

***Fashion Retail*: integrando la cadena de suministro para liderar el mercado internacional**

MBA Elena de Marcos¹

RESUMEN

La competitividad en la industria del *fashion retail* ha alcanzado niveles hasta ahora desconocidos. En un contexto de presión extrema sobre precios, mayormente debida a la contribución de los países del Asia-Pacífico desde que en 2004 finalizara el sistema de cuotas, los *retailers* enfrentan dificultades crecientes para satisfacer a un consumidor cuyas preferencias cambian rápidamente. Pasada la etapa en que la industria se limitaba a competir por precio o diferenciación ha llegado el momento de combinar ambas ventajas competitivas para ofrecer “*glamour* a precios asequibles”. Para ello los líderes mundiales han apostado por la integración de sus cadenas de suministro.

ABSTRACT

The *fashion retail* industry is facing fierce competition. In a context of extreme pressure on prices mainly due to the contribution of the Asia-Pacific region since the abolition of the quota system by the end of 2004, *retailers* try to satisfy savvy consumers with rapidly changing preferences. Traditional business models uniquely based on cost or product differentiation cannot respond anymore to the current demand for “*glamour* at reasonable prices”. Global leaders in this industry bet now on combining both competitive strategies by integrating their supply chains to keep and enhance their leading position.

Keywords: supply chain integration, Inditex, H&M, Benetton, GAP, Burberry

1. MBA, Universidad de Palermo. El presente trabajo representa una versión modificada de su tesis de maestría, la cual fue calificada con la nota máxima 10 (diez). E-mail: elena.demarcos@gmail.com.

I. Introducción

La industria del *fashion retail* se ha enfrentado desde sus inicios a un mismo acertijo: cómo diseñar el producto correcto, ponerlo a disposición del cliente adecuado, en el tiempo requerido y a su justo precio. La respuesta reside en un conjunto de decisiones estratégicas que vinculan todas las etapas de la cadena de valor (diseño, producción, distribución, y comercialización) y que conducen a un modelo de negocios cuyo elemento central es el consumidor final y la satisfacción de sus preferencias y necesidades.

Desde la demanda, el sector se ha visto alterado por un fuerte cambio en los hábitos de consumo. En una sociedad que evoluciona a gran velocidad, la necesidad del consumidor actual de expresar su individualidad mediante su imagen ha provocado una notable avidez de renovación del vestuario, generando un deseo de consumo constante que, sin embargo, viene limitado por el ingreso disponible. Esta combinación de circunstancias impulsa al consumidor a adquirir mayor cantidad de productos por un importe total menor. Desde la oferta, las bajas barreras de entrada en el negocio de *retail* se han traducido en una atomización masiva del mercado. Por otra parte, la liberalización del comercio internacional de textiles desde que en 2004 se eliminara el sistema de cuotas ha incrementado las presiones en el sector tanto en precios – mayormente debido a la entrada de competidores de la región Asia-Pacífico - como en diferenciación – los diseños y tejidos de las prendas existentes en el mercado internacional son tan diversos como sus orígenes geográficos –.

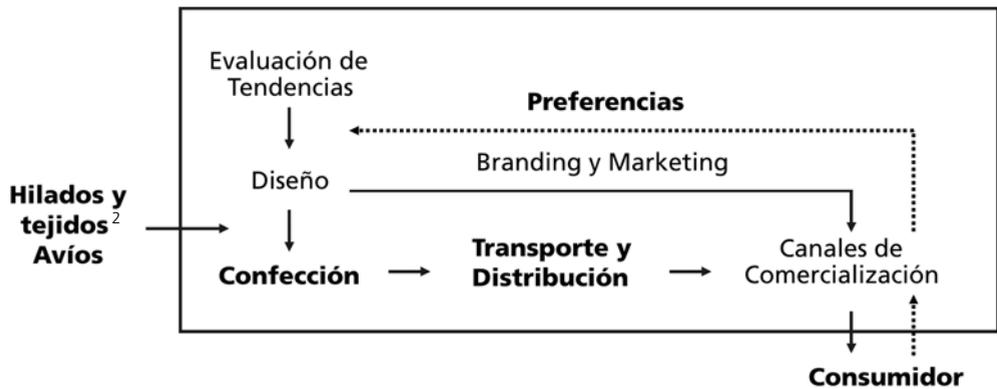
La rentabilidad del negocio es hoy más vulnerable que nunca al cambio de preferencias y al acortamiento del ciclo de vida de los productos. Entender estos cambios inherentes a la demanda, así como las variables macroeconómicas que alteran la oferta, es esencial para evitar las temidas rupturas de stock en temporada, o el exceso de inventario a fin de temporada que deberá ser liquidado erosionando los márgenes de beneficio.

La respuesta a esta nueva coyuntura reside en el correcto balanceo de eficiencia en costos y rapidez de respuesta al mercado ofreciendo prendas y accesorios originales e innovadores a precios atractivos.

El presente trabajo presenta nuevos conceptos y tecnologías que han permitido responder efectivamente al cambio de la demanda, e incluye un *benchmarking* de empresas líderes del mercado internacional como base para demostrar la relevancia de la integración de la cadena de suministro en el *fashion retail* como elemento potenciador de una expansión exitosa y rentable a escala internacional.

II. La transformación del negocio de fashion retail

El negocio de *fashion retail* se basa en la coordinación de las operaciones que integran su cadena de valor:

Gráfico I: El negocio de *fashion retail*

Fuente: Síntesis de Economía Real #56

Históricamente, el éxito de un *retailer* se basaba en los siguientes elementos: una diversificada oferta de productos deseables, habilidad para aprovisionarse de dichos productos a precios suficientemente bajos como para cubrir costos y obtener márgenes positivos, una efectiva estrategia de comunicación y una política de precios acorde a la disposición a pagar del consumidor. Tras la Segunda Guerra Mundial el precio era el atributo de máxima importancia en la decisión de compra. Por eso, los *retailers* primaban los bajos costos de aprovisionamiento que podían obtener comprando grandes volúmenes de mercadería a proveedores que requerían prolongados plazos de entrega. Estos plazos obligaban al *retailer* a comprar su colección con meses de antelación al comienzo de temporada basándose únicamente en su capacidad de predecir las futuras preferencias de los consumidores, por lo que asumían el riesgo de acumular productos poco atractivos y no vendibles a lo largo de la temporada, así como perder ventas por ruptura de stock de productos muy exitosos.

