

Análisis Sectoriales

Distribución comercial de las prendas de vestir (1)

■ CRISTINA ITURRIOZ LANDART

■ CRISTINA ARAGÓN AMONARRIZ

■ M^a JOSÉ ARANGUREN QUEREJETA

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ESTE-Universidad de Deusto

En la segunda mitad de la década de los noventa, el sector de distribución de prendas de vestir experimentó una desaceleración de su ritmo de crecimiento. La distinta repercusión que ha tenido en los diversos canales de distribución, la disminución del crecimiento de la facturación y la reducción del número de establecimientos acumulada en el sector durante los últimos años, se debe a que tendencias mundiales como la globalización y la evolución tecnológica, convergen en un mayor desarrollo de las cadenas especializadas, frente a otros tipos de distribución.

Este estudio pretende profundizar en estos fenómenos, con objeto de aportar una visión completa de las características y factores clave de éxito de los distintos tipos de agentes que compiten en la distribución de prendas de vestir en España, obteniendo como resultado una valoración tanto de las causas de su evolu-

ción actual como de las pautas de su desarrollo futuro.

El objetivo del presente estudio es obtener una visión global de las características principales y evolución del sector de distribución de prendas de vestir en España.

Para ello, en primer lugar, se aborda una caracterización del sector de la confección de prendas de vestir, que además de incluir la descripción de la cadena de valor de los fabricantes y las características de su gama de productos y medios productivos, describe las relaciones que éstos mantienen con sus clientes, es decir, con las empresas del sector de distribución de prendas de vestir, objeto del estudio.

Una vez analizadas las principales características del sector de fabricantes de prendas de vestir, y con el objetivo de acercarnos a la realidad de la distribución, el estudio presenta la evolución y si-

tuación actual del sector de distribución de prendas de vestir.

A continuación, en el estudio se procede a identificar los distintos tipos de competidores y las estrategias conforme a las que desarrollan su actividad en el sector de la distribución de prendas de vestir, con objeto de caracterizar las distintas formas de competir de los agentes que participan en el mismo.

Por último, se analiza el grado de atractivo del sector a través de la metodología de las cinco fuerzas de Porter, con objeto de describir cómo es la competencia en el sector y conocer las posibilidades de obtención de beneficios futuros por parte de las empresas que actúan en el mismo.

La información empleada se ha obtenido de fuentes secundarias existentes relativas al sector, aunque el apartado preliminar relativo a fabricantes de prendas de vestir se ha nutrido de los resul-



tados obtenidos a partir de entrevistas personales realizadas a un conjunto de empresas pertenecientes al sector de la confección textil (2).

CARACTERÍSTICAS MÁS RELEVANTES DEL SECTOR DE CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR

Para comprender el sector de la distribución, conviene cuando menos comenzar por la caracterización del sector de fabricación de prendas de vestir. Este sector está formado por dos subsectores, la fabricación en serie y la fabricación a medida, éste último con un peso relativo muy inferior y unas características estructurales muy diferentes, por lo que se va a prescindir de él en este análisis.

En este apartado se estudian los aspectos más relevantes que caracterizan la actividad de los fabricantes de prendas de vestir en serie como son: la cadena de valor de los fabricantes según su grado de integración de las distintas fases productivas; la gama de productos y el muestrario; los medios productivos y por último, las relaciones con los clientes, es decir, con las empresas de distribución.

LA CADENA DE VALOR DE LOS FABRICANTES DE PRENDAS DE VESTIR

La cadena de valor del sector está constituida por los procesos de diseño, patronaje, escalado, corte, confección,

embalaje, control de calidad y comercialización, no estando presentes todos estos procesos en la totalidad de empresas fabricantes.

Por ejemplo, el diseño es un proceso clave para aquellas empresas que lo asumen, ya que es la fase productiva que genera mayor valor dentro de la cadena de valor de los fabricantes. La fase de diseño engloba actividades tales como la visita a ferias, compra de prendas para la copia práctica (habitual en el sector), así como todas las actividades propias del proceso como realización de bocetos, selección de tejidos, etc. El resultado final de esta fase consiste en la obtención de un muestrario que se ofrecerá a los clientes.

Las siguientes tres fases productivas –patronaje, escalado y corte– son comunes para las empresas del sector. Así, de todas las empresas con fase de diseño, un 90% realizan estas tres fases internamente antes de poder confeccionar ellas mismas, o bien, mandar el tejido cortado a algún taller donde se subcontrata el proceso de confección.

Paradójicamente, cada vez más las empresas optan por deshacerse de los procesos que pueden ser objeto de subcontratación y, por ello, la fase de confección en sí misma no se halla entre los procesos habituales. Así, la confección, propiamente dicha, se está desarrollando en su mayoría en talleres especializados, los denominados confeccionistas, que no poseen ningún proceso de diseño propio, sino que son contratados por las empresas que subcontratan esta fase.

En cuanto al embalaje y control de calidad, son dos fases que están evolucionando durante los últimos años debido sobre todo a los avances tecnológicos referentes al embalaje y a la mayor exigencia de la calidad en el mismo.

El aumento de los requerimientos de calidad por parte de los clientes hace que sea necesario realizar un seguimiento constante de la calidad del producto en sus distintas fases: en las etapas de subcontratación, después de recibir los productos procedentes de los talleres



subcontratados y antes de la entrega al cliente, ya que cada vez más, y sobre todo ante clientes importantes, que suponen grandes volúmenes de venta, el mínimo error puede implicar la devolución de la mercancía vendida.

El proceso de venta o comercialización de las empresas que cuentan con un diseño propio se hace bien a través de tiendas propias o mediante representantes asignados a un espacio geográfico determinado.

El número de representantes varía en función de la cobertura geográfica que la empresa quiera obtener y, obviamente, de los recursos económicos y humanos que la empresa quiera o pueda destinar a este concepto.

Tras analizar las distintas fases productivas nos podemos encontrar básicamente con dos tipologías de empresas:

–Fabricantes con proceso de diseño integrado: son la mayoría de los fabricantes de prendas de vestir, que integran un proceso de diseño propio, su propio muestrario y subcontratan la confección en su totalidad.

–Fabricantes sin fase de diseño: Son en su mayoría talleres dedicados exclusivamente a la confección y sus servicios son contratados por las empresas que poseen un proceso de diseño propio. En este caso, la cadena de valor se ciñe al corte, confección, embalaje y control de calidad.



