



LOS GRANDES ALMACENES EN ESTADOS UNIDOS: **Su funcionamiento en las áreas de confección y calzado**

Resumen ejecutivo

(Nota original: María Trullàs, febrero 2008 / Resumen: Raquel Nóvoa, marzo 2010)

1. CONCLUSIONES:

Vender en grandes almacenes de EE. UU. es más complejo que hacerlo en grandes almacenes españoles, ya que, entre otros aspectos, en EE. UU. la competencia es mucho mayor, y el producto español no goza de una reputación fuerte en el mercado. Los grandes almacenes estadounidenses aplican prácticas exigentes para el exportador español, como la consignación, la rebaja de precios o la estrecha colaboración en acciones de promoción; requieren, además, una fuerte implicación y seriedad de sus proveedores, tanto en las entregas como en el seguimiento continuo de sus productos en el establecimiento.

Además de un producto de alta calidad y buen diseño, es necesario comprender perfectamente el proceso de compra por parte del gran almacén, la elevada competencia y las exigencias de un mercado maduro y muy dinámico con pocas vías de penetración donde, una vez se entra, se ha de prestar un servicio serio a los grandes almacenes, que sin embargo, no garantiza la permanencia de la empresa en este canal.

En confección, resulta imprescindible contar con un representante o distribuidor en EE. UU. para iniciar cualquier tipo de relación con un gran almacén, ya que éstos requieren un contacto local y continuo con las empresas que tengan producto en sus establecimientos. No hay venta directa de los exportadores a grandes almacenes de EE. UU. En el sector calzado el proceso es similar, aunque algo más flexible.

2. DEFINICIÓN DEL SECTOR.

Los grandes almacenes en EE. UU. pueden clasificarse en los siguientes tipos:



- Grandes almacenes de segmento alto a muy alto: presentan productos de diseñadores prestigiosos, en su mayoría extranjeros (principalmente italianos). Encargan su marca propia a fabricantes que trabajan con marcas prestigiosas y de alta calidad. Entre ellos se encuentran Saks Fifth Avenue, Bergdorf Goodman, Neiman Marcus y Bloomingdale's.
- Grandes almacenes de segmento medio-alto: comercializan la mayoría de marcas americanas de calidad media-alta con una disposición cuidada del establecimiento y un buen trato al cliente. Algunos ejemplos son Macy's o Lord&Taylor.
- Grandes almacenes de segmento medio a medio-bajo: comercializan productos dirigidos al mercado masivo; el servicio al cliente y el *merchandising* son de menos calidad. Se han visto afectados por las tiendas de descuento (de calidad similar y precio menor). Establecimientos de este tipo son JC Penney's, Sears o Kohl's.

Los grandes almacenes en EE. UU. fabrican su marca blanca mayoritariamente en China. El "made in China" ha abandonado una imagen de calidad baja para pasar a ser una forma de fabricar a precios más económicos, siempre bajo el continuo control de la empresa que realiza el pedido (en este caso el gran almacén), que supervisa el proceso de fabricación y la correcta aplicación de sus controles de calidad.

3. OFERTA.

3.1. Tamaño del sector:

En 2009, el valor total de las ventas de ropa en EE. UU. fue de 208.851 millones de dólares¹. La cuota de mercado de los grandes almacenes en este sector fue del 13,5%² para este mismo año, lo que suponen unas ventas de 28.195 millones de dólares; el 95% de esta facturación corresponde a 20 de los 330 grandes

¹ Fuente: US Census Bureau

² Fuente: The NPD Group Inc.



almacenes de Estados Unidos. Se trata, por tanto, de un mercado muy concentrado. En total los grandes almacenes operan unas 8.150 tiendas en Estados Unidos.