Ya en la década de 1980 la aplicación de herramientas de marketing y *branding* condujeron a la proliferación de gran cantidad de marcas y a la competición por diferenciación –y satisfacción de gustos individuales–. La diversificación de productos, la proliferación de marcas y la creciente variabilidad de la demanda, obligó a los *retailers* a manejar inventarios de mayores volúmenes y agravó la incertidumbre asociada a la venta de un producto dado, complicando la viabilidad económica del negocio. Así en la década de 1990, surgió una nueva concepción del negocio de *fashion retail* encaminada a medir y entender las necesidades del consumidor en el punto de venta y trasladando esta información a la planificación – en *forecasting*, diseño, producción, y distribución – con el fin de mejorar el ajuste entre la oferta y la demanda.

2. Hilados y tejidos procedentes de la transformación de fibras en la industria textil.

El modelo *LEAN* aplicado al *fashion retail*

La aparición e incorporación progresiva de las tecnologías de comunicación y automatización así como la creciente competencia internacional generaron las condiciones apropiadas para la aparición de lo que hoy se conoce como *Lean Retailing*.

Gráfico II: Modelo Lean aplicado al *Fashion Retail*



Fuente: elaboración propia basada en Hammond & Kohler, 2000 (3)

¿Cómo responde el modelo de *Lean Retailing* a la volatilidad de la demanda y a los riesgos asociados a la gestión de inventarios? La teoría *lean* es una filosofía de gestión de procesos derivada del Sistema de Producción Toyota (TPS) bajo la cual todo gasto de recursos que no genere valor para el consumidor final es considerado un desperdicio. En su aplicación al *fashion retail* se trata de eliminar de la cadena de valor toda mercadería poco atractiva para el consumidor y utilizar los recursos liberados en aumentar la disponibilidad de los productos deseados. Dicho de otro modo, se trata de responder con la mayor exactitud posible a la pregunta de todo *retailer*: ¿cuánto comprar o producir de un determinado *SKU*? Si bien el manejo del negocio no está exento de complejidades por la gran variedad de *SKUs* que deben gestionarse – tipo de prenda, color, talla - así como el elevado número de colaboraciones a mantener con proveedores, canales comerciales, y clientes, la respuesta conceptual a esta pregunta es relativamente sencilla. Basta con entender la teoría de gestión de inventarios y políticas de reaprovisionamiento, identificar las variables que representan la volatilidad de la demanda en un producto dado y determinar cómo minimizar el valor de las mismas.

Primeramente, es necesario decidir el nivel de disponibilidad de un *SKU* a lo largo de un ciclo de ventas, esto es, entre dos órdenes de pedido. Si se conoce el nivel de demanda para ese periodo, se puede decidir el tamaño de lote o de compra:

$$CSL = P(D=Q) \quad (1)$$

En la expresión (1), *CSL*, *cycle service level*, es el nivel de disponibilidad del *SKU* considerado, *Q* es el tamaño de lote, y *D* es la demanda esperada en el periodo de tiempo considerado. El término a la derecha de la igualdad representa la probabilidad de que el tamaño de lote –que compra o produce el *retailer*– iguale a la demanda en el próximo ciclo de ventas. Si la demanda supera el tamaño de lote, $D > Q$, se producirá un quiebre o ruptura de stock. Si por el contrario la demanda se revela inferior al tamaño de lote, $D < Q$, habrá un exceso de inventario que habrá que liquidar al final del ciclo de ventas –rebajas–.

¿Cómo predecir entonces la demanda, *D*? De acuerdo con las teorías de reaprovisionamiento presentadas por Chopra & Meindl en su obra *Supply Chain Management*, el tamaño de lote, *Q*, puede ajustarse a un modelo probabilístico de la demanda $D(\mu D, \sigma D)$ –siempre y cuando se disponga de un mínimo de datos históricos del mismo *SKU* o en su defecto, otro de características similares–, siendo μD el valor promedio de la demanda en el periodo considerado, y σD la desviación estándar de la demanda en ese periodo.

$$Q = \mu D * L + ss \quad (2)$$

$$ss = f(CSL) * \sigma D * \sqrt{L} \quad (3)$$

En las expresiones (2) y (3), *ss* representa el stock de seguridad que permitirá cubrir las desviaciones de la demanda, y *L*, *lead time*, el tiempo transcurrido entre la emisión de la orden de compra del *retailer* al proveedor y el momento en que el lote, *Q*, es entregado –en el punto de venta o el centro de distribución según lo acuerden las partes implicadas–. De estas expresiones se deduce que cuanto mayor sea la variabilidad de la demanda, σD , mayor volumen de stock de seguridad debe mantener el *retailer* para satisfacer al consumidor final. Sin embargo, el mantenimiento de este stock genera gastos de gestión de inventario no desdeñables –principalmente en almacenamiento y transporte– que reducen el margen operativo asociado a la venta de ese *SKU*. ¿Qué hacer para reducir la incertidumbre y, por tanto, el stock de seguridad? Volviendo al modelo de *Lean Retailing* la reducción del tamaño de lote se traduce en menores tiempos de fabricación y en consecuencia, un acortamiento del *lead time*, *L*. Por otra parte una adecuada localización geográfica de los centros productivos y los mercados a abastecer contribuye a una reducción de los tiempos de transporte, que de nuevo supone una disminución del *lead time*. Asimismo, la captura de datos en el punto de venta mediante la implementación de códigos de barras y equipos de lectura, así como las comunicaciones electrónicas –Internet y *EDI*–, permiten transmitir información de ventas en tiempo casi-real que se trasladan al modelo de *forecast* para determinar el tamaño óptimo de lote de acuerdo a las expresiones (1), (2) y (3). Sin embargo, es preciso resaltar que los beneficios del *Lean Retailing* se preservan y maximizan en tanto en cuanto la información esté disponible en todos los eslabones de la cadena de suministro. Dicho de otro modo, cuanto mayor sea la integración

de la cadena de suministro, desde la etapa de diseño al punto de venta, mayores serán las posibilidades de eliminar las “fuentes de desperdicio” y de obtener la máxima rentabilidad a partir de los recursos invertidos.

