

ANÁLISIS DE LA LOGÍSTICA Y ÉXITO DE INDITEX

ANALYSIS OF THE LOGISTICS AND SUCCESS OF INDITEX

Eduardo López-Aranguren Velarde¹ 

¹Universidad Tecnológica de los Andes-Abancay-Perú

Correspondencia:

Eduardo López-Aranguren Velarde
elopez@utea.edu.pe

Como citar este artículo:

López-Aranguren, E. (2023)
Análisis de la logística y éxito de INDITEX. *Hatun Yachay Wasi*, 2 (2), 110–124. <https://doi.org/10.57107/hyw.v2i2.51>

RESUMEN

El éxito de una empresa depende de muchos factores ligados a la estructura, al rubro, a la gestión y al momento histórico en el que se encuentra dicha empresa. Dentro de la estructura está la logística, rama que es fundamental cuando se habla de una empresa multinacional cuya esencia es fabricar prendas de vestir personalizadas. El siguiente artículo analiza este aspecto poco conocido de INDITEX, mostrando que es esta logística aquella que configura otros departamentos de la empresa como producción, ventas, finanzas, etc. y es además la responsable de su éxito económico. Esto se evidencia comparando la empresa con otras, similares en tamaño que trabajan de forma diferente. El resultado es que los beneficios de INDITEX son claramente superiores a las otras empresas.

Palabras clave: INDITEX, éxito empresarial, logística, cadena de suministro, transporte, innovación, tecnología

ABSTRACT

The success of a company depends on many factors linked to the structure, the category, the management, and the historical moment in which the company is located. Within the structure is logistics, a field that is essential when we talk about a multinational company whose essence is to manufacture personalized clothing. The following article explores this little-known aspect of INDITEX, showing that it is this logistics that configures other company departments such as production, sales, finance, etc. and is also responsible for its economic success. This is verified by comparing the company with others similar in size that work in a different way. The result is that INDITEX's benefits are clearly higher than those of other companies.

Keywords: INDITEX, business success, logistics, supply chain, transport, innovation, technology



INTRODUCCIÓN

INDITEX (Industria de Diseño Textil SA) es una exitosa empresa textil española que figura entre las más grandes de su ramo a nivel mundial. Dentro de sus marcas están Zara, Stradivarius, Massimo Dutti, Pull & Bear, Bershka, Oysho, Üterque y ZaraHome, conformando una estrategia diversificada, ya que cada marca busca a un tipo distinto de cliente. La empresa empezó hace 25 años con una pequeña fábrica en el noroeste de España y actualmente tiene presencia en cerca de 120 países y más de 200 mercados. Este artículo reflexiona sobre su éxito, centrándose en qué se entiende por éxito empresarial, discutiendo, con los distintos autores, qué es ser una empresa exitosa. Para algunos de éstos, éxito es vender más y tener más utilidades, para otros es tener más clientes fieles; otros dicen que es tener una buena imagen o reputación, otros señalan que la empresa exitosa es aquella que ha consolidado su modelo y, por último, otros argumentan que el éxito es cuando la empresa tiene un cuasi-monopolio sobre su producto (INDITEX, 2018).

En el caso de INDITEX, el éxito viene determinado por una conjunción de buenas estrategias: novedosa logística apoyada en la más reciente innovación tecnológica, imagen de marca confiable, ropa cara para la clase media a un precio muy económico, personalización de las prendas, es decir, que el cliente pueda diseñar su propia ropa, ser líderes en conocimiento del mercado, en transparencia, en adhesión a los principios de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), en tener un modelo de negocio integrado y un gobierno corporativo honesto, en tener flexibilidad en la oferta y coordinación hasta el último detalle en la cadena de suministro; así como, poseer unos valores fundamentales como son respeto por la sociedad y por el medio ambiente, proactividad en favor de los derechos humanos, búsqueda de convertirse en una empresa sostenible; además de ser una entidad inconformista y al mismo tiempo humilde, inclusiva

e innovadora, sin olvidar su espíritu emprendedor. Aquello que más destaca en INDITEX, es la propia forma de hacer de esta empresa, especialmente la integración entre creación, producción, distribución, sostenibilidad y comercialización y, por encima de todo, el principio de precaución, el cual es un eje transversal que caracteriza cualquier decisión de la empresa.

Por otra parte, esta propia forma de hacer está basada en una logística única, pionera, que empieza en los gustos de los clientes y termina en la satisfacción de estos en un plazo no mayor a las 48 horas. Es, por tanto, un sistema donde el cliente, de gustos cambiantes, como en la mayoría de los órdenes de este momento actual en el que vivimos, se encuentra a gusto con esta empresa, ya que ésta se adapta a sus gustos y no al revés.

Conocer la logística de INDITEX es conocer la esencia de su cadena de valor y es adentrarse en las estrategias de la compañía, para descubrir cómo son sus centros de producción por dentro, por qué los han situado en el lugar donde se encuentran actualmente, cuál es el papel que juega la tecnología y el transporte, bastión de este gran impulso que la hace situarse como una de las mejores empresas a nivel mundial.

Uno de los puntos fuertes dentro de la logística de esta empresa es la situación y el funcionamiento de sus 12 *clústers*, lugares de aprovisionamiento cercanos a los centros de diseño y a los proveedores y con fácil acceso a las tiendas. Es por ello por lo que, se da esta inmediatez en la entrega y permite que la información se transmita en pocas horas, haciendo que no haya apenas retales o sobras de ropa, porque se produce en poca cantidad cada tirada. Si hay más demanda de un modelo de ropa, la empresa está preparada para fabricarla en poco tiempo. Estos *clústers* han ganado más importancia con el comercio *on-line* (Dir&ge, 2016).

La clave del buen funcionamiento dentro de los *clústers* y de los centros de producción es la utilización del sistema de gestión de inventario basado en la identificación por radiofrecuencia (RFID) de todas sus prendas. Sin esta rapidez en servir los deseos de los clientes, que incluye el transporte, se estima que el éxito de INDITEX sería mucho menor; por lo que el objetivo de este ensayo es mostrar que la logística es la clave del éxito de esta empresa y comparar con otras empresas del mismo rubro de la moda, las cuales han terminado casi clonando el modelo de distribución de la compañía española.

