

# SECTOR TEXTIL LA APUESTA DE LA COMERCIALIZACION

■ TONI GARGANTE



**E**l sector textil tiene planteados profundos cambios en los años que quedan para finalizar este siglo, tanto a nivel de producción industrial como de distribución comercial. El futuro del sector se debate entre la redefinición de las manufacturas a fabricar, frente a la inexorable presión de las importaciones, y el acercamiento definitivo al consumidor final, en lo que ya se ha calificado como la década de la distribución.

El sector textil agrupa a multitud de industrias que presentan intereses dife-

rentes y, en ocasiones, contrapuestos. Cuando el productor de medias tiene una buena temporada, el fabricante de pantalones vaqueros sufre un descenso importante de ventas, y viceversa. Incluso en un mismo subsector, los comportamientos de la moda afectan de diferente forma a diversas empresas. Esta situación queda reflejada en otro ejemplo, el de los fabricantes de fibra acrílica, que en estos momentos atraviesan un ciclo de actividad alcista, mientras que la industria de fibra de poliéster toca fondo.

Las diferentes estrategias de producción convierten al textil en un sector complejo. Sin embargo, a nivel de los diversos canales de distribución, existen

dos tipos básicos de modelo: los subsectores de cabecera, con unos canales comerciales más estables y con clientes más o menos fieles; y las compañías de acabados y confección, que mantienen un contacto mucho más estrecho con el consumidor final, y en las que inciden directamente las innovaciones comerciales y el marketing de ventas.

El sistema comercial del común de empresas confeccionistas no ha variado excesivamente en los últimos años, aunque se han observado unas tendencias que convergen en una mayor concentración de los aparatos de distribución. El peso que mantienen los comercios detallistas independientes sigue

siendo la clave para entender el funcionamiento de la distribución comercial de productos textiles en España.

Al contrario de lo que ya empieza a ocurrir en otros sectores de productos de gran consumo –alimentación, droguería, menaje del hogar...–, el pequeño comercio independiente de productos textiles acapara en la actualidad un 60% del mercado de la columna vertebral del sistema de distribución en España, mientras que los grandes almacenes, cadenas de tiendas e hipermercados controlan una cuota inferior al 17%, a pesar del crecimiento experimentado en los últimos tiempos.

En el caso concreto de las grandes cadenas de hipermercados, hay que destacar que el predominio de otro tipo de productos, limita la oferta de textiles a apenas un 10% del volumen global de negocio en este tipo de establecimientos; mientras que los supermercados apenas si se aventuran a ofrecer algún tipo de complemento textil, como medias, calcetines y ropa interior.

Aunque a esta relación de fuerzas medida en porcentajes haya que añadir otra valoración sustancial en sentido contrario, porque los grandes almacenes y las nuevas formas comerciales ejercen, de cara a los detallistas de menor dimensión, una influencia muy superior a su cuota de mercado, tanto en la configuración de la oferta como en tendencias de moda y precios.

## LA ATOMIZACION DE LA PRODUCCION TEXTIL

Un análisis del sector textil y de sus canales de distribución pasa necesariamente, en cualquier caso, por la constatación de dos premisas básicas: la existencia de subsectores entrelazados y la composición de una red empresarial formada por multitud de pequeñas y medianas sociedades, que justifican de alguna forma el predominio del comercio al detalle.

Según datos del Centro de Información Textil y Confección (Cityc), el censo del sector alcanza las 3.500 empresas, aunque el listado aumenta hasta las

4.200 añadiendo las compañías del subsector de confección. La atomización de las compañías confeccionistas es uno de los aspectos que las definen como más vulnerables. Sólo hay 1.700 compañías con más de veinte trabajadores.

La cadena de producción simplificada de una manufactura se inicia en los productores de materia prima (seda, lana, algodón y fibras), para pasar luego al subsector de hilatura, después a la tejeduría, y terminar, por último, en los acabadores, confección y venta final. Todos estos eslabones mantienen una fuerte relación de dependencia, aunque las estrategias de distribución son distintas en la mayoría de los casos.

