



# **GRADO EN COMERCIO**

## **TRABAJO FIN DE GRADO**

### **EL SECTOR DE LA DISTRIBUCIÓN TEXTIL EN ESPAÑA**

**LAURA HERRANZ SANZ**

**FACULTAD DE COMERCIO  
VALLADOLID, 03/07/2019**



**UNIVERSIDAD DE VALLADOLID  
GRADO EN COMERCIO**

2018/2019



**TRABAJO FIN DE GRADO**  
**EL SECTOR DE LA DISTRIBUCIÓN**  
**TEXTIL EN ESPAÑA**

**Trabajo presentado por: Laura Herranz Sanz**

Firma:

**Tutor: Ángel de los Rios**

Firma:

**FACULTAD DE COMERCIO**

Valladolid, 03/07/2019



## **Agradecimientos**

Durante los últimos meses he realizado mi trabajo de Fin de Grado sobre el sector de la distribución textil en España, con el fin de terminar mis estudios universitarios en la Facultad de Comercio de Valladolid.

La elaboración de este trabajo no ha sido fácil, pues ha requerido un gran esfuerzo y dedicación. Por ello me gustaría agradecer, por una parte, a mi familia. En primer lugar a mi madre, no solo por el apoyo que me ha proporcionado durante estos últimos meses, sino que, también, por haber luchado durante tantos años para que algún día consiguiera esto. A mi padre, por su ayuda, sus consejos y sobre todo por la confianza que ha depositado en mí a lo largo de mi vida y en especial durante este último año. Por último, a mi hermana, por estar tanto en los buenos como en los malos momentos, por ayudarme y por comprenderme siempre.

Por otra parte, agradezco a todas las personas que han formado parte de mi vida durante este tiempo, pues aunque sé que a veces no es fácil siempre han estado ahí.

Por último, no puedo dejar de nombrar a mi tutor: Ángel de los Ríos, el cual ha trabajado conmigo desde el primer día hasta el último, proporcionándome tanto la ayuda como los consejos que necesitaba.



## Índice de contenido

Resumen:.....	1
1. Introducción:.....	2
2. Aspectos teóricos y conceptuales: sector textil y distribución comercial: .....	4
2.1) Sector textil:.....	4
2.1.1) Características generales: .....	4
2.1.2) Evolución histórica de la producción:.....	5
2.1.3) Historia de la comercialización: .....	8
2.2) Distribución comercial:.....	10
2.2.1) Concepto y funciones: .....	10
2.2.2) Canales de distribución: mayorista y minorista. ....	13
3. Análisis del sector y de la distribución textil en España: .....	15
3.1) Evolución del sector de la distribución textil en España: .....	15
3.1.1) De los establecimientos independientes a las cadenas especializadas: .....	16
3.1.2) La franquicia:.....	18
3.1.3) La nueva era del comercio electrónico: .....	20
3.2) Principales aspectos del sector textil en la actualidad: .....	22
4. Los líderes de la moda: .....	27
4.1) Cadenas especializadas: .....	28
4.1.2) Grupo Inditex:.....	28
4.2) Franquicias: .....	32
4.2.1) Grupo Tendam: .....	36
4.3) Canal online:.....	41
4.3.1) Grupo Mango: .....	44
5. Conclusiones:.....	48
6. Bibliografía: .....	52
7. Anexos: .....	56

## **Índice de gráficas**

Gráfica 1: Evolución del número de empresas de la industria textil en España	23
Gráfica 2: Evolución del empleo en la industria textil en España .....	24
Gráfica 3: Evolución de los puntos de venta .....	25
Gráfica 4: Distribución de la facturación por formatos comerciales .....	26
Gráfica 5: Número de establecimientos franquiciados .....	33
Gráfica 6: Facturación por franquicias .....	34
Gráfica 7: Evolución de la Facturación Grupo Tendam.....	38
Gráfica 8: Ingresos por cadenas Grupo Tendam .....	39
Gráfica 9: Evolución trimestral del volumen de negocio eCommerce en España .....	42
Gráfica 10: Volumen de negocio eCommerce segmentado geográficamente ..	43

## **Índice de tablas**

tabla 1: Resultado financiero Grupo Inditex .....	30
tabla 2: Ventas por tipo de negocio Grupo Inditex .....	31
tabla 3: Ventas segmentadas geográficamente Grupo Inditex .....	31
tabla 4: Ventas por Cadenas Grupo Inditex .....	32
tabla 5: Desglose de ingresos Grupo Tendam.....	40
tabla 6: Resultados financieros Grupo Mango .....	46
tabla 7: Ventas por tipo de negocio Grupo Mango .....	47
tabla 8: Ventas por áreas geográficas Grupo Mango .....	48

## Resumen:

El siguiente trabajo consiste en el análisis del sector de la distribución textil en España, donde se tratará tanto la evolución del sector textil como las principales funciones y características de la distribución comercial. Todo ello con el fin de poder comprender el funcionamiento del sector textil en la actualidad.

Como veremos, se trata de un sector que presenta una larga e intensa evolución y, del cual han evolucionado, a diferencia del resto de sectores de la economía, tres conceptos fundamentales: la cadena especializada, la franquicia, y, el canal online. Todos ellos presentan similitudes en cuanto a su forma de trabajo, pero, también diferencias.

Con el objetivo de analizar la realidad en la que vivimos, no solo se muestran aspectos teóricos, sino que también, datos reales y actuales tanto de los formatos comerciales principales como de las principales empresas líderes del mercado.

## 1. Introducción:

El sector textil es un área de la economía que presenta numerosas peculiaridades tanto en la evolución histórica que ha ido viviendo con el paso del tiempo como en la forma de trabajo actual.

El sector textil, como el resto de los sectores que producen bienes y servicios destinados al consumo final, requiere un complejo sistema de distribución comercial, la cual es encargada de llevar a cabo las distintas tareas que van desde la producción de los tejidos hasta la venta del producto final. Pero, en el caso de este sector la distribución comercial es especialmente importante, pues en la actualidad las empresas que dominan el mercado han dejado atrás los métodos tradicionales, donde existía una clara diferencia entre mayoristas y minoristas, y, han incorporado en sus establecimientos esta nueva forma comercial. Por ello, el objetivo de este trabajo es, por una parte, comprender los aspectos más teóricos y genéricos de la distribución comercial y, por otra, poder relacionarlos y aplicarlos al sector textil.

Para poder comprender que es la distribución comercial del sector textil, antes de comenzar un análisis detallado sobre esta distribución comercial, con el fin de entender que es y de donde viene el “textil” se muestran en el capítulo dos las características generales y la evolución que la industria textil ha vivido. Pues es imprescindible entender cuáles son las fases que componen el sector textil y la evolución que presenta a lo largo de la historia, tanto en los aspectos más históricos como en los relacionados con la comercialización de las prendas de vestir.

Tras el análisis previo sobre los aspectos más relevantes, dentro de este mismo capítulo, con el fin de comprender que es y cómo actúa la distribución comercial, se hace referencia a los aspectos básicos y teóricos de esta, donde se destaca principalmente las diferencias entre mayorista y minorista, en cuanto a forma de trabajo, tipos y formas de venta, algo que como veremos más adelante está desapareciendo.

Una vez comprendidos todos estos aspectos, en el capítulo tres se procede a realizar un análisis del sector y de la distribución textil en España. Para ello dividiremos el capítulo en dos partes, la primera centrada en la evolución y la segunda en los principales aspectos económicos.

En la primera parte se aplicarán los conceptos desarrollados sobre la distribución comercial al sector textil. Como veremos la distribución del sector textil en la actualidad se ha convertido en un sector “receptor-impulsor” de la economía, debido al desarrollo de tres importantes conceptos, la cadena especializada, la franquicia y el comercio electrónico.

Estas tres formas de entregar al consumidor final sus productos han ocasionado un cambio “radical” en el mercado textil, por lo que se llevará a cabo dentro de este mismo capítulo un análisis detallado de cada uno de ellos. Con ello conseguiremos ver en qué consisten, cómo trabajan, en qué formato comercial se basan y como consiguen englobar dentro de una misma empresa todos y cada uno de los procesos que el sector requiere.

Analizados independientemente cada uno de estos “nuevos formatos” y comprendido que en la actualidad, las empresas textiles trabajan mediante una distribución comercial integral donde todo el proceso es llevado a cabo dentro de la propia empresa, veremos el impacto económico que genera el conjunto de empresas textiles, ya sean franquicias, cadenas especializadas, establecimientos propios o tiendas online. Y, lo haremos en la segunda parte del capítulo, mediante diferentes gráficas que muestren el número de empresas, el empleo generado, los puntos de ventas existentes y la distribución por formatos comerciales.

Una vez realizado todo el análisis sobre la distribución textil en España, tanto en el sector textil global como en los tres formatos más relevantes, se procede a detallar aspectos más concretos de cada uno de ellos en el capítulo cuatro, de tal forma que podamos ver los beneficios que generan, el impacto que presentan en nuestra economía, y entender con ello todo el proceso que ha sido explicado y detallado a lo largo de todo el análisis. Con el fin de mejorar la comprensión de cada uno de estos datos, también, se muestra un ejemplo representativo de cada uno. De tal forma que dentro de cadenas especializadas destaca el Grupo Inditex, dentro de franquicias el Grupo Tendam (Cortefiel), y, Grupo Mango en el canal online.

Si bien, es importante destacar, que el modelo de negocio actual es complejo y cada una de estas empresas han sido asignadas al formato comercial dominante para ellas, pese a que todas forman parte de todas. Pues, el grupo Inditex presenta un mayor número de establecimientos propios pero a su vez también presenta franquicias y utiliza crecientemente el eCommerce, o, el Grupo Mango elegido como representativo del canal online tiene un elevado número de establecimientos franquiciados.

Por último, comprendidos todos los datos y aspectos sobre el sector, para finalizar se llevarán a cabo las conclusiones.

## **2. Aspectos teóricos y conceptuales: sector textil y distribución comercial:**

A continuación, como se ha indicado en la introducción, antes de relacionar directamente los aspectos de sector textil y de distribución comercial, se van a introducir de forma independiente, con el fin de poder comprender que son, de donde vienen y el peso que presentan tanto en nuestra sociedad como en nuestra economía.

### **2.1) Sector textil:**

En primer lugar, se desarrollarán todos los aspectos referentes al sector textil, tales como sus características generales, donde veremos qué actividades engloba este sector, entre otros aspectos. Por otra parte, se detallará tanto una evolución histórica como una evolución de la comercialización. Pese a que ambas evoluciones podrían haber sido desarrolladas conjuntamente se ha decidido destacar su importancia por separado, pues de esta forma veremos, por una parte, como aparece el sector tanto en Europa como concretamente en España y, por otra, como ha evolucionado la compra y venta de textiles.

#### **2.1.1) Características generales:**

Para empezar, debemos señalar que la industria textil se corresponde con un área de la economía dedicada a la producción de telas, hilos y todos los productos procedentes de este trabajo. (Ucha, 2013)

El sector textil, ha sido siempre y sigue siendo la industria que produce una de las mercancías más consumidas, como es el vestido. Además, en España es el sector que más trabajadores emplea, con un total de 197.453 empleados tanto en la producción directa como en los comercios afines durante 2016. (Mora, 2017)

Por otra parte, esta industria, ha experimentado un gran auge como consecuencia del fenómeno conocido como “fast fashion”, que consiste en que la población adquiere una gran cantidad de ropa y la usa muy poco, todo ello debido al bajo coste que presenta. Este abaratamiento de los productos se debe al fenómeno de la globalización que ha hecho que la producción se haya deslocalizado a los lugares con mano de obra muy baja, de manera que hoy la mayoría de las fábricas textiles se localizan en Asia. Ahora bien, una de las consecuencias de todo este fenómeno es que el textil se haya convertido en la segunda industria más contaminante del planeta, pues presenta el 20% de los tóxicos que se vierten al agua. Por ello, dado el grave problema medioambiental al que nos enfrentamos la industria debe, en los próximos años, tratar de eliminar o reducir estos residuos. (Sánchez, 2019)

La industria textil comienza con la producción de fibras, estas son la materia prima principal para fabricación de los productos que finalmente serán comercializados. El origen

de dichas fibras puede ser químico, petroquímico, derivados de fibras sintéticas como el polyester y el nylon, o de fibras naturales como el algodón, la lana, el lino y la seda. (Ucha, 2013)

El proceso que se ha de realizar una vez que hemos obtenido las fibras es largo y meticuloso. Según CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas), el sector textil se divide en dos subsectores; el primero de ellos se corresponde con el grupo 13 y se define como industria textil, este abarca desde la producción de dichas fibras hasta la elaboración final y en él encontramos diferentes fases: (CNAE, 2009)

- Preparación e hilado de fibras textiles
- Fabricación de tejidos textiles
- Acabado de textiles
- Fabricación de otros productos textiles

El segundo subsector se corresponde con el grupo 14 del CNAE y se define como confección de prendas de vestir, excepto peletería. Se divide a su vez en: (CNAE, 2009)

- Confección de prendas de vestir de cuero
- Confección de ropa de trabajo
- Confección de otras prendas de vestir exteriores
- Confección de ropa interior
- Confección de otras prendas de vestir y accesorios

### **2.1.2) Evolución histórica de la producción:**

Antes de que esta industria comenzara su gran expansión en el siglo XIX, la producción textil se desarrollaba principalmente en zonas rurales. El término “textil” simplemente significaba telas tejidas, mientras que con el avance de la tecnología se empezó a utilizar el término para designar a las telas que se obtienen de otros procesos. (Ucha, 2013)

Durante este periodo, predominaba un sistema de producción artesanal en el ámbito rural, con el objetivo de evitar restricciones gremiales. Este sistema es conocido como “domestic system” y consistía en la compra y venta de materias primas entre mayoristas y las familias campesinas. Los comerciantes proporcionaban los materiales necesarios para trabajar y después recogían la producción y saldaban cuentas con los campesinos. En aquel momento, las fibras más utilizadas eran las naturales, es decir, el algodón, la lana, el lino y la seda. (Montagut, 2017)

A partir del siglo XVI, Inglaterra se convierte en un importante productor de tejidos de lana, estos eran exportados por toda Europa, pero es a finales del siglo XVII y principios

del XVIII cuando la industria textil empieza a cobrar más importancia. Esto es consecuencia del crecimiento de la demanda derivado del aumento del poder adquisitivo de una parte creciente de la población, que convirtió al sector de la fabricación de tejidos en la industria que demandaba una mayor mano de obra. Al coincidir con la apertura de rutas comerciales con India, aparecieron tejidos de algodón hindúes, aunque la presión de los fabricantes domésticos dio lugar a prohibiciones en importaciones. (Muñoz, 2018)

Este periodo coincide con el inicio de la Revolución Industrial en las décadas finales del siglo XVIII, en ella se van a desarrollar máquinas que permitan fabricar hilo de calidad similar al de los hindúes. Consiguiendo que la industria textil fuera la primera en desarrollarse y dando lugar en 1788 en Reino Unido a la primera fábrica textil, donde la función era acumular, en una planta, un elevado número de mecanismos movidos por una máquina de vapor y gran número de trabajadores. El éxito residió en la utilización de la energía del carbón mediante la máquina de vapor, lo que proporcionó la oportunidad de agilizar el proceso de producción. Otro gran avance beneficioso para el sector fue el telar mecánico que permitió que los costes de producción fueran más baratos y por tanto los lotes fueran más grandes y el precio descendiera notablemente. Además, con el desarrollo del ferrocarril se pasó de realizar únicamente distribuciones nacionales a distribuciones internacionales. (Rodríguez, 2016)

Durante este periodo se superpone la revolución del algodón, presentando un peso fundamental en la industria. Como ya hemos visto, se llevan a cabo prohibiciones sobre importaciones de textiles de este origen debido al bajo coste que presentaban los productos. De esta forma, Europa empezó a fabricar sus tejidos de algodón con el fin de exportarlos. Esto se pudo llevar a cabo gracias a que el algodón era una materia prima abundante, gracias a las plantaciones de Norteamérica, Egipto y la India, y también era una materia prima barata ya que se obtenía con mano de obra esclava en América, y, escasamente remunerada en África y Asia. Además, se transportaba fácilmente por mar, ya que era más cómodo a la hora de realizar los tejidos, presentaba más facilidades que la lana o el lino a la hora de ser tratado y tenía una gran aceptación entre los consumidores. (Montagut, 2017)

Con la Revolución Industrial en marcha, se produce un cambio radical en todos los ámbitos de la sociedad inglesa y posteriormente, desde mediados del siglo XIX, se van expandiendo llegando a los países de Europa occidental y con ello promoviendo un nuevo modo de vida, un aumento de la productividad, un gran crecimiento de las ciudades y la mejora del comercio tanto nacional como internacional.

Los avances tecnológicos impulsados por la Revolución Industrial siguieron evolucionando, haciendo que cada vez fuera más fácil la elaboración y el diseño de tejidos. Entre las innovaciones que se realizaron destaca la maquina Singer, creada en 1850 en Estados Unidos, en la cual aparece por primera vez el mecanismo de la aguja hacia arriba y hacia abajo, que resultaba más productivo que el de lado a lado. Además, la aguja ya no era movida por una manivela si no que por un pedal. Estas nuevas innovaciones consiguen incorporar tejidos sintéticos, como el polyester y el nylon, optimizar materias primas, reducir el tiempo de confección, etc. (Chaves, 2004)

El éxito de la Revolución Industrial marco un antes y un después en la industria textil, pero la industria tal y como la conocemos ahora no se desarrolla hasta la década de 1960. Estos grandes cambios se debieron a la aparición de nuevos centros de producción asiáticos, los cuales, pese a que su desarrollo fue más tardío, presentaban una mano de obra mucho más barata y las mismas tecnologías por lo que los países industrializados tuvieron que reaccionar rápidamente mejorando su competitividad. Lo lograron gracias a la modernización de los aparatos de producción, ya que los telares mecánicos habían servido a la industria durante muchos años, pero presentaban limitaciones como su baja velocidad, la longitud del hilo, o, el alto coste del mantenimiento mecánico. Pero, a partir de esta década empezaron a solucionarse todas estas limitaciones y, es entonces, cuando empieza aparecer la industria y la moda textil actual. Cabe destacar que, la aplicación de estas mejoras en las fábricas de Asia hace que en la actualidad la mayor parte de la producción textil mundial se haga en ese continente, aunque las partes con más valor añadido como el diseño, aún se desarrollen en los países más desarrollados. (Bustamante, 2017),

En España, la industria textil tradicional se llevaba a cabo con lana de oveja y lino, aparecen así las primeras fábricas textiles repartidas por toda España, cerca de lugares con agua, para aprovechar la energía que este proporcionaba.

