

GRADO EN ADMINISTRACION Y DIRECCION DE EMPRESAS

Curso 2014/2015

ANALISIS DE LA DISTRIBUCION COMERCIAL DEL SECTOR TEXTIL

Autora: ARIANE GOÑI ARBIDE

Director: XABIER OLABARRIETA ARNAIZ

En Bilbao a 9 de Septiembre del 2015



INDICE

Resumen	1
1. Introducción	2
2. Marco teórico y conceptual: La distribución comercial	4
2.1) Definición y funciones.....	4
2.2) Características de la distribución comercial.....	4
2.3) Estructura de los canales de distribución.....	5
2.4) Distribución mayorista y minorista.....	8
2.4.1) Distribución mayorista.....	8
2.4.2) Distribución minorista.....	10
2.4.2.1) Nuevas formas de venta “sin establecimiento”.....	13
2.5) La nueva era del comercio y la distribución: El comercio electrónico.....	13
2.5.1) Ventajas e inconvenientes del e-commerce.....	15
2.5.2) Showrooming y Webrooming: Dos nuevos fenómenos de la omnicanalidad.....	16
3. Análisis del sector y de la distribución textil en España	18
3.1) El sector textil español: Cambios en el mercado.....	18
3.2) El sector de la distribución textil en España.....	20
3.2.1) De los establecimientos independientes a las grandes cadenas especializadas.....	21
3.3) Evolución y situación actual.....	23
3.4) Cambios y nuevas tendencias en la producción y distribución textil.....	30
3.4.1) De la industria tradicional a la distribución de circuito corto: Nuevos procesos de distribución creados por grandes empresas.....	31
3.4.2) Caso Inditex.....	34
3.5) El comercio electrónico: E-commerce.....	38
3.5.1) El E-commerce en el sector de la moda como estrategia de distribución.....	39
3.5.1.1) Caso Mango.....	41
3.5.2) Adaptación de la logística al E-commerce.....	42

3.5.2.1) La empresa Seur adaptada al comercio online del textil.....	43
4. Conclusiones.....	45
5. Bibliografía.....	49

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: Distintos canales de distribución según su longitud.....	6
FIGURA 2: Productos más vendidos en internet.....	14
FIGURA 3: Nuevas tendencias en el proceso de compra.....	17
FIGURA 4: Los grandes de la distribución en España.....	23
FIGURA 5: Evolución de la facturación del comercio textil en España.....	24
FIGURA 6: Evolución del gasto familiar en textil.....	25
FIGURA 7: Distribución de la cesta de compra nacional.....	26
FIGURA 8: Evolución del número de trabajadores en establecimientos textiles.....	26
FIGURA 9: Puntos de venta minoristas.....	27
FIGURA 10: Distribución de la facturación por formatos comerciales nacional.....	28
FIGURA 11: Evolución de cuotas de Mercado Nacional 1993-2014.....	30
FIGURA 12: Circuito largo en la industria tradicional del sector textil.....	32
FIGURA 13: Proceso logístico Grupo Inditex.....	35
FIGURA 14: Web VS App.....	39

ANALISIS DE LA DISTRIBUCION COMERCIAL DEL SECTOR TEXTIL

Ariane Goñi Arbide

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

UPV/EHU

RESUMEN:

Este trabajo está centrado en el análisis de la distribución comercial del sector textil español. Para ello, en primer lugar, estudiaremos la evolución y los cambios más relevantes que se han producido en torno al sector textil en general, centrándonos posteriormente más detenidamente en cuestiones de distribución. Veremos cuáles han sido las principales causas que han propiciado al cambio tan veloz de dicho sector y mediante diferentes datos podremos ver variaciones muy significativas, así como la creación de nuevos modelos de negocio adaptados tanto al mercado como al consumidor de hoy en día. Con ello, llegaremos a la conclusión de que nos encontramos ante un sector el cual en los últimos años ha dado un giro prácticamente de 360° y que dadas tanto las circunstancias del mercado como las de los consumidores, la adaptación y la creación de nuevas formas comerciales han sido imprescindibles para que las empresas puedan seguir compitiendo en este sector.

1. INTRODUCCIÓN

Cuando hablamos de *distribución comercial* no nos referimos a una actividad en concreto, sino que nos referimos a la gestión de un amplio conjunto de actividades para llevar el producto desde la fábrica al consumidor.

La distribución comercial es un sector de actividad con importantes repercusiones sociales y económicas en todos los países desarrollados y además, al igual que el producto, el precio y la promoción, es un instrumento o variable de marketing (Cuesta, 2001).

Tal y como manifiesta Cruz Roche (1991), “para que las ventas de una empresa se produzcan no basta con tener un buen producto, a un buen precio y que sea conocido por los consumidores, sino que además, es necesario que se encuentre en el lugar y momento adecuados para que ese producto sea accesible al consumidor”.

En muchas ocasiones errores en la distribución son causa del fracaso en el lanzamiento de algunos productos que satisfacen bien las necesidades del consumidor y que han sido bien comunicados, pero que finalmente el consumidor no los ha podido encontrar en ningún canal de venta. Es por eso, que la separación geográfica entre vendedores y compradores hace necesaria una función que acerque correctamente los productos desde los lugares donde son fabricados hasta los lugares donde son consumidos.

Desde un punto de vista macroeconómico, la distribución permite además una mejor asignación de los recursos económicos al poder especializarse la producción por zonas geográficas, en función de los recursos naturales de las mismas y de la capacidad y formación de sus habitantes, facilitando posteriormente la distribución y que dichos productos puedan ser intercambiados por otros productos (Santesmases, 2004, pp. 524-525).

Y es que desde el punto de vista económico, la distribución es el eje organizador de los intercambios. La división del trabajo requiere de una actividad distributiva que incremente el valor de los bienes y servicios producidos a través de la preparación y transporte, desde las zonas de producción a los centros de consumo (Miquel *et al.* 2000, p. 19)

Actualmente nos encontramos en un mercado de continuos cambios y por esta razón me ha parecido interesante analizar diferentes aspectos sobre la distribución comercial, ya que creo que ha evolucionado mucho en estos últimos años, y para poder así conocer la situación actual de muchas de las empresas de este país.

El objetivo de este trabajo se va a centrar en analizar la importancia de la distribución comercial y la creación de nuevos modelos de negocio adaptados tanto a la situación actual del mercado como al consumidor de hoy en día.

Para ello, nos vamos a centrar en el sector Textil y Confección, ya que es un sector que me gusta y en el que he podido trabajar anteriormente¹ y el cual me resulta muy atractivo e interesante de analizar.

La metodología aplicada en este trabajo es la denominada “analítico-sintética”, la cual se va a desarrollar en base a diferentes fuentes de información, todas ellas referenciadas en el apartado bibliográfico correspondiente.

En cuanto a la estructura del trabajo, en primer lugar vamos a situar el concepto de la distribución comercial, así como sus características, la estructura de los diferentes canales de venta, como la distribución mayorista y minorista. Veremos posteriormente cómo hoy en día hay diferentes formas para vender productos sin ningún tipo de establecimiento físico y nos centraremos detenidamente en la nueva era del comercio y la distribución que da nombre al comercio electrónico.

A continuación, y para ver todos estos conceptos en el entorno de un sector específico, comenzaremos a analizar el sector y la distribución textil en España, basándonos en datos y estudios realizados en 2014.

Comenzaremos en primer lugar a conocer su evolución y los cambios más relevantes que se han producido en las últimas décadas, e intentaremos ver como se encuentra en la actualidad dicho sector: desaparición de establecimientos independientes o multimarca, incremento de las grandes cadenas de distribución, cambios tanto en el mercado como en el comportamiento de compra de los consumidores, principales cadenas de distribución en España etcétera.

Por tanto, podremos ver cambios muy significativos y nuevas tendencias tanto en la producción como en la distribución textil y donde analizaremos profundamente el caso de Inditex para ver su estilo de negocio adaptado a un mercado global y a las características de un consumidor actual mucho más exigente.

Finalmente, veremos la importancia del comercio electrónico entorno al sector textil y como hoy en día es utilizado por muchas empresas de moda como estrategia de distribución. Así analizaremos el caso de Mango, empresa pionera en introducir el e-commerce en su modelo de negocio y veremos como la logística está siendo adaptada al comercio electrónico, siendo esta uno de los principales retos de este modelo de negocio.

¹ He podido estar trabajando durante el verano de 2014 en una de las tiendas del Grupo Inditex, concretamente en uno de los establecimientos de Zara de la Gran Vía de Bilbao.

2. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL: LA DISTRIBUCION COMERCIAL

2.1) Definición y funciones:

A la hora de definir la distribución comercial podemos encontrarnos con diferentes autores que atribuyen a dicho concepto su propia definición.

Así, y como apunta Santesmases (2004, p 524), “la distribución, es el instrumento del marketing que relaciona la producción con el consumo. Su misión es poner el producto a disposición del consumidor final o del comprador industrial, en la cantidad demandada, en el momento en el que lo necesite y en el lugar donde desee adquirirlo”.

Hay que tener en cuenta, que la distribución debe superar la separación existente entre la producción y el consumo, y esta se concreta en tres aspectos (Pando, en Aparicio y Zorrilla, 2015, pp. 21-22):

Uno de los primeros aspectos es la *separación física*, la cual existe entre los lugares de producción y consumo.

Por otro lado, se da también una *separación en el tiempo*, ya que en algunos casos es debida a la concentración en la producción, bien por la propia naturaleza de los productos (productos perecederos, productos agrícolas o pesqueros), o bien por el desarrollo de grandes lotes de fabricación. En otros casos es el consumo el que explica dicha separación, principalmente debido a la demanda estacional de algunos de ellos (p.ej: el turrón, producto que en época navideña es consumido por gran parte de la población y su demanda concretamente se concentra en el mes de diciembre).

Finalmente, otro de los aspectos es la *separación en el surtido*. Mientras que la producción tiende a la especialización, los consumidores necesitan, para satisfacer sus necesidades, una amplia gama de productos, por lo que el distribuidor, puede aportar la variedad de surtido buscada por el cliente.

2.2) Características de la distribución comercial:

Una buena estrategia de distribución puede contribuir a la diferenciación competitiva y a una eficacia y eficiencia más grande del marketing, por eso es necesario tener en cuenta las siguientes cuatro características (Pando, en Aparicio y Zorrilla, 2015, p. 22):

- En primer lugar, la distribución es una variable imprescindible para la venta de productos y en algunos casos, el coste de la distribución puede tener una gran influencia en el precio final de los productos.
- Por otro lado, implica decisiones estratégicas, que obligan a mantener relaciones contractuales con otras empresas y cuya modificación a corto plazo son ciertamente difíciles, ya que, los acuerdos de distribución generalmente tienen un horizonte temporal de un año o de un periodo superior.
- Además, es una variable de difícil control, debido a que muchas empresas tienen muchas dificultades para distribuir sus productos y tienen la necesidad de utilizar la ayuda de otros miembros. Por eso en ocasiones, participan diferentes eslabones en la cadena de distribución y en estos casos, cuando entra en juego un elevado número de intermediarios u organizaciones independientes de fabricante, supone para las empresas un riesgo en el control del canal.
- Por último, la distribución es una variable interrelacionada con los demás componentes del marketing-mix.

2.3) Estructura de los canales de distribución

El *canal de distribución* es el camino o ruta por el que el producto pasa del productor al consumidor o cliente final y está formado por el conjunto de personas u organizaciones que facilitan la circulación del producto del origen al destino. Estas personas o entidades actúan como intermediarios, facilitando el flujo de bienes y servicios desde el productor al consumidor y al mismo tiempo formando la cadena de valor del producto.

Las funciones a desarrollar en un *canal de distribución* se pueden agrupar en las siguientes (Pando, en Aparicio y Zorrilla, 2015, pp. 22-23):

- Función de transporte
- Adecuación de la oferta a la demanda, es decir, función de fraccionamiento, consistente en la transformación de los lotes de producción en lotes o unidades de consumo.
- Función de almacenamiento y conservación del producto.
- Función de servicios, donde se incluyen diferentes servicios adicionales que aumentan su valor, como por ejemplo: la entrega, la instalación, el asesoramiento técnico,...
- Función de financiación del proceso de distribución de los productos y función de asunción de riesgos (pérdida por depreciación, pérdida de valor o no venta del mismo).
- Función de garantía y servicios de mantenimiento postventa.

Tal y como expone Pando, en Aparicio y Zorrilla (2015, p. 23):

“Además de las funciones anteriormente mencionadas, los distribuidores (intermediarios) suelen asumir también las ventas, que son aquellas relacionadas con la información sobre el mercado, el contacto con los compradores potenciales, la negociación con los mismos, la promoción de la oferta o la adaptación de los productos”.

Por tanto, todas las funciones anteriormente mencionadas, pueden ser realizadas por los intermediarios, pero en algunos casos es la empresa productora la que realiza todas o algunas de ellas, reduciendo así el número de intermediarios del canal y consiguiendo un mayor control.

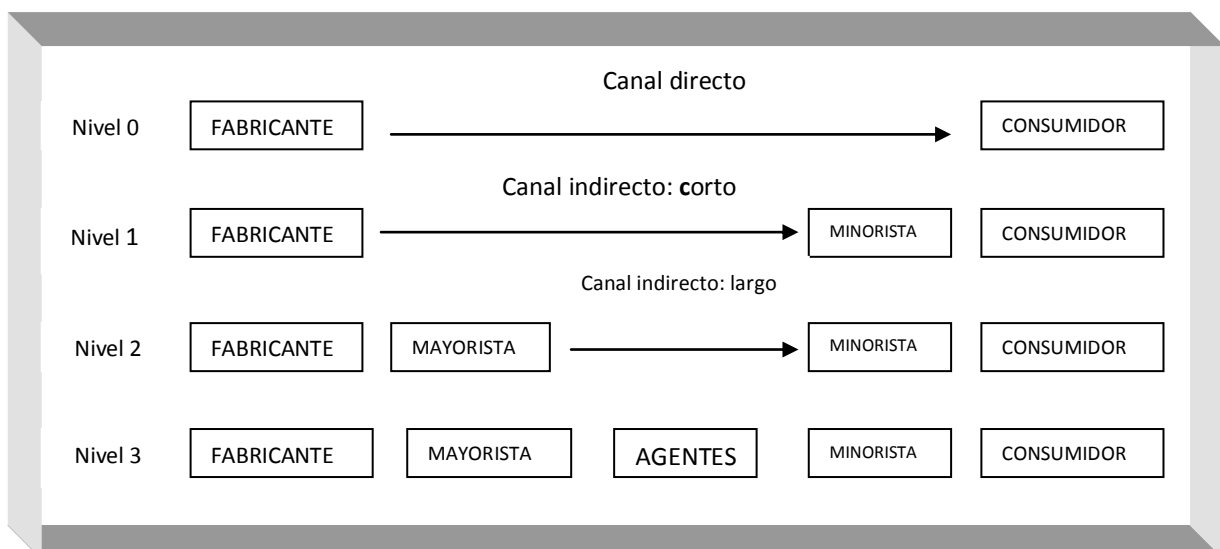
Un principio básico en la distribución es que las funciones no pueden eliminarse, pero sí se puede cambiar el agente que las realiza. En este sentido la eliminación de un intermediario no significa necesariamente que desaparezca la función que desarrollaba dicho intermediario. En realidad, lo que sucede es que, la eliminación de un mayorista o minorista, reasigna las funciones entre los restantes miembros del canal, incluido el cliente final (Pando, en Aparicio y Zorrilla, 2015, p. 24).