Sin embargo, en los últimos años se ha observado una concentración de las estrategias de crecimiento empresarial en un acercamiento de la gestión al cliente. En la actualidad, son habituales, en tal sentido, las tendencias de empresas fabricantes a aumentar inversiones en la mejora de los canales de distribución, dejando en un segundo plano a las inversiones puramente in-

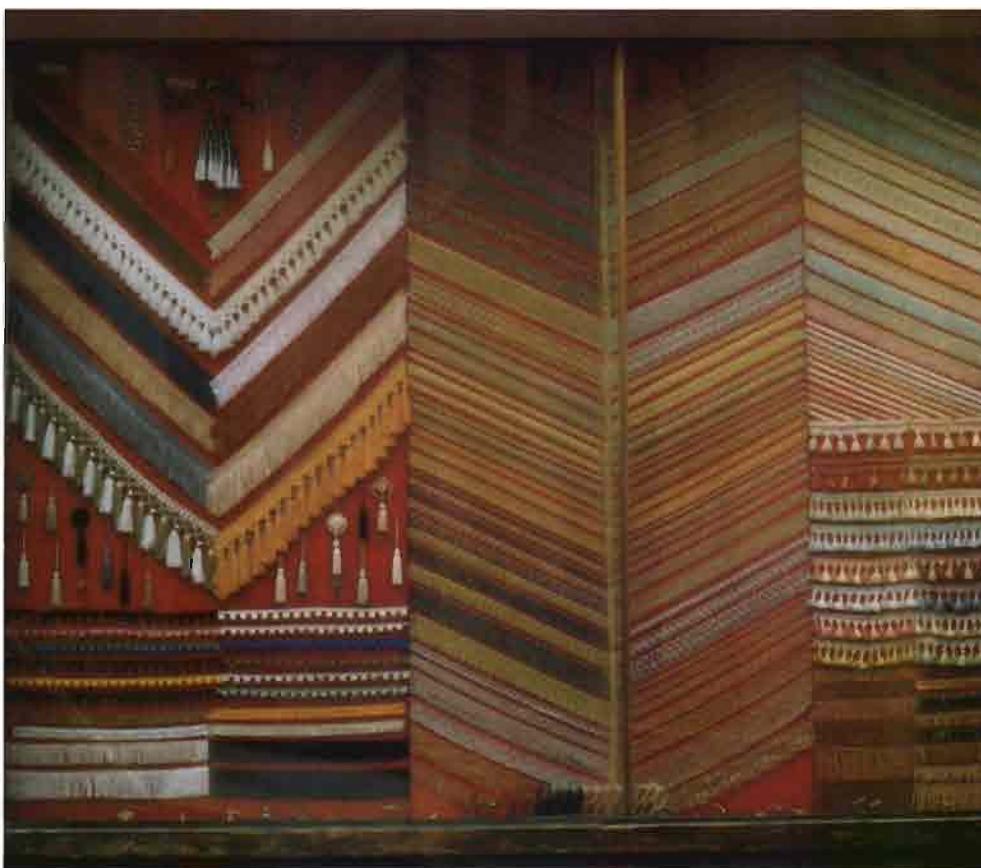
dustriales, para tratar de acoplar las disfunciones de un exceso de producción.

Se constata así, por tanto, una progresiva transformación de la industria textil en un sector de oferta, con una sobreproducción y stocks que distorsionan la planificación y los resultados empresariales, agravados por el continuo aumento de las importaciones y una desaceleración gradual de la demanda, habitual en tiempos de crisis.

La mayor parte de las empresas españolas optan por acercarse a los gustos del cliente y a la moda para seguir estando presentes en el mercado y asegurar unas ventas que de otra forma quedarían en los estantes de los almacenes. El grueso de las inversiones se destinan a la mejora de la red comercial.

