

17:30 — 18:00

# Iván Escudero

Inditex

**Iván Escudero es, desde 2009, responsable de Rfid en Inditex. Licenciado en Ingeniería Industrial por la Universidad de Vigo, el directivo empezó su carrera profesional en 2002 como responsable de logística en Dinak, donde permaneció cinco años. En 2007, Escudero se incorporó al grupo gallego como *project manager* en Zara.**

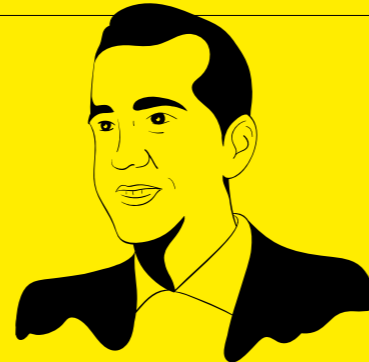
Con mi ponencia no quiero hablar del futuro, sino de lo que hacemos en Inditex en el presente y cómo hemos implantado la tecnología de Rfid. Una de nuestras inquietudes hace unos diez años era que la tienda se viera igual de bonita durante todo el día, a la par que bien repuesta y surtida, ofreciendo la mayor colección que tuviéramos de producto de forma apetitosa y que diera al cliente una buena experiencia de compra. El objetivo que teníamos desde un principio era mantener nuestras tiendas igual de bonitas para facilitar que el cliente encuentre la ropa que está buscando lo más rápido posible al mismo tiempo que podamos mostrar todas nuestras colecciones con una imagen muy cuidada. Para mantener esta imagen, evitamos tener una profundidad muy grande de cada modelo, exhibimos una unidad por talla y duplicamos sólo las tallas de más venta. Se trata de mantener las tiendas bien respuestas, coordinadas y ordenadas, con mucho tráfico y mucha venta. Sin embargo, si comparamos la cantidad de producto en el

punto de venta con el volumen de tráfico que entra en tienda y que pasea con el producto en la mano, se lo prueba y lo deja en otro sitio

puede llevar a que después otro consumidor que llegue más tarde no encuentre la prenda que le interesa en su lugar, cuando en realidad



Ponencia



## Ponencia de clausura

sí que está físicamente en la tienda. Por tanto, desde hace años nos preocupaba este problema en particular, así como toda la logística en las tiendas, ya que cada vez son más grandes y tienen más volumen y había muchos procesos internos en los que queríamos ayudar al equipo de la tienda para hacerlo de la forma más productiva y eficiente, además de dedicar el tiempo a operaciones de mayor valor añadido. Procesos internos que los clientes no ven al entrar a las tiendas, pero que son de mucha atención y demandan una gran exigencia, como la recepción de mercancía, inventarios o la coordinación de producto con miles de unidades que hacen que necesitemos herramientas que nos permitan gestionarlos de forma eficaz. Esto se convirtió en un auténtico reto que nos hizo plantearnos un cambio en su gestión interna. En ese momento, tuvimos un primer contacto con la tecnología Rfid: la identificación por radiofrecuencia, y entendimos que nos podía ayudar en las operativas de tienda.

### Beneficios de la tecnología Rfid

Vimos en la tecnología Rfid una gran oportunidad para conseguir nuestros objetivos. Las ventajas que tiene son básicamente dos. La primera es la precisión, porque cada una de las prendas tiene número de identificador que la hace única y evita identificarla más de una vez, lo que nos permite ganar tiempo sin cometer errores. Y la segunda es la velocidad, porque no necesita de un contacto visual con el código de barras para identificar una prenda ni el tener que escanear cada prenda de una en una. Con esta tecnología la identificación se hace a través de ondas de radiofrecuencia y eso nos permite optimizar tiempo al identificar cientos de prendas en segundos.

