

---

# LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCION DE PRODUCTOS DE CONFECCION

---

## UN CASO DE PROYECCION INTERNACIONAL

---

■ JULIO CERVIÑO

---



**E**ste trabajo analiza los cambios y transformaciones que está sufriendo el sector de confección a nivel internacional, y como estos cambios están influyendo en las estrategias de fabricantes y empresas de distribución. Más concretamente, el trabajo se centra en los procesos de internacionalización que han iniciado un buen número de detallistas y fabricantes de confección, principalmente europeos y norteamericanos, como respuesta a una mayor globalización de los mercados y de la competencia y a la nueva división internacional del trabajo dentro del sector. Dentro de este contexto, se analiza la respuesta de las empresas españolas ante estos cambios, y principalmente en lo que respecta a sus estrategias de crecimiento basadas en la diversificación y la internacionalización. Asimismo, el trabajo presenta las distintas opciones de penetración y consolidación de mercados extranjeros que están desarrollando los principales líderes españoles en el área de la distribución de productos de confección.

### PRINCIPALES TENDENCIAS DEL SECTOR TEXTIL-CONFECCION

El análisis concreto de la internacionalización de las empresas de distribución de productos de confección debe englobarse dentro de los cambios acaecidos y tendencias actuales del sector textil-confección.

En el análisis de la industria textil-confección se observan cuatro tendencias fundamentales que están remodelando y reestructurando el sector, y que presionan directamente sobre los procesos de internacionalización de los distribuidores detallistas. Estas tendencias las podemos resumir en las cuatro siguientes:

#### **1. Creciente internacionalización de la producción textil y de la confección europea y norteamericana.**

En la internacionalización del sector textil-confección hay que diferenciar las etapas de obtención de fibras y elaboración de tejidos (sector textil), de la etapa de confección: ensamblaje final de los tejidos para la obtención de la

prenda acabada lista para el consumidor final. En el sector específico de confección, la internacionalización se está desarrollando a través de la deslocalización a terceros países de fábricas propias o en joint venture, la subcontratación y la compra de productos acabados en terceros países. Estos procesos se realizan tanto por parte de fabricantes como por distribuidores, principalmente norteamericanos y europeos. Este proceso creciente de internacionalización es patente al analizar las estadísticas de importación de productos terminados de confección en Estados Unidos y los principales países europeos. También hay que indicar que una gran parte de la subcontratación se realiza bajo tráfico de perfeccionamiento activo, utilizando productos textiles y tejidos fabricados en los países de origen del fabricante o detallista.

Las razones de este proceso de relocalización de procesos intensivos de mano de obra son debidas principalmente a la búsqueda de costes laborales más bajos por parte de fabricantes y



detallistas de los países más desarrollados, así como a la competencia de precios en los puntos de venta, motivada por la internacionalización previa de competidores o por las políticas de compra internacional desarrolladas por los grandes distribuidores-detallistas. Esto motiva que muchas empresas de fabricación de prendas localicen sus plantas en el sureste asiático, norte de África, Méjico, y/o Centroamérica.

La internacionalización del sector textil es más moderada, ya que ésta conlleva mayores inversiones de capital, por lo que los riesgos son mayores que en el sector de confección. Hasta el momento, la internacionalización de los fabricantes de tejidos se ha centrado principalmente en filiales y operaciones de compra y almacenaje de fibras.

Sin embargo, esta situación podría cambiar a medida que las políticas de compra de los principales detallistas internacionales fueren a los fabricantes europeos y norteamericanos del sector a establecer plantas de producción en aquellos países ricos en fibras y otras materias primas necesarias, tales como el sureste asiático u otros países latinoamericanos.

Así, por ejemplo, la subcontratación y producción de artículos de confección por parte de muchos de los grandes distribuidores españoles en Marruecos está forzando a las empresas textiles españolas a localizar plantas de producción en este país norteafricano. Así, empresas como Hijos de Ángel Colomer (fabricación de pasamanería), Settavex (fabricación de tela vaquera) o Tavex (hiladuras de algodón) tienen ya importantes inversiones fabriles en este país. Asimismo, este proceso de internacionalización también se verá acelerado, a medida que los países especializados en estos momentos en operaciones de subcontratación (ej. India, Paquistán, Marruecos, Filipinas, ...) establezcan su propia industria nacional de confección y textil.

Por otro lado, y a pesar de la tendencia a fabricar o subcontratar en terceros países, existen también razones para que las empresas de países europeos conserven algunas de sus plantas



en Europa. Entre estas razones podemos señalar las siguientes: mantener centros de I+D, diseño y aprendizaje en el país de origen; complementariedad entre la producción local y la realizada en terceros países; posibilidad de fabricación de pequeños lotes a pedidos urgentes o a medida; y como instrumentos comerciales para poder desarrollar operaciones de perfeccionamiento activo y subcontratación en terceros países con ventajas fiscales y arancelarias comunitarias (Reglamento Comunitario EC/636/82) (1).

### **2. Estrategias de crecimiento empresarial a partir de la integración vertical hacia adelante de los fabricantes de confección.**

Otra tendencia reciente en estos últimos años es el elevado y creciente número de fabricantes que están desarrollando sus propios canales de distribución, desarrollando así todas las etapas del proceso dentro de su sector, desde el diseño y fabricación de prendas, hasta el marketing y distribución de las mismas.

Las actividades de distribución de los que fueron meros fabricantes son en la actualidad una parte vital y estratégica de las operaciones totales de las empresas líderes europeas. Esta tendencia es patente en países como Alemania, Italia y Estados Unidos, y en menor medida en el Reino Unido. Grandes

fabricantes como Benetton o Stefanel (Italia), Bidermann (Francia), Escada (Alemania) y Burberrys (Reino Unido), tienen tiendas franquiciadas o propias a nivel nacional e internacional. Solamente Escada, que empezó su estrategia de distribución propia en 1986 con la primera tienda en Japón, se ha convertido en el cuarto grupo de distribución de confección en Alemania, con más de 500 tiendas repartidas en Europa, Estados Unidos, Canadá, Asia y Medio Oriente.

En el Reino Unido, las empresas fabricantes de confección han sido menos innovadoras a la hora de desarrollar y establecer políticas de marca y canales propios, cuando se comparan con sus competidores continentales. Esto es debido principalmente a la mayor concentración estructural del sector de distribución de confección británico, y a que muchos fabricantes ingleses tienen establecidos contratos de proveedor a largo plazo con estos grandes distribuidores.

Así, en un mercado dominado fundamentalmente por los grandes distribuidores (Marks & Spencer, Next, The Gap), los fabricantes ingleses no ven muchas oportunidades para comercializar y vender sus productos con marcas propias en su mercado. Sin embargo, y a pesar de los inconvenientes, un área de crecimiento para los fabricantes-distribuidores de este país han sido las marcas de diseño. En tal sentido, diseñadores británicos como Paul Smith, Katherine Hammett, Laura Ashy, Alexon y Jacques Vert, han abierto tiendas monomarca para comercializar sus productos, posicionándolos en el segmento alto del mercado.

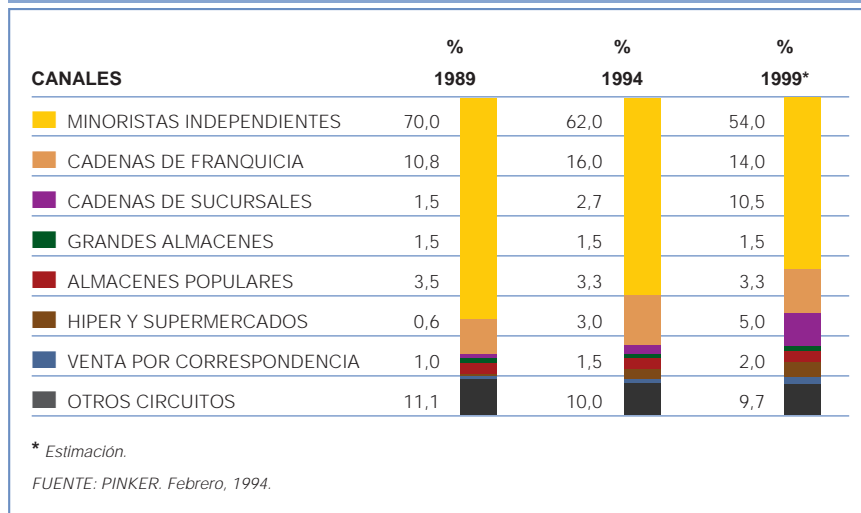
En España, las empresas El Corte Inglés y Cortefiel fueron pioneras en este área, seguidas de otras muchas como Inditex (Zara, Massimo Dutti, Pull&Bear, etc.), Adolfo Domínguez, Armand Basi, Pronovias, etc. Las formas de distribución utilizadas son distintas en función del tipo de posicionamiento buscado. Algunos fabricantes desarrollan e invierten en tiendas de titularidad propia (El Corte Inglés, Grupo Cortefiel e Inditex, principalmente; y más recién-



## Empresas de distribución de productos de confección

CUADRO Nº 1

### EVOLUCION DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION EN EL SECTOR DE LA CONFECCION EN EUROPA



CUADRO Nº 2

### CANALES DE DISTRIBUCION EN ESPAÑA DE TEXTIL EXTERIOR

FORMATO	1985	1993	1994	1995	1999*
DETALLISTAS INDEPENDIENTES	66,1	58,8	58,8	56,6	43,1
GRANDES ALMACENES	15,4	14,1	14,3	13,7	15,8
HIPER Y SUPERMERCADOS	6,3	7,3	7,1	8,3	14,0
MERCADILLOS	7,3	7,6	8,3	8,1	5,2
CADENAS ESPEC. PEQUEÑAS	2,1	2,7	2,8	3,8	8,3
CADENAS ESPEC. GRANDES	5,7	6,2	5,6	6,4	10,6
OTROS	3,3	3,3	3,1	3,1	3,0

\* Estimación.  
FUENTE: CITYC, 1994 (Centro de Información Textil y Confección, Barcelona) y DYPANEL, 1996 (IPMark, 1-15 octubre de 1996).

temente, Adolfo Domínguez); otros se desarrollan a través de joint ventures o licencias principalmente (Adolfo Domínguez en Japón; Armand Basi en diversos países Europeos; Springfield en Alemania, Austria y Suiza; y Zara en Japón) y otros a través de franquicias (Mango, Amichi, Pronovias, En Mangas de Camisa, Roberto Verino, Don Algodón, Induyco, etc.).