Beneficios de la innovación tecnológica al servicio del *Lean Retailing*

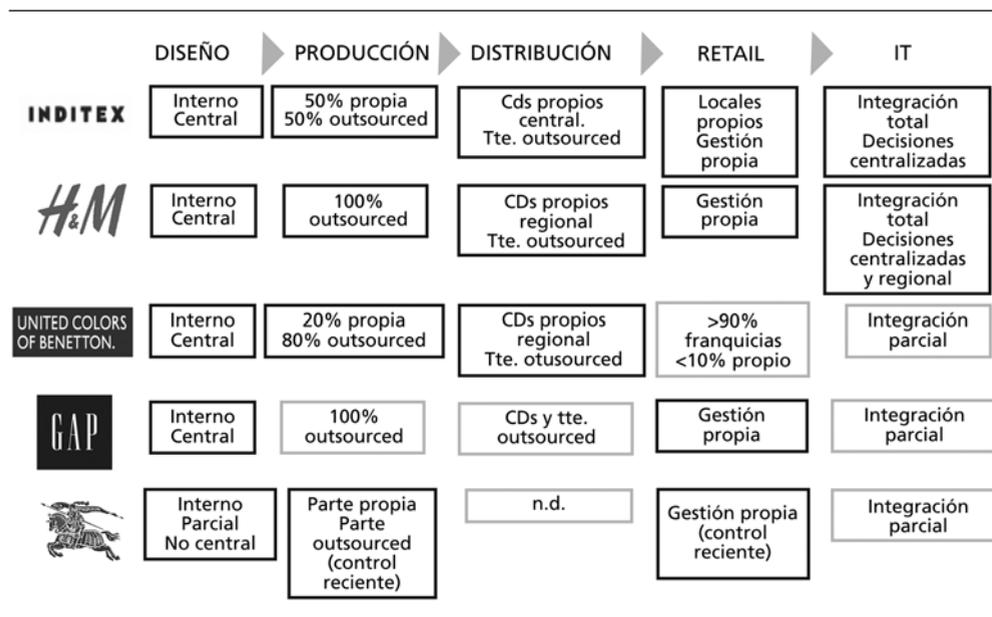
A modo de resumen y dada la trascendencia de los avances tecnológicos, se citan a continuación algunos de sus efectos en las operaciones del *fashion retail*:

1. El uso de códigos de barras estandarizados para el registro de ventas permitió compilar datos necesarios para refinar la precisión del *forecast*, ajustar la oferta a la demanda y disminuir las ventas a precios de liquidación.
2. La implementación de protocolos de intercambio electrónicos de datos – *EDI* – agilizaron las comunicaciones con proveedores haciendo posible, por una parte, la reducción del tamaño de lotes y del riesgo asociado al mantenimiento de inventarios, por otra, la expansión y diversificación de la base de proveedores reduciendo dependencias. También favoreció la deslocalización de los centros de producción y distribución, eliminando así las barreras geográficas.
3. La aplicación de las tecnologías de la información en los centros de distribución permitió la consolidación de pedidos procedentes de proveedores en distintas regiones geográficas y enviados a los puntos de ventas según los requerimientos definidos en base a las ventas registradas, pudiendo así mantener o alcanzar economías de escala derivadas de la negociación de descuentos por volumen.
4. La innovación tecnológica –CAD, CAM, en diseño y manufactura, y robótica para la automatización en la preparación de pedidos en los centros de distribución– dio lugar al aumento de productividad en las operaciones liberando recursos para su reinversión en la expansión de la red comercial.
5. Internet favoreció la aparición de nuevos canales de comercialización como la venta online.

III. La realidad empresarial

¿Cuál ha sido la apuesta de los líderes internacionales para hacer frente al cambio estructural de la industria y responder efectivamente a los rápidos cambios de la demanda? Existen empresas que han apuntado a una absoluta integración vertical desarrollando internamente todas y cada una de las operaciones en su cadena de valor, mientras otras han limitado su actividad al diseño y la comercialización de sus colecciones.

El Gráfico III presenta un análisis simplificado de la estructura operativa de cinco empresas ampliamente conocidas por su larga trayectoria y su posición top en el ranking internacional: Inditex –matriz de la marca ZARA–, Hennes & Mauritz AB –más conocida como H&M–, Benetton Group S.p.A., The GAP Inc., y Burberry Group PLC. Adicionalmente, en el apéndice del presente trabajo se presenta un resumen más detallado de cada una de estas empresas –Tablas I a V– incluyendo su propuesta comercial, prácticas operativas y resultados en términos de crecimiento del negocio y su expansión internacional.

Gráfico III: Estructura operativa de empresas líderes

Fuente: elaboración propia

Aquellas operaciones cuya ejecución y/o control son internos a la empresa han sido coloreadas. Se pretende demostrar en base a la experiencia de estas empresas la relevancia de la integración operativa en el éxito del negocio de *fashion retail* y el triunfo del modelo de *Lean Retailing* centrado en el consumidor final.