## CONFECCION Y ACABADOS

Aunque el esfuerzo comercial agrupa a todos los subsectores, los de confección y acabados son los que mantienen un mayor contacto con el consumi-



## CANALES DE DISTRIBUCIÓN DE LOS ARTÍCULOS DE VESTUARIO

(% sobre total mercado)

	1990	Tendencia 2000
Detallistas		
independientes	60	↓
Cadenas especializadas y franquicias	8	↑
Grandes almacenes	17	=
Hiper-supermercados	3	↑
Correspondencia	1	=
Otros (1)	10	↓

(1) mercados no estables. Venta ambulante, etc...

Fuente: Cityc

dor final y, por tanto, los que muestran un interés más acentuado en la innovación de los sistemas de distribución.

El subsector de confección emplea en España a 152.000 personas, de las cuales 131.000 son asalariadas. Aporta un 3,9% al producto industrial y un 4,5% al empleo, proporción elevada si la comparamos con la media de la Comunidad Europea, que se sitúa en el 3%, muy cercana a la de países del sur europeo: Italia, Portugal y Grecia.

Los tres polos pioneros en la confección fueron Madrid, Barcelona y Valencia, aunque la necesidad de la reducción de costes ha forzado un traslado progresivo de las inversiones industriales hacia otras zonas como Galicia, Castilla-La Mancha y Andalucía.

Según los datos del Cityc, las empresas confeccionistas que comercializan su producción son el primer tipo de compañías de este subsector, y representan la mitad de las existentes. Estas sociedades disponen de secciones de diseño, patronaje, costura y acabados, aunque descentralizan las operaciones de costura en talleres auxiliares. Una sección de costura asegura la manufactura de colecciones y pedidos de entrega rápida, difíciles de realizar a través de subcontratación.

En segundo lugar, están las sociedades que trabajan para otros talleres,

principalmente en la etapa de costura. Por último, un tercer tipo agrupa las iniciativas comerciales que, con diseño propio, descentralizan la totalidad de la escala de fabricación a terceros. Esta modalidad representa un 12% de la facturación del subsector y en los últimos años ha experimentado un notable crecimiento, debido a la importante reducción de costes que supone. Dentro de este último grupo se incluyen los distribuidores que encargan los artículos para su propia red comercial y las empresas que venden a detallistas bajo la denominación de "moda pronta", que supone la fabricación a corto plazo, lo que permite una mayor adaptación a las exigencias del mercado.

### REDUCCION DE COSTES

La necesidad de acercarse a los gustos del cliente –al contrario de lo que sucedía hasta hace unos años– y la tendencia a la reducción de los costes han revolucionado los sistemas de distribución del subsector de la confección. Claro está que gran parte de este aminoramiento de gastos se produce en los procesos productivos y en la subcontratación a terceros de parte de la fabricación.

Pero la reducción de costes también se plantea de forma significativa en los

canales de distribución, siempre con el objetivo de llegar más barato al consumidor final, dentro de una nueva dinámica que, al menos en teoría, pretende no perjudicar a nadie, y especialmente a los distribuidores, siempre que estos últimos sean capaces de tener más beneficios vendiendo más barato con una mayor eficiencia en la compra, venta y costes, a través de la calidad total y el servicio rápido.

Nadie discute, a este respecto, que la reducción de costes es importante para aumentar la competitividad empresarial, pero el ahorro de esfuerzos en la potenciación de los canales de distribución puede ser un error. La obsesión en alcanzar unos costes fijos reducidos no puede ocultar la necesidad de volcar la gestión en la mejora de la comercialización de los productos. La principal ventaja de una estrecha relación con el escalón distribuidor es la disponibilidad de información fiable e inmediata sobre lo que ocurre en el mercado. La moda, el diseño y la respuesta rápida son la mejor garantía de una buena gestión.