Esta integración de fabricante-canal de distribución se debe a la necesidad de dar una respuesta rápida a los continuos cambios del segmento de la

moda, mayor exigencia del mercado por productos de calidad a precios competitivos, responder más eficazmente a los movimientos competitivos de las empresas líderes en el sector, mejor coordinación y flexibilidad de sus sistemas de producción, almacenaje y logística, y por último, obtener un mayor valor añadido a su producción.

Asimismo, la integración de los fabricantes viene apoyada por los cambios tecnológicos que sufre el sector, principalmente sistemas de respuesta rápida en fabricación y de captación de

información en los puntos de venta (sistemas EDI y EPOS) (2), así como la mayor globalización de la moda y los mercados, lo que permite importantes economías de escala en producción, así como políticas de crecimiento basadas en la internacionalización.

### 3. Paso del comercio de confección minorista independiente a la distribución sucursalista (cadenas).

También hay que señalar el proceso de profunda transformación que está sufriendo la distribución detallista y mayorista del sector confección. Esta transformación viene caracterizada por una mayor concentración de la distribución (grandes cadenas sucursalistas), una utilización mayor de la segmentación-especialización, y una concentración urbana de las grandes enseñas de distribución. Esto origina una evolución creciente de los canales de franquicia, cadenas sucursalistas e hipermercados, en detrimento de los minoristas independientes y almacenes populares.

Solamente en Europa, las cuotas de mercado de los detallistas independientes pasó del 70% en 1989 a un 62% en 1994, y las estimaciones para 1999 son del 54%. Es decir, una pérdida de 8 puntos en tan solo 6 años (ver cuadro nº 1). En España, y en base a los datos de Dympanel (1996) y del Cityc (1994), esta tendencia también es patente (ver cuadro nº 2). Incluso, si utilizamos datos más actuales, Modest Guimjoán (1995) señala que la cuota de mercado del detallista independiente en el mercado de la moda en España ha retrocedido en los últimos años, situándose entre un 40 y un 50% y, si se toma como ejemplo lo ocurrido en algunos países de Europa, probablemente caerá hasta un 35% en poco tiempo.

Por otro lado, la distribución detallista de la confección utiliza cada vez más las estrategias de segmentación y de cartera de marcas (y/o enseñas) con el ánimo de posicionar y desarrollar conceptos que cubran nichos de mercado no cubiertos y que presenten un alto potencial de crecimiento, y que sean susceptibles de ser exportados a otros mercados.



## Empresas de distribución de productos de confección

CUADRO Nº 3

### PRINCIPALES FORMATOS GANADORES EN LA DISTRIBUCION TEXTIL-CONFECCION EJEMPLOS DE EUROPA Y ESTADOS UNIDOS

FORMATO	EUROPA	ESTADOS UNIDOS
<b>TIENDAS ESPECIALIZADAS (SPECIAL STORES)</b>	ZARA, CORTEFIEL, NEXT, RIBER ISLAND, ADAMS, BURBERRY, SPRINGFIELD, PULL & BEAR, MONSOON, AUSTIN REED, H&M, MAX MARA, PRENATAL, BENETTON, ZANOLI.	THE LIMITED, GAP, LEVI'S, ANN TAYLOR, RALPH LAUREN, STRUCTURE, BANANA REPUBLIC, CHILDRENS PLACE, ABERCROMBIE, TALBOTS, WET SEAL.
<b>TIENDAS MUY ESPECIALIZADAS (SUPER SPECIALITY)</b>	MARKS & SPENCER, BHS, PEEK & CLOPPENBURG, C&A, MILANO, WOMEN'S SECRET, PRONOVIAS, EN MANGAS DE CAMISA.	NORDSTROM
<b>TIENDAS DE CONVENIENCIA (CONVENIENCE STORE) EN LAS ZONAS PERIFERICAS DE LA CIUDAD</b>		DRESS BARN
<b>DISCOUNT – TIENDAS/CENTROS DE DESCUENTO (EN PERIFERIA DE CIUDAD)</b>	QS, MARK ONE, BEWISE, LITTLEWOODS, OVIESSE.	TJ MAXX, HIT OR MISS.
<b>TIENDAS DE DESCUENTO ESPECIALIZADAS EN UNA CATEGORIA DADA DE PRODUCTO (CATEGORIA BASTAR)</b>	KIABI, ADLER, SUPERCONFEX. 	KIDS R US, MARSHALLS.
<b>TIENDAS DE DESCUENTO ESPECIALIZADAS EN UNA LINEA O GAMA DE PRODUCTO (UNIVERSE EXPLODERS)</b>		BURLINGTON COAT FACTORY, SAWGRASS MILLS.
<b>TIENDAS DE CATALOGOS (PAPEL E INFORMATIZADOS)</b>	NEXT DIRECTORY, FREE-MANS, OTTO, QUELLE, LA REDOUTE.	SPIEGEL, LL. BEAN, LANDS END, QVC SAKS, HSN.
<b>GRANDES ALMACENES (DEPARTMENT STORES)</b>	EL CORTE INGLES, HARRODS, DEBENHAMS, JOHN LEWIS, DE BIJENKORF, GLOBUS, MAGASIN, COIN.	J.C. PENNEY, DILLARDS, FAMOUSS BARR, BLOMINGDALES, NAIMAN MARCUS, NORDSTROMS, BARNEY'S.
<b>SELECTIVE MASS MERCHANDISE COMBOS (TIENDAS POPULARES COMBINADAS)</b>	WOOLWORTH, E HIPERMERCADOS: ALCAMPO, CONTINENTE, CORREFOUR-PRYCA.	WALLMART, KMART, TARGET, VENTURE.



FUENTE: Management Horizons (1994) y elaboración propia.

Los principales formatos de distribución desarrollados por muchos fabricantes y detallistas que han conseguido un fuerte crecimiento durante estos últimos años se recogen en el cuadro nº 3.

#### 4. Creciente internacionalización de los detallistas de confección.

Por último, y en cierta medida afectado por los tres puntos anteriores, otra de las fuerzas más importantes que está cambiando la estructura del sector con-

fección es la continua internacionalización de los detallistas de confección, considerados hasta el momento como un sector o actividad fundamentalmente doméstica. La visión tradicional de que las compañías de distribución deberían limitar sus actividades a sus mercados domésticos, al ser este un sector muy ligado a las connotaciones culturales, legales y competitivas de cada mercado, es realmente difícil de reconciliar en un período de globaliza-

ción económica, desaparición de las barreras comerciales, formación de grandes bloques económicos, así como la aparición de lo que Levitt (1983) definió como la configuración de un consumidor global y de grandes segmentos globales, con gustos y necesidades similares entre los distintos países. Además, y añadido a lo anterior, el concepto de moda y estilo de vestir, que en un momento pudo tener connotaciones culturales, se ha globalizado



CUADRO Nº 4

### PRINCIPALES FRACASOS DE PROCESOS DE EXPANSION INTERNACIONAL EN EL SECTOR DE LA DISTRIBUCION AL DETALLE

DISTRIBUIDOR	MATRIZ (PAIS DE ORIGEN)	MERCADO
AHOLD	HOLANDA	ESPAÑA
BENETTON	ITALIA	SUECIA
CARREFOUR	FRANCIA	ALEMANIA E ITALIA
DUNNES STORES	IRLANDA	ESPAÑA
JC PENNEY	ESTADOS UNIDOS	BELGICA, ALEMANIA E ITALIA
JUSCO	JAPON	REINO UNIDO
KARSTADT	ALEMANIA	FRANCIA
MARKS & SPENCER	REINO UNIDO	ALEMANIA
MIGROS	SUIZA	FRANCIA Y ALEMANIA (SOLO EN LA RED DE TIENDAS DE ORDENADORES)
NEXT	REINO UNIDO	ALEMANIA
SEARS ROEBUCK	ESTADOS UNIDOS	BELGICA Y ESPAÑA
TANDY CORPORATION	ESTADOS UNIDOS	EUROPA
EL CORTE INGLES	ESPAÑA	ESTADOS UNIDOS
Q-ELLOS	ESPAÑA	FRANCIA, ITALIA, PORTUGAL Y REINO UNIDO
INDUYCO (TINTORETTO, CEDOSCE, SINTESIS)	ESPAÑA	FRANCIA

FUENTE: SAMIEE (1995) y elaboración propia

en la actualidad, siendo Milán, París, y Nueva York, junto con la firmas carismáticas de los grandes diseñadores del prêt-à-porter, quienes marcan las pautas del vestir a nivel mundial.

Esta tendencia es visible principalmente en países muy desarrollados, como Estados Unidos, Japón y la Unión Europea. Así, un distribuidor europeo que limite sus operaciones sólo a su mercado doméstico quedará configurado a un status de distribuidor regional a media que la UE se integra en un mercado único. En Norteamérica, podríamos argumentar lo mismo, una vez que el Tratado de Libre Comercio está configurando una zona única entre Estados Unidos, Canadá y México.