En España la Revolución Industrial, llega con cierto retraso con respecto al norte de Europa, siendo Cataluña la primera región industrializada en el sector, incorporando nuevas formas de trabajo, nueva maquinaria, requiriendo gran cantidad de mano de obra y abriendo fábricas mucho más especializadas que las que había hasta el momento, pero con localizaciones similares ya que el agua favorecía al uso del algodón, por el tratamiento que este requiere a la hora de ser elaborado.

Al igual que en gran parte de Europa, España siguió creciendo en la industria textil, industrializando cada vez más regiones. Esto no duró mucho, pues como hemos señalado en los años 60 aparece la fuerte competencia de los países en desarrollo, provocando el

cierre de empresas y la necesidad de adaptación a la fuerza de otras. En la actualidad contamos con 250.000 fábricas textiles en Asia mientras que en Europa 174.857 según los datos obtenidos de Euratex en 2015. (Rodríguez, 2016)

### **2.1.3) Historia de la comercialización:**

Los productos textiles durante la Edad Media ya eran los bienes semiduraderos más demandados y por tanto los más fabricados. Desde entonces, se hace una distinción entre los diferentes grupos sociales, distinguiendo por una parte el pueblo y por otra la clase alta. La industria textil siempre ha diferenciado los diseños y tejidos para cada uno de estos grupos sociales.

El vestido de las personas con recursos más bajos, que eran la mayoría, se caracterizaba por la simpleza del diseño y la escasa calidad de los materiales que se empleaban. Dado el bajo nivel económico que presentaba la sociedad la comercialización no se llevaba a cabo con productos finales si no que con materiales semielaborados, pues destacaba la confección doméstica.

La clase alta, sin embargo, que era la que tenía poder adquisitivo, y por tanto, disponía de criados que confeccionaban sus diseños. A diferencia del proletariado, sus vestidos, presentaban una gran calidad, eran más llamativos y contenían numerosos adornos y decoraciones. Los colores de estos vestidos destacaban ante el resto, pues había colores que por su dificultad en el tinte no se encontraban tan fácilmente y, por tanto, su precio era más elevado, como por ejemplo el color púrpura.

La forma de comercialización de los tejidos durante esta época eran las ferias, estas iban dirigidas principalmente a la nobleza y el clero, ya que los mayoristas solían vender telas de gran calidad. Se realizaba todo tipo de compra y venta de telas, materiales, diseños, calzado, etc. Uno de los aspectos destacables de estas son las primeras técnicas de control de calidad, estipuladas con la aparición de los gremios, donde cada agrupación de comerciantes tenía sus propias normas. La peculiaridad de los gremios es que no podían competir en cuanto a precios, pues estos habían sido fijados de antemano, sino que la manera en la que destacaban era por la calidad que ofrecían. (Casado, 2007)

Antes de la Revolución Industrial, la civilización moderna sufre el primer cambio económico importante, la Revolución Comercial, esta puso fin progresivamente a la economía estática característica Edad Media y la sustituyó por un protocapitalismo dinámico. Aparece con ello una nueva distinción entre los grupos sociales, al aparecer una cierta clase media, la cual ocasiona un aumento de la demanda debido a la mejora de los ingresos de esa parte de la sociedad. Aparece así, la figura de los sastres, que hasta el momento no había tenido especial relevancia pues la mayor parte de población no podía

permitírsele y, como señalábamos, las clases altas tenía sus propios criados. Los sastres eran los que llevaban a cabo todo el proceso de producción desde la compra de los materiales hasta la confección del diseño. Estos no solo se encargaban de diseñar los vestidos que les eran encargados, sino que también creaban sus propios diseños y los daban a conocer mediante pequeñas muñecas a las cuales se las hacía una réplica del diseño, para que así la clase media pudiera elegir su vestimenta.

Con el progreso económico, aumenta el número de personas con capacidad de compra y surge la necesidad de fabricar cada vez más, ello retroalimentará el proceso iniciado con la Revolución Industrial. El mundo textil se revoluciona y aparecen gran cantidad de estilos, formas, colores, modas, etc. Este tipo de comercialización continuó durante mucho tiempo, evolucionando constantemente. Uno de los desarrollos tecnológicos que la industria textil supo aprovechar fue la imprenta, con la que se extendió el uso de los rótulos y los anuncios publicitarios. Lo que facilitó el dar a conocer los diseños y llegar a más partes de la población. (Muñoz, 2018)

Más adelante, aparece en Venecia el primer maniquí, el fin de este era decorativo, se pretendía utilizar como figura para mostrar los diseños de carnaval y poco a poco se fue utilizando para mostrar los diseños realizados por los sastres, modistas o artesanos, apareciendo las primeras tiendas especializadas y los primeros maniqués de mimbre y de cera.

Esta forma de comercialización a medida que el progreso económico llega a capas más amplias de la población avanza a lo largo del tiempo, dejando atrás las diferencias extremas entre ricos y pobres, diseñando prendas para todo tipo de clases sociales, modernizándose y consiguiendo más influencia año tras año. Un hito importante en el proceso comercialización será la venta textil por catálogo. Aparece en Francia, en 1928, con la revista "La Redoute" publicada por la empresa La Redoute, donde se pueden ver diseños elaborados, y, una nueva moda, dirigida a una mujer independiente, moderna, dinámica y vital. El fin era presentar una equilibrada combinación de elegancia e informalidad, así como un glamour que permitiera gran libertad a la hora de expresarse. Esta revolución no apareció solo para mujeres si no que "La Redoute" presentaba moda masculina, infantil e incluso para el hogar, algo que hasta el momento había sido impensable. (Lava, 2010)

Con esta nueva innovación se crea una revolución en la moda, se dejan atrás los vestidos clásicos y surgen gran diversidad de estilos. Aparecen gran cantidad de comercios en las ciudades, grandes almacenes y los mercados crecen cada vez más. Además, se

termina por completo con las formas tradicionales de publicidad que se habían llevado a cabo hasta el momento y se da lugar a la moda actual.

Finalmente, la sucesión de los avances tecnológicos ha hecho que en la actualidad aparezca el comercio textil online que está consiguiendo cuotas de mercado cada vez mayores, ocasionando que los catálogos y las revistas físicas queden prácticamente obsoletos, simultáneamente las pequeñas tiendas multimarca están desapareciendo y gigantes como el Grupo Inditex, Mango, Primark y otras grandes marcas dominan el sector.

Por otra parte, la forma actual de dar a conocer los diseños es mediante las llamadas “Fashion week”, semana de la moda que se realiza año tras año y donde acuden los grandes diseñadores a mostrar sus diseños de temporada. Estas se realizan en las grandes ciudades y cada vez se expanden más. Actualmente contamos con la de Madrid que lleva celebrándose desde 1963, Barcelona desde 1981 y más recientemente Granada y Marbella desde 2018. (España es cultura, 2018) (Lava, 2010)

## **2.2) Distribución comercial:**

A continuación, una vez analizado todo lo referente al sector textil, vamos a tratar de explicar el proceso de como dichos productos, en la actualidad, llegan desde los fabricantes hasta los consumidores finales. Para ello, debemos entender que la distribución comercial es la encargada de gestionar y planificar todo este proceso, así como sus funciones y características principales.

### **2.2.1) Concepto y funciones:**

La distribución comercial es un concepto amplio, con importantes repercusiones sociales y económicas, el cual, dependiendo de su ámbito puede encuadrarse por una parte como un sector de la economía o, por otra, como un proceso empresarial. En este caso, ya que estamos analizando el sector textil, nos centraremos en la distribución comercial como sector económico dada su importancia actual, la cual crece significativamente como consecuencia de la expansión, ampliación y profundización de los mercados y por las transformaciones en las pautas de compra de la sociedad. (Soret, 1999) (Cuesta, 2006)

La distribución comercial es enmarcada dentro de la rama de la logística, ya que, según la RAE, “logística es el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa o de un servicio, especialmente en distribución”; mientras que, la distribución comercial como sector económico, es la función o instrumento del marketing que relaciona la producción con el consumo, es decir, es el nexo entre los centros de producción y los centros de consumo. (RAE, 2019) (Soret, 1999)

La misión, entonces, de la distribución es poner el producto a disposición del consumidor en la cantidad, el momento y el lugar adecuado, desarrollando un conjunto de actividades de información, promoción y presentación del producto, con el fin de estimular la venta final. Para conseguir esto, la distribución comercial aproxima la oferta de las empresas con su demanda, siendo los responsables de esta aproximación los intermediarios comerciales que pueden o no, ser distribuidores. (Santesmases, 1993)

Como ya hemos visto, el fin principal de la distribución comercial es poner en contacto a los productores con los consumidores. Por ello, el objetivo es salvar aquellos desajustes entre la oferta y la demanda para que el consumidor consiga el bien o servicio que desea y el empresario venda su producto. Cuando esto ocurre se produce un conjunto de utilidades y beneficios.

Por otra parte, para que la distribución tenga éxito es necesaria la generación de una serie de utilidades de las que derivan una serie de servicios necesarios, estas son: (Cuesta, 2006) (Temprano, 2019)

- Utilidad de lugar: consiste en el acercamiento del producto desde el lugar de producción hasta el de venta final, pues los productos no son fabricados desde el mismo punto de venta y por tanto requieren de la función de transporte hasta que finalmente lleguen al establecimiento donde van a ser vendidos. Es, por ejemplo, cuando una sudadera es fabricada en Portugal por el grupo Inditex, pero esta va a ser vendida en uno de los establecimientos de Valladolid y por tanto requiere de un acercamiento del producto. (Bolinches, 2016)
- Utilidad temporal: gestiona los desajustes temporales ya que no coinciden los momentos de producción con los de venta, pues para que en invierno podamos comprar una bufanda o en verano un bañador, estos deben de haber sido diseñados y fabricados previamente, aunque el tiempo no acompañe a su uso, y, por tanto, requieren del servicio de almacenaje. (Temprano, 2019)
- Utilidad de forma: proporciona la presentación idónea del producto y tiene la función de finalización del producto. Por ejemplo, una simple camiseta para que tenga impacto en el público debe ser presentada de una manera atractiva, ya sea por el conjunto que viste el maniquí, por la sección de la tienda en la que se encuentre o por la publicidad que se haya realizado sobre ella.
- Utilidad de posesión: transmite la información necesaria sobre el producto, como la talla, el tejido, la asunción de riesgos, etc.

Además de estas utilidades, dentro de la distribución comercial, encontramos 5 funciones que realiza la distribución comercial, estas son: (Temprano, 2019)

- **Función material:** es un intercambio de flujos de productos con flujos financieros. Es decir, para que el producto llegue al consumidor debe seguir una serie de pasos. En primer lugar, este debe ser almacenado mediante un almacenamiento primario que pretende elaborar grandes lotes y posteriormente se lleva a cabo un almacenamiento regulador que pretende dar salida a pequeños lotes de manera individual. Estos pasos, son realizados entre fabricante y las empresas que realizan la transacción o entre el fabricante y consumidor final, pero de ambas formas se lleva a cabo un intercambio financiero en la forma acordada por ambos, ya sea transferencia bancaria, cheque al portador u otros.
- **Función transaccional:** es la encargada de tomar las decisiones en cuanto al precio, la calidad y la cantidad en la que se va a ofertar el producto. Para ello se originan tres flujos, que hay que tener en cuenta antes de comenzar a vender un nuevo producto.
  - Flujo de información: para dar a conocer el producto.
  - Flujo de persuasión: en el que intervienen herramientas de comunicación tales como publicidad y promoción.
  - Flujo de titularidad: por el que los productos se transfieren del comerciante al consumidor.
- **Función económica:** la distribución comercial se convierte en el eje articulador de intercambios, con dos actividades características: el arbitraje, que busca armonizar la oferta de productos en mercados distintos, por ejemplo, la venta de deportivas en China y en España y, la especulación, que consiste en vender en diferentes y en distintos momentos temporales, por ejemplo, la salida de unas deportivas Nike en enero en China y en junio en España.
- **Función espacial y temporal:** hace referencia a la adecuación espacial de los productos a las necesidades de los consumidores, mediante surtidos, lotes, etc.
- **Función social:** dado que el sector de la distribución comercial está creciendo rápidamente, la distribución opera como “colchón” de las ofertas de empleo, es decir, en tiempo de crisis las ofertas de empleo en este sector siguen activas.

### 2.2.2) Canales de distribución: mayorista y minorista.

En la distribución comercial se denomina “canal de distribución” al conducto mediante el cual se realizan las actividades que ponen el producto a disposición del cliente. Dentro de los canales de distribución encontramos la figura del intermediario, denominándose así a la persona o un grupo de personas que se encuentran entre el fabricante y el consumidor final. La función de éste es la de adquirir la propiedad del producto para venderle posteriormente, ya sea a otro intermediario o al consumidor final.

La figura del intermediario es la que delimita el tipo de canal de distribución, este canal puede ser, canal directo o canal indirecto. En el canal directo, los productos distribuidos pasan directamente desde el fabricante o productor hasta el consumidor final sin disponer de intermediarios. Sin embargo, en el canal indirecto el producto pasa por diferentes intermediarios hasta que finalmente llega al consumidor final. (Temprano,2019)

Estos intermediarios que forman parte del canal indirecto de distribución son principalmente el mayorista y el minorista, aunque ambos se encuentran unidos por diferentes agentes comerciales que tienen la función de relacionar a fabricantes con mayoristas y minoristas con el fin de conseguir un comercio fluido.

El mayorista es un intermediario que realiza compras, ya sea de bienes o de servicios, a fabricantes, y luego comercializa dichos bienes a otros fabricantes o con otros intermediarios, pero no con el consumidor final. El hecho de no tratar de manera directa con el consumidor final hace que la notoriedad de este sea menor. Dentro del término mayorista, encontramos diferentes tipos en función al producto o productos que comercialice, estos son:

- Mayorista general: trabaja con varias líneas y tipos de productos diferentes, por ejemplo, aquel que comercializa todo tipo de pieles, tejidos o materiales necesarios para la costura y diseño de productos textiles.
- Mayorista de una sola línea: está especializado en una gama de productos, por ejemplo, aquel que vende pantalones, de todas las tallas, tipos, materiales y colores, pero únicamente pantalones.
- Mayorista de especialidad: trabaja sobre una parte concreta de productos de la misma gama, por ejemplo, dentro de la venta de jerséis, mayorista de especialidad es aquel que únicamente vende los que son de lana.

Por otra parte, los mayoristas se pueden clasificar en función de su vinculación con las empresas con las que trata. Si no tiene vínculos con esas empresas será un mayorista independiente, y por tanto tendrá autonomía plena, la otra opción es la de tener vinculación contractual, que es cuando tiene acuerdos con las empresas para realizar tareas comunes.

Dichas tareas pueden ser mediante centrales de compra, es decir, agrupaciones de mayoristas para comprar de manera conjunta o cadenas voluntarias, asociaciones de mayoristas a las que se añaden minoristas.

El otro tipo de intermediario que forma parte del canal de distribución es el minorista, éste es aquel intermediario que realiza actividades asociadas con la venta de productos o la prestación de servicios al consumidor final una vez que ha adquirido dichos bienes ya sea a través del mayorista o del fabricante. Las funciones que tiene son las de ofrecer el producto en la forma y la cantidad adecuada, facilitar la adquisición del producto en el lugar preciso, satisfacer las necesidades del consumidor y desarrollar políticas comerciales prestando un servicio determinado.

Al igual que los mayoristas, los distribuidores comerciales también se pueden clasificar en función al comercio que realicen, pero hay una variedad más amplia. Las diferentes formas de venta de este tipo de comercio son:

- Venta tradicional: Consiste en una venta cara a cara entre vendedor y comprador. Se puede realizar mediante tiendas clásicas, que presentan un amplio abanico de productos o tiendas especializadas, las cuales venden un surtido estrecho de productos, pero de gran calidad.
- Venta en régimen de libre servicio: este tipo de venta es hoy en día el más común y el que encontramos en las tiendas más conocidas tales como Mango o Zara, por ejemplo. El cliente tiene total libertad para desplazarse por el establecimiento, comparar marcas, observar precios, referencias etc. Además, si precisa ayuda siempre existirá un dependiente que le atienda y el modo de pago será al fin del establecimiento. Dentro de este tipo de venta encontramos diferentes formatos, donde la principal diferencia es el tamaño de las instalaciones, tales como, el autoservicio, superservicio, supermercado, hipermercado, gran almacén, tienda de conveniencia, tienda de descuento y gran superficie espacial.
- Venta automática: consiste en vender de manera automática, mediante máquinas expendedoras, se trata de un servicio ininterrumpido, sin coste de personal, pero con los inconvenientes de las tasas municipales. Dicho servicio es más propio del sector de la alimentación que del textil, pues a día de hoy no ha sido desarrollado en este ámbito.
- Venta ambulante: se trata de una venta sin establecimiento fijo, se realiza en mercadillos y ferias, con vehículos itinerantes y donde predomina la venta de productos textiles.
- Venta a domicilio: contacto directo con personas en su propio hogar.

- Marketing directo: sistema interactivo de marketing que utiliza uno o más medios de comunicación. Entre ellos destaca la venta por mail, por teléfono o por televisión.
- Venta telemática: venta online, es decir, por internet. Dentro de este tipo de venta, el sector textil es el más demandado pues, en cierta parte, la moda ha marcado el paso al comercio electrónico en España. (Salvatierra, 2018)

### **3. Análisis del sector y de la distribución textil en España:**

Analizados independientemente los conceptos de sector textil y de distribución comercial, a continuación, se muestra, por una parte, la evolución del sector de la distribución textil en España, donde veremos e introduciremos el peso fundamental de las cadenas especializadas, las franquicias, y el comercio electrónico. Por otra parte, analizaremos los aspectos principales del sector textil, pues es necesario para poder entender el peso de los tres formatos actualmente líderes del mercado, el impacto del sector en nuestra economía.

