas de Zara proponen al cliente digital la oportunidad de interactuar con las prendas a las que puede acceder en Zara.com, en la misma tienda omnicanal. Para ello, el equipo de la tienda cuenta con tabletas y dispositivos móviles que permiten realizar la compra en cualquier punto de la tienda y realizar el pago de la misma forma que en la tienda tradicional (Inditex, 2018, p. 41). Asimismo, con el objetivo de brindar un servicio rápido y cómodo, se apoya el empleo de datafonos bluetooth, tecnología RDIF, y el desarrollo de proyectos como Same Day Delivery y Next Day Delivery en ciudades como París, Londres, Madrid y U.K.

De esta manera, frente a la reducción que supone el comercio electrónico, del contacto físico y la parte sensorial de la experiencia de tienda, Zara propone alternativas para que estos aspectos esenciales del comercio de la industria textil no desaparezcan (Martínez, 2011, p. 386). Las tiendas se transforman para proponer al cliente una experiencia única en contacto con las tecnologías más innovadoras del mercado, sin perder el contacto con la tienda tradicional, lo cual revela que las tiendas siguen “siendo el lugar en el que las empresas y los productos se relacionan con sus clientes” (Zóttola, 2011, p.41).

Finalmente, se reconoce que la omnicanalidad de Zara consiste en la integración del canal online y tradicional. Para lo cual, se apoya en el empleo de innovaciones tecnológicas que mejoran el

servicio que el cliente puede experimentar en el nuevo concepto de tienda propuesto por la marca. Además, se identifica que, de esta manera, Zara impide que el cliente pierda el contacto y la experiencia sensorial con las prendas, lo cual es esencial en la comercialización de productos textiles.

2.3.2 La estrategia omnicanal y su relación con el modelo de negocios y la satisfacción del cliente

La estrategia omnicanal se instala de manera transversal a cada una de las áreas de Zara. Por consiguiente, posee un gran impacto en cada uno de los pilares del modelo de negocio de la marca y, con ello, afecta la calidad de atención que la organización pueda brindar al consumidor. A fin de reconocer la relevancia de la omnicanalidad en la gestión de Zara, se analizará la manera en que la introducción de la omnicanalidad se relaciona con los pilares de su gestión y la satisfacción del cliente europeo.

En primer lugar, la estrategia omnicanal posee impacto en los pilares de tienda y logística. Por un lado, en lo respecta a la gestión de tiendas, mediante las tecnologías implementadas, mejora la calidad de servicio que el equipo de ventas puede ofrecer. Tal como menciona Fernández (2016), “la tecnología se pone al servicio del consumidor, proporcionándole todas las ventajas y comodidades para realizar su compra” (p. 24). De este modo, los diversos dispositivos tecnológicos que uno puede hallar en las tiendas europeas de la marca, se orientan en promocionar las prendas de manera detallada y acelerar las actividades involucradas en el proceso de compra. Además, la integración de ambos canales de venta impulsa el crecimiento de las ventas al invitar al cliente a continuar con el comercio electrónico en la tienda omnicanal.

Por otro lado, esta innovación estratégica es una propuesta orientada a mejorar la gestión de los procesos de la logística de distribución. Esto se debe a que la tienda omnicanal invita al cliente digital a culminar el proceso de compra en un punto de venta físico, lo cual, evita que el proceso de distribución se torne más complejo. Asimismo, reduce los costos que involucraría una distribución a los puntos donde se encuentra cada cliente. También, el impacto que la omnicanalidad ha generado en el pilar logístico queda evidenciado en los servicios Same Day Delivery y Next Day Delivery. Pues, ambos se crean bajo la propuesta de establecer puntos Click & Collect, es decir, de colocar “establecimientos donde el cliente puede recoger la compra que ha

realizado online” (Nueno, 2013, p. 52). Lo cual, aporta de manera significativa a la rentabilidad que Zara puede obtener de las actividades de distribución.