Las empresas pueden diseñar los canales de distribución de muy diversas formas, siendo posible así, distribuir un mismo producto por distintos canales. Para poder analizar la variedad y los diferentes canales, los clasificaremos en base a las aportaciones de Sánchez Suarez (2004):

1) La **longitud** o número de niveles de intermediación:

- Canal directo
- Canal indirecto corto
- Canal indirecto largo

Figura 1. Distintos canales de distribución según su longitud



(FUENTE: Aparicio y Zorrilla (2015, p. 27))

En primer lugar nos encontramos con el *canal directo o de nivel cero* que es aquel en el que la empresa productora distribuye sus propios productos sin la utilización de ningún tipo de intermediario.

A partir de aquí, en función del número de niveles, hablamos de *canales indirectos cortos*, cuyo canal consta únicamente de un intermediario y *canales indirectos largos*, que constan de dos o más niveles de intermediarios.

2) El **grado de vinculación** entre los miembros:

- Canal convencional o independiente
- Sistema vertical
- Sistema horizontal

En primer lugar nos encontramos con el canal de *distribución convencional o independiente*, compuesto por uno o varios fabricantes, mayoristas o minoristas (independientes) en el que cada uno es una parte aislada que busca maximizar sus propios beneficios. Ningún miembro es líder y ninguno de ellos se encarga de dirigir el canal ni de asignar tareas, pero en ocasiones los resultados obtenidos con este tipo de canales suelen ser un poco mediocres, surgiendo a veces conflictos entre los miembros.

En segundo lugar tenemos los *sistemas de distribución vertical*, formados por fabricantes, mayoristas y/o minoristas que actúan como un sistema unificado. En este caso uno de los miembros es propietario de los demás, el les ha contratado y dependiendo de cómo se ejerza el liderazgo podremos encontrar sistemas de distribución vertical corporativo, contractual o administrativo.

Por último, nos encontramos con *sistemas de distribución horizontales*, que en este caso dos o más empresas de un mismo nivel colaboran persiguiendo una misma oportunidad de marketing. Con este sistema, combinan recursos tanto financieros como productivos, de marketing, organizacionales, etcétera, con el objetivo de obtener mejores resultados que de forma individual.

Finalmente y como apuntaba, las empresas pueden diseñar diferentes canales de distribución, siendo posible distribuir un mismo producto por distintos canales para así poder acceder a diversos segmentos. Y es que hoy en día la mayoría de las empresas de gran tamaño utilizan *sistemas de distribución multicanal*, una práctica cada vez más frecuente con la cual las empresas introducen dos o más canales diferentes de distribución para acceder así más fácilmente a sus consumidores.

2.4) Distribución mayorista y minorista

La *distribución comercial* requiere adoptar decisiones de marketing estratégicas y otra serie de decisiones de carácter más funcionales, referidas al canal y a los agentes que en él participan (Gilsanz, en Aparicio y Zorrilla, 2015, p. 91).

Los principales intermediarios del canal son los mayoristas y los minoristas (detallistas), los cuales son agentes que necesitan y crean estrategias de marketing.

Estos en todo momento intentan buscar la excelencia y tienen la continua necesidad de adaptarse a los cambios y tendencias que se dan en el mercado.

Hoy en día en el contexto multicanal y digital en el que nos encontramos, la variedad de tipos o modalidades de distribución que existen para hacer llegar los productos a los consumidores, tanto mayorista como minorista, no solo es amplia, sino que, además, está en constante evolución (Gilsanz, en Aparicio y Zorrilla, 2015, p. 91).

2.4.1) *Distribución mayorista*

En primer lugar nos encontramos con las *empresas mayoristas* en el canal de distribución.

En muchas ocasiones se ha cuestionado el porqué ceder la actividad a estas empresas si ello implica perder el control, pero es cierto que las empresas consiguen, a través de los mayoristas, más de lo que podrían conseguir solas ya que estos añaden valor a los productos y servicios de los fabricantes.

Cuando la cantidad de minoristas o clientes de una empresa es muy grande o se encuentran muy dispersos geográficamente, la venta directa se transforma en un canal de gestión compleja y de alto coste. Por eso en estos casos suele ser más eficiente la utilización de *mayoristas*, los cuales atienden a los minoristas o detallistas ya que son especialistas en el manejo de grandes volúmenes de ventas y como veremos, cuentan con la infraestructura adecuada en términos de fuerza de ventas, sistemas de distribución física de las mercaderías y control de crédito a su cartera de clientes.

Por tanto, la distribución mayorista incluye todas las actividades relacionadas con la venta de productos o servicios a los distribuidores minoristas o a los clientes industriales. Así pues, los mayoristas son empresas cuya actividad principal consiste fundamentalmente en la venta o distribución mayorista. Estos, adquieren productos, principalmente a fabricantes, y los venden en su mayoría, a minoristas, clientes industriales y en muchas ocasiones a otros mayoristas (Gilsanz, en Aparicio y Zorrilla, 2015, p. 93).

Este tipo de empresas desempeñan diferentes funciones, las cuales pueden resumirse en las siguientes (Santesmases, 2004, p. 563):

- Función de venta y promoción.
- Función de compra y clasificación.
- Función de ahorro en compra.
- Función de almacenamiento.
- Función de transporte.
- Función de financiación.
- Asunción de riesgos.
- Información de mercado.
- Gestión y asesoramiento.

Los mayoristas pueden realizar la totalidad o solo algunas de las funciones anteriormente mencionadas, lo que da lugar a distintas modalidades de comercio mayorista.

Y es que, tal y como manifiesta Santesmases (2004, p 563), en los últimos años las empresas mayoristas han perdido mucho protagonismo dentro de la distribución comercial, dado que, algunas de las funciones anteriormente mencionadas están siendo realizadas cada vez más por otros canales de distribución, así como las asociaciones minoristas y las grandes empresas de distribución.

Los mayoristas en función de su intervención o no en la propiedad de los productos, se pueden clasificar en tres grandes grupos (Kotler y Armstrong, 2011):

1. Mayoristas comerciales
2. Brokers y Agentes
3. Centrales y oficinas de fabricantes y distribuidores.

MAYORISTAS COMERCIALES

En primer lugar y uno de los grupos más numerosos son los mayoristas comerciales, que consisten en negocios independientes los cuales, asumen la propiedad de los artículos. Este tipo de mayoristas pueden a su vez clasificarse de acuerdo a dos criterios: funciones desarrolladas y localización.

BROKERS Y AGENTES

A diferencia de los mayoristas comerciales, los Brokers y Agentes, facilitan la venta entre compradores y vendedores pero no asumen la propiedad de los productos. Estos solamente actuarán de enlace y ayudarán en la negociación y en la venta, a cambio de una comisión.

CENTRALES Y OFICINAS DE FABRICANTES Y DISTRIBUIDORES

Por último, las centrales y oficinas de fabricantes y distribuidores son un medio para las transacciones mayoristas entre compradores y vendedores con el objetivo de prescindir de los intermediarios mayoristas independientes.

2.4.2) *Distribución minorista (detallista)*

En segundo lugar, nos encontramos con las empresas minoristas en el canal de distribución.

Estas empresas son de gran importancia ya que pueden alterar, frenando o potenciando, las acciones de marketing y merchandising de los fabricantes y mayoristas y a la vez son capaces de influir en las ventas y resultados finales de los artículos que comercializan (Santesmases, 2004, p. 569).

Los detallistas constituyen el eslabón final del canal de distribución, es decir, son aquellos que conectan directamente con el mercado, e incluyen todas las actividades relacionadas con la venta directa de productos o servicios a los consumidores finales para su uso personal y no comercial.

El comercio minorista puede clasificarse de acuerdo a diferentes criterios, así como (Glisanz, en Aparicio y Zorrilla, 2015, pp. 99-101):

➤ El nivel de servicio que prestan:

De acuerdo con el nivel de servicio, en primer lugar se sitúan los minoristas de **Autoservicio**, que cubren las necesidades de los consumidores que desean realizar su propio proceso de comparación, selección y compra. Los precios suelen ser más baratos y generalmente suelen ser establecimientos de bienes de consumo diario, ventas con descuentos, etcétera.

Por otro lado los minoristas de **servicio limitado**, ofrecen un mayor servicio de atención, ya que distribuyen artículos sobre los que es necesario tener una mayor información, siendo los precios algo mayores. (Decathlon, Forum,..)

Finalmente, en los minoristas de **servicio completo** existe un personal de ventas que ayuda al cliente en todas las fases del proceso de compra: selección, asesoramiento, financiación,...

- La amplitud de su surtido o *línea de productos* (Santesmases, 2004, p. 576-578) :

En este caso los minoristas se clasifican de acuerdo a lo extenso o limitado que es su surtido.

En primer lugar podemos encontrarnos con **tiendas especializas**, las cuales ofrecen una limitada línea de productos (1 o 2 líneas) pero que a la vez la variedad de cada línea es muy amplia.

Es de mencionar, que tal y como manifiesta Sainz de Vicuña (en Santesmases, 2004, p. 576) , “la importancia de este tipo de establecimiento ha disminuido de forma progresiva en los últimos años y su mantenimiento en el futuro pasa por una profesionalización creciente de su gestión, la especialización de productos “únicos” que no puedan encontrarse en grandes superficies, la diferenciación y la asociación en cadenas voluntarias, cooperativas, franquicias, así como la integración espacial en centros comerciales, galerías, etc.”

Por otro lado, los **grandes almacenes** cuentan con una gran cantidad de líneas de productos y en general, enseñas como El Corte Inglés, operan en cadena y con sucursales en distintas áreas geográficas. Son superficies de gran tamaño, con distintos departamentos que ofrecen una amplia variedad de productos, aunque su surtido tiene una menor profundidad que el de las tiendas especializadas.

Los **supermercados** son unas de las tiendas minoristas más visitadas tanto por sus precios bajos como por su proximidad al cliente. Pueden clasificarse en pequeños y grandes y los productos de alimentación, hogar y limpieza suelen ser los más vendidos aunque también ofrecen una amplia variedad de productos clasificados por secciones especiales: panadería, charcutería, etc.

Los **hipermercados** son una superficie de gran tamaño, mayores que los supermercados (más de 2.500 m²), los cuales suelen estar situados en las afueras de la ciudad, aunque la tendencia actual es a localizarlos en zonas más céntricas. Ofrecen una gran variedad de productos, tanto de alimentación como de otro tipo y ofrecen también diversos servicios.

Las **tiendas 24 horas**, de superficie igual o inferior a 500 m², cuentan con una línea de productos bastante limitada, pero aun así, han pasado de ser tiendas de “parada de carretera” a tiendas orientadas al cliente y sus necesidades. El usuario paga la comodidad y normalmente proporcionan alimentación, bebidas, libros, revistas, perfumería,...

Finalmente y para acabar con esta clasificación, no podemos olvidarnos de un modelo de establecimiento de gran tamaño, denominados por muchos como *Category Killers*. Son tiendas especializadas de gran superficie que cuentan con un gran surtido dentro de una única línea de producto y disponen al mismo tiempo de personal especializado para poder satisfacer plenamente al consumidor (p.ej: Ikea, multinacional de origen sueco dedicada a la venta minorista de muebles y objetos para el hogar y decoración o Media-Markt, empresa alemana con un gran surtido de productos y precios muy competitivos en el ámbito de la electrónica).

➤ Los niveles de *precios* que ofrecen:

El precio es también un criterio a la hora de clasificar a los minoristas y podemos encontrar tiendas de descuentos más o menos agresivos, así como los **outlet o tiendas factory**, las cuales son algunas de las posibilidades de posicionamiento en precios bajos que ofrecen determinadas marcas con artículos de otras temporadas, saldos, liquidación de existencias, etcétera (normalmente con un 60% u 80% de descuento).

Y es que en los últimos años y con motivo de la crisis, en Europa se ha disparado el negocio de los centros Outlet, experimentando una fase de rápido crecimiento, tanto en la demanda como en la oferta.

➤ Dependiendo la *organización* utilizada:

Por último los minoristas también pueden clasificarse de acuerdo a su enfoque organizativo.

En primer lugar tenemos los **comercios independientes** que son aquellos que no mantienen ningún tipo de relación con los demás miembros del canal y toman sus propias decisiones. Estos están constituidos por una sola tienda, propiedad de un comerciante individual o de una sociedad y normalmente suelen estar dirigidos por el mismo propietario.

En segundo lugar nos encontramos con el **comercio integrado o corporativo** que en este caso se da la integración de diferentes miembros del canal de distribución, formando una unidad empresarial en todas sus funciones.

En tercer lugar llegamos al **comercio asociado contractual**, que consta de empresas independientes entre sí, con diferentes funciones, las cuales firman acuerdos para obtener mejores resultados.

Finalmente encontramos el *comercio asociado espacial*, el cual agrupa a varios detallistas o minoristas en un mismo y único espacio, coordinando las actividades de marketing y los servicios.

2.4.2.1) Nuevas formas de venta “sin establecimiento”.

Más allá de de las tipologías que pueda adoptar un comercio minorista, es de destacar el enorme crecimiento que ha tenido en los últimos años la distribución minorista fuera de la tienda, es decir, sin ningún tipo de establecimiento físico.

Ya hoy en día, contamos con un conjunto de modalidades de distribución y venta directa, a las que también se les denomina marketing directo (Entre ellas: venta por correspondencia, por catálogo, por teléfono o por televisión), cuya utilización es cada vez mayor por parte de las empresas. (Santesmases, 2004, p. 579)

Por otro lado, la explosión del comercio *online* (eCommerce), otra de las formas de venta sin establecimiento físico, ha abierto nuevos modelos de negocio minorista y es que para el consumidor actual Internet se ha convertido en uno de los canales más cómodos y rentables para realizar compras.

