



Universidad de Alcalá

LA LOGÍSTICA INVERSA: EL TALÓN DE AQUILES DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN EL SECTOR DE LA MODA RÁPIDA

Máster Universitario en Management y Gestión del Cambio

Presentado por:

EDUARDO LÓPEZ JIMÉNEZ

Dirigido por:

JUAN FIGUERAS GARCÍA

Alcalá de Henares, a de 10 de septiembre de 2020

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Resumen.....	5
2. Objetivos.....	5
3. Metodología.....	5
4. Introducción.....	6
5. Marco teórico.....	7
6. Análisis del sector de la moda rápida en España.....	11
6.1. Principales figuras del sector.....	15
7. Evolución del comercio electrónico en el sector.....	17
7.1. Comparativa tienda física frente a online.....	19
8. La política de devoluciones.....	21
5.2. Como los clientes quieren devolver las compras online.....	23
5.2.1. Tipo de devolución.....	23
5.2.2. Método de devolución.....	24
5.3. Las devoluciones gratuitas.....	26
9. Estrategia de logística inversa como factor competitivo.....	27
10. Factores que llevan a la devolución.....	29
10.1. Causas de la logística inversa.....	29
10.2. Devoluciones.....	30
10.3. La talla.....	31
10.4. Cambios de percepción o gusto del comprador.....	32
10.5. Última milla.....	34
11. El proceso general de logística inversa.....	35
11.1. Recogida.....	35
11.2. Clasificación.....	36

11.3.	Procesamiento	36
11.4.	Redistribución	37
11.5.	Dos sistemas: centralizado y descentralizado	37
11.6.	Fases del proceso de logística inversa en la moda rápida	39
11.6.1.	Envío o recogida de la devolución	41
11.6.2.	Recepción de la devolución.....	43
11.6.3.	Selección de procedimiento	43
11.6.4.	Pérdida de valor en el flujo	47
12.	Propuestas.....	48
12.1.	La optimización a través de la omnicanalidad	49
12.2.	La evolución tecnología.....	52
12.3.	La reducción de las devoluciones: la talla	53
13.	Conclusiones	60
14.	Bibliografía.....	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. - Flujos de logística directa e inversa.....	8
Figura 2. - Las partes interesadas en la logística inversa: reclamaciones y respuestas de estas.	10
Figura 3. - Comparación de la duración de los ciclos de moda.	12
Figura 4. - Evolución de la facturación por formatos comerciales en España (porcentaje).....	13
Figura 5. - Evolución del gasto familiar textil en España (gasto por familia en euros).....	15
Figura 6. - Ventas de las principales empresas del sector (en trillones de yenes).	16
Figura 7. - Estrategia de precios de H&M, Uniqlo y Zara.	17
Figura 8. - Categorías de productos online más devueltos.....	21
Figura 9. - Factores que hacen de la devolución una positiva experiencia.	22
Figura 10. - Tipos de devoluciones en compras online en Estados Unidos.	23

Figura 11. - Opciones más solicitadas en la devolución del artículo en Estados Unidos.	25
Figura 12. - Las principales causas que llevan a la devolución.	30
Figura 13. - Comparación de la medida de las tallas en diferentes marcas.....	31
Figura 14. - Coste del viaje del envío y la devolución.....	35
Figura 15. - Cadena de logística inversa centralizada.....	38
Figura 16. - Cadena de logística inversa descentralizada.....	39
Figura 17. - Fases del proceso de logística inversa.....	40
Figura 18. - Principales costes del reciclaje de ropa.	44
Figura 19. - Pérdida de valor de las devoluciones según el procesamiento dado.	47
Figura 20. – Los caminos de la gestión de la logística inversa.	48
Figura 21. – Niveles de integración de los canales.	50
Figura 22. – Grados de automatización en la cadena logística actual.....	53
Figura 23. - Petición de altura y peso del asistente de talla de Zara.	54
Figura 24. - Primer ajuste de talla del asistente de Zara.	55
Figura 25. - Introducción de la forma corporal del asistente de talla de Zara.....	56
Figura 26. - Ultimo ajuste del asistente de talla de Zara.....	57
Figura 27. – Proceso del asistente de talla de Uniqlo.....	57
Figura 28. - Sistema de ayuda para acertar en la elección de talla de H&M.	58
Figura 29. - Modelo de integración Omni-fit.....	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. - Comparación entre los costes de logística inversa y directa.....	8
Tabla 2. - Número de tiendas a nivel mundial de las principales empresas del sector.	15
Tabla 3. - Personas que compran online al menos una vez por semana o mes (porcentaje)...	18
Tabla 4. - Comparación de las políticas de devolución de Zara, H&M y Uniqlo.....	26

1. Resumen

En esta investigación se analiza el concepto de logística inversa, su aplicación al comercio electrónico del sector de moda rápida y los problemas y soluciones que se generan. Como consecuencia de ello, el estudio consta de dos partes diferenciadas.

En primer lugar, se analiza y contextualiza la situación del comercio electrónico en dicho sector y cómo funciona su logística inversa. Seguidamente se estudian las causas que conducen a las devoluciones de los clientes y en qué condiciones se producen estas con el fin de comprender su origen. Es importante la investigación de las causas debido a que es el conocimiento de éstas lo que nos permite aportar respuestas.

Por último, en función de dicho origen, se estudian las medidas que pueden ser aplicadas con la finalidad de facilitar la gestión de la logística inversa y hacerla factible en el campo de la moda rápida.

2. Objetivos

La investigación tiene como objetivo principal exponer las causas por las cuales el flujo de logística inversa supone un problema para el comercio electrónico de moda rápida, y proponer medidas para la gestión de dicho flujo en función del origen de estas.

Para ello es necesario como objetivos secundarios exponer la función de la logística inversa y contextualizar ésta en el ámbito del sector que tratamos.

3. Metodología

La investigación utiliza una metodología analítica en la primera parte mediante la cual, el tema a investigar es diseccionado con la finalidad de encontrar entre sus partes un posible diagnóstico que conduzca a las propuestas de gestión. El método elegido se debe a la escasez de estudios anteriores referentes a la logística inversa aplicada al comercio electrónico, y más aún, en el sector de la moda. Por ello se recurre a fuentes secundarias, principalmente encuestas y estudios que incluyen datos referentes al tema, para su análisis.

En la segunda parte, que hace referencia a las propuestas, se utiliza un método inductivo partiendo del análisis empírico anterior para realizar unas propuestas teóricas. Constando la imprecisión por definición del método inductivo, en este caso se aplica a un grupo reducido (grandes empresas de moda rápida con venta online) por lo que las deducciones extraídas son más fácilmente extrapolables dentro de este

4. Introducción

El tema que se trata en este trabajo ha sido estudiado, especialmente desde un punto de vista teórico, en las últimas dos décadas, siendo un concepto relativamente nuevo en muchos ámbitos. En la elección de dicho tema pesa la experiencia laboral del autor en los campos de la logística y de la moda rápida. Este trabajo ha permitido profundizar en la cuestión referida, que es un aspecto clave del sector de la logística. Se trata de un tema importante actualmente, y más importante aún de cara al futuro, ya que los envíos de comercio electrónico en los próximos años experimentarán un gran crecimiento. A ello puede contribuir la pandemia del Covid-19, facilitando el que los clientes se acostumbren al comercio electrónico. Con este aumento del comercio electrónico viene el aumento de las devoluciones, que, según Statista¹, en Estados Unidos durante el año 2017 se estimaron por valor de 350 mil millones de dólares. La misma estimación para el año 2020 habla de 550 mil millones de dólares, que pueden quedarse cortos debido a la pandemia anteriormente referida.

La circunscripción al sector de la moda rápida es, entre otras cosas, efecto de la anteriormente citada experiencia del autor en dicho campo. También incide en ello el hecho de ser la categoría de productos más devuelta en el comercio electrónico. Este dato junto con el crecimiento actual y futuro del comercio electrónico crea un marco problemático para las empresas del sector. Si además tenemos en cuenta las características propias de este mercado como son el bajo coste y los tiempos cortos con que se trabaja, tanto en envíos como los ciclos de vida de los diseños, nos encontramos con un problema aún mayor.

¹ Statista (2020). *Costs of return deliveries in the United States in 2017 and 2020*. Acceso el 20 de agosto de 2020 en <https://www.statista.com/statistics/871365/reverse-logistics-cost-united-states/>

Este mercado de la logística inversa en el sector de la moda rápida es algo relativamente novedoso ya que toma forma en los últimos diez o quince años a partir del auge del comercio electrónico. Debido a ello, las soluciones se van aplicando a medida que los problemas derivados de las devoluciones requieren mayores recursos e infraestructuras. Si bien es cierto que en otros sectores se apuesta fuertemente por la economía circular, en el de la moda rápida no se considera que existan grandes sinergias entre las devoluciones y las prendas recicladas debido a la diferenciación de los flujos.

5. Marco teórico

La logística es un concepto antiguo que ha ido evolucionando a lo largo del tiempo. El origen de la palabra logística lo podemos encontrar en la Grecia del siglo V a.C., “logistikos”, que significa “diestro en el cálculo” o “saber calcular”. Se trata de un término que ha ido evolucionando a lo largo de la historia asociado al ámbito militar. Es por esta asociación por lo que la logística nació, evolucionó y conserva una orientación a la velocidad y flexibilidad. Según Ballou (2004)² la logística administra los flujos de materiales e información durante el proceso de aprovisionamiento, producción y distribución. Es pues la gestión de este conjunto de procesos empresariales con el objetivo de ofrecer un valor al cliente.

El concepto de logística inversa es relativamente moderno, especialmente si lo comparamos con la logística directa o tradicional. Es usual ver en la empresa moderna como se recuperan productos o materiales de sus clientes ya sea para extraerles valor o como servicios de postventa. A este proceso se le llamó logística inversa por Luttwak (1971)³, que fue quien acuñó el término por primera vez. El término logística inversa fue definido por primera vez por Stock (1998)⁴ como “el término más utilizado para referirse al papel de logística en devoluciones de productos, reducción de suministros, reciclaje, sustitución de materiales, reutilización de materiales, eliminación de residuos, y restauración, reparación y remanufacturado” (pp. 20).

² Ballou, R. H. (2004). *Logística, Administración de la cadena de suministro*. México: Pearson Educación.

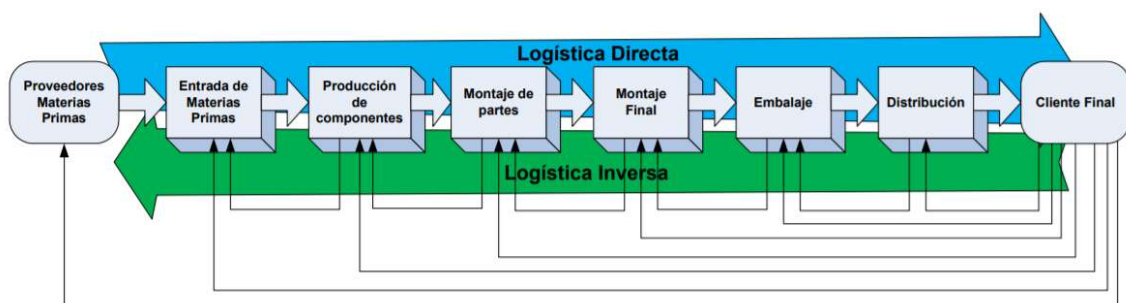
³ Luttwak, E. (1971). *A Dictionary of Modern War*, New York, N.Y.: Harper & Row.

⁴ Stock, J. R. (1998). *Development and Implementation of Reverse Logistics Programs*, Oak Brook, Illinois, Council of Logistics Management.

LOGÍSTICA INVERSA: EL TALÓN DE AQUILES DEL E-COMMERCE

El uso del término inversa asociado a la logística se debe a que el movimiento de esta cadena es opuesto al de la cadena logística directa como puede observarse en la Figura 1. En la logística directa, el flujo pasa del proveedor al fabricante hasta llegar al cliente final. Para Dyckhoff, Lackes y Reese (2004)⁵, la logística inversa gestiona todos los flujos de bienes e información necesarios para la recolección de aquellos productos o residuos que puedan ser reutilizados o reciclados y si no es posible, eliminados.

Figura 1. - Flujos de logística directa e inversa.



Fuente: La logística inversa: concepto y definición⁶.

Podemos observar la comparación en la Tabla 1 entre los costes de la logística inversa y directa. En ella destaca como la reparación y reempaquetado, así como el cambio de valor en libros son aspectos que no son relevantes en la directa y si en la inversa. En general, si hay una gestión correcta, todos los costes pueden ser mayores para esta última exceptuando el coste de inventario y la merma.

Tabla 1. - Comparación entre los costes de logística inversa y directa.

Costos de logística inversa	Comparación con la logística directa
Transporte	Mucho mayor
Coste de inventario	Menor
Merma	Mucho menor
Obsolescencia	Puede ser mayor

⁵ Dyckhoff, H., Lackes, R. & Reese, J., (2004). *Supply Chain Management and Reverse Logistics*. Heidelberg: Springer- Verlag Berlin.

⁶ Oltra, R. (2015). *La logística inversa: concepto y definición*. Universitat Politècnica de València. Acceso el 29 de abril de 2020 en https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/46172/Art_Docente_LI_Cast.pdf

Clasificación y diagnóstico de calidad	Mucho mayor
Manipulación	Mucho mayor
Reparación y reempaquetado	Significativo para logística inversa, no existente para logística directa
Cambio de valor en los libros	Significativo para logística inversa, no existente para logística directa

Fuente: Differences between forward and reverse logistics in a retail environment⁷

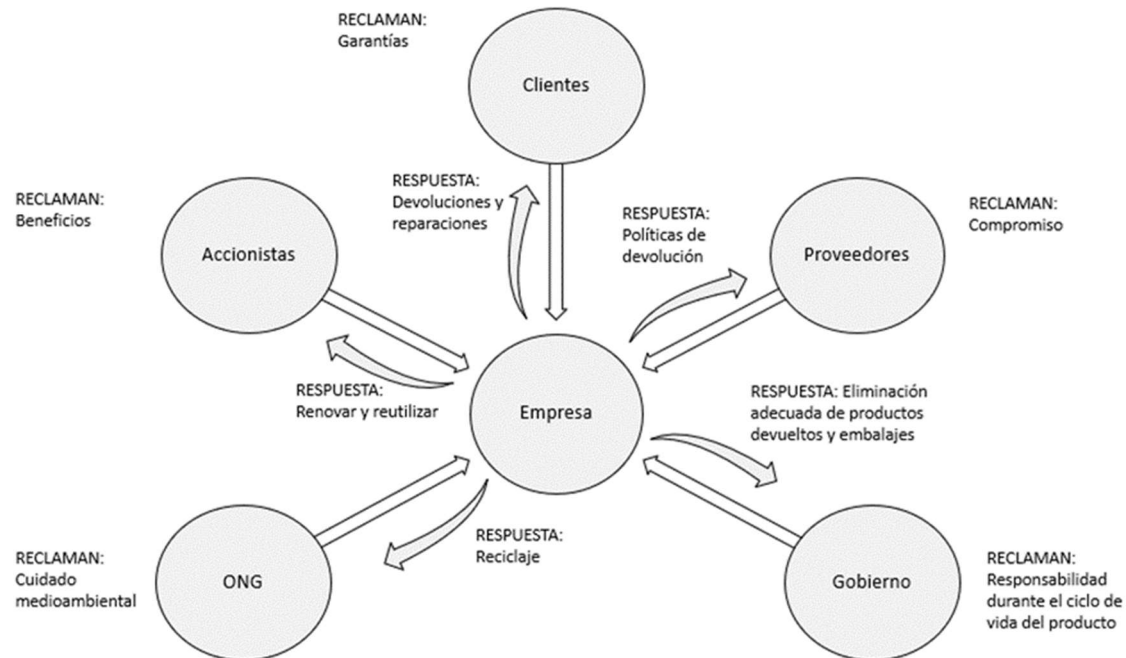
Este flujo de logística inversa se ve influenciado por diferentes organismos e instituciones que son clasificados por Benjamin, Dianne y Joe (2012)⁸ en cuatro grupos: proveedores, compradores, gobiernos y competidores. Álvarez-Gil, Berrone, Husillos y Lado (2007)⁹ muestran una composición de las partes interesadas en torno a la logística inversa donde destacan la influencia de las organizaciones no gubernamentales y los accionistas como puede observarse en la Figura 2.

⁷ Tibben-Lembke, R. S. & Rogers, D. S., (2002). *Differences between forward and reverse logistics in a retail environment*. Supply Chain Management: An International Journal, 7(5), pp. 271-282.

⁸ Benjamin, T. H., Dianne, J. H. & Joe, B. H., (2012). *Reverse Logistics Disposition Decision-making: Developing a Decision Framework via Content Analysis*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 42(3), pp. 244-274

⁹ Álvarez-Gil, M. J., Berrone, P., Husillos, F. J., & Lado, N., (2007). *Reverse logistics, stakeholders' influence, organizational slack, and managers' posture*. Journal of Business Research, Elsevier, 60(5), pp. 463-473

Figura 2. - Las partes interesadas en la logística inversa: reclamaciones y respuestas de estas.



Fuente: Reverse logistics, stakeholders' influence, organizational slack, and managers' posture¹⁰.

En esta relación de la empresa con las partes interesadas encontramos que son por una parte los clientes y por la otra los gobiernos y organizaciones no gubernamentales los principales motores para la implantación de la logística inversa. El servicio al cliente es señalado por Richey, Chen, Genchev y Daugherty (2005)¹¹ como una de las principales causas, derivado de los cortos ciclos de vida de los productos. Este servicio permite el establecimiento de relaciones duraderas a largo plazo que diferencian a la empresa de sus competidores si éstos no son capaces de realizar una oferta similar. Sin embargo, a pesar de las oportunidades existentes para las empresas, Daugherty, Myers y Richey (2002)¹² destacan el papel de las legislaciones aprobadas por los

¹⁰ Álvarez-Gil, M. J., Berrone, P., Husillos, F. J., y Lado, N., (2007). *Reverse logistics, stakeholders' influence, organizational slack, and managers' posture*. Journal of Business Research, Elsevier, 60(5), pp. 463-473. Acceso el 21 de junio de 2020 en https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/12760/reverse_alvarez_JBR_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y

¹¹ Richey, G. R., Chen, H., Genchev, S. E. & Daugherty, P. J., (2005). *Developing Effective Reverse Logistics Programs*. Industrial Marketing Management, 34(8), pp. 830-840.

¹² Daugherty, P. J., Myers, M. B. & Richey, G. R., (2002). *Information Support for Reverse Logistics: The Influence of Relationship Commitment*. Journal of Business Logistics, 23(1), pp. 85-106.

gobiernos y la presión de las asociaciones medioambientales como la principal causa del desarrollo de la logística inversa.

