

Nada en la tienda, que no se venda

Centro Logístico de Inditex en Meco para su estrategia "riesgo moda"

52

Cambios estructurales en la gran distribución

56

Centro Logístico de Inditex en Meco para su estrategia "riesgo moda"

En el centro logístico de Inditex en Meco con 180.000 m² de superficie en tres niveles de altura se procesan al año 80 millones de prendas colgada y doblada, para proveer a 4.400 puntos de venta dos veces a la semana de miles de referencias multiplicadas por tallas y colores con ciclos de vida muy cortos. Para gestionarlo con un concepto riesgo moda, se necesita un gran conocimiento por parte de los responsables de logística; una información ágil desde el punto de venta y un socio como Dematic capaz de proveer la tecnología adecuada en el plazo acordado. Actualmente, Inditex es uno de los mayores proveedores de confección.

Inditex abrió en 2007 una nueva plataforma logística en Madrid, concretamente en el municipio de Meco, situado a 35 kilómetros de la capital. Este centro de distribución, penúltimo de los abiertos por la firma textil forma parte de un sistema logístico integrado por otras instalaciones localizadas en Galicia (Coruña y Ferrol), Zaragoza y Cataluña (Sant Boi de Llobregat y Tordera). Además, a éstas se suman una pequeña plataforma en León y un centro de distribución de calzado en Elche.

Toda esta estructura logística se ha desarrollado en los últimos nueve años, a medida que la cadena de distribución iba creciendo en número de tiendas y en extensión geográfica, hasta convertirse en una de las principales marcas globales y referencia del sector textil confección. En la actualidad, *Inditex* cuenta con más de 4.400 puntos de venta en 73 países, y sigue creciendo a un ritmo de 3 nuevas aperturas a la semana. Sólo en 2008, la compañía abrió 180 nuevas tiendas entre todas las 8 enseñas que forman parte de la firma: Zara, Pull and Bear, Máximo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home y Uterqüe.

La plataforma de Alcalá-Meco es un colosal edificio de 180.000 m² de superficie, que multiplica prácticamente por tres su capacidad por el hecho de estar dividido en varios niveles mediante estructuras metálicas. Como ase-

guran desde la compañía, en su día se valoró este emplazamiento por la disponibilidad de espacio industrial en un lugar con excelentes conexiones por carretera (está situado entre la A-2 y la R-2) y su cercanía con el aeropuerto de Barajas.

Los diferentes husos horarios obligan a no parar

En este centro de distribución, trabajan 900 personas en tres turnos diarios y se procesan anualmente 80 millones de unidades, pertenecientes en exclusiva a las líneas Zara Baby y Zara Home, para su distribución mundial. Precisamente, el hecho de atender a un mercado global, sometido a diferentes husos horarios, obliga a esta plataforma y al resto de instalaciones homólogas a no parar ni un solo instante. Esta vez sí, podría afirmarse que en el particular imperio de *Inditex* nunca se pone el Sol.

El modelo logístico vigente en Zara, desde el punto de vista conceptual, es idéntico al que instauró Amancio Ortega en 1975 en su primera tienda de la calle Juan Flores, en Coruña. Consiste en que cada uno de los puntos de venta reciba productos dos veces a la semana, y que en cada pedido se incluyan prendas nuevas. Sobre este sencillo esquema se ha montado el modelo de negocio de *Inditex*, que hoy, como es el lógico, requiere de una imponente infraestructura de producción y logística.



Este Proyecto es Premio Dirigente del Año de la Logística 2009



Zona de pulmón de alimentación a clasificadores



Desde la compañía aseguran que detrás de este concepto late una inquietud corporativa constante, que no es otra que la reducción de lo que llaman el *riesgo-moda*, lo que traducido a un lenguaje cotidiano viene a significar que el máximo objetivo de la compañía es evitar colocar en los estantes de las tiendas prendas que la gente no compre. *Eso nos obliga a construir una organización cuya fortaleza está en su capacidad para adaptarse a lo que pide el mercado y en cualquier tipo de circunstancias. Esa capacidad le hace reaccionar mejor que la media del sector*, explican desde la compañía.

A título de curiosidad, cabe reseñar que todas las personas que se incorporan a la compañía, con independencia de cuál sea su especialización y cometido, pasan indefectiblemente por las tiendas durante las primeras semanas. *Es la mejor manera de entender cuál es la esencia de nuestro negocio, a qué nos dedicamos en realidad*, declaran.

