

# **UNIVERSIDAD DE PALERMO**

**Tesis para optar al grado de  
Master de la Universidad de Palermo en Dirección de Empresas**

**Título:**

**“La integración de la cadena de suministro en la indumentaria como estrategia  
para el crecimiento y la expansión a escala internacional”**

**Director de Tesis:**

**Jorge Almada**

**Maestrando:**

**Elena de Marcos**

**Buenos Aires, Argentina, 23 Octubre 2008**

## RESUMEN DE LA TESIS

En la industria de la indumentaria los detallistas, o “*retailers*”, se han enfrentado de manera persistente a un mismo acertijo: cómo diseñar el producto correcto, ponerlo a disposición del cliente adecuado, en el tiempo requerido y a su justo precio.

El presente trabajo de tesis pretende demostrar la relevancia de la integración de la cadena de suministro como respuesta a este conjunto de incógnitas y como estrategia para el crecimiento y expansión a escala global contribuyendo simultáneamente a la maximización de la rentabilidad del negocio.

Se estudia la complejidad de la cadena de valor de la industria y la evolución del modelo de comercialización de indumentaria y accesorios en función de variables externas como la globalización y la aparición y desarrollo de las tecnologías de la información, y variables internas como la variación de los hábitos de consumo y el desarrollo de tecnologías de automatización de las operaciones propias de esta industria.

La verificación de la validez de la integración de la cadena de suministro como estrategia competitiva en el rubro se efectúa mediante el análisis de las prácticas operativas y los resultados financieros de cinco empresas que lideran el rubro en la actualidad: INDITEX, Hennes & Mauritz, Benetton Group, The Gap Inc. y Burberry.

Fuentes primarias y secundarias han sido consultadas a fin de relevar datos cualitativos y cuantitativos que permitan evaluar los siguientes aspectos: (1) la velocidad de expansión de la cadena de *retail* a escala internacional; (2) el nivel de inventario promedio por punto de venta como indicador de agilidad operativa; (3) el crecimiento

en facturación y beneficios; (4) la reducción de costos y, por tanto, aumento de los márgenes brutos y operativos; (5) el aumento de la rentabilidad en el tiempo.

En base a los resultados del análisis y a fin de mantener una posición competitiva en esta industria se recomienda: (1) Identificar y anticipar las preferencias del segmento *target* de mercado, y diseñar una colección relacionando volúmenes demandados y volatilidad de la demanda para cada línea ó *item*; (2) construir y mantener una red operativa que permita mantener el equilibrio entre bajos costes y rapidez de respuesta a la variación de la demanda combinando cercanía de los centros productivos y del mercado de consumo, y asociando productos de baja volatilidad a una estrategia de bajo costo y productos de alta volatilidad a una estrategia de velocidad operativa y diferenciación en la percepción del consumidor; y (3) apostar por la implementación de tecnologías que maximicen de la visibilidad y trazabilidad de inventarios a lo largo de toda la cadena de suministro como base para una rápida toma de decisiones en diseño, producción, distribución y comercialización.