

MÀSTER DE RECERCA EN EMPRESA

Facultat d'Economia i Empresa

Trabajo Final de Master

Título del Trabajo **EL PAPEL DE LA LOGÍSTICA INVERSA EN EL SECTOR FAST FASHION**

Nombre del autor/a: **Àngels Valls Valls**

Nombre del/de la Director/a Trabajo Final de Master: **Laura Guitart Tarrés**

Barcelona, 20 de junio de 2013

I. Resumen / Abstract

Fenómenos empresariales como Zara son el reflejo de nuevos modelos de negocio altamente competitivos que, pareciendo cuestionar la lógica de la globalización, han demostrado la posibilidad de mantener una industria madura como la textil en los países occidentales. El interés de la literatura en el sector *Fast Fashion* (FF) no se ha hecho esperar, destacando, entre otros elementos, los procesos que determinan la llegada del producto al punto de venta. Hasta ahora, lo que ocurre en la tienda parece haber eclipsado otros procesos clave que se desarrollan en la trastienda. El objetivo de este trabajo es mostrar cómo los procesos de retirada del producto del punto de venta, son procesos sin los cuales no se puede entender el modelo de negocio del sector FF, y cómo de las soluciones que apliquen las empresas en este ámbito, pueden alcanzarse ventajas competitivas. Mediante un estudio de caso de dos operadores que realizan operaciones de logística inversa (RL) para dos de las empresas más características del sector FF, Inditex y Desigual, se confirma la importancia de la logística inversa en el sector, así como la obtención de ventajas competitivas.

Business phenomena such as Zara reflect new models of highly competitive business, which seeming to question the logic of globalization, have actually demonstrated the ability to maintain a mature industry such as the textile industry in Western countries. Research in the Fast Fashion industry (FF) didn't take long to come, in particular the interest in the processes that determine the arrival of the product at point of sale. So far, what happens in the store seems to have overshadowed other key processes taking place in the back room. The aim of this paper is to demonstrate how the processes of withdrawal from the point of sale, are processes without which we cannot understand the business model of the FF sector, and how competitive advantages can be obtained from the solutions that companies implement in this field. Through a case study on two operators who perform reverse logistics (RL) for two of the most emblematic companies in the FF sector, Inditex and Desigual, the importance of reverse logistics in the field has been confirmed as well as the competitive advantages obtained.

II. **Palabras clave:** logística inversa (L81), moda rápida (L81), ventaja competitiva (L25)

Keywords: reverse logistics (L81), fast fashion (L81), competitive advantage (L25)

III. Introducción, justificación y objetivos

El fenómeno conocido como *Fast Fashion* (FF) ha despertado el interés del mundo empresarial y del ámbito académico, tanto por representar un nuevo modelo de negocio caracterizado por empresas globales que han experimentado importantes crecimientos y resultados financieros no menos atractivos aun en momentos de decrecimiento del consumo, como por su desarrollo en un sector maduro como el textil, en el que los efectos de la globalización parecían suponer el fin de su industria en los países occidentales. De hecho, los detallistas a gran escala a nivel internacional del sector textil (*fashion retailers*), aceleraron el proceso de globalización mediante mecanismos de aprovisionamiento globales, contribuyendo de este modo al trasvase de puestos de trabajo hacia países emergentes (Tokatli, 2008).

Sin duda, el máximo exponente del fenómeno FF es la empresa española Industria Española de Diseño Textil (Inditex), y especialmente su cadena de tiendas Zara, que iniciando su trayectoria a mediados de los años 80, cuenta hoy en día con más de 6.000 tiendas en 86 países y da empleo a más de 120.000 personas.¹

Según Khan *et al.* (2008) el sector *fashion retail*, en los recientes años ha realizado un cambio de estrategia sin precedentes pasando de una estrategia centrada en el producto (*product-centric strategy*) a una estrategia centrada en el consumidor (*customer-centric strategy*). Mientras que la primera se caracteriza por centrarse en una producción basada en previsiones estables y largos periodos de producción (*lead time*), la segunda busca reducir la distancia entre la planificación y la ejecución de la cadena de suministros, acortando de este modo la distancia entre proveedores y demanda (Khan *et al.*, 2012).

Las diversas definiciones de FF que aporta la literatura, si bien coinciden con el hecho de centrar su estrategia en el consumidor final, también destacan otros aspectos tales como la rapidez de los procesos de diseño, producción y distribución (Tokatli, 2008; Khan *et al.*, 2012), la importancia de una cadena de suministro cercana que aporte flexibilidad (Caro y Gallien, 2010) o la necesidad de sofisticados sistemas de información (Cachón y Swinney, 2011).

La novedad del fenómeno FF y la poca literatura existente no facilita que los diversos autores compartan una única definición, focalizando cada uno de ellos su mirada en uno u otro aspecto. En cualquier caso, la atención de los autores se ha centrado

¹ www.inditex.es

puntualmente en algunos elementos de entorno (volatilidad de la demanda y nivel de competitividad del sector), en mayor medida en aquello que caracteriza el producto ofertado (corto ciclo de vida, importancia del diseño) y, especialmente, en cómo se ejecuta (puntos de venta, flexibilidad de la cadena de suministros, cortos *lead time* de diseño, producción y distribución). Este especial acento en el “cómo”, pone de manifiesto como la logística es uno de los elementos esenciales en la ventaja competitiva de las empresas en este sector.

Paradójicamente, hasta este momento el interés de los autores en la logística del sector FF sólo abarca hasta la llegada del producto al punto de venta, a pesar de que tan importante es la capacidad de su llegada en el momento preciso, como su retirada en el momento justo. Según Caro y Gallien (2010), en el momento en que de un cierto artículo se agota el stock de determinadas tallas o colores, se desencadena su proceso de retirada (*pull back*) y su sustitución por un nuevo artículo. El motivo es tanto mantener una adecuada presentación de cada artículo, como sobre todo, evitar la negativa percepción del consumidor cuando después de interesarse por un producto concreto descubre que éste no está disponible (Zhang y Fitzsimons, 1999). Siendo pues la retirada de producto del punto de venta parte de la cadena logística y de valor, la falta de trabajos sobre logística inversa en el sector FF deviene un claro *gap* de investigación.

