

Dossier

SEPTIEMBRE 2016

EL RENACER DEL COMERCIO MULTIMARCA



PATROCINAN



BESTSELLER

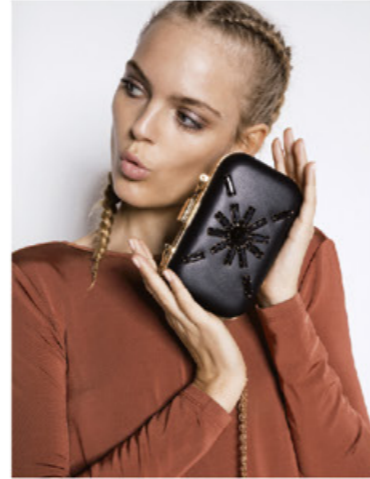
BESTSELLER®



JACK & JONES®



VILA
CLOTHES



PIECES



SELECTED
FEMME / HOMME



VERO MODA®



ONLY.



ONLY & SONS
EST. MMXIII



name it



[JUNAROSE]



.OBJECT
collectors item



**mama
licious**

Modaes.es Dossier
Septiembre 2016

Modaes.es
Líder en información
económica del negocio
de la moda

Directora
Pilar Riaño

Redactor jefe
Custodio Pareja

Equipo redacción
Silvia Riera
Iria P. Gestal
Amelia Pijuán

Redacción Latinoamérica
María Bertero

Contacto redacción
redaccion@modaes.es

Desarrollo de negocio
Christian De Angelis, director
Vanessa Luaces
Paula Robledo

Equipo comercial
Montserrat Luna
Elena Lorán

Contacto publicidad
comercial@modaes.es

Atención al cliente
Rosa García
suscriptores@modaes.es

Diseño
Àxel Durana, director
Alba Durana

Ilustraciones
María Martí Vigil

Edita
Ripley Gestora de
Contenidos SL
Gran Vía de les
Corts Catalanes 646, 4º2º
08007 - Barcelona
933 180 551

Modaes.es Premium
Conviértete en usuario Premium de
Modaes.es para acceder a todas las
publicaciones de Modaes.es y a los
servicios del Espacio Premium.

Suscríbete en
www.modaes.es/premium

Reservados todos los derechos.
Quedan rigurosamente
prohibidas, sin la autorización
escrita de los titulares del
copyright, bajo cualquier método o
procedimiento, comprendidos
la reprografía y el tratamiento
informático, la distribución
de ejemplares del presente
documento.



EDITORIAL

Limpio de polvo y paja



POR PILAR RIAÑO

↑

El mito del Fénix habla de un ave fabulosa que, cada 500 años, parece fruto de las llamas, pero que poco después renace de sus cenizas. Lo hace, eso sí, más pequeña y débil, para iniciar de nuevo un lento crecimiento. Es una figura mitológica que bien podría ser emblema del sector de la moda, en el que se suceden sin parar defunciones y nacimientos al dictado de un consumidor caprichoso que exige siempre novedad.

Ni las marcas centenarias ni los establecimientos históricos con mayor solera, aquellos en los que han comprado varias generaciones de una misma familia, se salvan de una rueda que gira impulsada por una ambición incesante de cosas diferentes y de nuevas formas de acceder a ellas. Pero los vientos no soplan siempre en una misma dirección y, en ocasiones, aquellos que parecían menos adaptados al entorno se encuentran con todo a su favor.

En la moda española, el canal multimarca ha tenido el viento en contra durante mucho tiempo. Tanto es así que su cuota de mercado se ha reducido a una tercera parte en sólo dos décadas: si seis de cada diez euros (o 600 de cada mil pesetas) se gastaban a principios de los noventa en las tiendas multimarca, hoy estos establecimientos no llegan ni a dos euros de cada diez del bolsillo de los consumidores. Las causas de esta verdadera revolución en la distribución de moda en España son diversas, y las abordamos a fondo en esta entrega de la colección Modaes.es Dossier.

Analizadas fríamente, las consecuencias no son sólo negativas, como tiende a lamentarse a menudo la gente en conversaciones de cafetería. Muchas empresas se han visto abocadas al cierre, obligando a

sus propietarios y trabajadores a buscar un nuevo medio de vida. Y es cierto que las ciudades han perdido un buen puñado de tiendas emblemáticas que, durante años, se han situado en el imaginario de aquellos que viven, pasean o querían visitarla. Pero la moda española ha ganado también mucho con esta revolución: hoy España es un mercado moderno para la distribución de moda, con operadores nacionales de primer nivel que son capaces de llevar su modelo a otros países y un territorio en el que quieren estar los grandes jugadores internacionales. Y también es un mercado más moderno, europeo, con un mix de distribución de moda por canales semejante (ahora sí) al de los países de nuestro entorno.

¿Y qué ocurre ahora con el multimarca? ¿Resurgirá de sus cenizas y volverá a volar? Para empezar, sería un error pensar que ha muerto: es un canal que concentra una quinta parte de las ventas en un sector en el que el operador mayoritario supera a duras penas el 10% de las mismas. Y también es equivocado pensar que es un canal de ventas que languidece y observa impertérrito cómo el mundo cambia a su alrededor.

El multimarca de moda en España es innovador, potente, diverso y atractivo para millones de consumidores que, a diario, eligen estas tiendas motivados por razones diversas. Productos únicos, formas diferentes de mostrarlos o explicarlos, servicios y experiencias, autenticidad o, incluso, precio. Son muchos y muy diversos los valores que hacen de miles de tiendas multimarca duros competidores en la arena de la moda.

La crisis ha dejado limpio de polvo y paja un canal de ventas que tiene retos y dificultades tan grandes como sus oportunidades. Gestión, tecnología, marketing, finanzas, capacitación y talento, en definitiva, marcarán el futuro de un canal de ventas que es esencial para los consumidores.

Desde Modaes.es llevamos más de dos años intentando acercarnos cada vez más a este agente del negocio de la moda que, por su propia naturaleza de atomización y dispersión, no es fácil seguir de cerca. Pero no aflojamos en este empeño, porque nuestro trabajo es hablar de todo lo importante en este sector, y porque la moda no sería para nosotros tan apasionante como es si no fuera por el canal multimarca. **m**

Multimarca: punto de inflexión tras dos décadas de descenso

POR S. RIERA

La distribución de moda alcanza la madurez en España. Después de una profunda reorganización en las dos últimas décadas, el comercio textil culminó en 2015 una transformación que ha supuesto un cambio radical en el escenario de la distribución en el país. El actual reparto de los canales de distribución está más próximo a los niveles de otros mercados europeos.

Alfaro1926 y Ekseption, en Madrid; Santa Eulalia, Furest o La Comercial, en Barcelona; Ottodisani en A Coruña; Lobos Life Style en Asturias; Mikonos en La Rioja; Fashion Clinic en Bilbao, Rialto Living en Palma; Capitán Sirocco en León; Menco en Sevilla o Pablo Ochoa en Zaragoza son algunos de los comercios multimarca de referencia en el país. El fuerte ajuste que ha sufrido este canal en las dos últimas décadas ha servido de revulsivo para que

muchos empresarios decidan apostar de nuevo por el negocio.

Comercios internacionales como Colette en París, 10 Corso Como en Milán, Browns en Londres o la estadounidense Urban Outfitters son algunos de los nombres internacionales que marcan el paso y abren camino en el futuro del multimarca. La distribución organizada ha tomado el liderazgo del comercio de moda en España y a nivel mundial, mientras el multimarca se ha ido ajustando a su nuevo espacio con nuevas estrategias empresariales, estructuras financieras más sólidas y una nueva relación con las marcas.

CAMBIO DE ESCENARIO

Las cadenas monomarca mantienen y refuerzan su liderazgo en el comercio de moda, una posición que arrebataron al multimarca en 2009. En segundo lugar se sitúan los hiper y supermercados y, en

El comercio textil en España culminó en 2015 una transformación que ha supuesto un cambio radical en el escenario de la distribución

tercero, se mantiene en el podio de la distribución de la moda en España el canal multimarca, que, en 2015, frenó su caída tras dieciséis años en descenso. Así se recoge en el informe El Comercio Textil en Cifras 2016, un documento que cada año realiza la Asociación Empresarial del Comercio Textil y Complementos (Acotex).

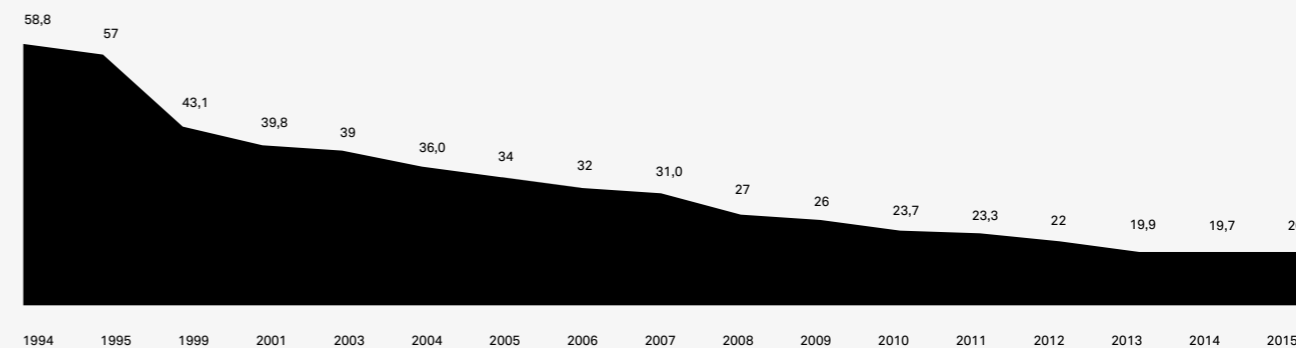


NUEVO PARADIGMA

Las grandes marcas y los grupos de distribución han ido tomando en estas dos últimas décadas los principales ejes comerciales en España, desplazando la mayor parte del comercio multimarca hacia capitales de provincia y otras ciudades de tamaño medio.

EVOLUCIÓN DE LA CUOTA DE MERCADO DEL MULTIMARCA EN ESPAÑA 1994-2015

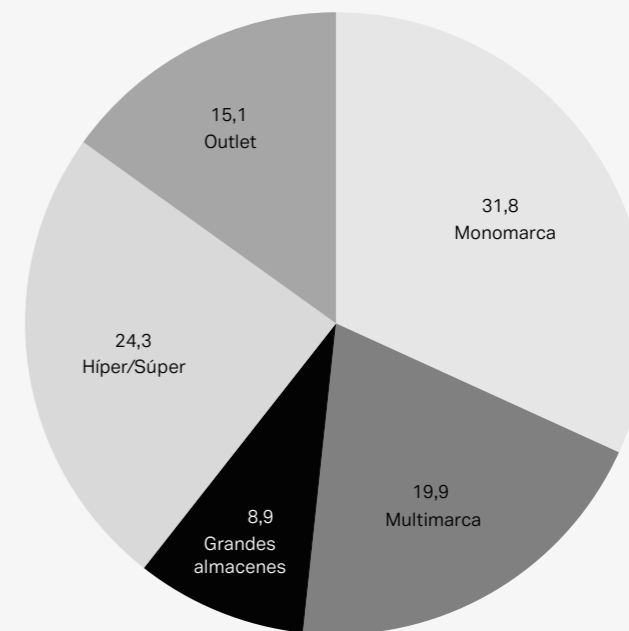
En porcentaje



EL COMERCIO DE MODA EN ESPAÑA POR CANALES

En porcentaje, en 2015

· Monomarca	31,8%
· Multimarca	19,9%
· Grandes almacenes	8,9%
· Híper/Súper	24,3%
· Outlet	15,1%



Fuente: Acotex

Las cadenas se han acabado convirtiendo en las reinas de la distribución de moda en España. Con gigantes en el país como Inditex, Mango, Grupo Cortefiel y Desigual a la cabeza, los principales grupos del sector en el país han apostado durante estas últimas décadas por desarrollar sus propias redes de tiendas monomarca al margen del

Con gigantes como Inditex, Mango, Grupo Cortefiel y Desigual, en España se ha apostado en estas últimas décadas por desarrollar redes de tiendas

comercio tradicional.

En 1993, cuando Acotex comenzó a segregar la facturación del comercio textil por formatos comerciales, las cadenas especializadas copaban un 8,9% de las ventas del sector en España. En 1995, el retail comenzó a ganar terreno, hasta superar en 1999 a los grandes almacenes y los hiper y supermercados. Ese año, las cadenas movieron un volumen 3.556 millones de euros, un 18,9% de todo el sector. Entonces, el formato outlet todavía era residual y Acotex no lo contemplaba en sus informes.

Las cadenas se mantuvieron durante exactamente una década en segunda posición, antes de arrebatarle el primer puesto al entonces todopoderoso multimarca.

En 2009, compañías como Inditex y Mango ya dominaban el mercado y, con la crisis, las cadenas terminaron de robar los últimos clientes al comercio tradicional. En 2009, el canal generaba un negocio de 4.941 millones de euros, frente a los 4.758 millones

de euros del multimarca.

Durante los últimos años, las cadenas no han hecho sino revalidar su lugar como el número uno de la distribución de moda, agrandando su distancia contra el resto de canales. En 2015, el retail engrosó su volumen de negocio en 420 millones de euros, hasta 5.642 millones de euros.

Durante los últimos años, las cadenas no han hecho sino revalidar su lugar como el número uno de la distribución de moda, agrandando su distancia frente al resto de canales



MULTIMARCA: DEL 60% DE LA DISTRIBUCIÓN DE MODA AL 20% EN DOS DÉCADAS

El multimarca ha sido el canal que ha llevado a cabo la reestructuración más intensa en la última década. A comienzos de los noventa, las tiendas multimarca controlaban el mercado de la moda en España, con una cuota del 58,8%. Con el cambio de siglo, el canal sufrió un brusco frenazo, hasta situarse en el 39,8%. Con el avance de las cadenas y de otros canales como los hipermercados, el sector fue perdiendo cada vez más terreno, aunque manteniéndose siempre por encima de los 7.000 millones de euros de facturación.

En 2013, el multimarca tocó fondo, con sólo 3.154 millones de euros de facturación y una cuota del 19,9%, similar a la que tiene el canal en otros países europeos

La caída del multimarca empezó en 1995, cuando perdió más de dos puntos de cuota de mercado, que pasó del 58,8% al 56,6%. Al año siguiente, el desplome fue mucho más acusado, perdiendo trece puntos de golpe y encogiéndose su porcentaje hasta el 43,1% del mercado. A finales de los noventa, el ritmo de descenso se mantuvo, pero más moderado.

La crisis agudizó su caída. En 2007, la cifra de negocio del comercio tradicional se contrajo hasta 6.845 millones de euros; un año después, bajó de los 6.000 millones y, en 2009, cayó de nuevo hasta situarse por debajo de los 5.000 millones. En 2008, el canal situó su peso en el mercado por debajo del 30% y, cuatro años después, por debajo del 20%.

Los comercios que no lograron adaptarse al nuevo escenario, marcado por un menor consumo, precios más ajustados y una creciente competencia, desaparecieron. En 2013, el multimarca tocó fondo, con sólo 3.154 millones de euros de facturación y una cuota del 19,9%, similar a la que tiene el canal en otros países europeos.

En los últimos dos años, el sector ha culminado al fin su reestructuración y se ha estabilizado con una parte del pastel que ronda el 20%. En 2015, el canal elevó su

facturación un 8,8%, alcanzando 3.531 millones de euros, hasta situarse por delante de outlets y grandes almacenes, pero por detrás de las cadenas y los supermercados. No obstante, si bien la facturación fue de las más bajas de la tabla, el crecimiento superó a todos los demás canales por primera vez desde que hay datos disponibles. El desplome del comercio multimarca en España también se hace evidente en la evolución de los puntos de venta en el país especializados en prendas de vestir y complementos. Y es que, pese al fuerte avance de las cadenas monomarca, el número de establecimientos del comercio

En cuanto a los grandes almacenes, España cuenta únicamente con un operador: El Corte Inglés, que también ha perdido peso en los últimos años

Con el estallido de la crisis, los grandes almacenes contrajeron levemente su cuota hasta que, en 2009, se vieron superados por los outlets

de moda en el país ha descendido un 11% desde 1997.

En este periodo, España ha pasado de tener 69.138 tiendas de ropa a tener 61.387. En 2007, el país alcanzó su cota máxima de 73.160 establecimientos del sector.

LAS MARCAS VUELVEN

En los últimos años, las marcas han vuelto a confiar en este canal, una tendencia abanderada por compañías como Desigual, Bestseller o Comdofil. A diferencia de lo que ocurría en décadas anteriores, la mayoría de estas compañías cuentan también con una red de retail, pero han apostado por este canal para impulsar su expansión en el mercado español y reforzar localizaciones en las que tienen una actividad residual o no

están presentes. De hecho, el comercio multimarca continúa siendo una herramienta estratégica para alcanzar plazas difíciles de conquistar a través del monomarca.

GRANDES ALMACENES. CAÍDA AL FINAL DE LA TABLA

En cuanto a los grandes almacenes, España cuenta únicamente con un operador: El Corte Inglés. El grupo también ha perdido peso en los últimos años hasta situarse el último del ranking, aunque sin tanta variación como en el caso del multimarca o las cadenas.

En la década de los noventa, los grandes almacenes eran, junto con los establecimientos multimarca, el destino de referencia para comprar moda. Catorce de cada cien euros que los españoles desembolsaban en el sector terminaban en este canal.

Desde entonces, el canal ha mantenido su cuota más o menos estable, en torno al 16%, pero el resto de canales han terminado por adelantarlo. Con el estallido de la crisis, los grandes almacenes contrajeron levemente su cuota hasta que, en 2009, se vieron superados por los outlets.

Hasta 2006, el canal generaba ventas de en torno a 3.000 millones de euros, una cima que fue descendiendo en los últimos años hasta situarse por debajo

Los hipermercados y supermercados han pasado de copar el 7,1% de las ventas en 1994 a tener el 24,3% en la actualidad

de los 2.000 millones de euros. Tras ocho años encadenando caídas, la cifra de negocio de los grandes almacenes remontó el año pasado con una subida del 6,51%, hasta 1.579 millones de euros.

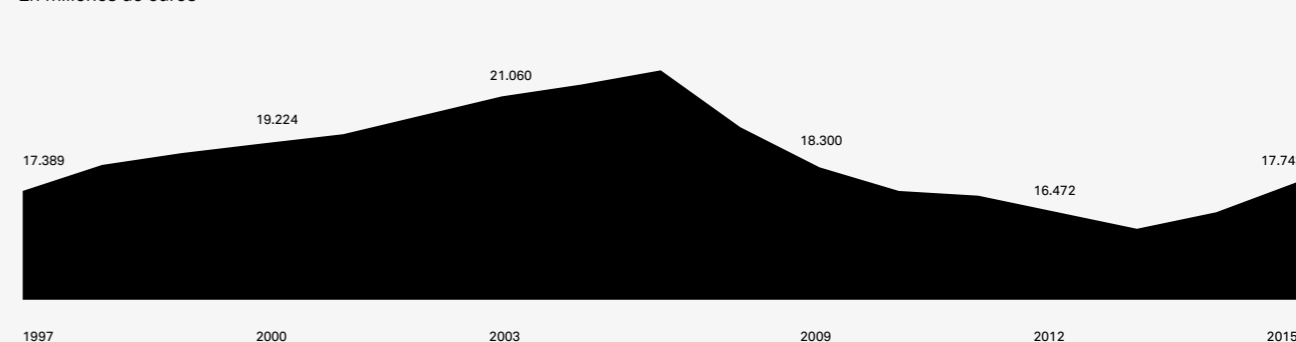
HIPERMERCADOS, SUPERMERCADOS Y OUTLETS. TERRITORIO 'LOW COST'

Apoyados en el descenso del poder adquisitivo de los españoles, los híper y supermercados se han ganado un hueco en los últimos años entre los destinos preferidos por los consumidores para sus compras de textil, complementos y calzado.

El canal, liderado en España por grupos como Lidl (que incluso ha realizado colaboraciones con marcas como Custo Barcelona para impulsar su línea textil) o Carrefour

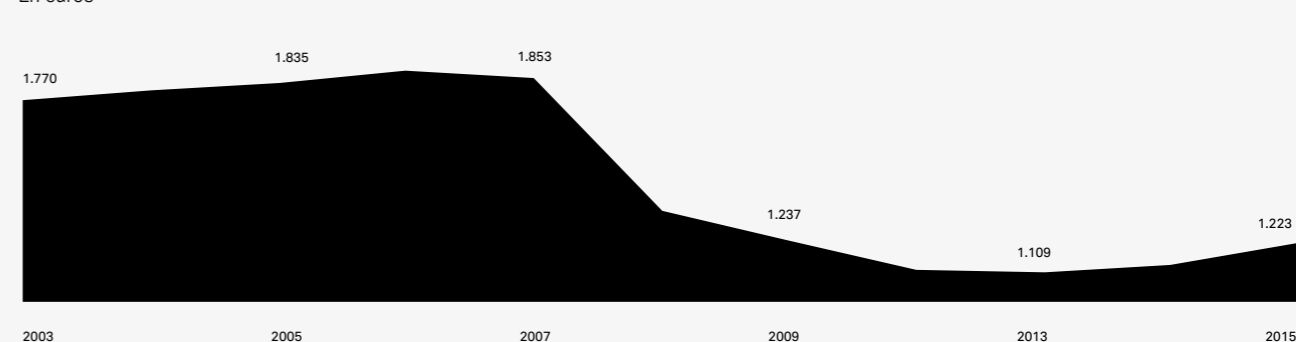
EVOLUCIÓN DEL CONSUMO DE MODA 1997-2015

En millones de euros



EVOLUCIÓN DEL GASTO FAMILIAR EN TEXTIL 2003-2015

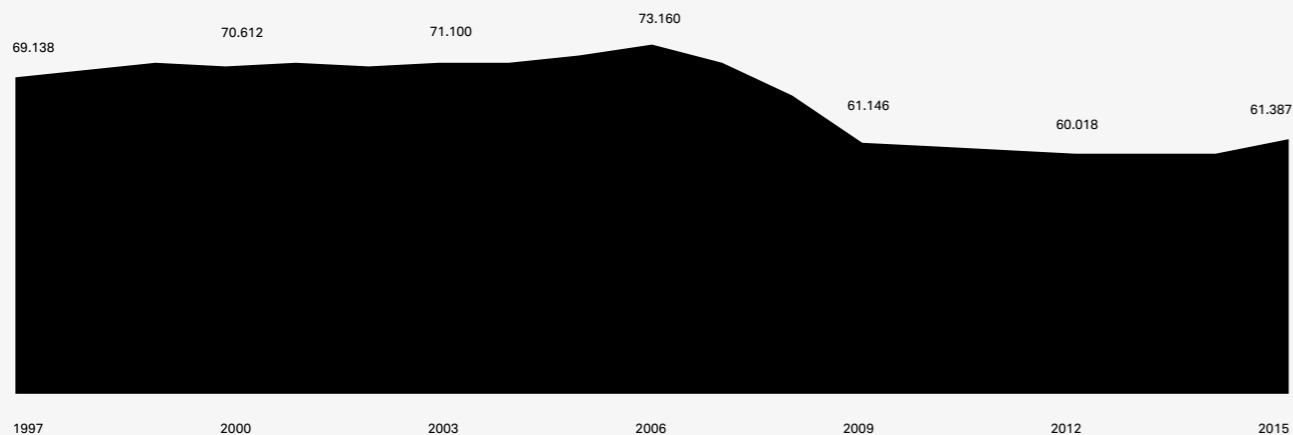
En euros



Fuente: Acotex

EVOLUCIÓN DE LOS PUNTOS DE VENTA DE COMERCIO DE MODA EN ESPAÑA 1997-2015

En número de tiendas



Fuente: Acotex

(propietario de la marca de ropa Tex), cerró 2015 con una facturación de 4.311 millones de euros, un 6,4% más que el año anterior. Los hipermercados y supermercados también han engordado su participación en el comercio de moda. Este canal ha pasado de copar el 7,1% de las ventas en 1994 a tener el 24,3% del total de la cifra de negocio del sector. Su crecimiento ha sido sostenido, pero constante. En 2005, las ventas de prendas de vestir en híperts y súperts alcanzaron el 20% del total.

Sin embargo, a finales del siglo pasado, cuando Acotex todavía no tenía en cuenta la participación de los outlets, los supermercados estaban al final de la tabla. No fue hasta 2003 cuando dieron un verdadero impulso, adelantando a los grandes almacenes y, más tarde, en 2011, también a los multimarca, con una cuota del 23,8% y una facturación que entonces alcanzaba 4.005 millones de euros.

En los últimos dos años, el canal outlet ha agrandado todavía más su distancia, tanto en cuota como en facturación, junto con los grandes almacenes, con una cifra de negocio que, en 2014, superó los 4.000 millones de euros.

Los outlets son el canal más reciente, pero se han ganado un hueco en el sector con gran rapidez al combinar unos precios competi-

El fenómeno outlet ha comenzado a ralentizar su crecimiento en los últimos tres años hasta llegar a retroceder en 2014, con un descenso del 0,66%

tivos con marcas y experiencias de compras similares a las del retail. Durante el inicio del siglo XXI, los formatos outlet han elevado sus ventas a doble dígito, llegando a multiplicarse por tres en 2004, hasta 860 millones de euros.

En 2005, el canal superó los mil millones de euros, aunque todavía se mantenía a la cola del resto de formatos. En 2009, el outlet fue el único canal que elevó su cuota de mercado, hasta situarla en el 12%, por encima, por primera vez, de los grandes almacenes.

Promotores como Value Retail o Neinver, con sus formatos Village y The Style Outlets, son algunos ejemplos de la expansión de este sector, el único que ha logrado mantenerse al alza, con aumentos a doble dígito prácticamente cada año durante la última década.

El fenómeno outlet ha comenzado a ralentizar su crecimiento en los últimos tres años, pasando de avanzar a un ritmo superior al 10% a elevarse sólo un 1,24% en 2013 e incluso retroceder en 2014, con un descenso del 0,66%. En 2015, el sector se mantuvo prácticamente en plano, hasta marcar unas ventas de 2.679 millones de euros.