Asimismo, cambios recientes como el desarrollo y apertura paulatina de los países del Sureste asiático y de la Europa del Este, ofrecen nuevas oportunidades comerciales para las empresas de distribución europeas.

Sin lugar a dudas, la internacionalización de los formatos y conceptos de distribución se revela como un proceso complejo, ya que no solamente se transfiere un concepto de producto, sino que además surge la problemática de la transferencia de las prácticas de gestión, niveles de servicio y los problemas subyacentes a la coordinación y control de actividades. Prueba de esta complejidad está el elevado número de fracasos en procesos de expansión internacional de las empresas detallistas (ver cuadro nº 4). Incluso, empresas españolas como El Corte Inglés, Induyco o la franquiciadora de camisas a media Q-Ellos, han experimentado directamente la complejidad que conlleva un proceso de internacionalización en el sector de distribución.

Tan sólo en el ejercicio 1996, cerrado en febrero de 1997, El Corte Inglés perdió unos 756 millones de pesetas en su filial The Harris Company de Estados

Unidos (Textil Expres, 1997). Sin embargo, la presión competitiva a nivel global, la necesidad de un crecimiento corporativo constante y la madurez o saturación de sus mercados nacionales fuerzan a los detallistas a tener que identificar y situarse en un número creciente de mercados internacionales, así como a desarrollar estrategias y soluciones que solventen los problemas típicos de la internacionalización.

Por tanto, es de resaltar que una gran mayoría de las empresas de distribución que están liderando los procesos de internacionalización tengan sus orígenes en mercados muy maduros y altamente competitivos, particularmente Estados Unidos, Japón y la Unión Europea. En realidad, y tal como indica Treadgold (1990) del "Oxford Institute of Retail Management", es la percepción de una relativa inexistencia de oportunidades de crecimiento en los mercados domésticos de estos países, combinado con una percepción de oportunidades de negocio en nuevos mercados internacionales, el principal factor motivador para que muchas empresas de distribución busquen el desarrollar una presencia comercial fuera de sus mercados domésticos.

Añadido a lo anterior, y tal como señala el profesor Muñiz, de la Universidad de León, también cabría indicar aquellos casos de empresas que desarrollan un concepto comercial innovador y que tratan de explotarlo rápidamente tanto en su mercado de origen como en otros mercados internacionales, sin esperar a consolidar o conseguir el máximo de crecimiento en su mercado local.

De esta forma, la empresa puede capitalizar su innovación, conseguir las ventajas de ser el primero (first-mover advantages) y ocupar posiciones estratégicas antes de que sus competidores puedan imitarlo (Muñiz, 1997). Este es un hecho relevante en el caso español. Cadenas como Women's Secret o Springfield del grupo Cortefiel están desarrollando simultáneamente estrategias de crecimiento intensivo en España con estrategias de desarrollo internacional (Bonache y Cerviño, 1997).



Desde un punto de vista estratégico, y asumiendo el riesgo de una cierta simplificación, un distribuidor que se enfrenta a un mercado doméstico saturado o con limitaciones para mantener un crecimiento sostenido, tiene dos opciones principales: diversificación en el mercado doméstico e internacionalización.

La estrategia de diversificación es seguida por muchos distribuidores europeos en distintos sectores industriales y económicos. Así, por ejemplo, los distribuidores líderes británicos del sector alimentación se han diversificado en estos años creando nuevos formatos de tiendas, entrando en nuevos segmentos de mercado o incluso entrando en el sector inmobiliario (tanto para uso comercial o no comercial).

En España, las grandes empresas del sector textil-confección también han desarrollado una fuerte política de diversificación doméstica. Así, en los últimos años, empresas como Cortefiel o Inditex han creado un buen número de nuevos formatos comerciales destinados a nuevos segmentos de mercado, los cuales son hoy en día la punta de lanza de su crecimiento doméstico e incluso internacional.

Así, el tercer formato lanzado por el grupo Cortefiel, Springfield, es hoy el buque insignia en su proceso de internacionalización por Europa y América. Otros grandes distribuidores, como El Corte Inglés, han realizado tanto diversificaciones concéntricas (Tintoretto, Cedosce, Síntesis), como diversificaciones nada relacionadas, como el de la electrónica, tecnología militar, agencias de viaje, informática, etc.

Una segunda alternativa es la de extender su negocio nuclear fuera de su mercado doméstico. En base a las estadísticas de inversiones directas e informes sectoriales internacionales, esta es una estrategia de crecimiento preferida y emergente en un número creciente de empresas de distribución.

Desde luego, esto no quiere decir que estas dos alternativas de crecimiento sostenido sean mutuamente excluyentes. En realidad, los distribuidores que presentan los casos de más éxito

CUADRO Nº 5

### FACTORES QUE FACILITAN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACION DE LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCION

- DESARROLLO Y DIFUSION DE LAS TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION Y DE TRANSFERENCIA DE DATOS.
- MAYOR PROFESIONALIDAD DE LOS EQUIPOS DIRECTIVOS.
- MAYOR MOBILIDAD GEOGRAFICA DE LOS DIRECTIVOS SENIOR Y JUNIOR DE LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCION.
- ACUMULACION DE EXPERIENCIAS Y APRENDIZAJE ORGANIZATIVO EN AREAS DE COMERCIO INTERNACIONAL Y DE TECNICAS DE IMPORT/EXPORT.
- PRESENCIA DE OTRAS COMPAÑIAS DE DISTRIBUCION EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES, QUE SIRVEN COMO EMPRESAS MODELO A SEGUIR Y ANALIZAR.
- CRECIMIENTO DE EMPRESAS DE APOYO A LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACION, TALES COMO CONSULTORES, ASESORES LEGALES ESPECIALIZADOS, INVESTIGADORES DE MERCADOS INTERNACIONALES, ETCETERA.
- EFECTOS DE "VAGON DE COLA" Y ACTIVIDADES DE IMITACION SECTORIALES.
- ELIMINACION Y/O REDUCCION DE LAS BARRERAS (ACTUALES O PERCIBIDAS) PARA DESARROLLAR PROCESOS DE INTERNACIONALIZACION.
- CRECIENTE DIMENSION E INTERNACIONALIZACION DE LOS PROVEEDORES.
- AYUDAS PUBLICAS PARA EL DESARROLLO DE PROGRAMAS DE INTERNACIONALIZACION EMPRESARIAL. (POR EJEMPLO EN ESPAÑA: PLAN DE APOYO A LA INTERNACIONALIZACION DE LA EMPRESA).
- APOYO INSTITUCIONAL EN CUANTO A ASESORIA, INFRAESTRUCTURA DE APOYO E INFORMACION A LOS PROYECTOS EMPRESARIALES DE INTERNACIONALIZACION.



FUENTE: Adaptado de TREADGOLD y GIBSON, 1989: *Retailing in Continental Europe: The Opportunities and the Costs* (Europe 2000, Vol. 1, Nº 6, 1989).

son aquellos que han utilizado un "doble" proceso de selección estratégica: lanzar nuevos conceptos que permitan la entrada en nichos de mercado de alto potencial de crecimiento (diversificación), y que sean al mismo tiempo fácilmente exportables a la esfera internacional (casos de Inditex y Cortefiel. Ver Bonache y Cerviño: 1996, 1997).

Las formas que los distribuidores tienen para internacionalizarse son variadas, pudiendo optar por la propia exportación de sus conceptos de distribución vía inversión directa (tiendas de nueva apertura o vía adquisición de tiendas locales), acuerdos de joint venture o alianzas estratégicas con grupos locales, acuerdos de franquicia, o licen-

cias de marca. La decisión dependerá del grado de control que se desee ejercer sobre la distribución internacional, la capacidad financiera de la empresa, así como la dificultad cultural, política y competitiva del mercado de destino.

Por otro lado, estas opciones no tienen por que ser excluyentes. Así, la cadena gallega Zara utiliza una gran variedad de formas de entrada en función de las características locales de cada mercado. En Europa y Estados Unidos el crecimiento suele ser con inversión directa vía apertura de nuevas tiendas; en México un grupo local tiene una participación minoritaria; en los mercados escandinavos la cadena se desarrolla bajo el concepto de "Master



franquicias"; en Israel a través de franquicias; en el complicado mercado japonés fue necesario establecer una joint venture con un socio local; y en el "peculiar" mercado italiano no quedó otra alternativa que una alianza con el grupo Benetton.

### FACTORES QUE FACILITAN LA INTERNACIONALIZACION DE LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCION

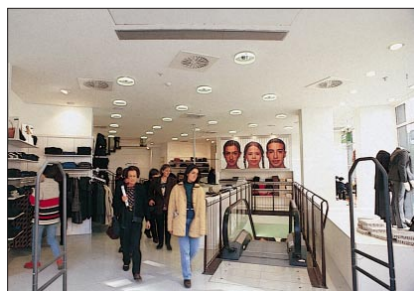
Durante los años ochenta, el proceso de internacionalización y de configuración de una presencia internacional significativa y constante del sector de distribución, fue facilitado por una serie de factores que recoge el cuadro nº 5.

Asimismo, y tal como se señala en el clásico trabajo de Levitt (1983), habría que indicar la creciente homogeneidad de los consumidores a nivel global, lo que es asimismo otro factor que facilita la transferencia internacional de productos, conceptos y formatos de distribución.

En la actualidad, el ámbito empresarial pone una considerable atención en el análisis y estudio del concepto de "euroconsumidor", con el objeto de desarrollar políticas paneuropeas dirigidas a segmentos y grupos de consumidores que muestran pautas de comportamiento homogéneas en los distintos países. Por supuesto, esta formulación no impide que todavía haya que tener en consideración las diferencias entre países respecto a las aspiraciones y expectativas de sus consumidores nacionales, que en última instancia pueden ser las que impidan el éxito de una estrategia dada de internacionalización, principalmente en las áreas de producto y comunicación.