LA GAMA DE PRODUCTOS OFERTADOS Y EL MUESTRARIO

Dentro del sector podemos distinguir las empresas fabricantes especializadas en un determinado producto o línea de productos, como pueden ser prendas de abrigo, ropa deportiva, prendas de punto, lencería, corsetería, etc., mientras que otras, queriendo ofrecer una gama más amplia de productos, apuestan por la fabricación y venta de ropa exterior en su conjunto, con el objeto de ofrecer un servicio más completo y "vestir de la cabeza a los pies" a sus clientes. Este grupo incluye a los diseñadores que, con objeto de mantener su imagen de marca, optan por comercializar sus prendas en tiendas propias, incluyendo también los complementos que "terminan de vestir a la mujer", léase bolsos, sombreros, zapatos, bisutería... En este sentido, cabe destacar la diversidad de líneas de productos existente entre las distintas empresas pertenecientes al mismo subsector.

Todos estos artículos se recogen en el muestrario del fabricante. La extensión del muestrario depende de la cercanía de cada fabricante a los gustos del consumidor. De esta manera, el número de modelos que se presentan en el primer muestrario puede variar entre las 70 y las 300 prendas, dependiendo también de la complejidad de la moda en cada temporada. Conforme ciertos modelos vayan teniendo éxito (en términos de nú-

mero de pedidos por prenda) el propio fabricante va puliendo su muestrario de manera que el muestrario inicial se reduce, en casi todos los casos, a unas 60 ó 70 prendas, que son las que realmente se fabrican.

Las tendencias de la moda hacen que cada temporada los muestrarios de las empresas fabricantes se vean obligados a incluir aquellos detalles que parece que van a dar un buen resultado en las ventas. Las ventas de cada temporada dependen del acierto o desacierto de las prendas que constituyen el muestrario y, de la misma manera, la imagen de la empresa depende de que el muestrario sea el acertado a lo largo de sucesivas temporadas.

Por ello, el valor que estas empresas otorgan al muestrario es muy elevado. Cuando se habla de imagen de la empresa se hace referencia tanto a la impresión sobre la marca que tienen los clientes que adquieren las prendas (en caso de que la empresa lleve a cabo una gestión activa de la marca), como a la impresión sobre el saber hacer de la empresa que perciben los clientes intermedios, que pueden ser comercios tradicionales o las cadenas.

LOS MEDIOS PRODUCTIVOS

La importancia de los avances tecnológicos ha aumentado durante los últimos años en el sector, debido a la mayor exigencia de la calidad, a la importante reducción de costes que supone -ya que permite sustituir o reducir uno de los mayores causantes del coste de los productos como es la mano de obra-, y a que aporta una mayor rapidez en la respuesta a los pedidos de los clientes, así como una mayor flexibilidad en la subcontratación. De esta forma, el margen obtenido por la empresa mejora.

Sin embargo, ésta puede ser un arma de doble filo, ya que conocida esta situación por los clientes importantes y sobre todo por las grandes superficies, éstos aprovechan para presionar en mayor medida y beneficiarse de parte del margen que obtiene la empresa.



Los procesos en los que se observa una mayor implantación de los avances tecnológicos son el patronaje, el escalado y el corte. Los avances tecnológicos consisten tanto en hardware como en software específico que puede ir desde un programa de marcado y escalado hasta un plotter.

Además, hoy en día es posible realizar las fases de marcado, escalado y corte directamente por ordenador. El proceso que requiere una mayor implantación de los avances tecnológicos es la confección. Sin embargo, debido a la coyuntura del sector, que restringe la capacidad inversora del mismo, la gran mayoría de las empresas prefieren deshacerse de los procesos que quedan tecnológicamente obsoletos optando por la subcontratación.

LA RELACIÓN CON LOS CLIENTES: EL SECTOR DE DISTRIBUCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR

Los fabricantes pueden vender sus productos a dos tipos de clientes muy diferentes, por un lado al comercio tradicional o pequeño comercio, y, por otro lado, a las grandes cadenas (3). Además, es necesario mencionar que algunos fabricantes comercializan sus productos a través de sus propias tiendas. En este sentido, normalmente los fabricantes optan por combinar más de un tipo de cliente para completar su red de ventas.

La forma de negociación, los requisitos exigidos y los beneficios que le reportan al fabricante las relaciones comerciales con ambas tipologías de cliente son muy distintas y conviene profundizar en ellas para conocer las razones que pueden llevar a un fabricante a mantenerlas.

Un aspecto importante relacionado con el tipo de canal de distribución al que se dirigen los fabricantes, es el del tipo de producto ofertado. Así, las empresas que apuestan por generar una imagen de marca optan por el pequeño comercio como principal forma de distribución de sus productos, y en algunos casos, también por las tiendas propias.

En ocasiones, una empresa vende su línea principal de productos bajo su propia marca, y a la vez comercializa otra línea de productos con otra marca distinta, que incluso puede dirigirse a las grandes cadenas. Este es el caso de algunas empresas que, tras obtener una posición competitiva favorable gracias a su imagen de marca, deciden atender la demanda de las grandes cadenas etiquetando las prendas con la marca del cliente, de modo que el consumidor final no pueda relacionar las dos marcas.

Por otro lado, una de las ventajas desde el punto de vista del fabricante de trabajar para las grandes cadenas es que éstas solicitan un gran volumen de un pequeño número de modelos. Así, si bien el margen obtenido por cada prenda es menor, la demanda de una cantidad mucho mayor compensa el efecto de la disminución del margen unitario. Además, la fabricación de un gran volumen de un pequeño número de modelos resulta mucho más cómoda y económica.

Otra ventaja consiste en que aún pagando unos precios menores que los clientes detallistas, las grandes cadenas resultan ser muy solventes, luego los impagados son casi inexistentes en este segmento de clientes. Al contrario de lo que ocurre con los clientes detallistas, donde hasta hace unos años las ratios de impagados eran muy altas.

Por su parte, la principal desventaja de trabajar con las grandes cadenas es su



poder de negociación. El hecho de que realicen pedidos de grandes dimensiones hace que sean capaces de establecer precios realmente ajustados, obligando de esta manera a los fabricantes a soportar unos márgenes muy pequeños que apenas les permiten cubrir los costes para poder continuar con el negocio. Este hecho hace que cuanto mayor sea la dependencia del fabricante respecto a este tipo de cliente, mayor sea el poder que éste ejerza, obligándole a disminuir más los precios.