El nivel de descentralización es elevado en las compañías confeccionistas y se ha situado sobre el 50%, según la documentación del Cityc. Esta estructura ha permitido reducir costes operativos y ha proporcionado un elevado grado de flexibilidad y capacidad de respuesta a las exigencias de los clientes. Sin embargo, se han detectado algunas contradicciones, como la adopción de sistemas de calidad del producto eficientes y la funcionalidad del servicio.

La descentralización de parte de la producción ha variado su significado en los últimos veinte años. Durante los sesenta y principios de los setenta, este tipo de organización se utilizó para complementar la capacidad productiva de las empresas, justo al contrario de la tendencia actual, centrada en la subcontratación de partes básicas de la producción.

En lo que respecta a la descentralización en los canales de distribución, el sistema de franquicia es el más utilizado. Este tipo de organización es uno de los puntos de encuentro con la in-

dustria, dado que la mayoría de franquicias están integradas en un grupo empresarial.

## EL INDUSTRIAL COMERCIANTE

Los cambios en la distribución de los productos textiles se han generado por parte de los fabricantes más que por los propios comerciantes. Efectivamente, es curioso que el aparato comercial del sector textil en España esté controlado por grupos industriales, a diferencia de otros sectores de consu-

mo. La preocupación de los distribuidores por su negocio se centra en los casos de los grandes almacenes y comercios medios. Los industriales han aumentado su interés por la distribución al comprobar que los detallistas han disminuido su fidelidad hacia los proveedores tradicionales y, en cambio, cada vez son más sensibles a la oferta extranjera.

El empresario, además, tienen planteados problemas como la morosidad en los pagos –agravada por la movilidad de la distribución textil–, con un continuado rosario de cierres y aperturas de tiendas, lo que provoca que mul-

titud de comercios trabajen una sola temporada y cierren antes de pagar el producto.

El acercamiento del industrial a los subsectores más cercanos al consumidor se observa, además, por la realidad de que los resultados de las empresas son más holgados a medida que descendemos por la cadena textil. Al extender el negocio a la comercialización, el industrial evita los roces con el detallista y mayorista. Este es el caso de los grupos industriales que fundaron su negocio comercial para controlar mejor su producción.

Sin embargo, también existe el caso contrario: comerciantes que crearon sus fábricas, como es el caso de El Corte Inglés, Corteíel, o el ejemplo más cercano de Massimo Dutti. Esta modalidad busca una respuesta eficiente y rápida a los pedidos, con lo que la fórmula buscada ha sido el "fabríquese lo usted mismo", además de la acuñación de un estilo propio de moda.

El principal peligro que origina una diversificación vertical –tanto en el industrial que distribuye, como en el caso contrario– es el desconocimiento del nuevo negocio y los riesgos de un fracaso. Entonces cabe una tercera posibilidad, que pasa por la búsqueda de un socio industrial o financiero que aporte conocimientos, experiencia o dinero, dependiendo del caso.

Ejemplos recientes en esta línea se han dado, entre otros casos, con el acuerdo entre el fabricante español de medias Manufacturas Antonio Gassol y el productor británico Coats Viyella para extender las ventas a los países sudamericanos; o con la entrada de Mercapital como socio financiero en el capital de la productora de corsetería y artículos de baño Vives Vidal (Vivesa) para potenciar la implantación de sus productos en Francia y otros países europeos.

Sin embargo, estas aventuras suponen un riesgo elevado, dada la situación inestable de la industria del sector; y otras empresas apuestan por el control de la red propia de distribución. En este caso, cabe destacar el cambio de actitud del empresario español Armando Lasauca, impulsor inicial de las tien-

## LAS GRANDES CIFRAS DEL SECTOR TEXTIL EN ESPAÑA

### INDICADORES DE ACTIVIDAD

(% Variación sobre el mismo período del año anterior)

	1988	1990	1991	1992 (*)
Producción Textil	+4,9	-2,4	-6,6	-2,0
Prod. Confec. y calzado	+0,1	+0,3	-6,3	-0,8
Consumo electr. (T+C)	+7,9	-2,7	-1,8	-1,4
Consumo Ind. de Fibras	+2	-6	-1	+10,8
Importaciones de Fibras	+10,6	-12,2	+5,2	+14,4