Al principio las empresas comenzaron proporcionando información de su oferta en sus páginas web, aunque muy pronto empezaron a ofrecer más información comercial, exponiendo detalles de sus productos. El siguiente escalón fue la telecompra, que permitía comprar los productos por medio de la red. Pero finalmente las empresas dieron un paso más, introduciéndose así el comercio electrónico, dando la opción, aparte de poder comprar los productos, también de poder pagarlos por la red (Sainz de Vicuña, 2001, p. 193).

En el siguiente apartado analizaremos más a fondo este fenómeno comercial, el cual hoy en día está siendo utilizado por muchas de las empresas de este país.

2.5) La nueva era del comercio y la distribución: el comercio electrónico.

El comercio electrónico, también conocido como e-commerce, consiste básicamente en la distribución y comercialización de bienes y servicios por medios electrónicos, tales como internet y otras redes informáticas (Calderon, 2014).

Originalmente el término se aplicaba a la realización de transacciones mediante medios electrónicos tales como el Intercambio Electrónico de Datos (EDI), sin embargo con el advenimiento de Internet y la creación de la World Wide Web (www) a mediados de los años 90 comenzó a referirse principalmente a la venta de bienes y servicios a través de Internet,

usando como forma de pago medios electrónicos, tales como las tarjetas de crédito (Varios autores, 2015).

Para el consumidor actual, Internet se está convirtiendo en uno de los canales más cómodos y rentables para realizar sus compras. Y es que, la aparición de Internet en los hogares ha modificado mucho el comportamiento de los consumidores durante todo el proceso de compra, y la red les ha dado la posibilidad de elegir entre la tienda física y la tienda online, así como para la realización de compras o para la búsqueda de información.

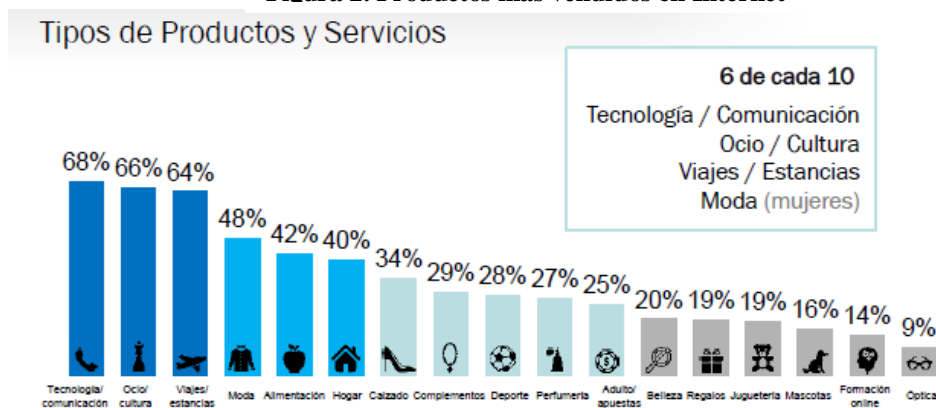
Tal y como manifiesta Zorrilla, en Aparicio y Zorrilla (2015, p. 127), “el comprador de hoy en día ya no solo tiene diferentes alternativas para realizar sus compras, sino que las puede simultanear. Ha pasado de ser multicanal a ser omnicanal, en tanto que las fronteras entre el contexto virtual y el real han ido desapareciendo”.

El consumidor actual está conectado, es móvil y comparte sus experiencias en redes sociales, foros o blogs y puede llegar a tener a su alcance, toda la información que desean sobre productos, marcas y empresas. Hoy en día con un solo “click” en *tablets* o *smartphones* se pueden realizar un gran número de transacciones y gracias a la conectividad se puede acceder de manera muy rápida y sencilla a gran cantidad de información y, por supuesto, a una amplísima, casi infinita, oferta comercial.

Como apuntaba, debido a la rapidez y a la sencillez, cada día hay más gente que prefiere realizar sus compras online. Quizá no las compras menores del día a día, pero cada vez el comercio electrónico se extiende a más productos y prácticamente hoy en día todo se puede comprar ya por Internet. De hecho, hay artículos que se venden más vía online que por otros canales, por ejemplo, la música, el vídeo, los vuelos, hoteles, etc.

En el ámbito estatal, la electrónica, el ocio, los viajes y la moda son las categorías de productos que más se venden mediante este canal, en cambio, como podemos ver en la siguiente figura, juguetería y otro tipo de artículos son los menos adquiridos.

Figura 2. Productos más vendidos en Internet



(FUENTE: Estudio eCommerce 2015 IAB Spain)

Cada vez más minoristas están optando por una nueva forma de distribución (online) y están encontrando grandes posibilidades de crecimiento en nuevos mercados, a menudo sin ninguna huella física.

Pero obviamente no todos los operadores están capacitados para dar un servicio integrado on y off. Sin embargo, debido a la llegada de la omnicanalidad, fenómeno que va a seguir persistiendo, muchas empresas han tenido que ir adaptándose a nuevas tendencias y a situaciones nuevas que han ido surgiendo en el mercado (Zorrilla, en Aparicio y Zorrilla, 2015, p 127).

2.5.1) Ventajas e inconvenientes del e-Commerce (Varios autores, 2015).

El comercio electrónico, tanto como para las empresas o distribuidores, como para los consumidores, ofrece diversas ventajas, pero también acarrea algún que otro inconveniente o frenos a la hora de su utilización.

EMPRESAS

En primer lugar, es de mencionar que, las empresas han tenido un progresivo crecimiento de presencia en la web y gracias a ello, han podido notablemente reducir sus costes y se han podido ajustar mucho más rápido a las condiciones del mercado.

Gracias a la presencia en el mundo online, las empresas pueden mantener y crear infinitas relaciones las 24 horas del día, incrementando así el número de clientes potenciales y propiciando o favoreciendo la fidelización de aquellos. Por otra parte, gracias al comercio electrónico las empresas han podido conseguir una mayor optimización de la logística, lo cual en ocasiones es muy importante para muchas de ellas.

Pero en ocasiones, se da el rechazo por parte de algunas empresas a la hora de adoptar e integrar Internet en sus estrategias comerciales, principalmente por su desconocimiento y desconfianza, ya que, en algunos casos y sobre todo a mediados de los 90, cuando se creó el comercio electrónico, muchas empresas creían que sus productos o servicios no eran los más adecuados para venderlos vía web/Internet y muchas empresas directamente descartaban esta nueva tendencia.

CONSUMIDORES

En segundo lugar, los consumidores o compradores han evolucionado mucho y hoy en día tienen a su disposición mas herramientas para facilitar sus compras y por muchas razones, cada vez optan mas por la compra online.

A muchos de ellos les parece una forma más cómoda a la hora de realizar según qué tipo de compras y en muchas ocasiones, ahorran tanto en tiempo como en dinero. Y es que, en algunas ocasiones, en Internet se pueden encontrar ofertas exclusivas que en tiendas físicas no se encuentran, accediendo a la vez a una mayor variedad de productos.

Pero tampoco, no todo son ventajas para los consumidores y aunque hoy en día, el entorno online haya evolucionado mucho, todavía existen frenos e inconvenientes que hacen que haya consumidores que no se atrevan por esta forma de compra.

Y es que, por falta de confianza muchas personas tienen miedo a dar sus datos financieros a la hora de comprar con su tarjeta de crédito, o en ocasiones tan solo facilitar algún que otro dato personal.

En otros casos la desconfianza se crea por aspectos más funcionales del proceso, como por ejemplo, que las características del producto comprado difieran de las expectativas, no llegar a recibir el producto, la no posibilidad de devolverlo, el no poder tocar ni probar los productos, etcétera.

2.5.2) *Showrooming y webrooming, dos nuevos fenómenos de la omnicanalidad.*

Como bien sabemos, los hábitos de compra han ido cambiando con el tiempo y una de las principales razones ha sido la explosión de la conectividad, ligado también al impulso de la omnicanalidad. Debido a estas nuevas situaciones o tendencias, se han creado dos nuevos fenómenos totalmente opuestos, tratándose del Showrooming y Webrooming (Varios autores, 2015).

El **showrooming** consiste básicamente en desplazarse hasta la tienda física para allí poder ver “in situ” los productos, probarlos, tocarlos y examinarlos sin llegar a comprarlos, para posteriormente adquirirlos a través de dispositivos móviles o canales online.

Una de las principales razones de esta práctica es el ahorro, algo muy comprensible en una economía tan deprimida como la actual, y es que en la mayoría de los casos, el precio de un mismo producto en una tienda física y una tienda online puede llegar a variar notoriamente.

Si lo analizamos detenidamente, esta variación en el precio tiene su sentido. Vender productos en una tienda física conlleva un gasto muy elevado en alquiler del local, gastos de personal, factura de luz, escaparatis, transportes, distribución... consiguiendo con todo ello, que en ocasiones el precio de los productos aumente. En cambio en una tienda virtual (online) eso no ocurre. Los costes en una tienda online, incluyendo el llamado *pick, pack and ship*, resultan inferiores a los de una tienda física, lo que ayuda que los precios de los productos

online puedan ser fácilmente más económicos. Aun así, no se trata de una constante. De hecho existen muchos comercios cuya estrategia de *pricing* es similar para ambos canales.

Pero no siendo suficiente con el showrooming, también podemos hablar del fenómeno llamado *webrooming*.

Este movimiento está centrado en localizar e identificar los diferentes productos en internet, y cubrir las primeras fases del proceso de decisión de compra, para finalmente adquirirlos en una tienda física. Y es que, como bien apuntaba anteriormente, muchos consumidores todavía tienen esa necesidad de realizar sus compras en tiendas físicas, ya que todavía existen barreras a la hora de realizar compras por Internet, debido a la inseguridad y la desconfianza y al requisito de tener que tocar y probar los productos.

Finalmente, aunque sean opuestas, el nacimiento de este tipo de tendencias es inevitable en la era de Internet, el conocimiento y la información, y es que, nos hemos convertido en consumidores digitales y buscamos experiencias personalizadas en cada momento y en cada canal.

En la siguiente figura y según un estudio realizado por Interactive Advertising Bureau (IAB, 2015), podemos ver reflejada la utilización de estas dos tendencias en este último año.

Figura 3: Nuevas tendencias en el proceso de compra



(FUENTE: Estudio eCommerce 2015 IAB Spain)

3. ANALISIS DEL SECTOR Y DE LA DISTRIBUCION TEXTIL EN ESPAÑA

En este apartado vamos a tratar de analizar en primer lugar la evolución y los cambios más relevantes que ha sufrido el sector textil y confección en España durante estos últimos años. Veremos las principales causas, entre ellas la crisis salida a la luz ya en el 2008 y los cambios en el comportamiento de compra de los españoles, que han hecho que este sector se haya visto en cierta manera obligado a cambiar su estilo de negocio para así adaptarse al mercado actual y también a las necesidades y exigencias del consumidor.

En segundo lugar analizaremos también el subsector de la distribución textil en España y veremos cómo han ido evolucionando los diferentes grupos de operadores, detallistas en concreto, y la aparición de otros nuevos modelos y canales.

3.1) El Sector textil Español: Cambios en el mercado

Para comenzar y en lo que respecta al sector textil, podemos puntualizar que la industria textil-confección constituye un sector heterogéneo que abarca un amplio número de actividades productivas, desde la producción de las fibras hasta la elaboración de la prenda de vestir o artículo textil (Costa, 2012).

Este sector conforma una industria potente y dinamizadora de la economía española, que sigue siendo al mismo tiempo, una de las grandes industrias de Europa, a la búsqueda de nuevos retos y objetivos, gracias a una política de diversificación, innovación y de exportación.

En general y tal y como manifiesta De Juan, (2006), “los cambios en el sector textil como en la distribución comercial, se han ido produciendo a una velocidad trepidante, y es que, inmersos en un entorno económico mundial, global e impredecible y en un entorno sectorial marcado por la diversificación y la cada vez más fuerte competencia, crear estrategias diferenciadas que atraigan a consumidores cada vez más exigentes, se ha convertido en una verdadera necesidad para todas las empresas”.

En las últimas décadas y aunque en los últimos años la situación haya cambiado un poco, la evolución del sector textil español, se ha caracterizado por la deslocalización, la subcontratación de la producción y el cierre progresivo de las pequeñas empresas debido al incremento en las importaciones de productos textiles procedentes mayoritariamente de los países asiáticos. Y es que la expectante competencia con estos países y el incremento de la

importación de productos textiles procedente de Asia ya desde 2002, ha ido generando el cierre de muchas empresas de confección textil de nuestro país.

Los productos procedentes de estos países son de menor coste en comparación con los productos nacionales, por eso las empresas optaron por deslocalizarse y trasladar sus procesos productivos hacia otros países con regulación fiscal menos estricta donde las materias primas, como la mano de obra era más barata. Además con el tiempo, los aranceles para la importación han quedado muy reducidos, por lo que el precio para obtener productos de estos países ha disminuido.

Esto ha hecho que muchas empresas rompan lazos con empresas españolas. Y es que, la falta de demanda ha hecho que estas se vean con la necesidad de cerrar sus puertas u optar por despedir a parte de su plantilla, dado que no han sido capaces de hacer frente a esta situación.

Así, desde 2002 y causada sobre todo por la mencionada competencia internacional, se ha registrado durante estos años el cierre del 43% de las empresas españolas dedicadas a la confección textil y de accesorios, un total de casi 7.000 empresas (EAE, business School, 2012).

Aun así, la ya integración de las tecnologías de la información en los procesos de producción y gestión, así como una importante apuesta por un sistema de distribución vertical hacia adelante por parte de las empresas, se está traduciendo en un mejor posicionamiento de las empresas españolas, ayudando mucho a consolidar su imagen de marca.

Y es que una de las tendencias ya procedente desde hace varios años y en la que más adelante profundizaremos, es el elevado y creciente número de fabricantes que cuentan hoy en día con sus propios canales de distribución, desarrollando de esta manera dentro de su sector, todas las etapas del proceso; desde el diseño y la fabricación, hasta el marketing o distribución de las prendas. Por ejemplo en España, empresas como El Corte Inglés y Cortefiel fueron pioneras en esta área, seguidas de otras muchas como Inditex, caso que analizaremos más adelante.

Cabe destacar que nos encontramos ante un sector bastante maduro que está demostrando tener una alta capacidad de innovación y avance para seguir compitiendo en el mercado. Sin embargo lleva un largo tiempo atravesando graves dificultades económicas. Y es que, no podemos olvidarnos, de que en los últimos años, la crisis ha agravado la situación coyuntural de este sector y ha acelerado aun más los procesos de cambio estratégico de las empresas.