### ¿Dónde incorporar esta tecnología?

En primer lugar, decidimos implantar la tecnología en Zara y ahora nos encontramos reproduciendo el proceso en el resto de cadenas del grupo. Lo primero que tuvimos que decidir fue dónde incorporábamos esta tecnología. Básicamente teníamos tres opciones. La primera era la etiqueta de precio, la opción más fácil porque ya estaba testada, pero teníamos el inconveniente de las etiquetas caídas en tienda, que nos imposibilitaría la precisión. La segunda era la etiqueta de composición interior y, la tercera, la alarma. Nuestro presidente, que estuvo desde el primer momento haciendo un seguimiento muy cercano del proyecto, nos pidió que el soporte fuera reutilizable y reciclable, dejando la alarma como el único elemento externo a la prenda que se quedaba en la tienda y nos permitía volver a utilizarlo, haciendo la solución más sostenible medioambientalmente. De esta forma, pedimos a nuestro

proveedor de seguridad, Tyco, que desarrollara una alarma que tuviera dos tecnologías. Por un lado, había que seguir manteniendo el sistema de seguridad acustomagnético, con el que ya trabajábamos y, por otro, había que incorporar la identificación por radiofrecuencia.

### Modelo innovador

Se trata de un modelo innovador porque no existía hasta entonces y lo hicimos de esta forma porque era la que más encajaba dentro de nuestra empresa. En nuestro caso, tenemos un modelo de logística muy concentrado y focalizado en España. Prácticamente todo el producto de nuestras tiendas pasa por cuatro centros de distribución de Zara, lo que nos permitía concentrar el producto y codificarlo allí al llegar. El problema es que no podíamos codificar la alarma y mandársela al proveedor para que él la pusiera en cada prenda, porque podía cometer el error de equivocarse en una talla o modelo. Quería tenerlo todo más controlado grabando la información de la referencia en el centro de distribución. Comenzamos en 2011 mejorando el circuito de reciclado de las alarmas. Hasta entonces

## “Nuestro presidente estuvo desde el primer momento haciendo un seguimiento muy cercano del proyecto”

lo hacíamos, pero no era una de nuestras prioridades. Lo primero que teníamos que conseguir era un sistema de reciclaje con mucha eficiencia, hasta entonces el porcentaje de reciclado era de sólo un 50% de las alarmas de las prendas que se vendían solamente en Europa y se traían a un centro de reciclado en Zaragoza. Lo primero fue establecer los puntos clave de reciclado de esas alarmas para recuperar todas las que pudiéramos, ya que hasta entonces lo estábamos haciendo en el continente europeo pero no en el resto del mundo. Creamos tres centros de reciclado en el mundo para hacer un proceso mucho más eficiente, que a día de hoy nos permite reciclar más de un 95% de las alarmas. Gracias a esto hemos podido incorporar la tecnología Rfid sin un coste añadido, además de ser sostenible medioambientalmente. El siguiente paso fue que el proveedor cambiara la alarma. Como decía antes, esta alarma llega vacía al proveedor, tiene información de un número de serie, pero no está identificada

con un artículo, esto se hace en el centro de distribución. Lo que hicimos fue invertir en estos centros para implantar unos sistemas que, al entrar la alarma, se codificara el producto que iba asociado a ella, con el volumen y velocidad de entrada que requieren nuestros centros de distribución. En ese momento no existía una tecnología que hiciera esto posible, por lo que diseñamos un sistema que nos permitiera leer todas las mercancías y alarmas y codificarlas sin que se viera perjudicado el flujo de la cadena de suministro. Nosotros no tenemos almacenes, sólo centros de distribución, la mercancía entra por la puerta y ya se está repartiendo prácticamente, por lo que necesitábamos un proceso muy ágil. Lo que hicimos fue inventar distintos túneles de lectura y de codificación que hicieran esto posible. Generamos nuestros propios algoritmos que nos permitieran ser eficientes y rápidos a la hora de codificar y desarrollamos túneles de asignación de alarmas para las prendas que van colgadas, a las que se les asigna una referencia y otros túneles para contar y codificar esas alarmas. Para paquetería y mercancía que va doblada, tenemos dos tipos de centros de distribución.