### EVOLUCIÓN DE PRECIOS

(% Variación sobre el mismo período del año anterior)

	1988	1990	1991	1992 (*)
Precios industriales				
– Textil	-0,8	+2,6	+1,7	+0,6
– Confección	+3,7	+3,6	+4,6	+4,3
Precios consumo				
– General	+6,9	+6,5	+5,5	+6,2
– Vestido y calzado	+4,8	+5,4	+5	+4,9

### COMERCIO EXTERIOR TEXTIL/CONFECCIÓN

(% Variación sobre el mismo período del año anterior)

	1988	1990	1991	1992 (*)
Importaciones	+35,1	+17,6	+28,3	+22,7
Exportaciones	+0,5	+9,4	+5,1	+4,3
Saldo comercial (000 Mill.)	-135	-174	-274	-149

(Incluye materias primas+manufacturas)

(\*) Los datos de 1992 corresponden a la evolución durante los primeros meses del año.

Fuente: Cityc

das Massimo Dutti –en las que se controlaba directamente producción y distribución–, que promueve ahora una nueva cadena de establecimientos de ropa masculina, bajo la marca "Polo Sur", en las que se ha desechado la fabricación propia, concentrando todos los esfuerzos en la distribución.

## LA FRANQUICIA

Las empresas que pretenden entrar en el negocio de la distribución escogen en muchas ocasiones la apertura de una red de tiendas con el sistema de la franquicia. Pero, no se trata de intervenciones directas, sino más bien de fabricantes que cuentan con una comercialización concertada.

Esta fórmula funciona en el sector textil con los mecanismos clásicos de este sistema de comercialización, mediante la firma de un contrato a través del cual el franquiciador cede al franquiciado el derecho a la explotación de la co-

mercialización de un determinado producto, a cambio de una compensación financiera directa o indirecta. Las reglas de oro de este sistema se basan en una tecnología comercial que se diferencia de los competidores, y en que los activos (marcas, slogans, rótulos comerciales) son propiedad del franquiciador.

Este sistema comercial permite realizar un seguimiento intensivo de los cambios de gustos de la moda, información muy valiosa para el franquiciador. En España existen un total de 16.270 establecimientos franquiciados, que suponen una media del 84% de las cadenas.

El sector que domina este tipo de negocio en nuestro país es el de equipamiento personal, con 83 cadenas, lo que representa un 43% del total, según los datos publicados en el Anuario Español de Franchising y del Comercio Asociado 1991. El subsector de equipamiento del hogar se sitúa en cuarto lugar, con 16 franquicias, un 8% del global. En cuanto al número de establecimientos que forman las cadenas, el pri-

mer lugar está ocupado por el sector del gran consumo con el 64,8% del local de establecimientos de las cadenas, seguido por el comercio especializado, con un 14,4%.

El mercado de la franquicia tiene grandes posibilidades de crecimiento en España, y más teniendo en cuenta que gran parte de las tiendas textiles franquiciadas están concentradas en la venta al detall. Efectivamente, el sistema de franquicia ha revolucionado a los detallistas, introduciendo un nivel de seguridad en las pequeñas tiendas y aumentando la modernización y profesionalidad de las prácticas comerciales en el mercado.

Esta fórmula permite controlar una parte de la distribución sin tener intereses directos en la misma. Sin embargo, no todas las experiencias han funcionado. La imagen de marca está perfectamente cuidada en este tipo de negocio, pero no siempre va asociada con el concepto de calidad de los productos que se vende.



Hay quien piensa, como Armando Lasauca, que cuando una empresa que cuenta con una red de tiendas piensa en el sistema de la franquicia es que el negocio va mal. Además, en multitud de ocasiones, esta fórmula significa la aceleración de la penetración de las marcas extranjeras, que han optado en muchos casos por esta fórmula de comercialización, que supone una exclusión para la oferta de los demás fabricantes y proveedores, al tratarse de una distribución mono-marca.

