

El sector de la distribución textil en España

JOSÉ LUIS NUENO INIESTA*

CARLOS MORA BAHIMA**

JOSEP MONTSERRAT GOLSA***

El sector de la distribución textil ha experimentado una drástica transformación en las últimas décadas como consecuencia de la globalización y la aparición de las tecnologías de la información. Estos cambios han permitido reducir la distancia entre los diferentes agentes que intervienen en el proceso de fabricación, reduciendo el tiempo desde el diseño de una prenda hasta su llegada a la tienda y creando el concepto de la distribución de circuito corto. Estas mejoras han permitido crear modelos de negocios capaces de responder a la demanda en cuestión de semanas, adaptándose al cambio de tendencias y modas. ¿Es la velocidad de respuesta una variable decisiva para competir en el sector textil? Los autores tratan de responder a esta pregunta estudiando, en primer lugar, los canales de distribución, con sus tendencias y particularidades. Además, examinan el perfil y la fidelidad del consumidor y estudian las variables de las principales enseñas. Finalmente, los autores analizan cómo los cambios en el sector de la distribución textil han dado lugar a un nuevo modelo de negocio: las cadenas especializadas.

Palabras clave: sector textil, confección, distribución comercial, canales de distribución, consumidores.

Clasificación JEL: L67.



MONOGRAFICO

1. Introducción

En este documento analizamos las principales variables y tendencias de los distribuidores del sector textil, su relación con los proveedores, el mercado en el que compiten y sus consumidores. Haremos un especial hincapié en las cadenas especializadas y las principales enseñas del sector de la distribución textil. Su principal objetivo es mostrar el estado actual del sector y describir las principales variables que han permitido la drástica transformación del sector en los últimos veinte años.

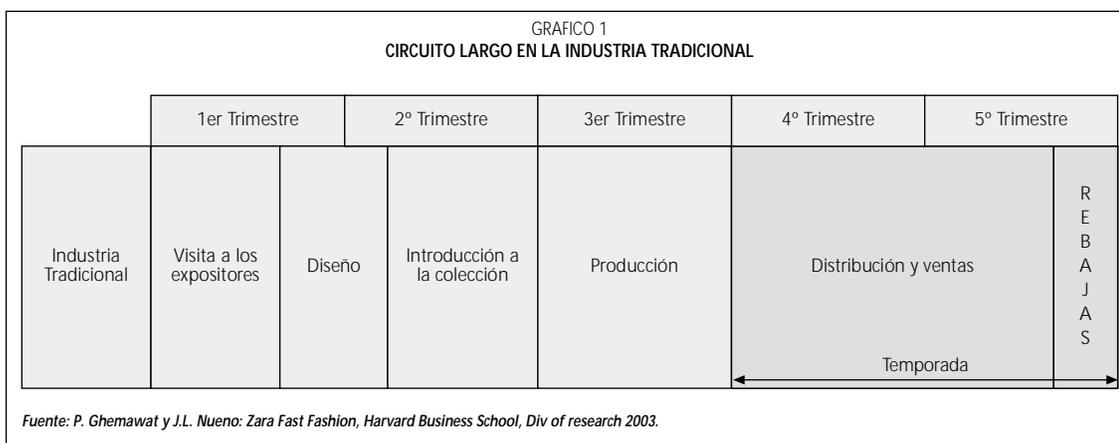
En los años 80, las empresas del sector sacaban dos colecciones por año cuyas tendencias y diseños, marcados por los líderes de opinión y prescriptores, se establecían 270 días antes de su salida al mercado (Gráfico 1).

Por ello, el índice de productos que fracasaban era mayor y los resultados variaban mucho dependiendo del acierto en la anticipación de la tendencia. Las tendencias pueden cambiar en cuestión de semanas a raíz de la indumentaria de una artista en un vídeo clip o concierto, el éxito de un movimiento social o un fenómeno político. Por ello, resulta difícil predecir las tendencias con antelación. Además, la separación entre los fabricantes y los detallistas reducía la capacidad de reacción ante los cambios de tendencias. En la actualidad, el modelo de negocio ha cambiado

* Profesor ordinario del IESE.