#### **3.1) Evolución del sector de la distribución textil en España:**

La distribución comercial es el área de la economía que más ha ido evolucionando a lo largo de los años en España. La distribución textil, ha sido el subsector que mejor se ha adaptado a las necesidades del entorno, pues ha sabido gestionar tanto la entrada de nuevos competidores nacionales y extranjeros, como la salida de otros por las necesidades que el mercado requería, además de las fusiones y absorciones de las grandes empresas frente a las pymes y a las nuevas tecnologías. Por lo que, como afirman Casares y Martín: “La distribución comercial española ha pasado de ser un sector reflejo de la producción y el consumo a ser uno de los principales sectores receptores-impulsores de la actividad económica nacional.” (Casares y Martín, 2003)

Antes de realizar un análisis detallado del sector de la distribución textil es importante plantearnos cómo ha evolucionado hasta la forma que hoy en día ha tomado la distribución comercial y así, comprender como España se ha convertido en un sector “receptor-impulsor” de la economía.

La evolución de la distribución textil, a partir del siglo XX, se divide en dos grupos diferenciados, en primer lugar, encontramos el periodo de comercio tradicional, en el predomina un comercio clásico y aislado. Dado que más del cincuenta por ciento de la población seguía viviendo en el entorno rural los productos que se comercializaban eran reducidos y escasos y la forma de venta era mediante pequeñas tiendas, “camiones-tienda” o venta ambulante. Sin embargo, durante la década de los años 50 debido a la emigración rural por falta de trabajo en el campo se produce una concentración urbana. Es a partir de

este momento cuando la distribución textil empieza a tener más peso en la sociedad, pues en primer lugar las ciudades se llenaron de pequeños establecimientos similares a los que encontrábamos en el mundo rural pero poco a poco empiezan a aparecer nuevas formas de distribución y con ello los grandes almacenes como el Corte Inglés, el cual se expande desde Madrid, donde había pasado de ser un pequeño establecimiento a un gran almacén, a Barcelona en 1962. Durante esta época prevalece la “compra por muestrario”, es decir, la oferta se antepone a la demanda ya que eran los fabricantes quienes indicaban lo que se debía vender. De tal forma, que los consumidores únicamente podían adquirir aquellos productos que los fabricantes mostraban o bien en sus catálogos o en sus espacios físicos, pero estos siempre eran muy limitados, pues las producciones eran escasas y reducidas.

Poco a poco entraremos en el periodo de distribución masiva, el cual, podemos interpretar que tiene comienzo en torno a los años 70 con la madurez de los grandes almacenes, alcanzando su auge en los años 80 cuando se deja de lado la “compra por muestrario” y los distribuidores textiles empiezan a realizar análisis y estudios sobre las preferencias de los consumidores, con el fin de conocer la demanda real. De esta forma, los distribuidores marcan las líneas a seguir y la oferta deja de dominar a la demanda. Con ello, se debilitan las formas tradicionales que se habían llevado a cabo hasta el momento, donde algunos minoristas adquirían telas a los mayoristas y confeccionaban sus propios diseños para posteriormente venderlos o en el caso de la población con un mayor nivel económico recurrir a un sastre que elaborara dichos tejidos, y, aparece así una nueva forma de distribución que pasa de vender en establecimientos independientes a grandes cadenas especializadas repartidas por todas las ciudades. Además, en esos años tiene lugar en España, la llegada de las franquicias, las cuales van a terminar prácticamente con las formas tradicionales de venta. Más recientemente aparece el comercio electrónico que supone un gran cambio en nuestra sociedad. (Cuesta, Gutiérrez, Penelas y Sarro, 2005) (Goñi, 2015)

### **3.1.1) De los establecimientos independientes a las cadenas especializadas:**

En el siguiente apartado, se tratará de dar una explicación de porque los pequeños establecimientos han ido desapareciendo y como las cadenas especializadas han llegado a formarse y conseguir el gran éxito que presentan en la actualidad.

La distribución comercial, en un entorno que el progreso tecnológico hace tan cambiante debe estar en continua adaptación y en consecuencia es difícil encontrar, como ocurría en el pasado, una forma estable de organizarse, en consecuencia, nos vamos a encontrar un sector que se va adaptando a los cambios que la industria experimenta, tanto en lo relativo a las formas de producir como a los cambios en las preferencias de los

consumidores. Como ya hemos indicado anteriormente, el paso de los establecimientos independientes a las grandes cadenas especializadas tiene lugar en los años 80 y, se debió, en primer lugar, a una serie de avances a los que el sector textil supo adaptarse rápidamente, tales como:

- La implantación progresiva del autoservicio: con el que se consiguió disminuir costes por la eliminación del contacto entre comprador y vendedor.
- Los cambios en la relación fabricante-distribuidor: donde la oferta ya no domina a la demanda, si no que la demanda es la que indica lo que se debe fabricar.
- La creciente internacionalización: debido a las necesidades de grandes inversiones y la reducción de las barreras tanto comerciales como culturales.
- La implantación de nuevas tecnologías: que han sido las que han propiciado estos cambios. (Cuesta, Gutiérrez, Penelas y Sarro, 2005)

Todos estos cambios ocasionaron que el sector de la distribución textil español, el cual presentaba el 80% de establecimientos independientes, perdiera más del 40% del volumen de negocio en beneficio de los grandes almacenes en la década de los 70, de las grandes superficies en los 80 y de las cadenas especializadas en los 90.

Lo que caracteriza a las cadenas especializadas, de la que en la actualidad Inditex es el mejor ejemplo, pero también destacan otras como son las nuevas cadenas de Decathlon o tiendas especializadas como Nike, es la aplicación de la integración vertical. (Goñi, 2015)

Esta ocurre cuando una empresa se hace cargo de prácticamente todas las actividades que componen la cadena de valor en la industria y lo hace creando o adquiriendo empresas con el fin de cubrir una parte o la totalidad del proceso de producción y sobre todo distribución. Por ejemplo, mientras que un pequeño establecimiento compra a mayoristas los diseños para después venderlos, el grupo Inditex tiene sus propios talleres de confección, su propio sistema de transporte y finalmente sus propios establecimientos de venta final. Por ello, en la actualidad, no podemos denominar ni mayoristas ni minoristas a estos grupos de empresas, pues realizan ambas funciones.

Con la aplicación de la integración vertical entre empresas del sector textil se consigue por una parte reducir los costes de producción y lograr economías de escala en cada filial, pero, además, se tiene una gran ventaja competitiva, oferta diferenciada, control sobre los precios y una mayor información sobre el mercado en el que se está actuando. Esto les proporciona una gran ventaja competitiva frente a los pequeños establecimientos ya que proporcionan al consumidor todo lo que este necesita de una forma más rápida y

más barata. En consecuencia, se ven abocados al cierre progresivo al no poder competir. (Isaza, 2016)

Por otra parte, también debemos señalar la integración horizontal, pues esta ocurre cuando una empresa adquiere, se fusiona o crea otras compañías que realizan la misma actividad. En la mayoría de los casos, estas nuevas empresas absorbidas por otra son sustitutivas de la empresa principal, pero, al pertenecer al mismo grupo se hacen complementarias pues de esta forma cubre más segmentos del mercado y aumentan con ello su participación en el mismo. Es, por ejemplo, el caso de GAP, reconocida marca de ropa desde su creación en 1969, pero fue a partir de la adquisición de Banana Republic en 1983 y el posterior lanzamiento de la marca Old Navy en 1994, cuando esta empresa empieza a trabajar mediante una integración horizontal consiguiendo dirigirse a diferentes perfiles de la sociedad.

### **3.1.2) La franquicia:**

Una vez comprendidos los aspectos referentes a las grandes cadenas especializadas es importante destacar la importancia de las franquicias en España, pues el gran éxito de las cadenas especializadas vino precedido por la aparición de estas, que de alguna manera le prepararon el terreno. Por tanto, a continuación se tratará de desarrollar la llegada de las franquicias a España, que son, como trabajan y porque surgen.

En primer lugar, franquicia es definida según el artículo 62.1 de la Ley de ordenación de comercio minorista (L.O.C.M) como: “la actividad comercial en régimen de franquicia es la que se lleva a efecto en virtud de un acuerdo o contrato por el que una empresa denominada franquiciadora, cede a otra, denominada franquiciada, el derecho a explotación de un sistema propio de comercialización de productos o servicios.” Es decir, es la relación comercial entre dos partes, en la que una de ellas paga una cantidad de dinero para actuar bajo el nombre de una marca ya consolidada en el mercado.

La franquicia tiene comienzo a principios del siglo XX en Estados Unidos fruto de la crisis que siguió al “crack” de 1929 por la necesidad de crear nuevas formas de gestión comercial. El nuevo modelo comercial que se caracterizaba por ser totalmente revolucionario, completamente nuevo y toda una innovación en el mundo de la empresa tanto local como nacional en Estados Unidos llega hasta Francia, desde donde tiempo después, se exportó a España. (Fleis, 2013)

Las primeras franquicias llegaron a España en los años 60 y numerosas cadenas extranjeras se asentaron en nuestro país. Sin embargo, estas no tuvieron éxito pues el ritmo de crecimiento y expansión fue muy lento hasta los años 80. En esta década se acelera su implantación y se desarrolla rápidamente. En la industria textil aparecen

franquicias como Benetton o Pronovias que contribuyen a la expansión y popularización de esta nueva forma comercial. Con el éxito de estas, las franquicias empiezan a tener más fuerza en el mercado permitiendo numerosas ventajas tanto a los franquiciados como a los franquiciadores, pues el paso de pequeños establecimientos independientes a franquicias permitía ser más competitivos en cuanto a precios, mejoraba las decisiones de localización y se daba pie a la globalización, entre otros aspectos. (Fleis, 2013) (Espacio lector nobel, 2015)

En la actualidad la forma de trabajo de las franquicias se rige en función a lo estipulado en el contrato. En este se detallan tanto las obligaciones del franquiciado como las del franquiciador, la exclusividad de zona, las condiciones de suministros, las condiciones económicas y la duración, entre otros aspectos. Además, no solo existe un único formato de contrato para esta forma comercial si no que pueden ser de distintos tipos, según el criterio, la participación o la localización que utilicen.

En la industria textil, el tipo de contrato que prevalece ante los demás es el de franquicia empresarial, es decir, el derecho total a prestar los mismos servicios que presta el franquiciador, como es el caso de numerosas empresas instaladas en España, tales como Charanga, dedicada a la moda infantil o Roberto Verino, como marca de calidad. (Fleis, 2013)

Los acuerdos de franquicia en España, según la normativa estipulada el 8 de diciembre de 2018 por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, no están obligados a realizar la inscripción en los registros estatales de franquiciados, a salvo de lo que dispongan las CCAA en sus respectivas normas. Por otra parte, lo que si podemos afirmar es, como ya hemos indicado anteriormente, que el negocio de franquicia llegó a España desde Estados Unidos y Francia y por ello, las primeras marcas franquiciadas provenían de estos países en un 80%. Sin embargo, en la actualidad dicha proporción se ha invertido, siendo España quien cuente con numerosas franquicias en el extranjero gracias al dinamismo y la fortaleza que presenta el sector en nuestro país. (Fleis, 2013)

A modo de ejemplo, cabe destacar que la moda es el sector que lidera las franquicias en el extranjero, operando con franquicias en 123 países del mundo . Según los datos obtenidos del informe de La franquicia española en el mundo realizado en 2018, “España cuenta con más de 10.000 establecimientos franquiciados en el extranjero, representados por un total de 86 marcas durante el año 2018, mientras que en 2017 el total de firmas franquiciadas fuera de España ascendió a 70, por lo que podemos ver como cada vez son más las marcas que se expanden por todo el mundo y apuestan por la internacionalización de sus firmas”.

En la actualidad, empresas líderes en el sector español como son Mango o el grupo Tendam (Cortefiel), formado por cuatro cadenas de marca propia: Cortefiel, Springfield, Women'secret y Pedro del Hierro, y una cadena de outlet: Fifty Factory, desarrollan su negocio en el extranjero mediante dicho formato de franquicia.

### **3.1.3) La nueva era del comercio electrónico:**

Antes de analizar detalladamente el comercio electrónico, es importante entender que este consiste en una forma de venta "sin establecimiento". Este tipo de "venta" ha existido desde hace muchos años, en formatos como la venta por catálogo, por teléfono, por televisión y a domicilio, entre otros. La forma de trabajo que estos requieren es mediante la contratación de empleados que lleven a cabo dicha acción de vender, como por ejemplo los teleoperadores o los vendedores puerta a puerta. Dichos formatos "tradicionales" en la actualidad siguen estando vigentes, pero, la relevancia que tienen para el consumidor es mínima, pues están siendo sustituidos por el comercio electrónico y, por tanto, ya prácticamente, han quedado obsoletos y más aún en lo que al sector textil se refiere.

El comercio electrónico también conocido como eCommerce, es el desarrollo de operaciones comerciales, mediante el aprovechamiento de herramientas tecnológicas a través de internet. El concepto de comercio electrónico ya existía antiguamente, pero era entendido como una forma de transacciones entre usuarios. Sin embargo, en torno a la década de los 80 aparecen las primeras páginas web. De esta forma las empresas podían mejorar su manera de "promocionarse" o "darse a conocer" entre la sociedad, de una forma más innovadora, pues mediante estas plataformas informaban a sus clientes tanto fijos como potenciales sobre las diferentes ofertas que presentaban. Dado el gran número de visitas que estas recibían se empezaron a desarrollar detalles más concretos de sus productos. El siguiente paso fue la telecompra, permitiendo a los usuarios comprar online, aunque el problema principal era la forma de realizar los pagos. Sin embargo, poco tiempo después, debido a los grandes avances tecnológicos, este formato empezó a ser utilizado para la compra y venta de bienes y servicios de todo tipo, dando la opción a pagos por internet mediante las tarjetas de crédito principalmente. Aparecieron así diferentes páginas web, como Amazon en 1994 o Ebay en 1995, que únicamente comercializaban sus productos de forma online. Dichas plataformas se convirtieron en pioneras de este sector y lograron conseguir la gran revolución del comercio electrónico, dando pie al resto de comercios tanto minoristas como mayoristas, no solo a informar sobre sus productos en la web, sino que también a comenzar la venta online. (CincoDías, 2014)

Como ya hemos citado Amazon fue una de las empresas pioneras en el comercio electrónico, pero, el sector textil también abrió rápido sus puertas. En el año 2000 Mango fue la primera tienda dedicada a la moda que proporcionó el servicio de compra por internet, y, además, hoy en día es una de las empresas que más facturación presenta mediante esta forma comercial. Poco tiempo después, el grupo Cortefiel, siguió los pasos de Mango y se introdujo en el mercado digital con su cadena Woman'Secret. Por otra parte, el otro gran líder en el sector, Inditex, no se introduce al comercio electrónico hasta 2007 con la cadena de Zara Home y hasta 2010 con Zara, pero, pese a su tardía incorporación, rápidamente consiguió igualar los porcentajes de ventas online con las empresas de la competencia que ya formaban parte del eCommerce. (Rois, 2018) (Rico, 2000)

Dentro del entorno del comercio electrónico encontramos dos fenómenos relacionados, la multicanalidad y la omnicanalidad. Porque, como indica Zorrilla, “el comprador de hoy en día ya no solo tiene diferentes alternativas para realizar sus compras, sino que las puede simultanear. Ha pasado de ser multicanal a ser omnicanal, en tanto que las fronteras entre el contexto virtual y el real han desaparecido” (Aparicio y Zorrilla, 2015). Lo que quiere decir que hemos pasado de la multicanalidad, es decir, mantener una relación independiente con el cliente desde todos los puntos en los que la empresa esté presente tales como la tienda física, las redes sociales o el correo electrónico entre otros, a la omnicanalidad, la cual persigue mantener una relación duradera con el cliente, adaptando todos los canales al mismo, coordinando todos ellos para una mejor atención al cliente. Por ejemplo, mediante la omnicanalidad un cliente contacta a través de redes sociales con el cliente, sigue manteniendo la relación por email y finalmente en el propio establecimiento, mientras que la multicanalidad únicamente contacta con el cliente por el canal que este haya elegido. (Goñi, 2015)

Además, debido a los avances en el comercio electrónico y ligado al fenómeno de omnicanalidad encontramos otros dos fenómenos totalmente opuestos, conocidos como Showrooming y Webrooming. El Showrooming consiste en desplazarse hasta la tienda física para allí poder ver, probar y tocar los diferentes productos sin comprarlos, para finalmente adquirirlos mediante canales online. Sin embargo, el llamado Webrooming, es todo lo contrario, consiste en localizar e identificar los diferentes artículos a través de internet para finalmente desplazarse a la tienda física para adquirirlos. (Goñi, 2015)

Como ya hemos indicado, el comercio electrónico se ha desarrollado muy rápidamente sustituyendo el entorno físico por el digital, de tal forma que las compras online se han convertido en uno de los canales más cómodos y rentables a la hora de comprar. Dentro del ámbito estatal, la moda es una de las categorías de productos más demandadas en este tipo de comercio y por ello todos los minoristas textiles han tenido que ir

adaptándose a estas nuevas tendencias, pues, es imprescindible ofrecer al cliente lo que este quiere recibir y dentro del mundo de la moda, internet es un pilar fundamental. (Goñi, 2015) (CincoDías, 2014)

El estudio anual eCommerce 2018 realizado por ELOGIA, tiene como objetivo medir la evolución y tendencias principales del mercado del eCommerce en España y según sus estadísticas podemos afirmar que 7 de cada 10 internautas compran online, lo que supone cerca de 19.4 millones de españoles de entre 16 y 65 años, es decir, un 71% de la población española. En cuanto a los perfiles de los consumidores, el promedio de edad gira en torno a 41 años, aunque el tramo de edad más “intenso” a la hora de comprar es entre 24 y 30 años. Dicho consumidor, está presente en redes sociales en un 83% y están más presentes las mujeres que los hombres.