De la información presentada en apéndice se deduce que todas las empresas estudiadas han realizado en mayor o menor medida inversiones en tecnologías orientadas a la medición del éxito ó fracaso de ventas, o en otras palabras, a identificar las preferencias del consumidor. Lo que no resulta tan evidente es si dichas inversiones han conducido a eliminar, al menos parcialmente, la incertidumbre en el manejo de inventarios. ¿Cómo medir si la estrategia adoptada en cada empresa es efectiva? Para ello es necesario evaluar la progresión en el tiempo de los resultados de la empresa y comparar con los resultados de sus competidores. Con este fin se estudiaron los estados financieros de las empresas representadas en el Gráfico III en un periodo de cinco años – 2003 a 2007 – y se analizaron los siguientes indicadores:

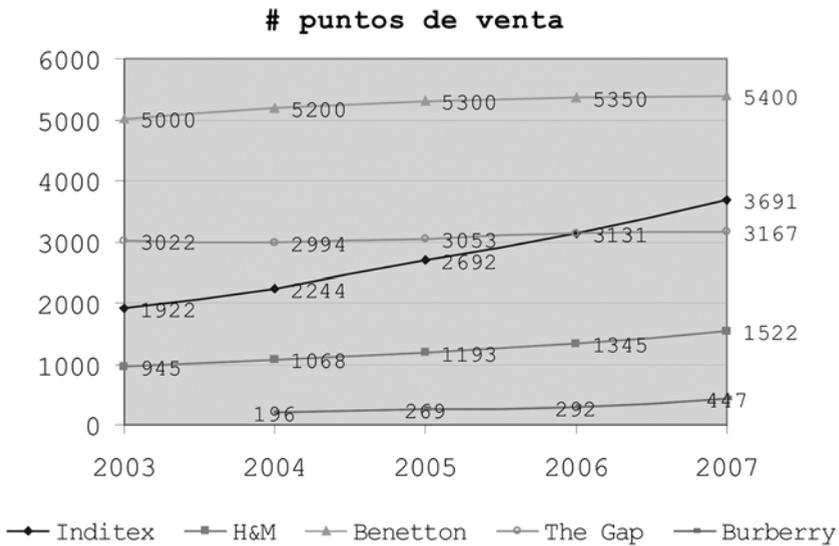
1. La *expansión internacional*, en número de puntos de venta y de países, como indicador del crecimiento del negocio y de la complejidad de su red logística.
2. El *nivel de inventario promedio por país y punto de venta* como símbolo de la eficiencia en la rotación de ventas y de la capacidad de la empresa para ajustar su *forecast* a la demanda real. Es inviable evaluar el stock de seguridad – variable que mide la volatilidad de la demanda - en base a los estados financieros, pero el menor nivel de inventario es un buen indicador de un mejor ajuste oferta-demanda.

3. Los *márgenes operativos* como reflejo del nivel de eficiencia en la coordinación y ejecución de operaciones. La empresa que se integra – aumentando su eficiencia en el manejo de la información y de los inventarios - es capaz de liberar recursos para incrementar sus márgenes operativos al tiempo que expande sus ventas en volumen y geográficamente.

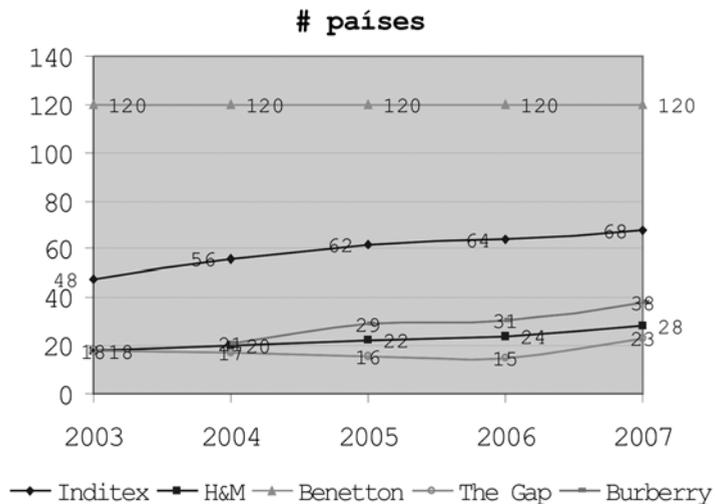
La expansión internacional de la cadena de *retail*

De acuerdo a los Gráficos IV y V, Inditex presenta el crecimiento más pronunciado tanto en número de mercados en los que está presente como en el número de puntos de venta.

Gráfico IV: Puntos de venta de Inditex



Fuente: elaboración propia

Gráfico V: Número de países en los que está presente Inditex

Fuente: elaboración propia

El *retailer* español, que como indica el Gráfico III es el más integrado del elenco analizado, ha extendido su red a un promedio de cinco nuevos países y ha superado las 350 aperturas de locales, en términos anuales respectivamente, superando ampliamente la tasa de crecimiento de sus competidores. Su expansión, no sólo fuera de sus fronteras nacionales al resto de Europa, sino a América Latina, Norte América, Norte de África, Oriente Medio y Asia, refleja que una vez superada la barrera de entrada en un nuevo mercado – selección de locales, conocimiento de la regulación import/export del país, infraestructura de comunicación, etc - el crecimiento en el mismo puede ser mucho más rápido cuando viene soportado por una estructura corporativa basada en la centralización de información y de la toma de decisión - Inditex realizó fuertes inversiones en tecnología desde 1990, primero en la automatización de su producción mediante el sistema *JIT* desarrollado con Toyota, y después en sus centros de distribución y en las aplicaciones de captura de datos en sus puntos de venta, así como la plataforma informática que permite una toma de decisión totalmente centralizada en su sede en Arteixo -.

También Burberry refleja una rápida expansión duplicando casi el número de países en que esta presente y el número absoluto de puntos de venta, como resultado de una nueva estrategia de centralización de decisiones – definida en 1997 por R.M.Bravo (CEO) y orientada a reducir la base de proveedores y el canal mayorista en favor del minorista ó *retail* con el fin de agilizar su cadena de suministro -. En menor medida pero de manera también significativa crece H&M quien ha aumentado en un 60% su red comercial, entrando en dos nuevos países por año.