** Asistente del Investigador del ebcenter PwC & IESE.

*** Director General de Taylor Nelson Sofres.



drásticamente tratando de ajustar la producción a la demanda. La estrecha colaboración con los proveedores ha permitido disminuir el *time to market* de los productos y ha mejorado la velocidad y flexibilidad ante cambios en el mercado. La moda «sin costura» se ha impuesto permitiendo a las empresas textiles adaptar la producción a la tendencia del momento, dando respuesta inmediata a las necesidades de los consumidores los 365 días al año. La flexibilidad en la producción permite a las empresas crear una moda *flash* lanzando pequeñas tiradas de productos a modo de prueba y en caso de tener una buena acogida por el público, lanzar una producción a mayor escala. Las estructuras más flexibles permiten que, en el plazo de 10-15 días, se pueda lanzar una nueva colección. Es la llamada distribución de circuito corto. Este sistema permite reducir el índice de prendas que acaban fracasando, produciendo en función de lo que se vende.

gasto en ropa en España en 2001 asciende aproximadamente a 19.760 millones de euros. La disputa por hacerse con un hueco en este apetitoso mercado está aumentando la competencia en un sector tradicionalmente muy fragmentado y dominado por las pequeñas tiendas independientes. En el año 2001, el gasto medio del consumidor español es de 560 euros (TNS 2002) en prendas de vestir, un 2,5 por 100 más que el año anterior.



MONOGRAFICO

Canales de distribución

Los 19.760 millones de euros que se consumen en España se reparten entre los diferentes canales de distribución (Gráfico 2). En España, las cadenas especializadas representan, según Taylor Nelson Sofres (TNS) (2002), el 19,9 por 100 de la cesta de compra en valor en 2002 (3). Su crecimiento respecto al año 2000 es aproximadamente del 16 por 100 y las sitúa como el canal que más ha crecido en los últimos 2 años.

2. Mercado distribución textil

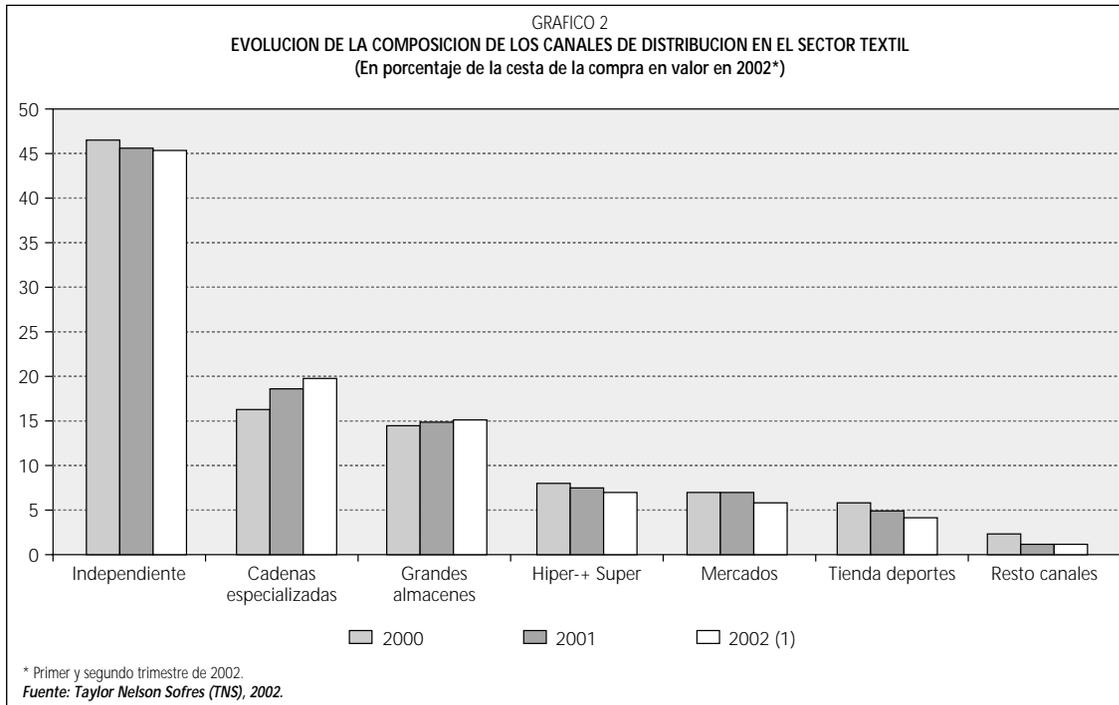
En el año 2000, el gasto total mundial en ropa ascendió aproximadamente a 925.000 millones de euros (1). Según Euromonitor, esta cifra se reparte entre Europa occidental con el 34 por 100 del mercado, Estados Unidos el 29 por 100 y Asia el 23 por 100 (2). Según los datos de Euromonitor, el