El mayor conocimiento que las grandes cadenas tienen del mercado puede suponer tanto una ventaja como una desventaja para los fabricantes. Ventaja porque al existir un continuo contacto entre fabricante y distribuidor se comparte mucha información sobre las tendencias de la moda, los modelos más exitosos, los tejidos... Desventaja porque las grandes cadenas conocen también a los proveedores y pueden llegar a saber prácticamente qué margen obtiene cada fabricante por cada prenda vendida. En este sentido, cada vez es más habitual que sea el propio cliente el que intente establecer el precio de la prenda que le vende el fabricante. Si se da el caso, el cliente cierra con el proveedor del fabricante un acuerdo para el suministro del tejido a un precio más bajo del que habitualmente consigue el fabricante, pero esta diferencia en el coste de la materia prima repercute directamente y en su totalidad en el precio de venta de la prenda al distribuidor. Cuando esto ocurre se puede decir que el distribuidor

intenta introducir al fabricante dentro de su proceso de generación de valor. Lo que se pretende es controlar los dos extremos de la cadena de valor, pudiendo así aumentar su margen a costa de la reducción de los márgenes tanto del fabricante como del proveedor inicial.

Por último, otro peligro asociado a la relación con las grandes cadenas sería el derivado de la consideración del extremo de la situación anterior: la amenaza de su total integración hacia atrás y que comenzasen a confeccionar ellos mismos la ropa. Tal y como posteriormente se explica en los apartados de subcontratación y fases productivas, todas las fases de fabricación son fácilmente subcontratables, a excepción del diseño, por ser esta la fase que mayor valor aporta. En este sentido, las grandes cadenas están introduciendo en sus empresas equipos de diseñadores con el objeto de abarcar el ciclo completo de producción.

EVOLUCIÓN Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA DISTRIBUCIÓN DE LAS PRENDAS DE VESTIR

Presentadas las principales características del sector de fabricantes de prendas de vestir, en este apartado se procede a abordar la evolución y situación actual del sector de distribución de prendas de vestir, con el objetivo de acercarnos a la realidad de la distribución.

Hasta los años ochenta, la distribución de prendas de vestir en España presentaba una estructura sectorial con predominio del detallista independiente, que en los núcleos urbanos podía coexistir con las grandes superficies y los grandes almacenes. En esta situación, los mayoristas jugaban un papel importante, ya que la dispersión de los pequeños detallistas dificultaba su acceso por parte de las empresas fabricantes. Los mayoristas actuaban por tanto como meros intermediarios realizando labores de compra, almacenamiento y venta al por mayor, fundamentalmente.

Por otro lado, la actividad importadora podía ser desempeñada tanto por de

CUADRO Nº 1

EVOLUCIÓN DE LA VENTA MINORISTA DE ARTÍCULOS DE CONFECCIÓN EN ESPAÑA

MILLONES DE PESETAS

AÑOS	1996	1997	1998	1999	2000
FACTURACIÓN	2.185.105	2.398.578	2.530.146	2.595.022	2.640.000
INCREMENTO		9,76%	5,48%	2,5%	1,73%

FUENTE: ACOTEX, estudio «El comercio textil en cifras» y elaboración propia.



CUADRO Nº 2

EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS DE DISTRIBUCIÓN TEXTIL MINORISTA EN ESPAÑA

AÑOS	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
ESTABLECIMIENTOS	55.190	54.560	55.038	64.470	67.100	69.138	69.976	70.948	70.612

FUENTE: ACOTEX, estudio «El comercio textil en cifras» y elaboración propia.

legaciones de fabricantes o mayoristas extranjeros, por fabricantes o mayoristas nacionales, cuyo objetivo era incrementar su oferta; como directamente por establecimientos detallistas, normalmente franquicias de marcas extranjeras o grandes almacenes.

Es a partir de principios de los ochenta cuando empiezan a tener lugar en el sector una serie de fenómenos como son la entrada de hipermercados en la comercialización de prendas de vestir y el incremento de cadenas tanto de tiendas propias como de franquicias, todo ello a expensas del pequeño comercio, que han supuesto un cambio fundamental en el sector, condicionando su estructura actual y sus pautas de evolución futura.

Con objeto de analizar esta evolución del sector de distribución de prendas de vestir se van a estudiar los siguientes aspectos: la facturación, el empleo de recursos y los tipos de distribución que se presentan en este sector de actividad. Los datos que se emplean para estos apartados se han extraído del estudio más reciente de ACOTEX.

FACTURACIÓN

La facturación derivada de la venta minorista de artículos de confección alcanzó en España en el año 2000 la cifra de 2,64 billones de pesetas (15.866 millones de euros). Esta cifra supone un incremento del 1,73% respecto al ejercicio anterior.

Las causas del descenso del crecimiento del mercado (ver cuadro nº 1) obedecen principalmente a un descenso a partir de 1998 del crecimiento del PIB y a un mantenimiento, y en ocasiones descenso, de la demanda interna. A esto hay que añadir una menor facturación de la industria textil. Se trata de un sector que se ve afectado por los ciclos económicos; por ello, en períodos de recuperación económica, como ha sido la acontecida en la segunda mitad de la década de los noventa, ésta se ve reflejada en un considerable incremento de las ventas del sector.

Atendiendo a la distribución de la facturación española por sexos, la ropa de mujer es la que mayor proporción de la facturación supone, con un 45,78% en 1999. La ropa masculina se sitúa

en el 39,75% de la facturación, mientras que la ropa de niños alcanza el 14,45% de la misma.

EMPLEO

El número de personas empleadas en España en comercios minoristas fue de 127.000 en 1999. Hasta esta fecha, el número de empleados ha ido descendiendo y las causas de este descenso se deben principalmente a la evolución tecnológica, así como a un cierto abandono del formato tradicional hacia las formas de autoservicio que requieren menos personal. También es necesario señalar que en años de bonanza económica, trabajadores del comercio textil se han desplazado hacia otros sectores.

En el año 2000 había 70.612 establecimientos minoristas textiles en España, lo que supuso un descenso del número de establecimientos en un 0,47% respecto al año anterior. Cada establecimiento contaba en 1999 con 1,8 empleados, lo cual nos da una idea de la elevada atomización de este sector.