### INTERNACIONALIZACION DEL SECTOR DE DISTRIBUCION DE CONFECCION

Identificar el grado de internacionalización de las actividades de las empresas de distribución no es fácil, debido a la falta de información fidedigna y homogeneizada que se pueda comparar entre países. En algunos casos, esta información está más accesible debido a la fuerte actividad investigadora que



se realiza en este área empresarial, así como a un mayor detalle estadístico respecto a las magnitudes de inversión directa.

Las empresas de distribución más internacionalizadas son las europeas. Akehurst y Alexander (1996) indican como el proceso de internacionalización de los distribuidores europeos comenzó en los años setenta como resultado de las escasas oportunidades de crecimiento en sus mercados domésticos, desarrollándose más ampliamente en los ochenta. Una primera área de expansión es el propio mercado natural de la UE. Fuera de Europa, las dos áreas de expansión principales son Norteamérica y el Sureste asiático.

Así, algunos de los nombres más conocidos en el sector de distribución norteamericano son empresas extranjeras. El sector donde esta tendencia fue más representativa fue el de los grandes almacenes. Por ejemplo, la empresa BAT, del Reino Unido, es propietaria de los emblemáticos almacenes Saks Fifth Avenue y Marshall Field; Marks & Spencer es la propietaria de las cadenas Brooks Brothers (ropa para hombre) y D'Allairs (grandes almacenes); el grupo suizo Grands Magasins Jelmoli es propietario de la cadena de moda Johnny Appleseed's; el grupo alemán Tengelmann posee también diversas

cadena de moda (ver Muñiz, 1997); y el grupo español El Corte Inglés es el principal accionista de la cadena de grandes almacenes Gottschalks, que cotiza en la bolsa de Nueva York y tiene 35 almacenes en los Estados de la costa oeste (Textil Expres, 1997).

A estas inversiones vía adquisición de grupos locales norteamericanos, habría que añadir la presencia directa de otros grupos europeos, como los británicos Next y Laura Ashey, los italianos Benetton y Stefanel; el alemán Escada; el francés Galeries Lafayette; o el español Inditex (con la cadena Zara), que implantan directamente sus conceptos y enseñas comerciales. A estas inversiones europeas habría que añadir las de otras empresas, como la australiana Hooker Corporation, que controla y opera tres grupos regionales (Bonwitt Teller, B. Altman y Sakowitz) con más de 22 grandes almacenes en funcionamiento; o la compañía canadiense Campeau Corporation, que es la propietaria de los grandes almacenes Allied and Federated Department Stores, quienes incluyen la cadena de gran notoriedad Bloomingdales.

Contrariamente a las cadenas europeas, japonesas o canadienses, los distribuidores norteamericanos de confección han sido relativamente más lentos en su proceso de internacionalización. Aunque existen excepciones, tales como las grandes cadenas de moda y confección The Gap y The Limited, la gran mayoría de la distribución norteamericana sigue posicionada principalmente en su gran mercado doméstico. Incluso, algunas de las cadenas internacionalizadas, como The Gap, han desarrollado procesos de internacionalización muy concentrados en unos pocos países (Reino Unido, Canadá y Francia), y no como una fase de globalización generalizada en una gran mayoría de países, como podría ser el caso de la cadena italiana Benetton o las españolas Zara (Grupo Inditex) o Mango (Grupo Fa).

Muchos de los primeros intentos de internacionalización por parte de las cadenas de distribución norteamericanas no dieron los resultados esperados,



teniendo que desinvertir o vender sus operaciones en el extranjero, tal como fue el caso de SEARS Roebuck y J.C. Penney en España y en Bélgica.

A principios de 1990, solamente diez de entre los cincuenta principales distribuidores norteamericanos tenían una presencia internacional, y esta estaba situada principalmente en sus mercados más próximos, tales como Canadá, México o países centroamericanos. Asimismo, y tal como indica Treadgold (1990), los grandes distribuidores norteamericanos tienen todavía que desarrollar una verdadera cobertura nacional en su propio mercado doméstico, por lo que no parece probable una decidida expansión internacional de estos distribuidores en los próximos años.

La situación en otros países resulta más interesante desde la óptica de la internacionalización de sus empresas de confección. Así, en Japón, los distribuidores ven limitado su crecimiento doméstico por los problemas de espacio para abrir nuevas tiendas, así como por las inversiones casi prohibitivas que la apertura de nuevos locales comerciales acarrearían. Ante esta situación, los distribuidores japoneses están adoptando una creciente perspectiva internacional para sus operaciones de distribución, con el fin de mantener un crecimiento sostenido a largo plazo.

Estos distribuidores están actualmente muy asentados en mercados cercanos, como Singapur, Hong Kong, Tailandia y otros países del Pacífico, incluyendo a países como Australia, donde los grandes almacenes japoneses Seibu y Daimaru tienen locales abiertos desde 1991. Asimismo, otras estrategias de entrada en el mercado norteamericano y europeo están en vías de desarrollo, tal como demuestran las adquisiciones del grupo distribuidor japonés Jusco de la cadena de confección y empresa de venta por catálogo de ropa femenina norteamericana Talbots.

Dentro de la Unión Europea, y especialmente a partir de mediados de los ochenta, hemos presenciado un fuerte proceso de internacionalización intra-comunitario de muchos de los grandes distribuidores europeos.



En particular, muchos de los distribuidores de los mercados más saturados del norte han tomado posiciones significativas en los mercados emergentes del sur de Europa, especialmente en España e Italia, aunque también las inversiones de estos últimos años en Portugal son importantes.

Por ejemplo, la inversión extranjera en el sector de la distribución en España fue significativa durante estos últimos diez años, estando en la actualidad muchos de los sectores de distribución en manos de capital extranjero –en particular, capital francés– y principalmente en los sectores de alimentación y bienes de consumo.

España fue objetivo prioritario para las cadenas de grandes superficies alimentarias, de bricolaje y de juguetes, durante más de dos décadas. Carrefour (Pryca), Promodés (Continente), Auchan (Alcampo), desembarcaron con sus macrosuperficies y ocupan hoy los primeros puestos de la distribución detallista. Mas tarde, llegó el turno a la no alimentación, con una gran oferta en segmentos relacionados con el ocio, el equipamiento del hogar o de la persona. De tal forma, podemos ver enseñanzas de distribución de gran notoriedad en la actualidad, completamente desconocidas hace tan solo unos pocos años: Toys "R" Us en juguetes; Virgin o FNAC, en ocio cultural; Leroy Merlin,

Texas Homecare y Aki, en bricolaje y jardinería; IKEA en muebles; Declathon, en deportes; o Feu-Vert, Norauto o Aurgi, en accesorios del automóvil. Sus participaciones en el mercado son aún poco significativas, pero sus ventas y cuotas de mercado presentan un crecimiento al alza.

Por el contrario, el sector de la confección ha permanecido poco activo en este campo, a no ser por la presencia del grupo italiano Benetton y el desembarco en 1990 de Marks&Spencer en Madrid y el posterior desarrollo por España de la mano del Grupo Cortefiel, quien posee en la actualidad el 20% del capital de Marks&Spencer España. Esto es indicativo, al contrario de los otros sectores anteriormente señalados, de la importancia, competitividad y dimensión del sector de distribución de confección español, que más que ser un receptor neto de formatos y conceptos extranjeros, es el principal sector español a la hora de internacionalizar formatos de distribución.

A parte de la Europa del Sur, la apertura de la Europa del Este ofrece grandes oportunidades a medio y largo plazo para los distribuidores de confección. A medida que estas economías se desarrollen, la demanda de prendas de bajo coste dará paso a las prendas de mayor calidad bajo marcas conocidas y de prestigio. Una forma adecuada de establecer relaciones en estos mercados emergentes es a través de joint ventures o acuerdos de licencia, pudiendo integrar de esta forma una empresa del Este de Europa en la organización vertical de fabricación y distribución que operará principalmente desde la UE.

A corto plazo, esto asegurará a la empresa europea unos costes laborales bajos y a largo plazo asegurará el establecimiento en estos mercados para la expansión futura en el campo de la distribución.