Aunque las cosas estén mejorando, actualmente todavía, la industria textil española se encuentra estancada en una crisis que ahoga a diversas empresas, y es que, desde el inicio de la

recesión, en el año 2008, esta actividad ha dejado de facturar unos 3.000 millones de euros y se han destruido aproximadamente 53.000 empleos (Moreno, 2014).

En general, la debilidad de la economía española ha dañado al mercado interior de prácticamente todos los sectores, pero el de la moda en particular se ha visto duramente afectado, así como por el recorte en los presupuestos familiares y el bajo nivel de confianza de los consumidores, como por el aumento del tipo impositivo, que en los últimos años ha pasado en España del 16% al 21% (modaes, 2013).

No podemos olvidarnos por tanto de las consecuencias causadas por la crisis en este sector, el cual se ha visto afectado en gran parte por esta gran recesión económica, que redujo notablemente el consumo.

Por esta razón, y ya desde hace varios años, el descenso producido en el consumo interno se ha intentado compensar con un mayor esfuerzo exportador, aunque también se ha llevado a cabo una mejora en determinados factores competitivos, como el diseño, el servicio, la calidad o el precio, con los cuales España ha logrado situarse en una muy buena posición en comparación con otros países.

3.2) El sector de la distribución textil en España

Es de apuntar que el sector textil ha sido uno de los sectores que más intensa y rápidamente se ha adaptado al creciente fenómeno de la globalización y a los profundos cambios en su entorno. Pero en especial la *distribución comercial* es el área o subsector, que más ha evolucionado con los años.

En primer lugar, debemos tener en cuenta que la distribución textil en nuestro país ha pasado a lo largo de las últimas décadas por una serie de etapas sucesivas diferenciadas con grandes particularidades (Goñi, 1995).

Durante la década de los 70, la oferta existente por aquellos años se imponía a la demanda, donde la industria textil del momento ejercía una fuerte presión sobre los canales de distribución e indicaba lo que se tenía que vender. Esto era lo que se conocía como la compra por muestrario, en la que los fabricantes acudían a los distribuidores con una serie de referencias que tenían en fabricación y las cuales iban a ser exclusivamente las que fabricarían.

Por tanto, el mercado de la demanda del sector de la confección en España durante esta década no era el consumidor, sino el fabricante.

Pero ya una década después, en los 80, se dio un cambio significativo donde los distribuidores comenzaron a marcar a los fabricantes las líneas a seguir.

Fue entonces cuando los distribuidores textiles empezaron a realizar por primera vez estudios y análisis de diferentes mercados con el fin de evaluar y conocer la demanda real del consumidor. Y es que hoy en día, es necesaria la realización de estos estudios, para que las empresas puedan así, adaptar la oferta a la demanda actual.

Los distribuidores textiles de hoy en día tienen una estrecha relación con sus proveedores, donde están en casi todos los casos, dirigidos por la distribución. En la actualidad, son los distribuidores quienes transmiten a la industria textil sus deseos sobre lo que puede ser un producto demandado por el consumidor y donde el servicio y la oferta se muestran como elementos clave para la diferenciación.

No podemos olvidarnos que el consumidor actual no es el mismo que el de hace un año ni mucho menos que el de hace 10. Con el tiempo, los consumidores han ido ganando una mayor “cultura” a la hora de realizar sus compras y nos encontramos con un consumidor menos impulsivo, donde no se deja llevar exclusivamente por las marcas y es más exigente con la oferta y la información.

Y es que el consumidor puede cambiar en cualquier momento y por cualquier circunstancia y es por esto por lo que hoy en día, las empresas del sector realizan continuamente estudios de mercado que les permiten conocer la realidad del sector, el consumidor y la demanda actual de estos.

3.2.1) De los establecimientos independientes a las grandes cadenas especializadas.

Centrándonos en la distribución detallista de este sector, cabe destacar que, durante los últimos años este ámbito está sufriendo un proceso de profunda transformación que viene caracterizada principalmente por tres aspectos:

- Una mayor concentración de la distribución (grandes cadenas sucursalistas).
- Una utilización mayor de la especialización.
- Una concentración urbana de las grandes enseñas de distribución.

Tal y como manifiesta Goñi, (1995), la evolución de la distribución textil en España ha estado irremediamente vinculada a lo que ha sido la entrada en vigor del Mercado Único

Europeo². Fue entonces cuando se produjo en Europa un fenómeno de internacionalización marcado por la expansión de grandes multinacionales del textil, que comenzaron a abrirse hacia nuevos mercados fuera de sus países de origen.

Este sector ha sufrido por tanto, un giro en la importancia relativa de los distintos formatos de distribución comercial.

Hace ya más de dos décadas, la distribución comercial del textil en España era canalizada casi por un 80% por establecimientos independientes. Pero en tan solo unos años las cosas fueron cambiando y en muy poco tiempo estos establecimientos perdieron más del 40% de cuota de mercado, en beneficio de los grandes almacenes en la década de los 70; de las grandes superficies desde la década de los 80 y de las grandes cadenas especializadas desde la década de los 90, donde ya en la actualidad adquieren un gran porcentaje de la cuota de mercado (Goñi, 1995).

Como apuntaba, los establecimientos independientes constituían uno de los principales canales de distribución de artículos de confección, pero con los años estos perdieron su importancia. En efecto, todavía actualmente, este formato comercial está sufriendo una pérdida paulatina de cuota de mercado, mientras que en los últimos años formulas como las cadenas especializadas, sobre todo, y los outlets están teniendo una evolución más que favorable (Donet, J.C. *et al.* 2014).

Y es que el crecimiento más espectacular lo han experimentado dichos establecimientos, que han llegado a revolucionar el retail en España y donde nos encontramos con grandes grupos como Inditex, Mango o Cortefiel.

Estos grupos son los que aumentan su participación de mercado año tras año, y es que en la actualidad todo apunta a que estas cadenas seguirán incrementando su cuota, dándose un retroceso aun más grande de los establecimientos más tradicionales.

Respecto a las principales empresas de distribución textil-confección que operan en nuestro país, muchas de ellas se han creado a partir de integraciones verticales. Como explicábamos antes y analizaremos mas adelante con mayor detenimiento, son empresas que han pasando de operar a un solo nivel, bien como fabricante o distribuidor, a hacerlo en ambos.

² El **mercado interior de la Unión Europea**, también conocido como **mercado único europeo** o **mercado común europeo**, es uno de los instrumentos de integración económica de la Unión, consistente en el establecimiento de un mercado común entre los estados miembros, posibilitando la circulación libre de bienes, servicios y capitales (Unión Europea, 2015)

Y es que España se ha convertido en un referente internacional en el negocio de la distribución textil y los principales grupos españoles de distribución como Inditex y Mango, son en la actualidad, unas de las principales empresas de moda del mundo.

En la siguiente figura podemos observar cómo actualmente, a nivel nacional, Inditex, Mango y el Grupo Cortefiel son las empresas de distribución textil más importantes de España y vuelven a liderar en 2014 el ranking de los mayores grupos de España del negocio de la moda, aunque seguidos muy de cerca por uno de los fenómenos del sector de los últimos años: Desigual (Modaes, 2014).

Figura 4: Los grandes de la distribución en España



(FUENTE: modaes.es, 2014)

3.3) Evolución y situación actual.

Tal como hemos comentado, es evidente que la mala situación económica de España ha tenido grandes repercusiones en la mayoría de los sectores.

Pero centrándonos en el sector textil y aunque este sector también se haya visto afectado por esta crisis salida a la luz ya en el 2008, no podemos olvidar que muchos otros factores

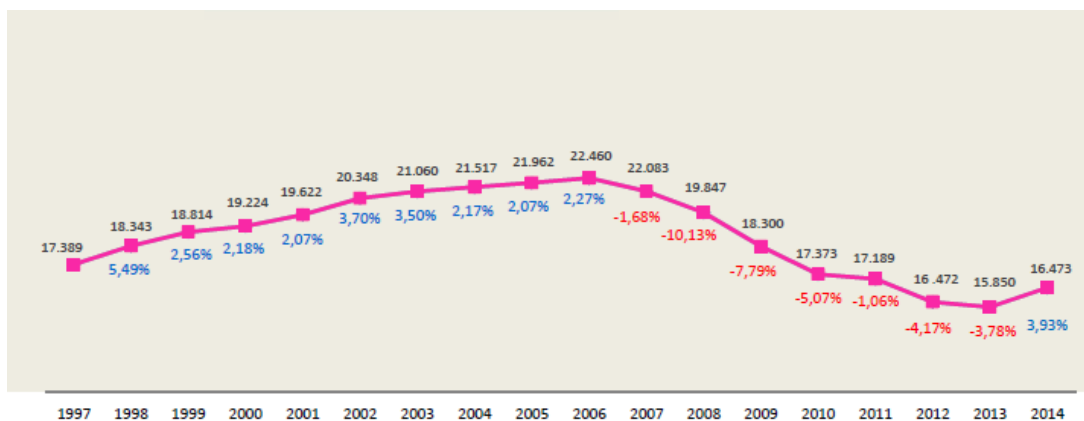
también han propiciado y acelerado los cambios producidos en dicho sector, como los cambios producidos en el comportamiento de compra de los consumidores, la reducción de los salarios o la expansión de las grandes cadenas especializadas.

Por tanto, para entender un poco mejor la situación actual del sector textil, es necesario ver cómo ha ido evolucionando en estos últimos años. Para ello, utilizaremos información obtenida de un estudio realizado por Acotex³ en el año 2014 y veremos los cambios más relevantes e importantes que se han producido en diferentes áreas del sector textil español.

FACTURACION

En primer lugar, en la siguiente figura podemos ver cómo ha ido evolucionando en España la facturación obtenida en el comercio textil.

Figura 5: Evolución de la facturación del comercio textil en España (millones de euros)



(FUENTE: Acotex, 2014)

A simple vista, podemos ver un notable cambio a partir de 2006, donde los porcentajes de variación interanual cambiaron completamente y de ser positivos, pasaron a ser negativos. Este mismo año, antes del inicio de la crisis, en valor absoluto, la cifra de negocio llegó a 22.460 millones de euros, pero a partir de dicho año, los valores no hicieron más que descender, dándose la mayor bajada en el 2008 con un descenso del 10,13%.

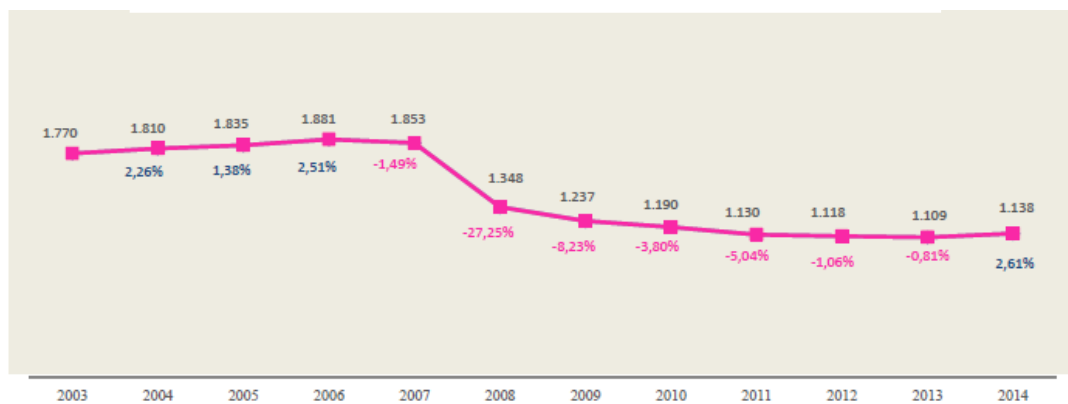
³ Acotex, Asociación Empresarial del Comercio Textil y Complementos, es una organización representativa de los empresarios y autónomos del sector. Es en la actualidad el espacio común de 800 empresas, cerca de 9000 puntos de venta y más de 80.000 trabajadores en el territorio nacional (Acotex, 2015).

El año 2013 fue el séptimo consecutivo de caída en las magnitudes del comercio textil y de complementos en España, pero ya el año pasado, en el 2014 se produjo un pequeño ascenso en la facturación de un 3,93% respectó al año anterior, llegando a los 16.473 millones de euros.

GASTO FAMILIAR

En segundo lugar, observamos la evolución del gasto realizado por las familias en productos textiles.

Figura 6: Evolución del gasto familiar en textil (gasto anual por unidad familiar)



(FUENTE: Acotex, 2014)

Y es que, la caída del consumo privado es una de las consecuencias de la dura situación económica por la que España lleva pasando varios años.

Observamos en el gráfico cómo el mayor cambio por los consumidores se dio del año 2007 al año 2008, donde se produjo la mayor variación, con una bajada del consumo textil del 27,25%. Después de estos años, este ha continuado bajando, aunque de forma moderada, y al igual que ha sucedido con la facturación, el gasto por unidad familiar en textil también ha tenido una pequeña subida en el 2014 llegando a los 1.128 euros anuales.

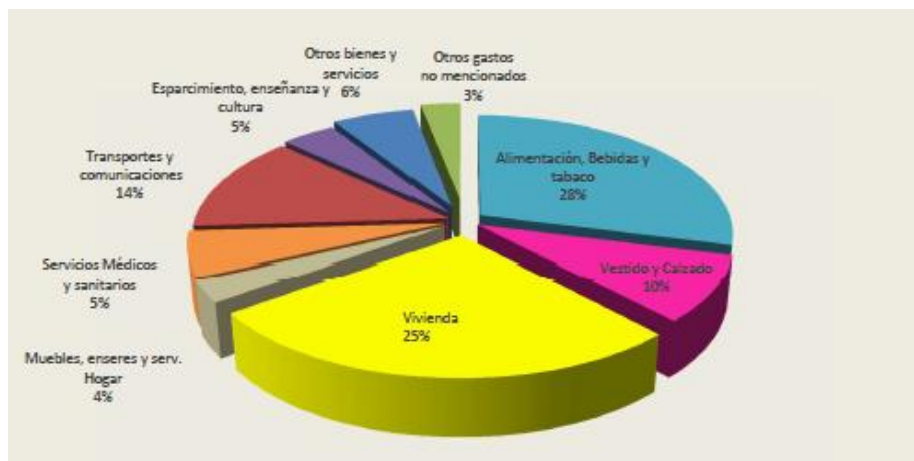
Los bajos salarios, el aumento del paro y el encarecimiento de productos y servicios son algunas de las razones por las cuales los consumidores se han visto forzados en destinar su renta hacia gastos de primera necesidad.

Dada esta situación, un gran porcentaje de españoles ha tenido que dejar de consumir y evitar gastos innecesarios, reduciendo así, por ejemplo, la compra de coches, artículos de electrónica, restaurantes, vacaciones o moda.