A pesar del importante crecimiento de las cadenas especializadas, a diferencia de otros países europeos, las tiendas independientes tienen el mayor peso dentro de la cesta de compra con un 45,5 por 100 del valor y si bien experimentan un retroceso, este es mínimo entre 2001 y 2002. La pérdida más importante del canal tradicional se debe al descenso del propio canal (disminución de la cesta de compra y/o pérdida de compradores), puesto que sólo un 16 por 100 de su pérdida se produce por cambio a otro canal, principal-

(1) Para la conversión hemos utilizado la cotización de apertura del 14/02/2003, cuya conversión dólar/euro es 1,08.

(2) Datos de Euromonitor ofrecidos en *Crossing the pond: European Growth Strategies*, (Apparel/Footwear/Textiles), October 23, 2001, Carol Pope Murray, Salomon Smith Barney Equity Research.

(3) Todos los datos de 2002 corresponden únicamente a los dos primeros trimestres del año.



mente hacia las cadenas especializadas (76,6 por 100).

Los grandes almacenes son, junto con las cadenas especializadas, el canal y operador que está ganando mayor peso en la cesta de compra. Ambos tratan de posicionar sus tiendas en los centros comerciales de las principales ciudades para conseguir un alto ratio de ventas por m². En 2002, con un 19,4 por 100 del valor total de la cesta de la compra, los grandes almacenes son el tercer canal de distribución en cuanto a valor. Sin embargo, tenemos que destacar, que el peso en unidades es bastante menor puesto que el precio de las prendas es mayor. La proliferación de *corners* de marcas (de prestigio) dentro de los grandes almacenes ha provocado un aumento del ticket de compra en los mismos.

El caso opuesto son los mercados, hiper y supermercados en los que se observa una mayor participación en la cesta de la compra en volumen que en valor. Esto es debido a la venta de un mayor número de prendas a precios menores y también prendas «menos importantes» como lenjería de algodón o camisería que la media del

sector. Además, los mercados, los hiper y los supermercados han visto cómo desde el año 2000 su participación en la cesta de la compra en valor disminuía un 5 por 100 y 11 por 100 respectivamente representando un 6,1 por 100 y un 6,6 por 100 del total de la cesta de la compra en valor.

En España observamos que la venta por catálogo y correspondencia no tiene un peso representativo dentro del sector (inferior al 1 por 100 de la cesta de compra). En el caso de Internet, a partir de la estimación de las ventas de comercio electrónico