Dado el elevado número de nuevos productos que caracteriza el sector, su retirada del punto de venta con toda certeza implica una capacidad técnica distinta y de mayor complejidad al proceso que posibilita su llegada. Siendo pues la gestión de la Logística Inversa (RL) en el sector otro de los elementos clave que puede aportar valor diferencial en la obtención de ventajas competitivas, el **objetivo general** de este trabajo es aportar mayor conocimiento del papel de la RL de los artículos retirados en los puntos de venta en las empresas del sector FF. En consecuencia, los **objetivos específicos** de este trabajo son: conocer el papel del producto retornado del punto de venta en el modelo de negocio del sector FF, conocer la relación entre los recursos y capacidades de la logística convencional y la logística inversa en las empresas del sector y, especialmente, conocer el posible papel de la logística inversa como fuente de ventajas competitivas en las empresas del sector.

IV. Revisión de literatura

El reciente fenómeno *Fast Fashion* (FF) ha despertado especialmente el interés por parte de la literatura en los procesos que determinan la llegada del producto al punto de venta. Se podría decir, que lo que ocurre en la tienda ha eclipsado el interés de otros procesos clave que se desarrollan en la trastienda a pesar de que el modelo de negocio se basa tanto en la llegada del producto en el momento oportuno, como de su retirada en el momento justo (Caro y Gallien, 2010). El objetivo general de este trabajo es precisamente compensar este desequilibrio, aportando mayor conocimiento del papel de la RL en el sector FF, planteando como principal pregunta de investigación:

¿Es la logística inversa una fuente de ventaja competitiva para las empresas del sector FF?

En segundo lugar, más allá de la posible aportación de la RL a la ventaja competitiva de las empresas del sector, son asimismo de interés las siguientes preguntas:

¿Es la RL de los productos retirados del punto de venta un elemento característico del sector FF?

Dado que las empresas del sector FF excelen en recursos y capacidades logísticas, ¿existe relación entre los recursos y capacidades de la logística convencional hasta el punto de venta y los recursos y capacidades de la logística inversa?

Dado que el presente trabajo se centra en fenómenos relativamente recientes, se plantean, a partir de la revisión de la literatura, posibles definiciones como paso previo a un análisis conjunto del fenómeno.

En primer lugar, y para una mayor comprensión del sector y de cuál es su modelo de negocio, es necesaria una revisión de la literatura en relación al sector FF que identifique los elementos característicos del mismo. Las diversas definiciones de los autores, si bien no apuntan una única definición compartida, ponen de manifiesto cuáles son estos elementos. En la Tabla 1 se detallan de forma esquemática los factores que los autores han incorporado en sus definiciones del sector, así como otros elementos que aparecen como destacados en sus trabajos. Destaca en primer lugar la importancia de un *lead time* ajustado (diseño, producción y distribución) y de una cadena de suministro flexible (Tokatli, 2008; Caro y Gallién, 2010; Chacón y Swinney, 2011; Khan *et al.*, 2012). Un segundo factor característico apuntado por los autores es la producción de una alta variedad de productos en cantidad limitada (Tokatli, 2008; Caro y Gallién, 2010; Chacón y Swinney, 2011; Khan *et al.*, 2012).

Relacionada con la primera característica, el sector también se caracteriza por la capacidad de detectar los gustos del consumidor (Tokatli, 2008; Chacón y Swinney, 2011; Khan *et al.*, 2012). Finalmente se apunta la importancia de los sistemas de información (Chacón y Swinney, 2011) y un elevado número de puntos de venta (Tokatli, 2008).

Tabla 1: Características del sector *Fast Fashion*

| Autor | Elementos que aparecen en la definición de Sector Fast Fashion | | | | | Elemento clave, pero no en la definición |
|---------------------------|--|------------------------------------|--|-------------------------|--|--|
| | Elevado número de puntos de venta | Detectar los gustos del consumidor | Lead time ajustado y supply chain flexible | Sistemas de información | Elevada variedad de producto, en cantidad limitada | |
| Tokatli (2008) | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | |
| Caro & Gallien (2010) | | | ✓ | | ✓ | |
| Chacón & Swinney (2011) | | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ |
| Khan <i>et al.</i> (2012) | | ✓ | ✓ | | | ✓ |

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 1 se resumen los elementos clave que destaca cada uno de los autores citados. Del análisis realizado se pone de relieve cómo la capacidad de producción basada en proveedores locales, si bien fue uno de los elementos que más llamó la atención del fenómeno FF, no cuenta con una visión compartida en la literatura. El trabajo de Khan *et al.* (2012) se basa en el estudio de caso de la empresa del Reino Unido Fashion Co, que en lugar de una estrategia de aprovisionamiento local optó por proveedores en países como China o Turquía y, al mismo tiempo, consiguió alinear e implicar su cadena de suministro desde el mismo momento del diseño del producto. Por otro lado, el trabajo de Kaipia y Holmström (2007), pone de relieve cómo Zara cubre una parte de su producción con una cadena de suministro que se caracteriza por su eficiencia y su bajo coste (producto estacional), mientras que la parte de la producción de carácter más innovador requiere una cadena de suministro cercana que garantice flexibilidad y capacidad de respuesta. Según Tokatli (2008), la producción local que caracterizó el modelo Zara fue perdiendo peso por la presión de la mejora

constante de sus resultados financieros a partir de su cotización en los mercados bursátiles. Así pues, si bien el hecho que una parte de la *supply chain* fuera local parecía ser una característica clave y distintiva en los inicios del fenómeno FF, actualmente esta cercanía no se identifica como una característica generalizada en las empresas del sector.