En segundo lugar, “Zara ha sabido integrar su marca en cada uno de los [canales] y llegar a [los clientes] aprovechando los máximos recursos que cada uno de esos medios ofrece y siempre [ofreciendo] experiencias homogéneas” (Ecommerce News, 2017, p. 4). Dicho de otro modo, la estrategia omnicanal se ha constituido como una nueva forma de satisfacer al cliente del mercado europeo, pues la introducción de tecnologías y estrategias se encuentran fundamentadas en ofrecer una experiencia de marca que fidelice al cliente con la marca. Esto se traduce en la capacidad que ha adquirido el personal de tienda para mejorar la calidad de atención y servicio que puede ofrecer. Además, Inditex (2018) reconoce que “gracias al modelo integrado de tiendas y online, [los] clientes se relacionan con [la marca] en el momento, el lugar y el modo que sea más conveniente según sus necesidades” (p.41). Con lo cual, la omnicanalidad representa nuevas oportunidades para que el cliente se sienta atraído en satisfacer sus necesidades de moda en las tiendas de Zara.

Finalmente, se ha reconocido que la introducción de la omnicanalidad posee relevancia en el manejo de las actividades de tienda y logística de la marca. Específicamente, impulsa la ejecución y control efectivo de las actividades involucradas en el proceso de adquisición de productos en tienda. Y en el caso de la logística, evita que el proceso de distribución se torne insostenible al reducir los costos del proceso y reunir a los consumidores del e-commerce en un solo punto de entrega. Asimismo, en lo que concierne a la satisfacción del cliente, esta innovación estratégica representa un nuevo formato para brindar una mejor calidad de atención y servicio, a través del empleo de nuevas tecnologías y la integración de canales.

En conclusión, en base a los hallazgos de este capítulo, se ha reconocido que la innovación tecnológica y estratégica, introducida en el mercado europeo, posee un gran impacto en las áreas que constituyen la gestión de Zara. Es así que, haciendo un énfasis en la logística, se identifica que el sistema de RFID, sistema robotizado y la omnicanalidad mejoran el desempeño de los procesos de distribución. En este sentido, hacen posible que esta fase logística se ejecute de manera rentable y sostenible al modificar los patrones de comportamiento del consumidor online. De esta manera, también se reconoce que esta innovación logística posee trascendencia en factores como, gestión de tienda y la satisfacción al cliente, al brindar herramientas que hacen de

la compra una experiencia única, lo cual se ve reflejado en el crecimiento constante de las ventas y la inversión en propuestas que mejoren los canales de distribución de Zara.

Conclusiones

Para finalizar esta investigación, en este apartado se expondrán las conclusiones a las que se han podido llegar a lo largo del análisis realizado.

En el primer capítulo, se ha reconocido que la logística de distribución y el comercio electrónico poseen importancia en la gestión de Zara en Europa. Por un lado, la trascendencia de la logística de distribución se apoya en el entendimiento de la misma como una fase del proceso logístico, constituida por actividades intermedias y coordinadas que requieren del flujo de información acerca del cliente y los procesos operacionales de la organización. A partir de esto, es posible comprender la relevancia que posee en el sector textil, sobre todo en los últimos años, donde la situación de cambio ha dado lugar a modelos de negocios que demandan el establecimiento de una distribución de corto circuito, lo cual posibilita la satisfacción del consumidor y el desarrollo de capacidades distintivas en una empresa. De esta manera, la logística de distribución se constituye como uno de los pilares con mayor relevancia en Zara al permitir una respuesta rápida al cliente. Específicamente, facilita la gestión para que los productos lleguen a tienda en un plazo máximo de dos semanas a través, de una distribución de corto circuito que brinda beneficios para el crecimiento de la marca.

Por otro lado, en lo que respecta al comercio electrónico de Zara. La evolución que ha presentado, en función a las tendencias del mercado y las exigencias del cliente en la experiencia de compra, explica la importancia que posee en la gestión de la marca, sobre todo, frente a la estrategia omnicanal que ha adoptado recientemente. En este sentido, el comercio electrónico se posiciona como un canal de venta significativo, debido a la rentabilidad de sus operaciones y la gran atracción que siente el cliente de Zara en interactuar con este canal, lo cual genera beneficios a la organización frente al dinamismo del sector. Asimismo, su relevancia se ve sustentada en las posibilidades que ofrece para continuar brindando una respuesta rápida, sin importar el área geográfica donde se encuentre el cliente.