3.2. Principales empresas del sector:

Los grandes almacenes de interés para el exportador español son los dirigidos a los segmentos medio-alto y alto. Todos ofrecen calzado, confección, joyas y productos de belleza de marcas prestigiosas. Los más destacados son:

- Barney's: cuyas tiendas más reconocidas se encuentran en Nueva York y Los Ángeles. Predominan las marcas americanas como Marc Jacobs o Proenza Schouler. Entre las europeas aparecen Givenchy, Prada o Lacoste.
- Bergdorf Goodman: junto con importantes marcas americanas, en su colección destacan, entre otras, las colecciones europeas de Chanel, Giorgio Armani, Gucci y Dior.
- Henri Bendel: Cada año celebra un evento dedicado a nuevos diseñadores para que muestren sus productos a los compradores de la compañía. Centrado cada día más en complementos como bolsos, accesorios para el pelo o gafas de sol, destacan marcas como Yves Saint Laurent, Chanel o Dolce&Gabbana.
- Saks Fifth Avenue: uno de los más prestigiosos a nivel internacional. Destaca por el lujo de sus tiendas y las marcas de que dispone, que cuentan con espacios dentro del establecimiento cuidadosamente decorados. Thomas Burberry, Armani o Chanel son algunas de las marcas europeas que se venden en Saks.
- Neiman Marcus: en él aparecen lujosas marcas europeas como Dolce&Gabbana, Dior, Yves Saint Laurent o Gucci.
- Bloomingdale's: operada por Macy's, cuenta con tiendas en todo el país. Con diferentes plantas dedicadas a la línea *designer*, aparecen entre otras las marcas europeas Burberry, Lacoste o Armani.



4. EL PROCESO DE COMPRA EN LOS GRANDES ALMACENES:

El Vicepresidente de *merchandising* de un gran almacén gestiona las compras y reparte las diferentes funciones en su departamento, dependiendo de la línea de producto. A continuación se resume la cadena implicada en las decisiones de compra:

- General Merchandise Manager (GMM): dirige a los compradores de una línea específica de productos (por ejemplo: GMM para confección) y toma las decisiones sobre los presupuestos disponibles para las campañas de compra de su sector.
- Divisional Merchandise Manager (DMM): gestiona una subcategoría de producto (por ejemplo: DMM para confección masculina).
- Compradores: son los responsables de la compra de un tipo de producto dentro de una subcategoría concreta (*contemporary, designer...*)³ con diferentes marcas o exclusivamente con una. Son los principales interlocutores de los representantes o distribuidores de los exportadores y se ocupan de buscar nuevos productos y procesar pedidos. Viajan habitualmente a Europa para ver los desfiles más importantes (fundamentalmente París, Londres y Milán) y también asisten a las semanas de mercado en las ciudades más relevantes de EE.UU.

Los compradores cambian con bastante frecuencia, por ello es muy importante que el representante del exportador mantenga una relación continua con ellos.

³ Tipos de producto por estilo:

- **Classic**: estilo tradicional e intertemporal
- **Updated**: interpretación moderna de un diseño americano o europeo clásico.
- **Fashion Forward**: una versión de más tendencia y más moda que las prendas "Updated".
- **Contemporary**: reflejan la última tendencia del momento.
- **Young designer**: colecciones creadas por los jóvenes talentos de Nueva York o Europa.



Para entrar en un gran almacén es fundamental contar con un agente o representante en Estados Unidos, ya que los grandes almacenes no se comunican directamente con ningún exportador. Como alternativa, la empresa española puede contar con una filial en el país que contacte directamente con el gran almacén.

Los grandes almacenes organizan reuniones denominadas “Buy Meetings”, en las que uno o varios diseñadores presentan sus colecciones. De nuevo, para poder asistir a estas reuniones es indispensable que el exportador español cuente con un intermediario o una filial en Estados Unidos, que serán los interlocutores del almacén.

Cuando se negocia la entrada en un gran almacén, hay fundamentalmente dos posibilidades de presencia:

- Negociar un “*corner*” dentro del establecimiento, que exigirá una inversión en decoración y mantenimiento por parte de la empresa (aunque no se paga el alquiler de ese espacio como ocurre en algún gran almacén español). Esta opción maximiza el *marketing* visual de la marca.
- Producto situado en la planta del gran almacén sin un espacio específico dedicado a la marca, situación en la que es muy recomendable el seguimiento constante y relación permanente con el personal de ventas del gran almacén.