En segundo lugar, si bien no en la misma medida que el sector FF, la literatura en el campo de la RL es relativamente reciente. En el trabajo de Rubio *et al.* (2008), que tiene como objetivo analizar una primera década de artículos en este campo (desde 1995 hasta 2005), se considera la descripción de la *European Working Group on Reverse Logistics* como la más completa, y que define RL como: “*el proceso de planificación, implementación y control del flujo de retorno de materias primas, material en curso, embalajes y producto acabado, desde un punto de producción, distribución o utilización, a un punto de recuperación o de eliminación.*”. Según los mismos autores, dada la novedad de esta área de estudio, a menudo se confunde o asimila a ámbitos relacionados pero distintos como, por ejemplo, la gestión de residuos o la cadena de suministros sostenible (“*green supply chain*”).

En esta línea, Seitz (2006), en base a un trabajo para determinar los motivos de la recuperación de productos en el sector de la automoción, contrasta los motivos que la literatura ha atribuido tradicionalmente a esta actividad: responsabilidad ética y moral, el cumplimiento de la legislación ambiental y la rentabilidad. Los resultados del estudio desmintieron que éstos fueran en ningún caso motivos de la actividad de la recuperación de materiales en las empresas analizadas, siendo otras las causas que manifestaron de manera clara: asegurar el suministro de piezas de repuesto, proteger la cuota de mercado y la marca, y finalmente, la orientación al cliente.

El presente trabajo, sin negar el impacto en la sostenibilidad ambiental, considera el posible papel de la RL como parte integrante del modelo de negocio.

IV. I. La logística inversa en el sector Fast Fashion

Tal como se ha apuntado en la identificación de los elementos característicos del sector FF, éste combina dos componentes: por un lado, diseños de tendencia, posibles gracias a la monitorización de los gustos de los consumidores y de la industria de la moda, y a reducidos periodos de diseño, y por otro, cortos periodos de producción y distribución (*lead time*) que permiten encajar la oferta con una demanda incierta, mediante producción local (Cachón y Swinney, 2011).

En una misma línea, Khan *et al.*, (2012) consideran que las claves de la industria FF son unas colecciones de moda basadas en las más recientes tendencias de las pasarelas, pero que han estado diseñadas y manufacturadas rápidamente, son asequibles y cubren una demanda amplia, en el marco de un sector caracterizado por una demanda altamente volátil.

Por su parte, en el trabajo de Caro y Gallien (2010), la clave del modelo FF reside en la capacidad de desarrollar nuevos productos, con cadenas de suministro con un alto componente local en las tareas de patronaje, tinte y cosido que, a pesar de encarecer el producto, posibilitan una mayor flexibilidad de suministro y de respuesta al mercado, consiguiendo de este modo un elevado número de artículos en cada temporada en series limitadas y corto ciclo de vida (pocas semanas), de manera que el surtido de producto en tienda va cambiando continuamente.

Para poder atender los gustos y preferencias de los consumidores son necesarios cortos ciclos de desarrollo, rapidez en los prototipos, lotes pequeños y variados para ofrecer a los clientes los últimos diseños en cantidades limitadas, asegurando una sensación de exclusividad y escasez (Tokatli, 2008).

Así pues, siendo la constante llegada a los puntos de venta de nuevos productos uno de los elementos que caracterizan el sector FF, la consecuencia es la práctica habitual de retirar del punto de venta los artículos en el momento en que se agota su stock de ciertas tallas o colores, desencadenándose su proceso de retirada (*pull back*) y su sustitución por un nuevo artículo (Caro y Gallien, 2010). Además de permitir la entrada de nuevos productos, el motivo de esta práctica es tanto mantener una adecuada presentación de cada artículo en el punto de venta, como sobre todo, evitar la negativa percepción del consumidor cuando después de interesarse por un producto concreto descubre que no está disponible (Zhang y Fitzsimons, 1999).

Si bien prácticamente todos los sectores se ven obligados a gestionar devoluciones por diversos motivos (Daugherty *et al.*, 2005), ciertos sectores manejan habitualmente altos volúmenes de producto devuelto (Richey *et al.*, 2005) destacando por sus altos niveles el sector de la prensa escrita diaria (50%), el sector editorial (20-30%) o el sector de las ventas por catálogo (18-35%) (Rogers y Tibben-Lembke, 1999). Del mismo modo que el emergente sector *e-commerce*, el sector FF, también es un sector en el que por su modelo de negocio, cabe esperar un elevado volumen de producto retirado del punto de venta. Tal como apuntaban Richey *et al.* (2005), unos ciclos de vida de los productos más cortos hacen incrementar el volumen de producto retornado, siendo la RL un modo de “despejar” (*clean out*) el canal retirando los

artículos de bajo movimiento u obsoletos y dejando espacio disponible a nuevos productos.

Tibben-Lembke (2002), en su trabajo sobre la relación entre el ciclo de vida de los productos y la RL, deja planteada en sus conclusiones finales la cuestión sobre un mayor impacto en las actividades de RL cuando el ciclo de vida del producto es menor.

Dado el corto ciclo de vida de los productos del sector FF, la constante llegada de producto nuevo en tienda, así como la necesidad y conveniencia de su retirada, se plantea como primera proposición:

Proposición 1:

El modelo de negocio del sector Fast Fashion implica la entrada frecuente de producto nuevo en tienda y, como consecuencia, su necesaria retirada.

Según Tokatli (2008) el sector FF se caracteriza por un rápido incremento de establecimientos a nivel global, preferiblemente de propiedad, así como de *outlets* también propios o franquiciados, por su capacidad de conectar con los consumidores mediante operaciones de diseño “a contracorriente” (partiendo de sus gustos y preferencias) así como de operaciones de producción y distribución que atiendan estas preferencias en el menor tiempo posible, y que hacen de la cadena de suministro rápida y flexible una parte esencial del modelo de negocio.

Por su parte, Cachón y Swinney (2011), tal como se ha señalado anteriormente, además de los cortos periodos de diseño y producción, apuntan la necesidad de cortos periodos de distribución que, además de encajar la oferta con una demanda incierta mediante sofisticados sistemas de información, permiten monitorizar los niveles de inventario, los suministros a las tiendas (*replenishment*) y los métodos de expedición.

