

## LA GESTIÓN LOGÍSTICA DEL GRUPO INDITEX



Aunque la actividad empresarial de Amancio Ortega Gaona, fundador y presidente, comienza en 1963, es en 1975 cuando se inaugura la primera tienda ZARA en La Coruña, siendo este el germen de lo que hoy es uno de los mayores grupos de moda a nivel mundial: el grupo Inditex. Se trata de casi un centenar de empresas dedicadas a la fabricación, distribución logística y comercialización al por menor de productos textiles en 39 países, con una cifra de negocio al cierre del ejercicio 2001 de 3.250 millones de Euros. Hoy pueden encontrarse tiendas del Grupo en lugares como la 5th Avenida neoyorquina, los Campos Elíseos de París, la londinense Regent St. o el área comercial de Shibuya en Tokio.

Las 1284 tiendas que poseía el grupo a finales de 2001, se dividían en varias enseñas comerciales, cada una de ellas con un público objetivo claramente delimitado:

- ZARA. Es la cabecera del grupo Inditex, del que supone el 76,2% de su facturación total. Comercializa, por un lado, ropa de diseño y de calidad a precios competitivos para hombres y mujeres de entre 20 y 35 años. Por otro lado, comercializa ropa para bebés y niños.



- PULL AND BEAR. Creada en 1991, esta cadena se centró inicialmente en la moda casual y deportiva para el hombre, aunque en 1998 lanzó también la línea de mujer, completando así su propuesta comercial. "Joven, activo, informal", así es el cliente al que se dirige Pull & Bear. Supone el 6,9% del total del grupo.



- MASSIMO DUTTI. En sus inicios se dedicó únicamente a la moda masculina. Desde 1995 cuenta con una línea de mujer. La cadena ofrece moda de gran calidad, con imagen de marca a precios medios, para un público actual y urbano. Su gama de productos incluye sastrería, camisería,

ropa informal para el tiempo libre, calzado y complementos. Su volumen de negocio representó un 7,4% sobre el total del Grupo Inditex en 2001.

- BERSHKA. Esta cadena fue creada en 1998 para satisfacer las necesidades del público femenino más joven. La marcada tendencia de su ropa y una imagen de tienda concebida a la medida de sus clientes permiten a Bershka ser un foco de interés para las jóvenes de entre 13 y 23 años. Al cierre del ejercicio 2001, su cifra de negocio representaba un 6,2% del total del Grupo Inditex.

- STRADIVARIUS. Esta enseña, que fue adquirida en 1999, representó en 2001 el 2,9% del total del Grupo Inditex. Ofrece ropa para mujer de entre 15 y 25 años. Sus tiendas, amplias y con una ambientación joven y dinámica, ofrecen un gran abanico de posibilidades con un estilo informal e imaginativo.



- OYSHO. Es la última enseña comercial creada por el grupo. Está especializada en comercializar ropa interior femenina, para dormir y para la práctica de deporte, calcetería, ropa de baño, complementos y cosmética.

La clave del éxito y el crecimiento alcanzado está en la singularidad del modelo de gestión desarrollado por Inditex, basado en la innovación, la flexibilidad, la creatividad y diseño de calidad, la integración vertical y en una respuesta ágil a las demandas del mercado. Este modelo de gestión flexible e integrado puede ser explicado de la siguiente forma:

**A/ Diseño.** A diferencia de otros competidores en el mercado de la moda, Inditex no crea colecciones propias para ser presentadas en las pasarelas. Con la finalidad última de acercar la moda a la gente corriente y considerando que el éxito descansa en el conocimiento de los deseos de sus consumidores, Inditex diseña sus modelos a partir de la información obtenida por dos vías. Por un lado, dispone de un equipo de más de doscientos diseñadores que, teniendo presente la imagen de cada marca del grupo, asisten a las presentaciones en pasarela y visitan los lugares frecuentados por su público objetivo, para desarrollar finalmente las futuras colecciones del grupo.



Por otro lado, el personal de las tiendas desempeña la labor de informar sobre el grado de aceptación de cada mercancía y las tendencias futuras. Se observa la demanda de cada modelo antiguo y las opiniones de los clientes. De este modo, la tienda no sólo constituye un establecimiento comercial, sino que también es el

punto de inicio para diseñar la moda a fabricar en el próximo período. Las reacciones de los clientes son el impulso que pone en marcha el proceso de creación de nuevas prendas.