Muchos de ellos, dado al descenso de sus ingresos, se han centrado también por tanto, en destinar su renta a productos más económicos, dirigiéndose y frecuentando más las tiendas de descuento -las cuales están siendo mucho más visitadas que hasta ahora- y los outlets, así como incrementando el gasto en las denominadas marcas de distribuidor o marcas blancas.

En la siguiente figura podemos ver la distribución dada en el 2014 de la cesta de compra de las familias. Observamos cómo la mayor parte de la renta es destinada - como apuntábamos anteriormente - a gastos más imprescindibles como son los productos de alimentación y los gastos derivados de la vivienda, con un 28% y 25% respectivamente. En un segundo plano encontramos gastos en transporte y comunicación con un 14% y los productos textiles con tan solo un 10%.

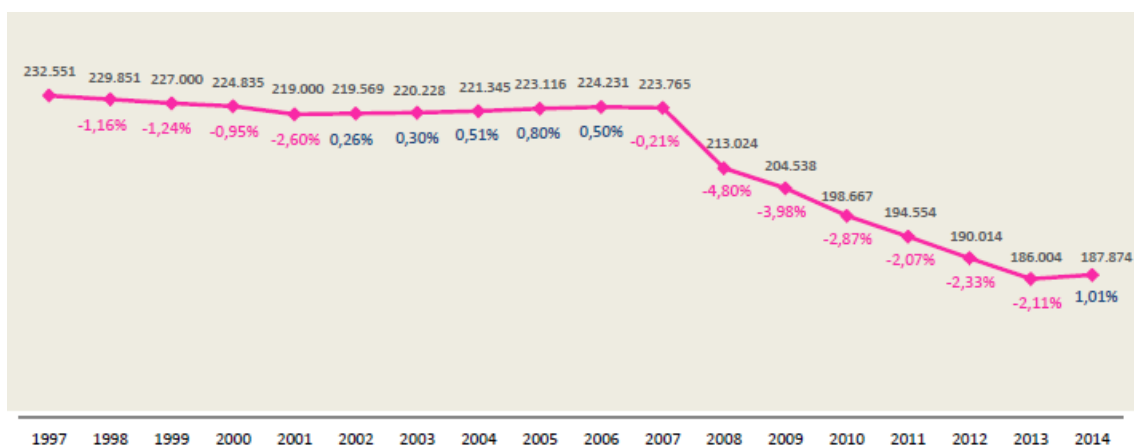
Figura 7: Distribución de la cesta de compra Nacional



(FUENTE: Acotex, 2014)

EMPLEO EN EL SECTOR TEXTIL

Figura 8: Evolución del número de trabajadores en establecimientos textiles



(FUENTE: Acotex, 2014)

Por otro lado, otro gran cambio también producido por diferentes factores en dicho sector ha sido el descenso de trabajadores en establecimientos textiles. Y es que en general, el gran número de despidos o la no renovación de contratos ha sido una de las principales consecuencias que ha acarreado la crisis.

Las empresas, para poder sobrevivir a esta dura situación económica han adoptado en muchos casos la reducción de costes; por un lado concentrándose sólo en sus líneas más rentables y por otro lado limitando su plantilla de trabajadores (Audet *et al.* 2012).

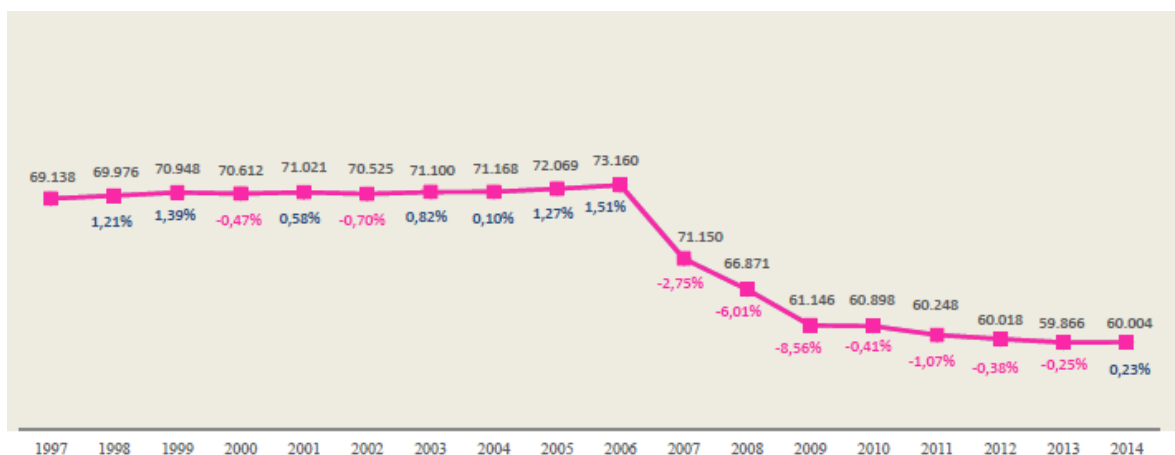
En algunos casos, sobre todo en comercios pequeños, el despido de trabajadores ha sido uno de los mecanismos más rentables para así poder hacer frente a situaciones adversas que se han ido dando en el mercado y para no verse obligados a cerrar sus puertas.

Como vemos en el grafico, el número de trabajadores no ha dejado de bajar desde el año 2006, cuando el número de empleados del comercio textil alcanzó los 224.231 trabajadores.

Aun así podemos observar, como después de las sucesivas bajadas en los últimos años, en el 2014, se dio un pequeño aumento del 1,01%.

PUNTOS DE VENTA

Figura 9: Puntos de venta minoristas



(FUENTE: Acotex, 2014)

Como vemos en la siguiente figura, y en relación con el descenso de trabajadores anteriormente mencionado, la destrucción de puntos de venta también ha sido persistente a partir del 2006.

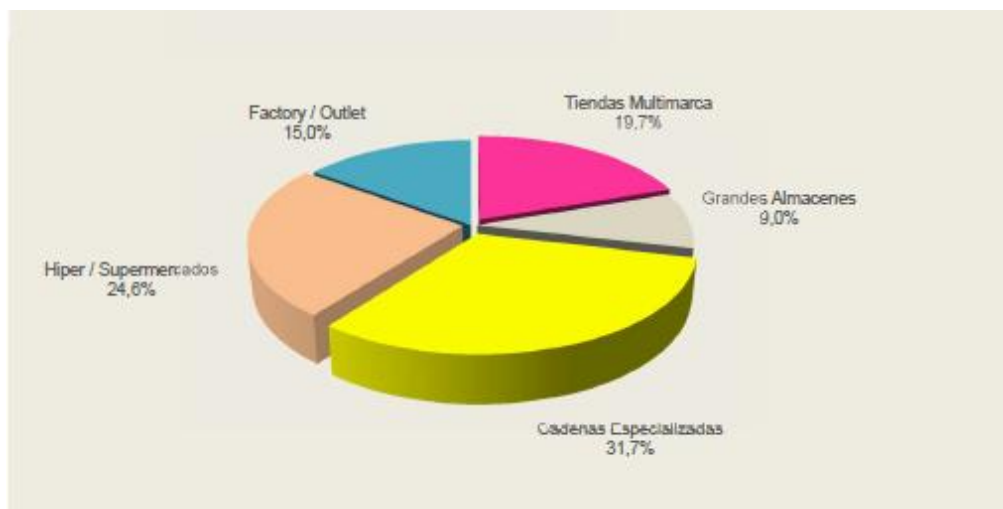
Cantidad de comercios, muchos de ellos pequeños, no han sido capaces de hacer frente a la dura situación que se ha producido en la economía española, así como a los cambios producidos en el comportamiento de compra de los consumidores, ni a la enorme expansión de las grandes cadenas especializadas. Y es que, estas situaciones les han llevado en muchos casos, a tener que cerrar sus puertas.

Observamos cómo ya desde el 2006, los puntos de venta detallista fueron disminuyendo año tras año y vemos cómo en el 2009 se produjo la mayor caída de un 8,56%, pasando de los 66.871 establecimientos, a los 61.146 establecimientos.

Aunque la destrucción de puntos de venta haya sido continua, en los últimos años se ha mantenido en valores más moderados, dándose en el 2014 una subida del 0,23%.

FORMATOS COMERCIALES

Figura 10: Distribución de la facturación por formatos comerciales Nacional



(FUENTE: Acotex, 2014)

En el siguiente gráfico podemos observar los diferentes formatos comerciales del sector textil y la facturación de cada uno de ellos.

Como mencionaba anteriormente, el sector textil ha sufrido muchos cambios a lo largo de los años, cambios que se han producido a una velocidad desbordada y que han sido necesarios para poder así adaptarse a nuevas situaciones o coyunturas del mercado.

La forma de comprar de los consumidores ha cambiado mucho durante los últimos 10 años, su nivel de demanda, sus gustos, sus costumbres o deseos son ahora muy diferentes y pueden cambiar en cuestión de semanas. Por eso las empresas han tenido que analizar profundamente todos estos aspectos para así poder adaptarse a todas y cada una de las nuevas necesidades.

Pero lo que realmente ha cambiado a una velocidad de vértigo ha sido la manera de vender moda, es decir, los canales de distribución; y es que, la situación actual en el sector de la distribución textil es de *hipercompetencia*, con un dominio claro de las grandes cadenas especializadas.

Como explicaba anteriormente, hace más de 20 años el peso de dichas cadenas era casi residual y eran los comercios tradicionales multimarca (independientes) los que distribuían el mayor porcentaje de moda.

En el año 1993 casi el 60% de productos se vendían a través de las denominadas tiendas multimarca (establecimientos independientes), tiendas “de toda la vida”. Pero en la actualidad no representan más de un escaso 19,7%.

Esta situación no ha sido solamente propiciada por la crisis, pero sí podemos afirmar que la ha acelerado.

La verdadera causa de este cambio ha sido la pérdida de competitividad del pequeño comercio frente a los grandes grupos multinacionales, ya que no ha sido fácil para ellos competir cuando en una misma zona se han ido abriendo establecimientos de gran tamaño y ofreciendo una considerable variedad de productos nuevos cada semana a precios muy asequibles.

Actualmente, aunque la situación viene de años atrás, las marcas están sufriendo mucho por la manera en la que se consume la moda hoy en día, y es que, muchas de las mencionadas tiendas multimarca han ido cerrando sus puertas, dado que en ocasiones, en líneas generales no ofrecían la experiencia que el consumidor deseaba o buscaba y que sí le ofrecían las grandes cadenas especializadas (Contreras, 2013).

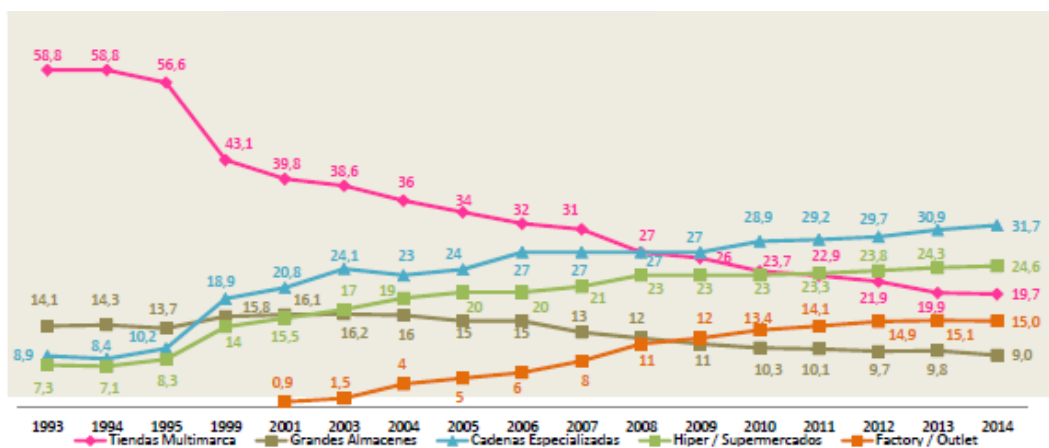
Pero aun así, y como apuntaba anteriormente, hoy en día todavía un 19,7% de la cuota de mercado es representada por las tiendas multimarca, y es que no podemos olvidar que existen marcas que no cuentan con un canal propio y por tanto estas tiendas se convierten en el único medio para poder distribuir y vender sus productos.

Por tanto, como vemos en el gráfico, hoy en día el 31,7% de la distribución textil lo mueven las grandes cadenas especializadas y el 15,0% se vende en outlets físicos, los cuales muchos de ellos son de dichas cadenas. El resto de la cuota de mercado se reparte entre hipermercados o supermercados con un 24,6% y un 9,0% los grandes almacenes.

Respecto al canal online - que continúa experimentando un fuerte crecimiento y del cual hablaremos más adelante - es complejo obtener un dato exacto y desglosarlo por formato. Pero analizando los diferentes informes y fuentes sobre el comercio online, Acotex concluye que ya en 2014 el canal on-line en el comercio textil representó el 4% de la facturación total.

En el siguiente gráfico podemos ver claramente la disminución de los establecimientos multimarca anteriormente mencionada. Observamos cómo estos puntos de venta obtenían casi un 60% de la cuota de mercado en 1993 y actualmente se encuentran en tercera posición, habiéndose dado durante todos estos años un gran incremento de las cadenas especializadas, supermercados, hipermercados y outlets.

Figura 11: Evolución de cuotas de Mercado Nacional 1993-2014



(FUENTE: Acotex, 2014)

3.4) Cambios y nuevas tendencias en la producción y distribución textil

Como veníamos comentando, en el sector de la moda, como en otros sectores, muchas veces hemos oído hablar de la concentración de empresas de todo el mundo en países Asiáticos, y es que, ya en la década de los 70 y 80, las grandes marcas de ropa, decidieron trasladar la confección de los países europeos, a los nuevos países en desarrollo de Asia.

Concretamente en el sector textil español, la tendencia en el modelo tradicional ha sido la subcontratación de la producción de las prendas a países asiáticos, así como a países africanos

también con menor coste de mano de obra, primando el abaratamiento en costes, sobre el tiempo de llegada al mercado.

Pero en las últimas décadas, la distribución textil ha experimentado una profunda y enorme transformación, la cual se traduce, en una reducción de la distancia entre las diferentes empresas que participan en el proceso de diseño, fabricación y venta, lo que ha permitido reducir el tiempo que pasa entre el diseño de una pieza y su llegada a la tienda (Elizalde *et al.* 2013).