Finalmente, Khan *et al.*, (2012) centran en la rapidez el elemento clave para una mayor competitividad en el sector.

Así pues, dado el elevado número de puntos de venta, la necesidad de una cadena de diseño, suministros, producción y distribución ajustada, y la necesidad de ser llevada a cabo en el menor tiempo posible, se plantea como segunda proposición:

Proposición 2:

La empresas del sector Fast Fashion se caracterizan por unos elevados recursos y capacidades en logística hasta el punto de venta (logística convencional).

En el reciente trabajo de Mihi (2012) se apunta la relación positiva entre los conocimientos de logística convencional y las actividades de RL, así como la relación positiva entre el valor del producto retornado y la importancia de las actividades de RL. En esta línea, tanto por el valor potencial del producto nuevo retirado del punto de venta, como por la importancia de la actividad logística de las empresas del sector FF, las conclusiones indican el potencial de la RL en el sector FF.

La existencia de una relación positiva entre los conocimientos (capacidades) y las actividades de RL, no implica que necesariamente sean los mismos recursos y capacidades los que una organización emplee en la logística convencional y en la RL. En este sentido, Cheng y Lee (2010) concluyen en su estudio que el proceso de retirada de un producto del punto de venta, implica una gestión de la RL por parte de la organización que no necesariamente puede ser realizada con los mismos recursos y capacidades que la organización utiliza en el proceso de suministro al punto de venta. En la misma línea, según Sharif (2012) las operaciones de retorno tienen rasgos diferenciales en términos de complejidad y costes respecto de las operaciones de la logística convencional.

Además de las características del propio sector que apuntan a una actividad relevante de la RL, cabe preguntarse sobre la fórmula particular que aplica cada empresa. Tal como apuntan en las conclusiones Hazen *et al.* (2012), a partir del análisis de la literatura desde el año 2000 al 2010, los autores consideran que la actividad de RL depende de cada empresa y de cada producto concreto. En esta misma línea, Lambert *et al.* (2011) haciendo referencia a las actividades de RL, concluyen que “*cada empresa debe encontrar aquella solución que mejor se ajuste a su situación concreta*”. Cheng y Lee (2010), consideran que los procesos de decisión relativos a la RL, dado su potencial carácter estratégico, deben basarse en el análisis de sus propios recursos y capacidades.

Dados los elevados conocimientos en logística convencional que poseen las empresas del sector FF, la importancia del producto retirado en tienda y la no necesaria

utilización de los mismos recursos y capacidades en la logística convencional y en la inversa, se plantea como tercera proposición:

Proposición 3:

Las empresas del sector Fast Fashion se caracterizan por unos elevados recursos y capacidades en logística de retirada de producto nuevo del punto de venta (logística inversa), distintos de los recursos y capacidades de la logística convencional.

Tal como se observa en la Tabla 1, si bien de manera explícita dos de los autores no incluyen la elevada variedad de productos con un ciclo de vida limitado (algunas semanas), ésta es una característica que todos ellos recogen explícitamente en sus trabajos. Así pues, consideramos que el elemento común de la industria FF es la capacidad de dar respuesta a las demandas de los consumidores de moda de tendencia mediante productos de ciclo de vida corto y por lo tanto, con una oferta de producto muy variada y renovada constantemente. Según Tokatli, (2008) ello posibilita unos márgenes mayores, por ser el elemento precio un factor menos relevante que el factor novedad, y por reducir el impacto de las ventas con descuentos.

Tibben-Lembke (2002), en su trabajo sobre la relación entre el ciclo de vida de los productos y la RL, deja planteada en sus conclusiones finales la cuestión sobre cómo las empresas pueden sacar el mejor provecho de los productos retirados, de cómo seleccionar el canal secundario más adecuado para cada producto, y todo ello protegiendo la integridad de la marca. Ciertamente son todas ellas reflexiones aplicables y necesarias en el marco del sector FF ya que tal como se ha visto, se caracteriza por unos cortos ciclos de vida, así como por la retirada de producto nuevo del punto de venta.

Dada la posible gestión del producto una vez retirado del punto de venta con el objetivo de alargar su ciclo de vida, se plantea como cuarta proposición:

Proposición 4:

La logística inversa en el sector Fast Fashion genera ventajas competitivas al alargar el ciclo de vida del producto nuevo retirado en tienda.

V. Metodología

Del análisis de la literatura se desprende tanto una falta de trabajos previos que analicen el papel de la RL en el sector FF, como la potencial relevancia de este ámbito en un sector que empieza a despertar el interés en el ámbito académico.

Con el fin de obtener un mejor conocimiento de un ámbito no estudiado por los autores hasta este momento, se propone un trabajo empírico de tipo cualitativo mediante el estudio de casos en profundidad (Eisenhardt, 1989; Yin, 2009).

Mientras que normalmente los trabajos basados en un único caso centran su interés en el hecho de explorar un fenómeno bajo circunstancias no habituales o extremas, los trabajos multicaso están menos centrados en la singularidad de los casos y más en su contribución al desarrollo teórico. Por otro lado, los trabajos multicaso crean teorías más robustas en tanto que sus proposiciones son contrastadas en una evidencia empírica más variada, a la vez que permiten una mayor amplitud en la exploración mediante preguntas de investigación y elaboración de teorías. En definitiva, el trabajo mediante multicasos permite el desarrollo de teorías más robustas, generalizables y testables (Eisenhardt y Graebner, 2007).

Según Eisenhardt y Graebner (2007), la selección de **casos contrapuestos** (*polar types*) permite al investigador la observación de patrones en los datos, facilitando reconocer en éstos constructos centrales, relaciones y lógicas del fenómeno objeto de estudio.

V.1 Diseño de la investigación. Selección de los casos a analizar.

Los casos seleccionados son dos **operadores logísticos de dos empresas de referencia en el sector FF**. Para el estudio del fenómeno se ha optado por la observación del fenómeno en el ámbito en el que se desarrolla y pone de manifiesto, es decir, en el entorno del operador logístico colaborador de la empresa principal que realiza las tareas de RL.