En el cuadro nº 2 se presenta la evolución a lo largo de la década de los 90

CUADRO Nº 3

**FACTURACIÓN MEDIA POR ESTABLECIMIENTO MINORISTA
PESETAS/AÑO**

AÑOS	1996	1997	1998	1999
FACTURACIÓN	27.497.518	29.294.145	30.530.940	30.884.781
INCREMENTO		6,53%	4,22%	1,15%

FUENTE: ACOTEX, estudio «El comercio textil en cifras».

en el ritmo de crecimiento de la facturación media de cada establecimiento minorista textil, ya que el número de establecimientos también ha disminuido en estos mismos años (cuadro nº 3).

TIPOS DE DISTRIBUCIÓN

Como se ha señalado anteriormente, en el sector se ha experimentado un cambio en la importancia relativa de los distintos tipos de distribución. Dentro de la distribución podemos distinguir el comercio especializado, que está integrado tanto por tiendas independientes como por cadenas especializadas, y el comercio por secciones, dentro del cual destacan los grandes almacenes, hipermercados y supermercados.

En cuanto a la importancia de estos diferentes canales de distribución identificados, las tiendas independientes siguen ocupando en España una buena parte de la distribución de productos de confección. En 1999 alcanzaron una participación de mercado del 43,1% (cuadro nº 4). A pesar de que ésta ha sido la opción comercial más importante en los últimos años, sobre todo en España e Italia, la perspectiva que esta opción presenta no es del todo favorable.

De hecho, como se puede observar en el cuadro nº 4, en España este canal de distribución ha sufrido una pérdida paulatina de cuota de mercado, mientras que nuevas fórmulas como las cadenas especializadas, han tenido una evolución más que favorable en los últimos años.

Concretamente, las cadenas especializadas se han visto impulsadas por el desarrollo del sistema de franquicia y la expansión de las cadenas sucursalistas, alcanzando una cuota de mercado de un 18,9% en 1999.

Por otro lado, los hipermercados y supermercados son unos canales de distribución cuya participación en el mercado ha aumentado, suponiendo un 14% del mercado en 1999.

El cuadro nº 5 muestra que, como ocurre en España, más del 40% de la distribución europea se concentra en

CUADRO Nº 4

**EVOLUCIÓN DE LAS CUOTAS DE MERCADO DE LOS PRINCIPALES
TIPOS DE DISTRIBUCIÓN EN ESPAÑA
EN PORCENTAJE**

AÑOS	1985	1993	1994	1995	1999
TIENDAS INDEPENDIENTES	66,1	58,8	58,8	56,6	43,1
CADENAS ESPECIALIZADAS	7,8	8,9	8,4	10,2	18,9
GRANDES ALMACENES	15,4	14,1	14,3	13,7	15,8
HIPER Y SUPERMERCADOS	6,3	7,3	7,1	8,3	14

FUENTE: ACOTEX, estudio «El comercio textil en cifras» y elaboración propia.

CUADRO Nº 5

**EVOLUCIÓN DE LAS CUOTAS DE MERCADO
DE LOS PRINCIPALES TIPOS DE DISTRIBUCIÓN EN EUROPA
EN PORCENTAJE**

AÑOS	1996	1998
TIENDAS INDEPENDIENTES	48	41
CADENAS ESPECIALIZADAS	18	24
GRANDES ALMACENES	12	13
HIPER Y SUPERMERCADOS	5	6
VENTA A DISTANCIA	8	7

FUENTE: Interselección.



de los establecimientos de distribución textil minorista en España. En este período se recogen distintas etapas: una primera etapa de crisis económica que transcurre entre 1992 y 1994; el inicio de la recuperación en 1995 y 1996; y, por último, de 1997 al 2000, período es-

te en el que el mercado da la sensación de haber alcanzado un punto de saturación en el número de establecimientos.

Como ya se ha señalado, el ritmo de crecimiento de la facturación ha disminuido en los últimos años. Sin embargo, esto no se ha traducido en un descenso

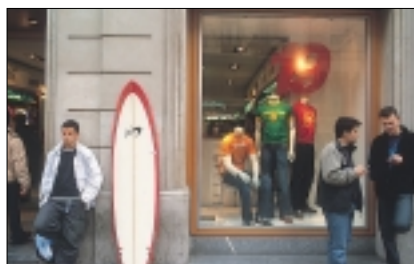
las tiendas independientes. Frente a este dato, las cadenas especializadas representan prácticamente la cuarta parte de la distribución europea. Sin embargo, si atendemos a las tendencias que han experimentado los principales tipos de distribución, resulta evidente que el crecimiento de la cuota de mercado de las cadenas especializadas ha sido el superior de los acontecidos en Europa, en detrimento sobre todo de la cuota de las tiendas independientes.

Por ello, todo apunta a que esta tendencia continuará en el futuro y a que, por lo tanto, la fórmula de las cadenas especializadas seguirá incrementando su cuota de mercado a costa de la cuota de las tiendas independientes. Este fenómeno se puede explicar con base en las dos macrotendencias que se imponen en el conjunto de los sectores de actividad, y entre ellos el de distribución textil, como son la globalización que exige un tamaño óptimo para operar y la evolución tecnológica y de los sistemas de información que están facilitando la rapidez operativa y la estandarización que dicho volumen de operación requiere. De esta forma, se ve que ambas tendencias convergen en el desarrollo de las cadenas especializadas.

En cuanto a la distribución vía cadenas especializadas –que en España, al igual que en Italia, se adoptó con algunos años de retraso respecto al resto de países de Europa–, todavía no ha explotado todo su potencial de crecimiento. Esta es la razón por la que en estos dos países las tiendas independientes siguen teniendo tanto peso en la distribución de prendas de vestir.

CARACTERÍSTICAS Y ESTRATEGIAS DE LOS COMPETIDORES EN LA DISTRIBUCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR

La distribución de prendas de vestir se caracteriza por la presencia de competidores de alcance local, regional, nacional e incluso, global. Localmente la competencia está formada por pequeños comercios detallistas independientes, algunos de



los cuales, compiten no sólo localmente sino también regionalmente.

A nivel nacional contamos con las cadenas especializadas, supermercados e hipermercados que tienen establecimientos a lo largo de todo el Estado (por ejemplo, Eroski, Hipercor...). Además, las cadenas especializadas y los hipermercados también tienen presencia internacional, con lo que completamos el alcance de la competencia del sector de la distribución textil.

El hecho de que en este sector estén compitiendo empresas con ámbitos de actuación y tamaños tan diversos, hace que exista un gran desequilibrio en cuanto a la capacidad competitiva de cada una de ellas.