Si bien existen diferentes estructuras para la gestión de la logística inversa, el uso por parte de las empresas de centros de devolución centralizados (CDC) para el procesamiento de las devoluciones es resaltado por Tibben-Lembke y Rogers (2002)¹³. En estos centros se evalúa el estado del producto y se decide qué hacer con él. Es clave en esta etapa la velocidad de procesamiento, especialmente en sectores cuyos productos están afectados por la temporada o la moda, ya que si pasan demasiado tiempo en el CDC pueden perder valor o quedar desfasados. Para evitar este problema, Tibben-Lembke y Rogers inciden en la importancia de los sistemas de información que permiten monitorizar los productos, su estado, la fase en que se encuentran y con ello poder planificar el procesamiento.

La logística inversa está estrechamente relacionada con las devoluciones. Según Rogers, Lambert, Croxton y García-Dastugue (2002)¹⁴, la gestión de las devoluciones es un procedimiento que requiere de la planificación y gestión a lo largo de toda la cadena de suministros. A través de esta planificación, afirman que es posible que la empresa encuentre oportunidades de crecimiento siempre que esta cumpla con la gestión y control adecuado de las devoluciones. Es en el control de estas devoluciones, de cuales son aceptadas y cuáles no, donde la empresa evita los costes de productos no aptos para la devolución y se asegura dar un servicio adecuado a sus clientes.

6. Análisis del sector de la moda rápida en España

La industria de la moda y su concepción tradicional sufrió una importante transformación en la década de 1960. En este periodo, se produce una ruptura generacional que rechaza todo aquello que considera tradicional, entre ello, la moda de las generaciones anteriores. Aparecen nuevos estilos y un seguimiento de estos por los más jóvenes que condujeron a una producción masiva.

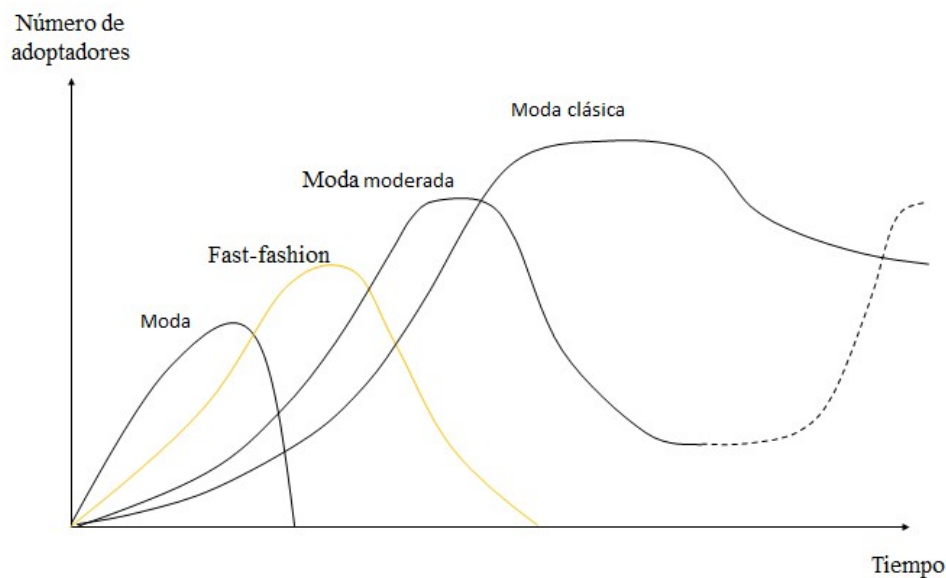
¹³ Tibben-Lembke, R. S. & Rogers, D. S., (2002). *Differences between forward and reverse logistics in a retail environment*. Supply Chain Management: An International Journal, 7(5), pp. 271-282.

¹⁴ Rogers, D. S., Lambert, D. M., Croxton, K. L. & García-Dastugue, S. J. (2002). *The Returns Management Process*. The International Journal of Logistics Management, 13(2), pp. 1-18

Es en el periodo entre la última década del siglo XX y la primera del XXI donde se produce el cambio definitivo y rompedor. En una sociedad donde todos sus elementos están sujetos a veloces cambios, la moda no es más que otro de los actores que participan en este juego. El origen del concepto de *fast fashion*, que podemos traducir como moda rápida, surge con la estrategia de situar en tienda las tendencias que se observaban en las grandes pasarelas de moda. Tendencias que tradicionalmente estaban asociadas a la alta costura y a la exclusividad y que el concepto de moda rápida permite “democratizar”. Se trata, por lo tanto, del arte de copiar las tendencias de manera inmediata, adaptarlas y poner las prendas a la venta en el menor tiempo posible a un precio asequible para el consumidor.

El concepto de moda rápida ha cambiado el acercamiento que realizan los consumidores a la ropa y la forma en que esta es adquirida. La ropa, hasta la llegada de este concepto, era algo que se adquiría de manera puntual y usualmente en periodos concretos como son los cambios de estación, principalmente verano e invierno. El ciclo de vida de los productos de moda rápida es mucho más rápido que el de los otros estilos de moda como podemos ver en la Figura 3. Un ciclo de vida más acelerado supone una adopción de los productos más rápida, pero también un abandono de estos igual de veloz. Los consumidores compran más veces, usan menos los productos y los abandonan antes en sus armarios.

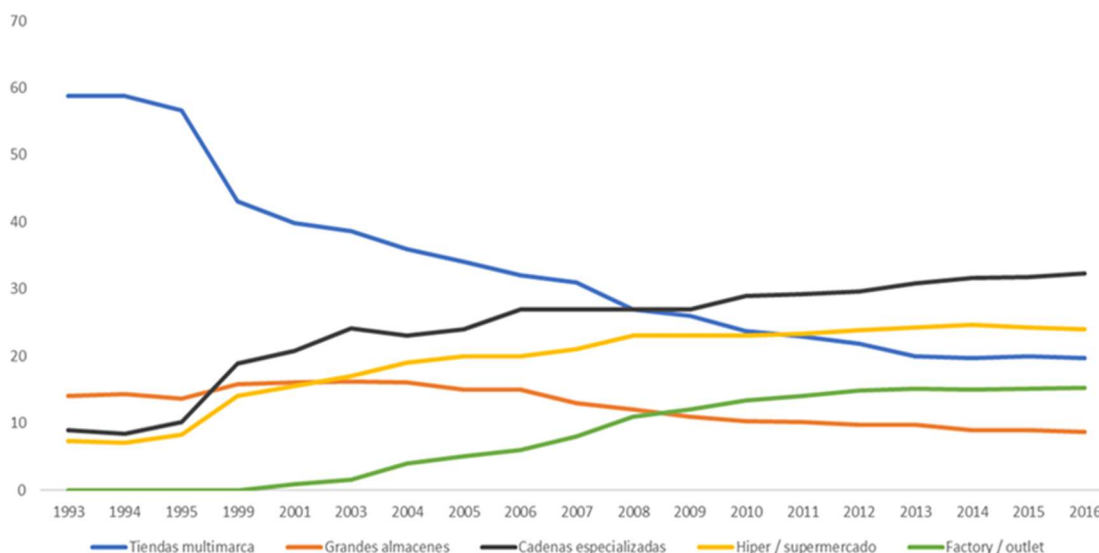
Figura 3. - **Comparación de la duración de los ciclos de moda.**



Fuente: Consumer Behavior Characteristics in Fast Fashion¹⁵.

La moda rápida no es ofrecida por todos los formatos comerciales como veremos a continuación. Los principales formatos de venta física de moda en España son los que podemos ver en la Figura 4: tiendas multimarca, grandes almacenes, cadenas especializadas, hipermercados/supermercados y factory/outlet. En esta figura podemos ver como desde principios de siglo, coincidiendo con el auge de la moda rápida, existe una tendencia. Esta tendencia es la disminución de la facturación en tiendas multimarca (a principios del siglo suponían un 40% de la facturación y en 2016 solo el 20%) y grandes almacenes, y, por otro lado, el aumento en los factory/outlet y en las cadenas especializadas. Estas últimas son las que engloban las empresas de moda rápida del sector como Zara, H&M o Uniqlo.

Figura 4. - Evolución de la facturación por formatos comerciales en España (porcentaje).



Fuente: El comercio textil en cifras¹⁶.

¹⁵ Yinyin Wang T., (2010). *Consumer Behavior Characteristics in Fast Fashion*. (Thesis for the fulfillment of the Master of Fashion Management). Borås, Suecia. Acceso el 21 de junio de 2020 en <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1312256/FULLTEXT01.pdf>

¹⁶ Acotex (2019). *El comercio textil en cifras. Cifras y datos correspondientes al ejercicio 2018*. Acceso el 22 de abril de 2020 en <https://www.hispanidad.com/uploads/s1/24/31/58/el-comercio-textil-en-2018.pdf>

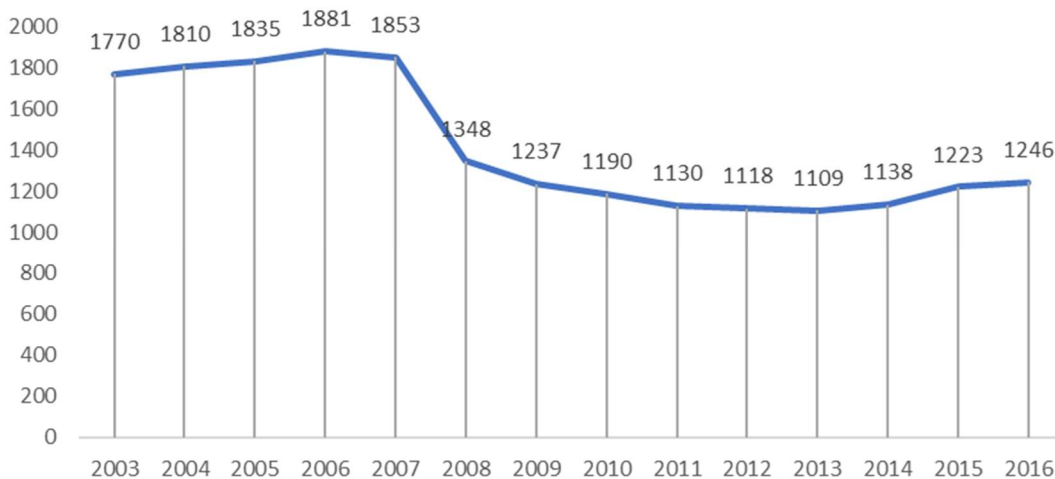
Así pues, podemos ver como en estas dos primeras décadas del siglo se produce una transformación en el sector. Estos cambios tienen un origen y a continuación estudiamos sus causas:

- La aparición de nuevos competidores: el desarrollo del comercio electrónico, la globalización y el desarrollo de las redes logísticas han propiciado la aparición de nuevos competidores en el sector de la moda. Unos aparecen en la vertiente del comercio en tienda física (Primark) y otros en el comercio electrónico (plataformas como ASOS o Zalando).
- La liberalización de rebajas y promociones: según el informe sectorial de la economía española 2017, en torno al 70% de los productos textiles que se comercializaban en dicho año presentaban algún tipo de descuento frente al 50% que lo hacía en 2014¹⁷. Este cambio es consecuencia del real decreto-ley 20/2012, de 14 de julio, de medidas para garantizar la estabilidad presupuestaria y de fomento de la competitividad, que permite que cada comerciante determine los periodos de rebajas, abrir hasta 10 días festivos y liberaliza los horarios comerciales. A pesar de esta liberalización, el comercio físico tiene todavía que hacer frente a una normativa que no afecta al comercio electrónico.
- La guerra de precios: como consecuencia de la liberalización de los periodos de rebajas en España anteriormente citada, los clientes han sido acostumbrados a una sucesión casi permanente de descuentos. Esta situación coincide en el tiempo con el despegue del comercio electrónico, obligando a las tiendas físicas a aumentar en lo posible o al menos continuar con los descuentos para competir con este.
- El comercio electrónico: esta es probablemente la causa con un mayor impacto. Como veremos y analizaremos más adelante, el gran desarrollo producido en las últimas décadas por parte del comercio electrónico ha cambiado por completo el tablero de juego, afectando a sus normas y a sus participantes.

¹⁷ CESCE (2017). *Informe sectorial de la economía española 2017*. Acceso el 22 de abril de 2020 en <http://www.saladeprensacesce.com/informe-sectorial-2017/pdf/textil.pdf>

Una vez establecido el formato comercial de la moda rápida es interesante destacar la sensibilidad del sector. El gasto realizado por las familias en prendas de vestir y calzado presenta una alta sensibilidad respecto al ciclo económico y fluctúa según este como podemos observar en la Figura 5. Estas fluctuaciones presentan sobre-reacciones a los crecimientos y recesiones del ciclo. En España, el gasto en ropa y calzado de las familias supone el 8% de la cesta familiar, solo por detrás de la alimentación (21%), transporte (16%) y hoteles y restaurantes (13%)¹⁸.

Figura 5. - Evolución del gasto familiar textil en España (gasto por familia en euros).



Fuente: El comercio textil en cifras¹⁹.

6.1. Principales figuras del sector

El sector de la moda rápida a nivel mundial está dominado por cuatro empresas que son las que aparecen en la Tabla 2. Destaca Inditex, grupo al que pertenece Zara como la más grande. Gap o Uniqlo están principalmente enfocadas en su región de origen (Estados Unidos y Japón respectivamente) frente a Inditex y H&M que tienen un carácter más global.

Tabla 2. - Número de tiendas a nivel mundial de las principales empresas del sector.

¹⁸ Acotex (2019). *El comercio textil en cifras. Cifras y datos correspondientes al ejercicio 2018*. Acceso el 22 de abril de 2020 en <https://www.hispanidad.com/uploads/s1/24/31/58/el-comercio-textil-en-2018.pdf>

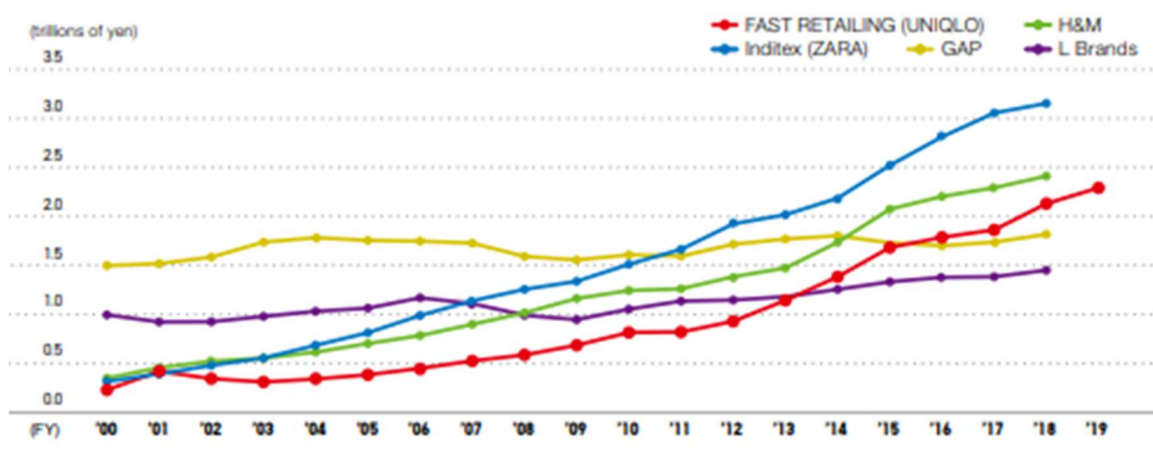
¹⁹ Acotex (2019). *El comercio textil en cifras. Cifras y datos correspondientes al ejercicio 2018*. Acceso el 22 de abril de 2020 en <https://www.hispanidad.com/uploads/s1/24/31/58/el-comercio-textil-en-2018.pdf>

Empresa	Número de tiendas en 2019
Inditex	7.292
H&M	4.492
Gap	3.688
Uniqlo (Fast Retailing)	2.196

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 6 observamos como desde el año 2000, en pleno despegue de la moda rápida tres empresas han ido aumentando progresivamente sus ventas. Estas son Inditex H&M y Uniqlo en orden de mayor crecimiento a menor. Las tres han acabado superando a Gap, que partía en el año 2000 como la empresa con mayores ventas pero que durante estas dos décadas ha tenido un comportamiento muy plano, con un ligero crecimiento.

Figura 6. - Ventas de las principales empresas del sector (en trillones de yenes).



Fuente: Uniqlo annual report 2019²⁰.

Estas tres son las principales competidoras a nivel global por el mercado de moda rápida en cadenas especializadas. Y aunque se dedican a la venta de moda rápida, no lo hacen de la misma manera. Un artículo de Retviews (2019)²¹ nos muestra como la oferta de productos de H&M

²⁰ Uniqlo (2020). *Uniqlo annual report 2019*. Acceso el 11 de mayo de 2020 en https://www.fastretailing.com/eng/ir/library/pdf/ar2019_en.pdf

²¹ *Uniqlo Strategy. The Differences with Competitors H&M and Zara* (22 de octubre de 2019). Retviews. Acceso el 3 de junio de 2020 en <https://retviews.com/blog/focus/uniqlo-competitors/>

llega a los 17.750, Zara a los 6.313 y Uniqlo se queda en 1.960. Esto supone una gran diferencia en el número de referencias que comercializan y que por lo tanto pueden ser devueltas.

En lo referente a la estrategia de precios que siguen las tres y que se destaca en la Figura 7, la mayoría de los productos se encuentran entre los 10 y los 30 euros, siendo muy escasos los que superan los 40 euros. El artículo de Retviews anteriormente citado observa que estas empresas apuestan en las tiendas por una gran cantidad de productos de ripa interior y accesorios para la atracción de los clientes. Estos productos que los consumidores reemplazan con gran frecuencia se encuentran en el escalafón más bajo de precios y sirven como reclamo para la visita habitual a la tienda física

Figura 7. - Estrategia de precios de H&M, Uniqlo y Zara.

€	H&M	Uniqlo	Zara
0 - 10€	● 12.5	● 8.0	● 7.5
10 - 20€	● 35.7	● 27.2	● 28.2
20 - 30€	● 26.2	● 35.0	● 24.9
30 - 40€	● 12.9	● 14.1	● 18.4
40 - 50€	● 4.9	● 3.9	● 11.5
50€+	● 4.0	● 3.3	● 5.7

Fuente: Retviews²².

7. Evolución del comercio electrónico en el sector

El desarrollo y evolución tecnológica en el ámbito de internet que se da en las décadas finales del siglo XX y durante el XXI ha llevado al surgimiento de un sistema de comercio global que es el comercio electrónico. Si bien internet surge a finales de la década de 1960, es en la década

²² Uniqlo Strategy. The Differences with Competitors H&M and Zara (22 de octubre de 2019). Retviews. Acceso el 3 de junio de 2020 en <https://retviews.com/blog/focus/uniqlo-competitors/>

de 1990 cuando el comercio electrónico arranca su andadura gracias a una serie de acontecimientos²³:

- 1984: primera compra de un cliente a la empresa Tesco a través de una televisión modificada.
- 1994: surgen los primeros sistemas de pago con tarjeta de crédito.
- 1995: son fundados Amazon y Ebay.
- 1998: fundación de Google y PayPal.
- 1997-2000: surge y explota la burbuja puntocom.