Los casos contrapuestos seleccionados han sido Districenter (operador logístico de Desigual) y Fundació Formació i Treball (operador logístico de Inditex).

Ditsricenter es un operador logístico generalista que ha sumado a la logística convencional una competitiva oferta de servicios en RL. Para ello ha realizado inversiones específicas con el objetivo de automatizar los procesos, tanto a nivel de clasificadores (*sorters*), como a nivel de sistemas de información integrados con los de sus clientes.

Por su parte, Formació i Treball es una empresa de inserción, especializada desde sus orígenes en la recogida y posterior clasificación de ropa usada con una doble finalidad social: la creación de puestos de trabajo y la entrega social a personas atendidas por servicios sociales. Sus procesos, a pesar de haber incorporado progresivamente elementos de automatización, son intensivos en mano de obra.

Tabla 2: Principales características de Districenter y Fundació Formació i Treball

| | Districenter | Formació i Treball |
|------------------------------|---|--|
| Forma jurídica | Empresa privada | Fundación sin ánimo de lucro (Empresa de Inserción) |
| Proceso de producción | Altamente automatizado e informatizado | Intensivo en mano de obra |
| Sector | Operador logístico generalista (logística convencional e inversa en distintos sectores) | Orígenes y especialización en el reciclaje de prendas usadas |

Fuente: elaboración propia

La obtención de información se ha realizado mediante entrevistas en profundidad semi-estructuradas a directivos de ambas empresas, a la que se ha sumado información de fuentes secundarias (páginas web corporativas y memorias anuales). Las entrevistas han sido registradas y transcritas para facilitar su posterior triangulación por parte de terceras personas colaboradoras en la investigación.

Meetoo y Temple (2003) destacan como uno de los beneficios de las entrevistas en profundidad la posibilidad de dialogar y debatir sobre el significado del concepto, mientras que un cuestionario a menudo ofrece como opción una casilla a seleccionar descontextualizada. Ante un cuestionario a menudo nos vemos obligados a seleccionar entre dos alternativas dadas sin poder matizar los condicionantes (“ifs”) o salvedades (“buts”).

VI. Resultados

Para una mejor comprensión de los resultados, en primer lugar se presenta una breve descripción de cada uno de los casos.

Districenter

Districenter es un operador logístico creado en 1982 por el Holding M. Condeminas que tiene sus orígenes a mediados del siglo XIX en actividades vinculadas al puerto de Barcelona. Districenter se define como un operador logístico especializado tanto sectorialmente como en ámbitos de actividad, con una visión de la logística que va más allá del producto para centrarse en el servicio y en entidades de servicios. A título de ejemplo de esta definición se encontrarían las actividades para entidades financieras (valija y control de documentación) o el control de recetas sanitarias que lleva a cabo para el Servei Català de la Salut (CatSalut).

Su modelo de negocio busca el equilibrio entre actividades complementarias que permitan la optimización de sus recursos. Los parámetros para definir estas actividades son estacionalidad, continuidad y criticidad. Si bien cada proyecto busca la viabilidad económica por sí mismo, es el encaje de estos tres parámetros el elemento que aporta ventaja competitiva a Districenter frente a otros operadores multiproducto y multisector.

La experiencia en RL en Districenter se inicia en el sector editorial para extenderse posteriormente al textil y calzado con Desigual. Districenter es pues uno de los cuatro operadores con los que Desigual cubre sus necesidades logísticas. Districenter empezó su actividad para Desigual aproximadamente a inicios de 2011 en servicios de logística convencional (soporte a inicios de campaña y línea de calzado). Un año más tarde amplió sus operaciones a la RL de producto retirado en tienda.

Districenter dispone de un servicio propio de desarrollo de sistemas de información. Según la propia empresa éste es un elemento diferencial clave en la aportación de valor añadido al cliente. En el caso de Desigual, la alta integración de los sistemas de ambas empresas permite a Districenter operar como posible *back-up* en un hipotético fallo de sistemas de Desigual.

Un segundo elemento clave es la alta automatización de las instalaciones de Districenter, tanto a nivel de logística convencional como de RL. En ambas líneas de negocio dispone de clasificadores automáticos (*sorters*) que permiten el tratamiento

masivo en la preparación de pedidos (logística convencional) y en la fragmentación de stocks multireferencia (RL).

Fundació Formació i Treball

La Fundación Formació i Treball (FiT) fue creada en 1992 por Càritas Diocesana de Barcelona con el doble objetivo de formar e insertar en el mercado de trabajo a personas en riesgo o en situación de exclusión social y a la vez, atender a personas derivadas de servicios sociales en la provisión de prendas de ropa y muebles (entrega social).

La captación de ropa se realiza a través de unos 500 puntos de recogida, principalmente contenedores, para ser posteriormente procesada para su clasificación en función de su calidad. El volumen total procesado es de unas 3.100 toneladas al año. Las prendas de mejor calidad, un máximo del 10 por ciento, se destinan a la venta en tiendas propias de la Fundación (siete tiendas en total) o en tiendas de ropa de segunda mano de países del Este (Rusia, Polonia, Rumanía y Bulgaria) a través de otras organizaciones. La siguiente clasificación en calidad se exporta para su comercialización en países de África y las prendas de la tercera clase a países de Asia. Finalmente, las de peor calidad que representan alrededor de un 6 por ciento, deben ser trasladadas a otras plantas de reciclaje para su destrucción.

El origen de las prendas es principalmente a partir de donaciones privadas de particulares, si bien desde hace un año también reciben prendas de la firma Inditex. El inicio de la actividad fue a iniciativa de la propia empresa y se enmarcó en el ámbito de las actuaciones de responsabilidad social con un objetivo principalmente medioambiental (reducción de las prendas destruidas) así como social (colaboración con una entidad social que crea puestos de trabajo con su actividad y colabora con varios servicios sociales en actividades de entrega social de prendas de ropa).