CONSUMO DE MODA EN ESPAÑA: REGRESO A NIVELES DE LOS NOVENTA

Además de la fuerte expansión de los grupos españoles de distribución y la entrada en el país de gigantes internacionales del retail como H&M, C&A o Primark, el desplome del consumo desde 2007 ha golpeado la débil estructura financiera del canal multimarca, un sector muy atomizado y sustentado en la mayoría de casos por emprendedores que operan en régimen de autónomos.

El consumo de moda en España alcanzó su nivel más bajo de los últimos veinte años en 2013, el mismo año en el que el multimarca tocó fondo. Entonces, la facturación del comercio textil en España se situó en

15.850 millones de euros. En seis años, las ventas del sector se desplomaron un 30%. En los últimos dos años, sin embargo, el consumo de moda en el país ha ido remontando, aunque todavía está lejos de alcanzar los niveles de antes de la crisis. En 2015, la facturación del comercio textil se situó en 17.743 millones de euros, después de registrar un alza del 7,71% respecto al año anterior.

El gasto familiar en textil en España cayó en picado entre 2006 y 2013, pasando de la cota de 1.881 euros anuales por unidad familiar a 1.109 euros. En 2014 y en 2015, este dato también se elevó, registrando ascensos interanuales del 2,61% y del 7,5%, hasta situarse en 1.223 euros.

El avance de la facturación del comercio de moda y complementos de los últimos dos años también ha sido ratificado por el Índice de Comercio al Por Menor (ICM), que publica el Instituto Nacional de Estadística (INE). La categoría referida al equipo personal, donde se engloba el comercio minorista de moda, encadena avances consecutivos desde noviembre de 2013, en precios constantes y corregidos a efectos estacionales y de calendario. Según el último dato arrojado por este indicador, referido a mayo de 2016, las ventas en el sector cayeron un 2,2% respecto al mismo mes del año anterior,

En los últimos dos años, el consumo de moda en el país ha ido remontando, aunque todavía está lejos de alcanzar los niveles de antes de la crisis



Las comunidades autónomas que concentran las mayores tasas de consumo de moda en España son Cataluña, Madrid y Andalucía

registrando el primer descenso de la facturación en dos años y medio.

La mayor subida en estos últimos meses se anotó el pasado octubre, cuando las ventas se dispararon un 9,6% respecto al mismo mes de 2014. Sin embargo, a lo largo de este periodo, los ascensos han sido más moderados, con incrementos de entre el 0,4% y el 5,4%.

El fuerte descenso de las ventas se produjo entre diciembre de 2011 y septiembre de 2013, con retrocesos continuos. En este periodo, las ventas llegaron a desplomarse un 17,3% en abril de 2012.

Por comunidades autónomas, Cataluña, Madrid y Andalucía concentran las mayores tasas de consumo de moda. La co-

munidad catalana concentra el 17,36% de las ventas de moda del país; la de Madrid, el 17,06%, y Andalucía, el 15,32%. Por encima del 10% se sitúa también la Comunidad Valenciana. En el extremo opuesto, las regiones menos importantes en consumo de moda son Ceuta y Melilla, que copan el 0,29% del total en el país; La Rioja, con el 0,73%, y Cantabria, con el 1,33%, según datos de Acotex.

Sin embargo, donde el gasto anual por habitante en el textil es menor es en Extremadura, donde la media se situó en 342,12 euros. Otras autonomías con bajos consumos en moda son Galicia (393,78 euros por habitante), Andalucía (398,67 euros), Murcia (400,23 euros) o Castilla La Mancha (415,75 euros). En el lado contrario, los ciudadanos que más gastaron en prendas de vestir y complementos en 2015 fueron los de Baleares (539,23 euros), Madrid (534,3 euros), Navarra (523,78 euros) y País Vasco (515,24 euros).

CREACIÓN DE EMPLEO EN EL COMERCIO

En cuanto al empleo, las empresas de comercio unilocalizadas, en las que se incluyen los multimarca de moda, llevan registrando alzas desde marzo de 2014, según datos del INE. En lo que va de año, el sector ha marcado avances interanuales de entre el 0,7% y el 0,9% en creación de

puestos de trabajo, bajando una marcha respecto al año anterior, cuando el ritmo se situó por encima del 1%.

De hecho, en 2015, las empresas unilocalizadas fueron las que tiraron del empleo en el comercio. En cambio, en los cinco primeros meses de 2016 las grandes cadenas le han tomado el relevo. Desde noviembre de 2015, este canal ha registrado subidas interanuales en la creación de empleo por encima del 3%.

Las pequeñas cadenas y las grandes superficies también están generando nuevos puestos de trabajo a un ritmo superior que las empresas unilocalizadas. Las grandes superficies, igual que las grandes cadenas, mantienen además un fuerte ritmo desde marzo de 2015, por encima del 2%. **m**

Baleares, Madrid y Navarra encabezan el ranking de gasto de moda por habitante, que cierran Extremadura, Galicia y Andalucía

→

CAMBIO DE TENDENCIA

En 2015, el multimarca logró frenar la caída de su cuota de mercado después de veinte años consecutivos registrando retrocesos, impactado por el auge de las cadenas, híperts y súperts, y el formato outlet.

2014-2016: dos años de salida de la crisis, un semestre de realidad

POR CUSTODIO PAREJA

Si el canal multimarca en España tuviera que resumir la evolución de los dos últimos años en una palabra, esa sería supervivencia. Quizá algunos hablarían de los dos últimos ejercicios como años de esperanza, en los que las ventas se han mantenido estables, en algunos casos con picos de crecimiento. Eso sí, 2016 se presenta duro para el negocio del multimarca en España. A pesar de ser uno de los canales más dinámicos en el negocio de la moda y que aglutina el 19,9% de las ventas de moda en España según el último informe elaborado por la Asociación Empresarial del Comercio Textil y Complementos (Acotex), el negocio del multimarca está sufriendo la resaca de dos años de crecimiento en su facturación, que en algunos casos llegó a ser hasta de doble dígito. En el ejercicio 2014, cuando nació el Monitor del Multimarca para medir, mes a mes, la evolución del sector, el canal cerró enero con una subida en sus ventas del 4,7%. Esta tendencia positiva se fue alargando hasta la mitad del ejercicio,

con aumentos en la cifra de negocio del canal de entre un 5% y un 9%. A mitad de 2014, en junio, el negocio multimarca pinchó al reducir sus ventas un 0,4%. Este descenso fue el primero desde la puesta en marcha de la serie y muchos de los negocios lo achacaron a la condiciones climatológicas (poco habituales para la temporada de verano) y a la baja afluencia de compradores.

Si bien fue un dato negativo, el canal no volvió a experimentar ninguna caída en sus ventas en lo que restó de ejercicio. Es más, la cifra de negocio del multimarca en España comenzó a crecer a ritmos de entre el 7% y el 8%, hasta finalizar 2014 con un crecimiento de media del 5,6%.

2015. CONTINUIDAD EN LA RECUPERACIÓN

El ejercicio 2015 podría decirse que fue uno de los mejores en cuanto a ventas para la mayoría de los negocios encuestados. Las rebajas y la campaña de Navidad hicieron que el año comenzara con buen pie, con un crecimiento del 5,6%. Una evolución positiva que continuó a lo largo de los siguientes meses, con cuotas de crecimiento del 11% en febrero y del 12% en marzo. En septiembre de 2015,

El ejercicio 2016 se presenta como un año de desafíos para el canal, que está expectante ante la evolución del consumo tras un primer trimestre malo

el Monitor del Multimarca registró su mejor evolución, al cerrar el mes con un crecimiento el 12,7%. Pero luego llegó diciembre: la bonanza en la que había vivido el canal en los 18 meses anteriores desapareció y las ventas cayeron un 0,4%. Así, 2016 se presenta como un año de

QUÉ ES EL MONITOR DEL MULTIMARCA

El Monitor del Multimarca es un proyecto impulsado por Modaes.es, con el apoyo de Momad-Eventos de Moda en Madrid, que tiene como objetivo ofrecer contenidos periodísticos de alto interés para los profesionales del comercio multimarca de moda en España y, al mismo tiempo, poner en valor la importancia de este canal de ventas en el sector. El Monitor del Multimarca cuenta con un panel de colaboradores de más de medio centenar de empresas en España, de distintas dimensiones y repartidas por todo el país, que representan a todos los segmentos del mercado: desde el lujo hasta la moda joven a precios asequibles. A través de esta serie de reportajes, los profesionales del negocio multimarca en España pueden seguir mes a mes la evolución de las ventas, el tráfico de las tiendas, los productos más y menos vendidos o los aspectos clave en la transformación y modernización del canal multimarca.

Los operadores del canal multimarca en España han achacado a menudo los malos resultados en la facturación a la climatología adversa

Las ventas en el canal multimarca en España comenzaron a remontar en abril, después de registrar tres meses de caídas en 2016

desafíos para el canal. La inestabilidad política, las altas temperaturas y otros sustos como la salida de Reino Unido de la Unión Europea, sumado a las “pocas ganas de gastar” de los consumidores españoles (según afirman diversos comerciantes), han hecho que 2016 se presente como un campo de batalla para los multimarca del país, que iniciaron el ejercicio con una caída en sus ventas del 4,1%, la más elevada desde que se ini-

ciara la serie del Monitor del Multimarca. “La campaña de Navidad funcionó más o menos bien, pero el inicio de las rebajas no ha sido como esperábamos: aún estamos sufriendo las ventas que el Black Friday robó a las rebajas, aunque la liberalización del periodo también ha impactado de manera negativa”, fue uno de los testimonios que reflejaba entonces una de las opiniones que más repitieron los negocios multimarca de España a

principios de ejercicio. El traspie del canal se frenó en febrero de este año, cuando redujo la caída hasta un 0,6%. Declaraciones como “la climatología adversa” o “la desalineación estacional” son algunas de las que unieron a todos los profesionales de este negocio. Otras voces daban una visión mucho más pesimista sobre la evolución del canal, que, a su juicio, volvía a ir “cuesta abajo y sin frenos”.

Finalmente llegó abril y, con la primavera, las ventas volvieron a florecer. El canal dejó el rojo al registrar un crecimiento de las ventas del 7%. Los buenos datos registrados por el canal multimarca ese mes coincidieron con el buen ritmo del comercio textil en España. Después de tres caídas consecutivas de la facturación, el comercio de moda recuperó el aliento con un ascenso de sus ventas del 4,8% en abril, según los datos del Indicador del Comercio de Moda de Acotex. Fue el ascenso más elevado desde junio de 2015. Mayo y junio, los dos últimos meses registrados por el Monitor del Multimarca, han demostrado cómo la tendencia está cambiando, al anotar crecimientos del 4% y del 5,3%, respectivamente.

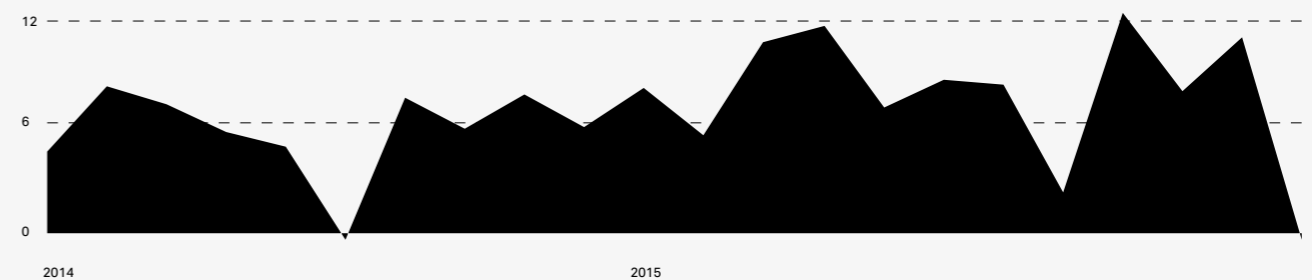
Esta evolución positiva fue percibida por un gran número de panelistas, que vieron cómo sus ventas crecieron en junio.

PÁGINA 12

MODAES.ES DOSSIER MULTIMARCA

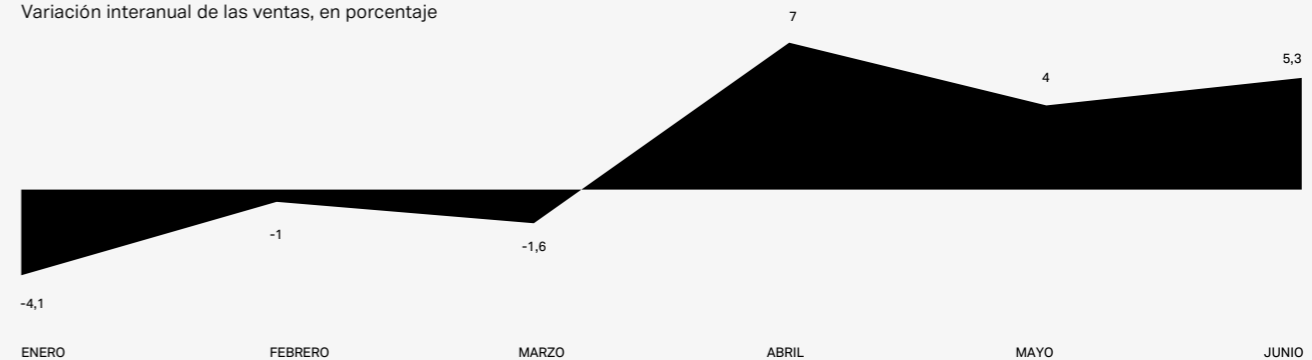
EVOLUCIÓN DEL MONITOR DEL MULTIMARCA: 2014-2015

Variación interanual de las ventas, en porcentaje



EVOLUCIÓN DEL MONITOR DEL MULTIMARCA: 2016

Variación interanual de las ventas, en porcentaje



Fuente: Monitor del Multimarca

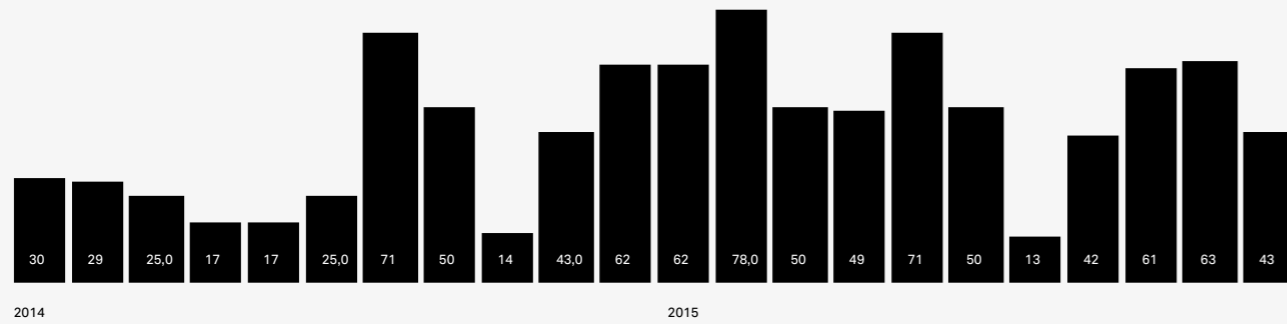
PÁGINA 13

EL MONITOR DEL MULTIMARCA

MODAES.ES DOSSIER MULTIMARCA

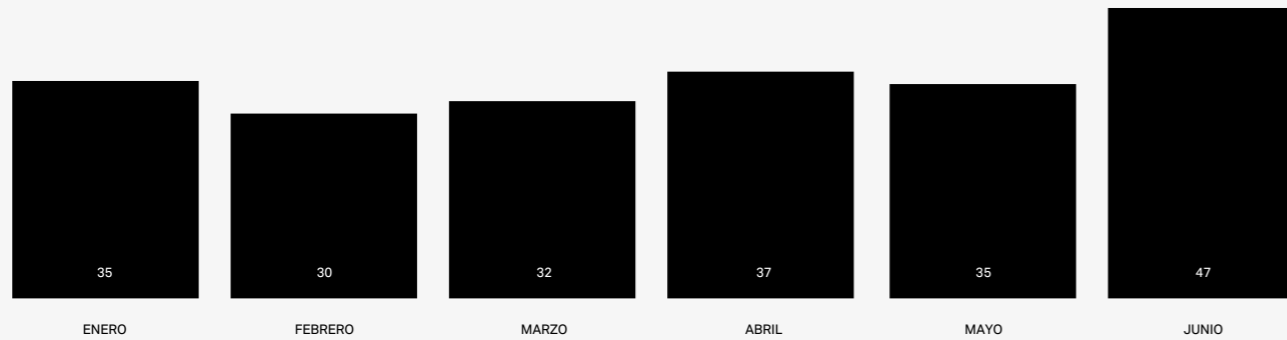
EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE COMPRADORES: 2014-2015

Tasa de respuestas positivas, en porcentaje, sobre el total



EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE COMPRADORES: 2016

Tasa de respuestas positivas, en porcentaje, sobre el total



Fuente: Monitor del Multimarca

Además, gran parte de las empresa multimarca encuestadas detectaron que un número mayor de compradores visitaron sus tiendas en el último mes.

TRÁFICO Y EVOLUCIÓN DE COMPRADORES

Otro de los datos a los que el Monitor del Multimarca ha tomado el pulso en los últimos dos años ha sido la evolución del número de personas que recurren a este canal para comprar moda. En la mayoría de los casos, el aumento o descenso en el número de compradores tiene una relación directa con la evolución, positiva o negativa, de las ventas.

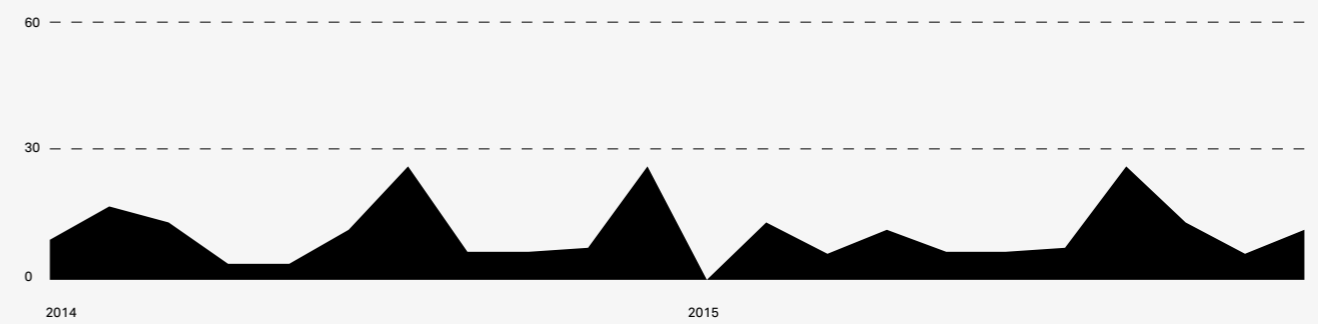
Los operadores reconocen que la competencia de la gran distribución perjudica el flujo de compradores en las tiendas multimarca

Pero este flujo de compradores no está influenciado sólo por el estado de ánimo de los consumidores, sino también por el influjo de la competencia. En este sentido, gran parte del panel coincide en que la gran distribución y las cadenas de moda rápida han quitado mucha cuota de mercado al canal. “Hemos sido testigos de cómo llegaban a este negocio y, con su oferta, conseguían llamar la atención de los consumidores”, apuntan algunos de los operadores de este canal de ventas. Algunos de los principales negocios multimarca del país aseguran que “es muy difícil atraer al consumidor a tu tienda cuando compites contra el establecimiento de Primark en la Gran Vía de Madrid, que cuenta con 12.000 metros cuadrados y con una oferta mucho más extensa que la tuya y unos precios que nada tienen que ver con los que maneja el comercio multimarca en España”. Aun así, la evolución del tráfico de compradores en los negocios multimarca en España se ha mantenido estable en los últimos treinta meses. En 2014, los comercios multimarca, que venían de esquivar una larga crisis económica, reportaron que el consumidor que visitaba sus tiendas continuaba siendo el mismo. “No hemos ganado nuevos clientes, pero tampoco hemos perdido los que

teníamos, aunque el ticket medio haya bajado”, explicaban entonces fuentes del canal. Sin contar excepciones como la campaña de Navidad o los meses estivales, en los que inevitablemente las visitas de los consumidores se disparan en todos los comercios, los últimos meses de 2014 los comercios multimarca vieron cómo el tráfico a sus tiendas comenzaba a remontar. Esta tendencia alcista continuó en 2015, con crecimientos de enero a mayo. Si bien en junio se registró un parón en la evolución positiva del tráfico de consumidores a este tipo de tiendas, en la segunda mitad del año se volvió a recuperar el mismo ritmo, hasta diciembre, que fue un mes catalogado por gran parte de los encuestados como “malo” en cuanto a la evolución del número de compradores. Y la tendencia que se dejó entrever en diciembre es la que reinó en el primer trimestre de este año. Cerca del 52% de los panelistas aseguraron que enero de 2016 fue uno de los peores meses de los últimos dos años, definiéndolo como “sorprendentemente malo en cuanto al tráfico de consumidores que visitan nuestras tiendas”. En abril, con el cambio del clima, más cálido y ajustado al mes en curso, los consumidores volvieron a animarse a

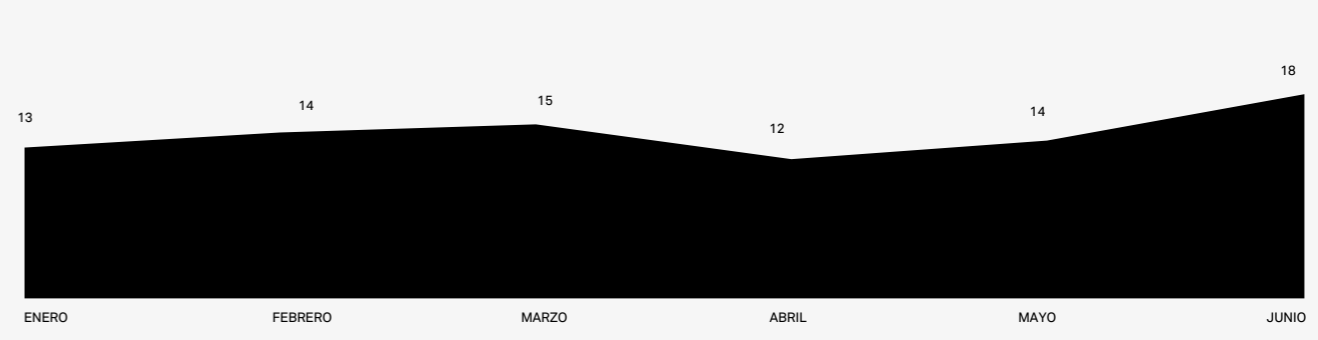
EVOLUCIÓN EN POLÍTICA DE PRECIOS 2014-2015

Tasa de empresas, en porcentaje, que han modificado precios



EVOLUCIÓN EN POLÍTICA DE PRECIOS: 2016

Tasa de empresas, en porcentaje, que han modificado precios



Fuente: Monitor del Multimarca

salir a la calle de compras. Esta tendencia ha continuado hasta junio de 2016, mes en el que el tráfico volvió a crecer.

EL PRECIO DE LA MODA EN EL MULTIMARCA

En los últimos dos años, el canal multimarca ha sido testigo de cómo han evolucionado las ventas y de cómo han crecido o disminuido el número de compradores que acuden a sus tiendas. Pero en cuanto a precios, el comercio multimarca en España no ha tomado grandes decisiones. Desde 2014, primer ejercicio completo del que se registran datos, el multimarca no ha variado apenas los tickets de sus prendas a precio completo. De este modo, la moda en este tipo de negocios no se ha encarecido, pero tampoco es más barata, salvo excepciones puntuales como rebajas o épocas de descuento. Al mantener sus precios “sin variación”, como aseguran de forma mayoritaria mes tras mes las empresas panelistas del Monitor del Multimarca, el canal nada a menudo a contracorriente del resto del sector. En la moda en general, con la crisis económica los precios comenzaron un descenso en España, presionados también por la entrada de nuevos operadores que marcaban mínimos aún más bajos en las prendas. Después de años de descenso por la caída

del consumo y el desplome del capital disponible en las familias, el importe medio que se desembolsa en España por cada prenda de moda volvió a elevarse en 2015 en términos generales. En concreto, el precio medio por prenda subió un 1,1% en 2015, después de contraerse un 3,3% en 2013 y un 1,9% en 2014, según datos de la empresa de análisis de Kantar Worldpanel. Además, España se ha convertido en terreno abonado para el low cost: cuna de grupos como Inditex y Mango y uno de los principales mercados para Primark, el país es también uno de los países europeos más económicos para comprar ropa. Los precios del sector en España se sitúan por debajo de los de la media comunitaria. Sólo en cuatro países de la Unión Europea es posible comprar ropa por menos. Según la agencia estadística europea, Eurostat, los precios de la moda en España son un 12% más bajos que la media en los países de la Unión Europea. La cifra sitúa al mercado español en niveles similares a países como Kosovo o Rumanía, ambos un 11% por debajo de la media.