A pesar de la gran variedad de formatos, la presencia de las grandes empresas y de las cadenas especializadas va en aumento. De hecho, un tercio de la distribución textil española está en manos de cuatro grupos: Inditex (Zara), Cortefiel, Punto Fa (Mango) y el segmento textil del Corte Inglés, Induyco, con marcas como Cedosce, Tintoretto o Amichi. El resto, se reparte entre los grupos de almacenes como Marks & Spencer –que en 2001 se retiró del mercado español– o C&A, cadenas franquiciadas de empresas internacionales muy conocidas como Benetton, Pimkie o Cacharel y sectores de textil de los supermercados generalistas.

Sin embargo, la distancia entre la cuota de mercado de las cinco primeras empresas del sector respecto al resto de competidores es muy grande. Esto se puede constatar observando las cuotas de mercado de las diez primeras empresas que operan en España.

Así, la cuota de mercado de las cinco primeras sociedades en 1999 se situaba en el 33% del mercado. Sin embargo, las cinco siguientes en cuanto a cuota de mercado tan sólo alcanzaban conjuntamente un 5,8% de mercado, con lo que las diez primeras sociedades tenían el 38,8% del mercado.

Podemos por tanto distinguir en función de su ámbito de actuación a los distintos tipos de agentes que compiten en el sector:

–**Competidores de ámbito local:** tanto el pequeño comercio tradicional como cadenas locales que están en una ciudad, provincia o incluso región.

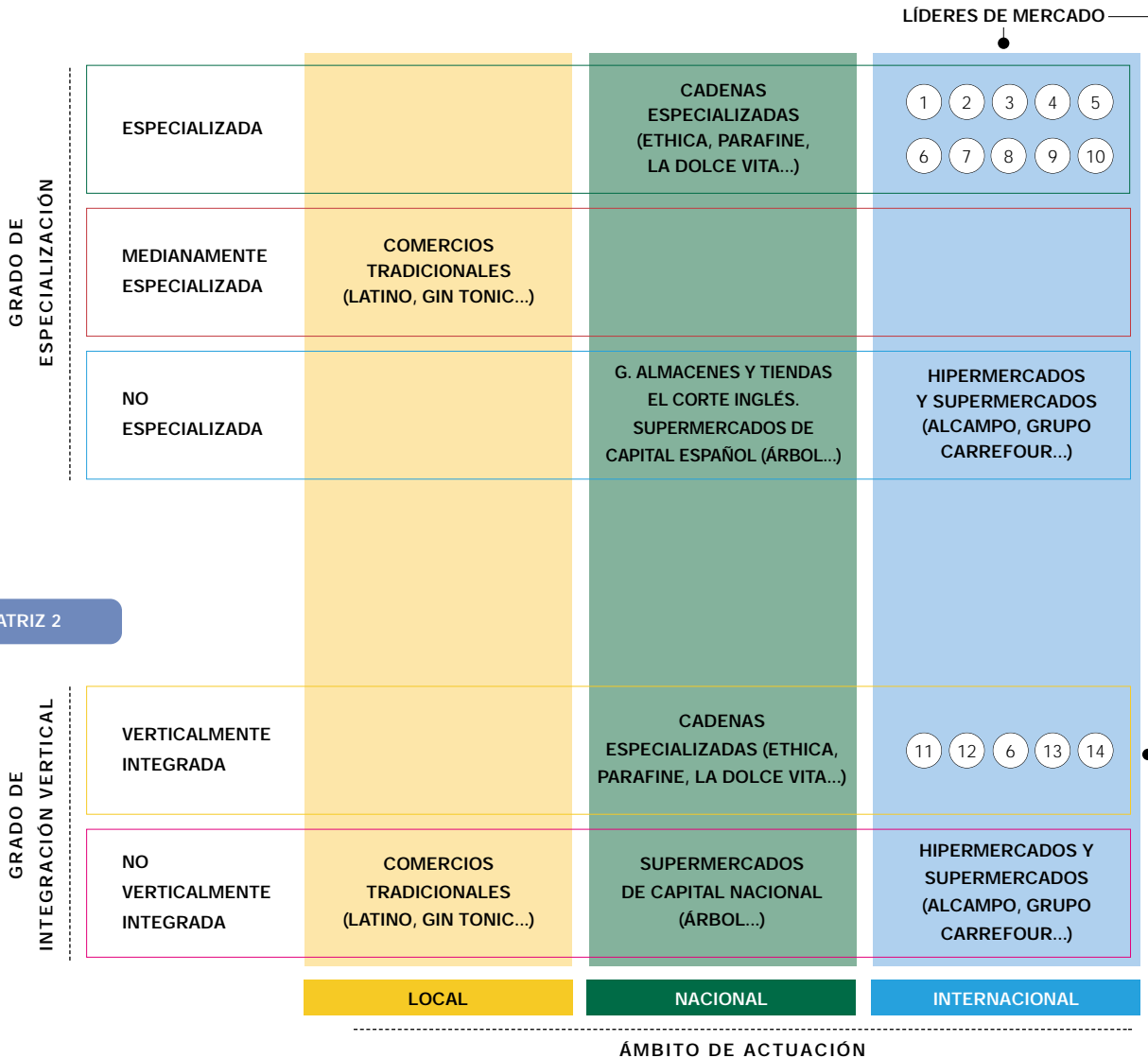
–**Competidores de ámbito nacional:** cadenas especializadas como Ethica, Parafine, La Dolce Vita, con establecimientos por todo el territorio nacional, como supermercados de ámbito nacional.

–**Competidores de ámbito internacional:** cadenas especializadas como Zara, Mango, Pull& Bear...; grandes almacenes como El Corte Inglés e hipermercados y supermercados que compiten en distintos mercados nacionales (Alcampo, Carrefour...)

GRÁFICO Nº 1

**POSICIÓN COMPETITIVA DE LAS EMPRESAS
SEGÚN SU GRADO DE ESPECIALIZACIÓN E INTEGRACIÓN VERTICAL**

MATRIZ 1



- | | |
|---|--|
| 1. BERSHKA, STRADIVARIUS, SÍNTESIS, TINTORETTO, CORTEFIEL | 8. ZARA |
| 2. THE GAP | 9. MANGO |
| 3. MASSIMO DUTTI | 10. BENETTON |
| 4. PULL & BEAR | 11. GRUPO EL CORTE INGLÉS POR EL GRUPO INDUYCO |
| 5. MARKS & SPENCER | 12. GRUPO CORTEFIEL |
| 6. ADOLFO DOMÍNGUEZ | 13. GRUPO INDITEX |
| 7. SPRINGFIELD | 14. PUNTO FA |

FUENTE: Elaboración propia.