Un año más tarde, la actividad de RL que se realiza para Inditex va más allá del ámbito de la responsabilidad social corporativa. La empresa ha ido incrementando la relación con la fundación hasta un volumen actual de 100.000 kg/año, y sumar a la gestión de una de sus principales marcas de textil (Oysho) la reciente gestión de su línea de complementos (Tempe). Una nueva planta recientemente inaugurada en Sant Esteve Sesroviras permitirá la incorporación de otras marcas del grupo Inditex que se han interesado por la posibilidad de seguir el mismo camino que Oysho y Tempe. Este interés creciente se explica tanto por la evidencia de la dimensión social y

medioambiental, como por la reducción de los costes derivados de la destrucción de stocks sobrantes y los beneficios fiscales de la donación de stocks a la fundación.

En ambos casos, las actividades de RL con empresas del sector FF son relativamente recientes, un año en el caso de FiT, y un año y medio en el caso de Disticenter. Éste último, por su experiencia en la gestión de la RL que realiza para Desigual, si bien considera que el nivel de producto retornado desde el punto de venta es inferior al del sector editorial, valora como muy significativo el nivel observado en el sector textil. Considera que esta ineficiencia de stock se debe a la dispersión del mismo por el alto número de puntos de venta así como la amplia variedad ofertada, elementos que favorecen una mayor actividad de RL. En su opinión, el mayor número de colecciones favorece también una mayor frecuencia de visitas a tienda por cliente, mientras que unas cortas tiradas tienen como finalidad “*dejar con hambre*” al consumidor. En tanto que operador logístico observa como “*las devoluciones van cayendo de las tiendas cada día porque ya no se espera a final de temporada*”.

En el caso del de la FiT, a pesar de unos inicios de actividad progresivos hace sólo un año, y únicamente para una de las marcas de Inditex (Oysho), el volumen de prendas procesado alcanza los 100.000 kg./año. Desde su visión privilegiada de colaborador logístico, observa como a sus instalaciones llegan prendas que muy poco tiempo antes estaban en tienda y considera que los restos de stocks generados “*a pesar de ser gigantes*”, aún serían mayores si Inditex no tuviera la capacidad de detectar los gustos de los consumidores.

A partir de las miradas de ambos operadores, podemos pues afirmar que, tal como indica la **primera proposición**, el modelo de negocio implica la entrada frecuente de producto nuevo en tienda y como consecuencia, su necesaria retirada.

La colaboración entre empresa principal y operador logístico hace de éste último un conocedor de primera mano de los recursos y capacidades logísticas de su cliente. En el caso de Disticenter, este conocimiento viene también dado por el hecho de ser el operador que actuaría como *back up* en caso de un fallo en las instalaciones logísticas de Desigual. Un fallo que no pudiera ser cubierto implicaría la paralización del suministro a tiendas ya que desde su centro logístico de Gavà se cubre entre un 80 y un 90 por ciento de las expediciones. En el caso de la FiT e Inditex, este conocimiento de primera mano viene dado por un primer periodo de actividad que se desarrolló en las mismas instalaciones logísticas de Inditex en Tordera.

En ambos casos, el testimonio y la actividad conjunta desarrollada avala la **segunda proposición** por la que las empresas Inditex y Desigual se caracterizan por unos elevados recursos y capacidades en logística convencional.

Por los que se refiere a la relación entre recursos y capacidades de la logística convencional y recursos y capacidades de RL, Districenter ofrece un ejemplo singular ya que es a la vez operador logístico de Desigual en ambas líneas de actividad. El inicio del servicio para Desigual fue en la logística convencional, a la que posteriormente se añadió la actividad en RL. Ambas líneas de actividad tienen contratos distintos y según el mismo operador logístico, cabe la posibilidad de dejar de operar en una sin perder la otra. Esto se debe a que en su opinión son actividades de complejidad distintas ya que *“la complejidad de la RL la hace especial por el volumen y la dispersión en la entrada; todos los conceptos logísticos están pensados para un proceso de supply”* siendo éstos de una *“ineficiencia increíble”* si se aplican a los procesos de RL. En este sentido, Districenter considera que disponer de recursos específicos para las entradas de material retornado del punto de venta (entradas con referencias mezcladas), les ha *“abierto la puerta”* a este servicio adicional y distinto al ya prestado para Desigual.

Más allá de las instalaciones específicas, es Desigual quien marca los criterios y el ritmo de la actividad, de tal modo que es su sistema de información el que marca diariamente los artículos a procesar. El nivel de integración en los sistemas de información es absoluto, siendo el sistema Desigual el que prevalece y el de Districenter el que debe adaptarse a los requerimientos de su cliente. La relación en los flujos de información es únicamente con Desigual, sin que en ningún momento se extienda en forma de red entre los diversos operadores con los que trabaja. En el caso de Desigual y Districenter, se puede afirmar como a pesar de unas instalaciones (recursos) específicas que aporta Districenter, las capacidades (sistemas de información y conocimiento en la dirección de las operaciones) permanecen en Desigual.

En el caso de la FiT e Inditex, tanto los recursos (instalaciones específicas) como las capacidades en forma de información de gestión, son aportados por el operador logístico. Después de un primer período en el que Inditex formó al FiT en las tareas de desetiquetado y separación de prendas bajo licencia, y constató su capacidad de cumplir con los compromisos adquiridos, en ningún momento ha cuestionado ni dado indicación alguna de cómo realizar las tareas de RL. Según FiT, Inditex conoce y reconoce la calidad del trabajo realizado desde la óptica de operaciones. A nivel de

información, las prendas a procesar llegan sin información de referencias ni cantidades, siendo esta información que FiT elabora y traslada a Inditex sin integración alguna entre sus sistemas de información.

En base a la información de ambos casos, podemos validar parcialmente la **tercera proposición** ya que las empresas del sector FF parecen carecer de los recursos (instalaciones específicas) para procesar las prendas retornadas de punto de venta, pero pueden en algún caso disponer de las capacidades para la organización y dirección de las tareas a realizar por parte del operador logístico a quien las externalice.