¿Qué es ser una empresa exitosa?

La visión tradicional dice que una empresa es exitosa cuando es eficaz, es decir, que durante un tiempo prolongado muestra una solidez económica suficiente, para no estar en problemas financieros, al mismo tiempo que expande su actividad con firmeza, de manera más rápida o lenta, pero sin dar grandes vaivenes en su posicionamiento de mercado. Sin embargo, muchos autores (Pérez, 2015; Porter, 1995; Samper, 2006; Silva, 2018) discrepan de ello, señalando que una empresa es un ente dinámico, no estático. Hay empresas que pueden empezar con mucha fuerza, vendiendo nuevos productos y portanto, consiguiendo elevadas ganancias; pero, desaparecen o disminuyen cuando llega el período de madurez. Entonces, ¿no son exitosas? Por ello, Silva, (2018) señala que el éxito es cumplir los objetivos previos antes de empezar la actividad, bien sean económicos o no, durante un período prefijado. Con esta última definición entran las empresas con una duración *sine die* y otras con duración temporal (por ejemplo, las que nacen y mueren con los proyectos de inversión).

Si se observa las empresas exitosas que han superado un umbral de cinco años de supervivencia, hay puntos comunes para poder establecer cuáles han sido la base de su éxito:

a. buen plan de negocios (Silva, 2018),

b. adecuada estrategia cumpliendo las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1980),
 c. liderazgo efectivo en su campo (Samper, 2006),
 d. conocen el mercado (Pérez, 2015),
 e. innovan y crean interés (Pérez, 2015),
 f. perseverancia o confianza en aquello que la empresa ofrece (Pérez, 2015),
 g. son una empresa sostenible y responsable socialmente (Porter, 1997).

Si la empresa obtiene buen puntaje en estos ítems, entonces será una empresa de éxito, liderando su producto sobre la competencia, haciendo frente a la posible volatilidad del mercado y anticipándose a los nuevos gustos, porque conocen el entorno, a sus clientes e innovan y se adaptan con facilidad a los cambios continuos.

El sector textil tiene su propia idiosincrasia.

El producto ofertado, la ropa o los complementos son necesarios para todos los habitantes del mundo. Sin embargo, no todos ellos pueden vestir según los cambios que dicta la moda. La clave de estos cambios es el precio que tiene la ropa. La tecnología y la logística influyen para que, ir a la moda, que se consideraba hasta hace algunos años algo costoso, se vuelva cada vez más económico y esté disponible para el consumidor. Las empresas textiles de éxito han transformado la tendencia, de que ir con nuevos diseños cada temporada es algo que, en la actualidad más personas pueden hacer, debido a que vestirse de esta manera es más económico que antes. Por tanto, en la canasta básica familiar, la parte que corresponde a vestimenta no varía mucho; pero, sí aumenta el número de prendas que una familia compra. Junto a este cambio aparecen otros, pero estos afectan más bien al productor local.

Debido a las mejoras en logística, el productor local pierde mercados cercanos ya que las grandes multinacionales llegan a todas partes; sin embargo, gana mercados nacionales e internacionales siempre que tenga una buena red de distribución,

es decir, que trabaje para una multinacional. Esta solicita una especialización radical al productor local; se compromete a adquirir su producción, la cual puede ser vendida en cualquier lugar del mundo. El beneficio de la empresa multinacional (la grande), es la que puede pagar al productor local, que es la pequeña empresa cuando aquella la requiera. Además, esta simbiosis está fomentada por el incremento de la venta *on-line*, la cual hace que el concepto de tienda vaya desapareciendo como el lugar del intercambio, disminuyendo los costos del productor en este aspecto, dando más importancia al transporte del producto al lugar donde reside el cliente. Por tanto, se puede decir que la venta virtual (penetración del producto, buena imagen, crear necesidad, marketing óptimo) depende de la empresa que lidere las plataformas virtuales, y aquella que consiga menos costos en su logística, siendo ésta efectiva (Silva, 2018).

INDITEX ha logrado el cumplimiento de sus objetivos “escuchando” a sus clientes, con sus gustos cambiantes. Su éxito está basado en la obtención recogida de información continua de sus tiendas y de sus laboratorios, la cual es llevada a los centros de producción donde es centrada, tomándose las medidas oportunas. Esta información llevará a producir más prendas de un determinado tipo porque se están vendiendo bastante, o a desechar otras, debido a que no se venden. Estas últimas serán recicladas y además, como la producción de cada prenda es pequeña, si no se vende, se desecha poca cantidad del producto.

Los laboratorios de INDITEX son de dos tipos:

1- Laboratorios de calidad, externos a la empresa, donde una treintena de técnicos comprueban la calidad de los materiales utilizados en cualquier centro de producción del mundo. Se utiliza la técnica de la *Société Générale de Surveillance* (SGS) de materiales textiles, la que abarca cuál es el efecto del roce sobre el tejido, qué consecuencias ocasionan el sudor o el agua sobre la ropa; qué

nivel de decoloración se alcanza, si se utilizan productos peligrosos o tóxicos y otras pruebas de acuerdo con los estándares de calidad que pide la empresa. Si no pasan estas pruebas, la ropa no llega a la tienda. Estos laboratorios, cerca de 30, están repartidos a lo largo del mundo. En total, se realizan cerca de 29 000 análisis anuales (INDITEX, 2018). 2- Laboratorio de tendencias: la información enviada por las 7500 tiendas de todo el mundo es analizada por grupos de diseñadores, que están aislados respecto a otros grupos. Con esta información se confeccionan nuevos diseños, los cuales son probados. Una vez probado el diseño, estos diseñadores analizan cualquier aspecto de este: la caída, la tela, las costuras, el cuello, etc. Se debate si algo no concuerda, se cambiará y si no se ponen de acuerdo, todo el modelo se descarta. Una vez aprobado, los diseños continúan su proceso, esto es, van a ser fabricados, se ha valorado positivamente estos grupos de diseñadores, los cuales estiman que el diseño va a gustar y se va a vender (Vargas, 2015).

