

Zara y H&M: los entresijos de su éxito global en la moda rápida

¿Cuál es el secreto del éxito de Zara? ¿Es posible replicarlo más allá de la moda? Analizamos los pilares operativos de su modelo de negocio y cómo podrían aplicarse a otros sectores.



1 de febrero de 2015 | Actualizado 12 de mayo de 2025

¿Cómo logran Zara y H&M actualizar constantemente la ropa de sus tiendas y mantener los precios bajos?

La respuesta es el modelo de pronto moda, o moda rápida, basado en un sistema de

producción de respuesta rápida y la planificación dinámica de inventarios, que reduce el tiempo entre la fase de diseño y la de distribución (y viceversa).

Felipe Caro (UCLA Anderson School of Management) y el profesor del IESE [Víctor Martínez de Albéniz](#) ofrecen una mirada esclarecedora sobre este modelo de negocio desde un punto de vista operativo. En el [capítulo](#) que han escrito para un [libro sobre gestión de la cadena de suministro al por menor](#) explican los entresijos del modelo y especifican áreas que se podrían abordar en futuras investigaciones.

¿Por qué el modelo pronto moda es digno de un estudio en profundidad? Para empezar, las empresas que lo utilizan están creciendo más rápidamente que las de la moda tradicional. Basta con darse cuenta de que las dos mayores empresas mundiales de ropa al por menor, la española Inditex (propietaria de Zara) y la sueca Hennes & Mauritz (propietaria de H&M), se basan en este modelo de negocio. Juntos, estos dos fabricantes son responsables de alrededor de 10.800 tiendas en 87 mercados y emplean a más de 273.000 personas.

Además, el modelo pronto moda podría dar el salto a otros sectores, como la alimentación, la música y otras áreas en las que las tendencias y la fatiga del consumidor son relevantes.

¿Qué es pronto moda?

En primer lugar, los profesores han dedicado algunas líneas a la definición de los términos que emplean. El concepto de pronto moda no engloba a Chanel, Prada u otras marcas de lujo y elevados precios que se exhiben en pasarelas. Es, por definición, un tipo de moda mucho más asequible y pensada para compradores frecuentes. La moda rápida tampoco es Gap, Uniqlo o proveedores similares de artículos de primera necesidad asequibles. Los mismos pantalones tejanos y camisetas monocromas pueden permanecer temporada tras temporada en sus estantes, mientras que la oferta de pronto moda está siempre en línea con las últimas tendencias.

Por tanto, el modelo pronto moda ofrece diseños actuales a precios asequibles. Su propuesta de valor se basa tanto en la novedad del producto como en su precio. En un escenario competitivo, optimizar las operaciones para renovar el surtido con frecuencia y mantener precios bajos es clave. A tal fin, la moda rápida se apoya en dos pilares operativos: el sistema de producción de respuesta rápida (QR por sus siglas en inglés) y la planificación dinámica de surtidos.

Producción de respuesta rápida

El sistema de producción de respuesta rápida 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.