**B/ Aprovisionamiento.** Parte de los tejidos y otros materiales necesarios son producidos por empresas del grupo ubicadas en diferentes países de Europa, Asia y África. El resto (en torno al 60%) se adquiere a través de múltiples proveedores nacionales e internacionales. El objetivo es disponer de una amplia fuente de aprovisionamiento que permita disponer de todos los tipos de tejidos necesarios a un precio accesible. Se trata, por tanto, de tener el máximo poder de negociación posible.

**C/ Producción.** Al igual que sucede con el aprovisionamiento, el proceso de producción está repartido aproximadamente al 50% entre empresas filiales del grupo y la contratación externa.

**D/ Logística.** Las características del proceso logístico son una de las principales fuentes de ventaja competitiva del grupo Inditex. Aunque existe una sede central para los servicios centrales del grupo, para cada enseña comercial se ha creado su propia central logística.

Tanto los servicios centrales del grupo, como el principal centro logístico de Zara se ubican en Arteixo (La Coruña), con unas dimensiones de 500.000 m<sup>2</sup>. En 2003, se puso en marcha un segundo centro logístico de la cadena Zara en Zaragoza, dotándose así de la



infraestructura necesaria para afrontar el crecimiento derivado de los planes de expansión. La ubicación escogida ofrece excelentes infraestructuras. Esta plataforma logística en Zaragoza dispone de accesos directos a la red ferroviaria y de autopistas,

además de estar situada junto al aeropuerto de Zaragoza, lo que aumenta las posibilidades en el manejo de carga internacional.

En el caso de la cadena Pull And Bear, La compañía trasladó en 2001 sus instalaciones y la plataforma logística, inicialmente en Arteixo, a la localidad de Narón (La Coruña) para afrontar así el crecimiento esperado en los próximos años. También en el caso de Stradivarius, su crecimiento y expansión internacional ha dado lugar al traslado de sus servicios centrales y del centro logístico desde Sabadell (Barcelona) a unas nuevas dependencias ubicadas en la localidad de Sallent de Llobregat (Barcelona). Y por último, los servicios centrales y sus correspondientes centros logísticos de Massimo Tutti, Oysho y Bershka se encuentran en la población de Tordera (Barcelona).



Estos centros logísticos actúan de conexión entre las tiendas y las fábricas, permitiendo, por un lado, un rápido flujo de información desde las primeras hasta las segundas y, por otro lado, un rápido flujo de mercancías desde las segundas hasta las primeras. La implantación de un sistema continuo de "órdenes y entregas" de mercancías permite la correcta implantación de un sistema Just in Time, desarrollado a través de una joint venture con el grupo Toyota. Con este sistema las tiendas disponen de un stock mínimo de mercancías, reduciéndose así los costes de almacenamiento e inventario. Según evolucionen las ventas de cada modelo se hacen pedidos al centro logístico. Los riesgos de ruptura de stock en la tienda son mínimos porque desde el centro logístico se envían mercancías a todas las tiendas, al menos, dos veces por semana. En Europa la mayoría del transporte se realiza a través de flotas de camiones, utilizándose el avión para el envío a las tiendas más lejanas.

Con este sistema también se consigue un sistema de producción muy flexible. En lugar de la fabricación masiva de cada modelo, el proceso productivo se adapta a las peticiones de las tiendas y, por tanto, a la demanda del mercado. La producción se planifica por períodos quincenales, oscilando la duración del proceso productivo entre 2 y 3 semanas. De igual forma, esta flexibilidad permite que, en el caso de algunas de

las enseñas comerciales, se renueven las colecciones varias veces dentro de la misma temporada.

**E/ Comercialización.** Inditex considera que la mejor forma de promocionar sus productos es el diseño de sus establecimientos comerciales. Por eso, cuidan mucho la decisión de ubicación de las tiendas y dan gran valor a la creación de un ambiente muy cuidado y agradable para el consumidor. A diferencia de sus principales competidores, ninguna de las enseñas del grupo suele realizar campañas de publicidad en medios masivos. Este tipo de campañas se limitan a períodos de rebajas o para comunicar la apertura de un nuevo establecimiento. Se considera que altos gastos en promoción dificultaría la posibilidad de ofrecer a sus clientes unos precios competitivos.

*Fuente: Elaboración propia a partir de información corporativa de Inditex y Munuera y Rodríguez (2000).*

### **Cuestiones:**

- 1.- ¿Cuáles son las fuentes de ideas utilizadas por Inditex para el diseño de sus colecciones?, ¿qué otras fuentes de ideas se podrían emplear?
- 2.- ¿Qué ventajas presenta la utilización de un sistema Just in Time en un sector de elevada estacionalidad como el de la moda?
- 3.- ¿Cuáles serían las prioridades competitivas de cada una de las tiendas del grupo Inditex?