Estas transacciones electrónicas tanto con consumidores finales como entre empresas son cada vez más importantes llegando a ser una parte imprescindible de la estrategia de muchas empresas. Que esta red de comercio funcione depende en gran medida del desarrollo de la infraestructura y de la penetración del uso de internet en cada país o región.

Tabla 3. - Personas que compran online al menos una vez por semana o mes (porcentaje).

		Al menos una vez por semana		Al menos una vez al mes	
		2016	2017	2016	2017
1	China	71%	73%	94%	94%
2	Reino Unido	45%	45%	81%	81%
3	Alemania	34%	40%	81%	81%
4	Italia	32%	42%	69%	79%
5	Polonia	32%	27%	59%	57%
6	Estado Unidos	30%	30%	73%	69%
7	Francia	27%	33%	63%	68%
8	España	19%	27%	48%	58%
9	Sudáfrica	16%	14%	50%	48%

²³Rois, S. (14 de agosto de 2020). *Pequeña (gran) historia del eCommerce en España*. Marketing4ecommerce. Acceso el 13 de mayo de 2020 en [https://marketing4ecommerce.net/historia-del-ecommerce-en-espana/#:~:text=Hay%20quien%20se%20atreve%20a,en%20Espa%C3%Bl%20\(en%20el%20mundo\)](https://marketing4ecommerce.net/historia-del-ecommerce-en-espana/#:~:text=Hay%20quien%20se%20atreve%20a,en%20Espa%C3%Bl%20(en%20el%20mundo))

	Global	29%	27%	65%	65%
--	--------	-----	-----	-----	-----

Fuente: Informe Total Retail 2017.

Como podemos observar en la Tabla 3, a nivel mundial el 65% de las personas realizan compras a través de internet al menos una vez al mes. Este dato es altamente superado en China, donde llega hasta el 94%, siendo esta la región con un porcentaje más alto. Los países de Europa occidental como Reino Unido y Alemania, ambos con un 81%, o Italia con un 79% son los subsiguientes en esta lista. En ella encontramos a España en la octava posición si bien por debajo de la media mundial con solo un 58% de ciudadanos que realizan sus compras online.

En este último caso es destacable como España es el país junto a Italia que más incrementa sus porcentajes de compra al mes de 2016 a 2017 (un 10%). Y en España no solo aumenta el número de veces que los consumidores compran de marea electrónica, sino que también aumenta el gasto total anual. El Observatorio Cetelem eCommerce 2019²⁴ muestra como el gasto en comercio electrónico anual realizado por los españoles aumenta en un 10% del año 2018 al 2019, pasando de 1.903€ a 2.098€.

7.1. Comparativa tienda física frente a online

Los comportamientos de compra de los clientes han variado con el desarrollo de la tecnología creando un perfil de este más enfocado en el online. Este cambio no es algo que haya pasado desapercibido para las empresas de moda rápida, que han necesitado adaptarse a este y combinar la venta online y offline.

Esta combinación es necesaria debido a que la venta en tienda sigue siendo importante para las empresas del sector. Según Forrester Research (2018) la cuota de ventas de comercio electrónico respecto a las totales del sector de la moda es de 14% y 27% para 2014 y 2018 respectivamente. Asimismo, se espera que en 2022 llegue a alcanzar al 38% de la cuota de ventas.

Pero la importancia de las tiendas no está basada solamente en su cuota de ventas, sino que también son el punto de contacto directo con el cliente, la representación física de la marca y, además, un elemento del marketing. Esto se refleja en el llamado “Efecto ROPO” (Research Online, Purchase Off-line), que hace referencia a la situación en la que los compradores buscan la información de manera online y después realizan la compra en la tienda física. Dicha

²⁴ <https://elobservatoriocetelem.es/observatorio-cetelem-ecommerce-2019>. Acceso el 1 de julio de 2020.

situación se da en un 30% de los compradores totales, siendo más habitual en las mujeres donde llega hasta el 36% mientras que en los hombres se queda en el 25% según una encuesta de ISDIGITAL.LAB (2016)²⁵. La misma encuesta señala que la causa de esto se encuentra en que el 84% de las mujeres prefiere probarse la ropa, y el 25% destaca el trato personal. Es la búsqueda en la tienda física de aquello que la compra electrónica no puede ofrecer al consumidor.

Un ejemplo es Zara, que utiliza una estrategia sin gasto en publicidad empleando algunas de sus tiendas físicas más grandes y con mejor ubicación como *flagships* o buques insignia. Un estudio de Experian Marketing Services (2013)²⁶ muestra como la tienda física tiene todavía algunas ventajas que son apreciadas por los consumidores: el contacto físico con la ropa, la inmediatez del proceso, la seguridad percibida durante este y, por último, el asesoramiento. El mismo estudio indica como incentivos para la compra online la flexibilidad horaria, la capacidad de comparar con otras marcas y el ahorro económico y de tiempo.

Ante la necesidad de utilizar tanto el canal online como el offline, las empresas de moda rápida optan por utilizar una estrategia omnicanal. Esta es definida por Deloitte (2016)²⁷ como “la estrategia y gestión de canales que tiene como objetivo la integración y alineación de todos los canales disponibles, con el fin de brindar a los clientes una experiencia de usuario homogénea a través de los mismos” (pp. 5). Esto significa que la información es compartida entre los canales, y los productos al alcance del cliente también lo son.

Por último, en este análisis de los dos canales, el online y el offline, debemos tener en cuenta los costes, donde la tienda física puede cuatriplicar en costes a la electrónica. La tienda física tiene unos costes centrados particularmente en el arrendamiento o propiedad de la tienda, lo que supone una inversión inicial elevada y un coste de personal y de mantenimiento que se extiende a lo largo de su vida útil. Por otro lado, la tienda online tiene el coste inicial de la creación de la web y su posterior soporte y mantenimiento. Éste, sin embargo, no es tan alto como el coste inicial de la tienda física²⁸ donde el cliente tiene que pagarlo sin recibir un

²⁵ ISDIGITAL.LAB (2016). *Fashionisdigital*. Acceso el día 15 de agosto de 2020 en la dirección https://www.isdi.education/sites/default/files/informe_fashionisdigital.pdf

²⁶ Experian Marketing Services (2013). *Hábitos de compra offline y online del consumidor español en el sector retail*.

²⁷ Deloitte S.C. (2016). *En la búsqueda de la Omnicanalidad El cliente en el centro nuevamente*. Pp.5.

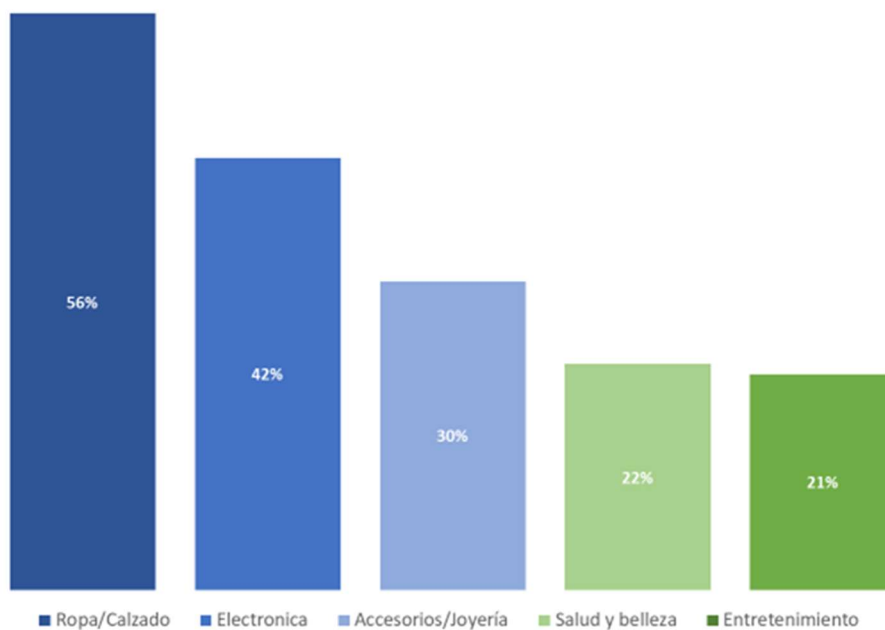
²⁸ Business2community (2 de marzo de 2016). *Retail Store vs Ecommerce: A Cost Analysis*. Acceso el 15 de agosto de 2020 en <https://www.business2community.com/ecommerce/retail-store-vs-ecommerce-cost-analysis-01469159>

beneficio tan claro. Una ventaja a este respecto de la online sobre la física es la facilidad para realizar el seguimiento de la rentabilidad del marketing.

8. La política de devoluciones

Analizando los datos acerca de los productos comercializados de manera electrónica, encontramos que la ropa y el calzado, lo que podríamos llamar productos de moda, son los más devueltos como se observa en la Figura 8. Ante un volumen tan alto es fundamental tener una política de devoluciones eficaz y ajustada a la empresa.

Figura 8. - **Categorías de productos online más devueltos.**



Fuente: Global web index 2019.

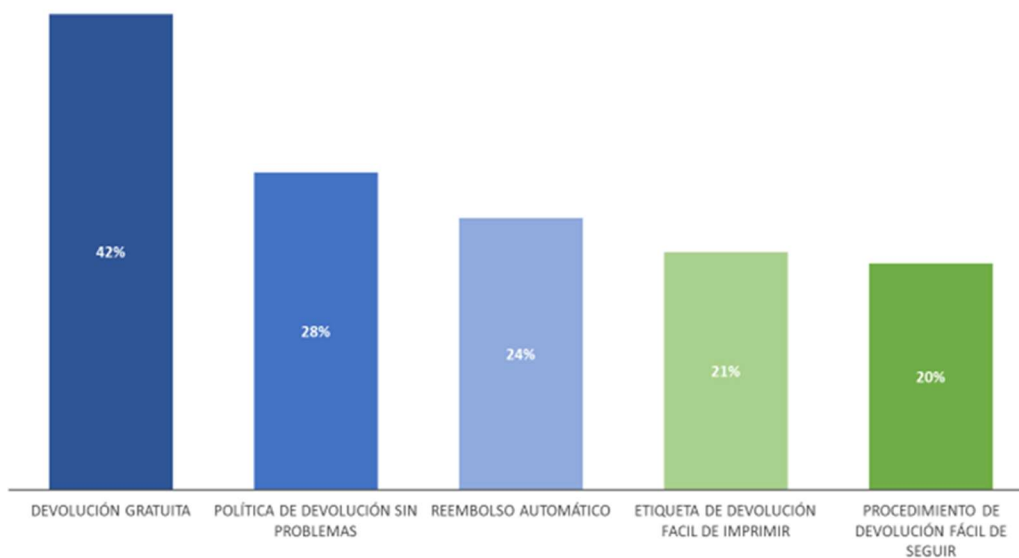
Uno de los elementos clave en el proceso de decisión de compra por parte del consumidor es la política de devolución que tiene la empresa. Ésta regula una serie de factores que pueden ser claves para que el comprador de el paso final y adquiera los productos. Dichos factores que Janakiraman, Syrdal y Freling (2016)²⁹ clasifican en cinco grupos son:

²⁹ Janakiraman, N. Syrdal, H. & Freling, R. (2016). *The effect of return policy leniency on consumer purchase and return decisions: A meta-analytic review*. Journal of Retailing (92), pp. 226-235

1. El tiempo
2. El dinero
3. El esfuerzo requerido
4. El alcance
5. El tipo de cambio que se realiza

No todos estos factores o elementos de la política de devolución tienen la misma importancia para el consumidor como podemos observar en la Figura 9, siendo la gratuidad de la devolución el más importante y valorado por estos.

Figura 9. - Factores que hacen de la devolución una positiva experiencia.



Fuente: UPS pulse of the online shopper³⁰.

Estos factores según su aplicación hacen que la política sea más o menos indulgente y afectan al cometido final de esta. En el comercio online de moda rápida se aplica con una doble función: por un lado, conseguir una reducción de las devoluciones manteniendo la satisfacción del cliente en la interacción con la empresa, y, por otro lado, se utiliza como una herramienta de

³⁰ UPS (2019). *UPS pulse of the online shopper*. Acceso el 7 de mayo de 2020 en <https://solutions.ups.com/rs/935-KKE-240/images/UPS-Pulse-of-the-Online-Shopper-Report.pdf>

promoción para fomentar futuras ventas. Esta segunda función se alcanza mediante el uso de políticas indulgentes respecto a lo monetario, es decir, la gratuidad de las devoluciones. Cuando se pretende aumentar el número de ventas se recurre a la devolución gratuita como reclamo que siempre es bien recibido por parte del comprador. Cuando la empresa lo que busca es reducir el número de devoluciones se enfoca en los factores referentes al tiempo de devolución, el alcance de estas, el tipo de cambio que se realiza, etc. Estas dos vertientes de la política de devolución no son excluyentes, y las empresas recurren a una mezcla en la que el reclamo de las devoluciones gratuitas convive con unos plazos y métodos algo más restringidos.

A este respecto, Petersen y Kumar (2010)³¹ sostienen que la indulgencia en la política de devoluciones aumenta las ganancias de las empresas en el largo plazo ya que la tasa de compra crece a un ritmo mayor que la de devolución del producto. Por ello, el endurecimiento de las políticas en los aspectos no referentes a su gratuidad lo que consiguen es una reducción de las ventas debido al alto número de clientes que devuelve algún producto tras su compra.

5.2. Como los clientes quieren devolver las compras online

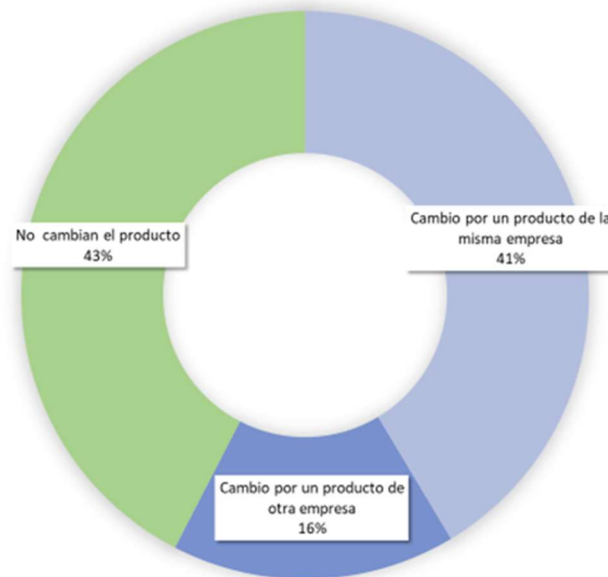
Una vez que el cliente tiene decidido realizar una devolución del producto que no le va a suponer un coste, al ser gratuita, entra en juego el tipo de devolución y el medio a través del cual se realiza la misma.

5.2.1. Tipo de devolución

Podemos distinguir dos tipos de devoluciones en función de si el cliente cambia el producto devuelto por otro o no lo hace. Como podemos ver en la Figura 10, tomando Estados Unidos como ejemplo se observa que los clientes que cambian el producto por otro son mayoría (57%) aunque hay que tener en cuenta que, de ellos, el 16% realiza el cambio por un producto de otra empresa. El 43% de los clientes realiza una devolución buscando el reembolso de lo que pago por el producto.

Figura 10. - **Tipos de devoluciones en compras online en Estados Unidos.**

³¹ Petersen, J. & Kumar, V. (2010). *Can product returns make you money?* MIT Sloan Management Review 51 (3), pp. 95-99



Fuente: The state of returns: what today's shoppers expect³².

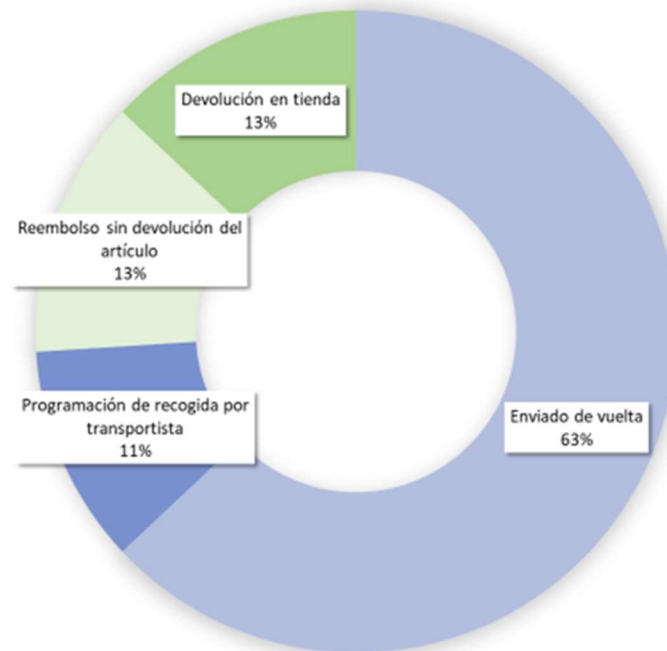
5.2.2. Método de devolución

Dentro de los métodos de devolución que se ofrecen al comprador, podemos hacer una distinción entre dos grandes grupos:

- La devolución a través de un envío.
- La devolución en tienda física.

Como podemos observar en la Figura 11, las devoluciones en tienda son una parte minoritaria del total, siendo el envío a través de mensajería el método habitual utilizado por los clientes.

³² Narvar (2018). *The state of returns: what today's shoppers expect*. Acceso el 13 de mayo de 2020 en <https://see.narvar.com/rs/249-TEC-877/images/Consumer-Report>Returns-2018-4.3.pdf>

Figura 11. - **Opciones más solicitadas en la devolución del artículo en Estados Unidos.**


Fuente: The state of returns: what today's shoppers expect³³.

La vigencia de la tienda física como lugar de devolución proviene principalmente de tres elementos. Por un lado, las devoluciones en tienda física no tienen coste de transporte como si lo puede tener la devolución a través de envío. Por otro lado, suele ser un método de devolución más rápido ya que se realiza de manera instantánea. Por último, hay que tener en cuenta la conveniencia para el cliente de devolver el un lugar que puede ser cercano para él o que visita con asiduidad.

Es de recalcar que no son solo las bondades de la devolución en tienda lo que la hacen ser elegida, sino también los problemas que tienen las empresas en los procesos de devolución. Un estudio de Baymard Institute (2019)³⁴ señala que el 54% de las 42 páginas de comercio electrónico más grandes a nivel mundial presenta problemas en su usabilidad.