Es muy importante negociar y dejar claramente explícitos los términos y condiciones del acuerdo que se realiza con los grandes almacenes. Esta gestión tiene particular relevancia porque los grandes almacenes en EE. UU. llevan a cabo prácticas poco usuales para el exportador español. A continuación se resumen algunas:

- Consignación: los grandes almacenes en EE. UU. no pagan la confección por adelantado, sino que pagan cuando se vende, y a plazos de 30, 60 o 90 días. No obstante, en algunos casos se pueden negociar otro



tipo de acuerdos, ofreciendo incentivos al gran almacén en materia de descuentos por pronto pago (por ejemplo: pago a los 10 días con 3% de descuento).

Para el calzado, los plazos son más flexibles: normalmente el exportador envía las mercancías y el gran almacén paga en un período de 30 a 45 días; en cambio, los descuentos por pronto pago no son una práctica extendida. Además, el gran almacén suele solicitar tener la opción de cambiar los productos si alguno no se vende bien.

- o Rebajas de precios: en general, una vez el gran almacén ha comprado la mercancía, puede venderla al precio que considere conveniente e, incluso, aplicar rebajas. De hecho, durante los últimos tiempos de crisis, algunos conocidos grandes almacenes de EE. UU. llevaron a cabo importantes rebajas y descuentos de algunas marcas que vendían en sus establecimientos sin previo aviso a las empresas, lo que afectó a las *boutiques* que también vendían estas marcas. Para reducir la diferencia con el precio rebajado de los grandes almacenes, tuvieron que reducir también los precios a que vendían esos productos.

Estas rebajas se aplicaron, sobre todo, en marcas menos conocidas o de menor renombre internacional. No obstante, por lo general, si se mantiene una relación buena y se trabaja de forma cercana con el gran almacén, suelen prevenir a la empresa si van a aplicar alguna rebaja o descuento en sus productos.

Como consecuencia de estas rebajas, que se llevan a cabo cuando algún producto no funciona bien, los grandes almacenes ven reducirse los márgenes que inicialmente habían acordado en el contrato con la empresa. Cuando esto ocurra, el gran almacén se pondrá en contacto con el representante del exportador para negociar qué parte de esta pérdida sufrida en el margen asumirá la empresa exportadora y qué parte el gran almacén. No obstante, si bien estos términos son negociables, hay que



tener en cuenta que el gran almacén negociará de forma dura y, en la mayoría de los casos, el acuerdo será más favorable para el gran almacén.

- Intercambio o *swap* de los productos que no se venden (intentando venderlos en otras tiendas) por productos que sí podrían funcionar en el gran almacén; de ahí la importancia del análisis constante de las ventas.
- Devolución de mercancía: como última alternativa. Si el producto definitivamente no funciona y tiene una rotación baja, el gran almacén podrá pedir a la marca devolver el producto para conservar así el presupuesto para comprar la próxima temporada. Si la marca no acepta la devolución, el gran almacén podría llegar a dejar de comprar su mercancía.

5. PRECIOS Y SU FORMACIÓN

Debido a la amplia casuística en los grandes almacenes y la imposibilidad de mostrar todos los escandallos posibles, se anexan, a modo de referencia general, los escandallos de precios para confección femenina y calzado. Ha de tenerse en cuenta que en EE. UU. se manejan habitualmente precios en términos *Landed* y en dólares USA. Nótese que el factor de incremento del precio desde los términos FOB hasta el punto minorista es aproximadamente de 4,9 en confección femenina y 4,12 en calzado.

Los márgenes minoristas mínimos de los grandes almacenes son muy altos, llegando a multiplicar por dos y medio el precio al que compran la mercancía para ponerla a la venta (véase en escandallo margen minorista); si hubiera algún motivo por el que no pudiesen vender los productos a un precio que les permita obtener este margen, obligarán al proveedor a cubrir la diferencia de esa menor ganancia, condicionando los sucesivos pedidos al pago de la cantidad correspondiente.