Uno de estos casos es el de la firma italiana Benetton, que ha descentralizado al máximo su cadena de fabricación, y ha basado su sistema comercial en las tiendas exclusivas franquiciadas. Benetton cuenta en España con dos factorías en Cataluña (Castellbisbal y Cervera) en las que elabora los patrones de las prendas que luego montan multitud de talleres independientes que trabajan en exclusiva.

Las prendas confeccionadas vuelven a la factoría donde reciben el tinte final, si es necesario. Luego, Benetton reparte su producción entre 480 puntos de venta, de los que 440 son tiendas en régimen de franquicia. Se trata de un sistema casi feudal, en el que Benetton asume los mínimos riesgos. La compañía ha centrado su atención en los controles de calidad de los talleres y de las tiendas. Tal y como explicábamos más arriba, la compañía italiana ha puesto en práctica una férrea política de control de costes. Quizás a raíz de esta organización los resultados previstos para este año rondarán los 600 millones de pesetas, con un incremento del 60% respecto a 1991.

La estrategia de Benetton es muy sencilla: primero gestiona el pedido y después fabrica. De esta forma, se evita la acumulación de stocks sin vender. Aunque, para el buen funcionamiento de esta fórmula, los responsables de Benetton en España aseguran que disponen de "una buena estrategia y capacidad de respuesta", con el objetivo de no tardar más de dos semanas en atender un pedido en plena temporada.

En Benetton, además, han optado por la inexistencia de contratos firma-

dos para la apertura de tiendas en régimen de franquicia, por entender que esta fórmula permite una mayor libertad de actuación por las dos partes, incluida la capacidad de intervención del franquiciador sobre la gestión de algunas tiendas con problemas.

En todo caso, de cara al futuro inmediato de las redes de franquicia en las grandes ciudades, todas las opiniones coinciden en prever la implantación de tiendas más grandes, con una superficie media de entre 200 y 300 metros cuadrados y una progresiva especialización en líneas concretas de producto, capaces de competir con la oferta mayor y más variada de los grandes almacenes.

## MEJORAR LA COMERCIALIZACION

La experiencia de las franquicias viene a confirmar que todas las líneas de futuro para el sector textil pasan por mejorar los procesos de comercialización. Esta situación supondrá una evolución más rápida de los canales de distribución en España. Las últimas tendencias y la evolución del mercado hacia la respuesta rápida del suministro de productos a las redes comerciales marcará la diferencia. La competencia entre empresas y modos de distribución es una de las características más definidas del comercio textil de este fin de siglo.

La potenciación del papel de los hipermercados y el desarrollo de la franquicia han introducido nuevos aspectos de mayor competencia en los últimos años. Todo ello, sin olvidar un aspecto fundamental: la liberalización del comercio internacional (la apertura definitiva de fronteras en la CE desde enero de 1993 y las negociaciones en el seno del GATT), que supondrá una mayor accesibilidad a nuevos proveedores.

El surgimiento de nuevos detallistas con pocos recursos ha enrarecido la situación de la competencia recientemente, pero el endurecimiento del mercado inmobiliario se ha encargado de frenar muchas de estas iniciativas, por lo que la única solución es el asociacionismo o el cie-

rre final.

Otra tendencia clara son los intentos de internacionalización. De momento, los resultados son más bien escasos, y están protagonizados por los grupos con mayor potencial inversor. En este sentido, destacan, en el caso de España, los intentos de Zara y Cortefiel, con la apertura de comercios en Francia, y la de otros ejemplos más puntuales, como la apertura de tiendas de algunos diseñadores. Sin embargo, los casos reseñados de Zara y Cortefiel responden más bien a una estrategia planeada de expansión en el extranjero.