³³ Narvar (2018). *The state of returns: what today's shoppers expect*. Acceso el 13 de mayo de 2020 en <https://see.narvar.com/rs/249-TEC-877/images/Consumer-Report>Returns-2018-4.3.pdf>

³⁴ Baymard Institute (3 de junio de 2019). *The 'order returns' experience is critical for customer retention — Yet 54% of sites have a returns interface with substantial UX issues*. Acceso el 10 de mayo de 2020 en <https://baymard.com/blog/order-returns-ecommerce-ux>

5.3. Las devoluciones gratuitas

La devolución gratuita es un elemento que como podemos observar en la Tabla 4, las principales cadenas de moda rápida ponen a disposición del comprador. Hoy día, la devolución gratuita es algo que el consumidor de moda online da por supuesto en la práctica totalidad de empresas que se dedican a dicho sector. La devolución gratuita ayudo en el pasado en gran manera al despegue del sector, aunque acarrea unos costes asociados para la empresa que llevan a su cuestionamiento.

Un claro ejemplo de los problemas de las devoluciones gratuitas es el caso de la empresa de venta de ropa online ASOS. En este caso, para hacer frente a un abuso de las devoluciones gratuitas sin suprimirlas, alargaron el plazo de devolución de 28 a 45 días, pero tras los primeros 28 no se realiza un reembolso, sino un cambio por un cupón del valor de la devolución³⁵.

Así, aunque se reconoce el problema, las medidas tomadas intentan reducir el número de devoluciones, pero las empresas no se plantean la supresión de la gratuidad de las devoluciones. Esto sería perder no ya una ventaja competitiva respecto al resto, sino algo que el consumidor da por hecho. Y así lo espera, como muestran los datos de la encuesta de ISDIGITAL.LAB 2016)³⁶ en la que el 43% de los compradores no realizaría su pedido siendo superior a 25 euros si no dispone de envío gratuito.

Tabla 4. - Comparación de las políticas de devolución de Zara, H&M y Uniqlo.

Políticas de devolución				
Zara	En tienda	Desde domicilio (transportista)	En punto de entrega (Correos)	Gratuita
H&M	En tienda	Domicilio solo si no se dispone de punto de entrega	En punto de entrega (Punto Pack)	Gratuita
Uniqlo	En tienda	Desde oficina de correos o mensajería	No se recoge en punto de entrega	Gratuita

³⁵ Retail detail (8 de abril de 2019). Asos adjusts return policy due to misuse. Acceso el 10 de junio de 2020 en <https://www.retaildetail.eu/en/news/fashion/asos-adjusts-return-policy-due-misuse>

³⁶ ISDIGITAL.LAB (2016). *Fashionisdigital*. Acceso el día 15 de agosto de 2020 en la dirección https://www.isdi.education/sites/default/files/informe_fashionisdigital.pdf

Fuente: Elaboración propia.

9. Estrategia de logística inversa como factor competitivo

Actualmente las empresas de moda rápida se mueven en un mercado global, rodeadas de competidores. Esta competencia es según Porter (1985)³⁷ la que fuerza a las empresas a crear e implementar estrategias enfocadas en sus ventajas competitivas. Es por ello necesario que estas empresas conozcan su entorno, sus ventajas y sean capaces de distinguirse de sus competidores. Es aquí donde la logística interna puede convertirse en una ventaja competitiva para las empresas del sector y crear oportunidades que son clasificadas en cinco categorías por Chaves y Matins (2005)³⁸: demandas medioambientales, costes, lealtad del cliente, imagen corporativa y servicio ofrecido.

- Las demandas medioambientales: como vimos en el estudio de las partes interesadas, la cuestión medio ambiental, así como la concienciación al respecto están adquiriendo una importancia cada vez mayor. Es a través de la logística inversa que las empresas pueden colaborar en la conservación del medio ambiente a través del tratamiento de los residuos y de la reutilización de estos. Estas actividades no solo tienen una repercusión medio ambiental, sino que pueden ser utilizadas como ventaja competitiva dando una imagen de compromiso ecológico.
- Los costes: gracias a las estrategias en la gestión de las devoluciones, la reutilización y el reciclaje de los productos, las empresas son capaces de reducir costes como afirma Lacerda (2000)³⁹. Esta reducción de los costes como consecuencia de la gestión eficiente de la logística inversa permite una estrategia general de costes como indica

³⁷ Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance*. Nueva York. Free Press.

³⁸ Chaves, G. L. D., Martins, R.S. (2005). *Diagnóstico da Logística Reversa na Cadeia de Suprimentos de Alimentos Processados no Oeste Paranaense*. VIII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. Universidade Estadual do Oeste do Parana, Toledo.

³⁹ Lacerda, L., (2000). *Logística Reversa, uma visão sobre os conceitos básicos e as práticas operacionais*. Centro de Estudos em Logística - COPPEAD - UFRJ.

Porter (1980)⁴⁰. La posibilidad de ofertar productos con un menor precio gracias a ello se convierte en una ventaja competitiva.

- La lealtad del cliente: un sistema de logística inversa que permite al cliente la devolución de manera efectiva, reduciendo sus esfuerzos y a un precio competitivo cuando no gratuito puede significar en la diferenciación con la competencia, traduciéndose en la ganancia de la lealtad del cliente.
- La imagen corporativa: como se ha indicado anteriormente en referencia a las demandas medioambientales, la logística inversa permite transmitir una imagen de empresa comprometida con la ecología. Esta gestión de la imagen corporativa en paralelo a la visión de los consumidores permite a la compañía la utilización del marketing como elemento diferenciador. Esto puede traducirse en un incremento del valor tanto de la empresa como de los productos que oferta.
- El servicio ofrecido: es aquí donde la logística inversa adquiere mayor relevancia como factor competitivo. Es en el servicio donde la reproducción por parte de los competidores se vuelve más difícil, a diferencia de los costes o la imagen corporativa.

Es destacable la conexión existente entre la logística inversa y la gestión de calidad total, ya que según Mihi y Arteaga (2007)⁴¹ existe una relación positiva entre ambas. Explican que la logística inversa mejora el rendimiento de la calidad total y reduce los costes de esta, especialmente en las empresas que tienen una gestión de la información más eficaz.

Hemos podido observar como la logística inversa afecta a las empresas en tan gran y diverso número de factores. Es por ello por lo que la asunción de la logística inversa como elemento estratégico se hace imprescindible en el entorno competitivo actual.

⁴⁰ Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*. Nueva York. Free Press.

⁴¹ Mihi, R. A., Arteaga, O. J., (2007). *Reverse Logistics as Source of Competitive Advantages and its Relationship with Total Quality Management*. Economics and Applied Informatics, "Dunarea de Jos" University of Galati, Faculty of Economics and Business Administration, (1), pp. 99-106.

10. Factores que llevan a la devolución

Los clientes realizan sus compras con el objetivo de aprovechar la utilidad del producto, y no pensando en la devolución. Sin embargo, debido a una serie de situaciones tanto propias como ajenas pueden necesitar del uso de la logística inversa.

10.1. Causas de la logística inversa

A continuación, analizamos cuales son las causas que hacen necesaria la existencia del proceso de logística inversa. Según el Libro blanco de la logística⁴² podemos encontrar estas situaciones que requieren el uso de la logística inversa:

- Devoluciones: Los clientes realizan sus compras en base a unas expectativas que esperan sean satisfechas. Si el producto que reciben no se ajusta a cualquiera de ellas, ya sea en relación con colores, tallas, diseños, etc., se planteará la devolución de este. En cuanto a las devoluciones, la Ley 3/2014⁴³ establece un plazo mínimo de para estas de 14 días naturales sin necesidad de justificar la decisión por parte del consumidor. Esta devolución de acuerdo con la ley no conlleva un pago extra excepto que el consumidor haya sido informado previamente sobre la imputación del coste de la devolución. Según UPS, en un estudio realizado en 15 países alrededor del mundo⁴⁴, el 30% de los compradores se informa sobre las políticas de devolución solo cuando necesitan hacer una devolución, el 54% lo hace antes de comprar y el 12% no lo hace nunca. El estudio nos muestra que mundialmente, el 36% de los compradores online mundiales había realizado una devolución en los tres meses previos a dicho estudio.
- Productos no pedidos: en ocasiones se producen errores de *picking* (preparación del pedido) haciendo que le llegue a un cliente un producto que no ha pedido. En estas ocasiones la empresa recoge el pedido erróneo y realiza uno correcto sin que esto suponga un coste adicional para el cliente,

⁴² Asociación Española de Economía Digital. (2016). *Libro blanco de logística para comercio electrónico*.

⁴³ <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2014-3329#:~:text=Ley%203%2F2014%2C%20de%2027,%C2%AB%20BOE%20%2%BB%20n%C3%BAm.>

⁴⁴ UPS (2019). *UPS pulse of the online shopper*. Acceso el 7 de mayo de 2020 en <https://solutions.ups.com/rs/935-KKE-240/images/UPS-Pulse-of-the-Online-Shopper-Report.pdf>

- Productos dañados: en el caso de los artículos dañados es habitual que el cliente disponga de un periodo para la reclamación y devolución de estos sin coste adicional para el cliente. Cuando dicho plazo ha cumplido, el cliente entonces queda remitido a la garantía que pueda tener el producto.
- Productos en garantía: como hemos mencionado antes, una vez superado el plazo de devolución, el cliente se remite a la garantía del fabricante. Es habitual que los gastos para el envío y devolución de un producto en garantía que va a reparación tenga que afrontarlos el cliente, al igual que en ocasiones el coste de la reparación.

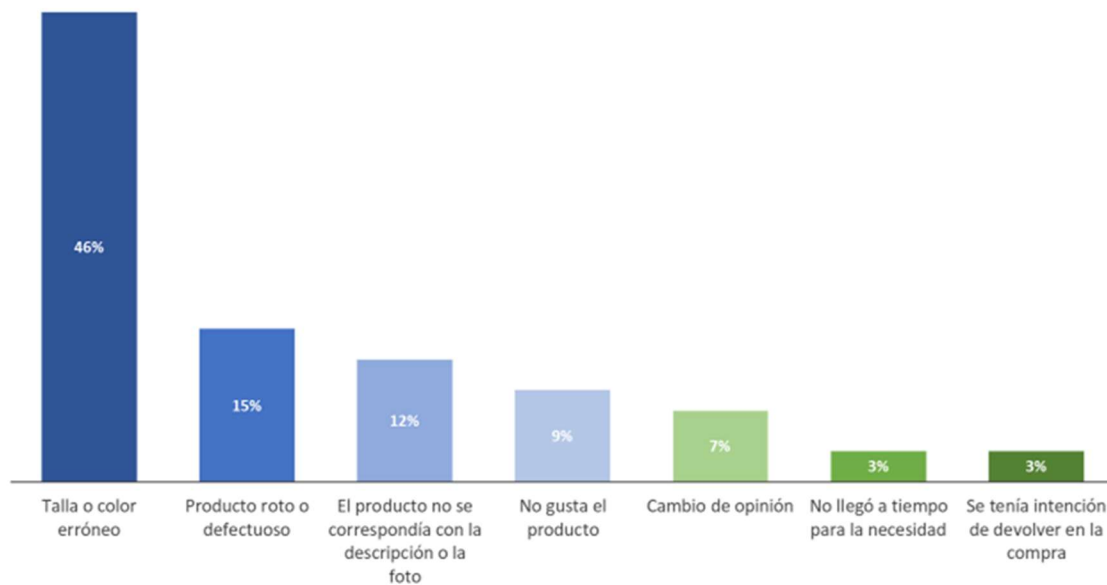
10.2. Devoluciones

Las razones para que un producto sea devuelto las podemos clasificar en tres grupos:

- Talla
- Última milla
- Cambios de percepción o gusto del comprador

Esto se refleja en la Figura 12 en la que podemos comprobar la importancia de la talla errónea como factor preponderante. También destacan los errores en la entrega o el proceso que suelen ser asociados a la última milla. Por último, las causas que involucran un cambio de gusto u opinión son necesariamente tenidas en cuenta.

Figura 12. - **Las principales causas que llevan a la devolución.**



Fuente: Narvar 2019.

10.3. La talla

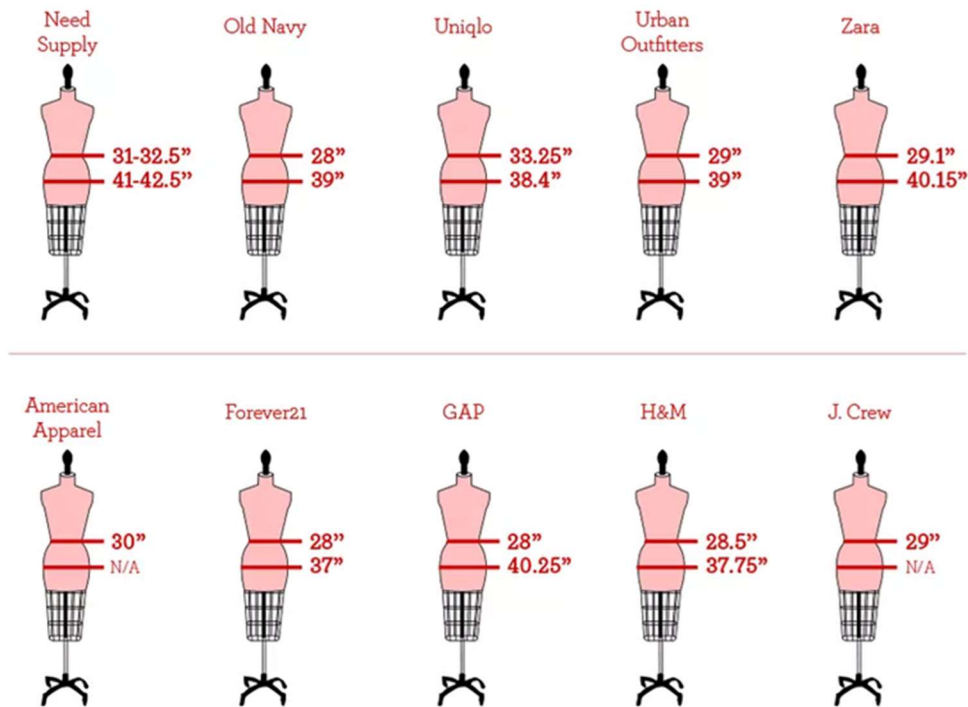
La talla es la causa que podemos relacionar más específicamente con el mercado de la moda rápida, ya que tanto la última milla como los cambios en las percepciones y gustos de los compradores se encuentran en cualquier otro producto vendido a través de internet. Esto lo hemos visto anteriormente en la Figura 12.

Un estudio de Barclaycard⁴⁵ muestra como uno de cada tres consumidores compra deliberadamente más tallas con la intención de devolver posteriormente las que no le sirvan. Una de las causas por las que se produce este fenómeno la podemos encontrar en el diferente tallaje entre marcas. No existe una estandarización en el tallaje que sea aplicable a toda la industria, usando cada marca el suyo propio como podemos observar en la Figura 13. Para una misma talla la medida en la cintura puede variar en hasta cinco pulgadas, el equivalente a más de doce centímetros.

Figura 13. - **Comparación de la medida de las tallas en diferentes marcas.**

⁴⁵ Barclaycard (18 de mayo de 2016). *Emergence of 'serial returners' – online shoppers who habitually over order and take advantage of free returns – hinders growth of UK businesses*. Acceso el 10 de junio de 2020 en <https://www.home.barclaycard/media-centre/press-releases/emergence-of-serial-returners-hinders-growth-of-UK-businesses.html>

Size 8



Fuente: Vanity sizing: compare these 25 retailers at your local mall⁴⁶.

Los consumidores, ante esta duda, eligen la compra de varias tallas, especialmente si disponen de la opción de devolución gratuita. Es por esto por lo que una de las claves para la reducción de las devoluciones se encuentra en que los consumidores sean capaces de acertar de primeras con la talla que buscan y tengan que recurrir a la compra de varias.

10.4. Cambios de percepción o gusto del comprador

El consumidor, en la adquisición de un producto, tiene un comportamiento de compra que es definido por Kotler y Keller (2006)⁴⁷ como “el estudio de cómo los individuos, los grupos y las organizaciones eligen, compran, usan y se deshacen de bienes, servicios, ideas o experiencias para satisfacer sus necesidades y deseos” (pp. 151). Es posible dividir dicho proceso en

⁴⁶ Racked (18 de julio de 2014). *Vanity sizing: compare these 25 retailers at your local mall*. Acceso el 10 de junio de 2020 en <https://www.racked.com/2014/7/18/7585993/vanity-sizing-analysis>

⁴⁷ Kotler, P., Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. (14^a edición) Naucalpan de Juárez, Estado de México. Pearson Educación de México, S.A. Acceso en: <http://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>

diferentes etapas, señalando la compra como el punto divisorio de estas. Mollá, Berenguer, Gómez y Quintanilla (2006)⁴⁸ las clasifican en precompra, compra y postcompra.

Esta última fase, la postcompra, puede ser dividida a su vez en diferentes subfases con el objetivo de analizar donde se puede producir el cambio de percepción o satisfacción del consumidor con el producto.

La primera subfase es la que se produce al recibir el envío. En ese momento, el consumidor abre el paquete que contienen el producto y lo analiza en base a las expectativas formadas durante el proceso de compra. Este es, por lo tanto, el principal momento crítico para que se produzca una devolución debido a que el color es diferente a los de las imágenes, es más grande o más pequeño de lo esperado, tienen algún problema de calidad, etc. En esta ocasión, la decisión de realizar la devolución se produce una vez que el paquete ha sido abierto y en ocasiones, ni siquiera llega a la siguiente fase, la experimentación al ser la realidad tan diferente de las expectativas.

La experimentación consiste en la prueba o uso del producto después del análisis preliminar. Esto es consecuencia principalmente de las tallas, y directamente relacionado con la variación de tallas entre las empresas. Es posible que el consumidor adquiera un pantalón con la talla que utiliza habitualmente en cierta marca diferente a la habitual, y que, al probárselo, no le ajuste correctamente. Es después de que el producto sea probado que surge la decisión de devolver el producto. En consecuencia, dicho artículo devuelto requerirá un reprocesamiento en el centro de devoluciones para su venta posterior.

Por último, la decisión de devolver el producto puede aparecer habiendo ya superado las dos etapas anteriores en el comienzo de su uso. En este caso se debe principalmente a problemas con la calidad del producto que no son descubiertos en el primer análisis de este. En dicho caso, el producto se enfrenta en la logística inversa a un reprocesamiento si es posible o a convertirse en un residuo.

⁴⁸ Mollá, A., Berenguer, G., Gómez, M. A. y Quintanilla, I. (2006). *Comportamiento del consumidor*. Barcelona: Editorial UOC.