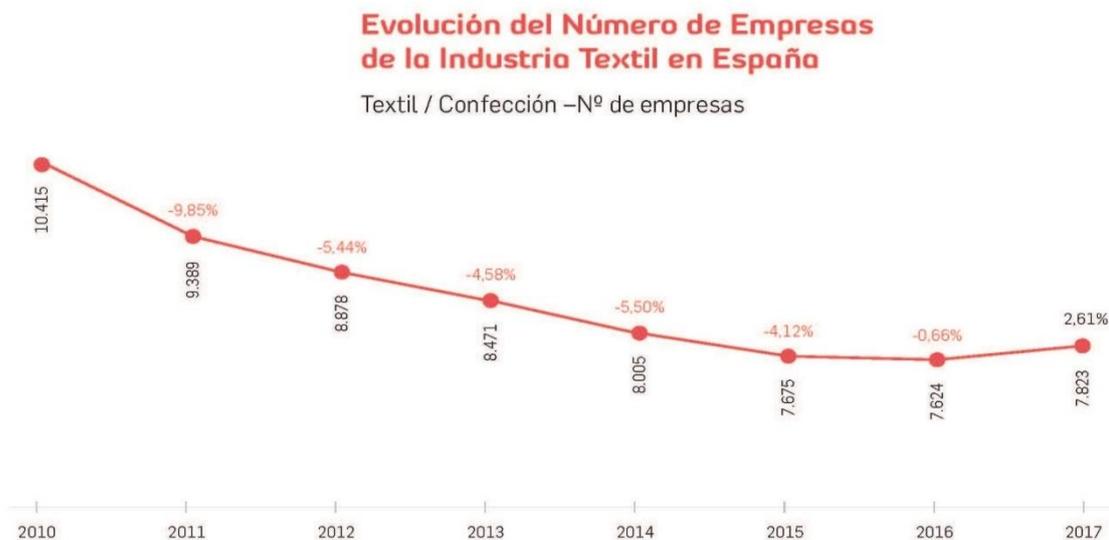
Con los datos obtenidos en 2017, con respecto al sector textil, el tanto porcentaje de ventas online llegó al 57% obteniendo así el cuarto puesto en la división por categorías de productos. Sin embargo, en categorías por sexo, la industria de la moda llega al segundo puesto con un 67% de ventas en mujeres y al quinto puesto con un 47% de ventas en hombres. Por último, en cuanto a categoría por edades, al igual que en los porcentajes globales del comercio electrónico, el sector de la moda online predomina más entre la población de 31 a 45 años con un 58%, aunque, tanto edades inferiores como superiores se encuentran prácticamente al mismo nivel, con un 56 y un 57%. (Montanera, 2018)

### **3.2) Principales aspectos del sector textil en la actualidad:**

En las páginas precedentes hemos visto cómo ha evolucionado la distribución del sector textil y como ha convergido a tres modelos dominantes, la cadena especializada, la franquicia y el comercio electrónico. En la actualidad podemos afirmar que el sector textil se encuentra representado mayormente por estas formas comerciales, pues como veremos más adelante, los líderes de la moda hoy en día pertenecen o bien a una cadena especializada o, a una franquicia, incorporando, además, plataformas digitales que proporcionan un porcentaje en las ventas.

En este apartado veremos cómo esta evolución ha afectado al número de empresas, al número de empleados y al número de establecimientos de venta, lo que nos va a permitir tener una visión más precisa de la situación actual, para ello utilizaremos los datos que proporciona Acotex (2018). Para una mejor comprensión de estos datos debemos tener presentes tres grandes cambios que han afectado al sector, la competencia del textil asiático, la profunda crisis económica, que afectó a España a partir de 2008 y los cambios en los modelos de distribución que tratábamos en las páginas precedentes.

Gráfica 1: Evolución del número de empresas de la industria textil en España



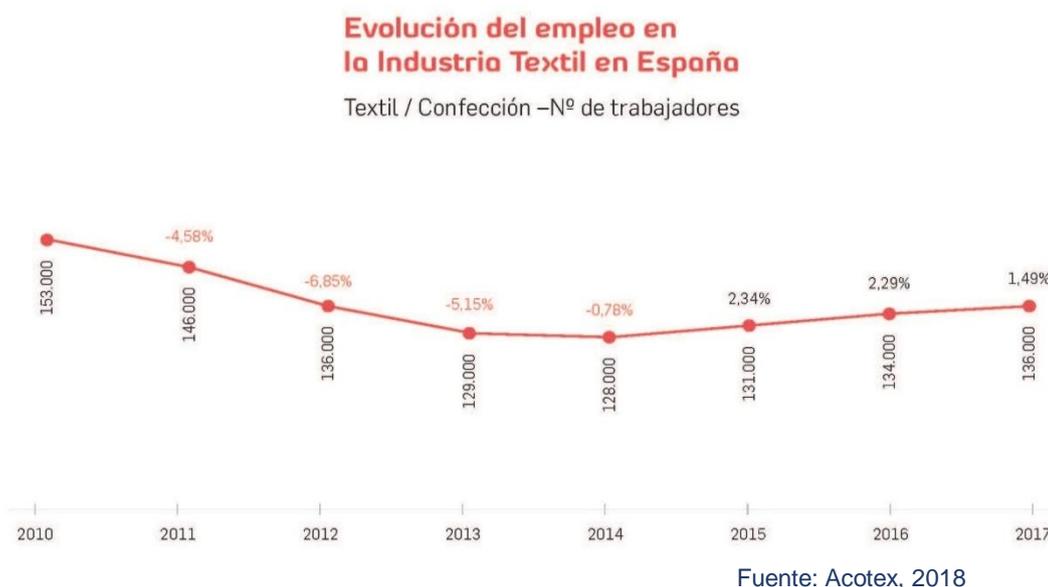
Fuente: Acotex, 2018

Empezamos por mostrar la evolución del número de empresas de la industria textil con un margen de 7 años, desde 2010 hasta 2017. Dicho periodo de tiempo coincide con varios aspectos. En primer lugar, es importante destacar la competencia del comercio textil asiático, caracterizado por comercializar productos sustitutivos a un precio más bajo. Es decir, aumenta la competencia notablemente y consecuencia de ello el comercio español se tiene que adaptar. Por otra parte, en 2008 comienza en España la crisis económica más profunda que hemos vivido en los tiempos recientes. Como resultado de la crisis, el nivel económico de las familias descendió notablemente, pues según el INEM (El Instituto Nacional de Empleo en España), el desempleo aumento en un millón de personas en 2008, la mayor cifra de la historia. Todo ello ocasiono una gran caída de la demanda y aceleró el proceso de reconversión, mediante el cual España se estaba adaptando a la globalización, a los cambios en los sistemas de distribución y fundamentalmente a la entrada del textil de origen asiático.

Consecuencia de dicha crisis apoyada de la fuerte competencia que el país estaba viviendo, España sufrió una fuerte contracción del consumo de las familias y de la compra en viviendas, afectando más notablemente al mercado de textiles para el hogar y produciendo con ello el cierre de numerosos establecimientos como vemos reflejado en la gráfica. Sin embargo, dichos establecimientos corresponden principalmente a pequeños establecimientos individuales, pues los nuevos modelos de distribución, tales como las franquicias o las cadenas especializadas, han conseguido mantener relativamente estable el número de empresas del sector textil.

A continuación, se muestra la evolución del empleo generado por la industria textil en España, donde podemos ver como pese a la caída de empresas el empleo generado sigue presentado cifras bastante elevadas.

Gráfica 2: Evolución del empleo en la industria textil en España



El empleo en la industria textil, como se aprecia en la gráfica, también presenta una caída, pero más “leve” que la que encontrábamos en el número de empresas. Dicha diferencia se debe, como explicábamos anteriormente, a la caída de los pequeños establecimientos y al mantenimiento de los nuevos modelos de distribución, por las consecuencias derivadas de la crisis y la entrada de productos asiáticos en nuestro país.

Una diferencia significativa entre ambos formatos comerciales es el número de empleos que genera, mientras que los establecimientos independientes no suelen generar empleo asalariado ya que el negocio es llevado a cabo por propietarios y sus ayudas familiares, las cadenas especializadas y las franquicias emplean un gran número de trabajadores en todas las fases de proceso, tales como la producción o diseño, el transporte, la venta, etc. De ahí, el resultado que obtenemos en cuanto al empleo y la diferencia que vemos con respecto al número de empresas. Si bien, pese al empleo que generan estos nuevos modelos de distribución no podemos decir que este se haya mantenido estable, pues sí que vemos una clara caída con la que podemos afirmar que dichos formatos comerciales han tenido que ajustar su plantilla de trabajo debido a la crisis.

Con el fin de dar una explicación más concreta de la relación entre empresas y empleados vamos a analizar los diferentes puntos de venta en España para el mismo periodo de tiempo.

Gráfica 3: Evolución de los puntos de venta



Fuente: Acotex, 2018

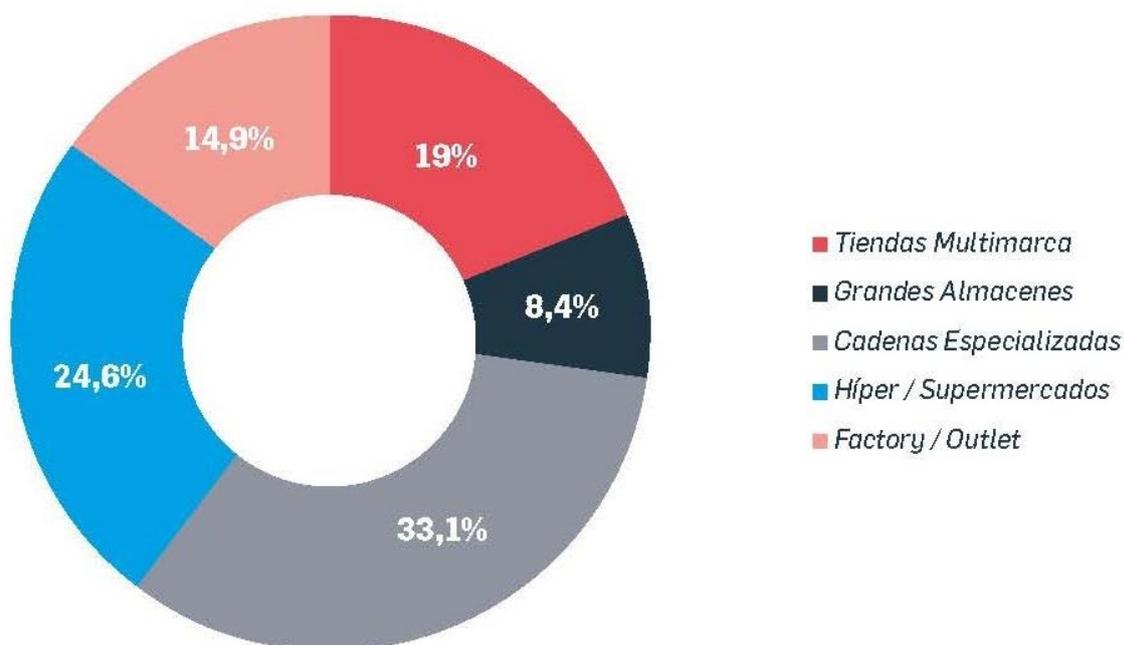
En primer lugar, hay que destacar que dichos puntos de venta se corresponden con las distintas empresas repartidas por toda España, de tal forma que por ejemplo el grupo Mango constituye una empresa, pero, sin embargo, tiene en torno a 400 puntos de venta únicamente en España. (Ruiz, 2017)

Con esta gráfica vemos el resultado que venimos explicando hasta el momento, es decir, la diferencia entre la gran caída de empresas en el sector desde 2010 frente al leve descenso o incluso incremento de los puntos de venta y del empleo generado. El motivo que explica esto es el mismo que vemos en el número de empleados, mientras que las empresas independientes descienden por las dificultades que se encuentran en el mercado, las grandes cadenas o las franquicias se mantienen, ocasionando que el número de puntos de ventas permanezca estable manteniendo un gran número de empleados en sus instalaciones. Es por ello, que ambas gráficas, presenten el mismo formato desde 2010 hasta 2016 de tal forma que si el número de establecimientos desciende coincidirá con la caída del empleo a un nivel similar y con una gran caída de empresas para el mismo periodo de tiempo. Sin embargo, la diferencia más significativa, aunque poco relevante de estos tres análisis es el del año 2017, el cual presenta un pequeño aumento del número de empresas, pero una caída leve tanto del empleo como del número de establecimientos debido a las condiciones actuales del mercado.

Una vez analizados los aspectos más básicos sobre el sector textil, en cuanto al número de empresas, de empleados y de establecimientos comerciales, vamos a analizar la división por formatos comerciales, con el fin de ver los porcentajes de empresas que corresponden con cada una de estas formas.

Gráfica 4: Distribución de la facturación por formatos comerciales

## Distribución de la Facturación por Formatos Comerciales



Fuente: Acotex, 2018

Este gráfico, como vemos, corresponde a la distribución de la facturación por formatos comerciales textiles en el año 2017. Antes de analizar este gráfico es importante tener presente el concepto de productividad, según la RAE “productividad es un concepto que describe la capacidad o el nivel de producción por unidad de superficies de tierras cultivadas, de trabajo o de equipos industriales”. Por ello, los porcentajes obtenidos para cada formato comercial están relacionados con la productividad que desarrollan. Por ejemplo, las cadenas especializadas o los supermercados presentan mayor productividad que los grandes almacenes porque en estos últimos la forma de “vender” es con una relación directa entre comprador y vendedor, de tal forma que el número de empleados necesarios es mucho mayor que en los formatos comerciales que llevan a cabo la venta en régimen de libre servicio. (RAE, 2019)

Por ello y como ya hemos ido destacando a lo largo de todo el estudio, las cadenas especializadas representan el formato comercial más presente en la sociedad actual, obteniendo un porcentaje de 33%.

También con un porcentaje bastante elevado encontramos los hipermercados y supermercados. Ambos formatos comerciales a lo largo de la historia han sido relacionados con productos de alimentación, pero, en la actualidad, estas formas comerciales han incluido en sus instalaciones elementos textiles. Como destaca Serrano, “Esto provoca que espacios como Lidl se conviertan en establecimientos donde comprar ropa, ofreciendo no solo productos de alimentación, higiene o belleza, sino también prendas que responden a las tendencias que se mueven dentro del panorama internacional. De este modo, las consumidoras pueden encontrar en un único lugar multitud de soluciones y aquellos básicos ideales para formar parte de su fondo de armario”. Dando lugar, en 2017, a obtener casi un 25% de la facturación por formatos comerciales. (Serrano, 2017)

Por el contrario, como formatos menos representativos encontramos las tiendas multimarca, que al igual que los grandes almacenes han ido perdiendo importancia y se han visto superadas por otros formatos comerciales, por las diferencias en cuanto a productividad que explicábamos anteriormente. Por otra parte, los outlets presentan un porcentaje del casi 15%. Dada su reciente incorporación en el mercado, dicho porcentaje resulta elevado. El motivo que explica el “éxito” de estos es la posibilidad de comprar ropa de marca a precios más bajo. Este formato comercial actual está enfocado para la población que presenta un nivel de renta medio pero que desea vestir de marca o simplemente busca la calidad. Por ello, desde el punto de vista de las marcas los outlets proporcionan una forma de combatir a estas marcas de mala calidad, vendiendo sus excedentes mediante un canal especializado.

Por último, hay que destacar la importancia del formato comercial del comercio electrónico, el cual no figura en el gráfico por lo citado en el informe de Acotex, “Respecto al canal online, que continúa experimentando un fuerte crecimiento, es complejo obtener un dato exacto y desglosarlo por formato (las propias cadenas no desglosan su porcentaje de venta en este canal). Haciendo cruces de los diferentes informes y fuentes sobre el comercio online, concluimos que en 2017 el canal online en el Comercio Textil represento entorno al 7% de la facturación total”. (Acotex, 2018)

#### **4. Los líderes de la moda:**

Una vez realizado el análisis del sector y de la distribución textil se va a proceder a explicar de manera detallada cada uno de los formatos comerciales más relevantes en España en la actualidad. Para una mejor comprensión, además de mostrar los datos reales

de los formatos comerciales del sector textil, se presentará un ejemplo representativo de cada uno de ellos, tales como Inditex en cadena especializada, el grupo Tendam en franquicias y el grupo Mango en el canal online, explicando como aparecieron, como se desarrollaron, como trabajan y hasta donde han conseguido llegar.

#### **4.1) Cadenas especializadas:**

Las cadenas especializadas en la actualidad representan el mayor porcentaje de la distribución por formatos comerciales, pues como veíamos en las páginas precedentes estas representan el 33,1% frente al resto de formatos comerciales.

A diferencia de las franquicias o el canal online, la principal fuente de resultados globales en el sector textil, Acotex (Organización Nacional de Moda Retail), no proporciona datos concretos y exclusivos de cadenas especializadas. Por ello, sabiendo como ya hemos indicado que representan el 33,1% de los formatos comerciales únicamente se va a desarrollar mediante el ejemplo del Grupo Inditex, líder en ventas y conocido tanto en España como mundialmente, mediante el cual podremos ver la evolución histórica de la compañía, la forma de trabajo, el nuevo concepto de circuito corto y los resultados financieros.

#### **4.1.2) Grupo Inditex:**

El grupo Inditex es una de las mayores compañías de distribución textil en el mundo, formada por ocho grandes cadenas especializadas cada una de ellas en un estilo diferente, estas son, Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home y Uterqüe. En la actualidad se sitúa como empresa número uno en ventas, comercializando sus productos en 202 mercados a través de su plataforma online y cuenta con más de 7.000 establecimientos en 96 países diferentes, de los cuales, una pequeña parte sí que es llevada a cabo mediante establecimientos franquiciados por razones de diferente índole. En el caso de España, encontramos 1.593 establecimientos propios y 42 franquiciados. La trayectoria que ha vivido Inditex, así como sus logros y resultados financieros es el mejor ejemplo para entender el funcionamiento de las cadenas especializadas, que pese a que, es similar al de las franquicias encontramos matices diferentes.