MUJER, REINA DEL MULTIMARCA

El multimarca de moda en España continúa siendo un negocio en el que

la mujer es su consumidor mayoritario, algo natural teniendo en cuenta los datos generales del sector. En España, un 37,2% de la moda que se vende es para la mujer, mientras que el hombre sólo representa el 32,1%. El niño copa el 13,2% del consumo total en moda, mientras que el resto, un 17,5%, es moda para el hogar. La mujer, por su parte, ha mantenido casi intacto su gasto en moda durante los últimos años, mientras que el hombre gastaba mucho más en 2010, por ejemplo, que ahora. En el caso del negocio multimarca, los encuestados lo han tenido claro a lo largo

El producto para mujer es el más vendido en la mayoría de los comercios casi todos los meses, seguida por el de hombre

Para nueve de cada diez encuestados, el canal multimarca tiende hacia la especialización

de estos dos últimos años: la mujer es la reina del multimarca. “La mujer siempre ha sido más de comprar ropa por impulso, repetir y probar marcas nuevas; en cambio el hombre compra pocas veces por temporada, aunque su ticket medio suele ser mayor”, aseguran fuentes del negocio multimarca. En el caso del panel participante en el Monitor del Multimarca, en 2014 el producto para mujer fue el que tuvo una

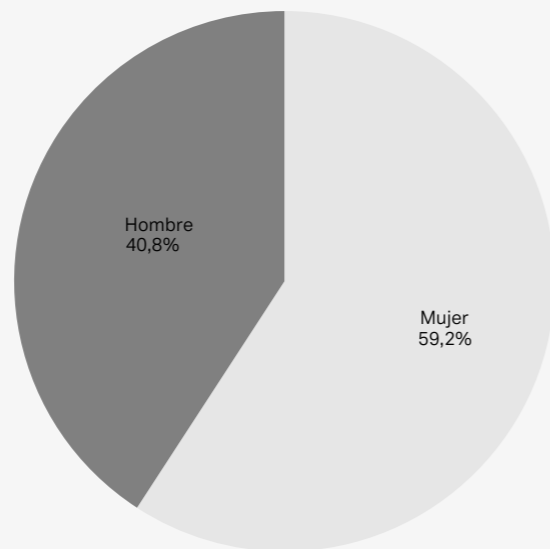
mejor salida comercial en la mayoría de los meses para una proporción mayor de empresas. La única excepción se dio en junio, cuando el producto para hombre fue la mejor categoría. En 2015, los datos facilitados por los encuestados fueron muy similares, siendo el hombre protagonista sólo en enero. En los seis primeros meses del año actual, en cambio, el hombre ya se ha posicionado como la mejor categoría en enero y febre-

Tres de cada cuatro opinan que la liberalización del periodo de rebajas es negativa

ro para una mayoría de establecimientos y operadores. “La mujer siempre suele convertirse en la clienta estrella de todos los multimarca entre marzo y junio, ya que su agenda social está más activa y se celebran bodas, bautizos y comuniones”, aseguran los panelistas. Así, no es de extrañar que las prendas más vendidas a lo largo de esos meses sean los vestidos, los complementos y calzado, por ejemplo. **m**

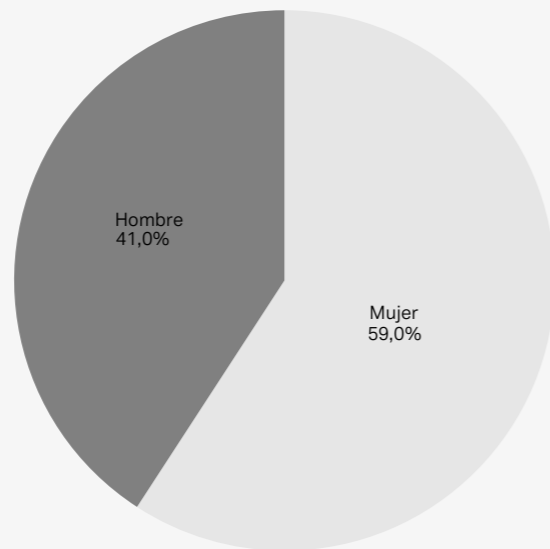
MEJOR CATEGORÍA EN VENTAS 2014-2015

Media mes a mes, en porcentaje de respuestas



MEJOR CATEGORÍA EN VENTAS 2016

Media mes a mes, en porcentaje de respuestas



Fuente: Monitor del Multimarca

52%



→ MARCA Y MULTIMARCA ¿AMOR-ODIO?

La relación entre las marcas y los establecimientos multimarca es un debate eterno en el negocio de la moda. Mientras que las primeras apuestan cada vez más por desarrollar sus propias redes de tiendas, aunque a menudo sin renunciar a la distribución multimarca, los segundos están continuamente buscando nuevas fórmulas y nuevas marcas que causen impresión en sus clientes y que, por ende, consigan elevar sus ventas. Para un 52% de los panelistas, su relación con las marcas continúa siendo negativa o no tan fluida como ellos querrían. “Las marcas menos demandadas sí que ofrecen flexibilidad e intentan aportar soluciones para rentabilizarlas, pero las más fuertes y conocidas son muy intransigentes”, afirman algunos operadores. De todos modos, algunos de los negocios multimarca sí que han apreciado una evolución favorable en su relación con las marcas. “Hay más colaboración que antes y una mejor comunicación -explican-; antes te vendían el producto y tenías que apañarte, pero ahora te ayudan a que el cliente entienda mejor la marca”.

→ HACIA LA ESPECIALIZACIÓN

Para nueve de cada diez encuestados, el canal multimarca sí tiende a la especialización. “Profesionalización y especialización son dos de las pocas herramientas que sin duda hemos de manejar lo máximo posible en este canal”, asegura uno de los panelistas. “Efectivamente, la especialización es la única opción válida para el canal y creemos que es esencial transmitir un mensaje claro al consumidor”, añade. En los últimos años, la estrategia del multimarca ha tendido hacia la especialización. Por ejemplo, ya no es extraño encontrar una tienda sólo de denim o una zapatería que se haya especializado en sneakers. Aun así, no todos los negocios piensan que la especialización sea el camino a seguir. “Como cualquier empresa, uno de los argumentos convencionales es que para competir contra compañías grandes, la especialización es una de las vías de supervivencia, pero dado el tamaño de nuestras empresas y nuestra localización, es un arma de doble filo”, asegura uno de los multimarca encuestados.

90%



→ LIBERALIZACIÓN DE LAS REBAJAS

Un 76,1% de los panelistas participantes en el Monitor del Multimarca aseguran que la liberalización del periodo de rebajas les afecta de manera negativa. Aun así, un 9,5% de los encuestados cree que esta medida les ha ayudado a impulsar sus ventas, mientras que un 14,2% de los negocios multimarca asegura que no le ha afectado. “En márgenes, el negocio del comercio multimarca no puede competir con una cadena y la rentabilidad dista de ser la misma”, explica uno de los comercios encuestados. Para el multimarca, es lógico que cadenas como Zara, Mango o Primark adelanten sus rebajas, ya que “pueden permitírselo”, pero con estas acciones han hecho que “el efecto rebajas se haya perdido por completo”. Pese a la pérdida de importancia de las rebajas por su liberalización en el calendario, la mayor parte de los comercios continúan realizando periodos de descuentos para las temporadas de invierno y verano. A menudo, comentan varios panelistas, los grandes grupos de distribución marcan las fechas que sigue el resto del sector.

76%



→ MULTIMARCA 'TEEN'

La renovación de la clientela es uno de los grandes desafíos del canal multimarca de moda en España. La dificultad por atraer gente joven a la tienda no genera una respuesta unánime por parte de los operadores de este canal. Sólo un 20% de los encuestados cree que atraer al público joven al multimarca es sencillo. Cuatro de cada diez opinan que seducir al público joven es, para el canal multimarca, tan fácil o tan difícil como para cualquier operador del sector, mientras que la misma proporción, en cambio, cree que tienen más dificultades que las grandes cadenas de distribución. El uso de Internet, los descuentos y promociones o una oferta acorde a los gustos de los jóvenes son algunas de las fórmulas apuntadas por los operadores del canal multimarca para atraer al público de menor edad. Varios operadores apuntan a la necesidad de “incorporar marcas jóvenes y modernas, con diseños actuales”, mientras desde otras compañías del sector se subraya la necesidad de utilizar los medios de comunicación, como los programas de televisión, o las redes sociales y blogs.

20%



Europa fija la talla del comercio multimarca en el 20%

POR SILVIA RIERA

Ninguno de los cinco principales mercados europeos de la moda ha escapado a la contracción del comercio multimarca. La transformación de la distribución, el cambio de hábitos de consumo, la irrupción del low cost e Internet han sido algunos de los factores que han impactado en este canal en toda Europa. Alemania y Reino Unido avanzaron esta tendencia, que con el tiempo se ha reproducido en Francia, Italia y España. En la actualidad, en los mayores mercados europeos de la moda, el comercio multimarca genera alrededor del 20% de las ventas totales del sector.

ALEMANIA

En Alemania, la contracción del canal multimarca ha sido evidente. El porcentaje de mercado del comercio independiente ha pasado de ser el 31,9% del total de las ventas en el año 2000 al 18,5% en 2014. En el caso concreto de la distribución de moda, la concentración es todavía mayor. Se calcula que los diez principales operadores de moda en el mercado alemán generan el 39% de las ventas del sector en el país, según el informe Understanding Retail Destinations. Germany 2014, elaborado por la consultora CBRE.

Los principales canales de distribución de moda y ropa de hogar en Alemania son los grandes almacenes junto con los hipermercados y supermercados. Entre estos dos canales generan dos terceras partes de las ventas de moda en el país. Según el informe, la llegada de gigantes internacionales del retail de moda (ante la perspectiva de que las ventas del sector registren una evolución plana) restará cuota a los grandes almacenes, debilitará la estructura de cadenas locales de tamaño mediano y continuará impactando en el comercio independiente.

REINO UNIDO

En Reino Unido, el índice de nuevas aperturas de comercios independientes ha frenado en el último año hasta niveles de 2009. Sin embargo, las cifras de nuevas aperturas en 2015 guardan aún una larga distancia con



los valores de 2010: mientras que en 2015 se abrió un nuevo comercio multimarca al día, en 2010 la tendencia era de once cierres cada día, según datos de Local Data Company y de la Asociación Británica de Retailers Independientes.

El parón del consumo en el país, que afecta a todos los formatos comerciales, está impactando con especial fuerza en el multimarca de moda femenina. En este apartado, en 2015, había 233 puntos de venta menos que en 2014, pese a que aumentó el número de aperturas. Por el contrario, los sectores que impulsaron las ventas del comercio minorista independiente en el mercado británico fueron barberías y cafeterías.

En Reino Unido han pasado de cerrarse once establecimientos independientes al día en 2011 a abrirse uno por semana en 2015

Las localidades de Yorkshire y Humber fueron las que tiraron de las aperturas de comercios independientes en 2015, mientras que el área del Gran Londres es donde se registró el mayor número de cierres. Los puntos calientes del multimarca en Reino Unido son Portobello Road, en Londres, y Goodmayes, en la localidad de Ilford, junto con las poblaciones de Conwy, Barry West y Old Bexley. En los últimos años, establecimientos multimarca emblemáticos han bajado la persiana de manera definitiva, sucumbiendo a la fortaleza financiera y estructural de los gigantes del retail, a sus políticas agresivas de precios, así como al aumento de rentas de los alquileres en las principales zonas de las grandes ciudades del país. Por otro lado, grandes retailers como Next, Marks&Spencer o River Island en parques comerciales de las afueras de las ciudades. La caída de los precios de venta y el aumento de los costes laborales y de alquiler también influyen en el freno de las aperturas del comercio multimarca en el país.

FRANCIA

En Francia, el comercio independiente de textil y ropa concentra alrededor de

39.500 establecimientos, genera 83.200 puestos de trabajo y una cifra de negocio de 17.300 millones de euros, según los últimos datos disponibles de 2013 publicados por la Fédération Nationale de l'Habillement.

Se calcula que en el mercado francés el comercio independiente de moda cuenta con una cuota de mercado por debajo del 20%. En número de establecimientos, en cambio, representa el 60% del total. Las tiendas multimarca son el 58% del comercio independiente en el país galo, en el que también se incluyen los franquiciados, las pequeñas cadenas y otros modelos de comercio. Entre 2010 y 2013, las ventas en este tipo de negocios ha ido a la baja también en el mercado francés. Se estima que, en 2013, un comercio independiente en Francia registró una cifra de negocio media de 318.000 euros.

ITALIA

Italia es uno de los países donde el multimarca cuenta con la mayor cuota de mercado. Pese a encoger también su tamaño en los últimos años, el comercio independiente de moda en el territorio conservaba

En Alemania, los grandes almacenes junto con los hipermercados y súpermercados lideran el consumo de moda en el país

aún en 2014 el 29,7% de las ventas, según datos de Sita Ricerca. La crisis financiera ha sido clave en la pérdida de protagonismo de este canal respecto a los demás. Sin embargo, en estructura empresarial, el comercio multimarca de moda en el país incrementó el número de empresas un 3,3% entre 2004 y 2014. Evidentemente, el ascenso más fuerte se produjo hasta 2010, mientras que en los últimos cuatro años, el número descendió. Según datos de Confesercenti Nazionale, el 28% de las empresas que se han puesto en marcha en lo que va de siglo han cerrado. El porcentaje se dispara a partir de 2011, cuando los cierres de compañías de menos de tres años fue del 43%.

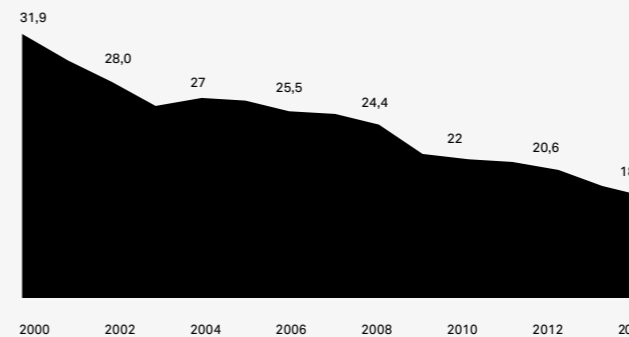
En el mercado francés, el comercio independiente de moda tiene el 20% de cuota en cifra de negocio y el 60% en número de tiendas

La contracción del canal multimarca en Italia ha coincidido con el registro de los valores más bajos de consumo de moda en el país de las últimas dos décadas. En cuanto al resto de canales, el monomarca cuenta en Italia con un 44% del consumo de moda en el país. El resto se distribuye entre grandes almacenes, hipermercados y supermercados, outlets y comercio electrónico. Las previsiones a corto plazo son que el multimarca continuará perdiendo peso en el mercado italiano, hasta el 23,5% de cuota, mientras que el monomarca seguirá ganando posiciones hasta llegar a superar el 50% de la facturación de moda en el país. **m**

EL COMERCIO MULTIMARCA EN EUROPA

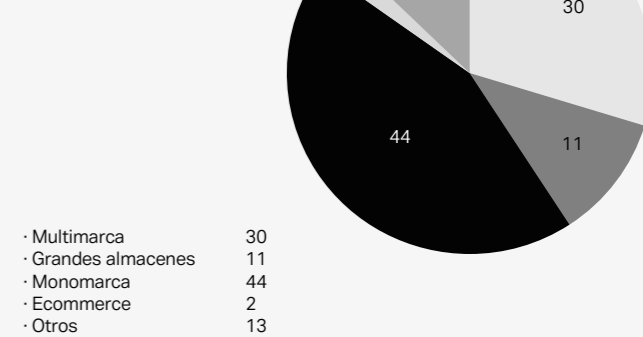
ALEMANIA

Evolución de la cuota de mercado del comercio independiente 2000-2014 (en porcentaje)



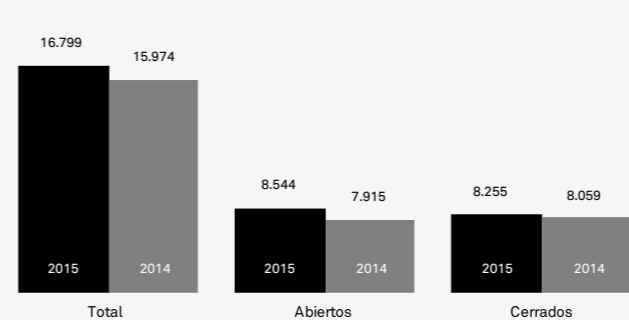
ITALIA

Estructura del comercio de moda 2014 (en porcentaje)



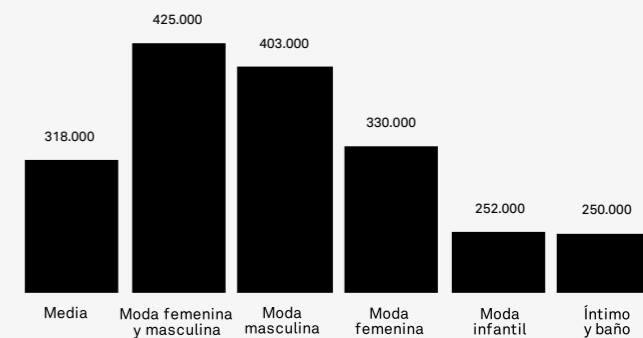
REINO UNIDO

Número de comercios independientes en el primer semestre 2014-2015



FRANCIA

Facturación media del comercio independiente en 2013 (cifras en euros)



“Hoy en día, no hay mucha gente que tenga como sueño ponerse detrás de un mostrador”

MODA.ES DOSSIER MULTIMARCA



→ **MULTIMARCA VERSUS MONOMARCA**
Eduardo Zamácola considera que el impacto de la inversión de una marca que invierte en publicidad y comercializa en multimarca se diluye mucho más que si tiene tiendas propias. No obstante, el consejero delegado de Neck&Neck y presidente de Acotex señala que el monomarca es un formato sólo para grandes ciudades y para ejes *prime*.

PÁGINA 20

POR S. RIERA

Eduardo Zamácola es presidente de la Asociación Empresarial del Comercio Textil y Complementos (Acotex). El empresario, que también está al frente del grupo de moda infantil Neck&Neck, asegura que el multimarca tiene recorrido en el negocio de la moda si sabe sacar provecho de sus ventajas.

¿Era previsible este fuerte descenso del comercio multimarca?

Hace veinte años, desde luego que no. A toro pasado sí podemos ver cómo el auge de las tiendas monomarca y de otros formatos, como los hipermercados, ha ido en

aumento y le ha restado cuota. Pero veinte años atrás, cuando el multimarca tenía más del 60% del mercado, supongo que era muy difícil de prever que la caída iba a ser así de dramática. En aquella época, el multimarca tenía una posición de liderazgo, parecía que las marcas tuvieran que pagar un canon para estar en él.

¿Morir de éxito...?

Antes, el multimarca tenía mucha más fuerza y las marcas casi tenían que rogarles para entrar, mientras que ahora es al revés. Las marcas quieren ofrecer experiencias al consumidor que muchas veces no casan con las que ofrece un determinado comercio.

¿Cuáles cree que han sido los factores que provocaron la fuerte contracción del sector?

Este fenómeno ha ocurrido en todo el mundo, no sólo en España. En primer lugar, el multimarca tenía toda la cuota de mercado y, de ahí, todo formato comercial que apareciera iba a quitarle terreno. A las marcas muchas veces no les resulta positivo no gobernar en su distribución y optan por lanzar sus propias tiendas, donde pueden exponer toda su variedad de producto y hay coherencia en su distribución. Por otro lado, también ha impactado en el multimarca la llegada de Internet, donde el consumidor tiene acceso inmediato a toda la información de las marcas, así como a promociones.

“Antes, las marcas casi tenían que rogar al comercio multimarca para entrar, mientras que ahora es al revés”

“El multimarca es un máster espectacular para conocer el sector por la multitud de actores que entran en juego”

“Entrar en la guerra de precios es competir con grandes cadenas con más recursos y que saben hacerlo muchísimo mejor”

EDUARDO ZAMÁCOLA

PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN EMPRESARIAL DEL COMERCIO TEXTIL Y COMPLEMENTOS (ACOTEX)

¿Considera que el multimarca sigue liderando en las capitales de provincia y ciudades secundarias?

Sí. Cuando una marca quiere alcanzar otro tipo de público que no sea el de los ejes *prime*, debe apoyarse en el multimarca. En muchas ocasiones, las marcas no pueden abrir tiendas en todos lados y optan por este canal.

¿Se ha tocado fondo en la caída?

La caída ha sido tan brutal que ha obligado al multimarca a ponerse las pilas. Se trata de ver cuáles son las mejores prácticas y aplicarlas. Competir con el comercio monomarca es muy complicado, pero la ventaja que tiene es que trabajan con un rango de marcas muy elevado. Es muy raro que alguien se vista con la misma marca de arriba abajo. Tienen también un conocimiento del cliente muy preciso.

¿Puede el multimarca volver a ganar cuota de mercado?

Sí, creo que aún tiene recorrido. Los monomarca tienen ventajas competitivas como niveles de inversión importantes, mayor capacidad de digitalización, de dar el salto online, de crear aplicaciones móviles, etc. El comercio multimarca debe aprender de aquello que hacen las marcas y adaptarlo a su tamaño.

¿Es un canal más profesionalizado?

Ha ido profesionalizándose, como el resto de los canales, pero queda aún mucho por hacer. No puede ser únicamente la figura del tendero, hay que saber gestionar los stocks, saber motivar a los empleados, hay que tener herramientas para negociar con las marcas, etc. No quiero con ello desvirtuar la figura romántica del tendero, pero creo que hoy en día hay personas más formadas detrás del mostrador.

No es habitual encontrar estudiantes de Gestión y Administración de Empresas que quieran montar un establecimiento multimarca...

Efectivamente, nadie parte de la idea de montar un multimarca, porque todo el mundo se pone el listón mucho más alto. Pero la realidad es que es necesario empezar por abajo. El multimarca es un máster espectacular para conocer cómo funciona el sector, sobre todo por la multitud de actores que entran en juego.

¿Ha habido un relevo generacional en este canal?

En la generación de nuestros padres, quizá sí era más habitual que un establecimiento pasara de generación a generación, pero hoy en día no hay mucha gente que tenga como sueño ponerse detrás de un mostrador. Y las nuevas tecnologías pueden formar parte de este juego. Hay comercios sin presencia física, un tipo de negocio que puede resultar más atractivo para las nuevas generaciones.

¿Faltan estructuras de mayor tamaño?

Se necesita poner en común muchas de las cosas que pasan. En el sector del comercio, en general, seguimos haciendo la guerra cada uno por su lado y falta arrimar el hombro para sacar provecho entre todos a la situación actual.

¿Cuáles son los pilares sobre los que se apoyan estos negocios?

El multimarca tiene una serie de beneficios brutales. Es necesario saber sacar provecho al conocimiento que tiene del cliente, saber cómo va a comportarse y aprender a comunicarse con él. Este tipo de establecimientos cuenta con una oferta muy variada con la que se consigue dar un servicio que el monomarca no puede ofrecer.

¿La clave para su futuro está en dar una oferta variada en un nicho?

Sin lugar a dudas. Es totalmente inviable querer abordar mujer, hombre y niño y además en clase alta, media y baja. Es necesario tener un nicho claro.

¿El principal competidor del multimarca es el monomarca?

Al final, puede serlo, sobre todo cuando una marca que distribuye en multimarca abre una tienda propia cerca de él. En este caso, el comercio debe tener clara cuál es su relación con aquella marca. Respecto a los grandes grupos de retail, el multimarca que compite en precio debe tener en cuenta que su competencia será feroz. En este canal hay que buscar prestigio. Entrar en la guerra de precios es entrar a competir con grandes cadenas que tienen muchísimos más recursos y que saben hacerlo muchísimo mejor.

¿Está el multimarca preparado para dar el salto digital?

Preparado está, porque las herramientas están ahí y todos tenemos acceso a ellas. Falta mentalidad. Muchas empresas invierten poco y esperan a que amaine el temporal. Y los empresarios que piensan así, sinceramente, lo tienen difícil. Los ganadores serán los que sepan utilizar estas herramientas digitales.

¿Los millennial compran en multimarca?

Sí, pero en online. Los millennial son más cómodos y no quieren ir a las tiendas. Son consumidores que investigan, que miran en las tiendas pero que acaban comprando online porque es más fácil, porque lo reciben en casa y pueden efectuar los cambios de manera rápida. Si su cliente son los millennial es necesario dar este giro.

¿Cómo cree que cambiará el vínculo del comercio con las marcas?

De hecho, la relación está cambiando entre todos los actores de la cadena de valor: o hay una relación basada en la confianza, más allá de lo estrictamente profesional, o se muere. Las relaciones con el resto de clientes y proveedores son más fuertes. El comercio debe tener en cuenta que, para ser rentable, las marcas con las que trabajan también deben serlo. Las relaciones descompensadas no funcionan. **m**

PÁGINA 21

Rapidez, marca y tecnología, las claves de futuro del multimarca

POR A. PIJUÁN/ S. RIERA

Los expertos coinciden: el canal multimarca ni ha muerto, ni morirá. La crisis económica, la implantación del segmento low cost, la evolución del mercado o la aparición de Internet han sido algunos de los factores que han hecho tambalear el negocio de la distribución de moda y, especialmente, el canal multimarca. No obstante, establecimientos como Bel, fundada en 1942 en Barcelona, o Ekseption, uno de los multimarcas más exclusivos de Madrid que abrió sus puertas en los años ochenta, han logrado capear el temporal. Es también el caso del multimarca catalán Jofré (1929), que lleva casi una centuria abriendo sus puertas en el centro de Barcelona, y del histórico Yusty (1914), una cadena madrileña que con los años ha sabido adaptar su formato a las nuevas demandas del consumidor. Antonio Miró, por ejemplo, quien con sólo veinte años puso en marcha el establecimiento Groc a mediados de los ochenta, ha vuelto ahora a abrirlo en otra ubicación de la ciudad.

Pese a los numerosos cierres que el sector ha sufrido en estos últimos años, todavía hay negocios que funcionan y que prueban que el multimarca tiene futuro. Aquellos que han sobrevivido han sabido adaptarse a los tiempos y a los cambios que ha marcado el mercado, han modificado sus estrategias y sus formas de venta para acomodarse a un nuevo consumidor, más exigente, más informado y que tiene ante él más opciones que nunca.

“Después del boom del retail y de los cen-

“Después del ‘boom’ del retail y de los centros comerciales, nadie logró matar al comercio multimarca”, apunta Olivier Arrighi, de Fidancia

tros comerciales, nadie logró matar al multimarca”, apunta Olivier Arrighi, director ejecutivo de Fidancia, empresa dedicada a la gestión de pólizas de seguros de crédito y especializada en el negocio de la moda. El ejecutivo señala que los factores que hicieron más daño al multimarca fueron la crisis económica y la caída del consumo. “Hay 20.000 comercios multimarca en España, ¿cuántos habrá en Europa? Estamos ante un negocio de billones de euros”, defiende Arrighi. A pesar de haber perdido gran parte de su cuota de mercado en las dos últimas décadas, el sector del multimarca alcanzó una facturación de 3.531 millones de euros en 2015 en España, según el informe El Comercio Textil en Cifras 2016, elaborado por la Asociación Empresarial del Comercio Textil y Complementos (Acotex).

El escenario ha cambiado, pero cambiará aún más: el retail ha transformado los tiempos y ha digitalizado procesos, mientras las relaciones entre los proveedores y los distribuidores han evolucionado y los sistemas de gestión se han renovado para agilizar los procesos de compra y venta. El futuro introduce nuevas variables en el escenario: nuevas formas de financiación, nuevos hábitos de consumo y un nuevo cliente millennial que, aunque ahora esté en la veintena, en diez años será un cliente potencial del multimarca. Por otro lado, la aparición de Internet ha destruido las barreras geográficas y ha abierto un mundo nuevo de posibilidades.