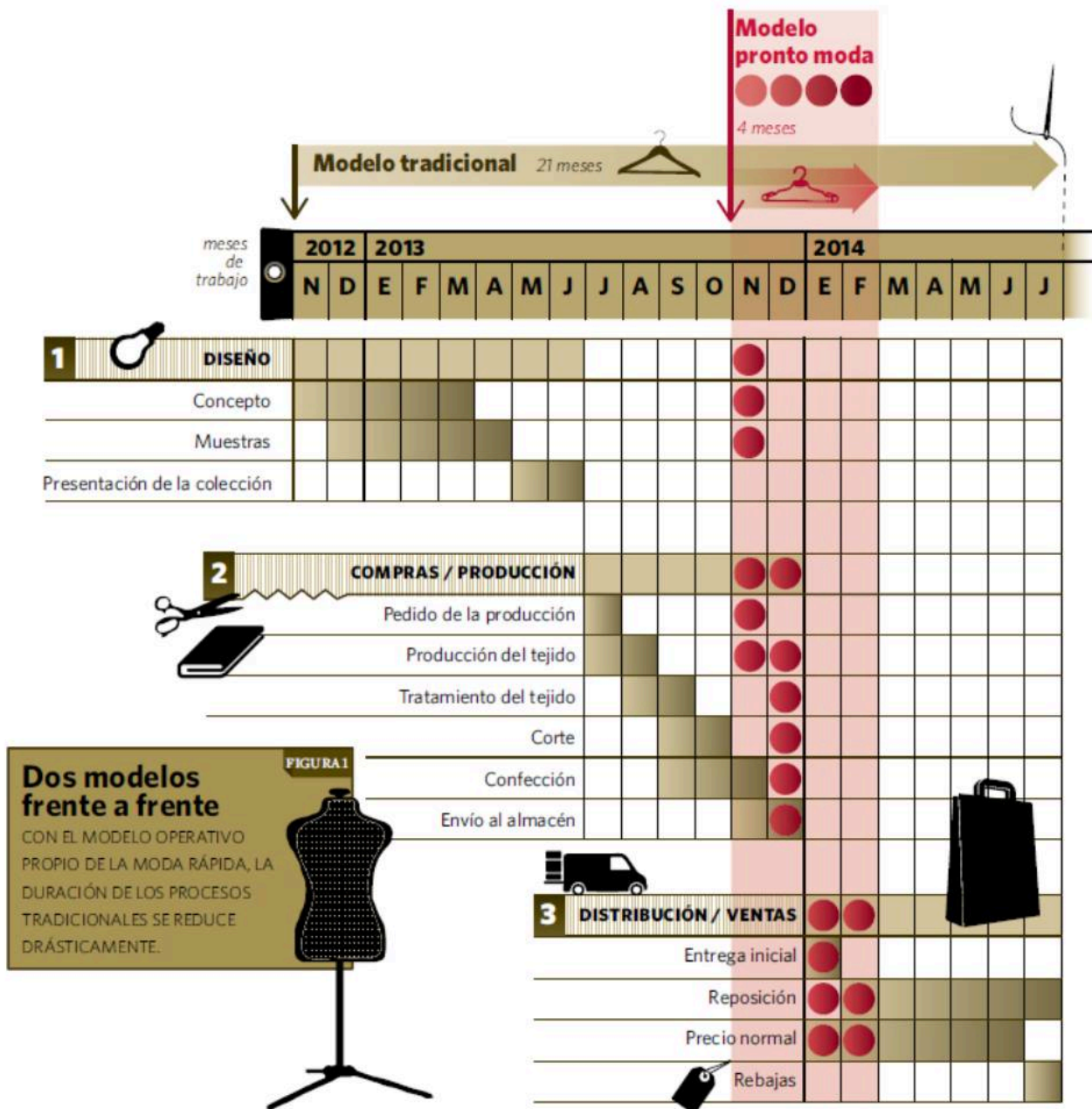
El uso del término "respuesta rápida" ha evolucionado con el tiempo. Ahora responde a una interpretación más amplia y conceptualmente muy sencilla: aplazar todas las decisiones arriesgadas referentes a la producción, como los compromisos de compra que podrían ser innecesarios si las ventas son bajas,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

La información es un factor clave en estas decisiones. Como [la previsión de la demanda es más precisa cuando se basa en los primeros datos de ventas](#), los nuevos diseños se producen rápidamente en pequeños lotes para así recoger datos pronto y con frecuencia.

También son fundamentales los factores relacionados con la producción. Evitar las colecciones de temporada y trabajar producto por producto permite a las empresas de moda rápida acelerar los plazos de entrega en todos los ámbitos. Así se evitan los cuellos de botella estacionales de los procesos de producción tradicionales.

Utilizar proveedores cercanos al principal mercado de destino permite acelerar el proceso. Para las empresas de Estados Unidos, los proveedores cercanos pueden estar ubicados en México y varios países de Centroamérica. Para las europeas, las fábricas pueden estar en Bulgaria, Marruecos, Portugal, Rumania o Turquía. Las empresas de pronto moda tratan de anticipar "cuánto de qué va adónde" en el último minuto para enviar el inventario donde más se necesite.

La siguiente figura muestra la diferencia de tiempos de la moda rápida respecto a la tradicional:



Planificación dinámica de inventarios

El segundo pilar operativo del modelo pronto moda es la renovación frecuente de surtido a lo largo de la temporada. La oferta de las tiendas puede llegar a actualizarse incluso a diario, no solo un par de veces al año como en el modelo tradicional. Estos cambios constantes han demostrado aumentar el tráfico de las tiendas.