Los diseñadores después de la “escucha” o de la recogida de información de los clientes, y su posterior análisis, viene la producción de las prendas, las cuales serán llevadas a las tiendas o hasta el domicilio del cliente, por un sistema de transporte eficiente y rápido de la empresa, de manera ordenada, desde la recogida de las prendas confeccionadas.

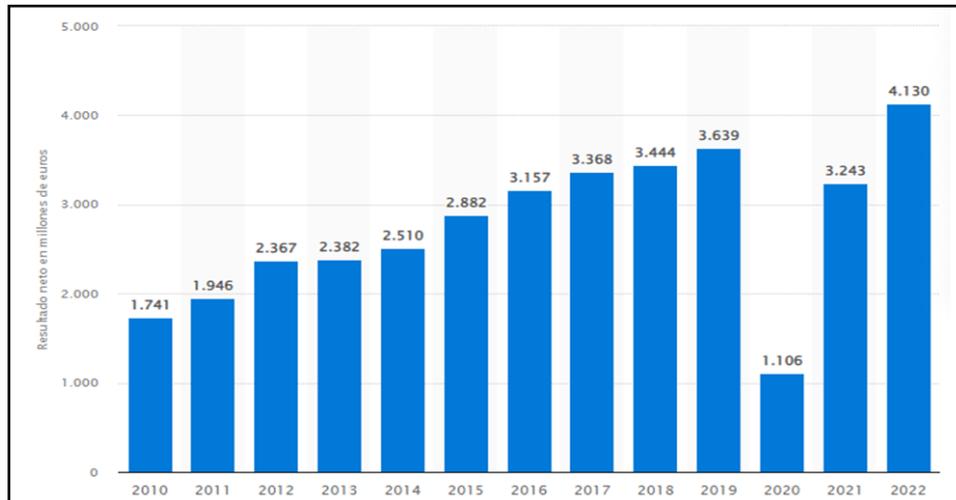
En el día a día se dan situaciones que fuera de la empresa son paradójicas como la siguiente: una prenda puede ser diseñada en España, recibir su tinte en Turquía, puesta la cremallera en China y confeccionada en Marruecos. Esto no se llevaría a cabo, si no hubiese una capacidad logística extraordinaria, que apenas revertisen en costos sobre el producto (Dir&ge, 2016). Por este motivo, INDITEX puede variar dos veces por semana las colecciones en las tiendas, lo cual ninguna empresa puede hacer. Por ello, el éxito de esta empresa es

crear una necesidad continua en personas de alto y medio poder adquisitivo, las cuales van a poder cambiar de ropa y complementos de calidad en pocos días, y satisfacer dicha necesidad con el cliente con la venta de dicha ropa en un plazo muy breve.

Se pudiera asumir que el éxito de INDITEX puede atribuirse en gran medida a la gestión eficiente de su cadena de suministro, por lo que se considera el núcleo del sistema logístico y el corazón de esta empresa española. Para ello, se parte de la evolución de los resultados netos entre los años 2010 y 2022 (Fig.1).

FIGURA 1

Evolución de los resultados netos años 2010-2022



Nota: Statista, (2023)

Por otra parte, la apertura de sus centros logísticos como en Cabanillas (España, 2012), Lelystad, (Países Bajos, 2015), Zaragoza (España, 2022), etc., muestran que, en estos años, el resultado neto se incrementó (González, 2023). Mientras que, en 2013, cuando no hubo apertura de tiendas, la ganancia no fue sustancial; en tres de estos años (2012, 2015 y 2019) a pesar de abrir centros logísticos y las tiendas encontrarse en zonas muy lejanas a los centros de producción, también se observó que hubo un considerable aumento de las ventas. Por lo tanto, se puede afirmar que nuevos centros de producción o la inversión en ellos, hace que el resultado neto sea mayor (a excepción del 2020 debido a la pandemia). Es decir, el incremento de las ventas depende en gran medida de la apertura de sus centros logísticos y no tanto de las tiendas y por tanto, se puede concluir que la idiosincrasia de la compañía, está basada en la rapidez con que

llega el producto al cliente, siendo menos relevante el lugar donde interaccionan empresa y cliente. Por ello, INDITEX tiene un gran éxito en la *venta on-line*, ya que sus canales de distribución ya están constituidos y consolidados.

Cadena de suministro y logística

La cadena de suministro de INDITEX se basa en un modelo de producción corto, lo que permite una rápida renovación de stock y la capacidad de responder rápidamente a los cambios en la demanda de los consumidores (EAE Business School, 2021). Este modelo ha permitido a la empresa mantener un inventario reducido y disminuir los retazos o telas sobrantes, es decir, menores costes, lo que se traduce en una mayor rentabilidad. Además, la cadena de suministro de INDITEX se caracteriza por su capacidad, para trasladar de forma eficiente los productos desde la fabricación hasta los centros

de distribución y tiendas, lo que ha conllevado a la compañía expandir rápidamente su presencia global, con 7420 tiendas en 202 mercados en 2022 (Iglesias, 2023).

Se define la logística como el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución (Real Academia Española, 2022).

El gigante de la moda tiene un Comité Logístico que coordina e implementa las políticas y supervisa la actividad mediante potentes Cuadros de Mando Integrados lo que permite reducir sus costes con agilidad. En INDITEX los costes no están en función del precio ya que éste depende no de la suma de los distintos costos de la cadena de suministro (materiales, mano de obra, publicidad), sino de la cantidad de dinero que el cliente estaría dispuesto a gastar (Álvarez & Díez, 2020).

Como la logística parece desempeñar un papel fundamental en el éxito de esta empresa, se puede inferir que existen cuatro factores determinantes:

- 1- la localización de sus centros de producción.
- 2- la estructura de los centros de producción.
- 3- la configuración de las redes viales en los lugares donde hay fábricas o centros.
- 4- el uso eficiente de la innovación y la tecnología.

