"Fast Fashion", la estrategia minorista que vacía las tiendas

Encargar dos colecciones de ropa al año está pasado de moda. El último modelo de éxito en el sector minorista es la "fast fashion" o "pronto moda" (moda rápida), que utilizan, entre otras, compañías como Zara. Víctor Martínez de Albéniz y Felipe Caro han estudiado esta estrategia tan en boga para explicar cómo las empresas pueden utilizar la rotación de sus colecciones de ropa para incrementar el consumo y aumentar su ventaja competitiva.



©IESE Business School

1 de mayo de 2009

La industria minorista de la **moda** ha sido testigo en los últimos años de una revolución: tiendas como **H&M** o **Zara** han sobrepasado a **Gap** como las marcas más importantes del mercado. Y con una rentabilidad mayor que la de los minoristas tradicionales. Pero, ¿qué tienen estas firmas que no tengan las tiendas de siempre?

Estas marcas aplican una estrategia empresarial relativamente nueva conocida como ***fast fashion*** o ***pronto moda***. En esencia, se trata de introducir colecciones de ropa que siguen las últimas tendencias de la moda pero que han sido diseñadas y fabricadas de una forma rápida y barata. De esta manera, ofrecen al consumidor medio la posibilidad de acceder a las novedades del mundo de la moda a precios bajos.

Víctor Martínez de Albéniz, profesor de IESE, y **Felipe Caro**, de la Anderson School of Management de la Universidad de California Los Angeles (UCLA), describen esta estrategia en "The effect of assortment rotation on consumer choice and its impact on competition", un capítulo incluído en el libro *Consumer-driven demand and operations management models*.

Una de las claves del éxito de esta estrategia es, según los autores, el papel que juega la **rotación de las colecciones** (la variedad de prendas y la rapidez con que son sustituidas) en el incremento de las ventas y el aumento de la ventaja competitiva. Con qué frecuencia deben las compañías de este sector rotar su productos es justamente lo que los autores tratan de explicar.

La rotación de la oferta es lo deseable

La rotación de las colecciones de ropa es un fenómeno relativamente poco explorado en la literatura empresarial, pero los autores creen que este factor es el que diferencia la *fast fashion* del resto. La rotación de la oferta representa una pequeña revolución respecto al modelo tradicional de la industria de la moda, basado en presentar dos temporadas al año, puesto que consigue que los clientes acudan a las tiendas dispuestos a gastar dinero con mayor regularidad.

En un artículo del diario *El País* se advertía un **cambio en los patrones de consumo**: "Adquirimos prendas de vestir 12 veces al año y cada vez que entramos en una tienda queremos ver algo nuevo. Si no, nos aburrimos". En el artículo, el modelo minorista tradicional de tan solo dos temporadas se definía como "jurásico".

La introducción de **nuevas líneas de productos** a menudo provoca un aumento de las

©IESE Business School

ventas: quienes compran en Zara, por ejemplo, acuden a sus tiendas unas 17 veces al año de promedio, en comparación con las 3,5 veces de media en el global del sector.

Los autores aconsejan a las empresas cómo utilizar la rotación de colecciones para incrementar la **facturación** de sus tiendas. Para ello, utilizan **modelos de consumo de múltiples periodos**, donde se establece el punto en el que los consumidores se sentirán "saciados". En otras palabras, el momento en que ya no ven nueva oferta y por tanto comienzan a consumir menos productos de una determinada tienda.

Sus hallazgos demuestran que, para un minorista, lo deseable es contar con **cierto grado de rotación** en su oferta. Con qué **frecuencia** debe rotar sus colecciones depende del **coste estructural** de cada marca y de cuál sea el modo de operar de su competencia.

Por ejemplo, si la competencia no rota sus productos, entonces el minorista tendrá suficiente con cambiar sus colecciones tan solo ligeramente. Si, por el contrario, la competencia cambia sus colecciones con mayor asiduidad, el minorista deberá realizar rotaciones con mucha regularidad si quiere ganar cuota de mercado. En consecuencia, las compañías cuyo coste de rotación sea bajo (el coste derivado de crear y distribuir productos con rapidez) tendrán mayores posibilidades de hacerse con una gran porción del mercado que las empresas con costes de rotación elevados.

Los minoristas que triunfan son aquellos que conocen a la competencia y actúan en función de ello. De este modo, las marcas que siguen de cerca las evoluciones del sector serán capaces de elegir qué productos deben rotar. Por ello, los minoristas deben saber encontrar el equilibrio perfecto entre su ritmo de rotaciones y su coste estructural. Por encima de todo, lo más importante es que desarrollen la capacidad de gestionar la variedad de su oferta de manera eficiente.

+INFO: *Artículo* ***"El secreto del éxito de Zara"***.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School