La información como aceite lubricante de la potente máquina creativa

Un aspecto importante es que la máquina creativa de *Inditex* trasciende al cometido de los propios creativos e involucra prácticamente a toda la organización. Este flujo de información se genera en las tiendas y tiene una vertiente formal y protocolaria: "qué se vende y dónde se vende". Pero también se aprovecha de otra clase de información muy valiosa para el departamento de creación, y más informal, que nace de los comentarios, opiniones, sugerencias, quejas o peticiones que hacen los clientes a los propios empleados. *En los departamentos comerciales de cada una de las cadenas hay personas al cargo de una determinada zona (dependiendo de los casos, una país, una región, una ciudad o parte de ella, cuando hay una gran concentración de tiendas en un punto), que están en constante contacto con las tiendas. Son estos los auténticos nodos de información del sistema, con capacidad*

para filtrar y contrastar lo que está sucediendo en el mercado, explican los responsables del centro.

Así, la información está en la base del éxito de la compañía, y constituye el elemento diferencial de la gestión de *Inditex*. Les permite reflexionar y reconsiderar hasta el último momento (puede que tan sólo unos días antes de que llegue el producto a la tienda) los detalles de la colección. *Nunca ponemos en producción una prenda, al menos en la parte de moda que tiene un componente de diseño más alto, lo que viene a ser el 70% de nuestra oferta, hasta que estamos a punto de enviar el producto a la*

La tecnología en números

- Dos almacenes automáticos para más de 450.000 cajas
- Dos buffers de 900 cajas para secuenciación de cajas hacia los clasificadores de pedidos.
- Dos clasificadores con capacidad de 40.000 u./h cada uno y 5.000 chutes por clasificador.
- Sistema de expedición (cierre y etiquetado automáticos) y envío a clasificador de expedición
- Shipping sorter que cuenta además con zonas de retráctilado y flejados automáticos.
- 30 transelevadores
- 10 km de transportadores de cinta y rodillos.
- Dos sistemas dobles de clasificación Crossbelt con capacidad para 80.000 unidades hora y 1.000 chutes especiales.
- Clasificador sencillo de 6.000 u/h.



Zona de entrada. Sistemas telescópicos de descarga de camiones.

Cazadores de tendencias para responder al mercado

■ La clave de bóveda de este planteamiento de negocio es la permanente conexión de la compañía con el mercado, adelantándose a los gustos de los consumidores. Estas antenas orientadas a lo que pasa en la calle están constituidas por los 4.400 puntos de venta que *Inditex* tiene en el mundo, y en constante crecimiento, como ya hemos visto. Al final, la compañía, como el resto de los operadores del sector de la moda, utiliza esa figura entre la realidad y la mitología que se denominan *coohunters*, cazadores de tendencias, pero en el caso de *Inditex* este equipo estaría formado por 90.000 personas, tantas como empleados.

tienda, nos explican. En el tiempo que media entre la concepción de una nueva colección y su puesta a disposición de la tienda, hay que descartar modelos, modificarlos u optar por otros estilos.

Una cadena de valor flexible, próxima y rápida

Flexibilidad es la otra palabra clave del modelo de gestión de este gigante de la moda. Desde que toman la decisión de fabricar un modelo, hasta que lo colocan en la tienda pueden pasar quince días o incluso menos. Un tiempo récord que sólo se puede lograr si se controlan todos los aspectos de la cadena de valor: el diseño; la fabricación; la logística y las tiendas. Hay un 10% de tiendas que operan bajo la figura de franquicia, pero incluso en estos casos, el control es completo. *En Inditex nunca franquiciamos una tienda individualmente. Siempre llegamos a acuerdos con retailers de cierto tamaño, que tengan experiencia y capacidad de gestionar el negocio dentro de un mercado completo*, nos explican en la compañía. Pero incluso en estos casos, *Inditex* lleva a cabo un control total sobre toda la esfera comercial: validación de localizaciones para las tiendas; diseño propio; proveedores habituales de mobiliario; selección y formación del personal y

gestión comercial de la tienda, lo que incluye determinar la colección de productos que se pone a la venta en cada momento y la fijación de los precios.

La proximidad no es una cuestión geográfica

Ahora bien, una vez tomadas en consideración todas estas premisas, ¿cuál es el secreto para que *Inditex* pueda reaccionar con tanta rapidez y colocar sus novedades a toda velocidad en el mercado? La respuesta es muy sencilla, confiesan desde la compañía. *Hemos apostado por un concepto que se llama producción en proximidad, que no hay que entender como una cuestión geográfica, sino de coordinación y compenetración entre el proveedor y el diseñador*. Alrededor del 50% del producto que *Inditex* pone en las tiendas se fabrica en España, Portugal y Marruecos, y de esa parte, el peso más importante lo aguantan las fábricas propias de *Inditex*.