Además de los factores de coste habituales, hay que tener en cuenta que la empresa que quiere vender a grandes almacenes incurre en gastos fijos, como la incorporación de sistemas EDI (Intercambio electrónico de información),



introducción de códigos de barras, gastos generados por nuevas políticas de stocks, etc.

Recuérdese que si, como se mencionó anteriormente, el gran almacén aplica una rebaja de precios una vez adquirida la mercancía, el precio de venta al público podría diferir del precio al cual el exportador cree que su producto se vende en ese momento. Si la rebaja es muy grande, la buena imagen que la empresa desea dar según su posicionamiento en precio puede quedar perjudicada.

6. PERCEPCIÓN DEL PRODUCTO ESPAÑOL.

El producto español ha mejorado su imagen en EE. UU. porque cada vez fabrica artículos más innovadores y más de moda. No obstante, sigue teniendo una percepción inferior a la de Italia o Francia, que gozan de la ventaja competitiva de un "Made In" que se percibe como más deseable por el consumidor.

Los exportadores españoles deben esforzarse en trabajar diversos aspectos en relación con las exigencias del mercado estadounidense, y en concreto de los grandes almacenes: mejorar la comprensión del mercado (como facilitar precios en términos *Landed* y en dólares USA, y adaptar los productos a los gustos del consumidor estadounidense) y el servicio prestado al gran almacén (entre otros, una excelente capacidad logística, con un punto de almacenaje en el país, aportando garantías de que se dispone de personal local capaz de resolver problemas de manera inmediata y eficaz, ya sea un representante, agente o una filial).

7. DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN: ASPECTOS IMPORTANTES

Siguiendo las nuevas tecnologías, los grandes almacenes han racionalizado y modernizado sus procesos de compra, seleccionando su oferta más cuidadosamente, elevando la gama de los productos que comercializan y mejorando los servicios que prestan a sus clientes.



Todos los grandes almacenes disponen de guías (“*vendors manual*”) que explican las normas que rigen sus relaciones comerciales con sus proveedores, reglas que se deben seguir para vender a un gran almacén.

Algunos de los sistemas que se utilizan actualmente para facilitar la gestión de ventas son los siguientes:

- **Código de barras:** el *Universal Product Code* (UPC) o el *European Article Numbering* (EAN) son números de identificación de productos que se escanean durante el proceso de aprovisionamiento. Sirven también para identificar los productos cuando se utiliza el sistema EDI (véase más abajo).

Los grandes almacenes piden a sus proveedores que marquen todos sus productos con códigos de barras y que se especifique un precio de venta sugerido (conocido como “*Manufacturer’s Suggested Retail Price*”, MSRP).

- **Mayor frecuencia de renovación:** el *Quick Response System* (QRS) es un sistema que permite aumentar la frecuencia de renovación de las existencias para servir de manera rápida y eficaz a los consumidores, a la vez que disminuye los costes de stock del gran almacén, así como de las mercancías no vendidas.

Además, este sistema permite ofrecer una mayor variedad en los artículos y estilos (ya que acelera la frecuencia de renovación en las colecciones) y ayuda a mantener una buena relación calidad precio.

- **Intercambio electrónico de información:** el *Electronic Data Interchange* (EDI) hace referencia al intercambio electrónico de datos por medio de aplicaciones informáticas estructuradas, de acuerdo con unas normas de mensaje previamente acordadas.

Como ejemplo, las facturas y albaranes que se intercambian por vía electrónica, reducen de esta forma los costes de compra, stocks y plazos de entrega. En cuanto a las modalidades de entrega, cuando el proveedor



envía el pedido a todo el país, el gran almacén exige que se especifique claramente a qué establecimiento en concreto va dirigida la mercancía.