En el segundo capítulo, se reconoce que existe una relación entre ambas áreas. Específicamente, el comercio electrónico es la causa de los cambios e innovaciones que ha adoptado la logística de distribución de Zara, frente a la necesidad de mantener y mejorar sus capacidades distintivas que surgen en esta área. Precisamente, el sistema de RFID, el sistema de robotización y la omnicanalidad representan las principales innovaciones que Zara ha introducido

en el mercado europeo frente a las exigencias que plantea el comercio electrónico en su gestión. Todas ellas, además de tener un impacto en el desempeño del área logística, poseen relevancia para la satisfacción del cliente y el modelo de negocios de Zara, sobre todo en el pilar de tienda, tras la introducción al comercio electrónico.

De este modo, las innovaciones tecnológicas-sistema de RFID y robotización-generan un impacto directo en la satisfacción del cliente al provocar cambios en los pilares de logística y tienda. Esto se debe a que su empleo posibilita la mejora de la calidad de servicio y atención que el personal puede ofrecer. Y en el caso de la gestión de distribución, ofrecen una oportunidad de agilizar las entregas de los pedidos solicitados de manera online, asegurando la satisfacción del cliente, al entregarle las prendas que desea dentro de los cortos plazos de 24 o 48 horas.

En cuando a la omnicanalidad, esta representa la principal innovación estratégica de la marca y, como tal, viene generando beneficios que se ven reflejados en el crecimiento y la supervivencia de Zara. En relación con ello, se ha identificado que los beneficios que surgen, a través de esta estrategia, se evidencian en la mejora del manejo de las actividades de tienda y logística. En efecto, impulsa la ejecución y control de las actividades involucradas en el proceso de adquisición de productos en tienda; mientras que, en el área de logística, evita que el proceso de distribución se torne insostenible al reducir los costos del proceso y reunir a los consumidores en un solo punto de entrega. De esta manera, representa, así, una nueva alternativa para potenciar la calidad de atención y servicio ofrecida al cliente.

Es así que se ha validado la hipótesis. Es decir, se ha comprobado que el ingreso de la marca al comercio electrónico ha innovado la logística de distribución mediante la adopción de nuevas tecnologías y el desarrollo de la estrategia omnicanal, a fin de mantener los estándares de satisfacción del cliente y los principios de su modelo de negocios. A través de los hallazgos, se reconoce que existe una relación importante entre ambas áreas. Se ha comprobado que el comercio electrónico está detrás de las propuestas de innovación logística que se han introducido en el mercado europeo. En tal sentido, las innovaciones tecnológicas y estratégicas se han establecido como respuesta a las exceptivas que genera el canal online en los consumidores. Asimismo, mediante el análisis de las principales innovaciones logísticas, se ha demostrado que poseen impacto en los principios del modelo de negocios de la marca, principalmente, se ha reconocido que posee relevancia en la gestión de los pilares de logística y tienda. Esto, a su vez,

ha planteado oportunidades para mejorar los estándares de satisfacción del cliente, al posibilitar un incremento en la calidad de atención y servicio que Zara ofrece.