Y es que hoy en día, una forma de distribución muy decisiva para el sector textil es la llamada *distribución de circuito corto*. Así, y tal y como manifiesta Luis Lara, socio director de la consultoría Retalent y profesor en ISEM Fashion Business School (Elizalde *et al.* 2013):

“La producción en proximidad tiene un gran futuro dado que producir lejos cada vez cuesta más y te obliga a reponer con dos y tres meses de antelación, lo que implica un mayor riesgo comercial. Por otro lado para las prendas de moda de temporada, estos ciclos cortos de producción permiten ganar en flexibilidad y ajustar los pedidos a la demanda real y actual del mercado”.

Por tanto, en estos últimos años y centrándonos en el sector textil, está resurgiendo la fabricación en proximidad, acudiendo a mercados más próximos así como Turquía, Marruecos, Italia, Portugal, e incluso España, que permiten reducir el riesgo de ‘stock’ y adaptarse mejor a la demanda del momento.

Por ejemplo Inditex es el paradigma de la producción en proximidad, que supone alrededor del 55% del total, concentrada en España, Portugal y Marruecos. Y es que según un estudio realizado por Barcelona Treball (2013), Inditex es uno de los cuatro principales grupos integrados verticalmente que controlan la producción y distribución en España, siendo los otros tres, Cortefiel, Punto Group (Mango) e Induyco (El Corte Inglés).

3.4.1) De la industria tradicional a la distribución de circuito corto: Nuevos procesos de distribución creados por grandes empresas.

Si nos trasladamos en el tiempo, en los años 80 las empresas del sector textil apenas sacaban dos colecciones por año cuyas tendencias y diseños eran marcados por los líderes de opinión y se establecían 270 días antes de su salida al mercado (Martínez, 2008).

Fases como la producción, por ejemplo, en muchas ocasiones se situaba en países lejanos de Asia y la distancia que existía entre los fabricantes y los detallistas era demasiado grande para este tipo de sector.

Esta separación reducía la capacidad de reacción ante los cambios que podían producirse en la moda y es que con este sistema, el índice de productos que fracasaban era muy alto y resultaba casi imposible y muy difícil predecir las tendencias con anticipación (Nueno *et al.* 2003).

Y es que en la actualidad, la moda, las tendencias y los gustos de los consumidores pueden cambiar en cuestión de semanas a raíz de la indumentaria de una artista, de un famoso, el éxito de un movimiento social, etcétera.

Por eso, concretamente en el sector textil, se han producido enormes cambios ya no solo en el ámbito de la distribución sino también, en el proceso de producción, diseño, logística y ventas, y grandes empresas de distribución han pasado de hacer uso de una distribución tradicional, marcada por un camino bastante largo, a una distribución más rápida y corta en el tiempo.

En la siguiente figura podemos observar una representación del circuito largo y tradicional en el que se han basado las empresas del sector textil durante muchos años. Un circuito, como podemos ver, de un año de duración, realizando y dedicándole a cada trimestre una función en concreto. Con este sistema las empresas tardaban todo un año para sacar un máximo de dos colecciones, en ocasiones tan solo una, y tal y como apuntaba anteriormente, los riesgos a los que se tenían que enfrentar las empresas textiles eran muy grandes.

Figura 12: Circuito largo en la industria tradicional del sector textil



(FUENTE: NUENO *et al.* (2003).

Pero todo este circuito tan largo se ha quedado atrás en el tiempo, y es que, los productos son cada vez más efímeros y los plazos entre la demanda y la entrega se están volviendo muy cortos, por eso, las empresas se han visto con la necesidad de cambiar su negocio.

De hecho, hoy en día, las cadenas de moda sacan al mercado cuatro grandes colecciones: primavera, verano, otoño e invierno y dentro de éstas, existen colecciones intermedias que salen cada mes o, incluso, cada quince días, lo que les permite reducir el riesgo e incrementar el éxito de ventas de sus diseños.

Uno de los factores clave que ha permitido sacar al mercado tantas colecciones al año ha sido las mejoras en el proceso de distribución, las cuales, han facilitado la creación de nuevos modelos de negocio que responden a la demanda actual en cuestión de semanas, permitiendo de este modo, adaptarse lo más rápido posible a las tendencias del momento. Y es que hoy en día, gracias a la posible adaptación de la producción a la moda del momento, las empresas textiles son capaces de dar respuesta inmediata a las necesidades de los consumidores los 365 días del año (Barcelona Treball, 2012).

Actualmente, en muchas empresas del sector textil la estrecha colaboración con los proveedores ha permitido disminuir el “*time to market*” de los productos y ha mejorado la velocidad y flexibilidad ante cambios en el mercado.

La flexibilidad en la producción permite a las empresas crear una moda “*flash*” lanzando pequeñas tiradas de productos a modo de prueba y en caso de tener una buena acogida por el público, lanzar una producción a mayor escala. En estos casos en concreto, las estructuras más flexibles permiten que, en el plazo de 10-15 días, se pueda lanzar una nueva colección, y actualmente es el modelo de negocio que muchas empresas de este sector están llevando a cabo; una *distribución de circuito corto* (Martinez, 2008, pp. 110-111).

Por tanto, este sistema nace de la necesidad de entregas más frecuentes y más cortas en volumen y permite reducir el índice de prendas que acaban fracasando, produciendo en función de lo que se vende. La distribución de circuito corto se basa en una filosofía de “stock cero” y la información de las ventas de manera inmediata facilita la disposición de piezas nuevas durante todo el año.

En este modelo, es esencial la flexibilidad e integración de todos los agentes, así como, fabricantes, diseñadores, empresas minoristas, mayoristas, proveedores, empresas especializadas en la distribución textil, etcétera, los cuales, actuando como un sistema unificado, son capaces de responder más rápidamente y de mejor manera a las demandas de los consumidores.

Es de mencionar que la llegada de las TICs ha permitido una mejor gestión de la información entre las diferentes fases de producción, venta y distribución del producto. Por eso, disponer, por ejemplo, de datos de venta en tiempo real mejora la eficacia en la gestión de la comunicación entre empresa, tiendas y canal de distribución, permitiendo conocer en cada momento qué piezas hay que transportar con más urgencia y cuáles con menos (Martínez, 2008, pp. 111-112).

Además, la moda no es la misma en todo el mundo. Por ejemplo las tendencias de Estados Unidos no son las mismas que las asiáticas o europeas, por tanto, las diferencias entre países incorporan al proceso de distribución otro factor que lo hace más complejo. Pero para ello, grandes empresas de moda, han diseñado sus propios procesos de distribución e Inditex y Mango son un claro ejemplo de este nuevo modelo de negocio, que hacen posible proporcionar en cada momento y en cada lugar, lo demandado por cada consumidor.

Para entender un poco mejor el modelo de distribución de circuito corto seguido hoy en día por muchas empresas del sector textil y ese sistema de distribución vertical, un sistema unificado e integrado, vamos a analizar el caso de Inditex, uno de los principales grupos que controlan la producción y distribución textil en España y que ha revolucionado el retail de este país.

3.4.2) Caso Inditex

Inditex, fundada por Amancio Ortega y presidida actualmente por Pablo Isla, es uno de los grupos de distribución de moda más grandes del mundo. Nació en 1963 como una fábrica de ropa femenina y actualmente cuenta con más de 6.460 tiendas en cinco continentes. La compañía tiene su sede central en Arteixo (A Coruña), pero cuenta también con instalaciones en Cataluña, Aragón y Madrid.

En cincuenta y dos años, la compañía ha pasado por muchas fases y ha vivido muchos momentos empresariales reseñables, pero ha mantenido siempre un objetivo: escuchar atentamente a los clientes para ofrecerles las propuestas de moda que desean (Inditex, 2015).

Esta fuerte orientación al cliente originó, en 1975, la apertura de la primera tienda Zara, el arranque de su expansión internacional a finales de los años ochenta y el lanzamiento de nuevas enseñas, creando sucesivamente: Massimo Dutti (1985), Pull&Bear (1991), Stradivarius (1994), Bershka (1998), Oysho (2001), Zara Home (2003) y Uterqüe (2008).

Y es que el vuelco permanente hacia el cliente está detrás de una organización que ella misma abarca todos los procesos de la moda, así como el diseño, fabricación, distribución y venta en tiendas propias.

Un eficiente sistema logístico radicado en España, lleva a todas las tiendas del Grupo productos nuevos dos veces por semana y permite mantener inalterable el objetivo de conseguir ofrecer moda de calidad a los clientes de los cinco continentes.

Por tanto, a nivel español el Grupo Inditex tiene un modelo de negocio en el que la logística juega un papel esencial, ya que, los 10 centros de distribución situados en España, basan su filosofía en la distribución de piezas y no de cajas. La mercancía nunca está parada y se entrega a su destino en un máximo de 48 horas; Europa esta abastecido en 24 horas, 36 como máximo, y en el resto del mundo, las prendas llegan en avión en tan sólo 48 horas (Díaz, 2014).

Para conseguir todo esto en tan poco tiempo, implican a sus proveedores en los procesos de distribución, y además, el grupo dispone de un sistema de clasificación de piezas que se basa en sistemas automáticos de carga y descarga controlados por miniordenadores que llevan los operarios de las plantas; sistema que permite repartir 32.000 piezas por hora.

En la siguiente figura podemos observar un pequeño ejemplo del proceso logístico seguido por el Grupo Inditex, el cual se integra con una serie y sucesión de fases que hacen que los productos estén listos en un tiempo muy reducido.

Figura 13: Proceso logístico Grupo Inditex.



(FUENTE: DIAZ, 2014)

Los trabajadores de Inditex son capaces de pasar “del ordenador al armario” en tan solo 3 semanas, es decir, son capaces de conseguir que una prenda pase de la cabeza de un diseñador a las perchas de sus tiendas en un plazo de entre dos y tres semanas. Y es que para esto, los eslabones principales del proceso de diseño, producción en muchas ocasiones y distribución están en edificios contiguos, lo que hace que las decisiones se vuelvan más rápidas.

Por otro lado, Inditex tiene sus proveedores clasificados en dos grupos: los de proximidad y el resto (Delgado, 2015):

Los de proximidad son los que se sitúan en España, Portugal, Marruecos y Turquía. En estos países se fabrica el 55% de las prendas de sus tiendas y recurren a ellos cuando se trata de productos de moda del momento, novedades que han irrumpido en el mercado o productos que han decidido incluir repentinamente en sus colecciones porque han notado su demanda. De esto es de lo que hablábamos anteriormente, una reducción de la distancia entre los diferentes eslabones que participan en el proceso de diseño, fabricación y venta y una distribución de circuito corto, que ha hecho que empresas como esta hayan crecido a tanta velocidad.

Y es que, si uno de los diseños actuales no tiene el éxito de ventas que se esperaba se deja inmediatamente de fabricar y esto es más fácil hacerlo si la producción está situada en estos proveedores de proximidad.

En cambio, las fábricas más lejanas como las de India, Bangladesh, China o Brasil se encargan del otro 45% de la producción y realizan pedidos que corren menos prisa y que con un mayor tiempo serán trasladados a España en barco.

Pero aunque existan y se utilicen estas fábricas situadas a mayor distancia, todas las prendas que vende el Grupo Inditex, independientemente de su lugar de fabricación, pasan por España antes de llegar a las tiendas. Por ejemplo, un jersey que se fabrique en China y se venda después en una tienda de Pekín, en medio del proceso pasará por uno de los 10 centros logísticos que tiene la compañía en España, donde Inditex tiene centralizada su distribución mundial.

Y es que todo esto es una cuestión de control, ya que, en las plataformas logísticas se revisa el resultado de la fabricación, en muchos casos se plancha y se embolsa la ropa, y también se etiquetan todas las prendas.

Además, en todos los artículos se introduce en las alarmas un sistema RFID⁴, que es casi como una huella dactilar textil. Consiste en un código que el centro logístico inserta a cada producto, que indica dónde se ha fabricado, el color, la talla y el destino, y que posteriormente permitirá saber cuando llega a la tienda y donde y cuándo se vende.

La central de cada marca, ya sea, por ejemplo, Pull and Bear o Zara, sabe en todo momento lo que ocurre en sus tiendas y si en los siguientes días se produjera un número llamativo de ventas, la tienda solicitaría al centro logístico de Arteixo más unidades. Y es que,

⁴ RFID: *Radio Frequency IDentification* (Identificación por radiofrecuencia)

los dependientes del grupo comunican constantemente qué prendas tienen más éxito y qué echan en falta los clientes.

Esta cadena de información permite ir rellenando los huecos, y además con las ventas realizadas por Internet, la fuente de información se multiplica, pudiendo saber qué modelos se miran más, cuáles se compran en determinada hora del día o qué colores generan más visitas. Por tanto, el comercio *online* es para la compañía otra extensión de sus escaparates y las visitas realizadas por esos compradores virtuales, les ofrecen mucha más información sobre hábitos de consumo y preferencias de los clientes que después usaran para desarrollar sus colecciones (Delgado, 2015).

Por otro lado, Inditex hace muchos esfuerzos para evitar desperdiciar material, dinero o tiempo y todos los procesos se van revisando para ajustar los gastos.

Por ejemplo, las prendas que se venden en su página web, se fotografían individualmente, y para evitar la pérdida de tiempo, los estudios de fotografía están instalados justo al lado del equipo que gestiona la venta online. Las prendas nuevas llegan de la fábrica, los modelos se las ponen y son fotografiados sin parar en pequeños estudios pegados unos a otros. Todo este proceso ocurre en un mismo edificio y el equipo de ventas con un solo clic pone directamente a disposición de los consumidores, todos los productos.

Finalmente, Inditex gasta muy poco en publicidad, especialmente si se tiene en cuenta su tamaño, por tanto deja su promoción en manos de las propias tiendas. Tiene comercios en las calles principales de todo el mundo y sus escaparates y el diseño de las tiendas son su tarjeta de presentación, sin olvidarnos como veíamos antes, de su apuesta por el comercio *online*, que es otro de sus escaparates con gran influencia y con una importancia muy grande en un mercado como el de hoy en día.

Y es que, con todo lo expuesto anteriormente y teniendo en cuenta todos los factores que han hecho que Inditex sea una de las mayores empresas textiles del mundo, podemos resumir todo esto en dos palabras: velocidad y logística, en las que se encuentran las claves del éxito de este Grupo.

La evolución de esta empresa de distribución ha sido muy rápida, siempre mirando al frente e intentando innovar para así poder adaptarse a un mercado que cambia y seguirá cambiando con gran rapidez. Ya en marzo del 2015, Inditex subió sus ventas más del 8% y su beneficio supera ya los 2.500 millones (Delgado, 2015).

3.5) El comercio electrónico: E-commerce

Como explicábamos anteriormente, el comercio electrónico o el llamado E-commerce, se ha convertido hoy en día en una realidad, utilizado por empresas de todo el mundo y estableciéndose como una nueva estrategia de distribución.

