

José Luis Goñi, director de la plataforma logística Meco, de Inditex

“La innovación logística: el caso Inditex en primera persona”

Huarte, a 19 de abril de 2013 | José Luis Goñi, director de la plataforma logística Meco, de Inditex, ubicada en Madrid, estuvo el viernes, 19 de abril en Pamplona, invitado por Institución Futuro, para contar "La innovación logística: el caso Inditex en primera persona". Goñi destacó las principales líneas del modelo de trabajo de Inditex.

En primer lugar, señaló que su modelo de negocio, mayoritariamente textil, está **enfocado totalmente al cliente**, "lo que muchas empresas dicen que ya hacen, pero en nuestro caso existe una diferencia". Ésta consiste en que la empresa diseña sus prendas a partir de la información del análisis diario de ventas, del feedback del consumidor en tienda y de las tendencias que se pueden captar en las principales ciudades del mundo. De esta forma, el diseño de la colección, "está en constante cambio dependiendo de la demanda" Lo que genera el que **una campaña, bien de invierno o bien de verano, pueda tener diferentes subcampañas con nuevos modelos**. Es decir, que en vez del tradicional modelo de "dentro a fuera" el modelo es de "fuera a dentro".

Su modelo **flexible e integrado** hace posible que a partir de ese diseño las prendas puedan fabricarse y enviarse a tienda muy rápidamente, y ello en parte gracias a que el 50% de su aprovisionamiento se produce en proximidad. Además, las **pequeñas producciones** -que hacen que el cliente sepa que o compra cuando ve el producto o quizá en unos días ya esté agotado- y su agilidad en la distribución permite que el reaprovisionamiento a tiendas se produzca, en el caso de Zara, dos veces por semana, "y siempre con algún diseño nuevo". Lo que hace que, **a lo largo de una campaña**, que dura seis meses, **un cliente visite las tiendas de Zara 10 veces más que la media de visitas a un comercio tradicional**.

Ese proceso permite que, **desde que una prenda se diseña hasta que está en tienda, puedan pasar tan solo 10 días**.

Así mismo su sistema de distribución y logística minimiza el tiempo de llegada a tienda: desde que la tienda realiza el pedido hasta que lo recibe, pasa un máximo de 36 horas en comercios europeos (se emplea **transporte terrestre**) y 48 horas máximo para el resto del mundo, lo que exige emplear el caro **transporte aéreo**.

Sobre el **aprovisionamiento en tiendas**, explicó cómo emplean tanto el modelo "push" como el "pull". Inditex envía a la tienda la mercancía nueva para probarla (push). Ésta puede observar las ventas y, tras una semana con el producto a la venta, puede pedir más mercancía (pull) dependiendo del comportamiento de venta.

Con presencia de sus tiendas en los cinco continentes, y ventas sobre todo en España y Europa, uno de los grandes valores de Inditex es su **cadena de suministro**. Todos sus **centros logísticos están en España y los stocks de las diferentes tiendas están agrupados en un único almacén**, lo que les permite redistribuir la mercancía dependiendo de la demanda de cada área. Este hecho podría parecer ilógico: "se puede dar

el caso de producir en Shangai y traer el producto a España para acabar enviando parte del pedido de nuevo a Shangai". Sin embargo, el tener un único stock permite redistribuir durante la campaña para evitar mucho stock en periodo de rebajas cuando el margen es mucho más pequeño.

El transporte desde España al resto del mundo exige cumplir con **trámites arancelarios** en los países de destino y los **requisitos legales de comercialización. La gestión de aduanas es vital y "existen países complicados"**, como por ejemplo Rusia. Sin embargo, Goñi aclaró que no podrían llegar a estos países dos veces por semana en el caso de Zara si no tuvieran muy estudiados y trabajados dichos trámites.

La **estrategia multimarca** permite que Inditex pueda proporcionar prendas textiles a un público de cualquier edad: "Desde Zara Kids, con ropa para bebés de pocos meses, pasando por Bershka y Pull&Bear, con ropa para adolescentes, siguiendo con Massimo Dutti, orientada a un público más adulto, etc."

Preguntado por su **estrategia de marketing**, explicó cómo Inditex no realiza publicidad, excepto en campaña de rebajas, "porque **el marketing lo hacemos con las tiendas que tenemos en las principales calles de ciudades extranjeras**". "De hecho, fuera de España Zara tiene un posicionamiento de marca de lujo asequible, mientras que en España está dentro de la gama media".

José Luis Goñi también desgranó la **estrategia del negocio online**, en especial el lanzamiento de Zara de su tienda online en septiembre de 2010, que entonces ya recibía más de 13 millones de visitas al mes. La preparación del lanzamiento se inició en 2009 vía facebook incrementando el número de seguidores on-line. Los retos previos al lanzamiento eran conseguir que ese modelo online pudiera convivir con su negocio tradicional, ser eficiente en términos económicos y tener en cuenta que los posibles errores logísticos, que con el negocio en tienda no son visibles al cliente, sí podía percibirlos el comprador con la venta por Internet. Y, por supuesto, "que el consumidor apreciara alguna ventaja frente a la compra tradicional en tienda".

Con todo esto en mente, el modelo que **establecieron situaba a la tienda virtual como una más**, cuyo escaparate es la web. Por ello, ese comercio virtual **debía tener las mismas herramientas que las tiendas tradicionales**: "mismos productos, mismo precio y mismo sistema de devoluciones". De acuerdo con Goñi, en el proceso Zara aprendió que debía tener una trazabilidad completa del producto para generar seguridad al cliente y que Internet es mucho más que un método más de venta, "es una poderosa herramienta de comunicación y de gestión de las relaciones".

Goñi trazó los principales **retos de la logística** del canal online para la compañía. En primer lugar, conseguir una mayor inmediatez en las entregas, "para que quien compre algo por Internet pueda tenerlo en casa ese mismo día o a más tardar al día siguiente". Además, tener un modelo de negocio que permita que los envíos a domicilio por las ventas online sean gratuitos para el cliente, "porque si éste puede comprar en tienda por un precio, y por Internet se le carga más, algunos no harán uso de ese servicio". Por último, destacó que los problemas aduaneros en ciertos países del mundo con inestabilidad legal dificultan en varios casos la expansión internacional.