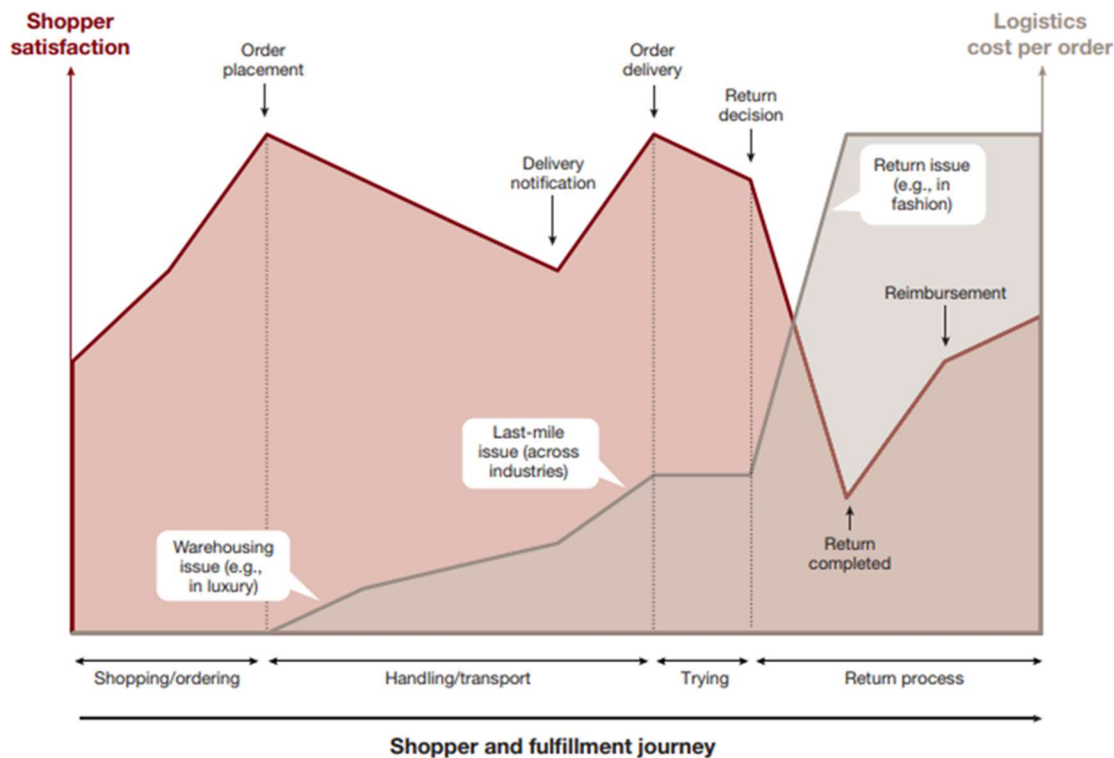
10.5. Última milla

La última milla hace referencia al proceso de entrega de los paquetes desde el almacén al cliente. No hace referencia a una distancia exacta de una milla, sino al paso final que pone el paquete en manos del cliente. Son las preferencias de los clientes en lo referente a las entregas lo que ha llevado a la adquisición de gran importancia por parte de este concepto. Según ha ido aumentando la importancia del comercio electrónico, las empresas han reconocido la importancia de la última milla. Esto puede percibirse en el amplio número de opciones para la entrega, así como los servicios que mejoran esta experiencia. Los errores en la distribución o los retrasos en la entrega que hemos podido observar como causas de devoluciones están ampliamente relacionadas con este concepto y pueden dividirse en dos categorías:

- Errores en la entrega: esta categoría engloba una serie de imprevistos que resultan con la no entrega del paquete, una entrega incompleta o una entrega de un paquete dañado. Esto puede deberse a errores en la dirección de envío, obstáculos de tráfico, un *picking* o manejo incorrecto del paquete, etc.
- Retrasos en la entrega: los retrasos en las entregas son uno de los problemas más frecuentes cuando hablamos de la última milla. Esto se debe a que existen gran cantidad de factores directos o indirectos que afectan a la entrega y que pueden producir un retraso en esta. Si el cliente no recibe su paquete en el tiempo fijado, esto afecta a sus expectativas, dando como resultado un cliente insatisfecho. Si la utilidad del producto varía según cuando sea recibido, puede que el cliente solicite una devolución al no ser este ya útil.

De todo el proceso de logística directa, la última milla es la parte que supone o puede suponer un mayor coste para la empresa, como podemos observar en la Figura 14.

Figura 14. - Coste del viaje del envío y la devolución.



Fuente: Solving the online logistics dilemma. A practical guide toward profitability⁴⁹.

11. El proceso general de logística inversa

El flujo de la logística inversa puede ser dividido en cuatro etapas según Fleischmann (2001)⁵⁰:

1. Recogida.
2. Clasificación y testeo.
3. Procesamiento
4. Redistribución.

11.1. Recogida

La recogida es el primer paso del flujo de logística inversa, y normalmente, suele ser el más costoso para la empresa debido a que se requiere un gran número de operaciones con un bajo volumen de producto. Este elevado número de operaciones no solo supone un coste para la

⁴⁹ PWC (2017). *Solving the online logistics dilemma. A practical guide toward profitability*. Acceso el 10 de junio de 2020 en <https://www.strategyand.pwc.com/de/de/studien/solving-the-online-logistics-dilemma.pdf>

⁵⁰ Fleischmann, M., (2001) *Reverse logistics network structure and design*. Rotterdam, Países Bajos. ERIM Report Series Research in Management.

empresa, sino que crean un conflicto de ámbito medioambiental donde entran en juego las organizaciones medioambientales y la imagen y promoción de la empresa en dicho campo. El propio Fleischmann (2001) hace referencia a este primer paso de la devolución como “la primera milla” de la logística inversa, en contraposición a la última milla de la logística directa. Una solución al alto coste de este paso consiste en la transferencia de la responsabilidad de este al cliente. Esto es posible principalmente con productos de escaso valor y dimensiones que pueden ser depositados por los clientes en lugares designados como son las tiendas o puntos de *clic & collect*. Otra solución consiste en que la distribución y la recogida sean gestionados conjuntamente pudiendo realizar la recogida al tiempo que se realiza la distribución. Esta es una opción compleja, pues si bien puede traducirse en un ahorro de tiempo, requiere de rutas más intrincadas que incluyan los dos flujos pudiendo dar como resultado una disminución de la optimización.

Si es la empresa la que realiza la recogida, puede utilizar dos métodos: su propio sistema de recogida, o contratar a un tercero. El primer método, como señalan Kroon y Vrijens (1995)⁵¹ es más propio de empresas que quieren proteger la información de su producto o que realizan una integración de la cadena.

11.2. Clasificación

La clasificación de los productos que son recogidos puede realizarse en diferentes localizaciones y etapas. En cuanto a las etapas, si la clasificación se realiza pronto puede contribuir a eliminar los productos no recuperables del flujo de logística inversa, reduciendo el transporte y esfuerzo requerido a lo largo del mismo. En lo referente a la localización encontramos una disyuntiva entre centralización y descentralización del proceso que analizaremos en profundidad más adelante.

11.3. Procesamiento

Después de la clasificación del producto, es posible que necesite un reprocesamiento para su vuelta a la comercialización. En el caso de la ropa, normalmente se trata de planchar doblar y volver a etiquetar el producto. Esta etapa es señalada por Fleischmann (2001)⁵² como la de mayor inversión, pudiendo suponer un alto coste para la empresa debido a la necesidad de

⁵¹ Kroon L. Vrijens G., (1995). *Returnable containers: an example of reverse logistics*. International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 25(2), pp. 56-86.

⁵² Fleischmann, M., (2001) *Reverse logistics network structure and design*. Rotterdam, Países Bajos. ERIM Report Series Research in Management.

equipos para realizar el proceso. A causa de esta necesidad de inversión, es un requerimiento que el volumen de productos a reprocesar sea elevado para conseguir que dicho proceso sea rentable.

11.4. Redistribución

Una vez que el producto está listo para ser comercializado de nuevo entra en la fase de redistribución. Según la empresa, esta etapa puede estar integrada con la distribución habitual o puede tener su propio flujo. Dependiendo de si la logística inversa es centralizada o descentralizada, Fleischmann, Krikke, Dekker y Flapper (2000)⁵³ señalan que el producto pasará por un almacén central o será directamente redistribuido.

11.5. Dos sistemas: centralizado y descentralizado

Analizando como gestionan las empresas la logística inversa encontramos dos modelos diferentes de sistemas de esta: el sistema centralizado y el sistema descentralizado.

El modelo centralizado consiste en que los productos devueltos pasan de los puntos de devolución, sin una evaluación, a un centro de devolución centralizado (CDC) como podemos observar en la Figura 15. Es en este lugar donde se realiza el análisis y el reprocesamiento que es necesario para su posterior redistribución.

Este es un modelo que está diseñado para la creación de economías de escala y la búsqueda de la eficiencia, ya que intentan reducir los costes reprocesando grandes volúmenes en un único lugar a cambio del sacrificio del factor tiempo, como señalan Skjott-Larsen, Schary, Mikkola y Kotzab (2007)⁵⁴. Estos mismos autores indican que es más propicio para productos que no sufren una pérdida de valor con el paso del tiempo que permanecen almacenados. A priori, esto es un gran inconveniente en el mercado de la moda rápida donde esta, como ya hemos visto, pasa rápidamente y el producto queda fuera de temporada.

⁵³ Fleischmann M., Krikke H.R., Dekker R., Flapper S.D.P., (2000). *A characterization of logistics networks for product recovery*. Omega, 28. Pp. 653–666.

⁵⁴ Skjott-Larsen, T., Schary, P. B., Mikkola, J. H., y Kotzab, H. (2007). *Managing the global supply chain* (3ra ed.). Copenhagen: Copenhagen Business School Press.

Figura 15. - Cadena de logística inversa centralizada.



Fuente: adaptado de Reverse supply chains for commercial returns⁵⁵.

Como podemos ver en la Figura 15, este modelo ofrece una ventaja para los puntos de devolución y recogida, y es que no tienen que realizar ningún proceso más que participar en el envío al CDC.

El modelo descentralizado, en contraposición al centralizado, prioriza el factor tiempo sobre las economías de escala y la eficiencia como señalan Kumar y Chatterjee (2011)⁵⁶. Esto, según Skjott-Larsen, Schary, Mikkola y Kotzab (2007)⁵⁷, hace a este modelo el idóneo para productos cuyo valor puede verse afectado por el tiempo que dura la devolución, como es el caso de la moda rápida.

⁵⁵ Blackburn, J. D., Guide, Jr. V. D. R., Souza, G. C., y van Wassenhove, L. N. (2004). *Reverse supply chains for commercial returns*. California Management Review, 46(2), pp. 6-22.

⁵⁶ Kumar, N., y Chatterjee, A. (2011). *Reverse supply chain: completing the supply chain loop*. Cognizant, pp 5-6.

⁵⁷ Skjott-Larsen, T., Schary, P. B., Mikkola, J. H., y Kotzab, H. (2007). *Managing the global supply chain* (3ra ed.). Copenhagen: Copenhagen Business School Press

Figura 16. - Cadena de logística inversa descentralizada.



Fuente: adaptado de Blackburn, J. D., Guide, Jr. V. D. R., Souza, G. C., y van Wassenhove, L. N. (2004)⁵⁸.

La agilización del proceso se consigue gracias a que los productos devueltos son evaluados en los puntos de devolución como se puede observar en la figura 15. Esto permite identificar con premura el tipo de proceso necesario para el producto reduciendo tiempos de espera. En la Figura 16 vemos como tras la evaluación en los puntos de devolución, los productos que se encuentran en perfectas condiciones son directamente redistribuidos sin pasar por ningún almacén. A su vez, los productos que no pueden ser reprocesados y se convierten en residuos son directamente enviados a puntos de reciclaje. Por último, los productos que necesitan ser reprocesados son enviados a las instalaciones centrales. Con esto se consigue que el flujo central sea más fluido reduciendo las esperas de los productos y acelerando su redistribución.

11.6. Fases del proceso de logística inversa en la moda rápida

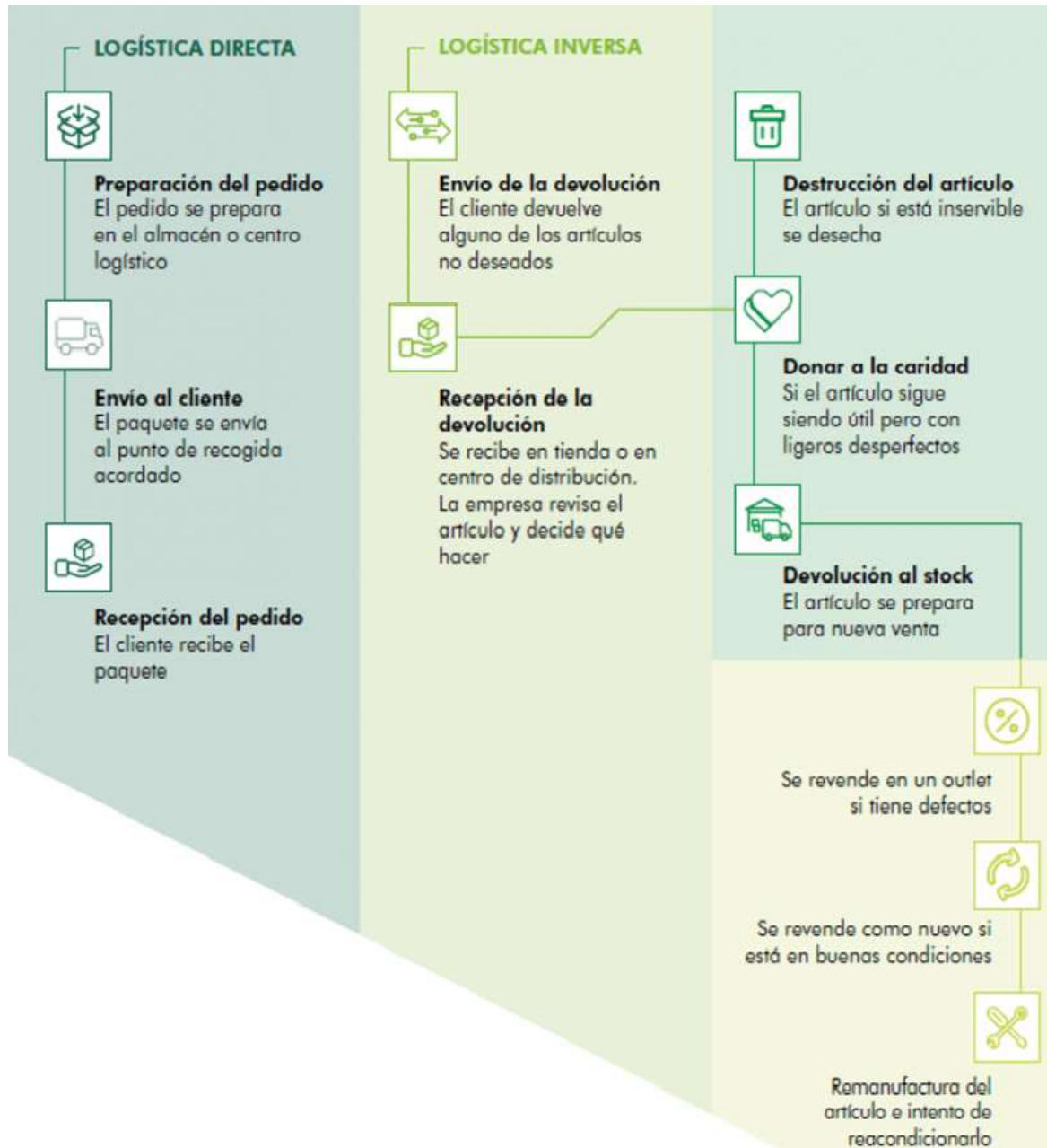
El proceso de logística inversa puede dividirse en una serie de fases como vemos en la Figura 17. Para su estudio, analizamos el proceso aplicado al sector de la moda clasificando las etapas de la siguiente manera:

⁵⁸ Blackburn, J. D., Guide, Jr. V. D. R., Souza, G. C., y van Wassenhove, L. N. (2004). *Reverse supply chains for commercial returns*. California Management Review, 46(2), pp. 6-22.

LOGÍSTICA INVERSA: EL TALÓN DE AQUILES DEL E-COMMERCE

1. Envío o recogida de la devolución.
2. Recepción de la devolución.
3. Selección de procedimiento.

Figura 17. - Fases del proceso de logística inversa.



Fuente: CBRE

11.6.1. Envío o recogida de la devolución

La devolución puede realizarse de dos formas: una consiste en que el cliente lleve el peso de realizar la devolución por medio del envío, y la otra que sea la empresa la que gestione la recogida en el punto determinado por el cliente.

Una de las formas más habituales en las que es el cliente el que da el primer paso del proceso es el método de *clic & collect*. Este sistema, ampliamente usado en toda Europa, se desarrolló en Reino Unido antes que en cualquier otro sitio. Este método, traducido literalmente como “clicar y recoger”, consiste en que los clientes realizan de manera online una compra y el producto es recogido de forma presencial por estos en un lugar físico.

El uso de este sistema significa que ambas partes ven reducidos los tiempos de espera en la distribución, y por parte de la empresa, evita los costes y problemas asociados a la “última milla”. Esto supone una delegación de dicha función por parte de la empresa en el cliente. Según una encuesta de Internet Retailer de agosto de 2016⁵⁹, las principales razones por parte de los clientes para el uso de este sistema son: evitar los gastos de envío (73%), la cercanía de dicho punto (32,3%), no poder esperar (30,4%) y el cliente se dirigía a la tienda por otros motivos (21,7%). A pesar de todas las ventajas que proporciona este método, tiene un par de inconvenientes importantes: por un lado, se añade una gestión extra a las tiendas físicas de las empresas de moda rápida, por otro lado, cuando la devolución no se realiza en la tienda, el análisis del producto se posterga al centro centralizado de devolución.

Este sistema, tal y como acaba de ser descrito se aplica a la logística directa, pero también existe la variante contraria, que podríamos denominar como “clicar y devolver”. Esto es la devolución en puntos físicos de tras la realización online de la petición. Es un sistema ampliamente usado por las empresas de moda rápida, donde, por ejemplo, Zara y H&M permiten el envío de la devolución en la tienda física, a través de Correos (Zara)⁶⁰ y Punto Pack (H&M)⁶¹. La delegación de esta tarea en el cliente le permite al mismo realizar las devoluciones en el momento que él quiera, evitando que tenga que estar pendiente de la llegada de un transportista. La empresa por su parte evita los costes asociados a la llamada “primera milla”, simplificando

⁵⁹ <https://www.digitalcommerce360.com/2016/08/30/closer-look-buy-online-pick-store-shopper/>

⁶⁰ <https://www.zara.com/es/es/help/como-devolver-h37.html>

⁶¹ https://www2.hm.com/es_es/service-clients/returns.html

la red logística. En cualquier caso, se trata de una opción más de devolución que suele ser altamente valorada por los clientes como muestra el dato de la encuesta realizada por Nextopia⁶², de que el 62% de los consumidores tienen más posibilidades de comprar online si pueden realizar la devolución en una tienda. Por lo tanto, la ausencia de esta opción, o una similar con un punto físico, es una cuestión muy desfavorable para estas empresas.