Las exportaciones españolas del subsector de confección son reducidas en cifras absolutas. Un estudio realizado por el Ministerio de Industria destaca este aspecto, con unos niveles de ventas fuera de España del orden del 6% de la producción, mientras las importaciones suponen un 40%. El informe cita como aspectos positivos la buena penetración experimentada por el diseño español de moda en el conjunto del panorama europeo y un diferencial de costes cada vez menor.

En sentido contrario, la instalación de cadenas de distribución extranjeras en España, con o sin fabricación propia, es un hecho. Aparte de la tiendas de un creador foráneo, el desembarco de Benetton, C&A, diversos franquiciadores y los grandes almacenes británicos, como Marks&Spencer, confirman esta tendencia.

La mínima penetración en el extranjero se basa en la escasa dimensión de las empresas españolas. Nuestro país es el segundo de Europa en número de puntos de venta, con 540.000, sólo precedido por Italia, que cuenta con 871.000. Otros países como Francia y Alemania tienen un gran número de puntos de venta, pero atienden una media de consumidores más elevada, al tener más habitantes.

## CONCENTRACION

Otro aspecto relacionado con el anterior es la concentración comercial, tendencia que permite conseguir eco-





nomías de escala en las compras y en la gestión comercial y financiera. Más que fusiones entre diferentes comercios, se trata de la integración de detallistas o tiendas medianas a una red franquiciada. En otros casos, se crea una asociación para centralizar compras y alcanzar precios ventajosos con la suma de pedidos.

Un escalón más avanzado en la concentración permite alcanzar la estrategia común de servicios de logística, como regulación de stocks, promoción, marketing, etc... En España existen pocos ejemplos y, en ocasiones, vienen amparados por las administraciones públicas.

En tal sentido, cabe destacar, por ejemplo, que la Generalitat de Cataluña aportará 250 millones de pesetas para la creación del complejo comercial Barcelona Moda Centro. Esta iniciativa, que se ubicará en la población cercana a la Ciudad Condal de Sant Quirze del Vallés, pretende potenciar las ventas de las prendas de confección fabricadas en Cataluña. La inversión total prevista alcanza los 5.000 millones, que en su mayoría procederá de los socios priva-

dos locales. Este centro comercial no es más que una imitación de otros proyectos puestos en práctica en Alemania. El centro tendrá funciones de complejo de negocios del sector de acabados textiles y complementos donde un gran número de fabricantes y comercios instalarán sus puntos de venta para mejorar la oferta de mayoristas y comerciantes. Las primeras valoraciones han previsto una demanda de 7.000 detallistas que generarán alrededor de 20.000 visitas anuales en Barcelona Moda Centro.

Los especialistas del sector distribución han detectado otra tendencia que se refiere a la mayor concentración de las compras en áreas determinadas. Ya no se trata de comprar moda en las grandes ciudades, ahora se delimita una zona más concreta dentro de estas urbes, en detrimento del comercio de barrio. Esta situación vendrá acompañada de una mayor segmentación de la oferta, con tiendas y comercios orientados hacia clientelas específicas (en función de segmentos de edad, poder adquisitivo, etc...).

Todos estos aspectos confluyen en

una serie de condiciones finales. La pérdida de cuota de mercado del comercio independiente, la venta ambulante y, en definitiva, los detallistas, que verán reducida su penetración del 60% en la actualidad hasta el 40% en el año 2000. Si unos pierden cuota de mercado, otros distribuidores la ganan. Los hipermercados y las cadenas especializadas sumarán clientes en los niveles medios y bajos del mercado, a costa del comercio independiente. Como ejemplo, basta citar que el crecimiento anual del departamento de vestir de los hipermercados Pryca es del 50%. El margen comercial de este tipo de superficies es habitualmente del 60%.

Mientras, el peso de los grandes almacenes se mantendrá, con unos márgenes comerciales que oscilan entre el 70 y el 100%. Finalmente, se observa una tendencia de crecimiento de las cadenas especializadas y franquicias, con sus ya comentadas características de especialización y de economías de escala.

TONI GARGANTE  
Periodista