Para optimizar la frecuencia de introducción de nuevos productos, es fundamental la

planificación de inventarios dinámicos. Los coautores señalan que normalmente la demanda de un producto tiende a disminuir con el tiempo, a medida que otras novedades copan los escaparates y le roban protagonismo, y siguen trabajando en una fórmula para calcular el momento óptimo para lanzar un producto y el siguiente, normalmente [tan pronto como se detecte una bajada de la demanda](#).

Los cambios frecuentes de inventario funcionan cuando los fabricantes de ropa controlan sus propias tiendas, no así con un modelo de negocio mayorista, ya que se basa en pedidos realizados con antelación.

En suma, la planificación de inventarios dinámicos parece funcionar mejor cuando se combina con el sistema de producción de respuesta rápida, ya que se controla el inventario y se mantienen márgenes saludables. Cuando se apoya en ambos pilares, la moda rápida se convierte en un modelo de negocio prácticamente imbatible.

Cimientos sostenibles

[¿Es el modelo pronto moda sostenible a largo plazo?](#) ¿Cuál podría ser su impacto global? Los críticos de la moda rápida suelen apuntar tres retos fundamentales: el nivel de desperdicios, [las condiciones de trabajo y las consecuencias locales](#) de una industria global. En su capítulo, Caro y Martínez de Albéniz señalan que las empresas están empezando a responder a estos desafíos.

- **Nivel de desperdicio.** En respuesta a las protestas sobre los residuos, H&M, por ejemplo, ofrece un [programa de reciclaje](#) a partir de la ropa vieja que entregan sus clientes.
- **Condiciones laborales.** La decisión de producir una prenda en un lugar u otro normalmente depende de aspectos económicos, con lo que se corre el riesgo de ignorar aspectos éticos como la seguridad y los salarios dignos. Acuerdos y códigos de conducta están apareciendo para ayudar a la regulación de la industria y la protección de los trabajadores vulnerables. Por ejemplo, desde la muerte de más de mil personas en 2013 en [la fábrica Rana Plaza](#), más de 190 marcas y distribuidores han firmado un [acuerdo sobre prevención de incendios y seguridad en la construcción para mejorar las condiciones de las fábricas textiles en Bangladesh](#). Pero se necesitan más normas de seguridad y regulaciones para proteger a los trabajadores.

- **Consecuencias locales de una industria global.** Ante la demanda global, las empresas de moda rápida deben ser conscientes de que sus estrategias de abastecimiento y producción pueden alterar las capacidades de una región. Con este fin, el programa "Trabajo en clústeres" de Inditex reúne a sindicatos locales, organizaciones no gubernamentales, asociaciones de comercio, gobiernos, compradores internacionales y miembros de la sociedad civil para promover un "entorno productivo sostenible" allí donde opera, como explica la compañía. Inditex cuenta con este tipo de plataformas en Argentina, Bangladesh, Brasil, Camboya, China, España, India, Marruecos, Portugal, Turquía y Vietnam, lo que representa la gran mayoría de la producción total de la compañía.

En una entrevista reciente para la revista *IESE Business School Insight*, Óscar García Maceiras, nombrado CEO de Inditex en noviembre de 2021, afirmó: "Queremos liderar la transformación de la industria a través de una gestión responsable, en colaboración con un buen número de organizaciones (entre ellas, [IndustriALL](#), la federación sindical internacional con la que mantenemos un Acuerdo Marco Global pionero en el sector), que coloca al trabajador en el centro, promueve un continuo diálogo social y garantiza unos estándares laborales óptimos".

¿Qué será lo próximo en el modelo de moda rápida?

Los coautores apuntan la conveniencia de investigar la aplicación de este modelo en otras industrias donde los productos rotan con frecuencia y los consumidores buscan la novedad. La alimentación, la electrónica de consumo, los libros, la música y el cine son algunas de las áreas mencionadas.

Por ejemplo, la planificación dinámica de inventarios puede [ayudar a los ejecutivos de la música a decidir cuándo lanzar nuevas canciones](#) en la radio. Al detectar de inmediato cuando la demanda comienza a menguar, los nuevos lanzamientos se podrían hacer en el momento óptimo para captar nuevos clientes. ¿Es posible que las estrategias operativas "rápidas" acaben cambiando su industria?

+INFO:

[Moda rápida: un modelo que rompe moldes](#)

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:

La economista Rita Babihuga-Nsanze destaca el enorme potencial de África: "[Los consumidores occidentales, cada vez más cansados de la moda rápida, buscan un consumo textil más sostenible](#), lo que abre oportunidades para algunos países africanos".

www.iese.edu/es/insight