Para desarrollar este sistema, existe una variedad de centros o lugares donde puede ubicarse uno de estos puntos. Estos son los más habituales en la devolución de ropa:

- Las propias tiendas de la empresa: existe la opción de que el cliente realice un pedido y lo recoja en una tienda física, así como la opción de devolver el producto en ellas, como se ha señalado anteriormente con los ejemplos de Zara y H&M.
- Punto de una red de terceros: se trata de puntos pertenecientes por lo general a empresas de transporte, de correos o especializadas en este sistema. Las empresas, en el sistema online de devolución, permiten al cliente la creación de una pegatina de devolución para que sea entregada junto al paquete en estos puntos.

Existen otro tipo de puntos físicos para la devolución por parte del cliente que no son tan habituales en este sector, pero que merecen la pena que sean mencionados ya sea por su utilización residual o como alternativas de futuro. Son los siguientes:

- La devolución directa en los centros centralizados de devoluciones.
- Los comercios asociados a empresas de logística. Son pequeños comercios como pueden ser papelerías, peluquerías, etc., que realizan este servicio en asociación a las empresas de transporte y paquetería a cambio de una comisión por cada gestión.
- El uso de casilleros automatizados ubicados en lugares públicos como pueden ser las estaciones de tren o autobuses.

El otro sistema más habitual para la realización de una devolución es la programación de un envío a través de una empresa de paquetería. Esta realiza una recogida en el punto seleccionado por el cliente, como puede ser su domicilio y se encarga de la gestión del envío hasta el centro de devoluciones.

⁶² <https://multichannelmerchant.com/infographics/why-customers-prefer-online-shopping/>

11.6.2. Recepción de la devolución

La recepción de la devolución puede producirse en tienda o en el centro de devolución centralizado, según el tipo de envío o recogida y dependiendo del sistema centralizado o descentralizado que tenga la empresa.

11.6.3. Selección de procedimiento

Como hemos visto en los sistemas de logística inversa, una vez las empresas han recolectado y clasificado los productos les asignan a estos un destino. En el análisis de la ropa, no todas las prendas son aptas para ser reprocesadas de forma que se puedan vender de nuevo. Algunas no se encuentran en perfectas condiciones y es necesario buscar alternativas para ellas. Haciendo referencia al análisis previo sobre de las causas de la devolución de los pedidos online, estas influyen en gran medida en el destino de los productos, surgiendo tres posibles destinos:

- Reciclaje.
- Donación.
- Reprocesamiento.

A continuación, analizamos más en profundidad cada una de estas soluciones y la influencia que tienen en el flujo de la logística inversa.

11.6.3.1. Reciclaje

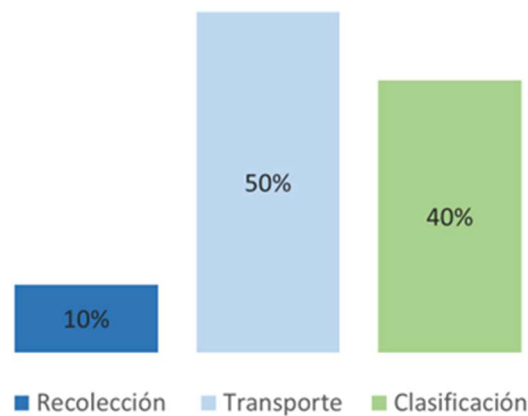
El reciclaje es según Sanmartín, Zhigue y Alaña (2017)⁶³ “dar un aprovechamiento a los residuos sólidos que se generan y obtener de estos una materia prima que pueda ser incorporada de manera directa a un ciclo de producción o de consumo” (pp. 38). En el caso de la moda rápida, el residuo sólido del que hablamos son las prendas de ropa que no tienen otra utilidad tras ser analizadas y clasificadas. Principalmente se debe a problemas con la calidad del producto o desperfectos, ya sean originados en el proceso de reparto o en el de devolución, las empresas optan por el reciclaje o donación de los productos.

En el proceso de reciclado de ropa, los costes se pueden dividir en tres categorías principales como se observa en la Figura 18. Aquí vemos que el coste del transporte es el más elevado, llegando a suponer la mitad del coste total del reciclaje. A continuación, le sigue el coste de la

⁶³ Sanmartín Ramón, G.S., Zhigue Luna, R.A., Alaña Castillo, T. P. (2017). *El reciclaje: un nicho de innovación y emprendimiento con enfoque ambientalista*. Universidad y Sociedad, 9 (1), pp. 36-40.

clasificación (40%), y, por último, el más reducido con diferencia es el de la recolección. Esto es así especialmente cuando esta última función, la de recolección, es delegada al cliente, pudiendo llegar a ser un coste muy reducido.

Figura 18. - **Principales costes del reciclaje de ropa.**



Fuente: Reverse logistics in clothing recycling: a case study in Chengdu.⁶⁴

En lo referente al transporte, el coste está conformado por las inversiones en la flota de vehículos que es necesaria, su mantenimiento y el personal en caso de que sea realizado por la propia empresa y no un tercero. En el caso de Zara, donde el transporte es realizado por un tercero⁶⁵, el coste es el acordado con dicha empresa para que realice esta función.

El coste de clasificación, el otro más importante junto al transporte, hace referencia principalmente a los trabajadores necesarios para desarrollar este proceso. En el caso de las devoluciones, el coste de la clasificación para reciclado es compartido si la operativa esta centralizada, pues la misma clasificación puede conducir, por ejemplo, al producto a su reprocesamiento.

⁶⁴ Yan, G. (2019). *Reverse logistics in clothing recycling: a case study in Chengdu*. World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Environmental and Ecological Engineering, 13(5). Acceso el día 20 de julio de 2020 en la dirección <https://publications.waset.org/10010321/reverse-logistics-in-clothing-recycling-a-case-study-in-chengdu>

⁶⁵ Inditex. Acceso en <https://www.inditex.com/es/un-modelo-sostenible/como-trabajamos/logistica>

11.6.3.2. Donación

Un elemento extra para la logística inversa, no asociado directamente a las devoluciones, pero que influye en el volumen de dicho flujo son los programas de recogida de ropa usada. Las grandes empresas del sector, Zara, H&M y Uniqlo disponen de dichos programas. Estos programas parten de la recogida en las tiendas por medio de contenedores o cajas de la ropa usada que depositan los clientes, siendo el principal destino de estas prendas organizaciones sin ánimo de lucro y programas de ayuda social.

Si bien las empresas del sector antes mencionadas comparten este tipo de programas, es en Zara donde más se ve afectada la logística inversa. En el caso de esta, en el informe anual de 2019⁶⁶ del grupo Inditex del que forma parte, explican como este programa esta implementado en 2299 tiendas de las 7.292 que dispone el grupo en todo el mundo, recogiendo una cantidad de 15.321 toneladas de prendas usadas en dicho año. También están implementando el servicio para que la recogida no sea solo a través de contenedores en tiendas, sino también en los puntos de entrega y en los repartos a domicilio de la tienda online. Esto quiere decir, que, aunque no se trate de una devolución online, es gestionado de una manera parecida, aprovechando y uniéndose al flujo a través de los trayectos ya establecidos. Una vez que forman parte de este, llegan a al centro centralizado logístico, donde se gestionan las devoluciones, u sufren un proceso similar. Y es que, tras la recolección en las tiendas, puntos de recogida u hogares de estas prendas y calzado, son sometidas a un procedimiento de tres fases que incluye la clasificación, preparación y envío al nuevo destino.

Este procedimiento supone el aprovechamiento de la red de logística inversa para las devoluciones y los procesos de clasificación de estas en busca de la implementación de un programa de carácter medioambiental y social. Este tipo de programas, como vimos en el análisis de las partes interesadas, son ampliamente buscados por las organizaciones no gubernamentales y sirven a la empresa no solo para cumplir con un cometido social, sino también para buscar la identificación del cliente con dichos valores y aprovechar la imagen de marca. Este es el ejemplo más claro donde la logística inversa es utilizada como herramienta al servicio del marketing, generando un valor más allá de su mera utilidad logística.

⁶⁶ Inditex S.A. (2020). *Informe anual 2019*. Acceso en <https://www.inditex.com/documents/10279/645708/Memoria+Anual+Inditex+2019.pdf/27465242-da48-b63a-a5f9-9afca6032cf0>

11.6.3.3. Reprocesamiento

Tras la clasificación, la empresa puede optar por la opción de la remanufactura, siendo según Nasr y Thurston (2006)⁶⁷ el sistema más eficiente. Este es un concepto que puede ser confundido con el reciclaje, pues ambos permiten recuperar la totalidad o una parte de los materiales con los que está confeccionado el producto. Pero como afirman Gallo, Romano y Santillo (2012)⁶⁸, con el proceso de reciclaje no se recupera el valor agregado del ciclo productivo, como si se hace con la remanufactura, al tener el primero una eficiencia inferior a esta última. Mas allá de la eficiencia, el coste es un elemento clave, ya que la remanufactura de un producto tiene un coste inferior al de producir uno nuevo, no siendo la calidad de estos inferior, si los tiempos de procesamiento como señalan Wen-hui, Dian-yan y Yu-ying (2011)⁶⁹.

Dentro de la remanufactura de un producto existen diferentes opciones según el tipo de producto o la profundidad del proceso necesario. Las devoluciones de ropa, una vez clasificadas en el centro indicado, por lo general requieren de lo que se conoce como reacondicionamiento. Este proceso tiene algunas diferencias con la remanufactura convencional, y es que según Charter y Gray (2008)⁷⁰ el producto no necesita de garantía ni requiere un desmontaje total que conlleve varios pasos, sino que se restaura en uno solo.

En este sector en concreto, la mayoría de las prendas devueltas, al ser a consecuencia de las tallas, apreciación del color o forma, etc., no han sufrido daños. Por donde si suelen haber pasado es por la prueba del cliente, por lo que dichas prendas necesitan de un reacondicionamiento. Este reacondicionamiento suele estar relacionado con acciones como el planchado, etiquetado o empaquetado.

⁶⁷ Nasr, N. y Thurston, M. (2006). *Remanufacturing: A Key Enabler to Sustainable Product Systems*. Rochester Institute of Technology.

⁶⁸ Gallo, M., Romano, E. y Santillo, L.C. (2012). *A Perspective on Remanufacturing Business: Issues and Opportunities*. International Trade from Economic and Policy Perspective. Intech Open. Acceso el 22 de julio de 2020 en <https://www.intechopen.com/books/international-trade-from-economic-and-policy-perspective/a-perspective-on-remanufacturing-business-issues-and-opportunities>

⁶⁹ Wen-hui, X., Dian-yan, J. y Yu-ying, H. (2011). *The remanufacturing reverse logistics management based on Closed-loop supply chain management processes*. Procedia Environmental Sciences, 11, pp. 351-354. Acceso el 22 de julio de 2020 en la dirección <https://core.ac.uk/download/pdf/82469009.pdf>

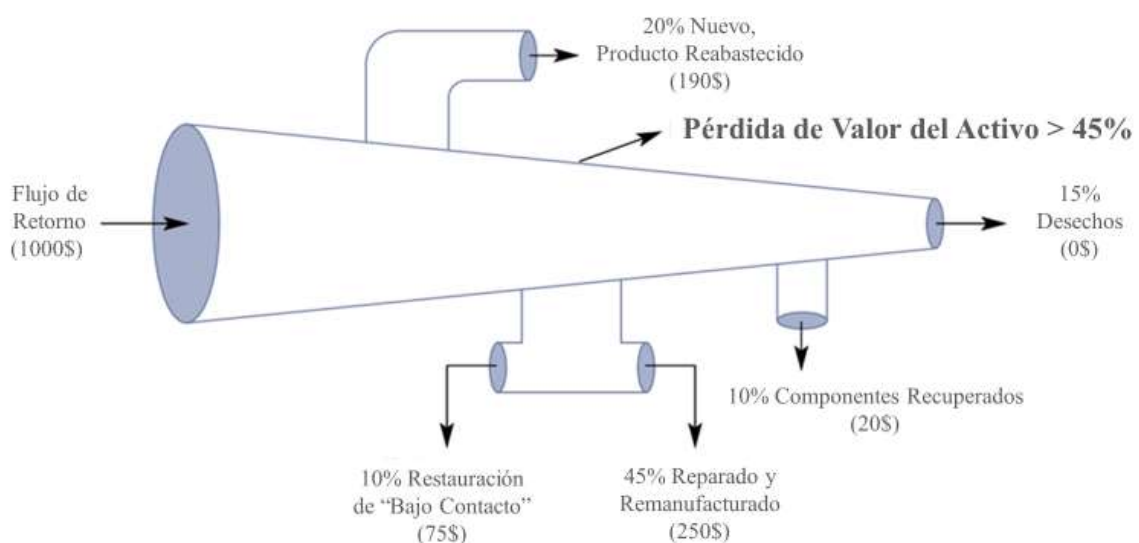
⁷⁰ Charter, M. y Gray, C. (2008). *Remanufacturing and product design*. International Journal of Product Development, 6(3/4), pp. 375-392.

Es necesario destacar que el reprocesamiento o acondicionamiento conlleva una posterior reposición en ocasiones en los almacenes y otras veces en las propias tiendas.

11.6.4. Pérdida de valor en el flujo

Ya hemos analizado las opciones a las que puede ser sometida la devolución tras su clasificación. Es importante tener en cuenta que los productos devueltos, que tienen un determinado valor como activos al principio del proceso, pierden o pueden perder parte de dicho valor a lo largo del proceso de logística inversa. Esta pérdida es analizada por Blackburn, Guide, Souza y Wassenhove (2004) estableciendo una representación en forma de tubería con fugas, como podemos ver en la Figura 19. En base a dicha investigación, estiman que, de cada volumen de devoluciones equivalente a 1000 dólares, más del 45% del valor de los activos se pierde. Esta pérdida de valor se debe, por un lado, a las remanufacturas o reacondicionamientos de productos que eran nuevos, y por otro, a la pérdida de valor como efecto del tiempo. Esta segunda causa es muy importante y de difícil solución en el sector de la moda rápida, pues como su nombre indica y ya hemos analizado, las modas y tendencias se suceden rápidamente haciendo que las colecciones estén poco tiempo a la venta. Si una prenda tarda demasiado en recorrer el camino entre la devolución y su nueva venta puede verse fuera de colección, y entonces, su destino más probable serán las rebajas, con la reducción del precio que ello supone.

Figura 19. - Pérdida de valor de las devoluciones según el procesamiento dado.

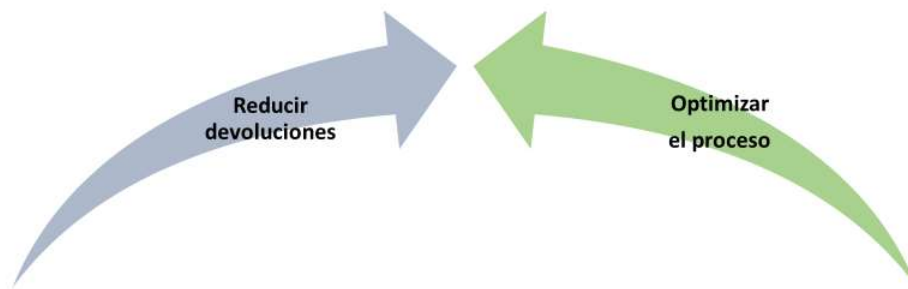


Fuente: adaptado de Reverse supply chains for commercial returns⁷¹.

12. Propuestas

La logística inversa en el sector de la moda rápida es sin duda clave, como hemos podido comprobar, tanto como función en si, como siendo un elemento indispensable en la comercialización y el marketing. Para la mejora de todo este proceso podemos concluir que las opciones se encuentran en reducir el número de devoluciones que realizan los clientes, y una gestión más eficaz y optimizada del proceso de devolución como se muestra en la Figura 20. Estas dos directrices conducen a una logística inversa asumible para las empresas.

Figura 20. – **Los caminos de la gestión de la logística inversa.**



Fuente: elaboración propia

A continuación, analizaremos en qué consisten los diferentes caminos, que pueden ser tomados conjuntamente, o, por el contrario, las empresas pueden decidir aplicar solo uno de ellos. Por un lado, tenemos la optimización que se consigue aplicando una estrategia omnicanal que integre y comparta datos y procedimientos entre los canales. Por el otro, tenemos la reducción de las devoluciones, que se centra en el problema del ajuste de las tallas. Todo ello está sostenido por la innovación tecnológica y su correcta aplicación.

⁷¹ Blackburn, J. D., Guide, Jr. V. D. R., Souza, G. C., y van Wassenhove, L. N. (2004). *Reverse supply chains for commercial returns*. California Management Review, 46(2), pp. 6-22.

12.1. La optimización a través de la omnicanalidad

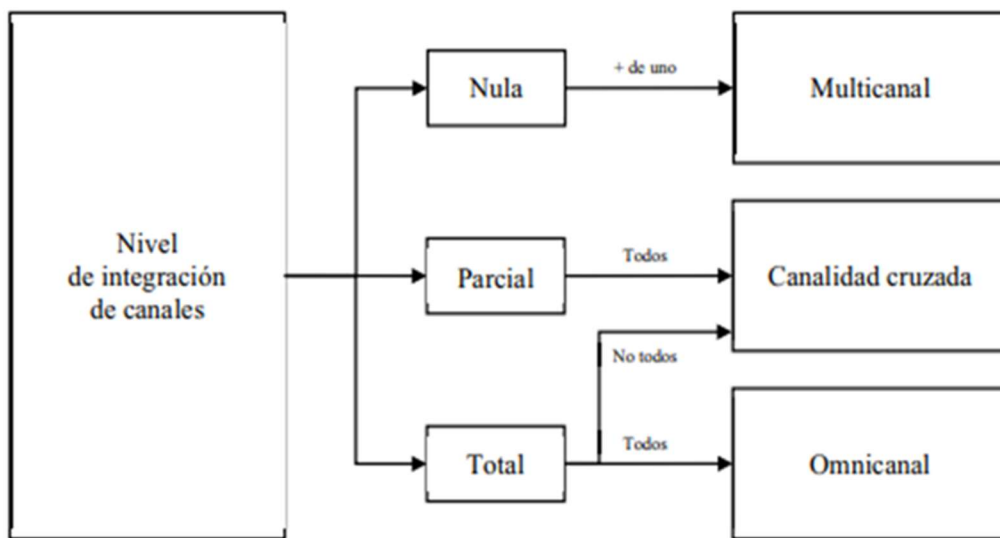
La gestión eficiente de la logística inversa del sector requiere del aprovechamiento y uso de toda la información posible en lo referente a los canales, tanto directos como indirectos. Esta información permite la optimización del proceso de logística inversa integrándolo de manera más eficaz en la gestión global de la empresa. Esta integración es necesaria cuando las compras o envíos se realizan por un canal, y las devoluciones por otro. Los datos de ambos tienen que ser compartidos y no encapsulados en cada uno especialmente con el crecimiento de las plataformas online. Según Forrester (2015)⁷², la implementación de la estrategia omnicanal consigue reducir los gastos operativos de la gestión de la logística inversa. Y es que la gestión del proceso de devolución incluye gran cantidad de datos que se intercambian no solo con el cliente sino también de manera interna dentro de la propia empresa.