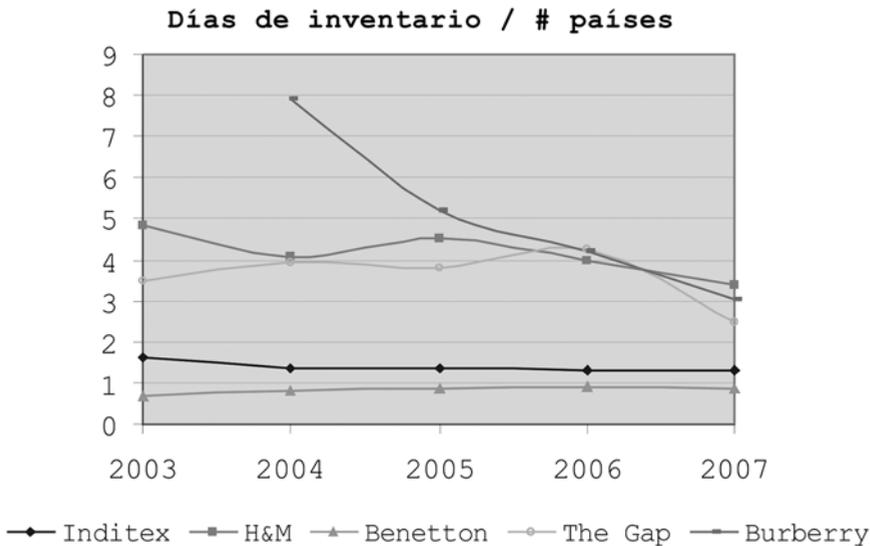
El crecimiento de The Gap viene limitado por su baja diversificación geográfica y un mercado doméstico próximo a la saturación. También Benetton tiene dificultades para seguir creciendo bajo el modelo de franquicia y actualmente ve limitada su expansión a la apertura de *megastore* propios.

En resumen, puede decirse que Inditex, H&M y Burberry han adoptado estrategias de negocios hacia la integración de operaciones, con énfasis en el control de la producción y la gestión de sus puntos de venta, que se han revelado más efectivas para el éxito en la expansión de su cadena de *retail*.

El nivel de inventario promedio

Dado que las empresas estudiadas presentan diversas estructuras comerciales y tamaños, es preciso medir los días promedio de inventario acumulado por país, Gráfico VI, y por punto de venta, Gráfico VII, para poder establecer una comparación.

Gráfico VI: Días promedio de inventario acumulado por país



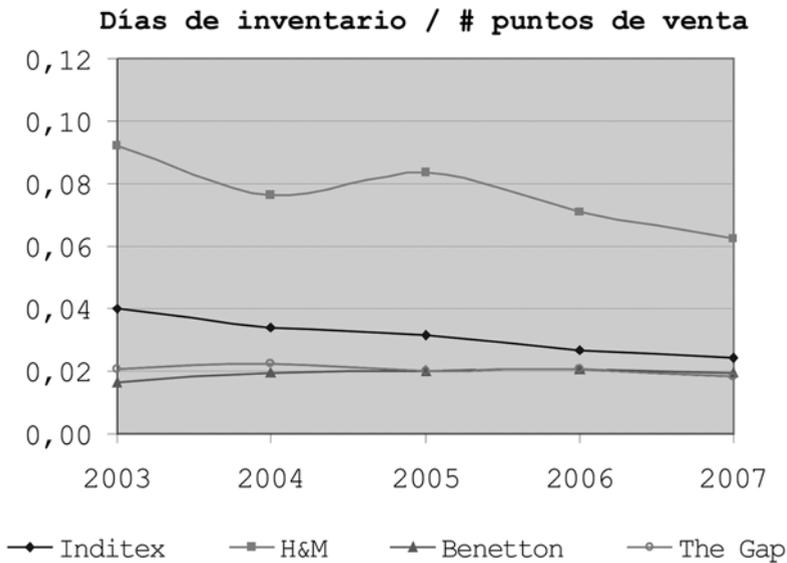
Fuente: elaboración propia

Las tecnologías implementadas por cada una de las empresas analizadas han tenido un impacto positivo en la eficiencia de sus operaciones. Burberry presenta la evolución más impactante reduciendo su inventario promedio de ocho a tres días en cuatro años – lo que también refleja la mala gestión operativa antes de la llegada de su actual CEO y un margen de mejora más amplio -. H&M ha mejorado casi en dos días la rotación del inventario en cada uno de sus mercados mostrando una mejora sostenida en su eficiencia operativa.

Inditex que ya a fines de la década de 1990 era conocida por su rapidez de respuesta al mercado sigue reduciendo sus niveles de inventario de manera constante gracias a su estrategia de integración vertical. Benetton presenta un ligero aumento del inventario, debido a la apertura de sus *megastores* de tamaño mucho mayor a los locales franquiciados, que comienza a caer en 2007 al mejorar la gestión y rotación de inventarios en sus locales propios. Por último, The Gap sólo refleja leves variaciones dependientes de su entrada o salida de algunos de sus mercados.

El Gráfico VII presenta la variación del inventario por punto de venta, enfatizando el impacto del tamaño total de la red comercial. Por motivos de escala, se ha omitido Burberry – que pasa de 0,85 días de inventario a 0,25 entre 2004 y 2007 – para poder distinguir las variaciones en el resto de empresas.

Gráfico VII: Variación del inventario por punto de venta



Fuente: elaboración propia

Resulta lógico señalar que el grado de dificultad para mantener una gestión efectiva de la red comercial es proporcional al tamaño de la misma. Así, Benetton y The Gap, con redes comerciales que superan los 5.000 y 3.100 locales respectivamente, apenas presentan una variación en su inventario promedio. Sin embargo, desde el punto de vista de la integración operativa, es interesante resaltar una diferencia estructural en ambas empresas. El *retailer* italiano controla e integra los primeros eslabones de su cadena manteniendo sus centros productivos en territorio nacional o próximo al mismo – en el este de Europa y Norte de África mayormente – pero pierde el control de

ventas debido al predominio de las franquicias sobre los locales propios. Por el contrario, su par americano mantiene la gestión de sus locales pero pierde el control de su producción, mayormente tercerizada en Asia. Se diría que esta pérdida de control incide directamente en la eficiencia operativa del negocio, pues ambas empresas presentan no solamente un bajo índice de expansión comercial, sino también una limitada capacidad para aumentar la rotación del inventario – cuanto mayor es la rotación mayor es la capacidad de un local comercial para cubrir sus costos fijos y generar un beneficio adicional -.