Lo que ahora todos conocemos como Inditex tuvo comienzo en 1963 en A Coruña mediante una pequeña mercería de barrio especializada en vestidos y batas de mujer bajo el nombre de confecciones GOA. El objetivo principal que tenían y que a día de hoy siguen teniendo es la satisfacción de los clientes, pues como afirma Inditex “nuestros clientes están en el centro de todo cuanto hacemos”. Con esta filosofía, la empresa creció rápidamente y en 1975 se abre la primera tienda Zara dando muy buenos resultados a la compañía, y por ello, poco tiempo después en 1977, se abren las primeras fábricas Zara.

Con todo ello, la compañía consigue expandirse y se abren establecimientos por toda España.

Dado el gran éxito que la compañía seguía manteniendo, en 1985 se abre el primer centro logístico y se produce la salida fuera de las fronteras abriendo tiendas en Portugal, Francia y Nueva York. Además, durante la década de los 90, Inditex empieza a crecer y obtiene parte de Massimo Dutti, crea la empresa Pull&Bear, Bershka y Stradivarius.

La compañía siguió avanzando y consiguiendo cada vez más logros, llegamos así hasta 2001, año en el que Inditex decide salir a bolsa. Además, durante este año también se lanza la marca de ropa interior Oysho y poco tiempo después, en 2003, se crea Zara Home, especializada en decoración para el hogar. Por último, la incorporación más reciente tuvo lugar en 2008 con la creación de Uterqüe.

En la actualidad, Inditex reúne los elementos esenciales para la creación de moda, tales como diseño, fabricación, logística, distribución y venta tanto en tiendas como online. Es decir, Inditex lleva a cabo todas y cada una de las partes del proceso logístico que requiere el sector textil. (Inditex, 2019)

Cabe destacar, la importancia de la logística dentro de Inditex, pues la filosofía de trabajo en los 10 centros de distribución situados en España se centra en la distribución de piezas individuales y no de cajas, algo que sin lugar a duda, les diferencia del resto. Si bien, para lograr esto el grupo requiere por una parte, de un sistema de clasificación de piezas automático de carga y descarga controlado por mini obradores, permitiendo así, llegar a repartir hasta 32.000 piezas por hora. Y, por otra parte, requiere de un acercamiento con proveedores. El grupo presenta centros de producción en España y en países cercanos como Portugal o Marruecos, pero también en otros como India o Brasil. Por ello, dependiendo de las necesidades que genera el producto, este es fabricado en un lugar u otro. Por ejemplo, si se trata de un producto de moda del momento, será fabricado en los centros más cercanos, mientras que si se trata de productos para la siguiente temporada serán llevados a cabo en los más lejanos. Este método es conocido como distribución de circuito corto y es lo que ha hecho que empresas como las que componen Inditex hayan logrado un gran éxito.

Sin embargo, una peculiaridad que presenta la distribución comercial de Inditex es que todos los productos, independientemente de donde sean fabricados deben pasar por España de tal forma que si una blusa es fabricada en India para ser vendida en Alemania, antes de llegar a su destino pasará un control por España. (Goñi, 2015)

Con todos estos “métodos” y formas de trabajar el Grupo Inditex se diferencia del resto, entre otros aspectos, por la gestión logística y la velocidad con la que actúan. Todo

ello lo podemos ver en los resultados financieros obtenidos por la compañía a lo largo de los años.

A continuación, se muestra una tabla comparativa del resultado financiero que Inditex ha conseguido entre 2017 y 2018, en millones de euros.

*tabla 1: Resultado financiero Grupo Inditex*

	2018	2017
Beneficio atribuido a la dominante	3.444	3.368
Fondos propios a principio de ejercicio	13.497	12.713
Fondos propios a final de ejercicio	14.653	13.497
Fondos propios medios	14.075	13.105
<b>Retorno sobre Fondos propios</b>	<b>24%</b>	<b>26%</b>

Fuente: Inditex, 2019

En esta tabla vemos el beneficio neto obtenido por la compañía durante los dos últimos años de ejercicio. Entre ambos años se produce un aumento de 76 millones, lo que representa un 2% más como vemos en el retorno sobre fondos propios. Dicho aumento, en cierta parte se debe a los fondos propios generados al final del ejercicio 2017, que proporciona a 2018 comenzar su actividad con un margen mayor.

Cabe destacar, que aunque la tabla solo muestre los dos últimos años, en la línea temporal de los resultados obtenidos por Inditex desde 2010 la compañía ha ido aumentando su beneficio. Pues en 2010 el beneficio atribuido a la dominante ascendió a 1.741 millones de euros, es decir, 1.703 millones de euros menos que durante 2018. Por lo que, las mejoras de trabajo que hemos venido explicando dan buenos resultados para la compañía. (Inditex, 2019)

A continuación se muestran las ventas obtenidas por la compañía, ya que son las que hacen posible que Inditex presente resultados cada vez más elevados. Con el fin de analizar estas ventas, vamos a dividir las en tres formas diferentes. La primera mostrará las ventas por tipo de negocio, es decir, las ventas por establecimientos propios o por franquicias, la segunda, por áreas geográficas, para comparar España con el resto del mundo, y, por último, las ventas por formato, mostrando el número de ventas que corresponden a cada una de las cadenas que componen Inditex.

En las tres gráficas veremos una comparativa entre 2017 y 2018. Durante 2017 las ventas totales ascendieron a 25.336 millones de euros, mientras que, en 2018 a 26.145. Por lo que afirmamos que las ventas aumentaron de un año a otro en más de 800 millones de euros.

tabla 2: Ventas por tipo de negocio Grupo Inditex

	2018	2017
Ventas netas en tiendas propias y online	24.025	23.128
Ventas netas a franquicias	1.887	1.990
Otras ventas y servicios prestados	233	218
<b>Total</b>	<b>26.145</b>	<b>25.336</b>

Fuente: Inditex, 2019

En este caso, como ya hemos indicado, Inditex presenta un mayor número de establecimientos propios frente a los franquiciados. Concretamente, desde principios de 2019 el número de establecimientos propios ascendió a 6.412 en todo el mundo, mientras que el de franquicias a 1.078. Por ello vemos los resultados que proporciona cada uno de estos establecimientos, siendo una diferencia muy elevada. Además, vemos que en establecimientos propios y ventas online de un año a otro las ventas se han incrementado notablemente en casi 900 millones de euros más, por el contrario, las ventas mediante franquicias han descendido en unos 100 millones de euros aproximadamente.

En cierta parte, este descenso de ventas poco relevante para la compañía se ha debido al aumento del canal online, que como ya hemos visto y veremos más adelante va en aumento año tras año, proporcionando a las empresas un porcentaje de ventas mayor en este ámbito.

tabla 3: Ventas segmentadas geográficamente Grupo Inditex

	Ventas		Activos no corrientes	
	2018	2017	31/01/2019	31/01/2018
España	4.557	4.424	3.486	3.056
Resto Europa	12.388	11.954	3.725	3.458
América	4.033	3.877	1.567	1.421
Asia y resto del Mundo	5.167	5.081	864	884
<b>Total</b>	<b>26.145</b>	<b>25.336</b>	<b>9.642</b>	<b>8.820</b>

Fuente: Inditex, 2019

En esta tabla, volvemos a ver el ingreso total por ventas pero además vemos a donde corresponden dichas ventas. El formato que se presenta es similar al que veíamos en los resultados totales o en las ventas por establecimientos propios y online, es decir, en aumento de un año a otro no solo en España sino también en el resto del mundo.

Como aspecto más relevante se destaca el resultado obtenido en España, el cual presenta 4.557 millones de euros en ventas. Dicho resultado es notablemente inferior al

obtenido en el resto de Europa, que asciende a 12.388 millones de euros durante 2018, pero dicha cantidad es dividida entre todos los países europeos donde opera Inditex. Por ello, podemos afirmar, que el país donde más ventas genera es España.

Por último, vamos a ver las ventas por cadenas que presenta esta compañía.

tabla 4: Ventas por Cadenas Grupo Inditex

	2018	2017
Zara (Zara y Zara Home)	18.021	17.449
Pull&Bear	1.862	1.747
Massimo Dutti	1.802	1.765
Bershka	2.240	2.227
Stradivarius	1.534	1.480
Oysho	585	570
Uterqüe	101	97
<b>Total</b>	<b>26.145</b>	<b>25.336</b>

Fuente: Inditex, 2019

Durante ambos años vemos que los ingresos por ventas han presentado el mismo formato. Zara, primera y principal cadena del grupo, es la cadena que más ingresos aporta a los resultados financieros totales con unos resultados bastante más elevados que los del resto. Seguido encontramos Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka y Stradivarius que presentan resultados similares y por último Oysho y Uterqüe, últimas incorporaciones de Inditex que presentan unos resultados mucho menores, en cierta parte por su más reciente incorporación al mercado.

Para comprender mejor los resultados de Inditex durante estos dos años en anexos se muestra el balance final de la compañía a 2018 así como la cuenta de pérdida y ganancias.

#### 4.2) Franquicias:

Como ya hemos ido explicando en las páginas precedentes, las franquicias representan una parte importante del sector textil en la actualidad, pues numerosas empresas que todos conocemos tales como Bimba y Lola, Tendam, Levis o Mango trabajan bajo un contrato empresarial de franquicia. A continuación, con el fin de dar una imagen global del impacto de estas en nuestro país vamos a mostrar el número de franquicias textiles, así como la facturación que presenta, con los datos que proporciona Acotex en 2018.

En primer lugar, se muestra el número de establecimientos textiles franquiciados que encontramos en España mediante un gráfico dividido por secciones especializadas. De esta forma podemos analizar tanto los establecimientos totales durante 2016 y 2017,

como una comparación entre ambos y, además, veremos el número de establecimientos que se corresponden con cada ámbito de actividad, explicando los cambios más significativos.

Gráfica 5: Número de establecimientos franquiciados



Fuente: Acotex, 2018

Dentro del sector de la moda podemos diferenciar entre ocho subdivisiones dedicadas cada una de ellas, a una especialidad concreta. Como vemos en los resultados globales, España cuenta con más de 9.000 establecimientos textiles franquiciados, lo que supone más de 300 que el año anterior, coincidiendo con la recuperación tras la crisis económica que está experimentando la economía española. Y, además, cabe destacar que los negocios franquiciados han sido un método eficaz y rentable para muchas personas que debido a la situación del país perdieron su empleo, pues muchos decidieron enfocar sus negocios hacia esta forma comercial que proporciona más libertad y flexibilidad, además de un reconocimiento en el mercado. (Gallardo, 2017)

Si bien, no todas estas ramas de la moda presentan la misma evolución. Por ejemplo, aunque la moda femenina o la moda infantil-juvenil son dos de los subsectores que más establecimientos franquiciados presentan, se mantienen prácticamente igual que el año anterior, pero, por el contrario, otros como el subsector de la moda íntima aumenta el número en más de 500 establecimientos, siendo este el cambio más radical de un año a otro. Y, es que, en la actualidad la importancia de la moda íntima ha crecido bruscamente, pues esta se ha convertido en la protagonista de las pasarelas más importantes del mundo y, a día de hoy, se puede afirmar que se trata de un negocio con gran proyección hacia el futuro dado su gran éxito y la rentabilidad que presenta. Además, la sociedad ya no se

preocupa únicamente de las prendas más convencionales, sino que también por aquellas que no están a la vista de todos. (Franquicias.net, 2018)

Otro de los grandes cambios que vemos, es el de establecimientos de moda complementos, que a diferencia de la moda íntima, este desciende en más de 400 establecimientos. El principal motivo que explica dicha caída es la fuerte competencia a la que se enfrentan estas franquicias especializadas. Por una parte, cada vez son más las grandes cadenas o franquicias que incorporan en sus establecimientos complementos, de tal forma que por ejemplo en Mango Man, podemos encontrar una camisa, pero también un cinturón o unos tirantes. Por otra parte, tienen la competencia de la fuerte penetración actual del comercio electrónico, ya que a la hora de comprar estos productos no requieren las mismas necesidades, pues mientras que para comprar unos pantalones necesitas una talla concreta para comprar un bolso o unos pendientes no, por ello para adquirir estos productos no es necesario haberlos podido probar o tocar previamente. Además, numerosas plataformas digitales como Amazon o Aliexpress entre otras, comercializan dichos complementos con un formato más económico.

Una vez analizados los aspectos más relevantes en cuanto al número de establecimientos textiles franquiciados, vamos a ver la facturación que estos presentan, dividida de igual forma, por subsectores.

Gráfica 6: Facturación por franquicias



Fuente: Acotex, 2018

Este gráfico, como ya hemos dicho, muestra la facturación de los establecimientos textiles franquiciados en España durante 2016 y 2017 donde, al igual que en la gráfica anterior, se encuentra divididos por subsectores. El primer aspecto destacable comparando ambas gráficas es el resultado total de facturación en comparación con el número de

establecimientos. Es decir, el subsector que más establecimientos presenta no es el que más facturación tiene, aunque, la facturación de los subsectores más “débiles” sí que corresponden con los que menos establecimientos presentan.

Analizando los datos globales, vemos como la facturación ha descendido notablemente de un año a otro, en más de 13 millones de euros, el primer descenso desde 2012 según el INE (Instituto Nacional de Estadística). Sin embargo, vemos como no todos los subsectores han descendido su facturación pues algunos como la moda arreglos o la moda masculina sí que han visto un aumento. El problema viene dado por la leve caída que han sufrido algunos de los subsectores más influyentes tales como la moda mixta, moda femenina o moda infantil-juvenil, donde sí que vemos un descenso en la facturación total, aunque poco relevante.

Los cambios más significativos se presentan en la moda complementos y en la moda íntima, al igual que veíamos en el número de establecimientos. Con respecto a la moda íntima, vemos el mayor aumento de la facturación, lo cual es lógico si comparamos con el aumento de establecimientos que se presentaban. De igual forma ocurre con la moda complementos, dado el gran descenso del número de establecimientos la facturación total, también desciende.

El motivo que explica este descenso en la facturación total, así como en la facturación de los subsectores más influyentes, es relacionado con el precio. Dada la gran competencia existente en España en la actualidad, tanto de empresas españolas como extranjeras, así como la reciente introducción de elementos textiles en supermercados e hipermercados a bajo coste, las empresas textiles se ven obligadas a competir en una guerra de precios. Además, como hemos venido explicando previamente, España se ha visto involucrada en una profunda crisis económica y pese a que ya en el año 2017 se veía una mejoría de esta, el gasto de las familias no es el mismo que antes de que esta comenzara en 2008. Derivado de esto y de la mentalidad de la sociedad, las familias buscan productos más baratos en los nuevos formatos comerciales ya mencionados. Todo esto ocasiona, que las empresas tengan que reajustar sus márgenes para poder competir en precios, bajando así su facturación. (Monzón, 2018)

Por otra parte, la guerra de precios no es el único problema al que las empresas actuales se enfrentan, si no que tienen que combatir con las temporadas de rebajas. Este periodo de tiempo era utilizado por las empresas textiles para vender stock que no había sido vendido y de esta forma poder sacarle beneficio. Pero, como ya hemos explicado, la distribución comercial actual se encarga de fabricar para vender y por tanto el stock que presentan es mínimo. Consecuencia de ello, en los periodos de rebajas tiene que seguir

fabricando prendas para venderlas a un precio mucho más bajo, dejando de obtener así, un beneficio. Por lo que podemos decir, que dichos periodos de rebajas han dejado de ser rentables para las empresas, pues como vemos ocasionan que la facturación descienda. (Monzón, 2018)

Por último, en cuanto a franquicias, hay que destacar algunas de las más relevantes en España tales como el grupo Mango, que será desarrollado a modo de ejemplo en el comercio electrónico y el grupo Cortefiel, denominado grupo Tendam desde 2018, que será desarrollado a continuación.

#### **4.2.1) Grupo Tendam:**

En primer lugar, hay que destacar, que el Grupo Tendam, más conocido como Grupo Cortefiel no es únicamente una franquicia, si no que engloba tanto la denominación de cadena especializa, tienda multimarca y franquicia. Consiguiendo en el año 2018 un posicionamiento en el mercado en 89 países con casi 2.000 puntos de venta, de las cuales 1.180 son propias, 692 franquicias y 116 corners<sup>1</sup>. Además, como explicábamos en los aspectos más relevantes de la distribución comercial, no podemos denominar a este grupo ni mayorista ni minorista, pues en todo el proceso que engloba la distribución comercial, desde la producción de sus tejidos hasta la venta final, es llevado a cabo por ellos.

Con el fin de comprender como este grupo ha logrado posicionarse en el mercado de esta forma, vamos a proceder a explicar la evolución tanto histórica como de los resultados económicos obtenidos.

El grupo Cortefiel tiene comienzo mediante la creación de una pequeña mercería de barrio localizada en Madrid en el año 1880. Poco tiempo después, se decidió ampliar el negocio y se abrieron dos tiendas más en Madrid. Dichos establecimientos se regían bajo en concepto de *“almacén contenedor de distintas marcas y con productos para caballero, señora y niño”*. (Sacristán, 2018)

Dado el gran impacto que estos establecimientos mostraron durante estos años, en la década de los 40, el grupo Cortefiel, mediante sastres especializados, empezó a diseñar trajes de hombre de gran calidad, apareciendo aquí las primeras etiquetas de Cortefiel.

Una década después, debido al gran éxito que Cortefiel había conseguido se abren numerosas tiendas en la capital y se convierte en la primera empresa textil europea en Estados Unidos, comercializando sus primeros productos en los mejores almacenes de

---

<sup>1</sup> Un corner es un espacio de una marca o negocio ubicado en una tienda ajena a la misma. Un corner para tiendas suele tener la apariencia de un pequeño stand de atención al público y los podemos encontrar de forma habitual en grandes superficies o centros comerciales.