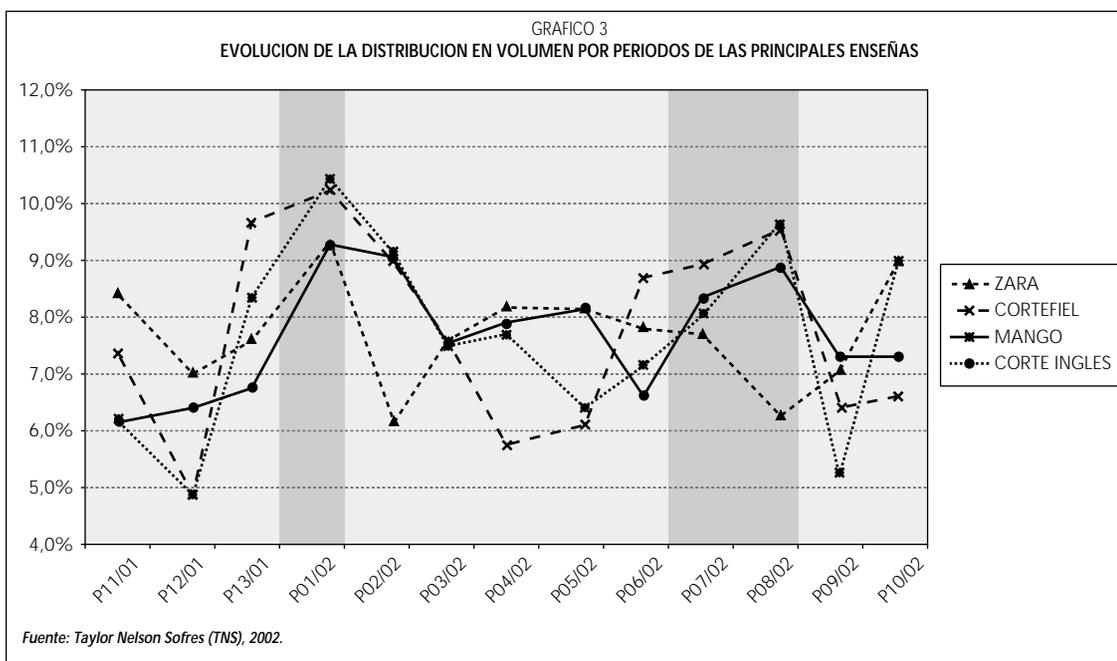
de las empresas españolas en 2001 (4) y los datos ofrecidos por la AECE (Asociación Española de Comercio Electrónico) (2002) sobre el porcentaje destinado a la compra de ropa, hemos estimado que las ventas de comercio electrónico de ropa en España ascienden a 6,2 millones de euros en el año 2001. Para dimensionar un poco esta magnitud podemos decir que las ventas totales de ropa a través de comercio electrónico son inferiores a la facturación de Zara en un solo día.

En el sector textil existe un importante componente estacional en rebajas



MONOGRAFICO

(4) NUENO, J. L.; VISCARRI, J. y MORA, C.: «¿Hay BtC en España?», Harvard-Deusto Business Review, 2003.



Estacionalidad de las ventas por periodos

En el sector textil, existe un importante componente estacional en rebajas.

El 18 por 100 de las ventas del sector textil se concentran en las ocho primeras semanas del año (TNS 2003). En enero de 2003, el gasto destinado a la compra de prendas de vestir fue un 24 por 100 superior al promedio de todos los meses. Si analizamos los datos de las principales enseñas, observamos un fuerte componente estacional en el periodo de rebajas. Los periodos de rebajas tienen una gran influencia en el comportamiento de las ventas. En el caso del grupo Cortefiel o Mango, observamos que en el periodo de rebajas venden prácticamente el 30 por 100 del total de unidades anuales.

Estas empresas pueden crecer en rebajas porque han acertado en menor medida en la elección de las colecciones o porque utilizan las rebajas para situarse a puntos de precio de mayor asequibilidad. Es decir, que las ventas de un detallista de circuito corto como Mango aumenten en rebajas el 63 por 100 en volumen puede obedecer a que haya acertado menos en la colección y se tengan que saldar los *stocks*, o que se haya decidido que se quieren tener unas rebajas intensivas en las que se pueda equipar a una cliente que, por destinar menos recursos a la moda, debe ser atendida a

precios más bajos (aquéllos que se puedan aplicar en rebajas).

Para entender el comportamiento de las ventas es necesario hacer una prospección del mercado y analizar algunas de las variables del consumidor del sector textil.

2. Consumidor

Fidelidad del comprador

Considerando que el cliente fiel es aquel que gasta más del 30 por 100 en el mismo canal, observamos que los clientes fieles a las cadenas son cada vez más fieles, con una tasa de fidelidad del 55,5 por 100. Si analizamos los clientes fieles a las tiendas independientes, observamos que pese a disminuir, la tasa de fidelidad se sitúa en un 62,8 por 100 en 2002. Sin embargo, cada vez es más frecuente que los clientes, con mayor experiencia en las compras, varíen sus canales de compra. Pese a que los clientes fieles a las cadenas lo son cada vez más, la penetración relativa de este tipo de cliente es relativamente baja y tiende a disminuir. Ello parece indicar que cada vez es más complejo ser «todo» para todo el mundo desde una única fórmula, y que la proliferación de cadenas va a ser la tendencia con mayor crecimiento dentro de este formato.