Los expertos coinciden en que es necesario que el empresario del comercio multimarca cambie el chip y tenga en cuenta que su competidor ya no es la tienda de la esquina, sino que los rivales son de magnitud global.

TRAS LA TORMENTA, LA CALMA

El futuro del canal multimarca se vislumbra ahora con más claridad, aunque la transformación del comercio minorista en el negocio de la moda no ha llegado a su fin. “Ahora estamos en un periodo de estabilidad”, señala Pedro González, director de España de Bestseller, grupo danés de

distribución que cuenta con una red de 3.000 tiendas monomarca en el mundo y está presente en más de 15.000 establecimientos multimarca. “Se ha hecho mucha limpieza, pero los comercios que permanecen ahora son los que han cambiado y se han sabido adaptar, con lo cual, las cosas para el canal multimarca sólo podrían ir a mejor”, afirma el directivo. González está convencido de que la intensidad con que la crisis azotó al multimarca no regresará. Y es que las últimas décadas han castigado con dureza al negocio. Así lo suscribe Ramón Rullán, comerciante de Drim, un establecimiento multimarca de Palma de Mallorca. Según Rullán, “frente al aumento espectacular de la superficie comercial de moda low cost y el cambio en los hábitos de consumo, el camino natural del multimarca de estos últimos años era cerrar”. No obstante, el empresario mallorquín sostiene que el multimarca que ha pasado el bache continuará en dos direcciones en los años venideros: especializarse al máximo y vender un producto diferenciado y con un coste elevado, o seguir comercializando productos de diseñadores poco conocidos a buenos precios, compitiendo en precio con gigantes del retail como Inditex.

Arrighi, de Fidancia, suscribe la previsión de Rullán. El experto observa que el comercio, en general, se posiciona en gran distribución (fast fashion y low cost) y en tienda de lujo, sin que quede apenas espacio para la gama media. En este escenario, “las marcas normales no sólo pueden vender en Internet, sino que la parte física continúa siendo muy importante para ellas y para los consumidores, que también continúan paseándose por las tiendas”, señala el experto.

Por su parte, Lluís Martínez-Ribes, cofundador de la consultoría de retail Martínez-Franch Consultores y profesor asociado de Esade, califica el futuro del multimarca de “maravilloso”, sobre todo en Internet, donde la intermediación se ha convertido en un factor estratégico. Celestino Martínez, director de retail marketing de la consultora Flow.es, defiende

“Es necesario que los que estén al frente del multimarca sean expertos en personas, hay que dar sentido a los momentos de los clientes”, explica Lluís Martínez-Ribes, de Esade

también el canal multimarca y su futuro. “En el negocio de retail, en general, casi todo es multimarca, aunque sí que es necesario reformar el sector de la moda”, sostiene el experto.

LOS RETOS DEL CANAL MULTIMARCA: PROFESIONALIZACIÓN Y FINANCIACIÓN

Los expertos apuntan que algunas de las reformas del canal pasan por la profesionalización del sector y la revisión de los métodos de financiación de la tienda multimarca. Uno de los factores que han incidido en el declive del multimarca en los últimos años ha sido la falta de mentalidad empresarial del tendero. Algunos empresarios como Hilario Alfaro, representante de la cuarta generación al frente del establecimiento Alfaro1926, asegura que es necesario contar con una estructura en la que haya verdaderos profesionales, sobre todo en primera línea. “La figura del vendedor debería estar más que especializada, igual que aquellos que se encuentran detrás de la gestión y las operaciones de la compañía, especialmente si es pequeña”, defiende el empresario.

Por su parte, Jaime Peña, quien está al frente de la cadena de tiendas multimarca ByDrop, sostiene que el problema de no contar con un perfil empresarial en el establecimiento multimarca comporta situaciones en las que tenderos de sesenta años, con más de media vida al frente de sus negocios, no se ven capaces de darle la vuelta a la crisis que viven por falta de visión empresarial.

Por otro lado, el profesor asociado de Esade explica que “en el multimarca hace falta profesionalización, hay que entender de clientes, tener actitud de venta”, prosigue. “Es necesario que los que estén al frente del multimarca sean expertos en personas, hay que dar sentido a los momentos de los clientes”, concluye Martínez-Ribes.

“Al final, no se trata de un problema de monomarca o multimarca, el problema es no saber vender”, concluye el profesor. El director de retail de Flow.es profundiza en el asunto e indica que el problema es que, hasta el momento, sólo existían

profesionales del producto que no acababan de entender el comportamiento del consumidor. “Los consumidores tienen expectativas muy diferentes, es complejo entender cómo funcionan”, señala Martínez-Ribes. “A los comercios multimarca les falta asimilar esta parte para darle la vuelta al negocio”, apunta el consultor.

La financiación es otros de los grandes retos a los que se enfrenta el canal. En los últimos años, y en el marco de una crisis económica que hizo tambalear las tesorerías más frágiles, el multimarca ha tenido que buscar fórmulas para financiarse más allá del crédito. Tras el cierre del grifo por parte de los bancos, que ha sido la principal fuente de financiación de las pymes en España, muchos establecimientos acordaron con las marcas aplazar los plazos de cobro para dar oxígeno a las finanzas de los puntos de venta. No obstante, muchos empresarios coinciden en que esta no es una situación sostenible a largo plazo.

El directivo de Bestseller recuerda que todo lo que sea prorrogar plazos “es complicado”, porque lo importante es que la tesorería de un comercio esté saneada. El ejecutivo es de la opinión de que estas ayudas en el fondo no son reales y que, en estos casos, la empresa debe mirar ante todo en qué está fallando y solventarlo.

La caída del consumo ha impactado en unos márgenes ya de por sí ajustados. De hecho, los márgenes continúan siendo una de las principales preocupaciones del comercio. Beatriz Nicolás, propietaria del establecimiento madrileño Beni Room, asegura que el margen es el epicentro del negocio. “Si compro siete prendas pero sólo vendo dos, no tengo ninguna ganancia e intento resolverlo negociando las devoluciones”, explica Nicolás.

Una de las fórmulas de financiación valoradas por los comerciantes multimarca durante estos últimos años ha sido que las marcas dejen las colecciones en depósito. Empresas como Beni Room utilizan esta técnica con el fin de disminuir el riesgo. “Si no lo vendo, lo devuelvo”, afirma su dueña. Sin embargo, el propietario de Fidancia es más crítico con esta práctica porque



→ **PEDRO GONZÁLEZ (BESTSELLER)**

“El multimarca está en un periodo de estabilidad. Los comercios que se mantienen ahora son los que han cambiado y se han sabido adaptar, con lo cual, las cosas para este canal sólo pueden ir a mejor”



→ **LLUIS MARTÍNEZ-RIBES (ESADE)**

“En el multimarca hace falta profesionalización, hay que entender de clientes, hace falta tener actitud de venta. Al final, al consumidor le venden tiempo”



→ **OLIVIER ARRIGHI (FIDANCIA)**

“Hay alrededor de 20.000 establecimientos multimarca en España, ¿cuántos habrá en Europa? Estamos ante un negocio de billones de euros”



→
CELESTINO MARTÍNEZ (FLOW.ES)
“Un problema de los empresarios es que no conocen a su cliente. Los consumidores tienen expectativas muy diferentes, a los comercios multimarca les hace falta entenderlo y darle una vuelta a su negocio”



→
BEATRIZ NICOLÁS (BENI ROOM)
“Si las marcas y el comercio no empiezan a funcionar con la misma rapidez que el monarca o Internet, el multimarca lo tendrá difícil para ser competitivo”



→
MANÉ NAVARRO (MENCO)
“Al comprar a seis meses vista como mínimo tienes que estar muy bien informado de las nuevas tendencias o nunca podrás tener una visión a tiempo real de lo que tu cliente te pedirá”

Muchos empresarios del sector aún observan con recelo la digitalización de los procesos dentro y fuera de la tienda

considera que perjudica a las marcas. “No hay una fórmula mejor que otra en la financiación de un establecimiento, simplemente cada una de las partes debe asumir su responsabilidad y hacer bien su trabajo”, asegura. En lo que sí coinciden los profesionales y expertos consultados es que a corto plazo se verá un cambio en la relación entre las marcas y el multimarca. Mientras Martínez defiende que las marcas reducirán en los próximos años su red de establecimientos propios a favor, de nuevo, de las tiendas multimarca, Arrighi argumenta que en un futuro “las marcas tendrán que jugar con las tiendas que quedan”. El directivo de Fidancia explica que montar una red de retail monarca no siempre sale a cuenta y es un proceso costoso y difícil y, según el experto, al final el riesgo de un comercio monarca es el mismo que el de un multimarca.

LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN EL CANAL MULTIMARCA

Muchos empresarios del sector multimarca aún observan con recelo la digitalización de los procesos de gestión, ya sea dentro de la tienda, entre la tienda y sus proveedores, o entre el ecommerce y las redes sociales. No obstante, los expertos coinciden en que el futuro pasa por que todos los actores de la cadena de valor del establecimiento estén interconectados entre sí. Sin embargo, no todos están dispuestos a asumir este reto. Desde Beni Room, por ejemplo, aseguran que continúan relacionándose con las marcas a través de email y, por el momento, no están dispuestos a profundizar más en este camino. Por ahora, el único paso que han dado en este sentido es vincular su stock en tienda con su plataforma de ecommerce. Esta es una estrategia que también han adoptado compañías como Chapeau Valencia o Alfaro1926, aunque otras como The Outpost o Menco sostienen que el canal digital no les funciona. Mané Navarro, propietario del establecimiento sevillano Menco, reconoce los beneficios de herramientas de comunicación como las redes sociales, aunque sostiene que el ecommerce sólo funciona

en función del cliente de cada comercio y de su posicionamiento. En el caso del histórico Alfaro1926, Hilario Alfaro argumenta que la tecnología y los sistemas integrados permiten recopilar mucha información de su propia tienda y tomar decisiones a partir de ello. Por su parte, Beatriz Nicolás observa con distancia la digitalización de los procesos que dan flexibilidad y agilidad a toda la cadena de valor. “No sé si quiero que todos mis proveedores tengan toda la información”, explica la empresaria madrileña. Sin embargo, desde Fidancia aseguran que se trata de una realidad que ya está en marcha y que se define como el único camino para garantizar el correcto funcionamiento de la tienda. “Los multimarca grandes ya están al tanto de la gestión de los datos y la tendencia es a irse popularizando”, defiende Arrighi. “La boutique tiene que invertir en ello porque ninguna marca lo hará por ella”, afirma el experto.

MÁS RAPIDEZ, MÁS ROTACIÓN: CÓMO APLICAR LAS REGLAS DEL 'FAST FASHION'

“La rotación de stock ha cambiado”, defiende Ramón Rullán. “Antes manteníamos una colección durante seis meses, ahora trabajamos a pronto moda”, añade. En esta línea se expresa también el propietario de Menco, quien asegura que el sistema de compra es “terrible” para los comercios multimarca. “Si compras a seis meses vista como mínimo, tienes que estar muy bien informado de las nuevas tendencias o nunca puedes tener una visión real de lo que tu cliente te pedirá”, concluye el sevillano. Las marcas, por su parte, también han vivido el cambio de escenario por el que ha pasado el sector multimarca. González, de Bestseller, afirma también que anteriormente se compraban las dos temporadas, y marca y distribuidor no se veían más durante el resto del año. Pero en la actualidad, las marcas de Bestseller elaboran ocho colecciones al año, además de reponer stocks y realizar actualizaciones de temporada. “Al final, para crecer hay que intentar seguir el ritmo de las tiendas multimarca, trabajar muy cerca de ellas



e ir de la mano para aplicar nuestro know how a su espacio y experiencia de tienda”, asegura González. En cambio, Nicolás explica que son muy pocas las marcas que han empezado a trabajar con rotaciones constantes de mercancía, a pesar de que es una de las tendencias de futuro. “Hay algunas enseñas que han empezado a jugar a este juego, pero no todas, la mayoría continúan igual de estáticas que siempre”, apunta. La empresaria reconoce que si las marcas y el comercio no empiezan a funcionar con la misma rapidez que el monarca o Internet, el establecimiento lo tendrá difícil para ser competitivo. En este sentido, Nicolás afirma que hay que seguir trabajando para que las marcas den más facilidades al comercio. “Solos no podemos”, asegura.

Otra de las tendencias de futuro que debe asumir el multimarca es la rotación constante de mercancías para competir en rapidez con el monarca e Internet

En cuanto a la competición con el segmento low cost, la opinión es unánime. La especialización será el factor que diferencie a estas tiendas de otros competidores. “En los últimos años, los hábitos de consumo han cambiado muchísimo”, afirma Rullán. “Mucha gente ya no quiere gastarse 150 euros en un pantalón cuando lo pueden encontrar a veinte euros”, añade. Sin embargo, el empresario considera que si el establecimiento tiene un buen producto, podrá competir con precios elevados. Además de verse afectado por los nuevos hábitos de consumo, el comercio multimarca pasa por el prisma de los ojos de un nuevo consumidor: el millennial. “Aunque por el momento la tecnología se establece como una de las primeras preferencias de compra del cliente millennial, tenemos que

asumir que, en un futuro, será nuestro cliente”, explica Alfaro. “La gente joven está cada día más informada”, alaba Navarro. “Muchos de ellos han investigado previamente sobre el producto antes de comprarlo, y este es un valor añadido que me aportan como empresario”, concluye.

LA UBICACIÓN SÍ IMPORTA

En los últimos años, el canal multimarca ha afianzado su poder en las provincias y en las ciudades secundarias, allí donde las compañías de gran distribución no alcanzan porque no les es rentable. En las grandes ciudades como Madrid o Barcelona, no obstante, muchos multimarca han sobrevivido al afianzarse en un rango de oferta diferente al de empresas como Zara, H&M o Mango, por ejemplo.

“El multimarca es un canal que va a existir porque hay muchas ubicaciones a las que el monarca no puede llegar”, asegura Pedro González, de Bestseller

La identidad propia y sólida es una de las características más importantes y diferenciadoras del establecimiento multimarca

El multimarca “es un canal que va a existir porque hay muchas ubicaciones a las que el retail no llega”, explica el country manager de Bestseller. La compañía, como empresa multicanal, cuida de las ubicaciones para no canibalizar. No obstante, González asegura que también en esto la situación ha cambiado: “antes la palabra preferida del multimarca era exclusividad y no se trata de eso, se trata de tener la oferta adecuada”. “El éxito del multimarca dependerá de dónde esté ubicado”, explica Arrighi. “Y tiene muchísimo espacio, sólo en Barcelona podría ubicarse en el Born, junto a Turó Park o en Gracia, por citar algunos ejemplos”, afirma. Si bien es cierto que muchos comerciantes se enfrentan a unos precios de alquileres cada vez más elevados. Según el estudio Main Streets Across the World, elaborado por la consultora Cushman&Wakefield, sólo en Barcelona la renta media de

un local comercial en la Avenida Diagonal en 2015 podía ascender a 600 euros al año por metro cuadrado, y alcanzar los 2.760 en Paseo de Gracia. En la capital el precio se eleva aún más. Un establecimiento en la calle Preciados supone un coste anual de alquiler de 3.000 euros por metro cuadrado, mientras en Gran Vía, se sitúa en 2.640 euros por metro cuadrado.

LA IDENTIDAD, EL CAMINO A SEGUIR

Frente a la disyuntiva entre si el mejor camino para el multimarca es especializarse en un producto o bien diversificar, la mayoría de los expertos consultados lo tienen claro y apuestan por la especialización. El propietario de Menco sostiene que “hay que buscar una idea coherente de tienda, una identidad propia con argumento”. Le sigue a la zaga Rullán, el comerciante mallorquín, quien incide en que “es necesaria

“Las compañías tienen que preguntarse, ¿soy capaz de mejorar la vida de mis clientes? Una empresa de retail existe con este propósito”, explica Martínez-Ribes

cierta coherencia, si empiezas a adquirir nuevos productos sin ningún patrón, o lo haces muy bien o puede convertirse en una tienda de souvenirs”.

Ambos consultores coinciden en el mismo punto: el establecimiento multimarca debe adquirir una identidad sólida. “Hasta el momento, el negocio se centraba en el producto, agrupaba sus marcas teniendo en mente una estrategia de artículos y se olvidaban del cliente y de su estilo de vida. Por lo tanto, el consumidor se encontraba con que muchos comercios no tenían una oferta suficientemente amplia dentro de las marcas que satisficiera sus necesidades”, explica Martínez.

“Lo importante es ser marca”, prosigue el profesor de Esade. “Las compañías tienen que preguntarse, ¿soy capaz de mejorar la vida de mis clientes? Una empresa de retail existe con este propósito”, concluye. **m**



TÉCNICO EN SERIGRAFÍA CON EXPERIENCIA EN MODA , JEFE DE LOGÍSTICA PARA TU TIENDA ONLINE , REPRESENTANTE PARA LA ZONA DE LEVANTE ...

Encuentra al profesional que buscas en Empleo Modaes.es

empleo.modaes.es

“La competencia del multimarca no es la tienda pequeña de al lado sino el mercado global”



→
PROS Y CONTRAS DE LOS CANALES
Isabel Cosme asegura que monomarca y multimarca tienen sus pros y sus contras. A favor del monomarca, la empresaria señala que la casa matriz elimina la parte cruda del negocio, la de la gestión.

POR S. RIERA

Isabel Cosme es presidenta del Gremio de Comerciantes Textiles de Valencia y Provincia (Grecotex) y de la Confederación de Empresarios del Comercio Valenciano (Cecoval). La empresaria valenciana es también propietaria de dos comercios multimarca en Valencia. Además, junto a sus hijos, Cosme ha impulsado un proyecto de comercio monomarca, Blackcape, especializado en moda masculina. Tres años después de abrir el primer establecimiento de Blackcape en Valencia, la familia Cosme ultima ahora la puesta en marcha del segundo. La empresaria asegura que multimarca y monomarca tienen sus pros y sus

contras, pero que después de años de fuerte expansión de las cadenas, el consumidor empieza a añorar el comercio tradicional.

¿Cree que estamos ante un buen momento para volver a abrir un comercio multimarca?

Es bueno o malo según el acierto en la ubicación. Cada vez es un factor más importante, que marca el perfil del cliente y la diferenciación del negocio. El multimarca ahora ya no es barra libre, se necesita un buen proyecto y una buena ubicación.

¿Antes no había planificación?

Antes, montaba un comercio aquel que

le gustaba la moda, sin tener experiencia profesional, pero ahora las ganas ya no son suficientes. El entorno es muy competitivo y cambiante y se necesita profesionalidad. Hay que tener claro la diferencia y el valor que aportas. Ya no vale todo.

Si ahora quisiera poner en marcha un establecimiento, ¿volvería a decantarse por un multimarca?

Durante las últimas décadas, el multimarca ha reducido su cuota a la mínima expresión por la llegada del monomarca. Las cadenas dan coherencia, dan al consumidor seguridad porque sabe qué va a encontrar. El multimarca es más versátil y despista más.

“Antes, montaba un comercio aquel que le gustaba la moda, pero ahora las ganas ya no son suficientes”

“El multimarca no ha tenido ninguna casa madre que le ayudara a financiarse, a mover el stock o renovar la oferta”

“¿Qué son Colette o 10 Corso Como, sino multimarcas? Son espacios que hacen famosas a las marcas”

ISABEL COSME

PRESIDENTA DEL GREMIO DE COMERCIANTES TEXTILES DE VALENCIA (GRECOTEX)

Pero pienso que una vez pasada toda la moda del monomarca, el multimarca se echa de menos. Cada multimarca es diferente, hace una selección diferente. No es lo mismo un comercio de Valencia que otro de Galicia, por ejemplo.

Entiendo por tanto que persistiría con el multimarca...

Con el monomarca, el comercio tiene a favor que si la marca tiene éxito, él también. Pero también ocurre al revés. En cambio, el multimarca puede actuar con más rapidez. Y al final, el consumidor no es fiel a una marca. Por otro lado, a favor del monomarca: se quita la parte cruda del negocio, la de la rotación, la gestión de los stocks... Es un negocio más conservador.

¿Veremos la apertura de nuevos comercios multimarca en España en los próximos años?

Creo que sí. Hay demanda. Ha habido tal limpieza que vuelve a necesitarse. A diferencia de las cadenas, el multimarca no ha tenido ninguna casa madre que le ayudara a financiarse, que le ayudara a mover el stock, a renovar la oferta. El multimarca podría haber aguantado un año de crisis, quizás dos, pero ocho años han sido muy difíciles de soportar. Eran buenos negocios en malos momentos. El monomarca ha resistido mejor precisamente porque eran muchos y esto le ha dado fortaleza.

¿Cuál ha sido el papel de las marcas en este periodo de crisis?

Las marcas han ayudado para que no caiga la red de tiendas, con cambios a mitad de campaña, la posibilidad de devolver el género a final de temporada... Al final, si el comercio multimarca cierra, las marcas se quedan sin red. Sin embargo, muchas marcas abren su tienda en el mismo lugar en el que operaban a través de un multimarca y después de que este le haya promocionado en la localidad.

¿Cómo ha cambiado la relación con las marcas?

Compramos casi con un año de antelación y esto es una locura, por tanto, ahora somos más prudentes, no hacemos un gasto superfluo. Pero gastar cada vez menos es también una manera de desaparecer. Es un peligro mostrarle a tu cliente que te estás haciendo pequeño.

¿Cómo se sale del bache?

Esforzándose más en redes sociales, en mostrarse al consumidor. Creo que estos años de transformación han servido para formarnos, aprovechar el paso por el desierto para ser igual de profesional o más que cualquier cadena. Si ellos tienen tienda online, tú también; si ellos tienen redes sociales, tú también. No hay que perder la comba.

¿Era necesario el ajuste que ha habido en el país en las dos últimas décadas?

Es mucho decir, porque nos pasamos con la medicina. El ajuste era necesario, pero ha habido una catástrofe. Había mucha tienda poco profesionalizada y quizás era el momento para que abandonaran. Durante una época, en España, aquel que se quedaba en paro montaba una tienda o un bar, y de ahí han salido grandes empresas, pero también ha dado la imagen de poca profesionalidad.

¿Cuáles han sido los principales errores que ha cometido el comercio multimarca?

Sin duda, uno de ellos ha sido la dispersión de marcas. En muchos casos, se quería que el multimarca lo tuviera todo y lo cierto es que hay que especializarlo. Por otro lado, tampoco hay que atarse a un local, porque si la zona cambia, hay que saber reaccionar a tiempo. Y, por último, la formación, porque la competencia del multimarca no es la tienda pequeña de al lado, sino el mercado global.

¿Cómo ha cambiado Internet las reglas del juego?

No todo se compra por Internet... No obstante, hay que verlo como una oportunidad, hay que saber darle la vuelta y apostar por ello, para que si alguien te encuentra por Internet termine visitando la tienda. Hay un público que tenemos que captar y que viene del online.

Ahora que los grandes de la distribución hablan de la gestión del big data y de la omnicanalidad, ¿cómo cree que se adaptará el comercio tradicional?

Solos podemos hacer muy poquito, mientras que las asociaciones podemos hacer mucho y ayudar en este sentido. La unión nos permite acceder, y además de manera gratuita, a estas herramientas. Tardaremos más, será quizás a través de otros, pero lo haremos. De hecho, ya hay entidades financieras que nos ofrecen los datos que se obtienen de los TPVs, por ejemplo.

¿Algún referente nacional o internacional a tener en cuenta?

¿Qué son Colette o 10 Corso Como, sino multimarcas? Son espacios que hacen famosas a las marcas. Más allá de las más conocidas, también está Monsieur, en Bolonia. Es una tienda muy pequeña, pero tiene mucha visibilidad en las redes sociales, tiene estilo, coherencia y puede ser un referente en la moda masculina. No hay monomarcas de este nivel.

¿Cómo será el multimarca del futuro?

Hay un tipo de consumidor que está huérfano. Hay mucha gente que no quiere comprar género de masas de bajo coste. Creo que hay espacio para el multimarca, pero no para cualquiera. Y es válido coger lo mejor del monomarca, que es tener un mensaje claro que dar al consumidor, y lo mejor del multimarca, que es la variedad. **m**

Clásicos vs modernos

POR A. PIJUÁN



La voz de la experiencia frente a la savia nueva. Este reportaje reúne el conocimiento de cuatro de los multimarca más tradicionales de España, que conocen el sector palmo a palmo, con cuatro establecimientos con menos de diez años de trayectoria. ¿Cuáles son las claves de futuro del multimarca? ¿Qué

valor añadido puede aportar el multimarca frente a la gran distribución? ¿Quién acude al multimarca? Estas son las cuestiones que han respondido desde los comercios multimarca más emblemáticos del país, como Santa Eulalia o Alfaro1926, hasta los que acaban de zambullirse en este sector de la distribución de moda, como el sevillano Menco o el catalán The Outpost.

La especialización y la atención personalizada se erigen como los valores más importantes para estos comercios frente a competidores de la gran distribución. Llevar cincuenta o menos de diez años en el negocio no es un impedimento para coincidir en aquello que los diferencia: un producto y una selección exclusiva. En cuanto al cliente, prima el cliente cosmopolita, con un poder adquisitivo

alto, y se echa en falta al millennial. El futuro del multimarca pasa por asegurar una identidad propia y abrazar el canal online. Para la mayoría de ellos, Internet es el mejor escaparate posible para su negocio y es necesario estar presente en la Red para asegurar la viabilidad del compañía, aunque algunos lo perciban como un arma de doble filo. **m**



→ **SANTA EULALIA: LLUIS SANS, PROPIETARIO**

1843, Barcelona
Moda masculina y femenina, lujo

Valor: Selección y servicio. Se trata de dar valor al consumidor, es lo que garantizará que sea apreciado. Lo único que da sentido al multimarca es dar utilidad al consumidor. Si no aporta nada, el consumidor irá a otro sitio.

Perfil de cliente: Urbano. Personas informadas y a las que les interesa la moda de calidad, con un poder adquisitivo alto.

Claves de futuro: Ir hacia una mayor profesionalización y coherencia en la oferta. Si no es así, son tiendas que no saben hacia dónde van. Se debe ser coherente y dar un servicio superior al del resto de los formatos.



→ **ALFARO1926: HILARIO ALFARIO, COPROPIETARIO**

1926, Madrid
Moda masculina, femenina y confección de piel

Valor: Las grandes cadenas están en todo el mundo y ofrecen lo mismo sin distinción. Valentino es lo mismo en París que en Italia, el mismo escaparate. El multimarca, por el contrario, es una tienda diferente, con identidad propia.