Nueva York. Además, esta firma apareció en importantes revistas de moda como la edición americana de Vogue y se promocionó mediante series y películas americanas.

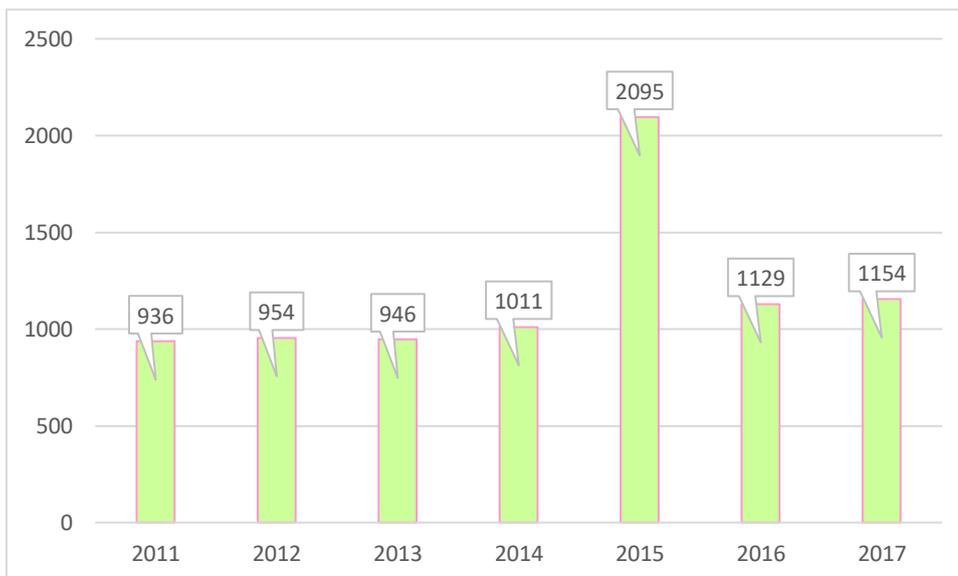
De esta forma, Cortefiel comenzó su expansión llegando a los principales puntos de España tales como Barcelona y Valencia en 1966, Murcia en 1968 y Granada en 1969. Con ello, la marca adquiere un nuevo concepto comercial, la distribución de marca especializada, e, incorpora nuevos mecanismos de venta, tales como la tarjeta de crédito Club Cortefiel, que hasta el momento ningún establecimiento había incorporado en sus instalaciones.

Con todas estas innovaciones, Cortefiel crece cada vez más rápido, creando nuevas firmas tales como sastrería masculina Milano en 1984, la cual a día de hoy conocemos como el primer outlet online multimarca especializado en moda, denominado Fifty. Springfield en 1988, la cual en menos de tres años ya se había expandido a Portugal y a Francia, que hoy encontramos repartida por toda Europa y que como veremos más adelante, es la empresa que presenta un mayor porcentaje de ventas dentro de la compañía. Pocos años después, en 1992 adquiere la firma de Pedro del Hierro, esta creció a pasos agigantados tanto dentro como fuera de España y, por último, Woman's Secret en 1993, con la que se ocasionó una revolución en la lencería española, como hemos visto en las gráficas anteriores, transformado la ropa interior en moda. Consiguiendo no solo ser una empresa pionera en el mundo de la lencería, si no que a día de hoy sigue siendo empresa líder en el mercado. (Sacristán, 2018)

Como parte del plan estratégico del grupo Cortefiel en 2018 cambia su denominación a grupo Tendam. Dicho cambio se ha producido cuando la compañía ha salido a bolsa con el fin de afianzar la rentabilidad de la compañía, potenciar su salida al exterior y su digitalización. Por lo que el grupo Tendam, en la actualidad, engloba las marcas de Springfield, Woman's Secret, Pedro del Hierro, Cortefiel y Fifty. (Romera, 2018)

Por otra parte, en cuanto a los resultados financieros que presenta el grupo Tendam cabe destacar que han sido muy positivos y que desde la última década hemos visto prácticamente una progresión constante. A continuación, se muestra una gráfica representativa de la facturación obtenida por las cinco empresas que componen el grupo desde 2011 hasta 2017 con el fin de poder analizar la evolución que este ha tenido.

Gráfica 7: Evolución de la Facturación Grupo Tendam



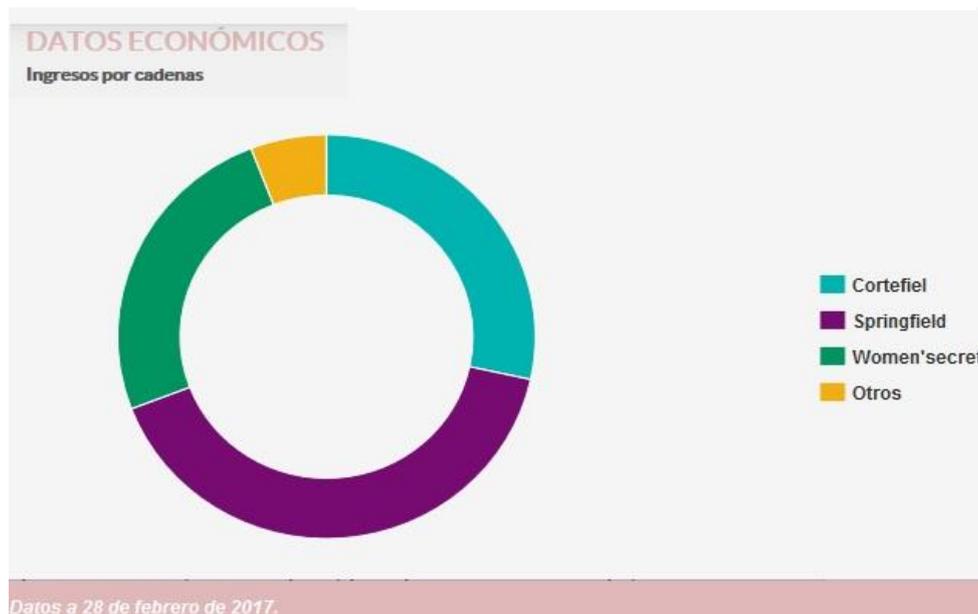
Fuente: Elaboración propia

Como vemos, la facturación que ha presentado en este periodo de tiempo se ha mantenido prácticamente estable durante los primeros años, pero a partir de 2013 crece más rápidamente, presentando una caída en el paso de 2015 a 2016.

Dicha caída no es un aspecto relevante para el grupo pues como ellos mismos indican en el extracto del Informe de Gestión del ejercicio terminado el 28 de febrero de 2017 “En mayor o menor medida esta evolución se ha dado en todos los sectores del comercio minorista (alimentación, equipamiento personal, equipamiento del hogar, etc.). Debido a la incertidumbre política del país”. Pese a ello, vemos que en el paso de 2016 a 2017 sí que hay una mejoría en cuanto a la facturación total.

Si bien, dicha facturación corresponde a las cinco empresas del grupo Tendam. Para realizar un análisis más detallado, vamos a mostrar un gráfico sobre los ingresos obtenidos por cada una de estas cadenas durante el año 2016.

Gráfica 8: Ingresos por cadenas Grupo Tendam



Fuente: Tendam, 2019

Los mayores ingresos del grupo en el año 2016 los presenta la marca Springfield, marca dirigida tanto a mujeres y hombres de entre 25 y 35 años. Si retrocedemos hacia atrás, veíamos que la mayor facturación se daba en el subsector de la moda genérica mixta, es por ello por lo que dentro de las cinco empresas que forman Tendam la más demandada sea esta, pues el resto están dedicadas a otros subsectores del textil.

Por otra parte, Cortefiel y Women's Secret también presentan un alto rendimiento económico, pues Cortefiel, es diferenciada del resto por la calidad de sus tejidos y Women's Secret fue la empresa pionera en moda íntima.

Sin embargo, bajo la denominación de "otros" encontramos Fifty y Pedro del Hierro. Dos marcas completamente opuestas, pues mientras que Pedro del Hierro es una firma de ropa de "lujo", Fifty es una tienda online con productos outlet. Entre las dos representan un pequeño porcentaje de la facturación total de la compañía en el año 2017, pero como podemos ver en los anexos, también han aportado más de 65.000 € a los resultados económicos totales.

Al igual que mostrábamos los ingresos obtenidos por las diferentes cadenas, cabe destacar, el desglose de ingresos incluido en la cuenta de resultados, para el año 2016.

tabla 5: Desglose de ingresos Grupo Tendam

	Miles de Euros
Ventas en tienda	997.025
Ventas mayor y franquicias	115.715
<b>Importe neto de la cifra de negocios</b>	<b>1.112.740</b>
Prestación de servicios	2.732
Ingresos por arrendamientos	216
Cánones	893
Otros ingresos de explotación	11.539
<b>Otros ingresos</b>	<b>15.380</b>

Fuente: Tendam, 2019

En esta tabla, vemos el desglose de la facturación total obtenida por el grupo durante el año 2016. En primer lugar, se muestra el importe neto de la cifra de negocios, que representa la actividad principal del grupo, las ventas. Por otra parte, se muestran el resto de los ingresos que la compañía ha obtenido tales como prestaciones de otros servicios o los ingresos por arrendamientos, entre otros. La suma de ambos ingresos es de 1.129 millones de euros, cifra que ya habíamos visto en la evolución por facturación.

Entre los aspectos más relevantes, dado que estamos analizando las franquicias, vemos que la mayor cifra de ventas no la obtienen los establecimientos franquiciados de la compañía, pero como Tendam señala en su informe “las ventas del Grupo a través de franquicias se han incrementado un 8,5% respecto al ejercicio anterior con especial relevancia en la evolución los mercados de Europa. El Ebitda<sup>2</sup> aportado por el negocio de franquicias ha sido de 37,7 millones de euros. Las ventas a franquiciados representan el 30,3% del negocio internacional del Grupo”.

Por último hay que indicar que, para una mejor comprensión de los datos en los anexos se muestran las principales magnitudes de los datos económicos, realizadas por el Grupo Tendam en el último año, así como los ingresos por cadenas en 2015 y 2016, la distribución del gasto y las inversiones realizadas.

<sup>2</sup> Indicador financiero que muestra el beneficio bruto de explotación calculado antes de la deducibilidad de los gastos financieros.

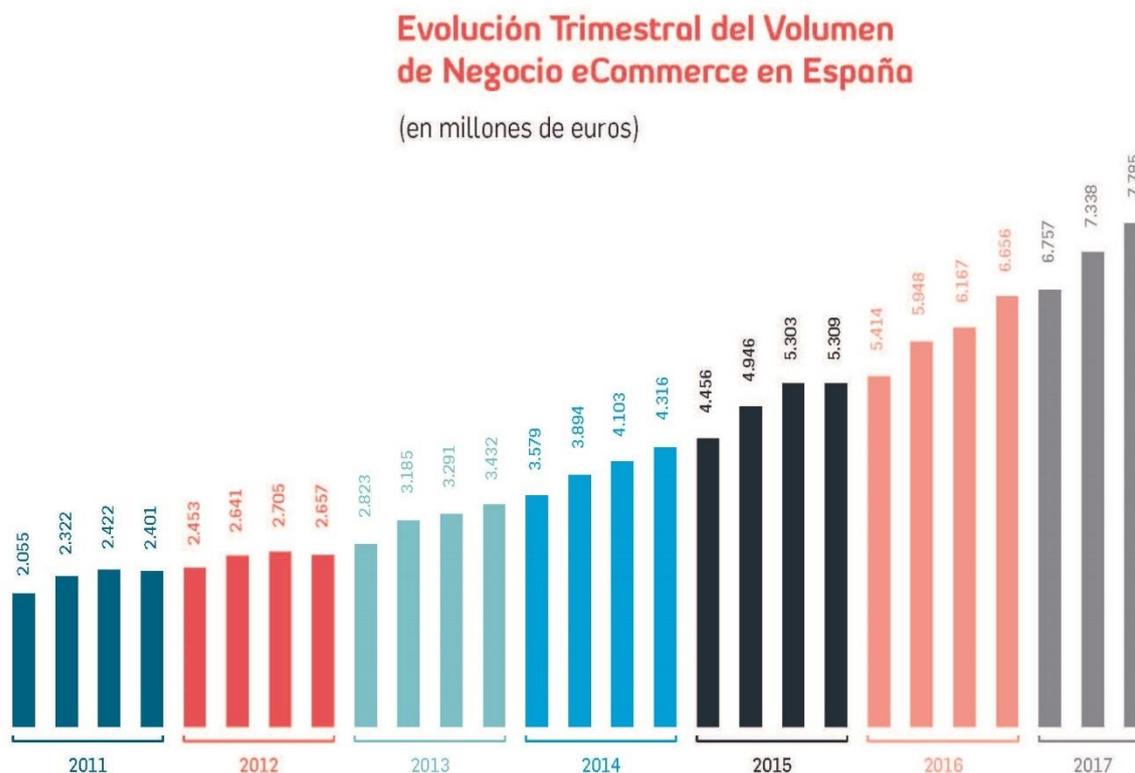
### 4.3) Canal online:

El comercio electrónico en la actualidad es la forma comercial que domina una gran parte del mercado. Que este haya llegado hasta el punto en que le conocemos ahora es consecuencia tanto de los consumidores como de las empresas, ya que, un gran número de empresas en España actúa bajo esta forma comercial, tanto las que han nacido más recientemente como las más tradicionales, pero somos los consumidores quien nos hemos adaptado a esta nueva forma de comprar, situando a España en el cuarto puesto en cuanto a ventas online en Europa. (Universia España, 2018)

A continuación, vamos a mostrar los aspectos más relevantes del comercio electrónico en el sector textil, lo haremos analizando tanto el volumen de negocio español como el impacto que este presenta en el exterior. De esta forma podremos ver la diferencia que presenta España con el resto de los países de la unión Europa. Por el contrario, como indica Acotex y ya hemos citado anteriormente, "Respecto al canal online, que continúa experimentando un fuerte crecimiento, es complejo obtener un dato exacto y desglosarlo por formato (las propias cadenas no desglosan su porcentaje de venta en este canal)."

En primer lugar, hay que destacar, que las prendas de vestir que comercializa el sector en general representan el tercer puesto en la categoría de actividades con mayor porcentaje de volumen de negocio, presentando un 5,1%, siendo superada únicamente por el sector de las agencias de viaje y el transporte aéreo. Por ello, en el siguiente gráfico se muestra el volumen de negocio del eCommerce en España desde 2011 hasta el tercer trimestre de 2017.

Gráfica 9: Evolución trimestral del volumen de negocio eCommerce en España



Fuente: Acotex, 2018

Como vemos en el gráfico, el comercio electrónico en cuanto al volumen de negocio mejora año tras año, afirmando que cada vez son más los consumidores que compran mediante plataformas online.

Como aspecto más relevante vamos a destacar el gasto de los españoles en un trimestre concreto. Así, en el segundo trimestre de 2017, el volumen de negocio del eCommerce en general en España es de 7.338 millones de euros en volumen de negocio, la cifra más elevada hasta el momento.

De esos 7.388 millones de euros, cabe destacar que según la CNMC (la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia), la población española gastó en el sector textil 430 millones de euros, únicamente durante el segundo trimestre de 2017, un 20% más que el año anterior.

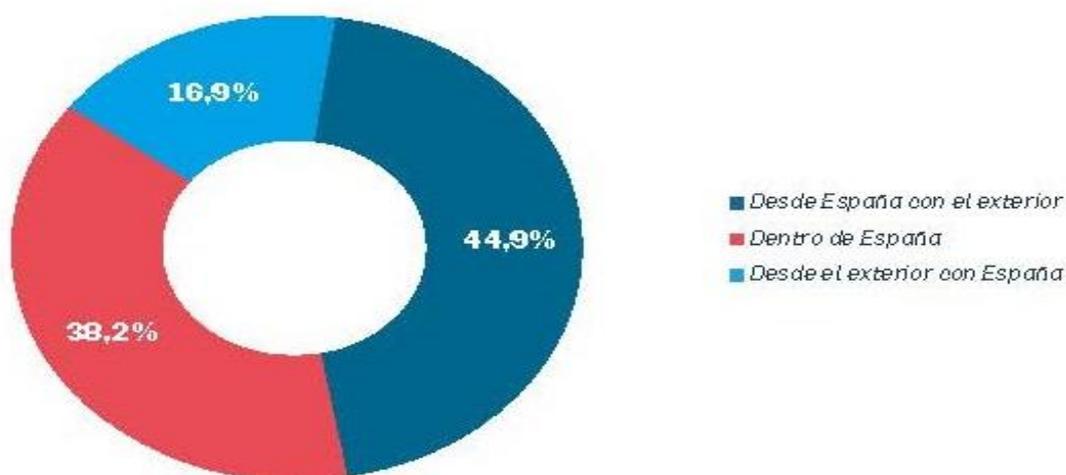
En cuanto a los resultados totales para este mismo año, pese a que Acotex solo proporciona las cifras hasta el tercer trimestre y por tanto no podemos ver el volumen de negocio generado durante todo el año, según los datos que proporciona Salvatierra la cifra que España generó con el comercio textil online ascendió a 1.732 millones de euros.

Si bien, no todas las compras han sido realizadas a tiendas españolas, pues por ejemplo las compras realizadas en España a través de plataformas extranjeras como por

ejemplo Aliexpress, entran dentro de esos 1.732 millones de euros pero el beneficio no le vemos reflejado en los resultados financieros españoles en cuanto al volumen de negocio. Por ello, como ya hemos indicado, España presenta el 5.1% en volumen de negocio. Porcentaje alto si le comparamos con el obtenido en 2012, donde el canal online únicamente representaba el 1,4%, pero, bajo si le comparamos con otros países de la unión europea, pues por ejemplo en Alemania un 28% de la ropa es comprada por Internet, en Reino Unido un 24% y un 13% en Francia. Esto lo podemos apreciar en el siguiente cuadro donde vemos representado el volumen de negocio segmentado geográficamente. (Salvatierra, 2018)

Gráfica 10: Volumen de negocio eCommerce segmentado geográficamente

### Volumen de Negocio eCommerce Segmentado Geográficamente



Fuente: Acotex, 2018

Como hemos indicado, el porcentaje de volumen de negocio es mayor desde España con el extranjero que únicamente en España o desde el exterior con España. Lo que quiere decir que todas las franquicias o cadenas especializadas que presentan un posicionamiento fuera de España y que hemos mencionado a lo largo de todo el análisis tales como Inditex, Primark, Bimba y Lola o Mango entre otras, venden más productos online fuera de España que dentro. De ahí que el total del gasto generado en 2017 fuera de 1.732 millones de euros, pero que, pese a ello, España solo fuera representado con el 5,1%.