Factores determinantes de la logística de INDITEX

1. Localización de los centros de producción

INDITEX se caracteriza por su centralización: no tiene filiales alrededor del mundo, sino que tiene su sede central en Arteixo, España. En este municipio gallego, las instalaciones de la empresa ocupan 90 mil metros cuadrados (el equivalente a 11 campos de fútbol) y cuenta con 4000 profesionales de 140 nacionalidades distintas. Se trata del centro de distribución de la compañía, que actúa de intermediario entre las fábricas y las tiendas. Desde

aquí se reparte sistemáticamente la ropa dos veces por semana a cada una de las tiendas distribuidas por todo el mundo (More, 2015). De esta forma, las tiendas no necesitan almacén porque no acumulan existencias y pueden destinar toda su superficie a venta.

Los centros de producción se localizan en lugares próximos a las materias primas y a los proveedores. INDITEX mantiene una estrecha relación con sus proveedores y busca construir alianzas a largo plazo basadas en el diálogo y el respeto de los derechos humanos (INDITEX, 2018). Por ejemplo, en países como Marruecos y Turquía, donde la producción es de proximidad, INDITEX ha establecido relaciones con más de 170 proveedores (Bolinches & Sánchez, 2022). Esto permite a la empresa mantener un suministro constante de materias primas y reducir los costos de transporte. La producción de proximidad se refiere a que INDITEX tiene también una producción local, lo que significa que produce cerca de sus mercados, lo que reduce el tiempo de entrega y los costos de transporte (Bolinches & Sánchez, 2022).

Los centros de producción están:

a- en Europa, INDITEX tiene una presencia significativa con una docena de fábricas propias en España y 162 proveedores solo en este país. Portugal, además de los países referido anteriormente, también es considerado centro de producción de proximidad, agrupando en estos países ibéricos el 57 % de la producción de la compañía. También, existen otros centros de producción en este continente, incluidos Francia e Italia, Portugal, Polonia y Alemania. En España el principal centro logístico de Inditex se encuentra en Arteixo, como se ha mencionado anteriormente; es el más grande a nivel mundial debido a que se encarga de la distribución de prendas a todas las tiendas del mundo. Otro centro logístico importante se encuentra en Zaragoza, España. Es responsable de la distribución de prendas a las tiendas de Europa

y África. Cuenta con una superficie de 300000 m² y emplea a más de 1000 personas. Otros centros son: Narón, en A Coruña, Sallent, Palafolls y Tordera en Barcelona, Cabanillas del Campo en Guadalajara, Elche en Alicante, Onzonilla en León, Meco en Madrid. En Francia, el centro logístico está ubicado en Lille, en el norte del país, el cual es el encargado de distribuir los productos de Zara en Francia y en otros países de Europa. También se tiene previsto abrir un segundo centro, concretamente en la ciudad de Lyon. En el Reino Unido, el centro logístico está en Birmingham, en el centro del país. Es quien distribuye los productos de Pull & Bear y de Bershka en este país y en Irlanda. Además, se tiene previsto abrir otro en la ciudad de Londres (Osorio, 2018).

b- en Asia, Inditex tiene centros de producción en India, Bangladesh y China. Estos países ofrecen salarios más bajos y mayor flexibilidad laboral, lo que los convierte en lugares atractivos para la fabricación de textiles. No obstante, INDITEX también se compromete a garantizar prácticas

laborales justas y la sostenibilidad en sus centros de producción (Osorio, 2018).

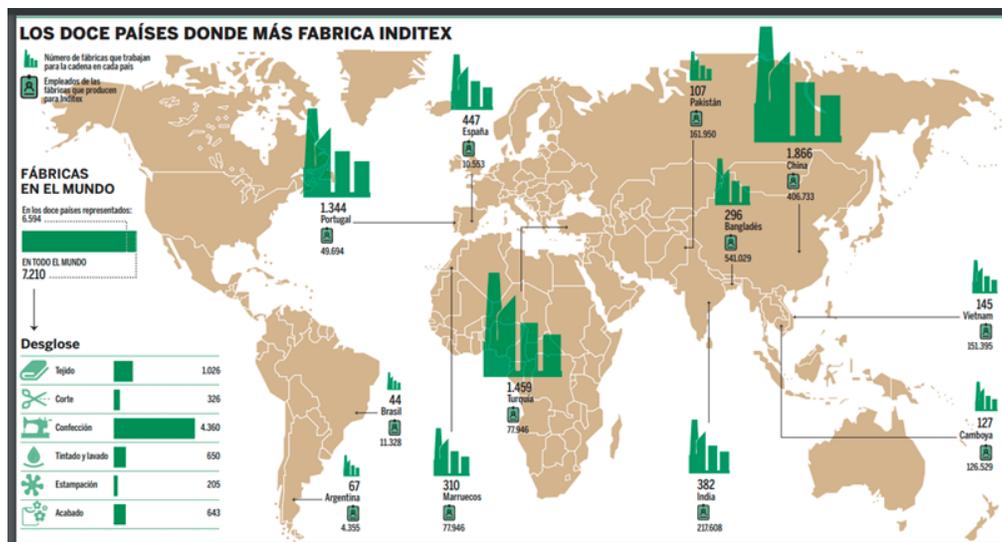
El centro de Hong Kong es el encargado de la distribución de prendas a las tiendas de Asia y Oceanía. Además, tiene otros en Turquía y Rusia, que las distribuyen en esos países. China es uno de los mercados más importantes para INDITEX, y por ello la compañía cuenta con un centro logístico en Shanghai y comercializa los productos de Zara y de otras marcas de la compañía en ese continente (Fig.2).

c- también tiene centros de producción en América, siendo Argentina, México y Brasil los tres únicos países de Latinoamérica donde la compañía genera producción local (INDITEX, 2018).

d- En Estados Unidos existe un centro en Nueva York, y se proyecta la construcción de hasta tres centros. En total, son 14 los centros de producción operativos o previstos para el corto plazo en este país (Osorio, 2018).

FIGURA 2

Países donde fabrica más INDITEX



Nota: Expansión (2018)

Uno de los factores que influye en la ubicación de los centros productivos de INDITEX son los costes laborales y la disponibilidad de mano de obra cualificada. Para ahorrarse estos costos, se han elegido países de Asia y Latinoamérica, donde se fabrican prendas de menor valor añadido. En cambio, en las prendas de mayor sofisticación, cuyo valor es dado por mano de obra altamente cualificada, como en Europa, los costos son más altos, pero son compensados por el mayor precio de estos productos y las ventas se producen mayormente en países con mayor poder adquisitivo y moneda más fuerte. Hay que tener en cuenta que la mayoría de la mano de obra que trabaja para INDITEX no es personal directo de la empresa, sino de proveedores externos, cuyas empresas, la mayoría pequeñas, pagan salarios menores. Como se ha mencionado, estos costos se pueden mantener en un nivel bajo, o más bajo que los competidores, debido a una avanzada logística.