La percepción en relación al valor de la aportación a sus clientes, es clara y coincidente por parte de Districenter y FiT. En el caso de Districenter, si bien considera que la actividad de RL es aún residual en el conjunto de actividades de Desigual, la llegada constante de pedidos y el gran potencial del *e-commerce*, hacen de ésta una actividad clave. En palabras de su director general *“El valor de la RL viene de la mano del incremento del ciclo de vida del producto, o dicho de otro modo, dándole al producto más valor a lo largo de su ciclo. Si consigues realizar el proceso de RL antes de entrar en rebajas eres el rey. Te has gastado 30 céntimos en un movimiento, y a cambio recuperas 60 euros por esa prenda”*.

En la misma línea, FiT ve una integración paulatina de sus actividades en el modelo de negocio de Inditex. En su opinión, el hecho de ir añadiendo actividades a las inicialmente previstas es prueba de ello. La reciente inclusión en los servicios prestados a Tempe (línea de complementos de Inditex) supone la gestión de 300.000 kg./año, que se suman así a la gestión de los 100.000 kg/año de prendas retornadas de Oysho. Más que una integración paulatina, el proceso responde a un cambio de percepción de las tareas de RL. De la intención inicial de reducir el volumen de prendas destruidas, se pasó a plantear la opción de que alguien más sacara provecho de esas prendas, hasta llegar a la conclusión que también puede ser rentable para Inditex: *“Pensaban que de eso no se podía sacar ningún provecho y nosotros les hemos ofrecido una vía más de comercialización que les beneficia fiscalmente”*.

En base a la experiencia y percepción de ambos operadores, podemos validar la **cuarta y última proposición** por la cual de la gestión del producto nuevo retirado en tienda, al alargar su ciclo de vida, cabe la obtención de ventajas competitivas para las empresas del sector FF.

VII. Conclusiones

El objetivo de este trabajo es conocer el papel de la logística inversa (RL) en el sector Fast Fashion (FF). Este sector ha despertado recientemente el interés por parte del ámbito académico, especialmente por su gestión de la cadena de suministros (*supply chain*) desde el diseño a la entrega del producto al punto de venta. En esta gestión se fundamenta su modelo de negocio, basado en productos de diseño con un ciclo de vida muy corto (semanas) que son suministrados periódicamente (semanal o quincenalmente) a los puntos de venta (Tokatli, 2008; Caro y Gallien, 2010; Cachón y Swinney, 2011; Khan *et al.*, 2012). Este modelo de negocio implica que el producto es retirado del punto de venta (*pull back*) cuando se agota el stock de ciertas tallas o colores (Caro y Gallien, 2010). Este proceso de retirada no ha sido hasta el momento objeto de ningún trabajo previo. La pregunta de investigación planteada en este trabajo es si la RL es fuente de ventaja competitiva en las empresas del sector FF. Mediante un estudio multicaso de dos operadores logísticos con perfiles muy diferenciados (*polar type*) que dan servicio de RL a dos de las principales empresas del sector (Desigual e Inditex), se ha podido observar el papel de la RL como mecanismo para la obtención de nuevas ventajas competitivas mediante el incremento del ciclo de vida conseguido del producto nuevo retirado del punto de venta.

El punto de partida de este trabajo es el modelo de negocio del sector FF que constata la literatura previa, por el cual es de esperar tanto la entrada frecuente de producto nuevo en tienda (Tokatli, 2008; Caro y Gallien, 2010; Cachón y Swinney, 2011; Khan *et al.*, 2012), como su necesaria retirada (Caro y Gallien, 2010; Zhang y Fitzsimons, 1999). Esta pauta de funcionamiento del sector FF viene dada por el corto ciclo de vida de sus productos (Richey *et al.*, 2005), que a su vez implica un mayor impacto de en las actividades de RL (Tibben-Lembke, 2002). La perspectiva de los operadores logísticos de los dos casos de estudio realizados, confirma tanto la regularidad en la retirada de producto nuevo del punto de venta, como la magnitud.

A fin de hacer posible la entrada de producto nuevo en tienda de forma frecuente, en el menor tiempo posible y a un elevado número de puntos de venta (Tokatli, 2008; Cachón y Swinney, 2011; Khan *et al.*, 2012), es de esperar que las empresas del sector FF excelan en recursos y capacidades logísticas hasta el punto de venta. Los resultados del trabajo confirman esta característica de las empresas del sector, la cuales tienden a centralizar los recursos en grandes infraestructuras propias y disponer de las capacidades en forma de sistemas de información que coordinan las actividades propias y las de sus operadores logísticos.

A partir de los recursos y capacidades logísticas, se plantea su relación con los recursos y capacidades específicos de RL. Si bien se plantea una posible relación positiva entre ambos (Mihi, 2012), no necesariamente se trata de los mismos (Cheng y Lee, 2010). Los resultados obtenidos ponen de manifiesto las diferencias en las soluciones por las que optan las empresas a la hora de implantar la RL de los artículos nuevos retirados del punto de venta (Lambert *et al.*, 2011; Hanzen *et al.*, 2012). Mientras que en ambos casos las empresas del sector FF han optado por externalizar las operaciones de RL a operadores que disponen de instalaciones específicas (recursos) para procesar las prendas retornadas, en relación a las capacidades no parece haber coincidencia. Así pues, mientras que en uno de los casos se mantienen en la empresa las capacidades para la organización de las tareas a realizar mediante la integración de sistemas empresa-operador y, la priorización y coordinación de tareas por parte de la empresa, en el segundo caso, la empresa parece delegar en las capacidades del operador (no integración de sistemas e información de gestión del operador a la empresa).

Finalmente este trabajo plantea la obtención de ventajas competitivas derivadas de las actividades de RL. Estudios previos ya plantean la posibilidad de sacar un mayor provecho de los productos retirados (Tibben-Lembke, 2002) y, de forma específica en el sector FF, como de un menor impacto de la venta con descuentos se obtienen márgenes mayores (Tokatli, 2008). Los resultados confirman el papel de la RL en la obtención de ventajas competitivas si bien con diferencias en ambos de los casos estudiados. Mientras que en uno de los casos el papel de las operaciones de RL permite alargar el ciclo de vida del producto en el canal habitual de comercialización, en el segundo caso las operaciones de RL se centran en una “segunda” vida comercial en canales secundarios y ajenos a la empresa.