Perfil: Una mujer de entre 35 y 60 años con un poder adquisitivo alto, a la que le gusta vestir diferente y con prendas de calidad.

Claves de futuro: La especialización, la diferenciación, cuidar muchísimo al cliente y crear una identidad propia, que esté todo en consonancia con el mensaje que quiere transmitir la tienda. La integración del canal online con el *offline* también es indispensable.



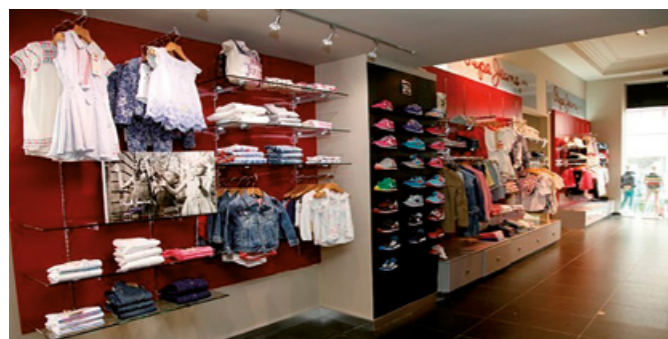
→ **BYDROP: JAIME PEÑA, COFUNDADOR**

1986, Almería
Moda masculina y femenina, marcas premium

Valor: El multimarca ofrece una oportunidad a los diseñadores y a los creativos que hacen buenas prendas, sirve como puerta de entrada a sus colecciones.

Perfil: Un cliente con un perfil adquisitivo medio, al que le gusta estar a la moda, que entiende las últimas tendencias y busca prendas que lo diferencien.

Claves de futuro: Estar muy bien informado. Las redes sociales han cambiado el mundo, es necesario ser ágil al seleccionar las marcas y, dentro de esas marcas, escoger con cuidado las colecciones. Es necesario estar pendiente de los cambios, traer a la tienda lo que la gente demanda.



→ **LOLITA MODA: JUAN CARLOS MILLÁN, GERENTE**

1960, Galicia
Moda masculina, femenina e infantil

Valor: Una atención personalizada con un abanico amplio de servicios para el cliente. También una amplia representación de cada marca.

Perfil de cliente: Un cliente más exigente e informado, que compara el producto con otras tiendas. Se trata de un cliente muy sensible al precio.

Claves de futuro: La combinación de la tienda online con la tienda *offline* es el modelo perfecto de un multimarca, lo convierte en una compañía más competitiva y le permite ofrecer un mayor abanico de colecciones de cada marca.

→ **MENCO: MANÉ NAVARRO, PROPIETARIO**

2011, Sevilla
Moda masculina, calzado y complementos

Valor: La atención personalizada, la profesionalidad del que está detrás del multimarca y una selección muy particular del producto. Se trata de ofrecer una imagen compacta y con argumento. También es un valor añadido la conexión que se establece entre el comercio y el cliente.

Perfil del cliente: Un hombre con un perfil adquisitivo alto, que está al día, que viaja y sabe interpretar las tendencias.

Claves de futuro: Una justa selección del producto, ir a las ferias para conocer las últimas tendencias y ajustarse siempre a la ciudad que vives y a su economía.



→ **BENI ROOM: BEATRIZ NICOLÁS, PROPIETARIA**

2011, Madrid
Moda femenina

Valor: La exclusividad de las marcas que comercializa el multimarca, buscar aquel producto diferencial. También es muy importante el servicio de atención personalizada al cliente.

Perfil del cliente: Una mujer cosmopolita, con una mentalidad abierta y un nivel adquisitivo medio-alto.

Claves de futuro: El futuro para el comercio multimarca está un poco oscuro, seguramente sería necesario reestructurar los márgenes que obtenemos para mejorar nuestra situación.



→ **THE OUTPOST: PEP ESTEVA, PROPIETARIO**

2008, Barcelona
Moda masculina, calzado y complementos

Valor: La vivencia, la atención y un servicio mucho más entregado, así como la selección personal del producto.

Perfil del cliente: Un cliente con un poder adquisitivo alto que busca diferenciarse con un producto que, mayoritariamente, no se encuentre en el resto de tiendas de España.

Claves de futuro: Un jaque mate al canal online y al *low cost*. En general, falta cultura y educación en el negocio de la moda, falta otorgarle valor a la manufactura y cambiar la mentalidad. En España no hay espacio para el multimarca, somos el país que peor lo tiene.



→ **RIALTO LIVING: ANTONIO GUTMEYER, DIRECTOR GENERAL**

2007, Palma de Mallorca
Moda masculina, femenina, complementos y decoración

Valor: La sociedad hoy en día se encuentra con una oferta muy amplia, el multimarca ofrece una selección más precisa a través de profesionales del sector.

Perfil del cliente: Clientes, en su mayoría ingleses, con un poder adquisitivo alto, que viajan y saben apreciar la calidad.

Claves de futuro: El multimarca se bifurcará en dos direcciones o desaparecerá. Unos dotarán a la tienda de una identidad propia y otros apostarán por adaptarse a la parte económica más interesante, con precios muy baratos y mucho stock.



“El retail toca techo: ¿cuántas más tiendas de Louis Vuitton puede haber en el mercado?”



→ **FOCO TURÍSTICO**
Situada en Paseo de Gracia, la milla de oro del comercio de moda en Barcelona, Santa Eulalia aprovecha el tirón del turismo, que ya genera un tercio de sus ventas anuales. Según Lluís Sans, el turista “es un cliente informado y con capacidad económica”.

POR S. RIERA

Lluís Sans tomó la dirección de Santa Eulalia con tan solo 22 años tras fallecer su padre, Lorenzo Sans, de manera repentina. El representante de la cuarta generación de la saga familiar se puso al frente de uno de los multimarcas históricos de España, fundado en 1843 por Josep Tabarner y su hijo Salvador. Stella McCartney, Proenza Schouler, Chloé, Kenzo, Alexander Wang o Maison Martin Margiela son algunas de las marcas de este comercio, que pasó a manos de la familia Sans en 1915. Santa Eulalia ha sido también uno de los puntos calientes de la historia de la moda en Barcelona y en España,

pionero en la organización de desfiles y en la creación de costura en el país. Sus talleres llegaron a emplear a más de 750 trabajadores en la década de los cincuenta. A finales de los sesenta, la empresa desarrolló también su propia colección de prêt-à-porter. En 1995, Santa Eulalia celebró su último desfile.

El multimarca ha sufrido una fuerte disminución en las últimas décadas en España. ¿Irá a más?

El comercio multimarca ha perdido cuota respecto a otros formatos y tiene sentido que así sea. Pero creo que esta pérdida sí ha tocado fondo. Había gente que hasta vaticinaba su práctica desaparición y es al revés, se está

redescubriendo su valor, que es la selección. En Reino Unido, por ejemplo, hace muchos años que el multimarca tiene el 20% de cuota de mercado, y no baja. Hace veinte años, el comercio multimarca tenía el 60% de cuota y, prácticamente el resto, lo tenía El Corte Inglés. Ahora, cada uno está en su sitio.

¿Ha repercutido sobre el segmento del lujo?

Diría que sí. Se ha dado el efecto reloj de arena. En todos los formatos, se han engrosado los segmentos del lujo y del low cost. La gama media ha adelgazado en todos los canales.

¿Qué factor ha tenido mayor impacto

“Se ha dado el efecto reloj de arena: en todos los formatos se han engrosado los segmentos del lujo y del ‘low cost’”

“El riesgo es consustancial al negocio de la moda: se apuesta por la novedad y nunca se sabe qué pasará”

“Barcelona y Madrid están en la ruta del ‘global shopper’, pero no al nivel de otros países”

LUIS SANS

EMPRESARIO, PROPIETARIO DE SANTA EULALIA

sobre este sector: la crisis del multimarca, la crisis financiera o Internet?

Internet es hoy demasiado pequeño aún en España para poder jugar un papel relevante. El consumidor todavía busca la experiencia de compra en cadenas, franquicias y centros comerciales, que son los formatos que realmente han robado cuota.

En el momento en el que las grandes marcas de lujo abren sus propios establecimientos en el país. ¿Cómo se adapta el multimarca a este nuevo escenario?

La competencia crece y nos ponen las cosas más difíciles. Pero creo que también tenemos nuestras razones de ser. Somos los que apostamos por marcas emergentes u otras no tan grandes, que aún no tienen capacidad para abrir tiendas. Aparecen nuevos diseñadores y, hasta que no tienen recursos suficientes para desarrollar su propia red de tiendas, tienen que acudir al multimarca. El multimarca es más flexible y recoge con más rapidez las tendencias.

Pero en Santa Eulalia hay marcas que también tienen tienda en Paseo de Gracia...

Tenemos colecciones de marcas con tiendas en Paseo de Gracia, pero escogemos de manera diferente. También podemos enseñar muchas marcas a la vez y no hace falta que un cliente recorra todo Paseo de Gracia de tienda en tienda.

En la apuesta por diseñadores emergentes, ¿el riesgo es mayor?

El riesgo es consustancial al negocio de la moda. Se apuesta por la novedad y nunca se sabe a ciencia cierta qué pasará. Las personas responsables de compras se informan a través de medios de comunicación, de blogs, de las novedades del mercado. La información es lo único que ayuda a la hora de valorar cuáles son las marcas más fuertes. También hay riesgo cuando no se apuesta

por nada. En una tienda, tenemos que cambiarlo todo cada seis meses.

¿Cómo ha cambiado la relación con las marcas?

En los últimos años ha habido una concentración de marcas en grandes grupos de lujo y esto ha cambiado las relaciones. Ahora, la relación es más profesional, pero también más fría e impersonal. Antes, hablábamos con los propietarios o con los diseñadores y ahora hablamos con los directores comerciales. Y no es lo mismo. Antes, el vínculo era más personal.

¿Es mejor tener una oferta con pocas o muchas marcas?

Dependerá de la estrategia, claro. Se tiende a reducir, pero hay quien las reduce demasiado. Cuando se vende menos, evidentemente, se reduce a las que se venden mejor. Y cuando el presupuesto de compras tiende a reducirse, siempre es más fácil quitar una marca entera que un poco de cada.

Procede de una familia dedicada a este negocio. ¿Su padre o su abuelo notarían el cambio de lo de antes a ahora?

La moda ha cambiado mucho y también lo ha hecho la forma de comprar. El cliente viene sabiendo mucho más. Antes, en la época de mi padre, el cliente se sentaba y el dependiente le enseñaba cosas. De hecho, parte del género estaba en armarios. Hoy esto ya no es así. Ahora, el cliente pasea por la tienda. Antes, la venta era asistida y ahora el cliente tiene un papel más activo, participa mucho más.

¿Y en cuanto a gestión?

La gestión va pareja al nivel de formación que se tiene. Mucho multimarca todavía se gestiona de manera totalmente intuitiva, pero cuando la empresa gana tamaño tiende a profesionalizarse.

Los millennials, ¿cambiarán la manera de consumir lujo?

Sin duda, los millennials cambiarán la manera de interaccionar con las tiendas. El cambio tendrá que ver con el acceso a la información y con la venta online, que continuará creciendo. Hoy en día, en los países en los que más se compra moda online, este consumo supone el 20% del total de las ventas. Todavía no he oído a nadie decir que será todo online. La tienda física tiene protagonismo aún, hay alguien que te ayuda, que te da consejos.

¿Tienen algún referente de comercio internacional?

Matches, en Reino Unido, y Bergdorf Goodman, en Nueva York.

¿Qué le falta al multimarca en España para estar a este nivel?

Barcelona y Madrid están en la ruta del global shopper, pero no al nivel de otros países. Somos una potencia turística, pero aún estamos a distancia de las ciudades de compras. Es una cuestión de apostar por el turismo de calidad. España tiene que ir virando su modelo de turismo masivo y de precio a otro basado en la calidad.

En diez años, ¿seguirá habiendo multimarca?

Estoy seguro que existirá porque tiene una función que realizar. Creo que ha habido un exceso de experiencia de cadenas y de retail. Muchas marcas han creado estructuras muy pesadas y difíciles de mantener. Vender a wholesale, en cambio, les permite tener un mayor grado de flexibilidad.

Con el monomarca se controla más la marca...

Se controla mejor, pero a costa de perder flexibilidad y a un coste muy elevado. El retail es un modelo que toca techo. ¿Cuántas tiendas de Louis Vuitton puede haber más en el mercado? El multimarca ha estado muy maltratado estos últimos años, pero la situación se revierte. **m**

“El multimarca que no sea consciente de que el mejor escaparate es el online, está muerto”



→ **EL MULTIMARCA DEL FUTURO**
Hilario Alfaro, representante de la cuarta generación familiar al frente de Alfaro1926, defiende que el comercio multimarca será omnicanal, integrará la parte *off* con la parte *on* y pondrá al cliente en el centro de todas las decisiones.

POR A. PIJUÁN

Hilario Alfaro Lobera, de 33 años, representa a la cuarta generación familiar al frente del emblemático comercio multicanal Alfaro1926. El empresario, MBA y Padem por la Isem-Universidad de Navarra, defiende la necesidad de dignificar el sector, apuesta por la profesionalización del vendedor y la integración del canal *offline* con el *online*.

Usted es el representante de la cuarta generación al frente de Alfaro1926. En un sector donde apenas hay relevo generacional, ¿por qué decidió seguir los pasos de su padre?

He estado muy ligado a las tiendas desde muy

pequeño. Al ser una empresa familiar, siempre se hablaba de ella en todas las comidas. Lo vives desde otra perspectiva, lo ves como una profesión, pero también como un juego. Vas empezando poco a poco, y cuando quieres darte cuenta estás totalmente dentro. Es un sector que te tiene que apasionar, porque le echas muchísimas horas.

¿Es a lo que se quería dedicar cuando era joven?

Era una posibilidad. Mi familia lo vivía con tanta pasión que sí que lo veía como un futuro trabajo.

¿Por qué cree que es necesario estudiar Gestión y Administración

de Empresas para ponerse detrás de un mostrador?

Es fundamental. El problema de este sector es que está poco dignificado. Nunca se ha visto como una profesión; gente sin conocimiento abría una tienda por necesidad.

¿La falta de profesionalización ha sido una de las carencias de este sector?

Sí. Hay que profesionalizar el sector, desde el modelo de negocio hasta el profesional de primera línea: el vendedor. Es muy difícil encontrar vendedores formados. Las ventas que realizamos en Alfaro1926 son muy largas, necesitamos un vendedor con cultura y conocimientos técnicos. No queremos alguien que venga a doblar. Mi abuelo siempre decía que

“No queremos un vendedor que venga a doblar, queremos a un profesional, con cultura y conocimientos técnicos”

“En veinte años ha cambiado todo. Antes te repartías el pastel entre seis, ahora somos millones”

“Al empresario no le queda otra que aceptar el salto digital, el futuro del multimarca es la omnicanalidad”

HILARIO ALFARO

EMPRESARIO, CUARTA GENERACIÓN AL FRENTE DEL MULTIMARCA ALFARO1926

‘somos vendedores de buen gusto’. Por otra parte, normalmente los puestos de relevancia en los multimarca, que suelen ser comercios pequeños, recaen en dos o tres personas. Estas sí que necesitan ser verdaderos profesionales con formación.

¿Cuáles cree que han sido los principales hitos de la empresa a lo largo de su trayectoria?

Llevamos casi noventa años, hemos pasado muchas crisis pero hemos sabido reinventarnos diecisiete veces.

¿Cuál fue la era dorada de Alfaro y cómo fueron aquellos años?

Ha cambiado todo tantísimo que diría que nuestras épocas doradas son todas. Pero sí que es verdad que cuando abrimos, en 1926 en la Gran Vía, era una tienda pequeña pero tenía todo aquello que no se encontraba en Madrid.

¿Puede volver esa época?

La que estamos viviendo ahora mismo también es para recordar. La competencia es enorme y sobrevivir en este panorama tiene mucho mérito.

¿Cree que su padre pudo imaginar esta última transformación de la distribución de moda en España?

No, en veinte años ha cambiado todo muchísimo. Antes, el pastel lo repartías entre seis, ahora lo repartes entre millones. El mundo ha evolucionado y el comercio también.

¿Cómo ha cambiado el día a día en la tienda desde su padre a usted?

Las nuevas tecnologías han sido fundamentales. Cuando entré en la tienda no teníamos ni ordenadores. La tecnología nos ha permitido facilitar los procesos de gestión empresarial al disponer de un montón de variables que nos permiten realizar análisis y tomar decisiones. En cuanto a los proveedores, han cambiado los tiempos de rotación de stock. Antiguamente te reunías dos veces al año con

tu proveedor y mantenías el producto durante toda la temporada. Con la llegada del *fast fashion*, hemos reducido estos tiempos porque el cliente quiere cosas nuevas cada semana.

¿Está el empresario del comercio multimarca mentalizado del salto digital?

No le queda otra. Muchos sí están concienciados, pero una tienda de barrio quizás no. El futuro es la omnicanalidad.

Ya tienen tienda online. ¿Han logrado casar los tiempos de ambos canales?

Ambos canales están totalmente integrados y siguen el mismo patrón.

¿Qué peso tienen en la actualidad las ventas online en la compañía?

Ahora mismo no tiene un peso significativo, pero nos está sirviendo como catálogo. La gente ve el producto en el canal *online*, viene a la tienda y compra. Queremos apostar muchísimo más por el *online*, es una de nuestras metas.

¿Qué ha tenido más impacto sobre el comercio multimarca: la distribución monomarca o Internet?

El monomarca puede ser una amenaza, pero te obliga a estar en constante movimiento buscando otras nuevas marcas. Internet ha sido una locura... El multimarca que no esté concienciado de que el mejor escaparate es el *online*, está muerto.

¿El consumidor *millennial* compra en el multimarca?

El problema que veo es que el poder adquisitivo del *millennial* es todavía bastante reducido e invierte su dinero en tecnología, no en ropa multimarca, que no suele ser barata... Pero es nuestro cliente, hay que ir a por él.

Posicionamiento y especialización han sido dos de los factores que han dado valor al multimarca. ¿Qué otros elementos han jugado a su favor?

La innovación, los tiempos, la diferenciación

del producto, la rapidez... Y la combinación de la tienda física con el canal *online*, fundamental.

Durante la crisis, el segmento *low cost* ha ganado terreno, se ha producido la liberalización del periodo de rebajas y la competencia por precio se ha incrementado. ¿Cómo lucha el multimarca frente a este fenómeno?

No podemos competir en precio, el que lo haga está perdido.

De hecho, ha sido la erosión de los márgenes lo que ha dado la estocada final al multimarca...

Han nacido nuevos conceptos de negocio que conllevan nuevos precios... Entonces, hay que darle al cliente otra cosa que no sea precio. Personalmente diría que el cliente de multimarca busca otra experiencia. Todas las tiendas que han intentado competir con precio han cerrado en dos años.

Se comenta que ha sido habitual durante estos años que las marcas aplazaran los plazos de cobro para ayudar a financiar al multimarca. ¿Esta situación puede alargarse en el tiempo?

Tenemos que ayudarnos entre todos, ¿hay proveedores que te financian? Sí. ¿Otros a los que tienes que pagar por adelantado? También. Pero hay que encontrar un equilibrio. La relación entre el distribuidor y el cliente tiene que ser un *win-win*.

Usted mantiene un estrecho lazo con el sector desde Acotex y otras organizaciones empresariales, ¿cree que el comercio multimarca necesita un mayor y mejor apoyo mutuo?

La unión hace la fuerza, esto está claro. Pero creo que cada multimarca busca firmas que casi nadie tenga y cada uno negocia con sus proveedores de la forma en que lo cree conveniente. **m**

De Ottodisapietro a Capitán Siroco: historia de un multimarca

POR MODAES

La ubicación es uno de los elementos estratégicos más importantes que puede jugar a favor (o en contra) del comercio multimarca. En España, este canal continúa gozando aún de un papel fundamental en su rol de puerta de entrada para aquellas marcas que no podían consolidarse con fuerza en el país, al no ser capaces de instalar sus propias tiendas. La llegada de nuevos formatos de distribución en los últimos años, no obstante, ha sido un factor clave en la trayectoria del comercio multimarca. La aparición de las grandes cadenas de retail y las tiendas mo-

nomarca ha provocado el desplazamiento de los establecimientos multimarca hacia las ciudades de provincia, allí donde el monomarca no ha podido extender sus redes. Es el ejemplo de compañías como Mayurka, ubicada en Ibiza; Casual, de Valladolid; o Capitán Siroco, en León, tres establecimientos que continúan jugando la carta de la selección de la oferta y la diferenciación. Otras tiendas multimarca que han afianzado su poder en las provincias españolas son Leonce, una cadena que concentra su flota de tiendas en el País Vasco, o Urban Sons, afincado en Pamplona.

Por otra parte, la expansión del mono-

marca obligó al comercio tradicional a acentuar su espíritu de curator, de caza tendencias, de asesor, de personal shopper, así como a reforzar una oferta de gama media-alta, que le ayudase a dotar de oxígeno sus finanzas.

Bajo estas premisas, este tipo de tiendas se erigen como pequeñas islas en medio del océano de la gran distribución, tales como Jean Pierre Bua, de Barcelona, Chapeau Valencia, en la ciudad de Valencia, o Can Pujadas, ubicado en Girona.

En algunos casos, el lujo ha sido el elemento diferenciador de entre toda la oferta de la gran distribución, como sería el caso del multimarca gallego Ottodisapietro. **m**



→ FUREST

Barcelona
Paseo de Gracia, 12
Paseo de Gracia, 55-57

Furest es un establecimiento centenario con tradición familiar. Se trata de una empresa familiar fundada en 1889 en la ciudad de Barcelona. Fue Estanislao Furest quien abrió las puertas del tradicional multimarca en la Plaza Real, y de allí se trasladó a Paseo de Gracia en 1917, cuando esta aún no era reconocida como la milla de oro de Barcelona. Casi cien años más tarde, la compañía lanzó en 2006 su marca propia, Furest Casual, una línea dedicada a los jóvenes y, cuatro años más tarde, introdujo por primera vez un profesional externo a la familia, Abel Núñez. El directivo tomó el relevo a Antonio Furest Mas, representante de la tercera generación familiar, que decidió jubilarse. Especializada en la venta de productos de moda masculina, Furest cuenta con ocho puntos de venta repartidos por la capital catalana.

→ YUSTY

Madrid
Serrano, 54

Más de cien años en las calles de Madrid. Esta es la trayectoria de Yusty, un establecimiento multimarca fundado en 1914 por José Yusty Morales en la calle Campoamor. Lo que empezó como una sastrería se transformó en un establecimiento de marcas de moda masculina de gama alta a mediados de los años sesenta, bajo el mando de Yusty y sus hijos, Germán y José. Posteriormente abrieron una tienda de lujo en la calle Serrano y, más tarde, sumaron nuevas aperturas en calles como Goya y Ayala, hasta alcanzar los cinco puntos de venta. En los años 90, Yusty concluyó el relevo generacional y dio paso a la tercera generación familiar. Con Daniel Yusty al frente, la compañía ha reducido su número de tiendas a tres y ha ampliado su negocio con la adquisición de la licencia de Canali para la futura apertura de un multimarca especializado en moda femenina.



→ OTTODISAPIETRO

A Coruña, Galicia
Juan Flórez, 41

Un rincón de Coruña en el que el lujo es el protagonista. Ottodisapietro, comercio multimarca fundado en 1986 por Elida Nogueira, abrió su primera tienda en la ciudad de A Coruña. Nogueira había ejercido como directora para España de la firma italiana del mismo nombre por lo que, cuando esta cambió de matriz, no dudó en convertir el establecimiento en un multimarca de lujo. Su preferencia por las firmas italianas llevó a la empresaria a pagar elevados aranceles antes de la entrada de España en la Comunidad Económica Europea. La década de los 2000, la empresa introdujo importantes cambios en la diversificación de la empresa: en 2001 abrió su primera tienda de complementos y en 2005 estrenó su primer local especializado en moda masculina. Actualmente, Nogueira y su hija, Verónica Infante, están al frente de la compañía.

→ CHAPEAU VALENCIA

Valencia
Hernán Cortés, 5
Hernán Cortés, 10

Chapeau Valencia abrió sus puertas por primera vez en 1988 en la calle Hernán Cortés. Fundada por el matrimonio formado por José Tamarit y Pilar Puchades, quienes actualmente permanecen al frente del negocio, la compañía ha centrado su oferta comercial en firmas internacionales de lujo de moda femenina, masculina y calzado. Inicialmente sólo contaban con una pequeña tienda, pero con el paso de los años los fundadores han llegado a conformar una red de tres establecimientos multimarca, todos ubicados en la misma calle, a tan solo cinco números de distancia entre sí. El perfil de cliente que accede a los establecimientos de Chapeau Valencia es tanto de origen local como de procedencia extranjera.



→ CASUAL

Valladolid
Héroes Alcázar de Toledo, 15
Pasión, 17

Mercedes del Val Alegre lleva más de treinta años detrás del mostrador de Casual, un establecimiento multimarca ubicado en Valladolid especializado en la venta de moda femenina y complementos. La empresa aterrizó cerca de la Plaza Mayor de la ciudad en un momento en el que había pocas tiendas de peso en Valladolid, aunque la fundadora sostiene que la gestión del negocio nunca fue fácil. Algunas de las marcas que alberga la compañía son Stella Forest, Manoush o Catherine Parra, entre otras. Casual cuenta actualmente con dos establecimientos operativos en el centro de Valladolid, a pocos metros de cadenas de fast fashion como Zara y Mango.



→ MAYURKA

Ibiza, Islas Baleares
Paseo Vara de Rey, 10
Avinguda d'Ignasi Wallis, 11

Este comercio ibicenco nació como carta de presentación de la moda adlib en 1978, en Santa Eulalia del Río. Su fundadora es María Antonia Vadell, una mallorquina afincada en la isla pitiusa que abrió el establecimiento Mayurka con el fin de rendir homenaje a su tierra natal. Las primeras prendas que comercializó eran sus propias creaciones, hasta que en 1983 Vadell decidió trasladar su negocio a Ibiza capital e incorporar otras firmas del prêt-à-porter español de ese momento. Seis años más tarde, Vadell abrió una tienda más grande a la que sumó las colecciones de algunos diseñadores internacionales. No fue hasta 2002 cuando la compañía instaló un nuevo local en la principal vía comercial de la ciudad, Paseo Vara de Rey. En la actualidad, Mayurka opera con cuatro establecimientos.