En este mismo contexto, el hecho de que sean costes bajos en los centros de producción instalados en países emergentes y en Latinoamérica, no quiere decir que no haya respeto por los derechos sociales. A raíz de varios informes en contra de la empresa, aparecidos en 2011 y 2012 sobre la conducta de INDITEX en Brasil y en la India (Dirigentesdigital, 2015), que contradijeron su ánimo de aplicar una estricta RSC, por lo que se realizaron inspecciones inopinadas e independientes, para verificar el cumplimiento de sus políticas laborales y así eliminar cualquier atisbo de violación de los derechos de los empleados

2. Estructura de los centros de producción

Los centros de producción tienen como objetivo crear rápidos y ágiles procesos de fabricación y distribución. El proceso de fabricación de la empresa es altamente automatizado y flexible, lo que le permite adaptarse rápidamente a los cambios en la demanda de los consumidores y producir nuevos productos en respuesta (Arrizabalaga, 2017). Se

puede llegar a ello gracias a un flujo constante de información entre la tienda y el centro de producción (en los cuales también están sus laboratorios), ya que la compañía mantiene una comunicación constante entre sus diferentes áreas, permitiendo estar al tanto de las últimas tendencias, de cuál es la demanda de cualquier prenda de vestir no importa en qué lugar del mundo y adaptarse rápidamente a los cambios del mercado; y a un sistema de producción vertical integrado, es decir, INDITEX integra la mayoría de las fases de producción, desde el diseño hasta la distribución, lo que le facilita controlar los tiempos de producción y reducir los costes, traducándose en precios más competitivos para el consumidor final. Aunque tenga más de 700 proveedores externos, la empresa española es muy exigente con la forma de trabajar de éstos, a los cuales controla como si fueran parte de la misma empresa.

La empresa ha implementado un sistema de clasificación automático que permite procesar más de 100000 prendas por hora. Es importante la red de tiendas global que está presentes en todo el mundo, lo cual le permite a la empresa distribuir sus productos de forma rápida y eficiente. Además, la compañía es capaz de adaptar la oferta de cada tienda a las particularidades de cada mercado (García, 2019).

En resumen, en cada centro de producción la empresa cuenta con un modelo de negocio único que se apoya en una cadena de suministro integrada, que le permite producir y distribuir sus prendas en un plazo de dos semanas desde su diseño hasta su venta en tienda. La logística de INDITEX se divide en tres áreas principales:

a- diseño y producción, donde el equipo de diseño trabaja en estrecha colaboración con los proveedores para desarrollar las prendas y los tejidos que se utilizarán en la producción, tomando la información de la demanda que se origina en las tiendas y en los laboratorios.

b- distribución: una vez que las prendas han sido producidas, se envían a los centros logísticos de INDITEX, donde son clasificadas y distribuidas a las tiendas de todo el mundo; estos centros son altamente automatizados y cuentan con tecnología de vanguardia, como sistemas de radiofrecuencia, códigos de barras y robots que realizan tareas de *picking* (proceso de preparación de un pedido, donde se seleccionan y recogen los productos de los diferentes lugares de un almacén para después empaquetarlos y así realizar el envío al destinatario final; se suelen emplear robots) y envío.

c- tiendas: la empresa utiliza un sistema de reposición automática que se basa en el análisis de datos de venta y en la previsión de la demanda. De esta forma, se puede ajustar su oferta de producto de manera rápida y eficiente, lo que le permite mantener su liderazgo en el mercado y ofrecer a sus clientes una experiencia de compra satisfactoria (Inditex, 2019). Gracias a la conexión entre diseño, fabricación y logística es capaz de añadir novedades en el catálogo todas las semanas en sus tiendas (Osorio, 2018).

Este modelo fabril se basa también en la reducción de costos: INDITEX no produce grandes cantidades de un mismo producto, sino que fabrica pequeñas cantidades de diferentes productos según la demanda. De esta manera, la empresa reduce los costes de almacenamiento y minimiza el riesgo de tener excedentes de stock (Osorio, 2018).

Se utilizan bicicletas para desplazarse por el interior de los almacenes, lo cual significa una preocupación por el uso de la energía y una forma de incentivar la actividad física, siguiendo el modelo de trabajo, muy propio de esta empresa llamado "*bajar al gamba*" (término japonés que significa "lugar de trabajo, el lugar real donde ocurren las cosas", es decir, la acción de ir a observar el proceso, entender la manera como se está desarrollando el trabajo, hacer preguntas y aprender para mejorar de forma

continua los procesos) (Almacén 360, 2021).

Todos los centros logísticos disponen de aislamiento térmico y temperatura controlada para garantizar el confort de las personas y ser lo más eficientes posibles energéticamente. Las características particulares de cada instalación es que disponen de almacenes autoportantes (un almacén autoportante es un sistema de almacenaje de gran altura en el cual las estanterías soportan, además de la carga de la mercancía, la de las cubiertas y los laterales del almacén, formando un conjunto compacto, siendo estas estanterías las columnas del edificio, el cual no hay que construirlo) (Almacén 360, 2021). Los mayores centros tienen capacidad de almacenaje de 1200000 cajas y otros para 42000 pales, alcanzando los 40 metros de altura. Los silos para prenda colgada son de última tecnología. Los puestos de trabajo (estaciones de preparación de pedidos) son ergonómicos para facilitar el trabajo y mejorar la productividad (Inditex, 2020).

El proceso de distribución es el siguiente: toda la producción ha de pasar por uno de los 12 centros logísticos que tiene la compañía en el mundo. No importa que se haya fabricado en Corea y su destino sea el mercado coreano o asiático. En paralelo, prendas aleatorias de cada lote, son seleccionadas por el sistema de calidad para una inspección antes de su distribución a tiendas. La recepción de los artículos se puede realizar: directamente desde los contenedores o vehículos adaptados para "prenda colgada", de forma paletizada o directamente desde los contenedores mediante extensiones de transportadores (Fig. 3).