8. CONDICIONES DE ACCESO AL MERCADO.

El “*vendor manual*” de cada gran almacén especifica sus instrucciones para la venta, señalando en su caso las consecuencias de su incumplimiento: por ejemplo, si no está satisfecho con la mercancía recibida, el gran almacén se reserva el derecho a devolverla a origen y anular el pedido sin autorización del expedidor.

La mercancía ha de llegar al centro de distribución “*floor ready*” (lista para su venta al público, según las normas del gran almacén), con todas las indicaciones necesarias para repartirla en el acto entre los departamentos y tiendas.

Además, se han de considerar los siguientes aspectos y costumbres que difieren claramente de otros mercados:

- Número mínimo de 6 colecciones anuales, para facilitar el reabastecimiento de los grandes almacenes y las compras repetidas de los clientes. Se pueden dividir las dos colecciones españolas (que suelen ser demasiado amplias para el mercado de EE. UU.) en otras tres, adaptando así la producción de cada colección a las demandas de estos establecimientos.
- Períodos de compra diferentes a España: en Estados Unidos las prendas han de llegar a las tiendas mucho antes que en España. A continuación se detallan los periodos principales de compra para confección y calzado:

CONFECCIÓN

Período de compra	Temporada	Fecha de entrega
Enero	Pre-otoño	Finales de Julio / finales de Agosto
Febrero / Marzo	Otoño 1	Finales de Agosto / finales de Septiembre



Marzo /Abril	Otoño 2 / Invierno	Fin Agosto / fin Septiembre
Mayo / Junio	“Holiday” (Vacaciones)	Fin Septiembre
Julio / Agosto	“Resort” (Crucero)	Septiembre / Octubre
Septiembre / Octubre	Primavera 1	Fin Febrero / Marzo
Noviembre / Diciembre	Primavera 2 / Verano	Fin Marzo.

CALZADO

Período de compra	Temporada	Fecha de entrega
Diciembre	Pre-otoño	Mayo
Febrero	Otoño - Invierno	Junio / Julio
Junio	Pre – primavera / Resort	Principio de Noviembre
Septiembre	Primavera-Verano	Diciembre / Febrero

o Plazos y modalidades de pago: por lo general, los pagos se efectúan a los 30, 60 ó 90 días, aunque si la relación es sostenida y satisfactoria, es posible negociar otros términos, como se menciona en el apartado 4.

En ocasiones, el exportador hace uso del factor cediendo el cobro de facturas a una organización o empresa especializada a cambio de una comisión.

o Participación en los catálogos y en “*co-op advertising*”: es la publicidad que se lleva a cabo en una participación entre una marca y un gran almacén. Cuando los grandes almacenes publican un catálogo, promocionan su establecimiento, su propia marca y las demás marcas que vende. Por ello suelen requerir a las empresas una participación financiera y de producto en sus actividades de promoción en prensa, *mailing* de catálogos, aparición durante ferias, etc.

9. REVISIÓN FINAL.

A continuación se presenta un cuadro resumen de las estrategias acertadas y las estrategias erróneas cuando se quiere vender en un gran almacén en EE. UU.



ESTRATEGIAS ACERTADAS

- Presentar las 6 colecciones que esperan los grandes almacenes en EE. UU.
- Si la empresa no tiene una filial en Estados Unidos, es fundamental contar con un distribuidor o representante, ya que para contactar con un gran almacén, es necesario un contacto local en Estados Unidos capaz de resolver problemas de manera eficaz, además de un punto de almacenaje local que permita una reacción rápida.
- Observación constante y seguimiento de la marcha del producto en el gran almacén para realizar los ajustes necesarios a los gustos de los consumidores o renovar las líneas dentro del estilo de la empresa.
- Saber que se pedirá una garantía de márgenes a final de temporada.
- Estar al día en cuestiones tecnológicas: sistemas EDI, códigos de barras, ...
- *Co-op-advertising*: el almacén exigirá la colaboración del proveedor en las labores de promoción: anuncios en prensa, catálogos... Estas condiciones suplementarias encarecen la presencia en un gran almacén.
- Adaptarse al empaquetado y a las normas de entrega que suelen exigir, ya que son normas inamovibles.