MONOGRAFICO

Perfil de los consumidores en España

El gasto por perfiles en 2002 nos muestra que las amas de casa son las principales compradoras y representan prácticamente el 50 por 100 de las compras totales en todos los canales. Por sexos observamos que el gasto en prendas de mujeres representa aproximadamente el 50 por 100 del gasto de los dos principales canales, mientras que el del hombre solo representa el 30 por 100. Pese a que los hombres empiezan a mostrar un mayor interés en la moda, la mayoría de las compras las sigue llevando a cabo la mujer.

Analizando los diferentes niveles de renta observamos que los consumidores con una renta alta o media-alta y renta media, representan el 65 por 100 de las ventas de las cadenas y el 55 por 100 en las tiendas independientes. Es comprensible que las rentas más altas compren artículos con mayor carga de moda puesto que pueden permitirse renovar más frecuentemente su vestuario y comprar prendas más asiduamente.

3. Variables de las principales enseñas

Las principales enseñas del sector minorista textil en España son las cadenas especializadas como el grupo Inditex, el grupo Cortefiel o Mango y los grandes almacenes como El Corte Inglés. La participación de las tres primeras enseñas del sector representa el 18,2 por 100 del total de la cesta de la compra. Pese a que su peso en España es relativamente bajo dada su reciente entrada en el país (primavera de 2000), en el análisis de las principales enseñas incluiremos la cadena sueca H&M por su importancia en el panorama internacional y más precisamente en el europeo.

Semanas de compra anuales

El análisis las semanas de compra anuales por individuo muestra la frecuencia de las compras. Este dato permite observar la estacionalidad de las ventas. Podemos destacar tres tipos de situaciones. Tiendas con 3 semanas de compra o más. Ahí encontramos a Inditex (grupo) y El Corte Inglés, los primeros con un modelo de

compra de circuito corto en el que se presentan ofertas innovadoras continuamente, lo que aumenta la frecuencia de visita por encima de las 17 semanas al año, lo que con una tasa de transformación del 20 por 100 desemboca en esas por encima de 3 semanas de compra. El segundo grupo consta de dos semanas de compra por temporada, y en él encontramos la práctica totalidad de las cadenas. Así, entre la de mayores visitas están las distintas cadenas predominantemente genuinas del grupo Inditex, Mango y H&M. Entre los siguientes, ya por debajo de las dos semanas de compra por individuo están las cadenas predominantemente masculinas en sus orígenes, como Pull & Bear, Massimo Dutti y Springfield. En el tercer grupo encontramos las cadenas corseteras y las tiendas pequeñas (Etam, Women's Secret, Home Store) o las superespecializadas (Kiddy's, en niño; Milano, en trajes; o Levi's, en jeans).

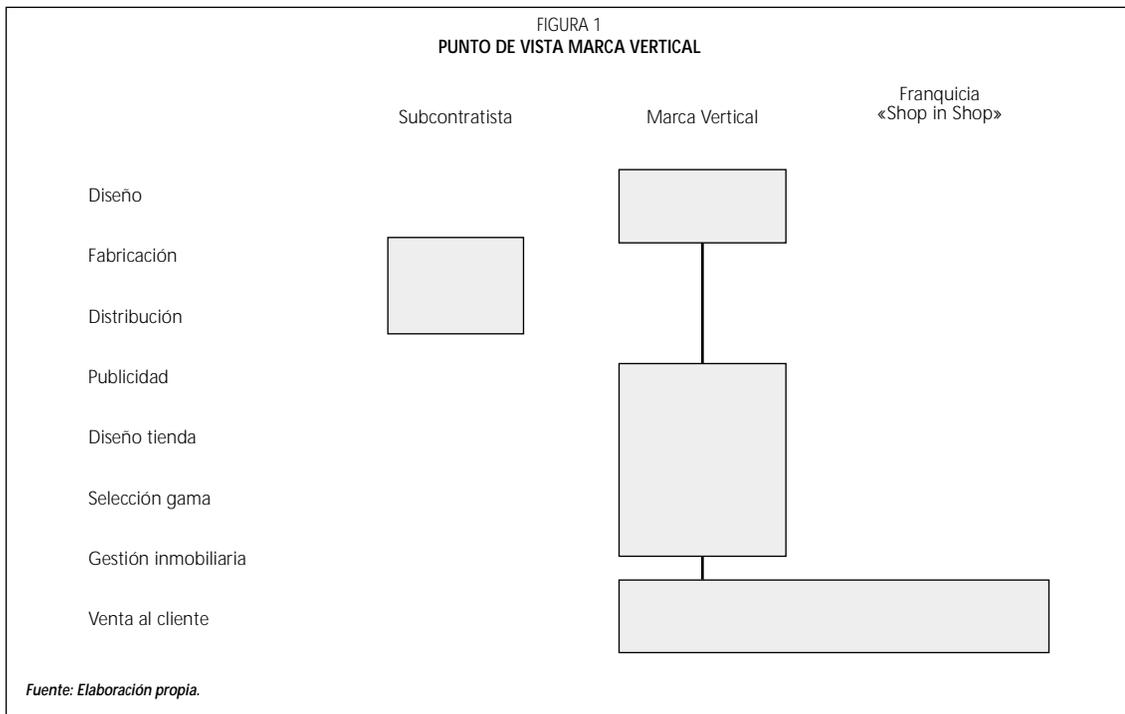
La constante llegada de nuevos diseños en las tiendas de las principales cadenas especializadas y los cambios de la disposición de las prendas provoca un efecto de edición limitada incentivando la compra por impulso e invitando a visitar frecuentemente las tiendas. Sin embargo, los grandes almacenes como El Corte Inglés cuentan con un supermercado en el que vende alimentos y una amplia oferta de productos en sus diferentes secciones que le permite tener un gran número de visitas y por consiguiente ventas.