VIII. Limitaciones, implicaciones empresariales y futuras líneas de investigación.

Una primera limitación de este trabajo viene dada por la novedad del fenómeno FF. Por su corto recorrido, el sector FF cuenta con una escasa literatura previa. Por otro lado, su entorno cambiante y altamente competitivo puede dificultar la creación de conocimiento por parte del ámbito académico. A la novedad del sector se suma su corta trayectoria en actividades de RL. Los dos casos estudiados en dos de las principales empresas del sector en nuestro país, han iniciado sus actividades de RL muy recientemente (un año en uno de los casos y año y medio en el segundo). Una segunda limitación del trabajo viene dada por las distintas etapas de la RL que los operadores logísticos realizan para la empresa principal. En un caso las tareas de RL se dan en la fase comercial del ciclo de vida del producto, mientras que en el segundo caso las tareas de RL se dan cuando la empresa principal ha dado por terminada la vida comercial del producto. Finalmente cabe poner de manifiesto la limitación de partir únicamente de la observación del fenómeno desde uno de los puntos de vista. Si bien la mirada del operador que realiza las tareas de RL es fundamental, es igualmente conveniente la percepción de la empresa que subcontrata sus servicios.

Las posibles implicaciones empresariales pueden darse tanto para el mismo sector FF, como en otros sectores *retail* con productos de perfil similar (cortos ciclos de vida). Constatamos como las tareas de RL pueden aportar nuevas fuentes de ventaja competitiva tanto por la reducción del impacto de la venta con descuento, como por la posibilidad de alargar el ciclo de vida de los productos reduciendo al mismo tiempo el impacto ambiental que supone su destrucción. El creciente papel del *e-commerce*, tanto en el sector FF como en otros, supone asimismo un reto que obligará a las empresas *retail* a planificar sus operaciones de RL.

A partir de los resultados obtenidos en este trabajo, se plantean como futuras líneas de investigación la necesidad de nuevos casos de estudio en el mismo sector FF, tanto para ampliar la perspectiva de los operadores logísticos, como para analizar en profundidad los casos compuestos por los operadores y las empresas que subcontratan sus servicios. Más allá del sector FF, cabe asimismo plantear la necesidad de ampliar el campo de estudio a otros sectores que se caractericen por un ciclo de vida corto de sus productos, así como el papel de la RL en el naciente canal *e-commerce*.

IX. Bibliografía

- Cachón, G. P., & Swinney, R. (2011). The value of fast fashion: Quick response, enhanced design, and strategic consumer behavior. *Management Science*, 57(4), 778-795.
- Caro, F., & Gallien, J. (2010). Inventory management of a fast-fashion retail network. *Operations Research*, 58(2), 257-273.
- Cheng, Y., & Lee, F. (2010). Outsourcing reverse logistics of high-tech manufacturing firms by using a systematic decision-making approach: TFT-LCD sector in Taiwan. *Industrial Marketing Management*, 39, 1111-1119.
- Daugherty, P. J., Richey, R. G., Genchev, S. E., & Chen, H. (2005). Reverse logistics: superior performance through focused resource commitments to information technology. *Transportation Research*, 41, 77-92.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Hazen, B. T., Hall, D. J., & Hanna, J. B. (2012). Reverse logistics disposition decision-making. Developing a decision framework via content analysis. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 42(3), 244-274.
- Kaipia, R., & Holmström, J. (2007). Selecting the right planning approach for a product. *Supply Chain Management: an International Journal*, 12(1), 3-13.
- Khan, O., Christopher, M., & Burnes, B. (2008). The impact of product design on supply chain risk: a case study. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5), 412-432.
- Khan, O., Christopher, M., & Creazza, A. (2012). Align product design with the supply chain: a case study. *Supply Chain Management: an International Journal*, 17(3), 323-336.

- Lambert, S., Riopel, D., & Abdul-Kader, W. (2011). A reverse logistics decisions conceptual framework. *Computers & Industrial Engineering*, 61, 561-581.
- Meeto, D., & Temple, B. (2003). Issues in multi-method research: constructing self-care. *International Journal of Qualitative Methods*, 2(3), 1-21.
- Mihi, A. (2012). Product return and logistics knowledge: Influence on performance of the firm. *Transportation Research*, 48, 1137-1151.
- Richey, R. G., Chen, H., Genchev, S. E., & Daugherty, P. J. (2005). Developing effective reverse logistics programs. *Industrial Marketing Management*, 34, 830-840.
- Rogers, D. S., & Tibben-Lembke, R. S. (1999). Going backward: Reverse logistics trends and practices. Pittsburgh, PA: Reverse Logistics Executive Council Press.
- Rubio, S., Chamorro, A., & Miranda, F. J. (2008). Characteristics of the research on reverse logistics (1995-2005). *International Journal of Production Research*, 46(4), 1099-1120.
- Seitz, M. A. (2006). A critical assessment of motives for product recovery: the case of engine remanufacturing. *Journal of Cleaner Production*, 15, 1147-1157.
- Sharif, A. M., Irani, Z., Love, P.E.D., & Kamal, M. M. (2012). Evaluating reverse third-party logistics operations using a semi-fuzzy approach. *International Journal of Production Research*, 50(9), 2515-2532.
- Tibben-Lembke, R. S. (2002). Life after death: reverse logistics and the product life cycle. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 32(3), 223-244.
- Tokatli, N. (2008). Global sourcing: insights from the global clothing industry – the case of Zara, a fast fashion retailer. *Journal of Economic Geography*, 8, 21-38.

www.inditex.es, Retrieved 15-06-2013 from [<http://www.inditex.es>]

Yin, R. K., (2009). Case study research: design and methods. 4th ed. Applied Social Research Method Series Vol. 5. SAGE.

Zhang, S., & Fitzsimons, G. J. (1999). Choice-process satisfaction: The influence of attribute alignability and option limitation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77(3), 192-214.