Para conseguir esta integración es necesaria la aplicación de una estrategia omnicanal, que ya nombramos anteriormente. Esta se está expandiendo en los últimos años, siendo el grado de implementación de entre un 30% y 50% en las empresas a nivel mundial en el año 2015⁷³. Esto supone una implementación parcial, que como podemos ver en la Figura 21 responde más a un cruce de canales o a una estrategia multicanal que a la omnicanalidad propiamente dicha. La diferencia entre la estrategia omnicanal, la multicanal y la de calidad cruzada subyace en que, aunque la empresa sea capaz de discernir los canales en cualquier estrategia, el cliente solo percibe una experiencia. En la omnicanal será homogénea, mientras que en el resto no. Esto le proporciona al cliente una forma intuitiva de gestión tanto en la distribución como en la devolución indiferentemente del sistema que use o del dispositivo desde el que lo realice.

⁷² Forrester, (2015). *Mastering Omni-Channel B2B Customer Engagement*. Acceso el 3 de Agosto de 2020 en https://www.accenture.com/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Digital_3/Accenture-Mastering-Omni-Channel-B2B-Customer-Engagement-Report.pdf

⁷³ IBM. (2015). *Omnichannel Capability Index (OmCI)*.

Figura 21. – Niveles de integración de los canales.



Fuente: Acquila, E., Iglesias, S., Chaparro, J. (2018). *Omnicanalidad en el Sector de la Ropa: una nueva revolución digital*⁷⁴.

Un problema que aparece en la omnicanalidad es el de las devoluciones en la tienda física de productos adquiridos de forma online, ya que se pide a estas que reembolsen productos que no han vendido. Estas fricciones no pueden permear a la experiencia del cliente, por lo que la integración total es fundamental con unas políticas de devolución claras y precisas y una información completa de los productos. La política de devolución y la seguridad del servicio son elementos claves en la experiencia del cliente y debe estar presente en todos los canales gracias a la integración. Esta información, como veremos a continuación es especialmente relevante en el factor tallaje, que es la principal causa de devolución.

De cara a una integración omnicanal, en la que la tienda física es uno más de los canales empleados, con el problema antes comentado, el *show-room* es un concepto que en el futuro adquirirá gran importancia. Consiste en tiendas que cumplen la función de “escaparate” en las cuales se muestra una selección de productos pensando en que el cliente realice posteriormente

⁷⁴ Acquila, E., Iglesias, S., Chaparro, J. (2018). *Omnicanalidad en el Sector de la Ropa: una nueva revolución digital*. Universidad Politécnica de Madrid. Economía industrial 409, pp. 85-93 adaptado de Beck, N., y Rygl, D. (2015). *Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing*. Journal of Retailing and Consumer Services, 27, pp. 170–178. Acceso el 2 de Agosto de 2020 en <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/409/ACQUILA.%20IGLESIAS%20Y%20CHAPARRO.pdf>

la compra de forma electrónica, siendo este un ejemplo de la integración. Como hemos visto anteriormente, los costes de la tienda física son superiores a los de la tienda electrónica, pudiendo ser hasta cuatro veces mayores. Por otro lado, es el comercio online el que está reflejando unas altas cifras de crecimiento a diferencia de la tienda física. En un entorno omnicanal donde es indiferente en términos de la devolución en que canal se realiza la compra o la devolución, la tienda física pierde importancia debido a sus desventajas. Esta tendencia empieza ya a verse, y el Covid-19 y las restricciones al comercio físico que conlleva pueden actuar como impulsores. Zara tenía en 2019 nueve *show-rooms* ubicadas en importantes ciudades como son París, Madrid, Milán, Nueva York, Londres, Shanghái, Pekín, Tokio y Seúl⁷⁵. Esto puede acarrear el cierre de tiendas como en el caso de Inditex, que tiene previsto cerrar entre 1.000 y 2.000 tiendas en dos años a la vez que impulsa su comercio electrónico⁷⁶. El cierre de tiendas convencionales supone la desaparición de puntos de devolución para el cliente que no serán asumidos por las tiendas *show-room* y que tendrán que ser desviadas a puntos de recogida o mediante envíos. Aquí aparecen nuevas formas que pueden ganar peso en el futuro como es el uso de *lockers* o casilleros tanto en zonas privadas como públicas.

La omnicanalidad nos solo requiere la integración del canal propiamente dicho, sino también la integración total respecto a la información y los datos de los propios canales. Esta unificación mejora la gestión de la cadena de logística inversa al estar centralizados dichos datos sobre las transacciones, independientemente del canal por el que fueron vendidos los productos, que pasan a ser simbólicos. Se reduce así el coste de gestión al permitir la centralización de la información que fluye tanto de la logística directa como inversa.

Por último, para el desarrollo de dicha estrategia es necesaria la implementación de la tecnología (como veremos a continuación) necesaria en el proceso de devolución, ya sea en lugar físico o a través de envío. Con la integración, la tecnología puede facilitar la categorización y redistribución de las devoluciones en una etapa primaria del flujo de logística inversa, no dependiendo tanto del centro de devoluciones. Con ello se pueden reducir los

⁷⁵ Fashion Network (8 de febrero de 2019). *Zara inaugura su primer showroom en París*. Acceso el 16 de agosto de 2020 en <https://es.fashionnetwork.com/news/Zara-inaugura-su-primer-showroom-en-paris,1065864.html>

⁷⁶ Bustle (15 de junio de 2020). *Zara s closing 2,000 stores worldwide due to reduced sales*. Acceso el 16 de Agosto de 2020 en <https://www.bustle.com/p/zara-is-closing-2000-stores-worldwide-due-to-reduced-sales-22980796#:~:text=Fast%20fashion%20retailer%20Zara%20is,the%20worldwide%20COVID%2D19%20pandemic>

trayectos y los residuos contribuyendo no solo a los márgenes sino también a la imagen corporativa en lo referente al medioambiente. Un ejemplo es Zara, que en el año 2018 redujo en 5.163 los viajes de camiones vacíos gracias a la eficiencia de la logística inversa⁷⁷.

12.2. La evolución tecnología.

El entorno actual se encuentra muy influenciado por la tecnología, y esta es una tendencia que como podemos observar, va a más. El desarrollo, y por tanto su utilidad e implantación tienen un crecimiento exponencial que las empresas deben aprovechar. En lo que concierne a nuestra investigación es destacable que cualquier medida que se tome o implante necesariamente debe tener en cuenta la tecnología, desde la integración omnicanal hasta la automatización de los almacenes. Entre las diferentes empresas del sector, algunas son pioneras en esta evolución, como Zara, mientras que otras como H&M están más retrasadas.

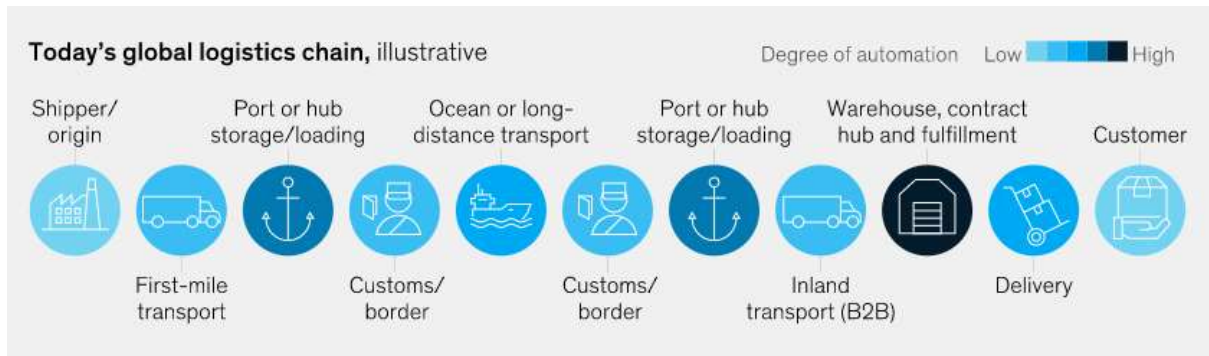
Dentro de la evolución tecnológica podemos destacar algunas de las medidas más efectivas de cara a la gestión de la logística inversa que ya se están empezando a implantar en algunos casos:

- La automatización de los almacenes: en este caso, como en otros referentes a lo tecnológico, destaca Inditex (Zara) como pionera del sector. Las causas que llevan a esto son una logística centralizada que distribuye a todo el mundo y que por lo tanto tienen diferentes usos horarios, el movimiento de grandes volúmenes en pequeños espacios temporales y la necesidad de flexibilidad. Así pues, los almacenes son la parte más automatizada de la cadena logística como se observa en la Figura 22. Es por ello por lo que se empieza a utilizar por parte de Zara la automatización de la gestión del almacén en la parte de ropa colgada por medio de la implementación de vehículos de guiado automático (AGV), pues esta absorbe más personal que la ropa que se encuentra en cajas, que tradicionalmente ha estado más automatizada⁷⁸.

⁷⁷ Inditex S.A. (2019). *Informe anual 2018*. Acceso el 7 de agosto en <https://www.inditex.com/documents/10279/619384/Memoria+anual+Inditex+2018.pdf/a00e0265-83b3-eee7-64f7-542bc8f1a344>

⁷⁸ Armendáriz, E. (2009). *Centro logístico de Inditex en Meco para su estrategia "riesgo moda"*. Manutención y almacenaje, pp. 56-61. Acceso el 10 de agosto de 2020 en <http://img.interempresas.net/docs-my/manutencion-453-centro-logistico-de-inditex.pdf>

Figura 22. – Grados de automatización en la cadena logística actual.



Fuente: Automation in logistics: Big opportunity, bigger uncertainty⁷⁹.

- El uso de etiquetas inteligentes: de nuevo destacamos a Zara como la empresa que más avanza en esta dirección. El comercio electrónico genera un gran volumen de movimientos, pero también es necesario gestionar rápidamente un gran número de referencias. Como vemos visto anteriormente, el número de estas puede variar desde las 1.960 de Uniqlo hasta las 17.750 de H&M. Para su gestión eficaz es necesario el uso de etiquetas RFID (*Radio Frequency Identification*) que gracias a un chip permite la identificación mediante señales de radio. Estas permiten identificar artículos tanto en los envíos como devoluciones de pedidos y son fundamentales en la automatización de los almacene que se ha planteado anteriormente. Para el uso de estas etiquetas y su interacción con la automatización es necesario la utilización eficaz de los ERP (*Enterprise Resource Planning*) como plataforma de gestión de la información que permita a la empresa conocerla y sacar provecho de los datos especialmente en un sistema omnicanal.

12.3. La reducción de las devoluciones: la talla

Como hemos analizado anteriormente, dentro de la alta tasa de devolución que tiene la moda rápida adquirida por internet, la principal causa de que esto suceda son las tallas. Por lo tanto,

⁷⁹ McKinsey &Company (24 de abril de 2019). *Automation in logistics: Big opportunity, bigger uncertainty*. Acceso el 20 de Agosto de 2020 en <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-transport-infrastructure/our-insights/automation-in-logistics-big-opportunity-bigger-uncertainty>

si una empresa de dicho sector desea reducir las devoluciones, este es el factor determinante que debe atacar, buscando que los clientes acierten de manera más frecuente con su talla.

Cada empresa tiene sus propias tablas de tallas y no parece probable una unificación o estandarización entre marcas ya que como señala la guía de Rakuten Fits Me (2018)⁸⁰ afecta a cuestiones presupuestarias y de estandarización para la rápida producción de la moda. Así pues, es necesaria la implementación de algún sistema o herramienta que permita a los clientes dar el salto entre marcas y ser capaces de acertar con su talla. Es aquí donde entra en juego la tecnología, asumiendo la función de puente.

Las empresas que realizan venta online de moda tienen por lo general un asistente de búsqueda de talla para ajustar a las medidas de cada cliente, como vemos en estos ejemplos:

Zara:

El asistente pide datos de altura y peso al cliente, así como la holgura preferida de la ropa para este (Figura 23).

Figura 23. - **Petición de altura y peso del asistente de talla de Zara.**



Privacidad ×

TE AYUDAMOS A ENCONTRAR TU TALLA

CALCULAMOS TU TALLA PERFECTA BASÁNDONOS EN TUS MEDIDAS PERSONALES

MEDIDAS

¿CÓMO ERES? **CM | IN**

ALTURA 185 CM

PESO 72 KG

PREFERENCIAS

¿CÓMO TE GUSTA LLEVAR LA ROPA?

MÁS AJUSTADA DE MI TALLA MÁS SUELTA

ENCONTRAR MI TALLA

⁸⁰ Rakuten Fits Me (2018). *The ultimate guide to online size & fit recommendation technology*. Acceso el 4 de Agosto de 2020 en https://fits.me/wp-content/uploads/2018/07/Ebook_The-Ultimate-GuideFinal_Jan_UK.pdf

LOGÍSTICA INVERSA: EL TALÓN DE AQUILES DEL E-COMMERCE

Fuente: Zara.com

Entonces realiza un primer ajuste dando la talla y los porcentajes de los clientes que, con esos datos, no devolvieron el producto (Figura 24).

Figura 24. - Primer ajuste de talla del asistente de Zara.



Fuente: Zara.com

A continuación, pide la introducción de datos sobre la forma corporal, así como la edad del cliente (Figura 25).

Figura 25. - Introducción de la forma corporal del asistente de talla de Zara.



Fuente: Zara.com

Por último, el asistente da el tallaje final, que puede variar respecto al anterior en base a los últimos datos. También ofrece los porcentajes de devoluciones con esas medidas para dicha talla, como en el ajuste primero (Figura 26).

Figura 26. - Último ajuste del asistente de talla de Zara.



Fuente: Zara.com

Uniqlo:

En el caso de Uniqlo, existe un asistente para el ajuste de talla muy similar al que usa Zara como se ve en la Figura 27.

Figura 27. – Proceso del asistente de talla de Uniqlo.



Fuente: Uniqlo.com

H&M:

El caso de H&M es diferente a los otros dos anteriores. Esta marca, en su página web, no dispone de una ayuda similar para determinar la talla que más se ajusta al cliente. Da unas indicaciones más superficiales acerca de las mediadas del modelo de la foto y la talla que usa, así como datos sobre las opiniones acerca del ajuste como refleja la Figura 28.

Figura 28. - Sistema de ayuda para acertar en la elección de talla de H&M.



Fuente: H&M.com

Podemos observar cómo H&M se sitúa un paso por detrás en el aspecto tecnológico, y esta es una de las indicaciones de los problemas que tiene, entre otros aspectos, en la integración omnicanal de las plataformas y herramientas.

Este formato, ampliamente popularizado tiene la desventaja de que no se previsualiza la prenda sobre el cliente, y también, la dificultad de conjugar las tendencias, modas y preferencias en cuanto al ajuste. Pero, aun así, son una muestra de cómo el ajuste de la talla en los pedidos online es un elemento que ha ido ganando importancia según el comercio electrónico de prendas de vestir se ha ido desarrollando, y al que las empresas cada vez le dan más importancia. Así lo confirma Martin, M. (2019), jefe global de productos digitales de Nike en una entrevista, en la que afirma que “el ajuste es un gran punto de fricción para nuestros clientes. Nos hemos dado cuenta de que este no es solo un gran problema, sino la mayor oportunidad de transformación que tenemos. No importa como de bueno sea la zapatilla, si el pie no encaja bien no dará el rendimiento óptimo”⁸¹.

⁸¹ Martin, M. (9 de mayo de 2019). *Nike thinks you're probably wearing the wrong size shoe. Here's what it's doing to fix that.* CNBC. Acceso el 6 de agosto de 2020 en <https://www.cnbc.com/2019/05/08/nike-is-launching-nike-fit-to-scan-your-feet-tell-you-your-shoe-size.html>

Esta importancia se refleja en la aplicación de elementos como los que acabamos de ver, porque la tecnología, como sugiere la guía de Rakuten Fits Me (2018)⁸² es la clave para que los clientes acierten más en la elección de talla, y con ello se reduzcan las devoluciones.

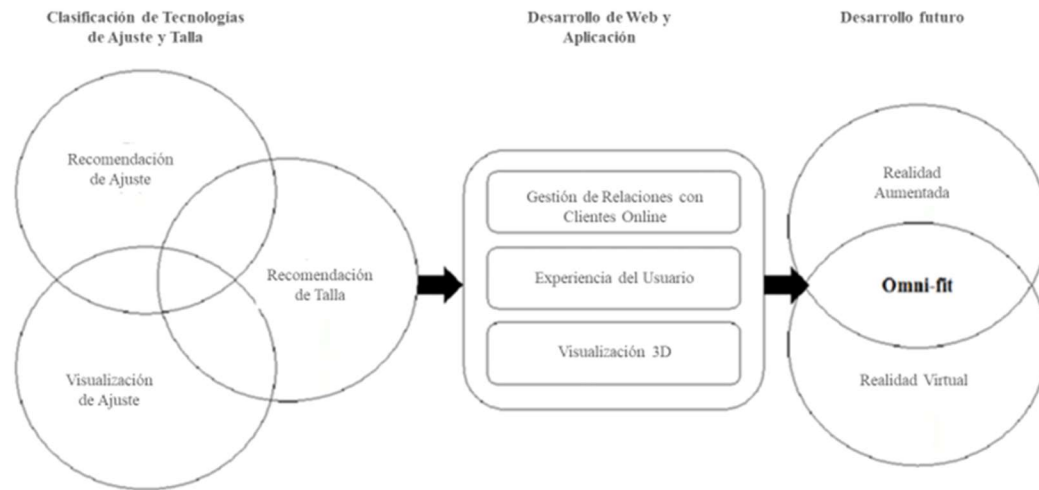
Pero la tecnología es rápidamente asumida por los clientes, y lo que en un principio puede ser un elemento de ayuda y distinción, si es satisfactorio para el cliente, se convierte para el en un standard. Esto es lo que sucede con las ayudas para el ajuste de talla en las páginas webs de moda rápida, donde en su práctica totalidad, es algo habitual. Sin embargo, el rápido desarrollo de la tecnología, igual que la convierte en standard abre nuevos horizontes para que los clientes sean satisfechos en la elección de talla. Este nuevo horizonte son las herramientas para la visualización tanto en físico como en online a través de espejos o pantallas de realidad virtual o aumentada como señalan Cho y Schwarz (2012)⁸³.

En el futuro a corto plazo se prevé que métodos y tecnologías ya implantados, así como los que se encuentran en desarrollo, no sean excluyentes sino complementarios. Que los mejores sistemas sean integrados con el objetivo de maximizar su eficacia a través de la estrategia omnicanal. Miell, Gill y Vazquez (2018)⁸⁴ explican el modelo calificado como Omni-fit (Figura 29) en el que las tecnologías de ajuste y talla están integradas a través de aplicaciones y páginas web, así como la existencia de la posibilidad de una posterior integración con tecnologías aun en desarrollo como son la realidad virtual y aumentada. De esta forma se consigue la combinación de la visualización con las recomendaciones de ajuste, talla y estilo ofreciendo al cliente la imagen más fiel posible acerca de cómo le quedara la prenda una vez este la reciba reduciendo las devoluciones por dichas causas.