El resto de los productos proviene de otros países europeos (15%) y de Asia (35%). De esta parte del mundo proceden las prendas denominadas básicas, es decir, aquellas que no están sometidas a tanta variabilidad y sobre las que pueden tomarse decisiones de producción con más antelación. *Asia tiene el condicionante del tiempo para traer el producto, pues una parte relevante llega en barco, lo que implica un tiempo medio de 30 días. La parte más crítica de la producción, la que está sometida a constante renovación, se hace en España, Portugal y Marruecos y en fábricas propias, que pueden realizar una colección nueva en menos de quince días*, explican.

Ahora bien, con independencia de que sean fábricas propias o externas, *Inditex* controla al 100% de todo el proceso. Por supuesto, eso se refiere al diseño, pero también al resto de requerimientos técnicos para fabricarlos: proporcionan a sus proveedores los tejidos y las fornituras, y lo único que tienen que hacer es

El concepto riesgo-moda traducido a un lenguaje cotidiano viene a significar que el máximo objetivo de la compañía es evitar colocar en los estantes de las tiendas prendas que la gente no compre.



cutar y confeccionar. *La clave es tener perfectamente controlado el proceso de fabricación*, dicen. Además, aplica un estricto control de sus proveedores en todo lo relacionado con la legislación laboral, salarios, trabajo infantil, etc. La herramienta, en este caso, es su estricto código de conducta que anualmente se plasma en una memoria de RSC.

La complejidad la da un servicio cambiante

Lo que hace compleja la logística de *Inditex*, aseguran sus directivos, no es tanto que las máquinas sean muy sofisticadas, o la tecnología muy avanzada, sino las características del servicio. *Estamos hablando de distribuir dos veces por semana a cada tienda, a lo largo de un año, miles de referencias diferentes, multiplicadas por tallas y colores que están cambiando continuamente, pues el ciclo de vida de los productos Zara es muy corto*, afirman. Además, cientos de referencias que se distribuyen una semana no serán las mismas de la semana siguiente. Y así siempre. Para hacer la cosa más complicada, los destinos también cambian, pues la red de tiendas crece continuamente. *No hay dos repartos que se envíen al mismo número de tiendas, y eso hace que nuestro sistema tiene que estar preparado para enviar productos a cada nueva tienda con el mismo ritmo que se hace al resto de la cadena*, explican.

Una tienda cualquiera de Zara cierra el pedido en su terminal a las cuatro de la tarde y dos horas después comienza el reparto. Por tanto, no se pueden adelantar decisiones, pues nadie sabe lo que se va a enviar a cada tienda hasta el momento anterior de iniciarse la distribución. *Por esta razón*, aseguran desde *Inditex*, *hay que centralizar el producto en un punto: el hecho de no saber ni qué ni adónde se va a enviar el pedido, nos obliga a saber con qué contamos y así poder tomar la decisión en el último momento*.

¿Este modelo no dará lugar a un gran volumen de devoluciones? Desde *Inditex* explican que *las devoluciones no tienen una gran incidencia en la logística, ni tampoco en su balance*. Precisamente, su modelo de negocio está diseñado para que los retornos de producto sean mínimos. Por eso, vigilan que un producto no permanezca en el estante si no se vende. El retorno, pues, es mínimo y se gestiona

Silo, zona cabecera del almacén.

Asia tiene el condicionante del tiempo para traer el producto, pues una parte relevante viene en barco, lo que implica un tiempo medio de 30 días. La parte más crítica de la producción, la que está sometida a constante renovación, se hace en España, Portugal y Marruecos y en fábricas propias, que pueden realizar una colección nueva en menos de 15 días.

prácticamente igual que si se tratase de ropa que entra por primera vez en el circuito logístico. Son los vehículos de distribución los mismos que se encargan del devolver las prendas no vendidas a la plataforma. Una vez aquí, a partir de la información de mercado de que se dispone, las prendas son reubicadas en otras tiendas.

Logística centralizada: de España al mundo

Una vez que el producto está fabricado, hay que distribuirlo a las tiendas, y eso se hace mediante el sistema de plataformas logísticas en España, que proveen de artículos a todas las tiendas del mundo. *Todos nuestros proveedores, independientemente del lugar del mundo en que estén situados, nos envían los productos a nuestras plataformas en España y desde aquí sale el producto a todas las tiendas en el mundo*, explican desde *Inditex*. Desde Zaragoza se distribuye a Europa y a algunos mercados de Asia, América y Oriente Medio,



Vista lateral de uno de los ocho bloques de chutes de un clasificador. Cada chute dispone de un sistema automático de optimización de llenado de cajas de prenda doblada.