Referencias

- Amdia. (2016). *La omnicanalidad. El centro del Marketing de hoy*. Argentina. Recuperado de http://amdia.org.ar/site/pdf/pdf_ebook_omnicanalidad_mkshake.pdf
- Agulló, I. (2012). Producir y consumir: La logística, clave del éxito de una cadena de moda/Production and consumption: The logistic, key to success of a fashion chain. *Política y Sociedad*, 49(1), 179-191. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/1444025353?accountid=28391>
- Barroeta, H., Casero, J., Díaz, F., Masclans, M., Montiel, J., Pérez., C., & Sanz, A. (2016). Servicio al cliente. En *El libro blanco de logística para comercio electrónico*. (pp. 78-97) Barcelona: adigital. Recuperado de <https://www.adigital.org/media/lb-logistica-2016.pdf>
- Cantero, P., & Méndez, P. (2017). *E-commerce en Europa: cifras 2017*. Recuperado de <http://murciaeconomia.com/not/51144/e-commerce-en-europa-cifras-2017>
- Colomé, R. (2013). *E-logistics*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya. Recuperado de http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/70947/1/Elogistics_m%C3%B2dul%201.pdf
- Correa, A., Álvarez, C., & Gómez, R. (2010). Sistemas de Identificación por Radiofrecuencia, Código de barras y su relación con la gestión de la cadena de suministro. *Estudios Gerenciales*, 26 (116), 115-141. Recuperado de https://ac.els-cdn.com/S0123592310701261/1-s2.0-S0123592310701261-main.pdf?_tid=5a135a0a-c0a1-4416-9269-0ce3ff54ce58&acdnat=1544203584_c1160f69af76f7be3b914f03ed84656f
- Dawson, J., & Frasquet, M. (2006). Factores determinantes del nuevo papel de la distribución minorista en Europa. *Revistas ICE*, (828), 11-24. Recuperado de http://www.revistasice.info/cache/pdf/ICE_828_1134_3F5BC7EED8D6765310FCDDA29670B6D5.pdf

- Ecommerce News (2017). Manual Ecommerce 2017. *Ecommerce News Magazine*, 1-100. Recuperado de <https://ecommerce-news.es/wp-content/uploads/2017/06/ECN-Manual-2017-web.pdf>
- Fernández, A. (2016). “Smart Retail”: la imparable transformación del punto de venta. *Harvard Deusto Márketing y ventas*, (138), 22-27. Recuperado de http://www.colpublirp.com/wp-content/uploads/2016/07/Gener_2227_dossier_2_smart_retailc_.pdf
- García, J., Prado, C., & Mejías, A. (2011). El desarrollo de la función logística en la industria alimentaria y textil moda de España. *Universia Bussines Review*, (31), 42-59. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/433/43320831002.pdf>
- Garrido, R., & Miralda, E. (2013). Comercio electrónico: claves para el éxito. *MK - Marketing Más Ventas*, 27(286), 40-45. Recuperado de <http://ezproxibib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=84732490&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Gutiérrez, G., & Prida, B. (1998). Distribución física: importancia y enfoque. *Logística y distribución física*. (pp. 9-20). Madrid: McGraw-Hill.
- Heras, M. (2018). Zara innova en Londres con una tienda «solo» de pedidos online. (2018). *Especial Directivos*, (1727), 64-66. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=7240a28b-3cc6-4ffa-9571-03916666604f%40sessionmgr4006>
- Inditex. (2012). *Memoria Anual 2011*. Recuperado de https://www.inditex.com/documents/10279/246278/Memoria_Anual_2011.pdf/f07b2623-0a86-4639-8bce-40da725caf5a
- Inditex. (2018). *Memoria Anual 2017*. Recuperado de <https://www.inditex.com/documents/10279/563405/Memoria+Anual+2017+Inditex.pdf/8ccb8660-4eaf-ce54-1074-5ea11d351eeb>

- Interbrand. (2018a). *Best Global Brands 2017*. Recuperado de <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2017/ranking/>
- Interbrand. (2018b). *Zara*. Recuperado de <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2017/ranking/zara/>
- López, E., & Cicero, N. (2013). *Amancio Ortega - Zara: moda a precios bajos*. Lima: Producciones Cantabria.
- Malca, O. (2001). El comercio electrónico. En *Comercio electrónico*. (pp. 31-53). Lima: Universidad Pacífico.
- Martínez, A. (2008). Hacia un nuevo sistema de la moda. El modelo Zara. *Revista Internacional De Sociología*, 66(51), 105-122. Recuperado de <http://revintsociologia.revistas.csic.es/index.php/revintsociologia/article/view/111/112>
- Martínez, N. (2011). Zara: Imagen de marca internacional y debut en la venta online en Europa occidental. *Intangible Capital*. 7(2), 375-409. Recuperado de <http://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/206/199>
- Nueno, J. (2013). El declive de las calles comerciales. *IESE Insight (Spanish Edition)*, (19), 46-53. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=9c6799ac-1af6-48b6-adfd-e5ccd44c7f11%40pdc-v-sessmgr04>
- Plant, R. (2001). *eCommerce: formulación de una estrategia* (.). Buenos Aires: Prentice Hall.
- Schneider, G. (2004). Estrategias de empresa a empresa: del intercambio de datos al comercio electrónico. En *Comercio Electrónico* (pp. 178-217). México, D.F.: THOMSON
- Servera, D. (2010). Concepto y evolución de la función logística. *Innovar*, 20(38), 217-234. Recuperado de: <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/1677604087?accountid=28391>