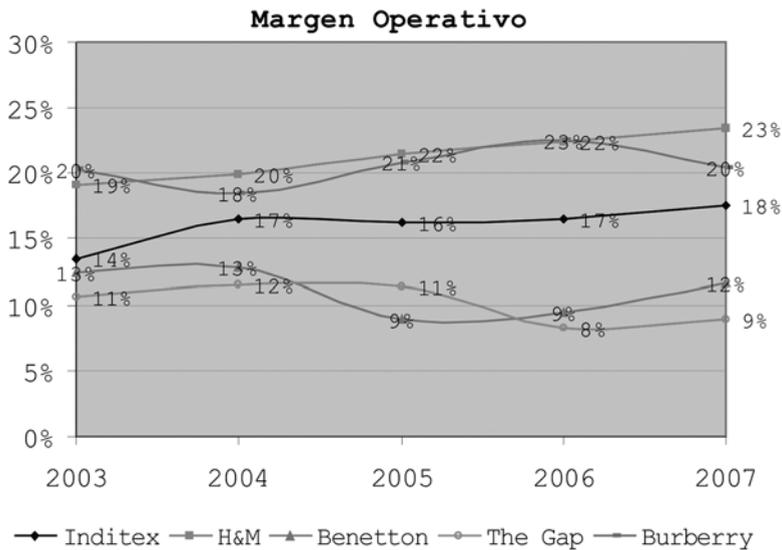
El contraste en la industria lo marca Inditex que sigue expandiendo su red comercial, de 2.900 a 3.700 locales aproximadamente, al tiempo que minimiza su nivel promedio de inventario –es decir, maximiza su rotación-. El *retailer* español mantiene una férrea política en su nivel de servicio, reponiendo mercadería en todos sus locales dos veces por semana y restringiendo sus ventanas de entrega a 24 horas en territorio europeo y 48 horas en países americanos y asiáticos, a excepción de Japón, mercado al que las entregas se demoran hasta 72 horas. A la zaga en eficiencia operativa sigue H&M, sin embargo debido a la descentralización de su producción, en gran parte situada en los países asiáticos, incurre en ciclos de producción de 20 días frente a los 15 de su par español, quien mantiene casi la totalidad de su producción en territorio nacional o en países próximos tercerizando sólo una porción muy limitada al continente asiático.

En conclusión, el diseño de una cadena de suministro que permite acortar los plazos de entrega de mercadería a los locales, se traduce en un aumento de la rotación del inventario y favorece un crecimiento de ventas que genera los recursos necesarios para la expansión comercial.

El margen operativo

Una mejora en la gestión de compras y la planificación y ejecución de la producción se traduce en un aumento del margen bruto. Análogamente la mayor eficacia en la gestión de la distribución y comercialización, incluyendo ventas y publicidad se reflejará en un incremento del margen operativo. Si bien es cierto que estas mejoras requieren de intensas inversiones de capital en equipamiento de automatización y tecnologías de la información, la expectativa de retorno crece con el tamaño y grado de integración de la cadena de suministro, ya que permiten identificar y eliminar las “fuentes de desperdicio” maximizando así la rentabilidad de los recursos invertidos.

Entre las empresas analizadas Inditex y Benetton tienen mayor potencial de mejora en su margen bruto por tener producción propia y la posibilidad de reprogramar continuamente la fabricación en función de sus ventas. En el caso de H&M, The Gap y Burberry sus posibilidades se limitan a mejorar la gestión de sus compras, ya sea ejerciendo mayor presión de precios a sus proveedores ó aplicando estrategias de agregación de pedidos – aprovechando economías de escala por volumen de pedido – para el abastecimiento de sus mercados, ya sea por división o marca, o geográficamente.

Gráfico VIII: Márgenes Operativos

Fuente: elaboración propia

En el Gráfico VIII los márgenes de Inditex y H&M presentan un crecimiento sostenido – tendencia previsible en base a sus respectivas expansiones comerciales y capacidad de aumentar la rotación de sus inventarios -. En términos absolutos, Inditex presenta márgenes inferiores a su par sueco debido a su política de adquisición de sus locales que requiere una inmovilización de capital muy superior a la de sus pares quienes, en contraste, alquilan sus puntos de venta. No hay que olvidar además las necesidades de inversión en personal, infraestructura logística y sistemas de información, tanto en *software* como *hardware*, que soportan su expansión comercial. Por su parte, H&M presenta los mayores márgenes operativos de la industria a pesar de ofrecer los precios promedio de venta más bajos del mercado. El *retailer* sueco tiene una estrategia de expansión geográfica relativamente lenta que le permite mantener altos márgenes de beneficios mediante la rentabilización de sus inversiones antes de penetrar en un nuevo mercado. En cuanto a su gestión de compras, aprovecha su menor diversificación geográfica –en comparación con Inditex- para agregar pedidos acordes con unas preferencias menos dispares y negociar la reducción de precios unitarios con sus proveedores.

Burberry presenta márgenes operativos en el mismo rango que H&M pero dado que los precios de venta de sus productos son muy superiores - por su posicionamiento de lujo – esto no significa que iguale su eficiencia operativa. No obstante, es evidente la clara mejoría en los años 2004 a 2006 como consecuencia del esfuerzo invertido en el proyecto *Atlas* para acelerar los ciclos de diseño y producción - en 2007 se observa una ligera

erosión del margen debido a los costos asociados a la apertura de más de 150 puntos de venta –.

En el caso de Benetton la reducción del margen operativo en los años 2004 a 2006 se debe principalmente a inversiones en el marco del proyecto *Phoenix* para la total integración de sus sistemas de información, con el fin de registrar los datos de ventas en tiempo real – mediante una plataforma Oracle común al canal de *retail* la casa matriz –, mejorar la planificación de la producción – gracias a un módulo SAP compatible con la plataforma de datos de ventas y que da autonomía a los diferentes centros de producción –, y habilitar la comunicación con sus centros logísticos en Italia y China. En el 2007 comienza a observarse el efecto positivo de estas inversiones – reducción de inventarios y aumento de márgenes –.

Por último, The Gap presenta una reducción de su margen operativo hacia el final del periodo analizado principalmente como consecuencia de las inversiones realizadas en la renovación de sus *sites online* y la actualización de su infraestructura informática - seguimiento de ventas, gestión financiera y liquidación de salarios -. El leve aumento en 2007 se debe a la contribución de su canal de venta online de calzado, *Piperlime* – la venta online implica menores gastos que el canal tradicional, y el calzado presenta márgenes de beneficio superiores al de las prendas de vestir -.