Por un lado, uno en el que se codifica caja a caja, permitiendo que el proceso de entrada no se detenga y codificar a medida que la caja va avanzando. Los túneles se adaptan a la densidad y, cuantas más prendas haya en una caja, más lento va el circuito, lo que permite codificar todas las prendas. A la vez de codificar, todo esto nos permite contar automáticamente cuántos artículos llegan y comprobar que no haya errores. Nosotros trabajábamos con cajas monoreferencia, por lo que no teníamos el problema de tener que clasificar el producto dentro de la caja y codificarlo en puntos de venta, sino que pasamos la caja por un túnel y lo verificamos. Incluso diseñamos túneles de codificación de palés, que utilizamos por ejemplo en un centro de Arteixo. Se trata de un proceso de alimentación automático que identifica que no hay ningún error y no se mezclan referencias dentro de un mismo palé. Esto se lleva a cabo introduciendo el palé dentro de uno de los túneles, se cierran las puertas, unas antenas

# “Para el 2020, todas las tiendas de Inditex tendrán implantada la tecnología Rfid”

empiezan a girar alrededor y en un minuto y medio o dos minutos se cuentan y codifican más de mil prendas.

Por otra parte, además de las entradas, también utilizamos los centros de distribución para contar las salidas o repartos teóricos. Aunque ya sabemos la cantidad de producto que hay dentro de cada caja, después de los repartos y carruseles hacemos un *double check* para controlar la mercancía y que la teoría que nos dicen los sistemas está bien con el objetivo de eliminar los errores que se puedan producir en este proceso. En el caso de que no cuadre, se lleva a una zona de rechazo, donde se revisa y, si por algún motivo no diera tiempo, esta caja lleva una marca para que en la recepción se abra y se compruebe el contenido.

## Objetivo: mejorar los procesos en tienda

En 2013 se empezó a implantar esta solución en las tiendas. Esta tecnología nos ha per-

mitido mejorar la calidad de trabajo porque se evitan procesos poco productivos como contar o buscar prendas. Ese tiempo que hemos conseguido ahora nos ha permitido reforzar dos aspectos muy importantes: la atención al cliente y la experiencia de compra, porque la tienda está mejor respuesta y damos herramientas a nuestros dependientes para conocer dónde está cada prenda. La tienda se divide en dos áreas, el almacén y la zona de venta, estas dos zonas se mantienen registrando cada movimiento de mercancía entre la sala y el almacén. El objetivo es conocer en todo momento dónde tenemos cada prenda, dar una atención muy rápida a nuestros clientes y mejorar la exposición de los productos tratando de optimizarla y reforzando la exposición de las tallas más vendidas. El tiempo dedicado a la reposición se reduce considerablemente, ya que nos permite no buscar prendas que no se encuentran disponibles en el almacén y ser

mucho más rápidos en la reposición.

Otro proceso que se ha mejorado es el paso por caja al desalarmar una prenda. Se ha agilizado el proceso de venta eliminando el escaneo del código de barras, ahora se logra identificar el producto al vaciar la información de la alarma y se da de baja en el stock automáticamente. Tras vaciarse la información de la alarma, esta se puede volver utilizar para otra prenda, por ejemplo, para una devolución, que desde la caja se puede codificar en el desalarmador, indicándonos también si el artículo está o no a la venta o si se necesita reponer, lo que nos da velocidad para volver a poner el artículo a la venta. En el proceso de la recepción, además de la precisión, la tecnología Rfid permite la identificación inmediata de las unidades necesarias en la sala de ventas en cada recepción. En el caso de los inventarios, esto permite la lectura de las prendas de manera rápida y sencilla. Cinco personas cuentan en dos horas una tienda con alrededor de 60.000 unidades, permitiendo aumentar la frecuencia de inventarios y tener un stock muy fiable en los puntos de venta.

Llevamos desde 2013 implantando esta tecnología en todas las tiendas de Zara. Para Inditex, esta cadena representa dos tercios de la venta, dándole prioridad en este tipo de casos. Estimamos que para el 2020, todas las tiendas del resto de cadenas tendrán implantada la tecnología Rfid. **BFS**