- Solé, M. (2000). *Comercio Electrónico: Un mercado en expansión* (6ª ed.) Madrid: ESIC Editorial
- Torres, D., & Guerra, J. (2012). Comercio electrónico. *Contribuciones a la economía*, 1-12. Recuperado de: <http://www.eumed.net/ce/2012/tcgz.pdf>
- Valdés, A. (1984). El ciclo de los materiales y los objetivos de la administración logística. En *Administración logística* (pp. 79-92). Lima: Ediciones Sagsa.
- Zara Introduces Robots To Speed Up Online Order Pickup. (2018). *FRPT-Retail Snapshot*, 25-26. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=ca412b1a-69bc-4823-a55b-a4984a5ad5f2%40pdc-v-sessmgr01>
- Zóttola, M. (2011). Un nuevo punto de venta ya está aquí. *MK- Marketing Más Ventas*, 25 (270), 38-48. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=a76b18e0-4323-4aa5-be27-f9b36cb98f1f%40sessionmgr102>

Anexos

Anexo 1: Modelos de negocio en el sector textil

Tabla 2. Modelos de negocio en el sector textil

Modelo	Características	Impacto sobre la logística
Reposición	Diseño, fabricación y comercialización de prendas básicas, es decir, multitemporada.	A través de este modelo se procura la reducción de costes. Asimismo, se presentan stocks altos de materia prima y prendas terminadas.
Temporada	Diseño, fabricación y comercialización de prendas para cada temporada en particular. En este modelo, las ventas mayoritarias se realizan antes del inicio de temporada. Luego, la fabricación se hace por pedidos para la distribución completa al inicio de temporada.	Se requiere que las organizaciones tengan la capacidad de diseño e industrialización de las prendas. Además, las características del modelo suponen stocks altos de materias primas y prendas.
Temporada con reposición	Similar al modelo de Temporada. No obstante, se hacen reposiciones al canal de ventas durante la temporada.	Procura rendimientos productivos e impone la necesidad de que la producción y distribución sean flexibles.
Temporada con renovación	Este modelo integra las características del modelo de Temporada por reposición. Sin embargo, en este modelo, las reposiciones se dan con variaciones en el diseño de las prendas.	El proceso logístico es bastante flexible. Las prendas que se introducen en cada renovación se fabrican una vez que se han agotado las existencias de las prendas anteriores.
Renovación frecuente	El modelo se basa en el diseño, fabricación y comercialización de productos diferentes en cada una de las temporadas. Aquí, la modificación en los diseños de las prendas se presenta con frecuencia.	Máxima flexibilidad en los procesos de aprovisionamiento, producción y distribución. También, se presenta gran agilidad en el diseño de las prendas. A diferencia de los modelos anteriores, los stocks de materia prima y productos terminados se manejan al mínimo.

Adaptado de: García, Prado y Mejías (2011)

Anexo 2: Diferencias entre la logística tradicional y la logística del comercio electrónico

Tabla 3. Diferencias entre la logística tradicional y la logística del comercio electrónico

	Logística tradicional	Logística del comercio electrónico
Tipo de envío	Masivo: camión, contenedor, etc.	Paquete
Cliente	Estratégico	Desconocido
Flujo de mercancías	Unidireccional	Bidireccional
Puntos de destino	Concentrados	Muy dispersos
Demanda	Estable, consistente	Muy estacional, singular

Adaptado de: Colomé (2013)