ESTRATEGIAS ERRÓNEAS

- Creer que una vez la empresa se ha introducido en un gran almacén, se tendrá continuidad, sin estar constantemente al tanto de la marcha de sus productos, porque es necesario un seguimiento frecuente.
- No cumplir con los plazos de entrega previamente establecidos ni suministrar la mercancía que se pactó, tratando de sustituirla por otra.
- Ignorar que el gran almacén puede rebajar el precio de cualquier producto que venda, sin previo aviso a la empresa.
- No aportar la información sobre precios al gran almacén, en términos *landed* y en dólares USA.
- No estar en permanente contacto con el mercado, realizando visitas con cierta periodicidad, para identificar *in situ*, los gustos y tendencias del consumidor así como mantener una relación directa y continua con el representante o distribuidor que informe de la marcha de los productos de la empresa.



ANEXO I: ESCANDALLOS DE PRECIOS

ESCANDALLO PARA CONFECCIÓN FEMENINA:

Factor de coste	%	Con representante	Con distribuidor
Precio FOB	(1)	100	90
Seguro, flete y transporte	(2)	11	11
Broker (3)	1%	1	0,9
Aduanas (4)	15,5%	17,2	15,7
Depósito de aduanas	3%	3	2,7
Otros gastos	1%	1	0,9
Precio Landed		133,2	121,2
Margen intermediario (5)	Varía	20	60,6
Otros gastos de venta (6)	15%	20,0	---
Precio al por mayor		173,2	181,7
Margen detallista	15%	259,7	272,6
Precio antes de impuestos		432,9	454,3
Impuestos sobre la venta (7)	8,875%	38,4	40,3
Precio de venta al público		471,3	494,7

ESCANDALLO PARA CALZADO:

Factor de coste	%	Con representante	Con distribuidor
Precio FOB	(1)	100	95
Seguro, flete y transporte	(2)	11	11
Broker (3)	1%	1	1
Aduanas (4)	5,4%	6	5,7
Depósito de aduanas	3%	3	2,9
Otros gastos	1%	1	1
Precio Landed		122	116,5
Margen intermediario (5)	Varía	9,8	34,9
Otros gastos de venta (6)	15%	18,3	---
Precio al por mayor		150,1	151,4
Margen detallista	150%	225,1	227,1
Precio antes de impuestos		375,1	378,5
Impuestos sobre la venta (7)	8,875%	33,3	33,6
Precio de venta al público		408,4	412,1



- (1) El distribuidor compra la mercancía al fabricante español con un descuento de en torno al 10% en confección femenina y 5% en calzado. A cambio, el fabricante español recibe el total del importe en el momento de la venta, y se desentiende del resto del proceso de venta. Nótese que en los últimos tiempos de crisis, el número de distribuidores está disminuyendo ya que no desean correr el riesgo de gestionar los trámites aduaneros y realizar la distribución dentro del país, por su cuenta y riesgo, en estos tiempos difíciles.
- (2) Se añade una cantidad fija en concepto de costes de transporte de la mercancía, flete y seguros.
- (3) Suele ser tarifa plana por factura.
- (4) Varía dependiendo del producto. Para confección femenina se ha aplicado un arancel medio del 15,5% al precio CIF; para calzado se ha empleado un arancel medio del 5,4% al precio CIF.
- (5) Para un representante se aplica en confección femenina en torno a un 15% y en calzado alrededor de un 8%. Para distribuidor, en confección femenina un 50% y en calzado un 30%. El distribuidor realiza los trámites aduaneros, compra y distribuye el producto, asumiendo el riesgo de la venta y cobro, por lo que el margen que se obtiene es mayor.
- (6) Incluye transporte, seguro interior, almacenaje y distribución.
- (7) Se trata del impuesto estatal sobre ventas. En este caso se aplica el de Nueva York (8,875%). Este impuesto no es aplicable para prendas de confección o pares de calzado cuyo PVP por unidad no supere los 110 dólares USA.