Las empresas italianas y alemanas son las más activas en el establecimiento de relaciones comerciales con la Europa del Este. Este es debido en parte a su proximidad geográfica a estos mercados, lo que les permite gestionar, controlar y seguir las actividades en



CUADRO Nº 6

EMPRESAS ESPAÑOLAS CON IMPORTANTE PRESENCIA INTERNACIONAL

NOMBRE DE LA EMPRESA	MARCAS/ENSEÑAS	FACTURACION 1996 MILLONES PTAS.	% VENTAS INTERNACIONALES	PRINCIPALES MERCADOS EXTERIORES	NUMERO TOTAL DE TIENDAS	Nº TIENDAS EN EL EXTRANJERO	Nº PAISES	FORMA DE PENETRACION EN MERCADOS EXTRANJEROS	ESTRATEGIA
INDITEX S.A.	ZARA, PULL & BEAR, MASSIMO DUTTI, KIDDY'S CLASS, BERSHKA, BRETTO'S, LEFTIST.	221.000	40%	UE, MEXICO Y ESTADOS UNIDOS.	575	148	14	INVERSION DIRECTA DE NUEVA IMPLANTACION, JOINT VENTURES Y MUY RECIENTEMENTE FRANQUICIA (ISRAEL).	DESARROLLO DE LA CADENA ZARA EN JAPON, SURESTE ASIATICO Y MEDIO ORIENTE. ENTRADA EN AMERICA DEL SUR: MERCOSUR.
CORTEFIEL	CORTEFIEL, SPRINGFIELD, MILANO, WOMEN'S SECRET, OLD RIVER.	70.000	30%	UE Y MEXICO.	373	138	8	INVERSION DIRECTA DE IMPLANTACION DE NUEVAS TIENDAS, ADQUISICIONES, ALIANZAS CON GRUPOS LOCALES.	CONSOLIDACION DE LA CADENA SPRINGFIELD EN ALEMANIA, AUSTRIA, SUIZA Y MEXICO. DESARROLLO DE WOMEN'S SECRET EN EUROPA.
ADOLFO DOMINGUEZ	ADOLFO DOMINGUEZ	12.600 (20% DEL SECTOR PERFUMERIA)	25%	JAPON, SURESTE ASIATICO, FRANCIA E INGLATERRA.	107: 32 PROPIAS, 49 FRANQUICIAS Y 26 CORNERS EN JAPON.	26 JAPON, 5 ASIA, 4 EUROPA, 26 CORNERS EN JAPON. TOTAL 61	9	TIENDAS PROPIAS Y FRANQUICIADAS, Y CORNERS. JOINT VENTURE CON LA EMPRESA TAKA-Q JAPONESA. ACUERDO CON GRUPO MEXICANO PALACIO DE HIERRO PARA EXPANSION EN MEXICO.	CRECIMIENTO INTENSIVO EN ESPAÑA. APERTURA DE MEGATIENDAS EN PARIS Y LONDRES. ALCANZAR EL 50% DE LA FACTURACION EN LOS MERCADOS EXTERIORES EN 4 AÑOS.
DACOSA (JOSE BARROSO Y CORTEFIEL, AL 50%)	DON ALGODON	N.D.	N.D.	PORTUGAL Y MEXICO.	108	28	6	FRANQUICIAS Y ALGUNA TIENDA PROPIA.	REDUCCION DE PRECIOS Y POTENCIACION DEL DISEÑO. AMPLIACION DE LA CADENA EN LA UE Y LATINOAMERICA.
PUNTO FA	MANGO. OTRAS: VOLTAGE, MANGUITO ROPA INFANTIL, M².	35.000	48%	UE, SUIZA, SURESTE ASIATICO, MEXICO, ARUBA, CHIPRE, JAPON E ISRAEL.	330	170	32	TIENDAS PROPIAS, FRANQUICIAS EN DEPOSITO Y JOINT VENTURES CON GRUPOS LOCALES.	AMPLIACION DE LA DIMENSION MEDIA DE LAS TIENDAS. APERTURA MEGATIENDA EN PARIS (1.200 M²). 14 TIENDAS FRANQUICIADAS EN ISRAEL EN JOINT VENTURE CON EL GRUPO HAMASHBIR LAZARCHAN. OBJETIVO DE UN TOTAL DE 719 TIENDAS PARA EL AÑO 2000 Y PRESENCIA EN MAS DE 45 PAISES.

N.D.: No Disponible.

FUENTE: Elaboración propia a partir de estudio de casos en profundidad, entrevistas con directivos, e información secundaria de Informes anuales de empresas, boletines informativos de Textil Expres, Cityc y Barcelona Moda Centre.

estos países más de cerca. Así, por ejemplo, la compañía europea más grande de venta por catálogo, la alemana Quelle, estableció una joint venture, denominada Intermoda, con dos compañías rusas en 1989. En 1990, Intermoda estaba ya distribuyendo un catálogo de prendas de vestir en Rusia. Benetton, Stefanel y Hugo Boss son de las empresas que más actividad están desarrollando en el campo de la distribución en estos mercados. Benetton abrió su primera tienda en Moscú en 1989 y en 1990 estableció una joint venture con un grupo ruso, Ajas Benetton. Esta nueva empresa tiene su oficina central y planta de fabricación en Armenia, desde donde se fabrica y distribuye las prendas a franquiciados

situados en la antigua Unión Soviética (The Economist Intelligence Unit, 1994). Asimismo, Europa del Este es una de las zonas estratégicas de expansión para el grupo español Punto Fa (cadena Mango), quien espera abrir casi 100 tiendas en estos países antes de finales del año 2000.

Por último, se observa también una gran actividad por parte de los distribuidores de confección europeos en el sureste asiático. Marks&Spencer es quizás el distribuidor con la inversión directa más importante en esta zona, con unos 34 grandes almacenes repartidos entre Hong Kong, Indonesia, Singapur, Filipinas, Tailandia, y Malasia, y muy próximamente con nuevas inversiones en Corea y Australia. Esta ten-

dencia es visible también en las empresas españolas. El grupo Inditex acaba de formalizar un acuerdo de joint venture con un grupo japonés para el desarrollo de Zara en este mercado. Adolfo Domínguez está fuertemente implantado en Japón, en joint venture con un grupo local, y tiene tiendas abiertas por todo el sureste asiático, al igual que la cadena de moda española Mango.

**INTERNACIONALIZACION DE LOS DISTRIBUIDORES DE CONFECCION ESPAÑOLES**

Las tendencias y cambios acaecidos en el sector confección-textil a nivel internacional que se han señalado en los apartados anteriores, la total incorporación de España a la UE y la paulatina

entrada en nuestros mercados de las importaciones provenientes del sureste asiático, caribe, Norte de África y Europa del Este, pusieron de manifiesto la escasa capacidad competitiva de una buena parte de la industria confeccionista española, la cual se había desarrollado hasta entonces en un marco caracterizado por un elevado proteccionismo. Sólo en 1992 suspendieron pagos unas 62 empresas de confección en España.

Sin embargo, y a diferencia de otros sectores industriales españoles, un número reducido, pero significativo de empresas de confección y distribución, han sabido responder de forma eficaz a los cambios en el entorno nacional e internacional, sirviendo de guía a otras

muchas empresas españolas del sector.

Estas empresas han desarrollado estrategias importantes en cuanto a la creación de marcas y conceptos propios, y desarrollado importantes procesos de internacionalización, tanto en la vertiente productiva como comercial. En la actualidad, es posible encontrar enseñas españolas de moda y confección desde Tokio a Nueva York, pasando por Atenas, Dubai o Kuala Lumpur.

Este proceso de crecimiento nacional e internacional, aunque reciente, ha sido suficiente para paralizar la entrada en España de grandes grupos extranjeros y situar a algunas de las empresas de distribución y confección españolas en el ranking de los líderes mundiales de confección, ade-

más de ser el motor que ha mantenido el número de puestos de trabajo y revitalizado el renglón de exportaciones del sector. En síntesis, estos procesos de expansión internacional permitieron a un gran número de empresas de confección y distribución españolas aumentar su facturación global, obtener mayores economías de escala en compras y producción y mejorar el posicionamiento e imagen de sus enseñas.

En realidad, el dinamismo internacional de los distribuidores-confeccionistas españoles ha sido tal que incluso estudios recientes en el campo académico, como el estudio sobre alianzas en la distribución europea de Robinson y Clarke-Hill (1995) o el estudio sobre distribución europea de Samiee (1995),



CUADRO Nº 7  
EMPRESAS ESPAÑOLAS CON PROYECCION DE CONVERTIRSE EN IMPORTANTES GRUPOS DE DISTRIBUCION

INTERNACIONAL

NOMBRE DE LA EMPRESA	MARCAS/ENSEÑAS	FACTURACION 1996 MILLONES PTAS.	% VENTAS INTERNACIONALES	PRINCIPALES MERCADOS EXTERIORES	NUMERO TOTAL DE TIENDAS	Nº TIENDAS EN EL EXTRANJERO	Nº PAISES	FORMA DE PENETRACION EN MERCADOS EXTRANJEROS	ESTRATEGIA
<b>ARMAND BASI</b>	ARMAND BASI (LICENCIATARIO DE LA MARCA LACOSTE)	10.500 (80% LACOSTE)	60%	ESTADOS UNIDOS, JAPON, SUECIA E INGLATERRA.	62 CON ENSEÑA LACOSTE, 3 TIENDAS ARMAND BASI Y 150 CORNERS.	22 CORNERS EN EE UU, 6 EN JAPON, 2 FRANQUICIAS EN SUECIA Y 1 TIENDA PROPIA EN LONDRES.	5	FUNDAMENTALMENTE ALIANZAS CON GRANDES ALMACENES PARA LA IMPLANTACION DE CORNERS. TAMBIEN VIA FRANQUICIA Y EN MENOR MEDIDA TIENDAS PROPIAS.	AMPLIAR EL NUMERO DE TIENDAS PROPIAS EN EUROPA Y ABRIR FRANQUICIAS EN EE UU, HOLANDA, JAPON, SINGAPUR Y HONG KONG.
<b>INDUYCO</b>	TINTORETTO, SINTESIS, CEDOSCE.	N.D.	5%	FRANCIA	255	3	1	FRANQUICIAS	EXPANSION EN FRANCIA DE LAS CADENAS TINTORETTO Y SINTESIS, VIA FRANQUICIA.
<b>ARTESANOS CAMISEROS</b>	ARTESANOS CAMISEROS	1.800	10%	UE, CARIBE.	80	20	5	FRANQUICIAS	AMPLIAR SU RED DE FRANQUICIAS EN EUROPA.
<b>EN MANGAS DE CAMISA</b>	MANGAS	3.500	18%	FRANCIA, REINO UNIDO Y MEXICO.	54: 1 PROPIA Y EL RESTO EN FRANQUICIA.	12	3	FRANQUICIAS	AMPLIAR SU RED DE FRANQUICIAS EN EUROPA.
<b>AMICHI</b>	AMICHI	N.D.	N.D.	UE	120	24	4	FRANQUICIAS	AMPLIAR SU RED DE FRANQUICIAS EN EUROPA.
<b>PRONOVIAS</b>	PRONOVIAS. OTRAS: ST. PATRICK, BELNOVIA, LA SPOSA.	7.800	29%	ALEMANIA, ITALIA, FRANCIA Y ESTADOS UNIDOS.	100: 52 PROPIAS Y 58 EN FRANQUICIA.	6	4	FILIALES PROPIAS DE COMERCIALIZACION. TIENDAS MULTIMARCA. TIENDA PROPIA EN MARSELLA.	DESARROLLO DE SUS TIENDAS MONOMARCA PRONOVIAS EN EL EXTRANJERO, Y CONSOLIDACION EN LOS MERCADOS ORIENTALES.
<b>CORONEL TAPIOCA (20% DE LA EMPRESA BRITANICA DE INVERSIONES 3I)</b>	CORONEL TAPIOCA	4.250	18%	PORTUGAL, ITALIA, FRANCIA Y JAPON.	107: 34 PROPIAS Y 73 EN FRANQUICIA.	18	5	TIENDAS PROPIAS, FRANQUICIAS Y TIENDAS TIPO CORNERS (JAPON).	MACROTIENDAS DE 1.000 M <sup>2</sup> . TEMPLO DE LA AVENTURA INAUGURADO EN ZARAGOZA. DIVERSIFICACION EN OCIO Y AUDIOVISUAL. EXPANSION EN TIENDAS DE AEROPUERTOS.