Con relación a las diferentes tipologías de empresas que compiten en el sector, las matrices que recoge el gráfico nº 1 ilustran su posición en función de dos pares de características que posibilitan la discriminación de las diferentes formas de competir: grado de especialización y ámbito de actuación, por un lado, y grado de integración vertical y ámbito de actuación, por otro lado. La especialización hace referencia a la amplitud de la gama de productos que la empresa comercializa. El ámbito de actuación hace referencia al alcance geográfico de su actividad, mientras que el grado de integración vertical hace referencia a una tendencia que ha condicionado la estructura del sector objeto de este análisis.

En la primera matriz se puede observar que los principales grupos de distribución textil están especializados y además están presentes a escala internacional. Así, las distintas marcas comercializadas por cada uno de los grupos tienen una posición en la matriz que depende del número de países en los que se comercializa la marca. Al mismo tiempo, hay otros competidores que también se han decantado por la cadena especializada como forma de distribución cuyo ámbito de actuación es nacional, dado que todavía no han decidido entrar en otros mercados.

Compitiendo también a escala nacional se encontrarían los grandes almacenes y tiendas El Corte Inglés, (los cuales ofrecen una mayor variedad de productos), y las cadenas de supermercados de capital nacional y que sólo operan en España (por ejemplo, la cadena Árbol). Sin embargo, por otro lado, estarían las cadenas de supermercados e hipermercados que operan a nivel internacional que tampoco se encontrarían especializados.

Finalmente se encuentran los comercios tradicionales que compiten a nivel local o regional ofreciendo una amplia gama de productos textiles, de diferentes marcas.

La segunda matriz discrimina los diferentes tipos de competidores en función de que éstos se encuentren o no integra-



dos verticalmente (confección y distribución textil) y el ámbito de actuación de sus actividades. Los principales grupos de distribución textil se encuentran verticalmente integrados y compiten en el ámbito internacional, si bien es cierto que algunos de ellos están presentes en un mayor número de países que otros.

Por otro lado, se encontrarían los comercios tradicionales, que como ya se ha comentado operan local o regionalmente y no se encuentran verticalmente integrados, ya que se limitan a comercializar las prendas que los fabricantes les venden. Finalmente, se encontrarían los supermercados e hipermercados, que aunque tienen diferentes ámbitos de actuación, en todos los casos adquieren las prendas a fabricantes.

En definitiva, cada competidor, en función de la forma de distribución adoptada tiene una forma diferente de competir. Así, los comercios independientes o tradicionales (Latino, Treboli, Gin Tonic, Xania, Coqueta...) son comercios multi-marca, que no se encuentran integrados, es decir, adquieren las prendas a los fabricantes. Operan a escala local o regional y cuentan con una oferta poco diferenciada, poca gama y precios poco competitivos, lo que ha hecho que su cuota de mercado se haya visto disminuida.

En el lado opuesto se encontrarían las cadenas especializadas (Zara, Mango, Springfield, Amichi...) que como su propio nombre indica se encuentran especializadas en una categoría de produc-

tos muy concreta (en este caso prendas de vestir). Se caracterizan por ofertar grandes volúmenes de prendas a precios muy ajustados y por ofrecer un surtido más completo, más profundo y con más servicios que el proporcionado por los comercios independientes. Se encuentran verticalmente integrados y la mayoría operan a nivel internacional. Este grupo de competidores es el que domina el sector, viendo cómo su cuota de mercado incrementa a costa de la de los establecimientos independientes.

En lo que se refiere a los grandes almacenes (por ejemplo, El Corte Inglés), éstos tienen un alcance nacional dirigiéndose al público con una amplia oferta de productos y servicios. Sin embargo, ésta se encuentra especializada. Los precios de las prendas son menos competitivos que los de las cadenas especializadas.

Por último, se encontrarían los supermercados e hipermercados que pueden tener ámbito nacional o internacional, según sea el caso, pero lo que les caracteriza es que cuentan con una oferta no especializada y unos precios muy competitivos. El apartado textil de estos establecimientos está principalmente orientado al mercado masculino.

ANÁLISIS DEL GRADO DE ATRACTIVO DEL SECTOR

A continuación se va a analizar el poder que las cinco fuerzas competitivas tienen en el sector de la venta minorista de prendas de vestir donde compiten. En concreto, estas cinco fuerzas determinarán cómo es la competencia en el mercado y, por lo tanto, también permite conocer el grado de atractivo del sector desde el punto de vista de obtención de beneficios futuros.

LA ENTRADA POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES

La amenaza de nuevos competidores depende de las barreras de entrada que haya, de la reacción de las compañías ya establecidas al nuevo entrante y del grado de atractivo del sector.

En lo que a las barreras de entrada se refiere, hay que señalar que para aquellas empresas que quieran entrar en el sector, fundamentalmente extranjeras, no va a ser sencillo. La razón principal es que cadenas como Zara o Mango han puesto el listón muy alto. En concreto Zara ha supuesto tal revolución en el mundo de la ropa, que ha hecho que en la actualidad se hable de una "generación Zara", personas que han aprendido a vestirse en sus tiendas y que están acostumbradas a adquirir ropa "buena, bonita y barata" o a que cada quince días encuentren novedades en la tienda. Por ello se puede decir que Zara ha reeducado a sus clientes, les ha enseñado a comprar de una determinada forma. De hecho, si Zara desapareciera, buscarían lo que ésta les ofrece en otro establecimiento. Su oferta se encuentra años por delante de la que son capaces de ofrecer otros competidores, lo que ha hecho que los clientes se acostumbren a ello, y exijan que otros establecimientos ofrezcan, si no todo, parte de lo que encuentran en esta cadena.

A esto hay que añadir que para poder entrar en el sector, en igualdad de condiciones que los grandes del sector, es necesario contar con un importante tamaño y estar verticalmente integrada, esto



sin tener en cuenta el factor localización del establecimiento, en virtud del cual se puede pensar que los lugares más atractivos no están disponibles para los nuevos entrantes.