El transporte a su almacén general se hace a través de transportadores automáticos o *conveyor* (rodillos, banda, cadena, aéreos, etc., adaptados a las necesidades de cada embalaje). En los últimos años, la empresa española ha ido adquiriendo los *shuttles* o lanzaderas (aumentan la velocidad de movimientos de cajas o cubetas respecto

a un sistema automático por trans-elevador), Posteriormente viene la preparación de los pedidos, gracias a la tecnología de identificación por radio frecuencia (RFID) (Logística, 2023).

Dependiendo de la cantidad de un mismo artículo, los pedidos se preparan directamente en cajas, lotes de prendas colgadas o se realiza un proceso de *picking* ayudados por sistemas automáticos como el *Put To Light*, estas soluciones son la mejor opción garantizando un proceso rápido, intuitivo, escalable y libre de errores guiando visualmente al operario hacia los contenedores donde depositar los artículos que conforman cada pedido (Almacén 360, 2021), el cual llevará asociado un *display* luminoso. La clasificación se realiza artículo a artículo; tras su identificación, los *displays* mostrarán visualmente al operario las ubicaciones a depositar y la cantidad

demandada por cada pedido (Logística, 2023).

Posteriormente, las cajas o cubetas con los artículos son llevados a una estación de trabajo donde un operador recoge la cantidad indicada por el sistema y la coloca en la caja que circula por otro circuito hasta un punto de control, cerrado y ya clasificado su transporte (Logística, 2023).

La logística de Inditex también destaca por su enfoque sostenible; la empresa se preocupa por el impacto ambiental de su cadena de suministro y ha implementado medidas para reducir su huella de carbono y su consumo de energía. Por ejemplo, utiliza fuentes de energía renovable en sus instalaciones y ha implementado medidas, para reducir el uso de plástico en sus envíos (Logística, 2023).

FIGURA 3

Esquema del proceso logístico



Nota: Almacén 360, (2021)

Además de la logística, el Modelo INDITEX tiene ciertas características inimitables. La rapidez ha sido la clave del éxito para Amancio Ortega, no solamente en fabricar y enviar la ropa, sino en encontrar soluciones: si una prenda no se vende, simplemente aprovechan el mismo tejido para hacer otra cosa distinta (Almacén 360, 2021). Además, la empresa no invierte dinero en publicidad, sino que su punto fuerte es la ubicación que seleccionan las marcas (siempre en pleno centro de las grandes ciudades y centros comerciales) y el diseño de sus exhibiciones.

En resumen, el proceso desde que se ve la necesidad de una prenda y se lleva la misma al cliente, es el siguiente:

- 1- se hace una propuesta en la tienda de la oferta de producto.
- 2- se confirma el pedido mediante el sistema informático.
- 3- Los gestores comerciales consolidan el pedido.
- 4- las fábricas empiezan a realizar el corte y confección de las prendas.
- 5- Los proveedores externos realizan el hilvanado (el 55 % se reparten entre España, Marruecos y Portugal, mientras que el resto se hace en países en vías de desarrollo como Camboya y Tailandia).
- 6- las prendas vuelven a la fábrica y se realiza el acabado final.
- 7- se hace un control de calidad.
- 8- se distribuye la ropa desde el Centro Logístico de La Coruña u otro de los 12 centros que hay repartidos a cualquier parte del mundo.
- 9- los nuevos productos son transportados por carretera o avión, dependiendo de lo lejos que estén los destinos.
- 10- los productos llegan a las tiendas o al hogar del cliente (Almacén 360, 2021).

3. Red viaria y facilidades de transporte en los lugares donde hay centros de producción

La configuración vial de los países donde la empresa española tiene sus fábricas aumenta la capacidad de INDITEX, para producir y distribuir

rápidamente nuevos productos. La empresa requiere una sólida red de transporte para mover materias primas y productos terminados entre los centros de producción y los centros de distribución (Logística, 2023). La empresa busca ubicaciones con buena infraestructura de transporte y fácil acceso a los principales centros de comunicaciones, tanto a nivel vial como aéreo. Este sistema de logística eficiente le permite mover los productos desde la fábrica hasta la tienda en un plazo de 48 h y así ofrecer las últimas tendencias de moda a un precio asequible (Almacén 360, 2021).

La empresa cuenta con una flota propia de camiones y aviones que le permite controlar el proceso de distribución desde el origen hasta la tienda. Además, INDITEX ha desarrollado un sistema de rutas óptimas que le permite minimizar los tiempos de entrega y reducir los costes de transporte. Pero, su logística no se limita a la producción y distribución de sus productos. La empresa, también ha desarrollado un sistema de gestión de devoluciones eficiente que le permite recuperar los productos no vendidos y reducir los costes asociados a las devoluciones (Logística, 2023).

Los 10 centros logísticos del INDITEX en Europa se encuentran comunicados con redes viarias grandes; así como, a aeropuertos, permitiendo servir a 7500 tiendas aproximadamente que hay en este momento a nivel mundial. También cuenta con un centro de operaciones o HUB (Almacén 360, 2021) en Lelystad (Holanda), punto de conexión logística próximo al aeropuerto de Schiphol en Ámsterdam; otro está localizado en A Laracha (Coruña) donde se invirtió 57 millones, cercano al puerto de esta misma ciudad. Se conocen como HUB logísticos, las zonas destinadas a la realización de todas las actividades relacionadas con el transporte y la logística. Es decir, desde la recepción, clasificación, expedición y distribución de las mercancías para el tránsito nacional e internacional, hasta su almacenamiento temporal con el fin de darles salida progresivamente

en función de las demandas del mercado La diferencia entre HUB y centro logístico es mínima. Otro almacén situado en Parc Sagunt, en una parcela de 280.000 metros cuadrados destinada a su filial de calzado Tempe. Un gran centro logístico en Marchamalo (Guadalajara) con 115000 m² para dar servicio a las diferentes marcas de Zara en la zona centro de la península, con el fin de apoyar el crecimiento del comercio electrónico (Almacén 360, 2021).