No podemos olvidarnos de que a través de Internet se pueden realizar todo tipo de negocios, donde los canales de distribución se pueden acortar y donde los fabricantes tienen la posibilidad de vender directamente al consumidor final.

Por lo que respecta al entorno nacional, el e-Commerce se sitúa en nuestro país como el mercado de comercio electrónico más grande del sur de Europa, gracias a una facturación aproximada de unos 16.000 millones de euros ya en el 2014 (Rodríguez, 2015).

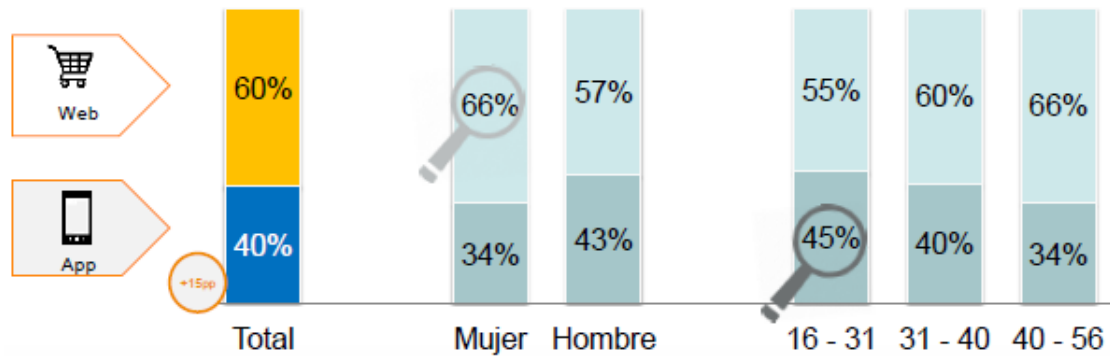
Además tal y como expone Rodríguez (2015), las cifras son más que positivas, ya que, en el 2014 fueron un 24,8% más elevadas que las registradas a finales del año anterior; unas cifras que indicaron que el sector aceleró su crecimiento en tres puntos porcentuales respecto al 2013, cuando las ventas subieron un 21,8%.

En tan solo tres años, el volumen de negocio del e-commerce en nuestro país ha crecido un 57%. Tanto es así, que un 60,6% de la población española afirma haber realizado, al menos, una compra online durante el año 2014, y cerca de un 30% ya han realizado alguna transacción a través del móvil.

En muchas ocasiones estas transacciones a través del móvil son realizadas mediante diferentes *apps*. Las aplicaciones móviles están diseñadas para ser ejecutadas en teléfonos inteligentes, tabletas u otros dispositivos móviles y hoy en día muchas empresas están creando sus propias *apps* para poder vender así sus productos.

El desarrollo y la utilización de estas, está siendo cada vez más destacado y hoy en día es una forma muy habitual para los consumidores realizar sus compras mediante estas. En la siguiente figura podemos observar como el uso de *apps* para la compra online a aumentado significativamente respecto al año 2013 y ya un 40% de usuarios afirman la utilización de estas para realizar diferentes compras.

Figura 14: Web VS App



(FUENTE: Estudio E-commerce 2015 IAB Spain)

Ya en el primer trimestre del 2015, por sectores de actividad, las agencias de viajes y los operadores turísticos son los que han registrado unos mayores ingresos, con el 13,2% de la facturación total, seguida del transporte aéreo, con un 7,7% y la ropa, en una tercera posición con un 5,7% (Jimenez, 2015).

Por otro lado, no debemos olvidar que el e-commerce no tiene fronteras. Y es que, en la actualidad, el 63% de los consumidores online españoles afirman comprar en muchas ocasiones en el extranjero, en países como Alemania, Reino Unido, China y Francia.

Por eso, tal y como manifiesta Serra (2014), la incorporación de las empresas logísticas con tarifas y servicios adaptados al comercio electrónico es cada vez mayor. Parece que finalmente estos operadores comprenden la oportunidad de negocio que el e-Commerce supone para ellos y han entendido, que deben prestar sus servicios de una forma diferente de la que ofrecían hasta ahora.

Más adelante hablaremos de la adaptación de muchas empresas logísticas al e-commerce y es que, probablemente la logística sea uno de los retos del comercio electrónico, y la calidad de servicio que algunas de estas compañías han conseguido y están prestando, ayuda al crecimiento de este y a mejorar la experiencia de compra de los consumidores (Serra, 2014).

3.5.1) El E-commerce en el sector de la moda como estrategia de distribución.

Como bien veníamos hablando anteriormente, la moda es un sector en constante transformación en el que la tecnología tiene un papel cada vez más importante. Y es que el comercio electrónico, las TICs y el uso de contenidos digitales están cambiando la posición de las empresas del sector textil en el panorama internacional.

Como apuntábamos, actualmente el sector de la moda (ropa, zapatos y complementos) es una de las categorías que más compras concentra a través de la red. Es por ello que muchas de las firmas españolas de este sector están renovando y mejorando constantemente sus canales de venta on-line para hacerlos más atractivos (Icil, 2014).

Las ventas electrónicas tienen un peso cada vez mayor en el volumen total de facturación de muchas firmas y, no en vano, cada vez son más las marcas que apuestan por comercializar sus prendas a través de Internet.

En los inicios, las empresas de moda creaban sus propias plataformas web, para mostrar a sus usuarios los productos que posteriormente podrían encontrar en las tiendas físicas. Pero ya en 1993, con la creación del comercio electrónico, se estableció la opción de comprar los productos textiles vía Internet y ya en la actualidad es una forma de compra muy utilizada por muchos usuarios.

Y es que se podría decir que actualmente nos encontramos ante el gran “boom” de la venta on-line de la moda y donde los consumidores son cada vez más exigentes y demandan a sus favoritas y principales marcas la puesta en marcha de una tienda virtual.

Muchas de las grandes empresas de distribución en España ya cuentan con sus propios canales de venta online y aunque al principio sus webs no eran más que un mero escaparate virtual para exponer sus productos, ya en la actualidad se han convertido en uno de sus principales y más importantes canales para vender y distribuir moda

Empresas como Inditex, Mango o Grupo Cortefiel, ya vienen desde hace varios años distribuyendo sus productos a través de Internet, siempre en todo momento combinándolo y manteniendo sus establecimientos físicos.

Estos grandes grupos, aparte de tener sus soportes Webs, utilizan al mismo tiempo sus propias apps comerciales, las cuales están en pleno auge y como veíamos antes, ya en la actualidad son frecuentadas por muchos usuarios.

Con estas aplicaciones de moda, los usuarios ven y compran moda mediante sus dispositivos móviles o tabletas y pueden realizarlo las 24 horas del día y en cualquier lugar, ya sea en el metro o en cualquier otro sitio público. Por tanto la comodidad que ofrecen tanto sus aplicaciones como sus webs, su fácil manejo y su efectividad, son las razones por las que los consumidores hoy en día optan en muchas ocasiones, por comprar a través de estas, en vez de trasladarse a las tiendas físicas.

Los usuarios compran principalmente ropa, que sigue siendo la preferida sobre todo por las mujeres, pues ocupa el 70% de las ventas totales, seguidamente, del calzado, con el 18% del total de facturación (Icil, 2014).

Por otro lado apuntar también, que para estas empresas, los canales online han ayudado a aumentar notoriamente sus ventas, dado que en muchas ocasiones permiten el acceso de compradores ubicados en zonas geográficas en las que no hay disponibilidad de tienda física.

Y es que, según un estudio realizado por el Instituto de Comercio Exterior, el sector de la moda española está abriendo nuevos mercados a través de internet y está consiguiendo mediante sus escaparates virtuales nuevos clientes de todo el mundo.

Hoy en día, las principales marcas nacionales y grandes cadenas de la moda están desarrollando diversas estrategias ya no solo a nivel nacional, sino también a nivel internacional, para así seguir aumentando sus ventas online y competir con otras grandes marcas en los mercados exteriores.

Pocas son las empresas de venta de ropa, complementos y zapatos que no tengan su versión on-line y vendan directamente desde la red, pero mencionar que hoy en día muchos establecimientos o empresas pequeñas tienen muchas dificultades para entrar en este mercado y seguir siendo competitivas, ya que no disponen de tantos recursos como los tienen las ya mencionadas grandes empresas de distribución.

Finalmente, mencionar que muchos defensores de la compra de moda online afirman que la red aporta comodidad, una mayor oferta y, en definitiva, nuevas ocasiones de compra. Así, en base a diferentes estudios, se prevé que el número de compradores siga creciendo en la medida en que la oferta de moda online mejore, se reduzcan los gastos de envío y aumenten la facilidad de devolución.

Para entender un poco mejor la incorporación del comercio electrónico en las cadenas de moda y su importancia hoy en día, vamos a ver el ejemplo de Mango, que gracias a sus canales de venta por Internet instalados por todo el mundo, se ha convertido en una de las distribuidoras de moda española más importantes del mundo.

3.5.1.1) Caso Mango

El Grupo Mango, fundado en 1984 y presidido actualmente por Isak Andic, fue pionero en dar el salto a la red. Comenzó a operar online en el año 2000 y hoy en día, está considerada una de las firmas de moda más importantes a nivel mundial.

Desde sus inicios, Mango se empezó a implantar en varios países de la Unión Europea, además de Canadá, Japón, Estados Unidos, China y Turquía.

Pero ya en la actualidad, esta distribuidora de moda está disponible a través de Internet en 64 países del mundo y ya el año pasado empezó su expansión online en Australia y en varios países de América Central y América del Sur; siguiendo al mismo tiempo con la ampliación de nuevos mercados de Europa, Asia y Oriente Medio (Merino, 2014).

Globalmente, desde que inaugurara su negocio online, la marca española contabiliza en sus tiendas virtuales, más de dos millones de visitas mensuales y ya supera los 900.000 usuarios registrados. Y es que, según exponía Elena Carasso, directora de Mango On Line, el canal online de la compañía se considera como una de sus piezas más fundamentales y como la tienda número uno de la organización (Icil, 2014).

Este canal, construido con tecnología propia desde un principio y que cada vez incorpora más videos para dar vida a su tienda virtual, está constantemente mejorando y evolucionando. Aspectos como los sistemas de gestión de seguridad, los sistemas de pago, el seguimiento del transporte y el estado de los pedidos y envíos, son aquellos en los que Mango más se está centrando para mejorarlos y así satisfacer de una mejor manera a los consumidores (Icil, 2014).

Aunque la venta online de Mango ya aumentó un 80% en 2010, lo que supuso una facturación que alcanzó los 21 millones de euros, a lo largo de estos años la firma ha crecido a una velocidad feroz. Y es que, según informa la compañía, la facturación correspondiente a la venta online de la empresa ascendió a 124 millones de euros en el 2013, lo que supuso el 6,7% de la facturación total de la empresa y un crecimiento del 77% con respecto al año anterior (Merino, 2014).

Finalmente, hay que destacar que Mango está haciendo una gran labor de marketing en las redes sociales. Concretamente en Facebook cuenta con un millón y medio de seguidores y a través de este canal realiza múltiples campañas, actividades y promociones exclusivas para sus fans, con las que consigue también un aumento de las visitas a las tiendas físicas.

3.5.2) Adaptación de la logística al comercio electrónico

Cabe mencionar que en los últimos años, la venta por internet ha revolucionado la logística e-commerce, la cual es imprescindible para el éxito de todas y cada una de las tiendas online que existen hoy en día en todo el mundo.

Y es que el aumento de la penetración de Internet en los hogares y el trasvase de compradores desde canales tradicionales hacia tiendas online, en virtud de una mayor oferta a precios reducidos y la percepción de una mayor seguridad en las transacciones, están impulsando el negocio de la logística para el comercio electrónico.

Centrándonos en el sector textil, la moda se posiciona como uno de los sectores económicos que más negocio está generando para las empresas logísticas con actividad en el comercio electrónico.

Según un informe de DBK⁵, la moda y artículos para el hogar, electrónica e informática y productos editoriales son los sectores que cuentan con un mayor peso específico en la actividad de las empresas logísticas en el mercado español y sobre todo el segmento de operaciones dirigidas a consumidores (B2C) se configura como el principal motor de su actividad, con un alza del 17% ya en 2012 (Modaes, 2013).

Operadores de mensajería como Seur o Correos han tenido que adaptarse a este mercado completamente nuevo para ellos y por tanto han tenido que adecuar y renovar muchos de sus servicios y procesos para satisfacer adecuadamente a los consumidores.

Y es que, según Rodríguez (2015), los operadores logísticos deben dar respuesta a la accesibilidad, conveniencia y experiencia del consumidor para así poder ser competitivos y estar a la altura de uno de los sectores más importantes de la economía mundial. Y es que, la capacidad de anticipación para dar respuesta a un cliente cada vez más exigente y que demanda una mayor rapidez y flexibilidad en la entrega, es un reto continuo.

En la actualidad, los e-merchants o comerciantes, demandan a sus operadores logísticos, porque así se lo exigen sus clientes online, plazos de entrega más cortos, una mayor precisión en la información sobre la hora de llegada del pedido, horarios más amplios que se adapten a todas las necesidades y una mayor facilidad en las devoluciones.

Un claro ejemplo y uno de los operadores que está haciendo todo lo posible para adaptarse a todas estas nuevas tendencias e exigencias es la empresa Seur, la cual vamos a analizarla un poco a continuación.

3.5.2.1) La empresa Seur adaptada al comercio online del textil

La empresa Seur, que cuenta ya con más de 13 millones de entregas domiciliarias en 2014, es uno de los operadores que ha decidido adaptarse a este nuevo modelo de negocio

⁵ DBK, marca de INFORMA D&B especializada en la elaboración de estudios de análisis sectorial y de la competencia.

Seur ha desarrollado en los últimos años, para aquellos consumidores que quieren recibir su pedido el mismo día o quieren disponer de un servicio los domingos, conceptos como *SameDay* o *SunDay*, logrando que el cliente pueda disfrutar de uno de los mayores beneficios de la compra física: la adquisición de forma inmediata y durante todos los días de la semana.

De manera complementaria, para que los compradores online sean dueños de su tiempo y no esperen todo el día para recibir su pedido, Seur ha desarrollado una solución cómoda y flexible: Seur Predict.

Este nuevo concepto da la opción de cambiar la fecha de entrega e informar al destinatario de la ventana horaria de 1 hora en la que recibirá su pedido, generando una mayor satisfacción en la experiencia de compra y contribuyendo a su fidelización.

Por otro lado, para facilitar al cliente las devoluciones, incluyen en sus servicios una buena gestión de embalajes y la reposición también de un nuevo producto al retirar el no deseado.