→ **CAPITÁN SIROCO**

León
Calle del Capitán Cortés, 1
Avda País Leonés 12 , Local 233

La primera tienda de Capitán Siroco vio la luz en el año 2000, en el municipio de León, con un establecimiento de 200 metros cuadrados. El multimarca, especializado en la distribución de moda masculina y femenina, cuenta actualmente con ocho tiendas repartidas a lo largo de la ciudad y un establecimiento en el centro comercial El Rosal, ubicado en Ponferrada, que se puso en marcha en 2008. Tres años más tarde, la empresa inauguró Tramontana, un espacio distribuido en cinco corners dedicados a cinco firmas exclusivamente. En paralelo a la gestión del multimarca, la compañía ha optado por la expansión en tiendas monomarcas a través de la franquicia G-Star Store en 2008 y la puesta en marcha de la tienda De We y De We Centro en 2013 y 2014, respectivamente.

→ **MIKONOS**

Logroño, La Rioja
Gran Vía, 69
San Antón, 17

Mikonos nació de la mano de dos hermanas riojanas en 1989. Manuela y María Ángeles Niño Martín, de tan solo veinte años de edad, emprendieron una nueva aventura con la puesta en marcha de un comercio multimarca dedicado a la venta de complementos y alta perfumería. En 1992, Mikonos llegó a la calle San Antón, principal eje comercial de Logroño. Tres años más tarde, el comercio se trasladó a un local más grande en Gran Vía, abriendo las puertas de su oferta a la moda femenina, y en 2002 la compañía inauguró un nuevo espacio en Jorge Vigón. Actualmente, los tres establecimientos de la empresa comercializan productos de moda femenina, baño, bisutería y complementos masculinos.



→ **JEAN PIERRE BUA**

Barcelona
Avenida Diagonal, 469

Jean Pierre Bua y Luis Balagué son los nombres que se encuentran detrás de esta emblemática tienda multimarca de Barcelona, que abrió sus puertas en 1988 en la avenida Diagonal. En sus inicios, Jean Pierre Bua contaba de un local con una planta, en el que se vendían artículos de moda femenina y masculina de lujo. En 2003, los fundadores de Jean Pierre Bua, que actualmente siguen al frente del negocio, realizaron una ampliación y ocuparon el piso superior y un local de veinte metros cuadrados adjunto a la tienda. A su vez, ampliaron su oferta con la venta de complementos. Clientes locales y de procedencia extranjera son los que acude a Jean Pierre Bua, que actualmente opera con dos establecimientos en la Diagonal.



→ **URBAN SONS**

Pamplona, Navarra
Avda. San Ignacio, 6
Avda. Ballonti, 1

De la Vespa tradicional a la venta de moda. Este fue el cambio de rumbo que siguió Pablo Alonso al descubrir que el comercio multimarca tenía más salidas que la venta de vespinos. De esta forma, Alonso abrió su primer local de Urban Sons hace seis años en Pamplona como un comercio multimarca especializado en moda femenina y masculina. Los dos primeros años de la compañía no fueron fáciles, según explica el fundador, quien tuvo que dar un paso atrás en su fase de expansión. No obstante, superado el bache inicial, la empresa empezó a abrir nuevas tiendas y actualmente cuenta con nueve establecimientos operativos, repartidos entre la localidad navarra de Pamplona, La Rioja y Vizcaya.



→ **NOTÉNOM**

Barcelona
Pau Claris, 159
Rec, 48

Noténom nació en 1997 de la mano del diseñador Juan Salvadó y su socia, Esther Verdú, quien se encarga de la gestión de las tiendas de la compañía. El creador puso en marcha el comercio después de haber estado en el Fiorucci de los ochenta, haber sido socio fundador de Moschino y haber trabajado para firmas insignia del lujo italiano, como Anna Molinari o Blumarine, entre otras. Después de una larga etapa en Italia, Salvadó regresó a Barcelona y puso en marcha un comercio dedicado a la moda con fuerte dosis de vanguardia. Noténom, que a día de hoy cuenta con una red comercial de dos establecimientos ubicados en la capital catalana, en las que distribuye marcas como Maison Martin Margiela, Comme des Garçons o Chloé, entre otras.

→ **CAN PUJADAS**

Girona, Cataluña
Rambla de la Llibertat, 24

Las puertas de Can Pujadas abrieron hace más de 125 años en las calles de Girona, en la esquina de la calle Abeurados con Rambla de Girona. Los inicios de Can Pujadas se remontan a una mercería regentada por el matrimonio formado por María Murtra y Josep Bonet. De encargado y dependiente se encontraba Manel Pujadas, óptico de profesión, que se casó con la hija del matrimonio fundador. Tras la boda, los jóvenes transformaron el comercio y empezaron a vender ropa y productos de óptica. A partir de 1997 se centró en moda masculina. Desde entonces, el relevo familiar ha sido la tónica de este comercio multimarca, que por el momento continúa de la mano de los hermanos Ramon, Jordi y Xavier Pujadas, la quinta generación de la familia.



→ **LEONCE**

Bilbao
Rodríguez Arias, 19 (Bilbao)
Luis Mariano, 8 (Irún)

La cadena de tiendas multimarca Leonce fue fundada en 2003 por Fringomania, compañía dedicada a la distribución de firmas de moda internacionales. Leonce está especializado en la distribución multimarca de firmas de gama media-alta y cuenta con la mayoría de marcas que forman parte de la cartera de su grupo fundador, así como con otras marcas internacionales como BKR Bottle, Chrom, Eve in the Garden o Goa. La cadena multimarca cuenta actualmente con presencia en ciudades de España como Irún, Zaragoza, San Sebastián, Zarautz, Logroño, Oviedo, Pamplona y Biarritz. Leonce también está presente en Barcelona, Madrid y Ibiza, y posee varios corners en varios centros de El Corte Inglés.



→ **PABLO OCHOA**

Zaragoza
Gascón de Cotor, 14 (Zaragoza)
Uriá, 39 (Gijón)

Corría el año 1949 cuando el riojano Pablo Ochoa abrió su primer establecimiento multimarca en el municipio de Calahorra (La Rioja). Ochoa, que apostó por la comercialización de productos de calzado desde el primer día, escogió Zaragoza como destino en el que expandir su compañía, que cumple 65 años en 2016. El grupo, que en la actualidad se encuentra en pleno proceso de relevo generacional, pasará a manos de la tercera generación familiar en los próximos meses. La empresa cuenta actualmente con una red comercial de más de treinta establecimientos, la mayoría de ellos ubicados en Zaragoza. Las tiendas de Pablo Ochoa también se encuentran presentes en Asturias, País Vasco, Navarra, La Rioja, Valladolid y Valencia, entre otros.



Hormigas en la calle, titanes en la Red: los límites del multimarca

POR AMELIA PIJUÁN

No se pueden poner puertas al campo. ¿Qué son Amazon, Asos o Yoox Net-a-Porter, sino comercios multimarca? Internet barre las barreras físicas y da al canal una magnitud que nunca antes imaginó. De repente, el mercado ya no es una calle comercial o la plaza del pueblo, es el mundo entero.

Internet ha cambiado las leyes en el comercio minorista y ha revolucionado el sector de la distribución en el negocio de la moda. En la Red no existe la trastienda ni los costes de alquiler, y las limitaciones físicas y geográficas desaparecen por completo. El ecommerce abre un mundo de oportunidades para el canal multimarca: aquellos modelos de negocio que físicamente arrojaban rentabilidades bajas, con costes elevados y márgenes pequeños, de repente ganan tamaño en Internet. Al sumergirse en las aguas digitales, este canal tiene la posibilidad de reducir los costes asociados a la tienda física, abrir sus puertas al mundo y descubrir nuevos nichos de mercado.

Amazon, Asos o Yoox Net-a-Porter son algunos de los protagonistas que ilustran esta transformación. Se trata de modelos de negocio completamente posicionados en Internet y con un alcance global. Los tres han sabido transformar en mass market negocios basados a priori en los nichos. Sin límites, la tienda es infinita. Es dar repercusión global a la singularidad, es el long tale (larga cola): vender poco de mucho.

PRÓXIMO OBJETIVO: LOS NICHOS DE MERCADO

Chris Anderson, periodista, escritor, físico, conferencista y editor en jefe de la revista Wired, fue quien acuñó el término long tale en 2004 en un artículo en su publicación. Se trata de una teoría que yuxtapone los mercados de masa con los nichos. Anderson defiende que los productos con poca demanda, a largo plazo, pueden conseguir unas ventas iguales o mayores que los artículos más populares.

¿Cómo se aplica esta teoría en la Red? En un comercio físico, con un almacén



con una superficie limitada, la lógica empresarial impulsa al comerciante a llenar ese espacio con artículos que generen la máxima rentabilidad. Internet, en cambio, suprime esta limitación y permite al empresario ampliar su oferta comercial con productos dirigidos a un nicho que antes no tenía cabida en su hoja de ruta. Una camiseta estampada que se comercializa en un multimarca ubicado en Pamplona, por ejemplo, quizás se venda en dos días

La teoría del long tail expone que, en Internet, los productos con poca demanda pueden conseguir ventas iguales o mayores que los más populares en la calle

a diez clientes. Pero, ¿qué ocurriría si esta camiseta se comercializara en todo el mundo? Con un escaparate global, se genera un negocio que permite hacer economías de escala en la distribución. “La intermediación crece como la espuma”, explica Lluís Martínez-Ribes, cofundador de la consultoría Martínez-Franch Consultores y profesor asociado de Esade. “El multimarca tiene un futuro maravilloso, sólo hace falta mirar a Amazon, Airbnb o Uber”, señala el experto.

Compañías como Amazon (que en los últimos años ha asaltado el negocio de la moda), Asos (que además de su marca propia alberga un centenar más) o Yoox Net-a-porter (especializado en la venta de artículos de lujo) son un claro ejemplo de cómo su presencia en la Red ha permitido multiplicar su alcance y acceder a millones de clientes con unas necesidades específicas. Estos gigantes han dado a los consumidores acceso a miles de artículos en un sólo marketplace, sin necesidad de recorrer otras tiendas físicas u online.

De hecho, las previsiones de la firma de inversión Cowen apuntan que Amazon se convertirá en 2017 en el mayor distribuidor de ropa de Estados Unidos, tomando ventaja a los históricos grandes almacenes Macy's. Fundada en 1995 en el garaje de Jeff Bezos, la empresa fue concebida inicialmente como una librería online. Con los años, la compañía ha diversificado su oferta, volcando gran parte de sus esfuerzos en el negocio de la moda y la alimentación. El grupo estadounidense, cuya división Amazon Fashion cuenta ya con cuarenta millones de clientes, facturó en 2015 un total de 107.000 millones dólares (96.300 millones de euros) y obtuvo un beneficio de 482 millones de dólares (434 millones de euros).

CHINA, EN EL PODIO DEL ECOMMERCE

En China, principal mercado de comercio electrónico del mundo, el ecommerce se ha convertido en el principal canal de distribución de la moda. De hecho, el pasado marzo, el Gobierno del país eliminó un impuesto que hasta el momento aplicaban a todos los productos importados que se comerciaban online en China, cuyas ventas han crecido un 63% en los últimos cinco años, hasta 638 millones de yuanes (85,9 millones de euros) en 2015.

Y en territorio asiático es donde nació Alibaba en 1999 de la mano de un grupo de 18 emprendedores. La empresa dio sus primeros pasos como plataforma en inglés destinada a fabricantes chinos que quisieran contactar con marcas extranjeras. Ese mismo año, la compañía puso en marcha 1688.com, un marketplace destinado al comercio local. En 2001, la plataforma superó el millón de usuarios registrados. En 2003 nació Taobao, uno de los marketplaces más populares del grupo. Cinco años después, Alibaba acogió el lanzamiento de Taobao Mall (hoy conocido como Tmall.com), focalizado en el negocio B2C y pensado inicialmente para complementar el negocio de Taobao. A día de hoy, la moda copa el 70% de la oferta de Tmall.

En 2010, la compañía incorporó AliExpress, un nuevo marketplace, también B2C, pensado para conectar productores locales con consumidores en todo el mundo. Alibaba cerró 2015 con una facturación

Internet elimina las barreras físicas y geográficas que limitan al comercio multimarca. Ahora, la competición es global y las opciones de los clientes, infinitas

“El multimarca tiene un futuro maravilloso; sólo hace falta mirar a Amazon, Airbnb o Uber”, defiende Lluís Martínez-Ribes, de Esade

de 101.143 millones de yuanes (13.641 millones de euros), un 32,7% más que el año anterior. Pese al crecimiento, el grupo contrajo su beneficio hasta 11.056 millones de yuanes (1.491 millones de euros), frente a los 71.289 millones de yuanes (9.614 millones de euros).

Su principal competidor local, JD.com, surgió solo un año antes que Alibaba. Aunque originalmente la compañía se dedicaba a la comercialización de disquetes, en 2013 amplió su oferta a libros, ebooks y DVDs. El grupo asiático ha llevado a cabo varias acciones para reforzar el sector de la moda, como el patrocinio de la semana de la moda de Nueva York, pero sigue un paso atrás de su competidor, Alibaba. Pese a que JD.com cerró 2015 con una facturación de 292.287 millones de yuanes (39.420 millones de euros), el grupo continúa en pérdidas, con un resultado neto negativo de 9.388 millones de yuanes (1.266 millones de euros).

LOS 'PURE RETAILERS'

Otros retailers, como la compañía Asos, se especializaron directamente en el mundo de la distribución de moda. Inspirados por la serie americana Friends, los emprendedores Nick Robertson y Quentin Griffiths plantaron la primera semilla de Asos en el año 2000. Los inicios de la empresa se remontan a una plataforma especializada en la comercialización de ropa similar a la que vestían los personajes famosos que aparecían en televisión.

A lo largo de los años, el grupo ha ido más allá del clásico marketplace con una selección de firmas propias y la creación de un cuidado contenido editorial. La compañía, que opera en 240 países, facturó 1.368

Aunque los titanes del comercio digital demuestran que la Red es el canal de expansión para el multimarca, el comercio tradicional aún da sus primeros pasos

En la Red, el 23% de las ventas de artículos de lujo se producen ya a través del canal multimarca, según un estudio de Credit Suisse

millones de euros en el ejercicio 2015, un 18% más que el año anterior.

EL LUJO, A LA CONQUISTA DEL ONLINE

El lujo, hasta ahora uno de los sectores más reticentes a dar el salto al escenario digital, ha visto también un filón en el canal online. Según un estudio elaborado por Credit Suisse, el negocio de la gama alta factura ya el 7% de sus ventas globales a través de este canal. Las tiendas multimarca especializadas copan el 23% de estas ventas.

Quien también ha identificado esta oportunidad ha sido Yoox Net-a-Porter, una compañía que nació de la fusión de Net-a-Porter y Yoox en 2015 en una de las operaciones más sonadas del año en el ecommerce. La operación permitió a ambas empresas, especializadas en la venta de artículos de lujo, confirmar su liderazgo en el negocio del lujo online.

Net-a-Porter, que en 2000 pisó el escenario por primera vez con su oferta de moda y accesorios de lujo, acabó por diversificar su oferta con moda masculina y una división de liquidación de stock. Yoox, por su parte, nació en Italia de la mano de Federico Marchetti en 1999 y se dedicaba a la gestión de los corners online de varias firmas de lujo. En el primer ejercicio cerrado tras la fusión, Yoox Net-a-Porter disparó su beneficio un 37,9%, hasta 59,7 millones de euros, e incrementó su cifra de negocio un 30,8%, hasta 1.665 millones de euros. A la zaga del grupo ha ido Farfetch, una plataforma de ecommerce fundada en 2008 por José Neves que actúa como marketplace para más de 300 establecimientos de moda independientes de todo el mundo. Entre los últimos movimientos de la compañía, que en 2015 levantó 86 millones de dólares (76,3 millones de euros) en una ronda de financiación, destaca su aterrizaje en el mercado español. El grupo dispone de oficinas en Londres, Oporto, Nueva York, Los Ángeles y Sao Paulo.

Pero, sin lugar a dudas, los verdaderos revulsivos del ecommerce en mercados en España han sido empresas como la francesa Vente Privee y la española Privalia y, ambas, con el multimarca como eje de negocio. Las dos empresas, ahora integradas en el mismo grupo, basan su modelo de negocio en la distribución online de stocks de marcas de moda.

modaes.es

P

HAZTE USUARIO PREMIUM AHORA Y DISFRUTA DE MODAES SIN LÍMITES

Siete años líder en información económica del negocio de la moda



“Nos hacen creer que en Internet se reducen los costes, pero debes mentalizarte de que detrás hay una inversión brutal”, explica Martínez, de Flow.es

Y EL MULTIMARCA TRADICIONAL, ¿DÓNDE QUEDA? SIMBIOSIS ENTRE LAS ÓRBITAS ONLINE Y 'OFFLINE'

En el extremo opuesto de los titanes del e-commerce, el multimarca tradicional empieza a dar sus primeros pasos en el canal online. Los grandes grupos del comercio digital demuestran que Internet es el canal de expansión para el multimarca. No obstante, para las pymes del sector, esta labor representa una fuerte inversión y, en muchos casos, un cambio de mentalidad en el empresario.

“Poner en marcha una plataforma de e-commerce supone un esfuerzo increíble”, apunta Celestino Martínez, director de retail marketing en la consultora especializada en comercio minorista Flow.es. “Nos hacen creer que en Internet se reducen los costes, pero si de verdad quieres crear una plataforma muy potente debes mentalizarte de que detrás hay una inversión brutal”, añade. “Sin embargo, la integración entre la tienda online y la tienda offline es totalmente necesaria”,

defiende el experto.

En esta misma línea se mantiene el profesor Martínez-Ribes, quien afirma que “una tienda que se empeña en ser offline cuando el 85% de sus clientes llevan un smartphone en la mano, es mejor que se dedique a montar un bar”.

Los expertos no son los únicos que defienden la simbiosis entre el canal online y el offline. Varios empresarios de comercios multimarca afirman que la tienda online, lejos de canibalizar sus ventas en tienda, les reporta un mayor beneficio y, al contrario de lo previsto, más tráfico a su establecimiento físico. En muchos casos, los consumidores utilizan las plataformas de e-commerce de establecimientos convencionales a modo de catálogo para consultar sus oferta y acudir al punto de venta para realizar las compras. Por otro lado, la Red permite también al comercio ampliar el número de líneas de negocio y de productos sin tener que sumar superficie comercial. Otro cambio sustancial que han percibido aquellos que se han atrevido en la aventura digital tiene relación con los tiempos de renovación de stock, uno de los lastres del multimarca. Estos tiempos cambian completamente en el mundo digital, lo que obliga al comercio tradicional (que hasta el momento solía reunirse dos veces al año con su proveedor para renovar su oferta de marcas) a romper con las temporadas y adaptarse con agilidad a las necesidades del consumidor.

Por último, parte del éxito de los titanes de la Red es precisamente la reducción de

costes en materia de marketing. Y es que la facilidad con la que un usuario puede encontrar un producto en una página web no puede competir con la búsqueda de una prenda en una tienda, especialmente en un momento en el que el consumidor marca los tiempos. Y el tiempo del cliente, es oro. Por otra parte, estas empresas dedican un gran esfuerzo a atraer tráfico de calidad a sus plataformas, aprovechando la recopilación de datos que puede realizarse a través de Internet para conocer en profundidad al cliente y adaptarse mejor a este.

La comunicación es también un elemento estratégico para aportar valor en la integración entre la tienda a pie de calle y la plataforma de e-commerce. Según Martínez el comercio debe preguntarse qué medios utilizan sus clientes para comunicarse. “Internet abre la puerta a comunicarse con el público, debe ser un complemento y extensión de la tienda”, señala el experto. **m**

“Una tienda que se empeña en ser ‘offline’ cuando sus clientes llevan un smartphone en la mano, es mejor que monte un bar”, afirma Martínez-Ribes

PÁGINA 42



Ten acceso a



TODA LA ACTUALIDAD SIN RESTRICCIONES
Accede a todos los artículos de Modaes.es, también las noticias, los reportajes y las entrevistas Premium.



REVISTA MODAES.ES
Recibe cada trimestre la Revista Modaes.es en formato impreso en tu casa u oficina.



AGENDA DE EVENTOS
Agenda de ferias y eventos específicos de moda en España y en todo el mundo.



PUBLICACIONES ONLINE SIN LÍMITES
Todas las publicaciones de Modaes.es en tu ordenador o tablet.



JORNADAS MODAES.ES
Acceso preferente a las jornadas y eventos de Modaes.es



BANCO DE INFORMES Y DIRECTORIO
El mayor directorio de empresas y entidades del sector en España y el más completo banco de informes.



INFORMES Y PUBLICACIONES
Recibe el Informe Económico, El Barómetro de Empresas, el Quién es Quién y el resumen de BFS.



DESCUENTOS ESPECIALES
Descuentos especiales en todos los productos de Modaes.es (incluido Barcelona Fashion Summit)

!SUSCRÍBETE YA!

**TODO POR SÓLO 96 EUROS AL AÑO
¿TE LO VAS A PERDER?
WWW.MODAES.ES/PREMIUM**

Tira y afloja: la relación de fuerzas entre las marcas y el multimarca

POR A. PIJUÁN

↑ Es el clásico tira y afloja. En un extremo de la cuerda, las marcas; en el otro extremo, los comercios multimarca. Y en juego: la relación de poder entre un proveedor que controla el producto y un distribuidor controlando el canal. ¿El ganador? Aquel que sea capaz de dominar el canal y, por ende, el punto de venta a pie de calle.

La relación entre las marcas y el canal multimarca ha sufrido varios vaivenes a lo largo de los últimos años. Entre la década de los setenta y ochenta en España, el multimarca copaba alrededor del 60% de las ventas totales del sector. Este canal de distribución representaba un objeto de deseo por parte de las marcas que querían hacerse un hueco en las calles del país. “En ese momento se vendían todas las colecciones, los establecimientos multimarca eran quienes marcaban las condiciones que deseaban”, explica Hilario Alfaro, copropietario del emblemático multimarca Alfaro1926. El comercio independiente se consolidaba como la puerta de entrada por excelencia al mercado español, y las firmas así lo reconocían.

Las condiciones de compra y venta, la rotación de stock y la política de pedidos mínimos distaba mucho de lo que es actualmente. En aquel momento, los empresarios del multimarca se encontraban con los representantes comerciales de las marcas dos veces al año, momento en el que realizaban el pedido de los seis meses siguientes. Al mismo tiempo, el propietario del establecimiento tenía mucha más flexibilidad a la hora de escoger qué colecciones deseaba comercializar en sus establecimientos y la política de devoluciones no representaba un problema mayor, ya que las ventas eran el orden del día. Por otro lado, el comercio multimarca tenía una mayor capacidad para cambiar y alternar de marca según el éxito de esta.

Sin embargo, el período de los noventa marcó un punto de inflexión en esta situación de poder por parte del multimarca. El cambio de década trajo consigo la aparición de los primeros centros comer-

Las cadenas de la gran distribución integraron todo el proceso de producción bajo un mismo paraguas y dominaron por primera vez el producto y el canal

ciales en las afueras de las ciudades, cuyo modelo contribuyó a la expansión de las grandes cadenas de distribución. Y fue la llegada de retailers especializados como Inditex, Mango o Desigual lo que hizo que la balanza se inclinase hacia el lado de las marcas. Estas compañías integraron en su modelo de negocio todos los procesos, desde la producción hasta la distribución, dominando por primera vez el producto y el canal.

EL 'FAST FASHION'

MARCÓ LAS REGLAS

Fue este control el que permitió a estos grupos romper con las temporadas y trasladar al cliente el concepto de inmediatez, reponiendo su stock con mucha más frecuencia que los comercios multimarca. Era la llegada del fast fashion. En este paradigma también entró en juego el cliente, que deseaba ver productos nuevos cada semana y empezó a cambiar sus hábitos de consumo, apuntan fuentes del sector. Paralelamente a esta situación, muchas marcas vieron un filón en la apertura de tiendas propias, lo que les permitía prescindir del distribuidor, ampliar sus márgenes y estar en contacto directo con el cliente. De esta forma, tras unos años utilizando el canal multimarca para medir su propia fuerza en el mercado, muchas compañías apostaron por la puesta en marcha de establecimientos propios.

Ante esta situación, el canal cedió aún más ante el poder de las marcas. En los siguientes veinte años, la relación se desequilibró hasta que el multimarca perdió

más de la mitad de su cuota de mercado, descendiendo hasta el 19,7%, según datos de Acotex. La recesión económica, el cambio de hábitos de consumo, la aparición del segmento low cost y la introducción de nuevas tecnologías son algunos de los factores que influyeron en el deterioro del equilibrio de poderes entre proveedores y distribuidores.

LA FINANCIACIÓN, UNA DE LAS VARIABLES QUE MÁS HA CAMBIADO

A día de hoy, los factores económicos pesan con fuerza en este tira y afloja. Si antaño los comercios multimarca podían negociar con soltura ante grandes marcas y establecer sus propias condiciones de compra, actualmente muchos establecimientos han tenido que recurrir a técnicas como la prórroga de plazos, la compra en depósito o el cambio de producto para poder dar liquidez a sus cajas.

Estos métodos, que a primera vista parece que insuflan oxígeno en las tesorías de los multimarca, han llegado a convertirse en un arma de doble filo. Según fuentes del sector, a simple vista puede parecer que pagar a la marca por el stock vendido y que esta devuelva el dinero de lo sobrante es una medida a favor del multimarca. Sin embargo, muchos comerciantes apuntan que estos tratos traen consigo la aceptación de una serie de requisitos mínimos. Para cumplir con estos, el empresario del multimarca se ha visto obligado a adquirir un stock que no le interesa comercializar y que es difícil de vender.

RENOVACIÓN DE STOCK Y POLÍTICA DE PEDIDOS MÍNIMOS

Otras de las variables que han cambiado en los últimos veinte años han sido la renovación de stock y la política de pedidos mínimos.