El análisis de márgenes operativos refleja como Inditex y H&M, que invirtieron en plataformas de comunicación y control 10 a 20 años atrás con el fin de integrar sus operaciones, han empezado a recoger los frutos de su estrategia centrada en el consumidor final. Dado que las tecnologías de comunicación y automatización son muy intensivas en capital, se requiere un determinado plazo de tiempo para amortizar y rentabilizar la inversión. Por este motivo, Burberry, Benetton y The Gap, deberán esperar unos años para comprobar la contribución de dichas tecnologías a la mejora de sus negocios.

IV. Conclusiones

Los líderes del mercado internacional del *fashion retail* han transformado su modelo de negocios situando al consumidor final como elemento central. Empresas exitosas como Inditex y H&M, pioneras en la integración de sus cadenas de aprovisionamiento – *supply chain* -, han demostrado que su apuesta por el *fast fashion* basada en las teorías de *Lean Retailing* constituye una estrategia de éxito capaz de responder a las cambiantes necesidades del consumidor.

El estudio realizado revela que la definición de una estrategia eficaz en *fashion retail* debe considerar los siguientes factores:

1. La medición del éxito de ventas es clave para identificar y anticipar las preferencias del segmento *target* de mercado, a fin de definir un adecuado mix de productos en base a la volatilidad de la demanda de cada línea o *SKU* y el correspondiente volumen a producir.

2. El diseño de la red operativa –cercanía entre centros productivos y mercados de consumo- debe optimizar la relación de bajos costes y rapidez de respuesta a la variación de la demanda. Así, en los productos de baja volatilidad han de primar los bajos costos de fabricación –en países emergentes como la región Asia-Pacífico-, y los de alta volatilidad deben asociarse a plazos cortos de entrega y diferenciación en la percepción del consumidor –desplazando la fabricación al país de consumo o sus vecinos y dando así flexibilidad operativa-.
3. La inversión en tecnologías de comunicación que garanticen el intercambio de información en tiempo real, maximicen la visibilidad de inventarios y habiliten la cohesión de la red operativa es la base para una rápida toma de decisiones en diseño, producción, distribución y comercialización.

Referencias

1. Abernaty, F. H., Dunlop, J. T., Hammond, J. H., Weil, D., 1999. “A stitch in time: Lean retailing and the transformation of manufacturing. Lessons from the apparel and textile industries”.
2. Chopra, S., Meindl, P., 2007 (3rd Ed.). “Supply Chain Management. Strategy, Planning & Operations”.
3. Hammond, J., Kohler, K., 2000. “E-commerce in the textile and apparel industries”, *The E-Business Transformation: Sector Developments and Policy Implications*.
4. Centro de Estudios para la Producción Secretaría de Industria, Comercio y PYME, 2007. Síntesis de la Economía Real # 56, “Las marcas como motor del crecimiento de las exportaciones en el sector indumentaria”.
5. Website de Inditex <http://www.inditex.com/es>
6. Website de H&M <http://www.hm.com/es/>
7. Website de Benetton <http://www.benettongroup.com/en>
8. Website de The GAP <http://www.gapinc.com/>
9. Website de Burberry
<http://www.burberryplc.com/brby/cp/corpooverview>

Apéndice

Tabla I. Industria de Diseño Textil S.A.

Producto propuesto	Calidad media-alta; precios asequibles; sigue tendencias; contenido fashion relativamente alto. 8 marcas: ZARA, Pull & Bear, Massimo Dutti, Kiddy's Class, Bershka, Stradivarius, Oysho, ZARA HOME, Uterqüe.
Operaciones	Diseño en casa central. Fabricación propia (50%) y tercerizada (50%) Automatización producción: CAD, CAM, JIT ¹ . Distribución centralizada: CDC ² en Arteixo. CDs adicionales en Zaragoza, León, Madrid y Barcelona. Resurtido de locales 2 veces/semana. Lead time: 24h Europa, 48h America/China, 72h Japón Fuerte inversión en IT desde 1990 para integrar la cadena: POS ³ > forecasting > diseño > producción > distribución > venta > POS.
Marketing y Comercialización	2 canales: local físico, online (ZARA HOME). 3 formatos: local propio (mayoritario), franquicia, joint venture. Tamaño promedio local: 515-530 m ² Ubicación premium: máximo flujo de clientes. Publicidad limitada: 0,3% sobre ventas; comunicación boca a boca. Escasez de inventario en local (alta rotación fomenta la compra). Mercadería obsoleta a fin de temporada: 10% (vs. 20% industria).
Impacto	Expansión internacional: 3.691 locales en 68 países. 560 nuevos locales (2007). Ventas: 37% nacional; 63% internacional. Crecimiento promedio anual (5 años) ⁴ : 1.200 Mill. EUR. Beneficio: Crecimiento promedio anual (5 años) ⁴ : 200 Mill. EUR. Rentabilidad: Crecimiento 5 años ⁴ : ROA: 4,9%, ROE: 8,7%.