El sector de la distribución textil minorista español constituye una de las potencias mundiales. De hecho, cuando las cadenas españolas se internacionalizan cosechan el mismo éxito que en sus mercados de origen. Este fenómeno, unido al hecho de que han cambiado los gustos del consumidor español, hace especialmente complicado la entrada a competidores foráneos. Por ello, para que competidores extranjeros entren en el mercado español con posibilidades de éxito, tienen que apostar por la especialización y definir su estrategia con un modelo de negocio claro. Tienen que adaptarse a los gustos de los consumidores españoles.

Por otro lado, y acerca de la reacción de las compañías ya establecidas al nuevo entrante, hay que decir que ésta no será muy agresiva. De hecho, su respuesta dependerá de las características del nuevo competidor, esto es, si se trata de una empresa de trayectoria internacional que quiere establecerse por primera vez en este mercado, la reacción de los principales distribuidores será no perder de vista la oferta de la nueva compañía, pero no habrá una reacción agresiva a menos que el nuevo competidor adopte una estrategia agresiva. Por otro lado, se encontrarían aquellas empresas de capital nacional que quieran empezar a desarrollar su actividad.

En este caso, no existirá reacción por parte de los líderes de mercado, a menos que estas nuevas empresas vayan a atacarlos directamente. Sin embargo, la reacción de los competidores más pequeños que operen en las ciudades donde los nuevos competidores (nacionales o internacionales) hayan decidido entrar puede ser más agresiva, dado que ven peligrar su ya amenazada posición.

En definitiva, existen posibilidades de que nuevos competidores entren en el

mercado, sobretodo de procedencia extranjera (con un tamaño importante y verticalmente integradas). Esto se debe a que, a pesar de que el mercado español no es fácil y es decreciente su ritmo de crecimiento, sigue siendo atractivo debido a su elevado potencial (originado por el factor demográfico y al gasto que se realiza por persona en ropa) (4).

Sin embargo, no es un mercado fácil, ya no tanto por la reacción de los competidores ya establecidos, sino por las características y gustos de los consumidores, determinados en parte o influenciados por las compañías ya existentes. Por ello, compañías internacionales de la talla de H&M o Gap están entrando despacio en este mercado, o Mark's & Spencer, que ha decidido salir de este mercado.

AMENAZA COMPETITIVA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

En principio, las prendas de vestir no cuentan con ningún producto sustitutivo "puro"; sin embargo, sí cuentan con productos que se han convertido en competidores indirectos, tales como la bisutería, perfumería... En este sentido, y desde la componente de compra espontánea pueden suponer cierta amenaza, dado que en vez de comprarte por impulso un jersey puedes comprarte una colonia o destinar ese dinero a otras partidas de gasto, por ejemplo el ocio, que como ya se ha señalado anteriormente, está incrementándose paulatinamente.

EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

En este caso, el poder de los proveedores (fabricantes de telas y/o fabricantes de prendas de vestir, según sea el caso) es bajo. La concentración supone un mayor volumen de compras, que se traduce en una reducción de los costes de aprovisionamiento que conlleva una reestructuración de los márgenes percibidos con un aumento para el distribuidor a costa del fabricante, cuyos márgenes son cada vez menores. Este cambio en los márgenes permite a las cadenas disminuir pre-

cios frente al pequeño comercio y utilizarlo como atractivo para atraer a los clientes finales.

Hoy en día, los minoristas, exceptuando los pequeños establecimientos independientes, son los que tienen "la sartén por el mango". Para ellos es relativamente fácil obtener las prendas o telas que necesitan por múltiples fabricantes, eligiendo a los proveedores que ofrezcan las mejores condiciones.

De hecho, la amenaza de integración vertical hacia atrás es alta. Así, la mayor parte de las cadenas especializadas ha surgido como consecuencia de una integración hacia atrás de los distribuidores.

Otro aspecto a analizar dentro de la fuerza de los proveedores es la marca. Tal y como se ha explicado anteriormente, las empresas fabricantes tienen la opción de gestionar su propia marca mientras que las subcontratadas no, ya que confeccionan las prendas que los fabricantes les piden.

Hay que destacar que aunque los fabricantes puedan gestionar su propia marca, esto no significa que comercialicen sus prendas exclusivamente con esta marca, ya que, dependiendo del tipo de cliente al que se dirija y de sus exigencias concretas, la comercialización se hará bajo la marca del fabricante o la del cliente.

A la hora de comercializar los productos, el etiquetado de la prenda depende de la capacidad negociadora del cliente, cuanto mayor sea su poder de negociación, menor será la presencia de la marca del fabricante, y de la imagen de marca que haya conseguido alcanzar el fabricante, ya que si el cliente final valora la marca del fabricante el cliente intermedio se verá obligado a mostrar esta marca como reclamo de ventas.

Teniendo en cuenta que una prenda lleva siempre una etiqueta externa y otra interna, y considerando tanto la imagen del fabricante como la del cliente, la comercialización de las prendas puede ser diferente:

–Etiqueta interna y externa del fabricante.

–Etiqueta interna tanto del fabricante como del cliente y etiqueta externa del cliente.

–Etiqueta interna del fabricante y externa del cliente.

–Etiqueta tanto interna como externa del cliente.

En el caso de los fabricantes que venden a los comercios tradicionales, siempre se mantienen tanto la etiqueta externa como la interna del fabricante, mientras que si las prendas se comercializan en grandes cadenas, es la etiqueta del cliente la que se mantiene.

EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Su poder es relativamente alto, aunque éste no pueda ser definido como poder de negociación en sí, sino que más bien es un poder de elección. Los compradores pueden satisfacer sus necesidades recurriendo a diversos establecimientos dado que exceptuando los productos que se encuentran diferenciados, el resto son muy parecidos. El coste de cambio de unos productos o establecimientos a otros es relativamente bajo. Si no encuentran lo que buscan en un establecimiento, van a otros hasta encontrar lo que se busca. Son muy infieles a pesar de lo que contestan cuando se les pregunta al respecto. Esto hace que las tiendas traten de ofrecer el precio, calidad o servicio que los compradores demandan para tratar de fidelizar en la medida de lo posible a esos clientes que de por sí no lo son.

GRADO DE RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

La rivalidad existente entre la diversidad de agentes que compiten en el sector es alta, debido a distintas razones:

–Se trata de un mercado en el que las ventas cada vez crecen a un ritmo menor. De hecho, la cadena especializada es uno de los pocos formatos que está experimentando un importante crecimiento. Esto hace que las empresas, para poder incrementar su cuota de mercado, tengan que quitar cuota a otras empre-



sas o buscar nuevos mercados en los que también tendrán que luchar con otros competidores. Frente a esta ralentización conviene apuntar ciertas tendencias, como la vinculación de la compra de ropa al ocio, o la compra creciente de ropa por parte de los jóvenes (5), que pueden suponer repuntes para los segmentos afectados.