Penetración e internacionalización

La estrategia de localización de las tiendas en las mejores calles y en los centros comerciales de las principales ciudades se ha transformado en una de las prioridades de las principales cadenas. Muchas de estas cadenas han reducido sus presupuestos publicitarios y hacen de la ubicación y escaparates sus principales medios de comunicación. Una localización privilegiada permite también con un número reducido de tiendas, abarcar un mercado amplio. Por ello, podemos decir que la alta penetración (50 por 100) de las cadenas especializadas es debida a una situación privilegiada que les permite cubrir un amplio mercado, conseguir altos índices de tráfico en las tiendas,



MONOGRAFICO



MONOGRAFICO

una comunicación eficiente y poli sensual y unas mayores ventas.

Una de las estrategias para las tiendas multi-marca es el localizarse en las ciudades pequeñas como base para preparar el asalto o la resistencia en plazas grandes. Jofre, un multimarquista de prestigio, tiene su plaza principal en Reus, Mataró y Salou, y desde ahí ha preparado el asalto a Barcelona, donde en poco tiempo ha abierto 3 tiendas.

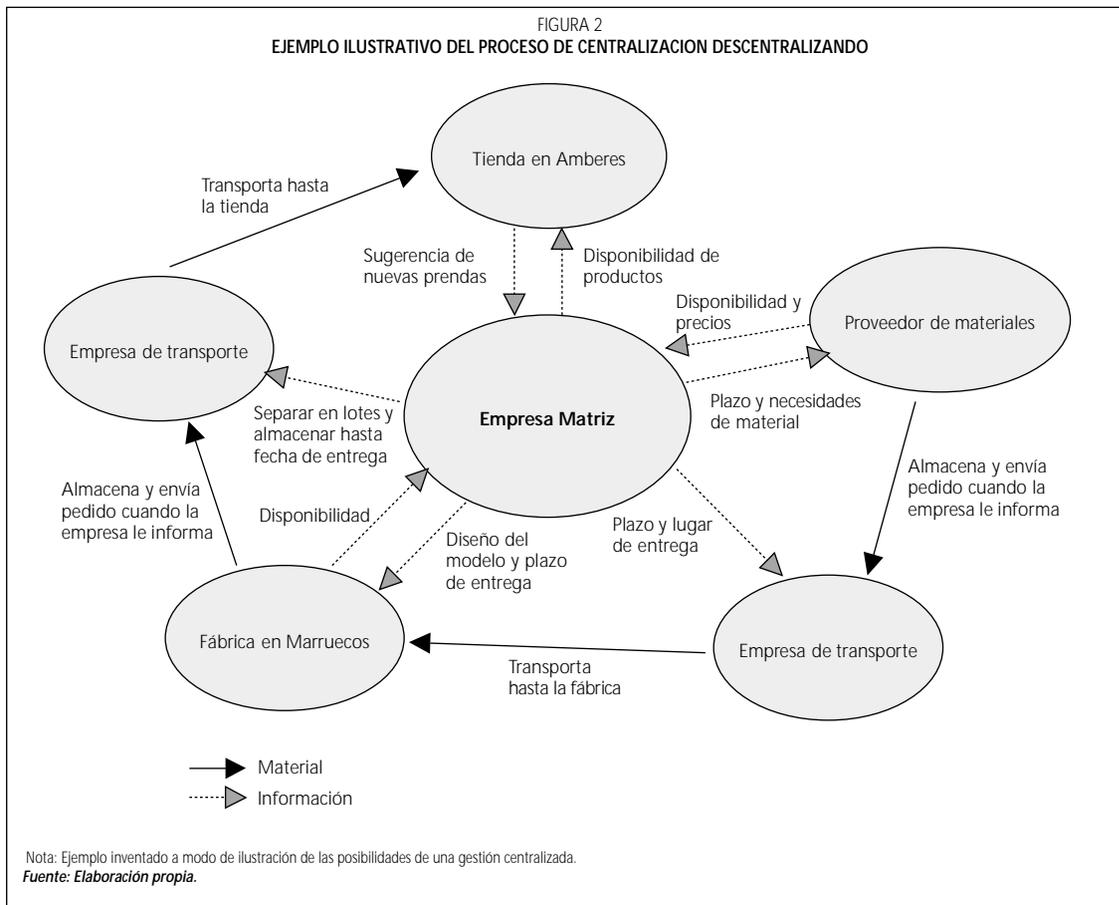
El grupo Inditex tenía previsto inaugurar 270 tiendas en 2002 y en el caso de Mango, esperaba abrir 80 nuevas tiendas. Sin embargo, la mayoría de las nuevas aperturas de estas dos cadenas estaban previstas para el extranjero, un 90 por 100 de las tiendas de Mango y un 56 por 100 de las tiendas de Inditex. Inditex ha apostado por posicionarse con mucha fuerza en el mercado nacional que representa un 46 por 100 de las ventas totales. Por otro lado, Mango ha entrado en un fuerte proceso de internacionalización siendo actualmente la cadena presente en más países del mundo y sus ventas en el extranjero representan el 66 por 100 del total. Por ello, muchas afirmaciones sobre Mango, incluso algunas de ellas que se vierten en estas páginas deben ser ponderadas a la luz de la selección estratégica de esta marca.