Ante el desembarco del fast fashion en las calles españolas, muchos comercios multimarca se vieron obligados a romper con las temporadas y agilizar sus procesos de renovación de stock para poder hacer frente a sus competidores. “Para el comercio, este cambio fue un revulsivo porque implicaba



PÁGINA 44

MODA.ES DOSSIER MULTIMARCA

trabajar como los grandes”, asegura Pedro González, director de Bestseller en España. Trabajar como los grandes implicó también abrazar las nuevas tecnologías, una transformación digital que marcó un antes y un después en la relación entre los proveedores y los distribuidores. Anteriormente, efectuar una reposición era un proceso laborioso en el que se incluían una serie de agentes. Desde que se realizaba la petición hasta que el producto llegaba a la tienda, podían pasar semanas. Actualmente, la integración de todos los procesos bajo un sistema informático ha permitido que las operaciones comerciales entre marca y multimarca sean mucho más rápidas y directas. La estadounidense Tommy Hilfiger es una de las compañías que ha innovado en su relación con sus clientes profesionales. En 2015, la empresa desarrolló en Ámsterdam un showroom digital para modificar el sistema de compra de sus grandes clientes. La tecnología, compuesta por una pantalla, una mesa táctil y iPads, permite que los compradores vean no sólo las prendas que componen la colección, sino también todo el contenido digital (campanas de imagen, por ejemplo) que las acompañarán. Otro ejemplo es la start up berlinesa Buying Show, que a mediados de julio recibió el respaldo del grupo inversor Rocket Internet (impulsor, por ejemplo, de Zalando), que lideró una ronda de financiación de 1,7 millones de euros. Esta empresa es un marketplace para el negocio al por mayor de moda. La política de pedidos mínimos también

se ha visto afectada por este cambio de paradigma. Según fuentes del empresario del canal multimarca, muchas marcas han optado por asegurar una política de pedidos mínimos bastante elevada, debida especialmente al impago por parte de los distribuidores, sobre todo en los últimos años de recesión económica. Esta política, sin embargo, ha llevado a muchos comercios a no poder adelantar un pago de tal magnitud porque sus tesorías no cuentan con la suficiente liquidez para hacer frente a este desembolso. Ante tal situación, muchas marcas, con el fin de protegerse de impagos, ofrecen al propietario del multimarca condiciones más flexibles en cuanto a cambios o devoluciones.

LA UBICACIÓN SÍ QUE IMPORTA

La transformación del comercio de las últimas décadas ha evidenciado que el grueso del multimarca retiene su poder en las capitales de provincias y en ciudades secundarias. Es en estas ubicaciones donde las grandes firmas pueden tener más retenciones a la hora de abrir un punto de venta propio debido a la rentabilidad, por lo que la opción más viable es apostar por el canal multimarca y minimizar el riesgo. De hecho, empresas como Desigual, Bestseller o Comdifil (dueño de Shana y Double Agent) han decidido cambiar el rumbo de sus estrategias y volver a apostar por este canal para crecer en el territorio español. Sin embargo, esta apuesta llega bajo nuevas fórmulas.

LA REVOLUCIÓN OCURRE EN LA TIENDA

De la misma forma que el propio canal multimarca se ha dado cuenta de que necesita una identidad propia para prosperar y destacar entre la inmensa oferta comercial, las marcas exigen un formato más íntimo y más personal, con un carácter más definido y un trato preferente. Muchas de las fórmulas que han propuesto las marcas buscan ocupar un espacio protagonista en el local, en ocasiones hasta llegar al 100%. La inversión que acarrearán estas nuevas fórmulas corre a cargo de los propietarios del establecimiento multimarca, y a cambio las marcas se encargan de ofrecer asesoramiento técnico, técnicas de visual merchandising y diferentes herramientas de venta y marketing, entre otros. Ahora son las marcas las que tienen el poder ante el

Actualmente muchos establecimientos han tenido que recurrir a técnicas como la prórroga de plazos, la compra en depósito o el cambio de producto para poder dar liquidez a sus cajas

PÁGINA 45

MODA.ES DOSSIER MULTIMARCA



consumidor, pero en ciudades secundarias es el multimarca el que controla el canal. Es la simbiosis aplicada a la distribución de moda.

“La conversación con los establecimientos ha cambiado, ahora hablamos de gestionar nuestra marca dentro de un espacio y no de mostrar la colección y comprar lo que guste”, explica González, quien asegura que la compañía quiere acercarse más a los puntos de venta porque les preocupa su cifra de negocio.

NUEVOS FORMATOS PARA ASALTAR EL CANAL MULTIMARCA

A principios de 2014, el grupo danés Bestseller, que hasta el momento ya había explorado los canales de distribución monomarca, franquicias, corners, e-commerce y multimarca, lanzó un nuevo formato llamado Premium Distributors.

El nuevo canal, inspirado en la fórmula

de los distribuidores autorizados de Apple, consiste en la implantación de tiendas multimarca que, sin llegar a ser franquicias, únicamente venden productos de Bestseller. Con esta fórmula, los empresarios obtienen un margen del 70%, pero a cambio deben dedicar un mínimo de cincuenta metros cuadrados de la superficie de su establecimiento a las marcas de Bestseller e instalar el mobiliario diseñado por la misma compañía.

La fórmula crea una sinergia entre proveedor y distribuidor: los comerciantes aportan su experiencia en el mercado elegido y Bestseller aporta nuevos métodos de trabajo.

El grupo danés, fundado por Merete Bech Povlsen y Troels Holch Povlsen en 1975, estrenó la nueva fórmula en diferentes puntos de venta con las enseñas Only, Selected y Name it, y actualmente la está introduciendo con dos de sus otras firmas: Vero Moda y Vila.

El programa Premium Distributors ha permitido a la compañía elevar su penetración en el mercado español y reducir la estructura de comerciales necesaria para crecer en el canal multimarca. Bestseller cuenta con más de 3.000 tiendas en 38 países, además de estar presente en 12.000 tiendas multimarca y grandes almacenes de 53 mercados, entre los que destaca China. La empresa cerró 2015 con unas ventas totales de 2.930 millones de euros.

'DSHOP' Y OTROS FORMATOS

Desigual, Vivarte y Comdifil han sido otras de las compañías que en los últimos

“La conversación de las marcas con los establecimientos ha cambiado, ahora hablamos de gestionar nuestra marca dentro de un espacio y no sólo de mostrar la colección”, explica Pedro González, de Bestseller

años han apostado por reforzar el modelo de comercios multimarca y franquicias. Fue en 2013 cuando Desigual decidió darle una vuelta de tuerca a su estrategia de crecimiento con el impulso de las Dshop, un modelo de tienda que oscila entre el punto de venta multimarca y la franquicia. La implementación de una Dshop por parte del propietario del multimarca implica reservar entre el 80% y el 100% de la superficie de venta de su local con la colección de la enseña, incluyendo el mobiliario y el logotipo de Desigual en el escaparate.

Con este movimiento, la compañía consigue varios objetivos. En primer lugar,

gana metros cuadrados a pie de calle y aumenta la presencia de su marca. En segundo lugar, aumenta la facturación de la compañía al requerir de más stock para los nuevos puntos de venta. Y por último, Desigual consigue quitar espacio comercial a sus competidores en el propio punto de venta multimarca.

La cadena catalana, fundada por Thomas Meyer en 1984, mantiene el multimarca como su primer canal por número de puntos de venta, lo que le permite estar presente tanto en las principales ciudades como en localidades secundarias. La Dshop es también un formato que ha facilitado a la compañía el acceso a mercados internacionales como Omán (Oriente Medio), donde desembarcó por primera vez en 2014.

Otro de los grupos más representativos de este cambio de paradigma en la distribución de moda es Comdifil. El dueño de las marcas Shana, Double Agent y Friday's Project cambió su estrategia a principios de año y puso rumbo al canal multimarca. La compañía dirigida por Julián Imaz, que en los últimos años había focalizado sus esfuerzos en el desarrollo de una red comercial de tiendas monomarca, ha lanzado al mercado la marca SHN (acrónimo de Something is happening now), que se suma

El dueño de Double Agent, Friday's Project y Shana se ha marcado como objetivo aumentar las ventas del canal multimarca hasta el 50%

a las enseñas Double Agent y Friday's Project. Con esta nueva marca, las tres firmas pasan a presentarse de forma conjunta a través del canal multimarca, al mismo tiempo que Shana mantiene su desarrollo de forma independiente. En paralelo, todas las enseñas quedan bajo el paraguas del holding Comdifil.

En la hoja de ruta del grupo no sólo está marcada la vuelta al canal multimarca. Comdifil se suma a aquellas empresas que han abrazado la transformación digital en los procesos de gestión de las tiendas y

Desigual lanzó en 2013 un nuevo formato de tienda, la 'Dshop', a través de la que ocupa entre el 80% y el 100% del espacio comercial del multimarca con sus colecciones

ha pasado a realizar el sistema de ventas a profesionales a través de la Red, lo que permite nutrir de producto nuevo a las tiendas de forma más ágil.

Con este movimiento, el objetivo de la compañía es finalizar 2016 con el 35% de sus ventas procedentes del canal multimarca y, el resto, del canal retail. Para el año siguiente, Imaz prevé aumentar este porcentaje hasta el 50%. En paralelo a esta estrategia, el grupo ha decidido no frenar la apertura de tiendas propias de Shana y Double Agent. **m**



El canal multimarca permite a muchas empresas ganar metros cuadrados a pie de calle y aumentar su presencia en la ciudad

“Es necesario ponerse al nivel del monomarca y aprender de él o te comen”



→

UNIRSE PARA COMPETIR

Jaime Peña defiende que ante el monomarca y grupos como El Corte Inglés es necesario unirse para ganar poder de negociación, mejorar las condiciones de compra y ganar poder competitivo. El empresario andaluz también sostiene que es imprescindible aprender del monomarca y adoptar lo mejor de él.

PÁGINA 48

POR A. PIJUÁN

Jaime Peña es uno de los fundadores del comercio multimarca ByDrop, una compañía con treinta años de historia a sus espaldas. Junto a sus hermanos Nuria y Manuel, Peña gestiona una red comercial de catorce tiendas repartidas entre Almería y Jaén, formada por comercios multimarca y por franquicias. Su meta, explica, es crear una cadena de multimarca con la que poder exigir mejores precios y condiciones.

¿Cómo fueron los inicios de ByDrop?

ByDrop pertenece a la tercera generación. Mi abuelo abrió una tienda en los años treinta en Jaén y mi padre tomó el relevo. Más tar-

de, mis hermanos y yo seguimos ese mismo camino y en 1986 abrimos la primera tienda de ByDrop en Almería. Empezamos con la tienda multimarca, viajamos fuera a buscar el género y escogimos las marcas que pegaban en su momento, y de ahí fuimos creciendo de una tienda que tenía unos setenta metros cuadrados a los 400 metros cuadrados que tienen ahora nuestros locales.

¿Se imaginó entonces que el multimarca se encontraría con este escenario?

No, ha cambiado muchísimo y va a cambiar más. Cuando ByDrop llegó a Almería no estaba ni Zara. Había tiendas más sencillas, sin marcas. Encontramos un hueco en el mercado, éramos los pioneros porque

nos focalizamos en un segmento específico. Francamente, ahora hay una competencia mucho más dura, sobre todo por el canal monomarca. Operadores como Zara o H&M nos han quitado mucha cuota de mercado; esta gente lo hace excelente y hay que hacerlo muy bien para competir con ellos. El multimarca tiene que diferenciarse.

¿En qué factores cree que ha fallado el multimarca para encoger de la manera en que lo ha hecho?

El multimarca tiende a querer ser muy estático, cuando lo bueno de ser un multimarca es que puedes ser muy ágil. Siempre hay que sembrar para recoger, ser paciente y esperar. La gente quiere recoger directamente,

“El monomarca tiene sentido en ciudades como Barcelona, Madrid; en provincias, nunca les saldrían los números”

“Muchos multimarca van en contra de su naturaleza y tienden a un negocio estático y sin cambios”

“Los multimarca debemos unirnos para obtener unas mejores condiciones de negociación y poder competir con los otros”

JAIME PEÑA

EMPRESARIO, COFUNDADOR DEL COMERCIO MULTIMARCA BYDROP

vender un logo y que se despache. Muchos van al contrario de su naturaleza, son tiendas donde las marcas llevan mucho tiempo y no hay alternativas a nuevos productos.

¿Cuáles han sido los cambios más sustanciales que ha vivido ByDrop en estos últimos años?

Primero, una crisis de consumo enorme, por lo que la gente no ha comprado como compraba antes. Se produce un cambio de escala de valores, la gente ya no quiere gastarse el dinero en prendas de precios más elevados. También la fuerte entrada de Internet y la llegada de las cadenas monomarca, que cuentan con un presupuesto enorme para marketing y para hacer las cosas bien.

¿Qué ha dañado más al multimarca: el monomarca o Internet?

Actualmente yo creo que Internet nos ha hecho más daño, aún nos tenemos que adaptar. Seguramente en los próximos años desaparecerán muchas tiendas. Las que se hayan adaptado mejor y sepan trazar su camino, sobrevivirán.

¿Qué elementos ha tomado el multimarca del monomarca para sobrevivir?

La gestión de la tienda a todos los niveles, hacer unos buenos presupuestos de compra, las herramientas de visual merchandising, el papel que juegan en las redes sociales... Hay que aprender de los monomarca, lo hacen muy bien. No puedes tener una tienda antigua y decir que no vendes.

¿La entrada de operadores más organizados ha forzado al multimarca a diversificar o a especializarse?

Nosotros estamos especializados, creo que es el camino. No puedes tener una tienda que venda a un señor de sesenta años y a un chico de quince, es necesario que la tienda tenga sentido y que se dirija a un público concreto.

ByDrop también gestiona establecimientos monomarca de Mango, Burberry y Rosa Clará... ¿Pueden convivir con naturalidad con el negocio multimarca?

Tengo tiendas multimarca porque creo que tienen sentido y futuro, pero soy un empresario que mañana puede abrir una tienda monomarca si creo que es interesante. Convivo perfectamente, tengo mi cabeza dividida entre el multimarca y el monomarca sin ningún problema.

Ustedes venden también a través de su tienda online. ¿Se gestiona igual que la tienda tradicional o han tenido que aprender nuevas maneras de trabajar?

Hay tres personas trabajando en la tienda online, manejamos el mismo stock en el canal online que en el offline y seguimos el mismo tiempo de renovación en ambos canales.

Da la sensación de que donde el multimarca mantiene su fuerza es en las capitales de provincia y en las ciudades secundarias. ¿Es así?

Tiene más sentido en capitales de provincia que en Barcelona o Madrid, allí hay muchas tiendas de las propias marcas. En provincias, si ponen esa misma tienda monomarca nunca van a salir los números.

Ha empezado a abrir comercios fuera de Almería. ¿Tiene intención de continuar expandiéndose?

Sí, de hecho estamos expandiendo una cadena multimarca llamada De We, abrimos como si fuéramos asociados. Estamos creando un grupo de compra, una cadena multimarca para público joven donde los multimarca que quieran evolucionar y vean hueco en el mercado, puedan unirse. Básicamente, nos unimos los pequeños para poder competir con los más grandes, para tener más capacidad de negociación y conseguir mejores condiciones para poder competir. Si

abrimos una tienda con el mismo producto que tiene El Corte Inglés en sus grandes almacenes, por lo menos debes obtener las mismas condiciones que tiene él. Agrupándonos, somos más fuertes.

¿Es necesario tener estructuras más grandes para ser más competitivo?

Es necesario tener la estructura adecuada. Si tienes una sobreestructura, los costes te comen. Pero sí, sobre todo si quieres crecer fuera de la ciudad donde tú estás.

¿Hay mentalidad de empresario entre el comercio multimarca o todavía es mentalidad de tendero?

El multimarca actual suele estar regentado por gente mayor, que ha vendido mucho en su época, pero ahora no vende nada y está desanimada. A su vez, no tienen ganas de invertir en el negocio, es un pez que se muerde la cola. Hay que ponerse al nivel del monomarca o te comen. Un señor de sesenta años no piensa en replantear su negocio, quiere aguantar el tirón hasta que se jubile o hasta que alguien le alquile el local, y luego quitarse de en medio. No obstante, pienso que hay espacio para una nueva hornada de gente joven que le dé un impulso y un enfoque diferente al multimarca.

¿Cómo ve el futuro del canal?

Aún tenemos hueco en el mercado, hacemos algo que aporta valor. Quizás al multimarca ya no acude tanta gente como antes, pero algunos aún lo valoran.

¿Cómo será el multimarca del futuro?

Nosotros somos socios de las marcas y lo seremos siempre, por lo que creo que los vínculos serán más estrechos. Seguramente habrá un número inferior de tiendas, por lo que será muy importante que las tiendas multimarca se agrupen, conformen unas tiendas tipo. En el multimarca tenemos que aprender del monomarca y crear nuestra propia cadena. **m**

PÁGINA 49

“El 80% de las marcas utilizan el 20% de cuota del multimarca para llegar al consumidor”



→ **RECORRIDO MÁS ALLÁ DEL ‘HIGH STREET’**
Jaime de la Figuera explica que al multimarca le es prácticamente imposible competir en los principales ejes comerciales, pero sí en aquellos lugares en los que no llega el monomarca, así como en barrios de las grandes capitales, como Salesas en Madrid o el Born en Barcelona. “La mayor parte de visitantes de Momad viene precisamente de las principales ciudades del país”, asegura el director de los salones de moda de Ifema.

POR SILVIA RIERA

Jaime de la Figuera tomó las riendas de Momad hace un año para capitanear un nuevo giro en el mayor certamen de moda en España. En Ifema, De la Figuera lidera los certámenes de moda y belleza. Antes de dar el salto al organizador ferial, el directivo había pilotado la división outlet de Versace, donde también estuvo al frente de su filial española. El ejecutivo fue también uno de los socios de la consultora Business Management & Fashion.

Momad es punto de encuentro del comercio multimarca en el país. ¿Han notado cambios en el perfil

del visitante en los últimos años?

En estas últimas tres ediciones hemos notado cambios. Hay, por ejemplo, un aumento de la participación de marcas de segmento medio-alto y entendemos que si quieren asistir es porque hay una mayor demanda hacia este segmento. No sabemos si fue primero el huevo o la gallina, pero el caso es que el multimarca ya no busca low cost, sino que busca diferenciación.

¿Han percibido la creación de nuevas empresas en este canal?

Empieza a haber nuevas aperturas. Los nuevos empresarios conocen mejor las formas de comunicar con el consumidor y saben complementar bien el offline con el online.

Este tipo de emprendedores se da más en las grandes capitales, pero estoy seguro que irá trasladándose a todos los lugares.

¿Se ha vuelto el multimarca más exigente en su relación con las marcas?

Considero que, al final, el multimarca es el canal de distribución de muchas enseñas que no tienen capacidad de inversión para montar su propia red de retail o, simplemente, no les interesa montar tiendas propias. El multimarca es consciente de ello y trata de establecer relaciones más cómplices y beneficiosas para ambos.

¿Cómo ha cambiado esta relación?

Las marcas también empiezan a ser cons-

“Los nuevos empresarios conocen cómo comunicar mejor con el consumidor y complementar bien el ‘offline’ con el online”

“Las marcas vuelven a apostar por este canal porque el número de comercios se ha estabilizado”

“Si la marca integra al multimarca puede monotorizar lo que ocurre en los mercados en los que está presente”

JAIME DE LA FIGUERA

DIRECTOR DE LAS FERIAS DE MODA Y BELLEZA DE IFEMA

cientes del poder del multimarca con el consumidor. Hay que buscar un grado de integración entre canal y marca. Es la suma de un riesgo compartido.

¿En España, marcas y canal actúan ya así?

Es un proceso en evolución. Hay marcas que ya tienen integrado en su ADN su vínculo con el multimarca para llegar al consumidor. Y será un efecto dominó. Las marcas vuelven a apostar por este canal porque el número de comercios se ha estabilizado e incluso empieza a remontar. Además, los que quedan son los que han sabido adaptarse.

¿Cómo se gestiona la integración entre marca y comercio?

Soy un convencido de que la marca debe integrar a los puntos de venta en su know how. La tienda es quien sabe qué ocurre en el mercado. Hasta ahora, el fabricante estaba acostumbrado a entregar la mercancía, esperar a ver qué tal y ceder todo el riesgo al multimarca. Esto debe cambiar. Si la marca integra al multimarca puede monitorizar lo que ocurre en los mercados en los que está presente, tal y como lo hace el monomarca.

¿Cree que el multimarca está dispuesto también a ello?

Como en todo proceso de cambio, hay empresas que lo lideran y el resto irán siguiéndolas. La tienda pequeña tendrá más dificultades para integrarlo, pero debe tener en mente que deberá hacerlo tarde o temprano.

¿Qué ha aprendido el multimarca del monomarca?

Aprende que la tienda física es un lugar de crear experiencia para el consumidor final. Si es capaz de crearlo el monomarca, ¿por qué no va a hacerlo el multimarca? Cada uno puede hacerlo en base a su estrategia comercial. La enseñanza que se desprende es que los consumidores buscan experiencias y estas deben hacerse evidentes en todos los elementos de la tienda.

Después de la transformación del escenario y de la crisis económica, ¿tiene capacidad el multimarca en España para encarar inversiones?

Es cierto que en el multimarca hay mucho autoempleo y, por tanto, la capacidad de financiación disminuye. Durante un tiempo, las entidades financieras no dieron crédito a estas empresas y, ahora, aunque ha empezado a abrir el grifo en algunos casos, los intereses son muy elevados. El multimarca en este sentido lo tiene más complicado que los grandes grupos con estructuras integradas e internacionales. También es un problema de mentalidad y hay que saber asumir que el proceso de cambio es continuo.

Hay muchos tenderos que no saben qué significan los conceptos de omnicanalidad o visual merchandising...

De los 20.000 puntos de venta que puede haber aproximadamente en España, hay un tanto por ciento muy grande que, efectivamente, le suena a chino, que siguen centrandose su negocio en comprar a sus proveedores y en vender a sus clientes de siempre. Pero también hay nuevos empresarios que sí saben qué es y que lo utilizan. Ya hay empresarios que saben que cuando abren tienda nueva, disparan las ventas online.

La transformación que vive el comercio multimarca en España, ¿se observa también en el resto de Europa?

La experiencia en el extranjero es que la cuota de mercado del multimarca se ha mantenido estable en los últimos años. Los empresarios tienen una mayor formación y entienden cuál es la nueva forma de competir. Y las marcas también entienden que es necesario trabajar de manera más colaborativa con la distribución para llegar mejor al consumidor. Es un proceso natural que sigue los cambios en la moda y en el comportamiento del consumidor.

¿Cómo se adaptan las ferias a este nuevo entorno?

Las ferias han sufrido porque las marcas han replanteado sus estrategias y hay muchos comercios que han desaparecido. Sin embargo, no debe olvidarse que el 80% de las marcas utilizan este 20% de cuota de mercado para llegar al consumidor. Sin embargo, en las últimas ediciones de las principales ferias en Europa se observa cierta estabilidad en las cifras de visitantes.

¿Volverán las marcas a confiar en el multimarca?

Creo que las marcas vuelven a ver al multimarca como un canal válido. El pure player monomarca lo continuará siendo, pero la marca que ya había trabajado con multimarca, vuelve. La omnicanalidad también integra al comercio multimarca.

¿Faltan comercios de referencia internacional en España?

Creo que existen, aunque no un gran número, claro. Falta que alguna cadena de multimarca llegue a consolidarse. La mayoría de los comercios se han volcado en estos últimos años en el low cost.

¿Puede un multimarca plantear una expansión geográfica?

La base del multimarca son pequeñas tiendas que se adaptan a su entorno inmediato, pero sí puede haber empresas que tengan consolidada su experiencia de producto y que puedan trasladarse a otros lugares en el país. Eso sí, me descoloca la idea de que puedan traspasar fronteras. Si hay alguno que ha podido ir al extranjero, lo ha hecho a través del canal online.

¿Los millennial son de multimarca?

El multimarca debe entender el comportamiento de este nuevo consumidor. Los millennial tienen más información y criterios distintos de compra, pero también buscan la diferenciación. **m**

Del prêt-à-porter al 'fast fashion': historia de un canal

POR S. RIERA

En Barcelona, Gonzalo Comella bajó la persiana de manera definitiva en 2011 protagonizando una de las crisis más sonadas del comercio multimarca en el país. Su cierre simbolizó el fin de una etapa liderada por el prêt-à-porter y este canal, y la consolidación de un nuevo modelo, el del fast fashion junto con las cadenas. La crisis, el parón del consumo y la falta de crédito aceleraron los cierres. En tan solo dos años, Gonzalo Comella pasó de facturar treinta millones de euros a tan solo diez millones. La empresa entró en los juzgados con un pasivo de 9,6 millones de euros.

Junto a Gonzalo Comella, también echaron el cierre en el centro de la capital catalana los multimarca E4G, de su propiedad, y Zas Two, que contaba con una trayectoria de veinte años. Poco después, fue el turno de Podivm, otro histórico de la ciudad, fundado en 1963. En estos últimos años también se clausuró Pons, un emblemático comercio dirigido por Isabel Pons, que había comercializado marcas como Sybilla o Josep Font. La crisis se llevó por delante a la bilbaina For, un histórico de la ciudad, fundado en 1921 con un primer establecimiento en la Gran Vía. Antes de solicitar concurso de acreedores en 2013, la empresa había emprendido una fuerte expansión con la apertura de hasta once establecimientos. Aquel mismo año, en Valladolid, Soler echó el cierre. Con las puertas abiertas desde 1946, el establecimiento dejó vacío uno de los inmuebles más codiciados de la ciudad, situado entre la Plaza Mayor y la calle San-

El cierre de Gonzalo Comella simbolizó el fin de una etapa liderada por el prêt-à-porter y por el comercio multimarca

tiago. En el momento del cierre, el comercio contaba con seis empleados. El comercio multimarca explotó en Europa junto con la expansión del prêt-à-porter. Mientras este sistema dominó el negocio de la moda, este modelo de distribución reinó junto a los grandes almacenes. Ambos tipos de comercio eran herederos de las históricas tiendas de telas, donde las modistas o las mismas clientas compraban los tejidos para confeccionar las prendas. El Corte Inglés, que este año celebra su 75 aniversario, empezó precisamente comercializando tejidos de corte inglés. No fue hasta que el ready to wear (listo para llevar) americano aterrizó en Europa cuando los comercios empezaron a distribuir piezas de vestir ya confeccionadas.