Por otra parte, pese a que países como los ya citados nos superen en volumen de compras, dentro del porcentaje obtenido por España, la mayor proporción de volumen de

negocio se da desde España con el exterior y únicamente dentro de España. Siendo el caso del exterior con España el que menos aporta al volumen de negocio español.

Por último, hay que indicar que, como hemos venido diciendo, ya son muchas las empresas textiles que forman parte de este canal online, pero a día de hoy hay algunas que por sus innovaciones y su dedicación al sector destacan más que otras. Uno de los ejemplos más representativos, en este caso, es el del Grupo Mango, que será desarrollado a continuación.

#### **4.3.1) Grupo Mango:**

El grupo Mango, es una multinacional dedicada tanto al diseño, a la producción y a la comercialización de prendas de vestir de hombre, mujer y niño. En la actualidad, el grupo Mango se sitúa en el número dos de la distribución de moda en España, siendo superada únicamente por Inditex. Mango cuenta con 2.190 establecimientos repartidos por 110 países, al igual que veíamos en el Grupo Tendam, no todos sus establecimientos son franquicias, pero en este caso, si la mayor parte, pues como establecimientos propios del grupo Mango encontramos 979 y 1.211 franquiciados. Además, cabe destacar que en la actualidad el 77% de las ventas se dan en mercados internaciones, según indican en su memoria de sostenibilidad realizada en 2017. (Mango, 2017).

Antes de desarrollar la evolución histórica y los resultados financieros obtenidos por el grupo, cabe destacar que el Grupo Mango no es el mejor ejemplo para representar el comercio electrónico, pues como ya hemos ido indicando, en la actualidad hay numerosas empresas exclusivas de este ámbito, como Amazon que pese a que no comercializa únicamente elementos textiles tiene un gran impacto en este sector o Zalando, empresa online que comercializa exclusivamente prendas de vestir y complementos. Pero, ambas empresas, pese al gran impacto que presentan en nuestro país no son españolas. Por otra parte, no encontramos en España ninguna empresa que presente un impacto notable en su canal online.

Por ello, el ejemplo español más representativo es el del Grupo Mango. Dicha compañía es representativa del comercio electrónico por ser una de las empresas pioneras en este ámbito, pues abrió su primera web corporativa en 1995 y poco tiempo después puso a disposición de los clientes la primera tienda online. Además, en la actualidad, Mango es la empresa textil que más innovaciones y avances desarrolla en el mundo online. (moda.es, 2017)

La multinacional Mango nace en 1984, tras llevar desde 1972 comercializando blusas bordadas a mano desde casa, como un pequeño establecimiento de ropa en Barcelona donde el objetivo era proporcionar a las mujeres los mejores diseños de

temporada a un precio asequible. Rápidamente consiguió buena acogida y más establecimientos denominados “Mango” se repartieron por Barcelona. Poco tiempo después, en 1988, Mango ya se había expandido por 13 ciudades españolas y fue entonces cuando decidió mejorar su sistema de distribución. Pues si hay algo que ha caracterizado a Mango desde sus inicios y le ha permitido seguir creciendo constantemente es la filosofía de “Just in time”, es decir, justo a tiempo. Además, a este concepto se le sumo la mejora de gestión de stock en cuanto a producción, logística y distribución.

De esta forma, Mango se posiciono en el mercado con una imagen impecable, comercializando productos de calidad a precios asequibles. En 1992 Mango ya disponía de 100 establecimientos propios dentro de España y una página web donde los usuarios podían consultar sus productos y ofertas. Con ello, se dio paso a la internacionalización, llegando en un primer lugar a países como Portugal y posteriormente a toda Europa, consiguiendo un gran éxito en todos ellos, pues en 1997 la producción alcanzó un volumen de negocio en el extranjero, todavía mayor que el que presentaban en España. (CincoDías, 2014)

Dado el gran éxito que la compañía estaba teniendo y a los buenos resultados que proporcionaba su web, Mango abre su primera tienda online en el año 2000, ocasionando una revolución en el comercio electrónico, pues los mayores competidores de Mango aún no habían instalado en sus negocios dichas plataformas. Todo esto le permite seguir manteniendo una diferenciación con el resto de las empresas textiles y crecer todavía más, pues en 2005 se crea un espacio para la moda, Mango TOUCH, dedicado exclusivamente a complementos, en 2008 se abre Mango Man, ofreciendo la misma calidad a los hombres que a las mujeres, y, más recientemente Mango Kids en 2013, centrándose en ropa para niños. (Inversian.com, 2016)

Por último, en cuanto al comercio electrónico, ya hemos destacado la rapidez de este grupo a la hora de involucrase en las nuevas plataformas online. Pero, además, no ha dejado de hacerlo, pues a día de hoy Mango incorpora constantemente innovaciones en este ámbito como es por ejemplo, la incorporación de Mango Card, una tarjeta de puntos que permite a los usuarios realizar las compras online de forma más cómoda y disfrutando de las mejores ofertas y descuentos, ofreciendo además descuentos no solo en tienda si no en vacaciones, restaurantes, estética, etc. (Mango, 2019)

Pese al gran éxito del Grupo Mango a lo largo de la historia, en la actualidad, el Grupo presenta cifras negativas en su cuenta de resultados. A continuación, en la tabla se muestran los resultados totales obtenidos por el grupo a lo largo de los tres últimos años, en miles de euros.

tabla 6: Resultados financieros Grupo Mango

RESULTADOS	2015	2016	2017
IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS	2.327.045	2.260.751	2.193.634
EBITDA	170.662	77.304	114.840
BENEFICIO NETO	11.874	(60.940)	(33.166)

Fuente: Mango, 2019

Como vemos, en 2015 el grupo presentaba un beneficio neto positivo de 11.874 miles de euros, pero, por primera vez en la historia, durante el año 2016 presenta pérdidas de casi 61.000 miles de euros. Pues las ventas han caído un 3% menos que el año anterior, pese al incremento que se había realizado en el comercio internacional. Dicha caída, se debe principalmente a la reducción del Ebitda que pasa de 170 millones a 77, lo que quiere decir, que los beneficios antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones se ha reducido a menos de la mitad, ocasionando así, una reducción en el beneficio neto.

Por otra parte, Mango justifica sus pérdidas por la implantación de un modelo “fast-fashion” más ambicioso, que al principio dio buenos resultados pero que finalmente no lo ha hecho. También influyó, las fuertes inversiones centradas en la reformación de sus tiendas y la creación de un nuevo centro logístico en Barcelona. Llegando a invertir en torno a 140 millones de euros en su red comercial.

Por todo ello, la compañía llevo a cabo un proceso de transformación, consiguiendo avanzar en la profesionalización de su estructura directiva, reforzando su Comité Ejecutivo con la incorporación de nuevos directivos. Como afirma Daniel López, vicepresidente ejecutivo de Mango, “Disponemos de las personas adecuadas para que Mango continúe formando parte del grupo de las grandes multinacionales mundiales del sector moda”. (Lamelas, 2017)

Esto dio resultado, pues en el año 2017 la compañía sigue presentando pérdidas, pero con 45% menos que el año anterior y esperan resultados positivos para los siguientes años, pues la empresa ha llevado a cabo un saneamiento de su balance que ha conllevado un fuerte recorte de sus pasivos bancarios y una reducción de su deuda financiera neta mejorando la situación patrimonial del grupo. (La Vanguardia, 2018)

Para complementar dicha información en anexos se muestran el resto de los datos económicos relevantes en el balance de la empresa para el periodo desde 2015 hasta 2017.

Por otra parte, a continuación, con el fin de mostrar las cifras que presentan las franquicias frente a los establecimientos propios y el impacto del grupo tanto en España como en el extranjero, se muestran las ventas obtenidas para estos tres años divididas por tipos de negocio y por áreas geográficas.

*tabla 7: Ventas por tipo de negocio Grupo Mango*

<b>VENTAS POR TIPO DE NEGOCIO</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
VENTAS EN PUNTOS DE VENTA PROPIOS	1.693.992	1.668.157	1.610.205
VENTAS A FRANQUICIAS	633.052	592.594	583.429
IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS	2.327.045	2.260.751	2.193.634

Fuente: Mango, 2019

En primer lugar, en esta tabla vemos que las ventas en establecimientos propios son bastante más elevadas que las ventas por franquicia. Como hemos indicado anteriormente, el grupo presenta mayor número de empresas franquiciadas que de establecimientos propios, lo que nos deja ver que los establecimientos propios de la cadena presentan una rentabilidad mucho más elevada que las franquicias. Esto se debe entre otros aspectos, a que los establecimientos propios del grupo, abiertos durante los inicios de la compañía, se localizan en las grandes ciudades tales como Madrid o Barcelona, mientras que los franquiciados en ciudades más pequeñas como Segovia o Toledo. Por ello, las ventas no pueden ser las mismas en Madrid con una población de más de 3 millones que en Segovia con 55.000 habitantes.

Por otra parte, en cuanto a los resultados de ventas obtenidos, vemos que, pese a la gran caída de los beneficios netos en el año 2016, las ventas obtenidas no son tan dispares, por lo que, afirmamos que la caída del Ebitda se debe a las inversiones realizadas ya mencionadas anteriormente. Y, la caída de las ventas del siguiente año, se relacionan con el “saneamiento” y reajuste que el grupo ha tenido que realizar para mantenerse.

En la siguiente tabla, se muestran las ventas repartidas por áreas geográficas como hemos indicado anteriormente.

tabla 8: Ventas por áreas geográficas Grupo Mango

VENTAS POR ÁREAS GEOGRÁFICAS	2015	2016	2017
ESPAÑA	454.796	481.427	525.443
UNIÓN EUROPEA	972.136	959.803	940.339
RESTO MUNDO	900.111	819.520	727.852
IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS	2.327.045	2.260.751	2.193.634

Fuente: Mango, 2019

Como ya se ha citado en las páginas precedentes, el 77% de las ventas se dan en mercados internacionales. En esta gráfica lo vemos reflejado, pues España presenta unas cifras muy por debajo no solo de la Unión Europea, si no que del resto del mundo. Si bien, como vemos, las ventas de España son las únicas que crecen significativamente año tras año, pues tanto las ventas de la Unión Europea como del resto del mundo presentan un descenso en ventas desde 2015 hasta 2017, siendo el cambio más notable, en ambos casos, en el año 2017.

Por último, ya que hemos elegido el Grupo Mango como mejor empresa representativa del comercio electrónico cabe destacar, que las ventas obtenidas por este método han sido más favorables que las esperadas, pues en 2018 se logró el objetivo fijado para 2020, y además, dichas cifras son superiores a las obtenidas por el resto de la competencia.

Durante el año 2018, las ventas online del grupo aumentaron un 30%, llegando a representar el 20% de la facturación total de la compañía, un 5% más que el año anterior, ya que durante 2017 las ventas online representaron el 15% de la facturación. Ambos porcentajes resultan elevados, pues como veíamos anteriormente, la media en España de compras textiles online gira en torno al 7% en España, el 13% en Francia y el 28% en Alemania. Por ello, podemos afirmar que el Grupo Mango, se acerca cada vez más a los porcentajes internacionales, estimando para 2019 una previsión del 25% con respecto a la facturación total. (Moda.es, 2017)

## 5. Conclusiones:

El objetivo de este trabajo, como se indicó en la introducción, era estudiar los aspectos de la distribución comercial en el sector textil, con el fin de poder analizar el impacto que este tiene en la economía española actual.

Tras haber realizado el análisis, en primer lugar cabe destacar que habiendo sido el primer sector que se industrializó con la aplicación de la máquina de vapor a las distintas labores de producción, ha continuado incorporando los numerosos avances de la tecnología tanto en la producción de telas y prendas de vestir como en la forma en que se hacen llegar al consumidor final.

Por otra parte, el sector textil, a lo largo de los años ha conseguido diferenciarse del resto, pues en un primer lugar logró cambiar las formas de vestir de la población, dando paso a la innovación, a los estilos diferentes, etc. Es decir, con los avances de la industria textil se crea un nuevo modelo de vida, si bien para que esto fuera posible se requerían otros muchos factores, pero en mi opinión el sector textil consiguió, en cierta parte, impulsarlo.

Dichos avances no solo tuvieron lugar en los aspectos más tecnológicos, sino que también en el proceso de comercialización, es decir, de compra y venta de artículos. Y, esto no fue un cambio concreto de un momento de tiempo exacto, sino que, como hemos visto el sector de la distribución textil evoluciona continuamente. Pues la forma de trabajo ha variado, las empresas han pasado de comprar sus productos a mayoristas y después venderlos, a incluir todo el proceso. Lo que ha hecho que dentro de este sector el peso de los mayoristas y minoristas sea mínimo, pues los actuales líderes del mercado han integrado ambas fases en sus compañías, optado por llevar a cabo la distribución mediante integraciones verticales u horizontales.

Sin embargo, actualmente, no podemos afirmar que haya un formato único de distribución comercial, ni que los que actualmente conocemos no vayan a cambiar. El mejor ejemplo es el del comercio electrónico, pues en 2012 el impacto que este generaba en España era mínimo y en tan solo en 6 años ha crecido a pasos agigantados, consiguiendo que el 71% de la población española compre mediante plataformas online.

Es por ello por lo que el sector de la distribución textil presenta tantas peculiaridades, ya que en ningún momento deja de evolucionar. Pues si nos paramos a compararlo con otros sectores de la economía vemos que prácticamente ninguno integra todo el proceso de distribución desde la fabricación de un artículo hasta la venta de este.

Todo esto lo vemos reflejado en los principales aspectos del sector textil, donde pese a la gran crisis en la que España se ha visto involucrada y que ha provocado el cierre de numerosas empresas, este sector ha sido el que más empleo ha generado y ha podido mantener los puntos de ventas con los que contaba.

Por el contrario, como veíamos el número de empresas ha descendido notablemente, en parte por la crisis pero también por la fuerte competencia procedente de

países asiáticos y por las nuevas plataformas online desde todo el mundo. Todo ello ocasiona que las familias ajusten su presupuesto de gasto en este sector y busquen “lo barato”, impulsando así al desarrollo de establecimientos outlet, la compra por internet en plataformas más asequibles, o, incluso a la compra textil en supermercados o hipermercados.

Pese a todo ello, los líderes de la moda continúan siendo los mismos y aunque algunos de ellos han visto descensos en sus beneficios se siguen manteniendo y creciendo. Este aumento tanto de las cadenas especializadas como de las franquicias deja sin valor al pequeño establecimiento, haciendo que los pocos que quedaban terminen desapareciendo.

En cierta parte, esto es consecuencia tanto de las empresas como de los consumidores. De las empresas, porque son ellas mismas las que deben adaptarse al mercado en el que actúan, si bien, esto no es fácil, pues se ven sometidas a continuos cambios. Así, la financiación es un problema para muchas de ellas, pues las empresas familiares que encontramos, tanto en la producción como en la distribución, presentan ingresos muy reducidos y sin conocimientos suficientes para poder desarrollar técnicas de marketing tales como publicidad, venta online, etc. Todo ello, sumando a las nuevas y constantes innovaciones de la competencia y los cambios en la mentalidad de la población hace que se vean cada vez en una situación más difícil. Por otra parte, la aparición y aceptación de las franquicias ocasionó en España una gran revolución. A día de hoy, resulta más fácil y menos arriesgado abrir una franquicia que un pequeño establecimiento propio, tanto para las pequeñas como para las grandes empresas, pues, por ejemplo aunque Inditex sea la empresa más representativa de las cadenas especializadas también cuenta con franquicias, debido al reclamo que para los consumidores representa esta firma.

Por otra parte, pese a que cada persona tiene sus ideas y sus preferencias, la presión social o la facilidad para comprar hace que gastemos en empresas “de moda”, porque ¿quién no ha entrado nunca en una tienda Zara o quién no ha escuchado hablar de Mango?.

Por todo ello, los líderes en ventas en España, como ya se ha citado, son en primer lugar Inditex, seguido de Mango y el Grupo Tendam. Que como se ha analizado, presentan una larga trayectoria reflejada de manera positiva en sus beneficios, pues estas no solo actúan en España si no que han logrado salir tanto al resto de Europa como más allá. Los tres grandes grupos textiles tienen numerosos aspectos en común, en cuanto a los formatos comerciales, la presencia en el mercado y muchos otros, pero además de todo eso, los tres comenzaron siendo pequeñas tiendas y poco a poco han conseguido

posicionarse en el mercado de esta forma, algo que sin lugar a duda nos debe hacer reflexionar.

## 6. Bibliografía:

Acotex. (2018). *El comercio textil en cifras. Cifras y datos correspondientes al ejercicio de 2017*. Recuperado el 29 de mayo de 2019, <https://bit.ly/2NE9T8T>

Aparicio, G. y Zorrilla, P. (2015). *Distribución comercial en la era omnicanal*. Madrid: Editorial Pirámide.

Bolinches, C. (2016). *¿De dónde viene la ropa que compras en Zara? El español*. Recuperado el 10 de abril de 2019, <https://bit.ly/2AWDiKe>

Bustamante, R. (2017) *Evolución tecnológica en la industria textil*. Recuperado el 13 de marzo de 2019, <https://bit.ly/2XFilTu>

Casado, H. (2007) *Cultura material y consumo textil en castilla a fines de la edad media e inicios de la edad moderna*. Recuperado el 28 de marzo de 2019, <https://bit.ly/2XdCeCf>

Casares, J. y Martín, V. (2003). Evolución de la distribución comercial y de los hábitos de compra, del dualismo al polimorfismo. *Información comercial española, ICE*, Nº811, 323-347.