4. Cambios en el sector

Las empresas, actualmente conocidas como cadenas especializadas, nacen a partir de una evolución de empresas tradicionales del sector textil que han observado las ventajas de combinar la distribución y la producción. Este modelo vertical significa una revolución en el sector en el que tradicionalmente, la producción y la distribución (venta al cliente) estaban claramente separadas.

El modelo de integración vertical de las marcas ha llevado a las empresas a ejercer las tareas propias de los productores así como de los detallistas. Normalmente, la empresa que diseña y produce se ha integrado verticalmente hacia adelante adquiriendo las funciones propias de los detallistas: diseño de la tienda, selección de gama, gestión inmobiliaria y venta al cliente.

A través de este modelo, las empresas reducen la tendencia que viene ganando peso desde los años 80 en que se ha ido desplazando progresivamente el poder a través del canal de distribución, trasladándose de los productores a los distribuidores debido a la creciente concentración del sector de la distribución y la aparición de las marcas blancas. Este modelo permite obtener información sobre el consumidor, esencial en el sector de



la distribución textil en el que los constantes cambios en las tendencias la hacen más necesaria que nunca.

Para conseguir una respuesta rápida a los cambios en el mercado es necesario tener contacto con el cliente, a través de tiendas propias o franquicias que permiten observar la gestión diaria de las ventas, detectando los artículos más vendidos, colores, tejidos, etcétera además de observar las prendas que la empresa no dispone. Las marcas verticales además de controlar las tareas propias de producción y publicidad, pueden combinar la publicidad con el diseño de las tiendas acorde con la imagen y posicionamiento deseados. De este modo, las marcas verticales textiles invierten menos en publicidad que el resto de fabricantes del sector.