CAMBIO DE MODELO INDUSTRIAL

Inmaculada Urrea, historiadora y consultora experta en el negocio de la moda, señala que la industrialización de los procesos productivos de las prendas de vestir empezó en Estados Unidos a principios del siglo XX. Según Urrea, un ejemplo de la precocidad de la industria de la moda en Estados Unidos fue la puesta en marcha de la escuela Parsons de diseño de Nueva York en 1896. Los estudios de diseño de moda empezaron a impartirse en 1904. “En aquel momento, ya había diseñadores en el país que trabajaban para marcas comerciales que se vendían en los grandes almacenes”, explica Urrea, quien subraya la importancia que tuvo la figura de Claire McCardell, que ha pasado a la historia como la fundadora del ready to wear. Formada en la Parsons de Nueva York, McCardell llegó a ser portada de la revista Time de mayo de 1955 por su aportación en lo que se ha denominado como la primera democratización de la moda. “Fue la mujer que se enfrentó a Dior y creó el american style”, subraya la experta, señalando que los diseñadores de ready to wear iban a París a “inspirarse” y tomaban como referentes a los modistos de alta costura. Tras la Segunda Guerra Mundial, Francia importó de Estados Unidos el nuevo sistema, que con los años puso punto y final a

la costura. En 1949 se utilizó por primera vez la expresión prêt-à-porter, la versión francesa del ready to wear estadounidense. En Europa, introdujeron el nuevo modelo Albert Lempereur y Robert Weill.

POPULARIZACIÓN EN ESPAÑA DEL PRÊT-À-PORTER Y TRANSFORMACIÓN DEL COMERCIO

España adoptó el prêt-à-porter en la década de los sesenta. La historiadora apunta que el primer salón nacional de la confección que se celebró en España fue en 1961 en las instalaciones de Drassanes, en Barcelona. El evento constaba de un salón comercial y desfiles, y la primera edición fue sólo para moda masculina. En la segunda, el evento incorporó la moda femenina. Aquel encuentro lo organizó la Cooperativa de Alta Costura Española, presidida por Segismundo Anta. Urrea señala que aquella agrupación publicaba su propia revista en la que facilitaba los patrones de los vestidos que se mostraban en los desfiles de París para que las modistas pudieran reproducirlos. Más adelante, en 1963, se puso en marcha Moda del Sol como asociación de empresas textiles y confecciones para crear prêt-à-porter con sello made in Spain, apto para exportar. Al frente de esta organización estuvo José María Fillol, quien antes de asumir este cargo había trabajado en algunas de las grandes casas de costura de París. Un año después se creó el Salón Nacional de la Confección, en cuya primera edición participó el mismo Albert Lempereur. A finales de la década de los sesenta, Barcelona se puso al frente de la modernidad en el país también en moda y convirtió la calle

España no adoptó el sistema del prêt-à-porter hasta la década de los sesenta, con la organización de los primeros salones



Durante las décadas de los sesenta y los setenta, el comercio de telas desapareció para dar paso al de la prenda confeccionada

Tusset en uno de los puntos de referencia para las marcas y los comercios. El boom del prêt-à-porter y, en consecuencia, del comercio multimarca en España, tuvo lugar en los setenta. Nació entonces el Salón Nacional de la Moda y del Género de Punto, que más tarde se rebautizó como el Salón de la Moda y el Vestir. Moda del Sol llegó a editar cartas de color y de tendencias para alinearse con lo que se mostraba en el resto de Europa. También apareció entonces Compramoda, un evento que se organizaba en el Hotel Ritz de Barcelona y que tenía detrás a Paco Flaqué, quien fue una de las piezas clave en la organización de eventos en España y que falleció en 2013. Durante aquellos años, los comercios tradicionales de telas se reconvirtieron en tiendas de prendas ya confeccionadas. Santa Eulalia, por ejemplo, fue pionera en la celebración de desfiles en la década de los veinte y en apostar por un director creativo, Pedro Formosa, que estuvo en el cargo hasta los setenta. El establecimiento llegó a tener hasta

750 modistas que confeccionaban sus piezas de alta costura. A finales de los sesenta, el establecimiento introdujo el prêt-à-porter. En 1978 se puso en marcha el Salón de Moda del Mediterráneo, el primero que se organizó en democracia y que fue impulsado por Flaqué junto con Juan Antonio Comín. Todos estos certámenes servían de punto de encuentro entre los fabricantes españoles de prendas de vestir y los comercios que empezaban a despuntar por todos los rincones del territorio. Ya en la década de los ochenta, y a las puertas de que España se incorporara a la entonces Comunidad Económica Europea (CEE), el Gobierno de Madrid puso en marcha los planes de reconversión industrial para modernizar la industria textil del país y reorientarla hacia el diseño y la creación de marca ante la inminente apertura de fronteras comerciales. Tomaron entonces el protagonismo diseñadores como Manuel Piña, Francis Montesinos o Sybilla, así como las marcas gallegas, como Florentino o Caramelo. Se puso en marcha el Centro Superior de Diseño de Moda de Madrid y arrancaron las pasarelas Gaudí en Barcelona y Cibeles en Madrid. La apertura de las fronteras comerciales del país y la expansión del comercio multimarca sembraron el terreno para el aterrizaje de marcas internacionales, que empezaron a tomar posiciones en el mercado español. La llegada también entonces de las grandes cabeceras internacionales de la prensa femenina contribuyó a la popularización de las enseñanzas foráneas.

En la década de los noventa se sentaron las bases para el siguiente cambio de modelo con la irrupción de los primeros centros comerciales y parques comerciales en las afueras de las grandes ciudades, que ayudaron a expandir en el país las cadenas. Zara, Mango, Cortefiel y Desigual impulsaron entonces su desarrollo en el territorio. Diseñadores como Adolfo Domínguez y Roberto Verino se sumaron también a esta fiebre por el comercio monomarca, que fue robando protagonismo al canal que había liderado la distribución de moda hasta entonces. Junto con la apertura de tiendas, estas compañías empezaron a romper con los estándares del sistema de temporadas del prêt-à-porter. Al controlar la distribución, este nuevo modelo no precisa seguir el dictado de las presentaciones de diseñadores y marcas a seis meses vista y puede producir y distribuir a su conveniencia. Otros grupos, como Benetton, ya habían probado este sistema con éxito. **m**

En la década de los noventa, los centros comerciales y las primeras cadenas sentaron las bases para el retail y el 'fast fashion'

→ **LA 'CAJA B'**
Tras el cierre de Gonzalo Comella, la familia propietaria reconoció haber defraudado a Hacienda cerca de un millón de euros entre los años 2000 y 2003, poniendo en evidencia la existencia de las cajas b en el comercio minorista.

Colette, 10 Corso Como o Browns, las joyas de la corona del multimarca

POR MODAES

Los clásicos nunca mueren. Como todo negocio, el comercio multimarca también tiene sus referentes, cuyos nombres resuenan con fuerza en el panorama internacional. Los multimarca que vienen a continuación no sólo destacan por su vanguardismo, su diseño, la especialización del producto, su identidad propia o el interiorismo... también se han convertido, a ojos del consumidor, en un enclave turístico imprescindible. La historia y la tradición ha marcado la trayectoria de compañías como Browns (Londres) o Podium (Moscú), que vivieron de lleno la edad de oro del multimar-

ca y aún hoy mantienen su posición en el mercado. Marcas exclusivas, un criterio definido y más de veinte años de historia avalan a estos negocios multimarca. Nombres como Colette (París) o 10 Corso Como (Milán) gozan de fama mundial por su identidad propia y su perfil de concept store. En el caso de la parisina Colette, la compañía ha conseguido consolidarse como un verdadero templo del multimarca, marcando el ritmo de la presentación de productos como el Apple Watch del gigante estadounidense o la de colecciones cápsula de Dolce&Gabbana, entre otras muchas marcas. El multimarca no pisa con fuerza sólo en

Europa. En India, Bungalow 8 (Mumbai) se ha convertido en una meca del interiorismo, mientras que Dong Liang Studios, un multimarca de procedencia china, se ha centrado en dar salida a los mejores diseñadores locales del país. La innovación y la originalidad, así como saber encontrar el público exacto, ha jugado a favor de compañías como Bandier (Nueva York) o Andreas Murkudis (Berlín), fundadas en la última década. Ambos negocios han sabido hacerse un hueco entre la amplia variedad de oferta del mercado y en pocos años han conseguido estar en boca de todos. Estas son las mecas del multimarca. **m**



→ BROWNS

Londres
South Molton Street, 24-27
Hinde Street, 12

Joan Burstein y su marido pusieron en marcha Browns en 1970 como una pequeña tienda multimarca ubicada en South Molton Street. Con el paso de los años, la compañía creció con rapidez, hasta el punto de hacerse con las cinco casas contiguas a la tienda. Burstein, la fundadora, disponía de un buen ojo para descubrir marcas como John Galiano, Alexander McQueen o Comme des Garçons, entre otras. En 1976, Browns puso en marcha su primera campaña publicitaria y en la década de los noventa abrió su primera tienda especializada en muebles y artículos de decoración. Con la llegada del nuevo siglo, la empresa abrazó la moda nupcial, la joyería y el calzado. A día de hoy, Burstein sigue al frente del emblemático multimarca, que cuenta con una red de siete establecimientos.

→ ANDREAS MURKUDIS

Berlín
Postdamer, 81e

Se dice que antes de encontrarlo detrás del mostrador, a Andreas Murkudis lo podrían haber descubierto en cualquier museo de Berlín. El fundador, un hombre apasionado por el mundo del arte, trabajó cerca de quince años al frente del Museum der Dinge (Museo de las Cosas) antes de subir la persiana de su tienda (a la que bautizó con su mismo nombre) en 2003, en Mitte's Münzstrasse. Ocho años más tarde, la compañía se trasladó a la plaza berlinesa de Postdamer, en un local con mil metros cuadrados de superficie. El establecimiento, en el que pueden encontrarse desde productos de porcelana hasta artículos de confección de piel, prima la elección de Murkudis, que aún se encarga personalmente de la elección de producto.



→ COLETTE

París, Francia
Saint Honoré, 75001

Colette abrió sus puertas por primera vez en un establecimiento de 700 metros cuadrados en la capital francesa, en 1997. La boutique restaurante, que se encuentra en la Rue St Honoré (a escasos minutos del Museo del Louvre), nació de la imaginación de Colette y Sarah Lerfel, madre e hija, buscando ofrecer algo distinto que aunara moda, arte y gastronomía. Colette es uno de los comercios multimarca más icónicos de Europa, hasta el punto en que empresas como McDonalds o Dolce&Gabbana han creado colecciones cápsula exclusivas para la compañía. La oferta de Colette, que abarca desde moda femenina y masculina hasta artículos de belleza, tecnología y accesorios, se reparte en tres pisos, en los que también tiene cabida una cafetería que vende hasta noventa marcas de agua.

→ 10 CORSO COMO

Milán, Italia
Corso Como, 10

Todo empezó cuando Carla Sozzani, editora de moda y publicista, puso en marcha la Galleria Carla Sozzani en 1990, un espacio dedicado a la fotografía, el arte y el diseño. Un año más tarde, a la galería se sumaron una tienda de libros y una cafetería, impulsando la apertura del establecimiento 10 Corso Como, que recibió el nombre de la calle en la que estaba emplazado. Tras diez años en Milán, la compañía inició su expansión internacional y abrió su primera tienda en Tokio, en colaboración con Rei Kawakubo, y actualmente está presente con dos establecimientos en Seul, uno en Shanghai y otro en Beijing. El año pasado, la empresa estuvo en riesgo de liquidación tras la instancia de la hacienda italiana. Finalmente, Dieci (la sociedad propietaria de 10 Corso Como) esquivó el concurso al llegar a un acuerdo con Hacienda.



→ PODIUM

Moscú
Kuznetskiy Most, 14
Malaya Nikitskaya, 2/1

La década de los noventa fue la edad de oro de la moda en Rusia, momento en que el sector inició su desarrollo. En 1994, Podium abrió sus puertas en la capital del país, Moscú, y rápidamente se erigió como una de las compañías más representativas en el sector del lujo de Rusia. Polina Kitsenko, fundadora de Podium, ha sido definida como una incondicional de la moda cosmopolita, muy lejos del tradicional vestido ruso. La empresa multimarca está afincada en Kuznetskiy Most, una de las vías comerciales más importantes de Moscú. La oferta de Podium abarca desde moda y calzado hasta fragancias y artículos del hogar. Algunas de las enseñas que se pueden encontrar en el multimarca son Alexander Wang, Elie Saab, Nina Ricci o Michael Kors, entre otras.

→ BANDIER

Nueva York
Upper East Side, 150 E 72nd St.
Southampton, 44b, Mainstreet

Bandier aterrizó por primera vez en los Hamptons hace sólo dos años y ya ha conquistado el Upper East Side de Nueva York. Se trata de una compañía especializada en la venta de moda deportiva que, además de un espacio para la ropa, cuenta con una zona de yoga y un espacio de fitness. La empresa nació de la mano de Jennifer Bandier, quien se asoció con Jayne Karness, ex vicepresidente de Calvin Klein, para poner en marcha un espacio en el que moda y fitness tuvieran cabida. Algunas de las marcas más representativas que pueden encontrarse en Bandier, que cuenta ya con una red comercial de cinco tiendas, son Olympia, Michi, Vimmia o Alala, entre otras.



→ **BUNGALOW 8**

Mumbai, India
Wankhede Stadium, North Stand E&F Block, Mumbai

El relevo generacional está presente en la historia de Bungalow 8. Maithili Ahluwalia representa a la tercera generación en su familia al frente de este comercio multimarca, que abrió sus puertas en 1960 en India. Ahluwalia, formada en la London School of Economics, volvió a Mumbai tras trabajar como consultora en Nueva York para seguir la tradición familiar. Sin embargo, Ahluwalia no está sola en esta aventura: hace más de una década que Isla Van Damme, amiga de la familia, la acompaña en la gestión de la empresa. Bungalow 8 es un espacio multimarca de 2.500 metros cuadrados que comercializa desde productos de moda hasta muebles, complementos y otros artículos de lujo.



→ **DONG LIANG STUDIOS**

Pekín, China
No.102, Central Park
No. 6, Chaowai Street

El establecimiento multimarca Dong Liang Studio nació en Pekín en 2009 para ejercer como puerta de acceso al mercado chino de los diseñadores emergentes del país. Fundada por Charles Wang y Nan Lang, la compañía empezó a operar en una superficie de tan solo treinta metros cuadrados en la localidad de Wudaoying, y en pocos meses abrió otra tienda en Pekín y aterrizó en Shanghái. Los fundadores habían observado un incipiente cambio en el sector de la moda en China y decidieron sumarse al mundo del retail. La compañía acoge actualmente a una veintena de diseñadores locales y se encuentra en pleno desarrollo de su plataforma digital.



→ **SAN CARLO DAL 1973**

Turín, Italia
Piazza San Carlo, 201
Piazza San Carlo, 167

Giorgina Silveri es la turinesa que dirige el establecimiento multimarca San Carlo Dal 1973, en la provincia italiana de Turín. La compañía, tal y como indica su nombre, abrió sus puertas por primera vez en 1973, aunque su fundadora llevaba desde 1965 al frente de la tienda Simonetta Boutique. La empresa está comercializa moda masculina, moda femenina, artículos de lujo y calzado. Ubicado en la plaza San Carlo, Silveri puso en marcha en 2001 un espacio de 1.000 metros cuadrados dedicado enteramente a la moda masculina. Cuatro años más tarde, la compañía abrió su segundo local, un edificio de 5.000 metros cuadrados divididos en tres plantas.



→ **PARK**

Viena, Austria
Mondscheingasse 20, A 1070

Parque: un lugar de encuentro para todas las edades y las diferentes culturas y filosofías. Bajo esta premisa nació el comercio multimarca Park, fundado en 2004 en Viena por Helmut Ruthner y Markus Strasser, quien anteriormente había trabajado para los diseñadores Raf Simons y Jil Sander. El objetivo principal de la compañía fue posicionarse entre las tiendas de alta costura de Viena y los grandes almacenes de la ciudad. Pero en Park no sólo la moda tiene cabida: el establecimiento multimarca acoge colecciones de muebles, elementos de decoración, libros y complementos, y vende las colecciones de diseñadores como Ann Demeulemeester, Sophia Kokosalaki o Raf Simons, entre otros. La compañía fue una de las primeras concept store que surgieron en Viena.



→ **DOVER STREET MARKET**

Londres
Haymarket, 18-22, SW1Y 4DG (Londres)
Lexington Avenue, 160 (Nueva York)

La idea de Dover Street Market surgió de la mente de la diseñadora Rei Kawakubo, fundadora de la enseña Comme des Garçons. El sueño se hizo realidad en 2004, cuando Dover Street Market abrió por primera vez sus puertas en la ciudad de Londres. Desde entonces, el comercio se ha convertido en uno de los más pioneros en el sector del multimarca. Presente también en Tokyo, Pekín y Nueva York, la compañía cierra el establecimiento unos días dos veces al año para remodelar por completo su oferta. Cada temporada, Dover Street Market invita a los principales diseñadores del sector para animarlos a crear a su gusto diferentes pop up donde albergar sus colecciones.



→ **GIORGIO BEVERLY HILLS**

Beverly Hills, Los Ángeles
Actualmente cerrado

Giorgio Beverly Hills es uno de los multimarca que hizo historia, aunque sus puertas estén ya cerradas. Su origen se remonta a 1961 en el número 273 Rodeo Drive, una de las calles más lujosas de Los Ángeles, donde Fred Hayman y George Gran instalaron su primer local con la inconfundible fachada a rayas amarillas y blancas. Un año más tarde, Hayman, de procedencia suiza, se hizo con la totalidad de la empresa. El lujo y el estilo californiano se daban la mano en este establecimiento, que en los setenta compitió directamente con vecinos como Gucci o Tiffany, quienes vieron el filón de la calle Rodeo Drive. En la década de los noventa, Fred Hayman renombró la tienda, que pasó a llamarse Fred Hayman Beverly Hills. Unos años más tarde, en 1998, el empresario suizo colgó el cartel de cerrado y alquiló el local a Louis Vuitton.



→ **INTERMIX**

Estados Unidos
Prince St., 98 (Nueva York)
Bowery, 332 (Nueva York)

Un multimarca con identidad propia. Esta es la filosofía que impulsó al grupo estadounidense Gap a adquirir en 2012 Intermix, una empresa multimarca que, a día de hoy, cuenta con una red comercial de más de cuarenta tiendas repartidas entre Estados Unidos y Canadá. La compañía fue fundada en 1993 por Khajak y Haro Keledjian, dos hermanos que emigraron de Beirut a Nueva York para huir de la guerra que asolaba el país. El grupo, especializado en la venta de moda femenina, aloja enseñas como Herve Leger, Yves Saint Laurent y Rag&Bone, pero también reserva un espacio para diseñadores emergentes. La compañía debe su nombre a su tendencia a mezclar diferentes prendas de distintos estilos.



→ **MIDWEST**

Tokyo, Japón
Chome 6-1 Jinnan, Shibuya-ku (Tokio)
Herbis Plaza, Umeda 2-5-25 (Osaka)

Con más de treinta años de historia a sus espaldas, Midwest abrió sus puertas al cliente japonés en 1982. En la actualidad, la compañía, fundada por el grupo Fashion Core Midwest, comercializa las colecciones de más de cien diseñadores nacionales e internacionales. A pesar de estar especializada en la venta de moda femenina y masculina, la empresa apuesta por una oferta de prendas andróginas. El cliente que accede a Midwest puede encontrar productos de Raf Simons, Stephan Schneider o Gianni Chiarini, además de diseñadores locales. En la actualidad, la compañía está presente en la capital japonesa, en Osaka, en Nagoya y en Fukuoka, y opera con una red comercial de ocho tiendas.



De París a Medellín

POR MODAES
↑

Las ferias son el principal punto de encuentro entre las marcas, los comercios multimarca, los grandes almacenes y los marketplace. Su origen se remonta a la explosión

del prêt-à-porter y a la necesidad de crear mercados específicos en los que ver las colecciones, las novedades de la temporada, conocer las tendencias, realizar contactos y cerrar los pedidos. Siguiendo los tiempos del sistema del prêt-à-porter, los salones

tienen lugar dos veces al año, coincidiendo con las temporadas, y siguen mostrando las colecciones con una temporada de antelación. Tras el impacto del fast fashion en el sistema de distribución de moda, las ferias mantienen su estructura a pesar de que la

interrelación entre sus actores ha cambiado y estos eventos se han reconvertido en plataformas de comunicación. En los últimos años, los certámenes de moda han sufrido una fuerte transformación, con la desaparición de gigantes, como CPD Düsseldorf o Prêt-à-Porter en París, e incluso la del efervescente Bread&Butter, que ha concluido con un calendario más estable y consolidado.

El negocio de la moda continúa concentrado en sus capitales: París, Milán, Londres y Nueva York. Alrededor de sus semanas de la moda se organizan toda un conjunto de pequeños certámenes comerciales y showrooms,

en los que se realizan contactos y pedidos. Más allá de esta trastienda de las grandes pasarelas, los principales mercados internacionales de la moda han ido consolidando sus propias plataformas feriales. Berlín, Ámsterdam, Madrid, Florencia, Las Vegas, Moscú, Shanghai o Tokio son otras ciudades en las que también se gesta el negocio de la moda. En todas estas ciudades se convocan eventos internacionales que sirven de punto de encuentro entre marcas y distribuidores de su área de influencia. En este sentido, Berlín es plataforma de acceso al mercado centroeuropeo; Ámsterdam, a toda la región del norte de Europa; Madrid sirve de enlace

al mercado latinoamericano; Moscú también abarca las exrepúblicas soviéticas, mientras que Tokio atrae las miradas de toda Asia. Por otro lado, los principales eventos del mundo de moda se celebran en plazas donde el comercio multimarca continúa teniendo fuerza. En Asia, Latinoamérica y Australia, la presencia de ferias comerciales es escasa. Son regiones en las que la distribución de moda está altamente concentrada a través de cadenas monomarca, centros comerciales y grandes almacenes. En este sentido, hay expertos que relacionan la presencia del comercio multimarca con la trayectoria del negocio de la moda en el país. **m**

→ **COTERIE**
NUEVA YORK
Fundado a mediados de los ochenta, Coterie reúne un millar de marcas en el Jacob Javits Center dos veces al año, coincidiendo con la semana de la moda.

→ **ETHICAL FASHION SHOW**
BERLIN
El certamen, que organiza Messe Frankfurt, se convoca junto a Greenshowroom y entre ambos suman unas 160 marcas.

→ **PANORAMA**
BERLIN
Messe Berlín puso en marcha en 2013 la feria como contrapunto comercial a la exclusividad de Premium y a la vanguardia de los *showrooms*.

→ **PREMIUM**
BERLIN
Premium Berlín se ha coronado como la principal feria alemana de moda con alrededor de 900 marcas y más de 60.000 visitantes, el 70% internacionales.

→ **ISPO**
MUNICH
Ispo es la principal feria europea de moda y equipamiento deportivo. Se celebra en febrero y reúne a 2.600 expositores y 80.000 visitantes.

→ **WHITE MILANO**
MILAN
El evento se organiza cuatro veces al año coincidiendo con las semanas de la moda, y en cada una de sus convocatorias atrae a 20.000 compradores.

→ **PITTI UOMO**
FLORENCIA
Pitti Uomo es la principal feria europea de moda masculina. En las últimas ediciones ha superado las barreras del millar de marcas y 20.000 compradores.

→ **MODEFABRIEK**
AMSTERDAM
Modefabriek es la feria de moda de Holanda y de su área de influencia. El encuentro concentra alrededor de 600 marcas y recibe 20.000 profesionales.

→ **MOMAD**
MADRID
Momad es la suma de los salones de moda y calzado de Madrid. La moda se agrupa bajo Momad Metrópolis y el calzado lo hace bajo Momad Shoes.

→ **PURE LONDON**
LONDRES
Pure London ha logrado consolidarse en el mercado británico con una oferta que roza el millar de expositores y se acerca a los 15.000 visitantes.

→ **TRANOÏ**
PARIS
Tranoï es el mayor evento comercial que se celebra en París durante los desfiles de las semanas de la moda. Su principal convocatoria es la de moda femenina.

→ **WHO'S NEXT**
PARIS
Who's Next es el mayor salón de moda de Francia y uno de los principales de Europa, a pesar de haber reducido el número de expositores y visitantes.

→ **CAPSULE**
NUEVA YORK
La feria, que reúne unos 250 marcas, echó a andar en 2007 en Nueva York y en la actualidad cuenta también con convocatorias en Las Vegas y París.

→ **MRKET**
NUEVA YORK
Mrket concentra alrededor de 250 marcas, entre las que se encuentran Calvin Klein, Donna Karan, Ralph Lauren o Michael Kors, entre otras.

→ **MAGIC**
LAS VEGAS
Magic, el mayor evento de moda en Estados Unidos, se celebra en febrero y agosto y reúne varios certámenes de moda, calzado y complementos.

→ **COLOMBIAMODA**
MEDELLÍN
Colombiamoda reúne una vez al año a más de 600 expositores y alrededor de 60.000 visitantes. La feria es el principal escaparate de la moda colombiana.

PRINCIPALES FERIAS DE MODA EN EL MUNDO



→ **CPM**
MOSCÚ
CPM es la mayor feria de moda que se celebra en Rusia, aunque en los últimos años ha frenado su crecimiento por la crisis económica del país.

→ **JFW-IFF**
TOKIO
La feria reúne 350 marcas y 18.000 compradores. A partir de 2016 se llamará IFF Magic Japan, tras un acuerdo con el gigante estadounidense.

→ **CHIC SHANGHAI**
SHANGHAI
Chic Shanghai es la plataforma de entrada al mercado chino. Su mayor edición es la de primavera, con 1.100 marcas y 105.000 visitantes.

→ **CENTRESTAGE**
HONG KONG
Este año debuta la feria Centrestage, un nuevo certamen para la promoción de marcas y diseñadores locales e internacionales en el mercado asiático.

MOMAD

EVENTOS DE MODA

METROPOLIS

SALÓN INTERNACIONAL DE
TEXTIL Y COMPLEMENTOS

SHOES

SALÓN INTERNACIONAL DE
CALZADO Y COMPLEMENTOS

9 - 11 Septiembre 2016

www.momad.ifema.es

Síguenos en:   

ORGANIZA



IFEMA
Feria de
Madrid