4. Sistema de innovación y tecnológico de altísima calidad

El gran sistema logístico de INDITEX es posible gracias a un sistema de gestión informática privado, soportado por una red propia de servidores en la nube que garantiza a la compañía un control en tiempo real y el acceso) a las tiendas en cualquier parte del mundo (Logística, 2023).

Todos los empleados, disponen de un lector RFID (del inglés *Radio Frequency Identification*) en las tiendas, para el control de la ropa (las prendas que faltan, cuántas quedan en el almacén, cuáles necesitan una nueva remesa) conectado a una red internacional de comunicaciones, privada y virtual, que se controla desde la central de Arteixo y los otros centros logísticos (Almacén 360, 2021). De esta forma, los responsables de las distintas líneas tienen acceso en cada momento a la situación de los nodos. INDITEX estratifica la información que llega a la central y la ordena por prioridad, para que las máquinas dentro de los centros logísticos accedan más o menos rápido a la distribución del producto según las necesidades de la compañía.

Si no hubiese suficiente stock en los centros logísticos, se da la orden para que desde uno de los cinco centros de producción (España, Brasil, Portugal, Turquía y Marruecos) confeccione la prenda (Logística, 2023).

La empresa utiliza tecnología avanzada para

optimizar su cadena de suministro, desde la gestión de inventario hasta la logística de transporte, que incluyen el seguimiento de los productos desde que son producidos hasta la entrega final. Esto ha permitido a INDITEX optimizar sus operaciones, reducir costes y mejorar la eficiencia. Además, el uso de análisis de datos por parte de la empresa le ha permitido obtener información sobre el comportamiento y las preferencias de los consumidores, lo cual facilita tomar decisiones basadas en datos sobre el diseño, la fabricación y la distribución de productos.

Este sistema de gestión del inventario está conectado con sus tiendas, lo que permite a los empleados de la tienda saber qué productos están disponibles en cada momento. INDITEX, como la mayoría de las empresas de éxito logístico, prefiere desarrollar sus soluciones a pesar de tener mayores costes pues les permite un mayor control del proceso de distribución (Logística, 2023). Además, realiza entregas diarias a sus tiendas debido al conocimiento en tiempo real de las ventas, y así, adecuar su oferta a la demanda de manera continua. Esto no se podría hacer sin un sofisticado sistema de información. Por ejemplo, si una prenda está teniendo mucho éxito en una determinada tienda, INDITEX puede producir más unidades y enviarlas en un tiempo muy corto (Almacén 360, 2021).

Gracias a la innovación, cada modelo o patrón se recibe automáticamente en cualquier lugar del mundo, encargándose el centro de producción de dicha área de su fabricación y distribución a la tienda más próxima. Además, INDITEX también ha utilizado la logística para mejorar la experiencia de compra de sus clientes, los cuales pueden ellos diseñar su ropa. La empresa ha creado un sistema de tiendas eficiente, que permite a los clientes probarse los productos y realizar la compra en la tienda o en línea, confeccionando a través de patrones sus propios modelos, que serán entregados en un plazo máximo de 48 h (Inditex, 2018). También, existe una

aplicación móvil que permite a los clientes realizar compras *on line* y recoger los productos en la tienda o en su casa.

Un ejemplo del uso intensivo de la tecnología es el algoritmo que predice las tallas que más se van a vender en una tienda. Los gustos y medidas varían incluso en una misma ciudad. De esta forma puede anticiparse a la demanda y reducir el stock del almacén. Para ello, debe hacerse un seguimiento individualizado de cada prenda y para lograrlo están los chips RFID. Desde 2014, INDITEX ha adquirido más de 500 millones de ellos, representando uno de cada seis de los que se espera que utilicen los fabricantes de ropa en todo el mundo. Los chips permiten controlar, en cada momento, cuántas prendas hay y dónde están localizadas, reduciendo el tiempo de inventario y pérdidas (Inditex, 2018). En definitiva, la logística es un factor clave en el éxito de INDITEX, pero no debe ser considerada de manera aislada, sino en combinación con otros factores como un modelo de negocio innovador y una estrategia de marketing efectiva.

Benchmarking

Se debe comparar el desempeño de INDITEX en relación con otras compañías similares, para poder afirmar si la logística (cuando es diferente) es clave en el éxito de la empresa. Los resultados de la empresa española respecto a otras con indicadores similares económicos y financieros como H&M, son objeto de constante análisis por parte de expertos en el sector de la moda y los negocios. Ambas compañías son gigantes internacionales, pero presentan algunas diferencias notables en cuanto a estrategia empresarial y posición en el mercado; así como, la logística empleada.

H&M, una empresa sueca fundada en 1947, tiene más de 5.000 tiendas en todo el mundo, y cuenta con marcas como COS, & Other Stories y Weekday. En términos de resultados financieros de 2019, la compañía española tuvo ventas netas de 28.3

billones de euros, mientras que las de H&M eran de 19.9 billones de euros. Durante el año fiscal 2020, INDITEX registró una facturación de 20402 millones de euros, con un beneficio neto de 1.106 millones de euros, gracias en parte a su estrategia de diversificación y su enfoque en la venta en línea, sin olvidar su sistema de distribución. Por su parte, H&M registró una facturación de 187000 millones de coronas suecas (unos 18000 millones de euros) durante el año fiscal 2020, con unas pérdidas netas de 1.073 millones de coronas suecas (unos 104 millones de euros), lo que se atribuye a su pérdida de posición en el mercado, en favor de la compañía española (Osorio, 2022).

Ésta es conocida por su modelo de negocio de *“fast fashion”*, es decir, en 48 h puede entregar sus productos a las 7500 tiendas a nivel mundial, el cual involucra la introducción de nuevos diseños en sus tiendas cada dos semanas. Este enfoque atrae a los consumidores que buscan moda asequible y de última tendencia. H&M también ha implementado esta estrategia de *“fast fashion”* imitando a INDITEX, pero ha tenido dificultades para igualarla en velocidad y eficiencia. En resumen, INDITEX ha tenido mejores resultados financieros que H&M en términos de ventas y beneficios en los diez últimos años, debido, según los expertos, a un más eficiente sistema logístico ((Mosteiro, 2019).