N.D.: No Disponible.

FUENTE: Elaboración propia a partir de estudio de casos en profundidad, entrevistas con directivos, e información secundaria de Informes anuales de empresas, boletines informativos de Textil Expres, Cityc y Barcelona Moda Centre.



no recogen la dimensión e importancia de la distribución española en este campo. Incluso, la literatura más profesional de consultoras tampoco se hace eco de los cambios significativos que han experimentado los confeccionistas-distribuidores españoles.

Por ejemplo, en el último ranking de líderes europeos de la confección del "Le Nouvel Economiste", de 1995, no aparece ninguna empresa española, cuando ya grupos como Inditex superaban a los distribuidores alemanes, franceses o británicos en ventas globales. Incluso, en este año 1997 es posible que el grupo gallego supere en ventas globales al líder europeo Benetton.

Este proceso de internacionalización de los distribuidores de confec-

ción españoles es realmente reciente. La primera tienda del grupo Cortefiel en el exterior fue la tienda Milano, inaugurada en Burdeos en 1987. Inditex abrió su primera tienda Zara en el extranjero en el año 1989, en Lisboa. La primera experiencia internacional con tienda monomarca de Adolfo Domínguez fue su tienda parisina, inaugurada en 1992. Al igual que la primera tienda internacional de la cadena Mango, inaugurada en Portugal en este mismo año.

Hoy, estas y otras muchas empresas españolas están situadas en una multitud de países cubriendo los cinco continentes. Así, si comparamos el proceso de expansión internacional de los distribuidores de confección españoles

con el resto de sus competidores internacionales, que llevan décadas en la esfera internacional, nos permite observar el gran dinamismo y orientación internacional de las empresas españolas en este campo, empresas que, han sido capaces, en tan solo unos pocos años, de internacionalizar con éxito sus conceptos de distribución y sus productos. Incluso, y como hemos señalado anteriormente, algunas de estas cadenas superarán a corto plazo a empresas emblemáticas en la esfera internacional, como puede ser el caso de Zara respecto a Benetton.

Otras, como la cadena Springfield del grupo Cortefiel, va en camino de convertirse en los próximos cinco años en el principal grupo de distribución de

moda joven masculina en Europa (Bonache y Cerviño, 1997).

En los cuadros nº 6 y 7 se recogen la situación internacional de las principales cadenas de distribución españolas del sector confección.

En el cuadro nº 6 se recogen aquellas empresas que ya están consolidadas en los mercados internacionales, tanto por su número de tiendas en el exterior, como por el porcentaje internacional de su facturación.

Por su parte, en el cuadro nº 7 se muestran aquellas empresas que han iniciado importantes procesos de internacionalización y que muestran una proyección clara de convertirse en importantes grupos de distribución en la esfera internacional.

El éxito de estas empresas españolas fue la rápida adaptación a las nuevas tendencias y cambios en el entorno de textil-confección, y el asumir la internacionalización como un reto estratégico. Las empresas fueron adecuando sus estructuras y políticas a las nuevas características de la división internacional del trabajo de la industria y a las nuevas tendencias de comportamiento de un consumidor cada vez más global.

Además, esta nueva orientación internacional viene apoyada por un cambio en la mentalidad de los equipos directivos más jóvenes, la inversión en tecnologías de la información que permiten conocer en tiempo real los cambios en la demanda y las tendencias sobre la moda, y por la concienciación

generalizada de que el mantenimiento de una posición fuerte a nivel doméstico pasa por la implantación de las cadenas en la esfera internacional.

La mayoría de estas empresas son fruto de una integración vertical, pasando de ser principalmente fabricantes a ser detallistas. Inditex, Cortefiel, Induyco, fueron todos ellos fabricantes antes que distribuidores.

El ejemplo más reciente fue Adolfo Domínguez, que a partir del incendio de su fábrica de Orense en junio de 1991, desarrolló una nueva estrategia comercial, abandonando la distribución a través de tiendas multimarca y centrándose en un crecimiento vertical con tiendas propias y franquiciadas (cambio de distribución selectiva a exclusiva), lo





que le permitió una política comercial más agresiva (reposicionamiento en precios), y potenciar en mayor medida su marca, productos y su proceso de internacionalización. Frente a los bajos costes de las prendas importadas del sureste asiático, la respuesta de esta empresa cuyo grueso de facturación es producción nacional, fue el diseño contra el precio. Y esta estrategia fue un éxito. A principios de 1997, y con un diseño inspirado en Armani, Balenciaga y Givenchy, Adolfo Domínguez tenía 81 tiendas entre propias y franquiciadas, 34 de ellas situadas en las principales ciudades europeas, japonesas y del sudeste asiático, 26 corners en Japón, y había cerrado su ejercicio anual con una venta de 12.600 millones de pesetas y un beneficio neto por encima de los 1.250 millones, con una estructura diversificada de ingresos en cuanto al tipo de tiendas y productos (Cerviño y Cruz Roche, 1997).

Otro caso reciente es la firma española Pronovias, que es líder mundial del sector de moda nupcial, por delante de la francesa Pronuptia, la norteamericana Mori Lee y las británicas Bracklenbridge y Brides International. Pronovias está también desarrollando un importante plan de apertura de tiendas propias, constituyendo nuevas filiales comerciales con el ánimo de poder gestionar sus tiendas monomarca bajo su propia enseña. En estos momentos, la empresa cuenta ya con más de 100 establecimientos monomarca, la mitad de ellos en franquicia, además de vender sus

segundas marcas: St. Patrick, Belnovia y La Sposa, a una red de más de 1.200 tiendas multimarca.

Esta integración vertical se ve además complementada por un proceso cada vez más importante de subcontratación y deslocalización productiva en terceros países, con el ánimo de buscar una mayor competitividad en costes. Incluso, empresas que en sus orígenes eran principalmente fabricantes, como el Grupo Cortefiel, en la actualidad sólo producen el 15% de los productos que comercializan, con el resto de fábricas localizadas en nueve países distintos (Bonache y Cerviño, 1997).

Otros grupos que todavía producen una buena parte de los productos que comercializan, como el grupo Inditex o Adolfo Domínguez, importan directamente la mayoría de los materiales textiles necesarios para la confección de sus prendas, y subcontratan a cooperativas locales los procesos intensivos en mano de obra (ver Cerviño y Bonache, 1996; y Cerviño y Cruz Roche, 1997).

La cadena Mango nació ya como diseñador y distribuidor, subcontratando toda su producción; la mitad en España (Olot, Igualada y Mataró) y la otra mitad en terceros países (sobre todo Marruecos). Incluso, la cadena de franquicias Don Algodón, que en un principio comercializaba productos fabricados por su socio el Grupo Cortefiel, está subcontratando también la producción de sus diseños en terceros países, principalmente en Marruecos y el sureste asiático.

En la actualidad, la subcontratación se realiza incluso para aquellos productos situados en los segmentos más altos de precios. Diseñadores como Armani, Hugo Boss, Calvin Klein, etc. subcontratan en el sureste asiático sus respectivas colecciones. Incluso Pronovias, que importa también un gran porcentaje de sus materiales, subcontrata aquellos artículos terminados que requieren muchas horas de trabajo. Así, los modelos más ricos y ornamentados se manufacturan en China.

Añadido a las estrategias de integración vertical y de deslocalización y subcontratación productiva, la empre-



sas españolas han sabido posicionarse en segmentos globales de alto potencial de crecimiento, con conceptos de distribución y productos que son fácilmente transferibles a la esfera internacional y que minimizan los efectos adversos de las distintas culturas nacionales. Las cadenas Springfield o Women's Secret son un fiel reflejo de esta estrategia.

El concepto Springfield cubría un nicho de mercado no desarrollado en España y que mostraba un alto potencial de crecimiento. El concepto Springfield estaba en parte desarrollado en Estados Unidos por las cadenas The Gap, Banana Republic (Grupo The Gap) y Structure (perteneciente al grupo The Limited); en el Reino Unido por The Next, y en menor medida en Holanda por la cadena C&A.