1. CAD: Computer Aided Design. CAM: Computer Aided Manufacturing. JIT: just-in-time.

2. CDC: Centro de Distribución Central. CDs: Centros de Distribución.

3. POS: point-of-sale (punto de venta).

4. Cifras redondeadas.

Tabla II. Hennes & Mauritz AB

Producto propuesto	Calidad media; precios mínimos; sigue tendencias; proyecta imagen de glamour ; contenido fashion relativamente alto. 1 marca: H&M
Operaciones	Diseño en casa central. Fabricación 100% tercerizada. 750 proveedores independientes (60% Asia, 40% Europa y norte África). Gestión de compras por tablero de comando. Distribución regional: CDC ¹ en Hamburg y CDs regionales. <i>Lead time:</i> 6-8 meses (básicos), 2-3 semanas (<i>fashion items</i>). Fuerte inversión en IT. Plataforma <i>OFS</i> ² para control y trazabilidad de la producción. Plataforma <i>ITC</i> ³ comunica producción con CDs, locales y casa matriz.
Marketing y Comercialización	3 canales: local físico, catálogo, online. 1 formato: local propio. Tamaño promedio local: 1.200 m ² (estimado). Ubicación premium: máximo flujo de clientes. Publicidad intensiva: 3%-4% sobre ventas; apoyo en la imagen de celebridades; alianzas estratégicas con diseñadores de alta costura. Alta rotación de inventario.
Impacto	Expansión internacional: 1.522 locales en 28 países. 177 nuevos locales (2007). 1 ^{er} <i>retailer</i> europeo que triunfa en USA. Ventas: 8% nacional; 92% internacional. Crecimiento promedio anual (5 años) ⁴ : 800 Mill. EUR. Beneficio: Crecimiento promedio anual (5 años) ⁴ : 190 Mill. EUR. Rentabilidad: Crecimiento 5 años ⁴ :ROA: 7,8%, ROE: 10,5%.

1. CDC: Centro de Distribución Central. CDs: Centros de Distribución.
2. OFS: Offer Follow System, sirve de soporte para todo el intercambio de información entre la casa matriz, sus oficinas de producción y sus proveedores.
3. Plataforma ITC. Da soporte y flexibilidad a su departamento y política de compras. Habilita la comunicación entre los diferentes locales de ventas y los departamentos de compras y logístico, así como entre la casa matriz en Stockholm y las 21 oficinas de producción.
4. Cifras redondeadas.

Tabla III. Benetton Group S.p.A.

Producto propuesto	Calidad media-alta; estilo casual, deportivo; colores brillantes; diseño poco innovador. 5 marcas: <i>United Colors of Benetton, Sysley, Undercolors, Playlife, Killer Loop.</i>
Operaciones	Diseño en casa central. 20% fabricación propia (ops. textiles tecnificadas); 80% tercerizada , 450+ proveedores en Italia y Asia; <i>Joint ventures</i> para producción y venta de calzado y textil para el hogar. Producción: postergación de teñido, automatización, <i>JIT</i> ¹ . Distribución regional: CDC ² en Castrette. CDs adicionales en Hong Kong y China. Apuesta por la integración de sistemas IT desde 1980. Plataforma de comunicación entre casa matriz, compras, centros logísticos, producción y <i>retail</i> .
Marketing y Comercialización	1 canal: local físico. 2 formatos: franquicias (mayoritario), local propio. Tamaño promedio local: franquicias 200-300 m ² , locales propios >1.000 m ² . Locales propios en ubicaciones premium. Publicidad intensiva apela a la interculturalidad y globalidad.
Impacto	Expansión internacional: 5.400 locales en 120 países. 50 nuevos locales (2007). 1 ^{er} <i>retailer</i> con presencia en el Este de Europa. Ventas: 48% nacional; 52% internacional. Crecimiento promedio anual (5 años) ³ : 60 Mill. EUR. Beneficio: Crecimiento promedio anual (5 años) ³ : 10 Mill. EUR. Rentabilidad: Crecimiento 5 años ³ : ROA: 1,5%, ROE: 1,5%.

1. Postergación de teñido después del corte y la confección. JIT: just-in-time.
2. CDC: Centro de Distribución Central. CDs: Centros de Distribución.
3. Cifras redondeadas.

Tabla IV. The Gap Inc.

Producto propuesto	Calidad media-alta; precios competitivos; estilo casual, deportivo; 1 Línea de semi-lujo. 4 marcas: <i>The Gap</i> , <i>Banana Republic</i> , <i>Old Navy</i> , <i>Piperlime</i> .
Operaciones	Diseño en casa central. Fabricación 100% tercerizada. 780 proveedores independientes (3% nacional, 22% China, 75% de 60 países). Distribución mercerizada. Lead time promedio: varios meses.
Marketing y Comercialización	2 canales: local físico, online . 2 formatos: local propio (mayoritario), franquicias. Tamaño promedio local: 1.150 m ² Publicidad: Apoyo en la imagen de celebridades. Inversión IT en aplicación POS¹ y marketing analítico.
Impacto	Expansión comercial: 3.167 locales en 23 países. 36 nuevos locales (2007). Ventas: 81% nacional; 19% internacional. Crecimiento promedio anual (5 años) ² : -620 Mill. EUR. Beneficio: Crecimiento promedio anual (5 años) ² : -70 Mill. EUR. Rentabilidad: Crecimiento 5 años ² : ROA: -1,9%, ROE: -1,5%.

1. POS: point-of-sale (sistema de registro de mercadería vendida en el punto de venta)
2. Cifras redondeadas.

Tabla V. Burberry Group PLC

Producto propuesto	Prendas de alta calidad y resistencia; segmento de lujo ; líneas complementarias más accesibles. 4 marcas: Burberry London, Thomas Burberry, Blue & Black Label, Prorsum.
Operaciones	Diseño descentralizado: <i>Prorsum</i> en casa central sirve de guía para las otras colecciones parcialmente diseñadas en Japón y España. Producción propia (mayoría del textil) y tercerizada (mayoritariamente accesorios bajo licencia). Racionalización de proveedores y licencias. Aceleración de ciclos de diseño y resurtido de locales. Reciente inversión en IT orientada a integración: aplicación de gestión de compras y proveedores, y <i>ERP</i> ¹ .
Marketing y Comercialización	1 canal: local físico. 2 formatos: local propio (mayoritario), franquicias. Tamaño promedio local: n.a. Locales <i>flagship</i> en ubicaciones premium. Publicidad intensiva apela al lujo y se sirve de celebridades. Desfiles en pasarela generan publicidad escrita y TV (libre de costo).
Impacto	Expansión internacional: 447 locales en 38 países. 155 nuevos locales (2007). Ventas: n.a. % nacional; n.a. % internacional. Crecimiento promedio anual (5 años) ² : 120 Mill. EUR. Beneficio: Crecimiento promedio anual (5 años) ² : 15 Mill. EUR. Rentabilidad: Crecimiento 5 años ² : ROA: 0,5%, ROE: -5,5%.

1. ERP: Enterprise Resource Planning.
2. Cifras redondeadas.