CONCLUSIONES

Para tener éxito en el negocio de la moda, INDITEX se ha apoyado en tres vértices de un triángulo: logística, innovación o tecnología y RSC, formando un conjunto tan entrelazado que no pueden estar uno sin el otro.

El motor principal del éxito de la empresa ha sido la logística, la cual ha conducido a un desarrollo espectacular durante estos años, pudiendo conformar un estilo único que se traduce en la rapidez con que los diseños textiles de la empresa española llegan a las tiendas.

Para lograr este objetivo integrador, INDITEX

invierte millones de euros anualmente en mejoras tanto de producción, logística, comercialización y digitalización desde hace una década.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almacén 360. (2021). La logística de INDITEX. *Word Press*. <https://almacen360.wordpress.com/2021/01/21/la-logistica-de-inditex/>

Álvarez, E., & Díez, I. (2020). *Inditex: la estrategia de un líder de futuro*. Editorial Civitas, SA. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7614297>

Arrizabalaga, B. (21 enero de 2017). INDITEX, Zara, modelo logístico, caso de estudio como historia de éxito y referencia en los programas de MBA. *Arrizabalaga Consulting 4.0 Agile*. <https://arrizabalagauriarte.com/inditex-zara-modelo-logistico-caso-estudio-historia-exit-referencia-los-programa-mba/>

Bolinches, C., & Sánchez, R. (01 mayo de 2022). Mapa de INDITEX: donde fabrica, en qué países están sus proveedores y donde paga más impuestos. *Eldiario.es*. https://www.eldiario.es/economia/mapa-inditex-fabrica-paises-proveedores-paga-impuestos_1_8952229.html

Dir&ge (06 octubre de 2016). Zara refuerza su eCommerce en Turquía. <https://directivosygerentes.es/ecommerce/noticias-ecommerce/zara-refuerza-ecommerce-turquia>

Dir&Ge (2016) El trabajo científico de los laboratorios de Inditex. <https://directivosygerentes.es/innovacion/noticias-innovacion/el-trabajo-cientifico-de-los-laboratorios-de-inditex>

Dirigentesdigital.com (06 septiembre de 2015). *Los trapos sucios de INDITEX*. https://dirigentesdigital.com/hemeroteca/los_-trapos_sucios-_de_inditex-XSDD22536

EAE Business School (2021). El éxito de la cadena de suministro de Zara. <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/el-exito-de-la-cadena-de-suministro-de-zara/>

García, J. (2019). ¿Cuántas prendas pone a la venta Inditex cada año en sus tiendas?, *Cinco Días* 45. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/07/11/companias/1562869421_458772.html#:~:text=Adem%C3%A1s%20de%20alcanzar%20sus%20cifras,CONSTA%20EN%20SU%20MEMORIA%20ANUAL

González, D. (21 marzo de 2023) Inditex ampliará cinco centros logísticos en España y Países Bajos *América Retail*. <https://www.america-retail.com/espana/inditex-ampliara-cinco-centros-logisticos-en-espana-y-paises-bajos/>

Iglesias, A. (2023). La logística centralizada de Inditex. Un modelo de éxito para llegar a todo el mundo. *MAPFRE Global Risks*. <https://www.mapfreglobalrisks.com/gerencia-riesgos-seguros/articulos/la-logistica-centralizada-de-inditex-un-modelo-de-exito-para-llegar-a-todo-el-mundo/>

Inditex. (2020). Hoja de ruta. <https://www.inditex.com/itxcomweb/es/sostenibilidad#hoja-de-ruta>

Inditex. (2019). Memoria Anual 2018 https://static.inditex.com/annual_report_2021/es/documentos/memoria-anual-2018.pdf

Logística (17 de marzo de 2023). Inditex apostará por la automatización de su logística en 2023. <https://logistica.cdecomunicacion.es/inmologistica/128978/inditex-apostara-por-la-automatizacion-de-su-logistica-en-2023#:~:text=La%20compa%C3%B1a%20de%20Inditex%20ha%20anunciado%20que,%20Lelystad%20>

- Tordera%20y%20Sallent
- More, M. (11 mayo de 2015). La logística, la joya de INDITEX. *IEBS* <https://www.iebschool.com/blog/logistica-inditex-logistica/>
- Mosteiro, M. (23 de julio de 2019). Inditex y H&M, análisis frente a frente. *The Luxonomist*. <https://theluxonomist.es/actualidad/economia/inditex-y-hm-analisis-frente-a-frente>
- Osorio, V. (29 de septiembre de 2018). INDITEX, ¿dónde fabrica el gigante textil? *Expansión*. <https://www.expansion.com/empresas/tribucion/2018/09/29/5baf99b0e2704e3a9e8b457d.html>.
- Pérez, A. (20 de marzo de 2015). ¿Cuáles son las claves del éxito empresarial? *OBS Business School*. <https://www.obsbusiness.school/blog/cuales-son-las-claves-del-exito-empresarial>
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press. https://www.goodreads.com/book/show/407999.Competitive_Strategy
- Porter, M. (1997). The Competitive Advantage of the Inner City. *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/1995/05/the-competitive-advantage-of-the-inner-city>
- Real Academia Española (2022). Logística. <https://dle.rae.es/log%C3%ADstico>
- Samper, C. (2006). El liderazgo, la clave del éxito empresarial. [Tesis de Licenciatura, Universidad de La Sabana]. URI: <http://hdl.handle.net/10818/1840>
- Silva, A (2018). ¿Por qué unas empresas tienen éxito y otras no? *Cambio 16*. <https://www.cambio16.com/exito-de-una-empresa/>
- STATISTA. (2023). Evolución anual de los resultados netos del grupo Inditex entre 2011 y 2022. <https://es.statista.com/estadisticas/702983/resultados-netos-de-inditex/>
- Vargas, R. (22 marzo de 2015). Así INDITEX crea la moda que vestimos. *La Razón 25*. <https://www.larazon.es/economia/asi-crea-inditex-la-moda-que-vestimos-AA9255828/>