Chaves, J. (2004). Desarrollo tecnológico en la primera revolución industrial. *Norba, Revista de historia*, Nº17, 93-109.

CincoDías. (2014), *Zara es la marca minorista española más valiosa en Europa*. CincoDías. Recuperado el 15 de mayo de 2019, <https://bit.ly/2XDcZ0I>

CNAE. (2009) *Lista actividades grupo 13*. CNAE. Recuperado el 9 de marzo de 2019, <https://bit.ly/301N0NS>

CNAE. (2009) *Lista actividades grupo 141*. CNAE. Recuperado el 9 de marzo de 2019, <https://bit.ly/2Np8x1i>

Cuesta, P. (2006) *Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial*. Recuperado el 3 de abril de 2019, <https://bit.ly/2FJ0vu4>

Cuesta, P., Gutiérrez, P, Penelas, A. y Sarro, M. (2005), *Evolución de la distribución comercial en España: ¿De dónde venimos? ¿Adónde vamos?* Recuperado el 24 de abril de 2019, <https://bit.ly/2JmdwdU>

Diccionario de la Real Academia Española (RAE). (2019) Definición Productividad. RAE. Recuperado el 3 de abril de 2019, <https://bit.ly/2KREw8i>

Diccionario de la Real Academia Española (RAE). (2019) Definición Logística. RAE. Recuperado el 4 de junio de 2019, <https://bit.ly/2Ltm7yd>

Espacio Lector Nobel. (2015). *La evolución del sistema de franquicia en España*. Espacio Lector Nobel. Recuperado el 8 de mayo de 2019, <https://bit.ly/2J1FB1z>

España es cultura. (2018). *La moda española se viste de largo*. España es cultura. Recuperado el 28 de marzo de 2019, <https://bit.ly/1JS2Aj6>

Fleis, A (2013). *La franquicia en España. Estudio y evolución de las redes mixtas. Propuesta de un modelo predictivo de tipo polinómico*. Universidad internacional de Cataluña.

Franquicias.net. (2018). *Franquicias de moda íntima: de tiendas pequeñas a cadenas de éxito*. Franquicias.net. Recuperado el 6 de junio de 2019, <https://bit.ly/2FLKu6B>

Gallardo, P.J. (2017). *Informe sobre Tendencias en Franquicias 2017*. Franquicia Directa. Recuperado el 6 de junio de 2019, <https://bit.ly/2Xl8596>

Goñi, A (2015). *Análisis de la distribución comercial del sector textil*. Facultad de ciencias económicas y empresariales. Universidad del País Vasco.

Inditex. (2019). *Conócenos: Nuestros ocho formatos comerciales componen una de las mayores compañías de distribución de moda del mundo*. Recuperado el 18 de junio de 2019, <https://bit.ly/2NRmMeq>

Inversian.com. (2016). *Mango: Historia resumida*. Inversian.com. Recuperado el 17 de junio de 2019, <https://bit.ly/2JJYdiu>

Isaza, J.J. (2016). *Qué es integración vertical e integración*. Bienpensado. Recuperado el 7 de mayo de 2019, <https://bit.ly/2Mw4Emp>

La Vanguardia (2018). *Mango recorta sus pérdidas un 45%, hasta los 33 millones*. La Vanguardia Economía. Recuperado el 17 de junio de 2019, <https://bit.ly/2xkf0zJ>

Lamelas, M. (2017). *Mango entra en pérdidas por primera vez en su historia, con números rojos de 61 millones*. El Confidencial. Recuperado el 17 de junio de 2019, <https://bit.ly/2Lu8A9O>

Lava, R. (2010) *Diseño de escaparates*. Málaga: Editorial Vértice.

Mango. (2017). *Memoria de sostenibilidad*. Mango. Disponible en la web oficial de Mango. Recuperado el 17 de junio de 2019, <https://bit.ly/2x88NZl>

Mango. (2019). *Mango Card*. Mango. Recuperado el 17 de junio de 2019, <https://bit.ly/2Ga6v1n>

Moda.es (2017). *Mango se acerca a las 130 franquicias en España con cinco nuevas aperturas*. Moda.es. Recuperado el 17 de junio de 2019, <https://bit.ly/320UtOX>

Montagut, E. (2017) *La revolución del algodón en Inglaterra*. Losojosdehipatía. Recuperado el 13 de marzo de 2019, <https://bit.ly/2Xko47r>

Montanera, R (2018). *Estudio anual eCommerce 2018*. IAB.SPAIN. Recuperado el 20 de mayo de 2019, <https://bit.ly/2ISMNFu>

Monzón, A. (2018). *El sector textil alerta contra la guerra de precios tras 2 décadas de estancamiento*. El Independiente. Recuperado el 6 de junio de 2019, <https://bit.ly/2Xk4jq8>

Mora, V. (2017). *Locos por la moda: cada español gasta de media 451,79 euros en ropa y complementos en 2016*. Bolsamania. Recuperado el 10 de marzo de 2019, <https://bit.ly/2XfNva2>

Muñoz, D. (2018). *Los escaparates de la moda, sistemas de comercialización, espacios de consumo y oferta textil en la Valencia preindustrial (1675-1805)*. Madrid: Sílex.

Rico, I. (2000). *El Grupo Cortefiel renueva su web y abre la tienda online Womensecret.com*. Economía Digital. Recuperado el 23 de mayo de 2019, <https://bit.ly/2LtWiOp>

Rodríguez, A. (2016). *Análisis del sector textil español*. Universidad de Sevilla.

Rois, S (2018). *Historia de Inditex online: cómo ha evolucionado la estrategia eCommerce del gigante de la moda*. Marketing Ecommerce. Recuperado el 23 de mayo de 2019, <https://bit.ly/2q32vEW>

Romera, J. (2018). *Cortefiel cambia de nombre y pasa a llamarse Tendam*. El Economista. Recuperado el 11 de junio de 2019, <https://bit.ly/2xkma7e>

Ruiz, R (2017). *Mango crece un 6% en España mientras reduce tiendas en el exterior*. Expansión. Recuperado el 27 de mayo de 2019, <https://bit.ly/321sFdf>

Sacristán, L. (2018). *Cortefiel: de mercería familiar a "premium mass market"*. Forbes. Recuperado el 11 de junio de 2019, <https://bit.ly/2Jisa5Q>

Salvatierra, J. (2018). *La moda marca el paso al comercio electrónico en España*. El País. Recuperado el 10 de abril de 2019, <https://bit.ly/2IDSLsf>

Salvatierra, J. (2018). *La moda marca el paso al comercio electrónico en España*. El País. Consultado el 13 de junio de 2019, <https://bit.ly/2IDSLsf>

Sánchez, C. (2019). *La industria textil, la segunda más contaminante del planeta*. XLSemanal, Recuperado el 10 de marzo de 2019, <https://bit.ly/2svMfxr>

Santesmases, M. (1993). *Marketing: conceptos y estrategias*. Madrid: Pirámide.

Serrano, R. (2017). *La mitad de las españolas ya compra ropa en el supermercado*. ABC Economía. Recuperado el 29 de mayo de 2019, <https://bit.ly/2XfCxBy>

Soret, I. (1999). *Logística y marketing para la distribución comercial*. Madrid: Esic Editorial.

Temprano, V. (2019). *Apuntes Tema 5: La distribución y su papel en la economía y en la sociedad*. Universidad de Valladolid. Consultado el 8 de abril de 2019, <https://bit.ly/322JHrv>

Tendam. (2019). *Informe de sostenibilidad*. Tendam Recuperado el 01 de julio de 2019, <https://bit.ly/2XG1026>

Ucha, F. (2013) Definición textil. DefiniciónABC, Recuperado el 20 de marzo 2019, <https://bit.ly/2HFAPKC>

Universia España (2018). *El papel de comercio electrónico en la actualidad*. Universia España Recuperado el 12 de junio de 2019, <https://bit.ly/2xloU4b>

## 7. Anexos:

### Anexo A: Balance de situación del Grupo Inditex.

Fuente: Inditex, 2019

#### BALANCE DE SITUACIÓN CONSOLIDADO

(Cifras en millones de euros)	(Notas)	31/01/2019	31/01/2018
<b>ACTIVO</b>			
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		<b>11.064</b>	<b>10.084</b>
Derechos sobre locales arrendados	(14)	464	457
Otros activos intangibles	(14)	348	255
Fondo de comercio	(15)	208	207
Inmovilizado material	(13)	8.339	7.644
Propiedades de inversión		20	21
Inversiones financieras	(16)	267	237
Otros activos no corrientes	(17)	584	520
Activos por impuestos diferidos	(23)	858	744
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>		<b>10.620</b>	<b>10.147</b>
Existencias	(12)	2.716	2.685
Deudores	(11)	820	778
Activos por Impuestos sobre Beneficios corriente	(23)	108	110
Otros activos corrientes		162	160
Otros activos financieros	(25)	20	12
Inversiones Financieras Temporales	(19)	1.929	1.472
Efectivo y equivalentes	(19)	4.868	4.931
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>21.684</b>	<b>20.231</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>			
<b>PATRIMONIO NETO</b>		<b>14.682</b>	<b>13.522</b>
Patrimonio neto atribuido a la dominante		14.653	13.497
Patrimonio neto atribuido a los minoritarios		30	25
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>		<b>1.618</b>	<b>1.536</b>
Provisiones	(20)	229	259
Otros pasivos a largo plazo	(21)	1.072	1.005
Deuda financiera	(19)	5	4
Pasivos por impuestos diferidos	(23)	312	268
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>		<b>5.383</b>	<b>5.173</b>
Deuda financiera	(19)	84	12
Otros pasivos financieros	(25)	47	105
Pasivos por Impuestos sobre Beneficios corriente	(23)	153	151
Acreedores	(18)	5.099	4.908
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>		<b>21.684</b>	<b>20.231</b>

## Anexo B: Cuenta Perdidas y Ganancias.

Fuente: Inditex, 2019

### CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS CONSOLIDADA

(Cifras en millones de euros)	(Notas)	2018	2017
Ventas	(3)	26.145	25.336
Coste de la mercancía	(4)	(11.329)	(11.076)
<b>MARGEN BRUTO</b>		<b>14.816</b>	<b>14.260</b>
		56,7%	56,3%
Gastos de explotación	(5)	(9.329)	(8.944)
Otras pérdidas y ganancias netas	(6)	(30)	(38)
<b>RESULTADO OPERATIVO (EBITDA)</b>		<b>5.457</b>	<b>5.277</b>
Amortizaciones y depreciaciones	(7)	(1.100)	(963)
<b>RESULTADOS DE EXPLOTACIÓN (EBIT)</b>		<b>4.357</b>	<b>4.314</b>
Resultados financieros	(8)	17	(5)
Resultados por puesta en equivalencia	(16)	54	42
<b>RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>4.428</b>	<b>4.351</b>
Impuesto sobre beneficios	(23)	(980)	(979)
<b>RESULTADO NETO DEL EJERCICIO</b>		<b>3.448</b>	<b>3.372</b>
<b>RESULTADO ATRIBUIDO A ACCIONISTAS MINORITARIOS</b>		<b>4</b>	<b>5</b>
<b>RESULTADO NETO ATRIBUIDO A LA DOMINANTE</b>		<b>3.444</b>	<b>3.368</b>
<b>BENEFICIO POR ACCIÓN, en euros</b>	(9)	<b>1,106</b>	<b>1,082</b>

### Anexo C: Principales magnitudes, Grupo Tendam.

Fuente: Tendam, 2019

DATOS ECONÓMICOS				
Principales magnitudes	2015	2016	Var %	
<b>BALANCE</b>				
Inmovilizado no financiero	332,33	299,48	-9,89	
Inmovilizado financiero	98,61	103,77	5,24	
Existencias	162,15	157,62	-2,79	
Clientes	25,08	22,62	-9,81	
Proveedores comerciales	268,33	252,62	-5,86	
<b>RESULTADOS</b>				
Total ingresos de explotación actividades no discontinuadas	1.095,17	1.128,12	3,01	
Margen bruto / Ingresos	59,0%	57,8%	-1,89	
Beneficio de explotación	35,28	11,87	-66,36	
EBITDA recurrente	108,29	114,70	5,91	
<b>RATIOS DE GESTIÓN</b>				
Existencias / Ventas	14,9%	14,2%	-5,15	
Clientes / Ventas	2,3%	2,0%	-12,00	
Proveedores / Ventas	24,7%	22,7%	-8,14	

*Datos en Millones de Euros a 28 de febrero de 2017.*

### Anexo D: Ingresos, Grupo Tendam.

Fuente: Tendam, 2019

DATOS ECONÓMICOS		
Ingresos	2015	2016
Ventas en tiendas	977,36	997,02
Ventas a franquicias	107,65	115,72
Otras ventas	0,73	
Otros ingresos	9,43	15,38
<b>Total Ingresos</b>	<b>1.095,17</b>	<b>1.128,12</b>

*Datos en Millones de Euros a 28 de febrero de 2017.  
(\* Ventas a franquicias sólo incluye la facturación de Grupo Cortefiel a sus franquiciados, pero no incluye la venta de éstos a clientes.*

### Anexo E: Distribución del gasto, Grupo Tendam.

Fuente: Grupo Tendam

DATOS ECONÓMICOS		
Distribución del gasto		
	2015	2016
Remuneración a empleados	221,70	235,30
Aprovisionamiento	449,42	475,54
Otros gastos de explotación	319,96	341,54
<b>Total Gastos</b>	<b>991,08</b>	<b>1.052,38</b>

*Datos en Millones de Euros a 28 de febrero de 2017.*

### Anexo F: Inversiones, Grupo Tendam.

Fuente: Grupo Tendam

DATOS ECONÓMICOS		
Inversiones		
	2015	2016
Nuevas aperturas	18,57	15,71
Reformas	14,07	9,95
Otras inversiones	10,92	13,37
<b>Total Inversiones</b>	<b>43,56</b>	<b>39,03</b>

*Datos en Millones de Euros a 28 de febrero de 2017.*

### Anexo G: Ingresos por cadenas, Grupo Tendam.

Fuente: Grupo Tendam

DATOS ECONÓMICOS		
Ingresos por cadenas		
	2015	2016
Cortefiel	321.911	319.946
Springfield	466.501	459.444
Women'ssecret	247.726	280.693
Otros	56.459	66.153
Unidad Corporativa	2.572	1.884
<b>Total Ingresos por Cadenas</b>	<b>1.095.169</b>	<b>1.128.120</b>

*Datos en Miles de Euros a 28 de febrero de 2017.*

## Anexo H: Gastos y distribución de gastos de personal, Grupo Mango.

Fuente: Mango, 2019

<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
SUELDOS	343.077	333.611	334.267
SEGURIDAD SOCIAL Y OTROS GASTOS SOCIALES	81.160	80.074	79.346
<b>TOTAL</b>	<b>424.238</b>	<b>413.685</b>	<b>413.613</b>

<b>DISTRIBUCIÓN DE LOS GASTOS DE PERSONAL</b>			
<b>ÁREA GEOGRÁFICA</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
ESPAÑA	183.320	184.618	191.545
UNIÓN EUROPEA	170.225	168.371	167.759
RESTO MUNDO	70.691	60.695	54.309
<b>TOTAL</b>	<b>424.238</b>	<b>413.685</b>	<b>413.613</b>

## Anexo I: Variaciones de reservas, Grupo Mango.

Fuente: Mango, 2019

### VARIACIONES DE RESERVAS

<b>ESTADO DE MOVIMIENTOS DE LOS FONDOS PROPIOS</b>	<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>PRIMA DE EMISIÓN</b>	<b>OTRAS RESERVAS</b>	<b>RESULTADO EJERCICIO</b>	<b>AJUSTE POR CAMBIO DE VALOR</b>	<b>TOTAL</b>
SALDO AL FINAL DEL EJERCICIO 2016	22.233	139.778	588.010	(60.940)	17.431	706.512
DISTRIBUCIÓN EJERCICIO 2016	0	0	(60.940)	60.940	0	0
RESULTADO EJERCICIO 2017	0	0	0	(33.166)	0	(33.166)
DIVIDENDOS	0	0	0	0	0	0
OTRO RESULTADO GLOBAL DEL EJERCICIO	0	0	(18.562)	0	(34.296)	(52.858)
VARIACIÓN POR CAMBIOS EN PERÍMETRO DE CONSOLIDACIÓN	0	0	(146)	0	0	(146)
SALDO AL CIERRE DEL EJERCICIO 2017	22.233	139.778	508.362	(33.166)	(16.865)	620.342

### Anexo J: Impuestos de beneficios, Grupo Mango.

Fuente: Mango, 2019

#### IMPUESTOS DE BENEFICIOS

ÁREA GEOGRÁFICA	2015	2016	2017
ESPAÑA	(9.604)	(31.897)	(11.147)
UNIÓN EUROPEA	1.061	(1.241)	(386)
RESTO DEL MUNDO	1.238	617	617
<b>TOTAL</b>	<b>(7.259)</b>	<b>(32.521)</b>	<b>(10.916)</b>

### Anexo K: Proveedores de capital, Grupo Mango.

Fuente: Mango, 2019

PROVEEDORES DE CAPITAL	2015	2016	2017
DEUDAS CON ENTIDADES FINANCIERAS A CORTO PLAZO	(76.911)	(147.905)	(128.125)
DEUDAS CON ENTIDADES FINANCIERAS A LARGO PLAZO	(897.993)	(789.275)	(655.683)
<b>TOTAL DEUDA</b>	<b>(974.904)</b>	<b>(937.180)</b>	<b>(783.808)</b>
TESORERÍA E INVERSIONES FINANCIERAS A CORTO PLAZO	446.428	351.540	368.714
<b>TOTAL DEUDA NETA</b>	<b>(528.476)</b>	<b>(585.640)</b>	<b>(415.094)</b>
<b>TOTAL BALANCE</b>	<b>2.273.090</b>	<b>2.214.760</b>	<b>2.032.287</b>
<b>DEUDA NETA / BALANCE (%)</b>	<b>(23,24%)</b>	<b>(26,44%)</b>	<b>(20,42%)</b>