–Es un sector concentrado, en el que pocas empresas de gran tamaño cuentan con una importante cuota de mercado, mientras que el resto lo componen numerosas pequeñas empresas que se reparten el resto de la cuota de mercado. De hecho, las cinco principales empresas del sector, como ya se ha mencionado alcanzan conjuntamente el 33% de cuota de mercado, sin embargo, las diez primeras empresas acumulan el 38%. Esto da muestra de la ínfima cuota de mercado con la que cuentan la práctica totalidad de las empresas del sector, dado que las cinco siguientes empresas más importantes del sector, tan solo cuentan conjuntamente, con el 5% del mercado.

–Los clientes son muy infieles. No tienen ningún reparo en cambiar de un establecimiento a otro. Esto hace que las empresas sean más agresivas en sus estrategias para incrementar su cuota de mercado, lo que aumenta la rivalidad.

—En la actualidad, la oferta es superior a la demanda, lo que hace que la rivalidad sea alta. Las empresas que mejor se adaptan al entorno y que mejor posición presentan frente a los factores clave de éxito sufren menos los efectos de la rivalidad existente.

Como conclusión final, señalar que la fuerza con mayor intensidad es la rivalidad entre competidores, por lo que a pesar de la valoración de las restantes, la conclusión sería que el grado de atractivo para el conjunto del sector es medio. Esto no obsta para señalar que, como es evidente, para las empresas que hayan logrado desarrollar una ventaja competitiva, el grado de atractivo puede ser muy alto al contrario de lo que sucede para aquéllas que no han logrado implantar con éxito ventaja competitiva alguna.

CONCLUSIONES

Junto a la desaceleración del ritmo de crecimiento en el conjunto del sector de distribución de prendas de vestir, hay que señalar que en el sector coexisten distintos tipos de establecimientos con pesos relativos diferentes. De esta forma, aproximadamente, el 40% de las ventas se realizan en tiendas independientes, el 30% en grandes almacenes, hipermercados o supermercados y el 20% en cadenas especializadas.

La caída en el crecimiento de la facturación coincide con una reducción del número de establecimientos que operan en este sector, tan atomizado, por lo que la facturación por establecimiento no ha disminuido por término medio. Sin embargo, esto no significa que la evolución de los distintos tipos de establecimientos haya sido análoga, ya que aunque las cadenas especializadas son las de menor peso, también son las que han experimentado una evolución más favorable en la última década del milenio, en detrimento principalmente del grupo mayoritario, esto es, de las tiendas independientes.

La mencionada disminución de las ventas, unida a la alta concentración del sector, a la infidelidad de los clientes y a la sobreoferta, deriva en un grado de rivali-

dad elevado en el conjunto del sector. Esta rivalidad junto con el poder de elección que disfruta el cliente conducen a una valoración media del grado de atractivo del sector, pese a que el grado de atractivo de entrada es aún alto, al escaso poder de los proveedores y a la inexistencia de productos sustitutivos puros.

En ese escenario, si descendemos a un análisis por tipos de establecimientos, se observa que distintas formas de distribución desarrollan distintas formas de competir: los comercios independientes son comercios multimarca, de escala local o regional y oferta poco diferenciada, escasa gama de productos y precios poco competitivos; las cadenas especializadas están especializadas, ofrecen una gama mayor y más profunda, más servicios y con precios ajustados; los grandes almacenes operan a escala nacional, con una amplia oferta de productos y servicios y especializada con precios algo menos competitivos que el grupo anterior; y, por último, los supermercados e hipermercados que tienen alcance nacional o internacional y cuentan con una oferta no especializada y precios muy competitivos.

Ante esta diversidad competitiva, se observa que las tendencias del entorno que se imponen en el conjunto de los sectores de actividad (y entre ellos el de distribución textil), como son la globalización que exige un tamaño óptimo para operar y la evolución tecnológica y de los sistemas de información que están facilitando la rapidez operativa y la estandarización que dicho volumen de operación

requiere, convergen en el desarrollo de las cadenas especializadas.

Sin embargo, para el éxito de esta fórmula de venta, resulta imprescindible conseguir dominar con maestría los siguientes aspectos: ofertar una buena relación calidad/precio, la mejor localización de las tiendas, acertar en el diseño de las prendas y alcanzar la eficiencia operativa a través de los sistemas de información y la excelencia en la logística entre almacenes y tiendas.

Por todo lo dicho con anterioridad, se concluye que el modelo de negocio de la cadena especializada, que en este momento representa casi la cuarta parte de la distribución en Europa, se prevé como la opción estratégica con mayor desarrollo en el futuro.

Este fenómeno se pone de manifiesto al comprobar la distinta repercusión que en los distintos tipos de distribución ha tenido la disminución del ritmo de la facturación y del número de establecimientos que ha experimentado en los últimos años el sector.

Esta tendencia ha afectado a las tiendas independientes muy negativamente, siendo la forma de distribución que peor evolución ha experimentado, y, sin embargo, ha favorecido a la cadena especializada que ha duplicado su cuota de mercado en la última década. ●

CRISTINA ITURRIOZ LANDART
CRISTINA ARAGÓN AMONARRIZ
M^a JOSÉ ARANGUREN QUEREJETA

Facultad de Ciencias Económicas
y Empresariales
ESTE-Universidad de Deusto

NOTAS

(1) Este artículo está basado en un estudio amplio sobre el sector de confección de prendas de vestir elaborado por un grupo de trabajo dirigido por las autoras del presente artículo y en el que participaron, entre otros, Oihana Eizaguirre y M^a Paz Calvo.

(2) Concretamente se han realizado entrevistas a un conjunto de 21 empresas de confección textil de la CAPV, estimándose que las características del sector fabricantes de prendas de vestir extraídas de estas entrevistas podrían ser extrapolables a empresas del sector de otras comunidades autónomas.

(3) Bajo esta denominación se incluyen grandes superficies, grandes almacenes y cadenas especializadas.

(4) España cuenta con 40 millones de habitantes y es el quinto país europeo en gasto por persona.

(5) El hecho de que sean los jóvenes los que más veces van al año a hacer compras supone que se trate del estrato de edad que mayor número de prendas adquiere por término medio.