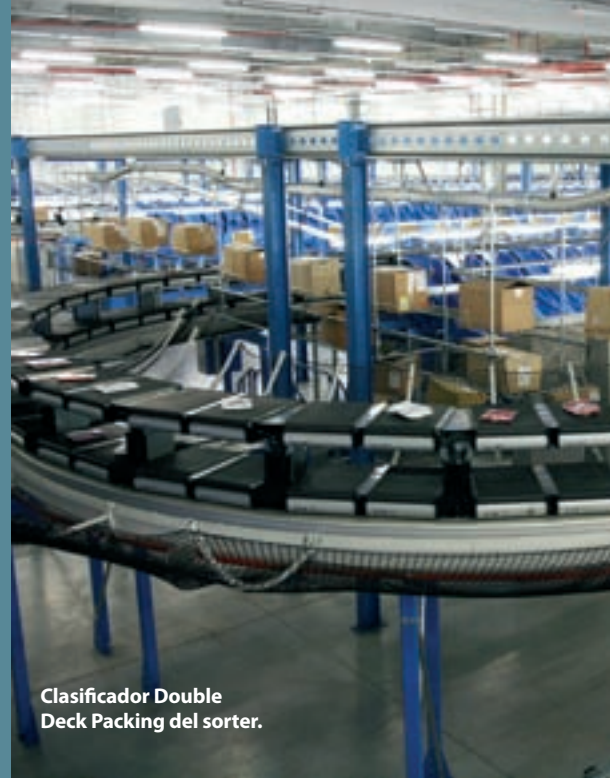
y desde Coruña se surte a la Península Ibérica y a algunos mercados asiáticos y americanos. En el caso de la instalación de Meco, su especialización no es de carácter geográfico sino por tipo de producto. Desde este punto se distribuye a todo el mundo artículos para niños y hogares.

Cuando preguntamos a los responsables de Inditex acerca de la posibilidad de abrir nuevas plataformas logísticas en otros países. ¿Quizás en Asia? La respuesta es un no rotundo, por el momento. Y la razón es que su peso en Asia, a pesar de experimentar crecimientos relativos muy importantes, todavía es modesto en comparación con su presencia en el resto del mundo. Estamos hablando de 200 tiendas en Asia frente a más de 4.000 en el resto del mundo, de las cuales el 80% están ubicadas en Europa. Esta circunstancia hace que, como modo de transporte, *Inditex* emplee principalmente la carretera (en un 80% de los casos). El resto de los movimientos los hace por avión, siendo usuaria de más de 30 compañías aéreas para las que es un cliente predecible en cuanto a contingentes de carga y regularidad.

Eficiencia en la planta logística de Meco en Madrid

La planta logística de *Inditex* en Meco es un edificio de grandes proporciones con una planta rectangular de 18.000 m² con dos espacios diferenciados: una mitad para prenda doblada

Inditex controla al 100% de todo el proceso. “La clave es tener perfectamente controlado el proceso de fabricación”. Además, aplica un estricto control de sus proveedores en todo lo relacionado con la legislación laboral, salarios, trabajo infantil, etc. La herramienta, en este caso, es su estricto código de conducta que anualmente se plasma en una memoria de RSC.



Clasificador Double Deck Packing del sorter.

y otra para prenda colgada. Cada uno de los lados longitudinales se emplea, respectivamente, para la recepción de mercancía y para su expedición. Los procesos de manipulación de las dos clases de prendas, se unen al final, cuando se consolidan los pedidos que irán a cada punto de venta. En ambos sectores del edificio las operaciones comienzan con la extracción de la mercancía de los vehículos mediante un carril de perchas o una cinta transportadora para cajas que se introducen hasta el fondo de los camiones. Seguidamente, se realiza las tareas de identificación y almacenamiento de la mercancía por bloques de modelos.

Para entender mejor el edificio, se estructura verticalmente en tres niveles: en la planta baja se llevan a cabo las tareas de identificación y segmentación por bloques de producto; en la segunda se realizan las tareas propias de preparación de pedidos, y en la tercera, se almacenan las prendas por familias.

En la zona de prenda colgada, el proceso absorbe más carga manual que en la zona de prenda doblada. El operario recibe en su terminal el número de unidades solicitadas en el pedido y las cuelga en un carril móvil que va depositando automáticamente cada prenda en las correspondientes líneas de reparto.

El proceso en el área de prenda doblada es algo diferente. Aquí no se trabaja con perchas, sino con cajas, y, por lo general, el proceso está mucho más automatizado. En este caso, las cintas transportadoras entran también hasta el interior de los camiones, y una vez que son extraídas se procede automáticamente a su matriculación mediante etiquetas de código de barras.