Sin embargo, ninguna cadena de estas características estaba presente en España o fuertemente desarrollada en los demás países europeos. Así, este concepto de producto y moda global masculina a precios muy competitivos que representa la cadena Springfield era un gran nicho paneuropeo de alto potencial de crecimiento, tal como se está demostrando con su actual crecimiento en Europa. Women's Secret, concepto de cadena muy similar al de la estadounidense Victoria's Secret (del grupo The Limited), pero no desarrollado todavía en Europa, refleja la misma filosofía de decisión de lanzamiento de nuevos conceptos que en el caso Springfield.





**MZ**  
**MERCAZARAGOZA**

MERCAZARAGOZA  
1972 25 1997  
ANIVERSARIO

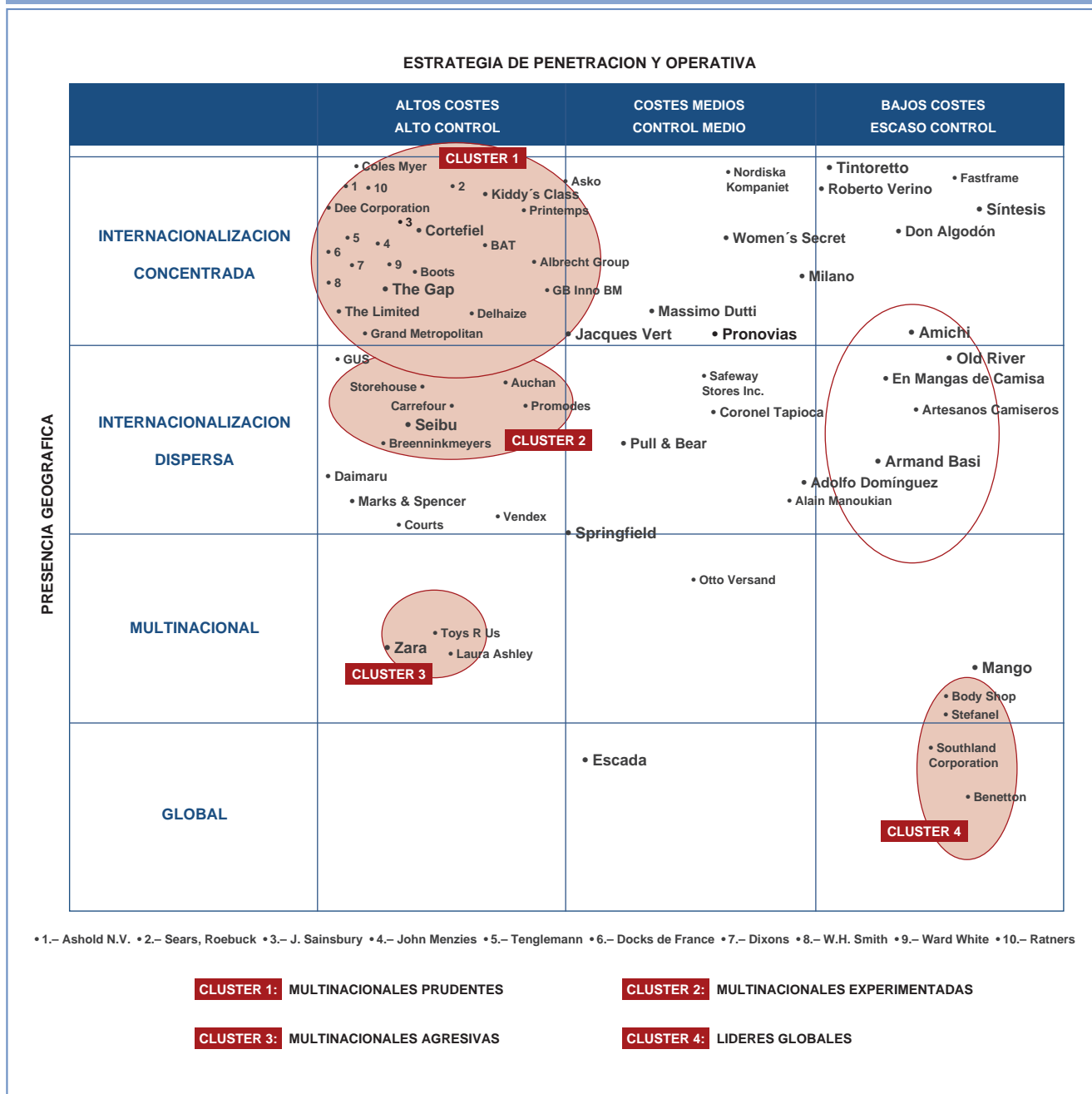
La gran despensa del valle del Ebro



# Empresas de distribución de productos de confección

GRAFICO N° 1

## TIPOLOGIAS DE CADENAS Y DISTRIBUIDORES INTERNACIONALES



Otros conceptos, como las cadenas de camisas y trajes a medida En Mangas de Camisa o Artesanos Camiseros, o la cadena de aventura Coronel Tapioca son también conceptos innovadores en el panorama de la distribución europeo e internacional, por lo que también cabe esperar un crecimiento internacional importante en estos próximos años.

Por último, los distintos grupos de distribución han sabido adecuar sus estrategias de entrada y consolidación a las peculiaridades socio-económicas, políticas y culturales de los distintos mercados, mostrando una gran flexibilidad a la hora de desarrollar distintos mecanismos de control, coordinación y gestión de actividades. Adoptando la

tipología de Treadgold (1990) del Oxford Institute of Retail Management, se recogen en el gráfico n° 1 la distintas empresas españolas en un mapa de posicionamiento, respecto a la posición que mantienen entre sí, como en relación a sus competidores internacionales y a otras empresas de distribución, tanto en lo que se refiere a la presencia



## Empresas de distribución de productos de confección



y cobertura geográfica internacional, como a la forma de penetración y control operativo ejercido por estas empresas en sus principales mercados internacionales.

Así, podemos observar como la cadena Zara se posiciona como una empresa que suele realizar inversiones de alto control, principalmente vía inversión directa con tiendas de nueva implantación en la gran mayoría de los mercados donde la cadena está presente. Sin embargo, en Japón, la cadena se va a desarrollar a través de una joint venture con un grupo local, al igual que hizo en su momento Adolfo Domínguez.

Japón es un mercado de difícil implantación, por los altos costes del metro cuadrado, las leyes proteccionistas, la distancia cultural, la lentitud en la toma de decisiones, etc. En otros mercados, como es el italiano, que presenta ciertas dificultades políticas, la cadena realizó una alianza estratégica con el grupo Benetton, a raíz de la cual la cadena abrió su primera tienda en Milán, en septiembre de 1997.

En cambio, en el lejano mercado de Israel, con connotaciones culturales y políticas muy específicas, la cadena muestra su gran flexibilidad de adaptación desarrollando su proceso de entrada a través de la forma de franquicia. Respecto a las demás cadenas del grupo (Pull & Bear, Massimo Dutti, Kiddy's Class), su implantación internacional se sitúa todavía en países cercanos o afines culturalmente (como es el caso de México), desarrollando estrategias de entrada caracterizadas princi-

palmente por inversiones propias con alto grado de control.

El grupo Cortefiel, con su cadena más internacionalizada, Springfield, muestra también un elevado grado de adaptación a las connotaciones específicas de cada mercado. Aunque la alta dirección del Grupo Cortefiel prefiere la adquisición de cuotas de mercado (como fue la compra de las cadenas francesas Old River y Classe Affairs) o la asociación con grupos fuertes nacionales, antes que la entrada vía inversiones directas propias, el Grupo debe en ocasiones implantar estrategias de entrada diferentes. Por un lado, la disponibilidad de cadenas nacionales de moda-confección que estén en venta es mínima, por lo que la estrategia de adquisición de cuotas de mercado es muy limitada.

Es difícil encontrar situaciones de venta como las de las dos cadenas francesas anteriormente señaladas. Muchos países no disponen de este tipo de cadenas, y en aquellos donde existen, son, por término general, cadenas de enseñas multinacionales que pertenecen a grandes grupos (en ocasiones de mayor dimensión que Cortefiel) y que no suelen estar a la venta. La alternativa será acuerdos de asociación con estas empresas.

Así, el proceso de expansión internacional que esta desarrollando la cadena es vía implantación directa o asociaciones (joint ventures, alianzas estratégicas) con grupos locales, como el alcanzado con el grupo alemán de distribución Wöhrl, para desarrollar conjuntamente la cadena Springfield en

Alemania, Austria y Suiza. A medida que la cadena entre en mercados más lejanos, tanto geográficamente como culturalmente, la opción de asociarse a grupos locales tomará más relevancia.

En realidad, los acuerdos de joint ventures y alianzas estratégicas que los distintos grupos de distribución españoles están desarrollando en sus mercados más lejanos producen importantes ventajas en el proceso de internacionalización. A medida que las cadenas entran en países más lejanos, con distintos entornos económicos, políticos, legales y socio-culturales, la gestión de las mismas es más difícil y los riesgos del negocio aumentan.

Una forma de reducir estos riesgos es a través de joint ventures o alianzas estratégicas con grupos locales que conozcan de primera mano el funcionamiento del país y las connotaciones y situación del sector.

Además, otra ventaja de este tipo de asociaciones es la distribución de los riesgos de la inversión, al repartirse esta en un porcentaje (generalmente alrededor del 50%) entre los socios. Así, las cadenas reducen el riesgo de inversión y además se aprovechan del "know-how" local y en ocasiones de la estructura empresarial de sus socios locales.

Esto permite entrar con mayor facilidad en un nuevo mercado, realizando una gestión más adecuada a las características locales. La desventaja fundamental es la pérdida de control de la operación y los costes de seguimiento de los contratos y acuerdos de la joint venture. Es decir, el control ya no es al 100%, siendo normalmente un control





medio, donde las decisiones tienen que ser consensuadas o negociadas entre los socios.