Las empresas textiles de confección han comprobado que es mucho más rentable producir lo que se vende que acumular en inventario lo que se ha producido. Sin embargo, adaptar la oferta a la demanda requiere una flexibilidad en la produc-

ción y una fuerte colaboración entre proveedor y empresa minorista y un constante seguimiento del mercado. La *fast-moving fashion* requiere plazos de entrega cortos dado que el *time-to-market* es una de las variables esenciales para el éxito del lanzamiento de los nuevos diseños. Estamos frente a una moda sin cortes en la que las empresas del sector diseñan y producen todo el año distribuyendo la mercancía en periodos cortos de tiempo.

La distribución de circuito corto nace de la necesidad de entregas más frecuentes y más cortas en volumen. La tendencia en el modelo tradicional era la subcontratación de la producción de las prendas a países asiáticos con menor coste de mano de obra, primando el abaratamiento en costes sobre el tiempo de llegada al mercado. Una cadena que apueste por entregas semanales y que dota a sus prendas de una gran carga de moda debe llevar a cabo una distribución de circuito corto. Empresas que como GAP, tardan 4 meses en tener una prenda en el mercado después de

diseño no pueden competir en mercados intensivos en moda, puesto que no responden a tiempo a los cambios de tendencias, cada vez más volátiles. La distribución de circuito corto está basada en una filosofía de *stock* cero que, a través del seguimiento constante del mercado, dispone de prendas nuevas todo el año. En este modelo, resulta esencial la flexibilidad de todos los agentes (especialmente en la subcontratación) que deben responder a las demandas en un periodo de tiempo muy limitado dados los cambios que se producen en el mercado.

En este sentido, la llegada de las tecnologías de la información ha permitido revolucionar el sector textil permitiendo una mejor gestión de la información entre las distintas fases de producción del producto y mejorando así la colaboración con los proveedores. Del mismo modo, la tecnología existente ha permitido obtener una información en tiempo real sobre las ventas de las prendas en las empresas y ha mejorado sustancialmente la eficacia en la gestión de la comunicación entre las tiendas y la empresa. El sistema de comunicación es posible gracias a las nuevas tecnologías que permiten circular la información de manera prácticamente inmediata a un coste marginal prácticamente nulo eliminando así las principales barreras de comunicación a nivel internacional. Este sistema permite adaptar oferta y demanda de manera casi inmediata puesto que la fluidez entre los diferentes agentes del proceso de producción es muy grande y la respuesta es muy rápida.

En un mundo globalizado, los precios de los productos son difícilmente variables, por tanto el resultado de la empresa dependerá de lo que anteriormente se consideraba marginal, los gastos de gestión. Internet ha intervenido reduciendo los costes operativos y de gestión y la asimetría de información entre la empresa matriz y las tiendas.

La disminución de los costes de transacción además permite una descentralización de las operaciones y una centralización de la información.

Un caso representativo es el de Mango, que aplazó los planes de crear un centro logístico cerca de la sede central de Barcelona dado las posibilidades que había observado de conectarse a través de Internet con proveedores y colaboradores para gestionar la información centralmente y a la vez descentralizar las operaciones.

Digitalizar el proceso logístico mediante la incorporación de un código de barras a un producto y un escáner en cada punto de contacto con el cliente permite seguir el estado de un pedido en cualquiera de sus fases siguiendo la información en tiempo real. De este modo, la centralización de la información permite descentralizar la logística ahorrando costes y optimizando las rutas. Este sistema permite reducir los costes operativos, especialmente de logística y almacenaje apalancando el sistema en los activos de nuestros proveedores (colaboradores).

5. Conclusión

Al fin y al cabo, los consumidores compramos lo que queremos y no lo que necesitamos. Por ello, los negocios que van a triunfar en el futuro son aquellos que sean capaces de responder a los cambios del mercado en 15 días o menos. Es importante hacer una proposición de valor al mercado y adaptarte a su modo de actuar. La mejora tecnológica ha abierto nuevas posibilidades en esta materia que permite sacar partido de mercados más globales, reduciendo las distancias entre los distintos agentes. Además permite producir lo que se vende en vez de acumular lo que se produce, mejorando los ratios de venta de los productos, reduciendo costes de almacén especialmente en modelos de negocio globales.



MONOGRAFICO