Almacén automático de prenda doblada para dar facilidad a las tiendas

Un aspecto que facilita la eficiencia, es que *Inditex* impone unos estándares a las cajas de sus proveedores para homogeneizar las tareas



Zona de cierre y etiquetado. Dos líneas 100% automatizadas. Al fondo packing sorter nº 1.

El aeropuerto de Zaragoza despega con Zara

■ El pasado mes de septiembre el movimiento de carga aérea en los aeropuertos españoles registraba un descenso del 4,2%, lo que implicaba una moderación en la caída que se venía registrando en los últimos meses en este capítulo. Con 50,18 millones de kilogramos, los aeropuertos españoles podrían estar revirtiendo la situación negativa de los últimos tiempos. A pesar de estos resultados no tan malos, el acumulado entre enero y septiembre seguía reflejando la crisis ya que la carga gestionada suponía una caída del 15,7% respecto al mismo período del pasado año. En este panorama, el aeropuerto de Zaragoza es el único que registraba índices de crecimiento, en concreto un 70,4%, con 26,18 millones de kilogramos. En este volumen de actividad, el centro de distribución de Zara es el máximo responsable resultando decisivo para este incremento de despegues y aterrizajes de mercancías. Este es uno de los tres centros de distribución para todo el mundo junto a los de Meco (Madrid) y Arteixo (Coruña).

logísticas, pero también porque después serán estos mismos embalajes los que se empleen para hacer llegar los pedidos a las tiendas. Se trata de una manera de ahorrar costes y de contribuir a la conservación del medio ambiente.

Una vez entran las cajas en el interior de la plataforma, se comprueba automáticamente su contenido mediante un sistema de peso y se introducen en un silo automático de 22 metros de altura, asistido por transelevadores que ubican cada bulto de manera aleatoria. Cuando se cursa la orden de pedido, los mismos robots extraen las cajas correspondientes y, mediante cintas transportadoras, llegan al clasificador. En este punto, los operarios abren las cajas, introducen las prendas en el clasificador y, automáticamente, cada prenda va cayendo por el canal correspondiente para completar el pedido.

La idea es que la tienda no tenga que hacer nada, que todo lo encuentre resuelto y se dedique únicamente a vender. De los pedidos que se reciben en las plataformas logísticas de *Inditex*, un 60% son artículos que solicitan las propias tiendas, y el 40% restante prendas asignadas por el Departamento Comercial, dependiendo del momento de la campaña.

Una plataforma paradigmática

La plataforma de Meco es la penúltima abierta por *Inditex* (la última fue la de Tordera, en Barcelona). En cada nuevo centro, *Inditex* intenta mejorar la arquitectura y los sistemas de automatización, de tal manera que luego esas innovaciones se apliquen al resto de plataformas. En la planta de Meco, el socio tecnológico ha sido *Dematic*, empresa suministradora de la instalación que integra el almacenaje automático de cajas con el sistema de clasificación de prenda doblada y expedición de cajas, junto a su manipulación entre las distintas zonas del almacén. La instalación incluye los siguientes subsistemas: zona de recepción de la mercancía; zona de transpor-

te de cajas entre recepción, almacén y buffers; almacenaje automático de cajas; secuencia del buffer y salida hacia el clasificador; sistema de evacuación de cajas del distribuidor y *shipping sorter* y sistema de transporte desde el área de exportación.

Con todas las especificaciones y trabajando en estrecha colaboración, *Dematic Logistics* ha provisto una solución automática en la que se han cumplido todos los plazos y especificaciones, el centro se encuentra en pleno rendimiento. Se ha resuelto la recepción de mercancías, transporte entre recepción, almacén y buffers, almacén automático de cajas (dos almacenes automáticos para más de 450.000 cajas (total)); secuenciación de cajas (2 buffers, aprox. 900 cajas por buffer) hacia los clasificadores de pedidos (2 clasificadores, 40.000 u./h cada uno; 5.000 chutes por clasificador); sistema de expedición (cierre y etiquetado automáticos), envío a clasificador de expedición *shipping sorter* que cuenta además con zonas de retractilado y flejados automáticos.

El centro cuenta con, 30 transelevadores, 10 km de transportadores de cinta y rodillos, 2 sistemas dobles de clasificación *Crossbelt* con capacidad para 80.000 unidades hora y 1.000 chutes especiales, se completa con un clasificador sencillo de 6.000 u/h.

Enrique Armendáriz
Fotografías: Javier Jiménez