⁸² Rakuten Fits Me (2018). *The ultimate guide to online size & fit recommendation technology*. Acceso el 4 de Agosto de 2020 en https://fits.me/wp-content/uploads/2018/07/Ebook_The-Ultimate-GuideFinal_Jan_UK.pdf

⁸³ Cho, H., y Schwarz, N. (2012). *I Like Your Product When I Like My Photo: Misattribution Using Interactive Virtual Mirrors*. *Journal of Interactive Marketing*, 26, pp. 235–243. Acceso el 8 de Agosto de 2020 en https://www.academia.edu/17597740/I_Like_Your_Product_When_I_Like_My_Photo_Misattribution_Using_Interactive_Virtual_Mirrors

⁸⁴ Miell, S., Gill, S. y Vazquez, D. (2018). Enabling the digital fashion consumer through fit and sizing *technology*. *Journal of Global Fashion Marketing*, 9(1), pp. 9-23.

Figura 29. - **Modelo de integración Omni-fit.**


Fuente: Miell, S., Gill, S. y Vazquez, D. (2018). Enabling the digital fashion consumer through fit and sizing technology⁸⁵.

13. Conclusiones

El sector del comercio de moda rápida a través de internet ha tenido un desarrollo muy importante en las dos primeras décadas de este siglo. Este crecimiento continúa y hace que el funcionamiento del sector, sus sistemas, sus reglas, etc. este en formación. Debido a ello, las empresas centran sus estrategias por encima de todo en la captación de nuevos clientes con el fin de crecer, utilizando para ello todas las herramientas que la logística inversa les proporciona.

Se trata este de un sector muy concentrado con unas pocas empresas que tienen la capacidad, especialmente en lo que a venta electrónica y logística se refiere, de satisfacer las peticiones de los clientes. Estas peticiones modelan el producto de la moda rápida que requiere un precio bajo y una vida de esta muy reducida. La corta vida de estos productos requiere velocidad en todos

⁸⁵ Miell, S., Gill, S. y Vazquez, D. (2018). Enabling the digital fashion consumer through fit and sizing technology. *Journal of Global Fashion Marketing*, 9(1), pp. 9-23.

los procesos (fabricación, envíos, devoluciones, etc.) para que no queden fuera de su temporada o ciclo.

Los productos comprados a través de internet tienen una tasa de devolución superior a los comprados en tienda física. Pero cuando hablamos de productos de moda comprados de forma electrónica, encontramos que tienen la mayor tasa de devolución de todas las categorías de artículos que ofrece la red.

La causa principal de esta elevada tasa de devolución es la talla. Los clientes tienen problemas para acertar con la suya debido a la variación de estas entre las diferentes marcas, así como el escaso desarrollo e implantación de tecnologías de ayuda y visualización en lo referente a esto.

Este problema de la dificultad de acertar con la talla se combina con el uso comercial de las políticas de devolución. Como se ha señalado anteriormente, las empresas del sector utilizan todas las herramientas disponibles para explotar el crecimiento de las ventas. La política de devoluciones pasa a ser un instrumento que invita al cliente a comprar gracias a las facilidades de devolución que presenta, con diferentes puntos para realizarla, gratuidad, periodos largos, etc. También es destacable la seguridad para el cliente que supone realizar la compra en las páginas webs de estas grandes empresas, donde a este no le surge la duda acerca de posibles problemas de reembolso, pérdidas de envíos, devolución o similares.

Todo esto crea una situación para el cliente que invita a la devolución. Por ello, el mercado está impulsando la logística inversa a niveles nunca vistos en los últimos años, ya que las devoluciones en internet se incrementan en el sector de la moda rápida en cantidad y en la complejidad de resolución comparada con la devolución en tienda. Las empresas por lo tanto tienen que hacer hincapié en la reducción de las devoluciones y la optimización de los sistemas empleados. Para la reducción, es destacable que al ser la talla la principal causa de las devoluciones, si se ataca esta causa, se pueden disminuir la tasa. Es por lo tanto necesario que el cliente acierte más a menudo con su talla, y para ello, se pueden implantar sistemas de ayuda y visualización basados en la tecnología. En lo referente a la optimización, con el elevado número de referencias, los diferentes puntos de devolución y los canales disponibles utilizados para esta, es necesaria una integración omnicanal. Esto supone la integración total de los canales compartiendo no solo sus flujos en cuanto a productos, sino también en cuanto a información.

LOGÍSTICA INVERSA: EL TALÓN DE AQUILES DEL E-COMMERCE

La mayoría de los problemas y soluciones que presenta el sector, dado su carácter electrónico tanto en la venta como en la logística hace que se requiera de la aplicación de la tecnología. Esta, que ya está moderadamente implantada en algunas empresas del sector necesariamente se expandirá en el futuro, desde el uso todavía hoy poco extendido de etiquetas inteligentes hasta la automatización de almacenes para gestionar las devoluciones, pasando por la evolución de las páginas webs y sus sistemas de ayuda y visualización de talla.

El sector actualmente, centrado en el crecimiento, orienta sus estrategias en ello y no valora tanto los ajustes y la eficacia de sus sistemas. Pero en el futuro, con la concentración y competición prevista entre empresas, una vez el mercado se asiente en unos valores estables, esos elementos competitivos y de eficiencia adquirirán una mayor importancia.

14. Bibliografía

- Acotex (2019). *El comercio textil en cifras. Cifras y datos correspondientes al ejercicio 2018*. Acceso el 22 de abril de 2020 en <https://www.hispanidad.com/uploads/s1/24/31/58/el-comercio-textil-en-2018.pdf>
- Acquila, E., Iglesias, S., y Chaparro, J. (2018). *Omnicanalidad en el Sector de la Ropa: una nueva revolución digital*. Universidad Politécnica de Madrid. *Economía industrial* 409, pp. 85-93 adaptado de Beck, N., y Rygl, D. (2015). *Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing*. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, pp. 170–178. Acceso el 2 de Agosto de 2020 en <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/409/ACQUILA,%20IGLESIAS%20Y%20CHAPARRO.pdf>
- Álvarez-Gil, M. J., Berrone, P., Husillos, F. J., y Lado, N., (2007). *Reverse logistics, stakeholders' influence, organizational slack, and managers' posture*. *Journal of Business Research*, Elsevier, 60(5), pp. 463-473. Acceso el 21 de junio de 2020 en https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/12760/reverse_alvarez_JBR_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Armendáriz, E. (2009). *Centro logístico de Inditex en Meco para su estrategia “riesgo moda”*. *Manutención y almacenaje*, pp. 56-61. Acceso el 10 de agosto de 2020 en <http://img.interempresas.net/docs-my/manutencion-453-centro-logistico-de-inditex.pdf>
- Asociación Española de Economía Digital. (2016). *Libro blanco de logística para comercio electrónico*.
- Ballou, R. H. (2004). *Logística, Administración de la cadena de suministro*. México: Pearson Educación.

- Barclaycard (18 de mayo de 2016). *Emergence of ‘serial returners’ – online shoppers who habitually over order and take advantage of free returns – hinders growth of UK businesses*. Acceso el 10 de junio de 2020 en <https://www.home.barclaycard/media-centre/press-releases/emergence-of-serial-returners-hinders-growth-of-UK-businesses.html>
- Baymard Institute (3 de junio de 2019). *The ‘order returns’ experience is critical for customer retention — Yet 54% of sites have a returns interface with substantial UX issues*. Acceso el 10 de mayo de 2020 en <https://baymard.com/blog/order-returns-ecommerce-ux>
- Benjamin, T. H., Dianne, J. H. y Joe, B. H., (2012). *Reverse Logistics Disposition Decision-making: Developing a Decision Framework via Content Analysis*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 42(3), pp. 244-274.
- Blackburn, J. D., Guide, Jr. V. D. R., Souza, G. C., y van Wassenhove, L. N. (2004). *Reverse supply chains for commercial returns*. California Management Review, 46(2), pp. 6-22.
- Blumberg, D. F: *Introduction to Management of Reverse Logistics and Closed Loop Supply Chain Processes*. Taylor & Francis 2004.
- Business2community (2 de marzo de 2016). *Retail Store vs Ecommerce: A Cost Analysis*. Acceso el 15 de agosto de 2020 en <https://www.business2community.com/ecommerce/retail-store-vs-ecommerce-cost-analysis-01469159>
- Bustle (15 de junio de 2020). *Zara s closing 2,000 stores worldwide due to reduced sales*. Acceso el 16 de Agosto de 2020 en <https://www.bustle.com/p/zara-is-closing-2000-stores-worldwide-due-to-reduced-sales-22980796#:~:text=Fast%20fashion%20retailer%20Zara%20is,the%20worldwide%20COVID%2D19%20pandemic>
- CBRE. Acceso el 1o de julio de 2020 en <https://www.cbre.es/es-es>
- CESCE (2018). *Informe sectorial de la economía española 2017*. Acceso el 22 de abril de 2020 en <http://www.saladeprensacesce.com/informe-sectorial-2017/pdf/textil.pdf>
- Chaves, G. L. D., y Martins, R.S. (2005). *Diagnóstico da Logística Reversa na Cadeia de Suprimentos de Alimentos Processados no Oeste Paranaense*. VIII Simpósio de

- Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. Universidade Estadual do Oeste do Parana, Toledo.
- Cho, H., y Schwarz, N. (2012). *I Like Your Product When I Like My Photo: Misattribution Using Interactive Virtual Mirrors*. *Journal of Interactive Marketing*, 26, pp. 235–243. Acceso el 8 de Agosto de 2020 en https://www.academia.edu/17597740/I_Like_Your_Product_When_I_Like_My_Photo_Misattribution_Using_Interactive_Virtual_Mirrors
- Daugherty, P. J., Myers, M. B. y Richey, G. R., (2002). *Information Support for Reverse Logistics: The Influence of Relationship Commitment*. *Journal of Business Logistics*, 23(1), pp. 85-106.
- Dyckhoff, H., Lackes, R. y Reese, J., (2004). *Supply Chain Management and Reverse Logistics*. Heidelberg: Springer- Verlag Berlin.
- Fleischmann, M., (2001) *Reverse logistics network structure and design*. Rotterdam, Países Bajos. ERIM Report Series Research in Management.
- Fleischmann M., Krikke H.R., Dekker R., y Flapper S.D.P., (2000). *A characterization of logistics networks for product recovery*. *Omega*, 28. Pp. 653–666.
- Fleishmann, M. (2000). *Quantitative models for reverse logistics*. Rotterdam, The Netherlands: Erasmus University.
- Forrester, (2015). *Mastering Omni-Channel B2B Customer Engagement*. Acceso el 3 de Agosto de 2020 en https://www.accenture.com/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Digital_3/Accenture-Mastering-Omni-Channel-B2B-Customer-Engagement-Report.pdf
- Global web index. Acceso el 10 de julio de 2020 en <https://www.globalwebindex.com/>
- Guide, V. Daniel R., Jr., Luk N. y Van Wassenhove, (2002). *The Reverse Supply Chain*. *Harvard Business Review*, 80 (2), pp. 25–26.
- H&M Group (2019). *Annual report 2018*. Acceso el 12 de mayo de 2020 en <https://about.hm.com/content/dam/hmgroup/groupsite/documents/masterlanguage/Annual%20Report/Annual%20Report%202018.pdf>
- IBM. (2015). *Omnichannel Capability Index (OmCI)*.

Inditex S.A. (2019). *Informe anual 2018*. Acceso el 7 de agosto en

<https://www.inditex.com/documents/10279/619384/Memoria+anual+Inditex+2018.pdf/a00e0265-83b3-eee7-64f7-542bc8f1a344>

ISDIGITAL.LAB (2016). *Fashionisdigital*. Acceso el día 15 de agosto de 2020 en la dirección

https://www.isdi.education/sites/default/files/informe_fashionisdigital.pdf

Janakiraman, N. Syrdal, H. y Freling, R. (2016). *The effect of return policy leniency on consumer purchase and return decisions: A meta-analytic review*. Journal of Retailing (92), pp. 226-235

Kotler, P., y Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. (14^a edición) Naucalpan de Juárez, Estado de México. Pearson Educación de México, S.A. Acceso el 10 de julio de 2020

en: <http://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>

Kroon L. y Vrijens G., (1995). *Returnable containers: an example of reverse logistics*. International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 25(2), pp. 56-86.

Kumar, N., y Chatterjee, A. (2011). *Reverse supply chain: completing the supply chain loop*. Cognizant, pp 5-6.

Lacerda, L., (2000). *Logística Reversa, uma visão sobre os conceitos básicos e as práticas operacionais*. Centro de Estudos em Logística - COPPEAD - UFRJ.

Lacoba Rubio, S.; Bañegil, T. M.; Rubio, S. y Miranda, F. J., (2001). *El sistema de logística inversa en la empresa: análisis y aplicaciones*. Universidad de Extremadura. Acceso en <https://biblioteca.unex.es/tesis/8477236135.PDF>

Luttwak, E. (1971). *A Dictionary of Modern War*, New York, N.Y.: Harper & Row.

Martin, M. (9 de mayo de 2019). *Nike thinks you're probably wearing the wrong size shoe*.

Here's what it's doing to fix that. CNBC. Acceso el 6 de agosto de 2020 en

<https://www.cnbc.com/2019/05/08/nike-is-launching-nike-fit-to-scan-your-feet-tell-you-your-shoe-size.html>

McKinsey & Company (24 de abril de 2019). *Automation in logistics: Big opportunity, bigger uncertainty*. Acceso el 20 de Agosto de 2020 en

<https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-transport-infrastructure/our-insights/automation-in-logistics-big-opportunity-bigger-uncertainty>

- Miell, S., Gill, S. y Vazquez, D. (2018). Enabling the digital fashion consumer through fit and sizing *technology*. *Journal of Global Fashion Marketing*, 9(1), pp. 9-23.
- Mihi. R. A., y Arteaga. O. J., (2007). *Reverse Logistics as Source of Competitive Advantages and its Relationship with Total Quality Management*. *Economics and Applied Informatics*, "Dunarea de Jos" University of Galati, Faculty of Economics and Business Administration, (1), pp. 99-106.
- Mollá, A., Berenguer, G., Gómez, M. A. y Quintanilla, I. (2006). *Comportamiento del consumidor*. Barcelona: Editorial UOC.
- Narvar (2018). *The state of returns: what today's shoppers expect*. Acceso el 13 de mayo de 2020 en <https://see.narvar.com/rs/249-TEC-877/images/Consumer-Report>Returns-2018-4.3.pdf>
- Oltra, R. (2015). *La logística inversa: concepto y definición*. Universitat Politècnica de València. Acceso el 29 de abril de 2020 en https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/46172/Art_Docente_LI_Cast.pdf
- Petersen, J. y Kumar, V. (2010). *Can product returns make you money?* *MIT Sloan Management Review* 51 (3), pp. 95-99
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*. Nueva York. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance*. Nueva York. Free Press.
- PWC (2017). *Solving the online logistics dilemma. A practical guide toward profitability*. Acceso el 10 de junio de 2020 en <https://www.strategyand.pwc.com/de/de/studien/solving-the-online-logistics-dilemma.pdf>
- Racked (18 de julio de 2014). *Vanity sizing: compare these 25 retailers at your local mall*. Acceso el 10 de junio de 2020 en <https://www.racked.com/2014/7/18/7585993/vanity-sizing-analysis>

- Rakuten Fits Me (2018). *The ultimate guide to online size & fit recommendation technology*. Acceso el 4 de Agosto de 2020 en https://fits.me/wp-content/uploads/2018/07/Ebook_The-Ultimate-GuideFinal_Jan_UK.pdf
- Retail detail (8 de abril de 2019). Asos adjusts return policy due to misuse. Acceso el 10 de junio de 2020 en <https://www.retaildetail.eu/en/news/fashion/asos-adjusts-return-policy-due-misuse>
- Retviews (22 de octubre de 2019). *Uniqlo Strategy. The Differences with Competitors H&M and Zara*. Retviews. Acceso el 3 de junio de 2020 en <https://retviews.com/blog/focus/uniqlo-competitors/>
- Richey, G. R., Chen, H., Genchev, S. E. y Daugherty, P. J., (2005). *Developing Effective Reverse Logistics Programs*. *Industrial Marketing Management*, 34(8), pp. 830-840.
- Rogers, D. S., Lambert, D. M., Croxton, K. L. y García-Dastugue, S. J. (2002). *The Returns Management Process*. *The International Journal of Logistics Management*, 13(2), pp. 1-18.
- Rois, S. (14 de agosto de 2020). *Pequeña (gran) historia del eCommerce en España*. Marketing4ecommerce. Acceso el 13 de mayo de 2020 en [https://marketing4ecommerce.net/historia-del-ecommerce-en-espana/#:~:text=Hay%20quien%20se%20atreve%20a,en%20Espa%C3%B1a%20\(en%20el%20mundo\)](https://marketing4ecommerce.net/historia-del-ecommerce-en-espana/#:~:text=Hay%20quien%20se%20atreve%20a,en%20Espa%C3%B1a%20(en%20el%20mundo))
- Sinha, P., Dissanayake, D., Hussey, y C., Bartlett, C. (2009) *Recycled Fashion*. Taking up the Global Challenge: 15th Annual International Sustainable Development Research Conference, 5-9 Julio 2009, Utrecht University, Países Bajos. Acceso el día 22 de julio de 2020 en https://www.researchgate.net/publication/261431640_Title_Recycled_Fashion
- Skjott-Larsen, T., Schary, P. B., Mikkola, J. H., y Kotzab, H. (2007). *Managing the global supply chain* (3ra ed.). Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Statista (2020). *Costs of return deliveries in the United States in 2017 and 2020*. Acceso el 20 de agosto de 2020 en <https://www.statista.com/statistics/871365/reverse-logistics-cost-united-states/>

- Stock, J. R. (1998). *Development and Implementation of Reverse Logistics Programs*, Oak Brook, Illinois, Council of Logistics Management.
- Tibben-Lembke, R. S. y Rogers, D. S., (2002). *Differences between forward and reverse logistics in a retail environment*. *Supply Chain Management: An International Journal*, 7(5), pp. 271-282.
- Uniqlo (2020). *Uniqlo annual report 2019*. Acceso el 11 de mayo de 2020 en https://www.fastretailing.com/eng/ir/library/pdf/ar2019_en.pdf
- UPS (2019). *UPS pulse of the online shopper*. Acceso el 7 de mayo de 2020 en <https://solutions.ups.com/rs/935-KKE-240/images/UPS-Pulse-of-the-Online-Shopper-Report.pdf>
- Yinyin Wang T., (2010). *Consumer Behavior Characteristics in Fast Fashion*. (Thesis for the fulfillment of the Master of Fashion Management). Borås, Suecia. Acceso el 21 de junio de 2020 en <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1312256/FULLTEXT01.pdf>