La situación extrema a esta forma de penetración en mercados internacionales apoyada en el "know-how" y esfuerzo financiero de un socio local es la franquicia. Esta estrategia de internacionalización es seguida principalmente por la cadena Mango, quién por su dimensión geográfica y número de tiendas abiertas al público se aproxima a un posicionamiento global, cercano a las grandes franquicias internacionales de Benetton o Stefanel.

Otras cadenas que desarrollan su actividad internacional vía franquicia son Amichi, En Mangas de Camisa, Don Algodón, Coronel Tapioca, Artesanos Camiseros y las cadenas del Grupo Induyco: Tintoretto y Síntesis.

En el gráfico nº 1 podemos observar un grupo importante de franquicias españolas que ya tienen establecida una presencia internacional considerable y que, a la vista de sus estrategias de crecimiento, es de esperar que se desplacen paulatinamente hacia un posicionamiento multinacional en los próximos años.

Con estrategias mixtas se sitúan cadenas como Milano, Massimo Dutti, y en menor medida Adolfo Domínguez. Estas cadenas combinan el crecimiento internacional vía tiendas propias con los acuerdos de Master franquiciados para ciertos países. Adolfo Domínguez combina la apertura de megatiendas de titularidad propia en Francia e Inglaterra, con tiendas propias y franquicias en Portugal y España, franquicias en otras

ciudades tan lejanas como Kuala Lumpur, Singapur, Taipei y Hong Kong, y alianzas estratégicas, licencias de marca, tiendas propias y establecimientos tipos "corner" en Japón.

Toda una combinación de posibilidades que han permitido al diseñador gallego convertirse en tan solo cinco años en la compañía más carismática, con mayor presencia, prestigio y reconocimiento internacional en el segmento medio-alto de la moda española, posicionándose en la esfera internacional y enfrentándose cara a cara en muchos mercados internacionales a los gigantes italianos o americanos de la moda, como Armani, Versace, Calvin Klein o Donna Karan (Cerviño y Cruz Roche, 1997).

Sin lugar a dudas, podemos constatar como los distribuidores españoles son capaces de adaptar sus procesos de inversión, gestión y control de actividades para poder desarrollar y localizar sus actividades en un número creciente de países. Asimismo, cabe esperar, en base a los objetivos y estrategias presentadas por las propias empresas, que los posicionamientos mostrados en el gráfico nº 1 cambien de forma considerable en los próximos años, con un desplazamiento horizontal hacia las zonas centrales de costes y control, y un desplazamiento vertical hacia las zonas de mayor presencia geográfica.

### CONCLUSIONES

Como hemos analizado, la internacionalización de un grupo reducido, pero importante de distribuidores españoles de productos de confección está situan-

do a España entre los países del ranking internacional de detallistas y franquicias. Aunque el proceso de internacionalización se ha iniciado hace tan solo unos siete u ocho años, la presencia internacional de algunos de estos grupos españoles es ya significativa.

En ciertos países, como en Francia, la invasión y cobertura de los distribuidores de confección españoles es casi similar a la invasión de las grandes superficies de alimentación francesas en España.

Además, estas empresas siguen invirtiendo en sus procesos de internacionalización. Una característica común a todas ellas es el objetivo de ampliar significativamente su presencia internacional en los próximos cuatro años. El grupo Inditex, a través principalmente de su cadena Zara, sigue consolidando sus posiciones en los países en los que la cadena está presente, así como entrando en nuevos países, como Chipre, Japón e Israel.

Cortefiel quiere convertir a la cadena Springfield en la principal enseña europea a finales del año 2000. Los planes del grupo Punto Fa es tener abiertas 719 tiendas y presencia en 45 países también a finales de este año.

Como otro dato significativo, y contrariamente a lo comunicado en su salida a bolsa, es muy posible que Adolfo Domínguez no reparta dividendos en este año fiscal para reinvertir todos sus beneficios en el plan de expansión internacional. Incluso, la cadena Don Algodón, que parece ser la más conservadora en sus planes de expansión internacional en estos momentos,



acaba de inaugurar en mayo de este año una nueva tienda en Miami.

Asimismo, otras empresas importantes del sector de fabricación-confección, que han apostado durante estos años en estrategias de creación de marca, están empezando a abrir sus propios establecimientos y buscando canales propios en el exterior. Mayoral, empresa del sector confección infantil ha abierto ya varias tiendas monomarca muy recientemente. Y Saez Merino, propietario de las emblemáticas marcas Lois, Cimarrón y Carоче, con 8 fábricas en España y 3 en Marruecos; y una facturación de 16.000 millones de pesetas (1996), ha firmado un acuerdo con un grupo de distribución asiático para expandir sus productos en Extremo Oriente. Estos pueden ser los preámbulos del inicio de su expansión en la distribución internacional.

Por otro lado, y al margen del proceso internacional iniciado por este importante grupo de empresas, habría también que mencionar las estrategias de internacionalización vía canales de distribución propios desarrolladas por otras empresas de un sector tan afín al de la confección como el del calzado. Así, Grupp Internacional (Panama Jack) tiene ya desde 1993 establecidas diversas filiales comerciales en Europa (Holanda, Alemania) y Estados Unidos, con el ánimo de desarrollar sus propias tiendas monomarca. Hasta el momento, la marca se expansiona a través de corners. Su facturación alcanzó casi los 5.300 millones en 1996, exportando el 70% de su producción.

Otra empresa, Camper, líder en calzado para el segmento joven, y con unas exportaciones que superan los 2.000 millones de pesetas, tiene 18 tiendas monomarca en propiedad en España, dos franquicias en Portugal (Lisboa y Oporto) y tiendas en propiedad en París, Milán, Colonia y Londres.

Sus objetivos de expansión están fijados en la apertura de unos 200 establecimientos monomarca en Europa en los próximos cuatro años. Y por último, otra de las franquicias españolas del sector confección y calzado deportivo con alto potencial de internacionaliza-

ción es Décimas. Esta cadena cuenta ya con 120 establecimientos, de los cuales 62 son propios.

La apuesta internacional de las empresas aquí analizadas, consolidará la presencia de las enseñas y marcas españolas en la esfera internacional, mejorará la competitividad global del sector de confección español, potenciará la imagen del "made in" de la moda

y confección española, y en última instancia, servirá como catalizador para que otras muchas empresas y diseñadores nacionales asuman también la internacionalización como una estrategia viable de crecimiento y consolidación empresarial. □

**JULIO CERVIÑO**

Universidad Autónoma de Madrid  
Centro Internacional Carlos V

### NOTAS

(1) El Reglamento Comunitario (EC) 636/82, especifica que las importaciones de prendas de vestir ensambladas bajo el sistema OPT (Outward Processing Trade-Perfeccionamiento Activo) en terceros países, especialmente países de la Europa del Este, serán reguladas con restricciones cuantitativas y un régimen de licencias de importación. Solamente las empresas que tienen sus propias fábricas de confección dentro de la Comunidad tienen derecho a utilizar cuotas de fabricación en el exterior bajo la modalidad OPT. Los objetivos de esta normativa es el mantener el empleo de la industria de la confección europea y ofrecer al mismo tiempo una posibilidad a la industria para que pueda hacer frente a la competencia de las importaciones directas de otros terceros países.

(2) EPOS en terminología inglesa significa Electronic Point of Sale Systems. EDI es Electronic Data Interchange.

### BIBLIOGRAFIA

- ALEXANDER, N. (1989): "Retailers and International Markets: Motives for Expansion", *International Marketing Review*, vol. 7, nº 4, pp. 75-85.
- BONACHE, J. Y CERVIÑO, J. (1996): "Zara: el tejido internacional", en Durán, J.J. (Coord.), *Multinacionales Españolas I. Algunos casos relevantes*. Capítulo 2, Edit. Pirámide, pp. 50-86.
- BONACHE, J. Y CERVIÑO, J. (1997): "Cortefiel: un proceso internacional de innovación y aprendizaje organizativo", en Durán, J.J. (Coord.), *Multinacionales Españolas II: Nuevas experiencias de internacionalización*. Capítulo 5, Pirámide, pp. 163-214.
- CERVIÑO, J. Y CRUZ ROCHE, I. (1997): "Adolfo Domínguez: El pragmatismo gallego en la moda internacional", en Cerviño, J., Nieto, A. y Llamazares, O. (Coord.), *Ejercicios y Casos de Marketing Internacional*, edit. Pirámide.
- GUIMJOAN, M. (1995): Mesa redonda sobre "Distribución Textil", Gremio de Fabricantes de Sabadell, 6 de junio de 1995. Ponencia de Modest Guimjoán, consejero delegado de Barcelona Moda Centre.
- MUÑIZ, N. (1997): "The Internationalisation of European Retailers in America: The U.S. Experience", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. Próxima publicación.
- ROBINSON, T. Y CLARKE-HILL, C.M. (1995): "International Alliances in European Retailing", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 5, Abril, pp. 167-184.
- SAMIEE, S. (1995): "Strategic Considerations in European Retailing", *Journal of International Marketing*, vol. 3, nº 3, pp. 49-76.
- TEXTIL EXPRES (1997): *Diversos boletines y monografías sobre el sector textil-confección*. Edit. Aramo Editorial, Barcelona.
- THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT (1994): "Textiles and Clothing in Eastern Europe: Market at a Crossroads", *Special Report nº 2149*.
- TREADGOLD, A. D. (1990): "The Developing Internationalisation of Retailing", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 18, nº 2, pp.4-11.
- TREADGOLD, A. D. Y GIBSON, G. (1989): "Retailing in Continental Europe: The Opportunities and the Costs", *Europe 2000*, vol. 1, nº 6, pp. 93-96