Respecto a las devoluciones, en sectores como el textil, SEUR ha desarrollado un sistema para facilitar la gestión de estas. Es lo que denominan como logística inversa, que incluye la recogida en el domicilio o la posibilidad también de devolver el producto en cualquiera de las oficinas de este operador.

Por tanto, podemos concluir, destacando la importancia y el papel tan fundamental que juegan estos operadores de transporte, dado que sin tu intervención, la distribución en este nuevo modelo de negocio no sería exitosa.

Y es que, hay una clara adaptación de todos estos operadores al comercio electrónico, pero con el tiempo la evolución será mucho más amplia, ya que el e-commerce se encuentra en pleno auge.

4. CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo se han tratado de analizar varios aspectos sobre la distribución comercial del sector textil y confección en España.

Es de mencionar que me ha resultado bastante difícil obtener datos respecto al año 2015, por tanto nos hemos basado principalmente en información procedente del año 2014 o anteriores.

En primer lugar, para situarnos e introducirnos en el contexto de la moda, hemos hecho un pequeño análisis de su evolución durante estos últimos años, para así poder ver y entender un poco mejor la situación actual por la que está atravesando dicho sector.

En mi opinión y como ya hemos visto, la evolución del sector textil español se ha caracterizado principalmente por la deslocalización, la subcontratación de la producción y el cierre progresivo de las pequeñas empresas debido al incremento de las importaciones de productos textiles procedentes mayoritariamente de países asiáticos, tales como China.

Por otro lado, tampoco podemos olvidar la gran recesión económica salida a la luz ya en el 2008. Mediante la información facilitada por Acotex, hemos podido ver cómo en los últimos años, tanto la facturación, como el gasto familiar en textil, el empleo y los puntos de venta minoristas, no han hecho más que descender. Es verdad que la crisis no ha sido la única razón por la que la situación de este sector empezó a empeorar, pero si podemos decir que esta ha repercutido de manera sustancial.

Aun así mencionar, que tal y como hemos visto, en 2014 las cosas han mejorado un poco, dándose un pequeño incremento en las diferentes magnitudes. Y es que, en mi opinión y con la información analizada, en los próximos años la situación va a ir mejorando paulatinamente.

Por otro lado, la ya integración de las tecnologías de la información en los procesos de producción y gestión, así como una importante apuesta por un sistema de distribución vertical hacia adelante, ha ayudado mucho a mejorar el posicionamiento de las empresas textiles.

Creo que, tendencias, como la ya mencionada implantación de una distribución vertical y un nuevo modelo de distribución de circuito corto, han llevado al éxito a muchas empresas de este sector. Con estos sistemas, en los cuales se integran agentes como fabricantes, diseñadores, empresas minoristas, mayoristas, proveedores o empresas especializadas en la distribución textil, las empresas son capaces en la actualidad de responder más rápidamente y de mejor

manera a las demandas de los consumidores y por tanto están sabiendo adaptarse a las tendencias del momento, gracias a una mayor flexibilidad en la producción.

A nivel nacional hoy en día, podemos ver ejemplos claros. Empresas como Inditex o Mango, creadas a partir de integraciones verticales y abarcando un gran porcentaje de la cuota de mercado, ya han revolucionado el retail en España, y en mi opinión son grandes cadenas de distribución que seguirán creciendo en estos próximos años.

Por otro lado y centrándonos en el subsector de la distribución comercial de la moda, mediante este trabajo hemos podido ver las diferentes formas en las que el producto puede llegar a las manos del consumidor y la relevante importancia en la actualidad de los diferentes operadores comerciales que existen.

Hoy en día en el contexto multicanal y digital en el que nos encontramos, la variedad de tipos o modalidades de distribución que existen para hacer llegar los productos a los consumidores, tanto mayorista como minorista, no solo es amplia, sino que, además, está en constante evolución.

Durante este trabajo principalmente nos hemos centrado en la distribución minorista o detallista, dado que en los últimos años las empresas mayoristas del sector de la moda han perdido mucho protagonismo dentro de la distribución comercial. Y es que hoy en día muchas de las funciones que eran realizadas por estas empresas como el transporte, el almacenamiento, la gestión o el asesoramiento, actualmente están siendo realizadas cada vez más por otros canales de distribución, tales como, las asociaciones minoristas y las grandes empresas de distribución.

Durante los últimos años la distribución detallista de este sector ha estado sufriendo una enorme transformación que se ha caracterizado principalmente por una mayor especialización y el gran aumento de la competencia por parte de las grandes cadenas de distribución.

Como hemos visto, los establecimientos independientes – también llamados multimarca - eran aquellos que hace ya años representaban el porcentaje más alto a la hora de distribuir moda y complementos. Pero hoy en día tan solo representan un 19,7% y en mi opinión, este porcentaje va a continuar bajando. Las grandes cadenas especializadas, las franquicias, los centros comerciales, y las tiendas de descuento u outlets, son actualmente los formatos comerciales que más están creciendo en este sector y es que estas empresas ponen al cliente en el centro de todo el proceso comercial y son capaces de ofrecer más variedad tanto en productos como en precios.

En mi opinión, y dada la creciente especialización y presencia de las grandes empresas de distribución, creo que estas van a seguir evolucionando muy positivamente, tanto a nivel nacional como internacional. Hoy en día estas cadenas especializadas que abarcan una gran parte de la cuota de mercado, han sabido adaptarse tanto al mercado como a las exigencias de un nuevo consumidor, un consumidor más exigente y con diferente comportamiento de compra. Y es que si las empresas siguen adaptando su oferta a la demanda y siguen poniendo al consumidor en el centro de su negocio para así satisfacerle adecuadamente, su éxito está más que asegurado.

En mi opinión el sector de la moda es un sector en el cual es necesario que las empresas realicen estudios de mercado para poder conocer y saber cómo es el consumidor del momento. Y es que, como bien hemos explicado anteriormente, los consumidores pueden cambiar en cuestión de semanas o meses y por eso es necesario saber todo sobre ellos.

Un claro ejemplo lo hemos vivido en los últimos años. Antes de esta dura recesión económica que comenzó ya en el 2008, el consumidor era de una forma totalmente diferente a la que está siendo en los últimos años. Los bajos sueldos, los sucesivos despidos en muchas empresas o el encarecimiento de muchos productos, han hecho que el consumidor este más reacio a consumir y en el caso de la moda hemos visto como, dada la situación económica de muchos consumidores, las tiendas de descuentos, los outlets o las denominadas marcas blancas o marcas de distribuidor han crecido notoriamente.

Por eso, creo que es importante que tanto los establecimientos minoristas que comercializan productos de confección textil, como los fabricantes, profundicen en el conocimiento de los hábitos y comportamientos de los consumidores con el objetivo de identificar las características diferenciadoras en dichos comportamientos, que permitan desarrollar e implementar estrategias comerciales efectivas y acordes con las verdaderas necesidades de los clientes, permitiendo así obtener rentabilidad en sus negocios.

Para acabar, no podemos olvidarnos de la nueva era del comercio y la distribución textil, y es que, el comercio electrónico cada vez es más utilizado por empresas del sector textil y confección.

En la actualidad el e-commerce en el sector de la moda es un mercado muy relevante y en pleno crecimiento. Las empresas han visto en Internet una herramienta para acercarse a sus clientes, abrir nuevos mercados y desarrollar estrategias de crecimiento tanto a nivel nacional como internacional.

Exige una gran capacidad de respuesta, siendo muy imprescindible hoy en día contar con un centro logístico que atienda eficazmente los pedidos y las devoluciones y una atención al cliente que permita resolver cualquier tipo de incidencia que pudiera surgir. Y es que, como hemos visto, las ventas de este sector tienen un peso cada vez mayor en el volumen total de facturación de muchas firmas de moda y gracias a la incorporación del comercio electrónico como estrategia de distribución, cada vez son más los usuarios que utilizan este método de compra.

En mi opinión, lo excelente y fundamental sería unir la estrategia online y offline para seguir creciendo y satisfacer mejor la demanda de los consumidores. Y es que estamos ante una nueva plataforma de comunicación, con un potencial increíble, que permite captar a todo tipo de usuarios y ofrecerle lo que busca.

Creo que algunos de los principales motivos por los que cada vez más consumidores realizan sus compras de moda por internet son, la comodidad, la oportunidad de encontrar mejores precios y la posibilidad de encontrar modelos distintos de los que se ofrecen en las tiendas físicas. Por eso las empresas deberían aprovechar esta oportunidad y estar atentas a lo que los usuarios demandan a través de los canales online y responder a sus intereses.

Teniendo en cuenta todo lo mencionado, las devoluciones y los gastos de envío son todavía los grandes retos de las empresas de moda para poder seguir creciendo en este nuevo mercado.

Como conclusión final, señalar que entre los factores que han propiciado y acelerado los cambios producidos en el sector textil español pueden apuntarse los siguientes: la crisis económica, los cambios producidos en el comportamiento de compra de los consumidores, la subcontratación de la producción, la deslocalización, las nuevas formas de vender moda, la creación del Mercado Único Europeo, la expansión de las grandes cadenas especializadas, la pérdida de competitividad del pequeño comercio frente a grandes grupos multinacionales, la integración de las tecnologías de la información en diferentes procesos del sector y la paulatina desaparición de establecimientos multimarca.

Claro está que es un sector maduro, el cual está demostrando tener una alta capacidad de innovación, avance y adaptación para seguir compitiendo en el mercado. Ha evolucionado a una velocidad trepidante y en mi opinión, mientras que los consumidores sigan cambiando, las empresas seguirán adaptándose a sus exigencias y necesidades. Se crearan todavía nuevos modelos de negocio, tanto en la producción, distribución o en los procesos logísticos.

Por tanto, mientras el mercado y el consumidor cambien, el sector textil y confección seguirá evolucionando.

5. BIBLIOGRAFIA

- ACOTEX: *Informe económico de la moda en España 2013*. Obtenido de: <http://www.acotex.org/> (Consultado el: 18 de Junio 2015)
- ACOTEX (2014): *EL comercio textil en cifras 2014*. Obtenido de: <http://www.acotex.org/> (Consultado el: 18 de Junio 2015)
- APARICIO, G. y ZORRILLA, P. (2015): *Distribución comercial en la era omnicanal*. Madrid, Ed. Pirámide.
- AUDET, M.; FERNÁNDEZ, M.; GARCÍA, L.; GONZÁLEZ, L. (2012): *La Crisis y el sector textil*. Obtenido de: <http://hdl.handle.net/> (Consultado el: 17 de junio 2014)
- BARCELONA TREBALL (2012): *La distribución de circuito corto: decisiva para el sector textil*. Obtenido de: <http://w27.bcn.cat/> (Consultado el: 17 de Julio del 2015)
- CALDERON, A. (2014): *Que es el e-Commerce?* Obtenido de: <http://www.antonioalderonch.com/ique-es-el-e-commerce> (Consultado el: 25 de Abril del 2015)
- CONTRERAS, A (2013): *El futuro de las marcas de moda y la distribución textil en España*. Obtenido de: <http://www.puromarketing.com/> (Consultado el: 2 de Agosto del 2015)
- CONTRERAS, A (2013): *Nuevos canales de distribución y cómo rentabilizarlos*. Obtenido de: <http://andrescontreras.net> (Consultado el: 10 de Agosto del 2015)
- COSTA, M y DUCH, N. (2012): *La renovación del sector textil-confeción en España*. Obtenido de: <http://www.minetur.gob.es/>(Consultado el: 20 de Julio del 2015)
- CRUZ ROCHE, I. (1999): *Los canales de distribución de productos de consumo*, Ed. Pirámide
- CUESTA, P. (2001), *Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial de productos de gran consumo que operan en España*. Obtenido de Eumed: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/pcv/1b.htm> (Consultado el: 13 de Marzo del 2015)
- DE JUAN, M. (2006): *Sector textil-confeción (I): Evolucion y tendencias en producción y distribución comercial*. Obtenido de: <http://www.mercasa.es/>(Consultado el: 5de Agosto del 2015)
- DE JUAN, M. (2006): *Sector textil-confeción (II): Preferencias de los consumidores por formato y surtido* Obtenido de: <http://www.mercasa.es/> (Consultado el: 5de Agosto del 2015)
- DELGADO, C. (2015): *Nueve cosas que han hecho de Inditex la mayor empresa textil del mundo*. Obtenido de: <http://economia.elpais.com/> (Consultado el: 20 de Julio del 2015)
- DIAZ, C. (2014): *El secreto de Inditex: 48 horas para abastecer a todas las tiendas del mundo*. Obtenido de: <http://www.economiadigital.es/> (Consultado el: 20 de Julio del 2015)

- DONET, J.C. y JUAREZ, D. (2014): Cuadernos de Marketing y comunicación empresarial, vol. I, 2014: *Plan de marketing para la creación de una marca infantil en el sector textil*.
- EAE BUSINESS SCHOOL (2012): *El gasto anual por habitante en ropa en España se ha reducido un 22% desde 2007*. Obtenido de: <http://www.eae.es/> (Consultado el: 28 de Julio del 2015)
- ELIZALDE, I; RUIZ, R. y ANGLÉS, M. (2013): *La explotación en la fabricación de ropa cambia de criterio*. Obtenido de: <http://www.solidaridad.net/> (Consultado el: 18 de Julio del 2015)
- GOÑI, A. (1995): *Distribución textil: Especialización de la oferta y nuevas tendencias de la demanda*. Obtenido de: <http://www.mercasa.es/> (Consultado el: 9 de Agosto del 2015)
- IABSPAIN (2015): *Estudio de eCommerce 2015*. Obtenido de: <http://www.iabspain.net/comision-de-ecommerce/> (Consultado el: 4 de mayo del 2015)
- ICIL (2014): *El E-commerce como estrategia de distribución. Experiencias en el sector textil*. Obtenido de: <http://www.icil.org/> (Consultado el: 12 de Agosto del 2015)
- JIMENEZ, M (2015): *El comercio electrónico crece en España un 24,8%*. Obtenido de: <http://cincodias.com/>(Consultado el: 14 de Agosto del 2015)
- MARTINEZ, A (2008): *Hacia un nuevo sistema de la moda: El modelo ZARA*. Revista internacional de sociología (RIS), vol. 66. Nº 51, pp. 105-122. Obtenido de: <http://revintsociologia.revistas.csic.es/> (Consultado el: 20 de Julio del 2015)
- MERINO, P. (2014): *Las ventas online de Mango crecieron en 2013 un 77% hasta los 124 millones de euros*. Obtenido de: <http://ecommerce-news.es/> (Consultado el: 17 de Agosto del 2015)
- MIQUEL, S.; PARRA, F.; L'HERMIE, C.; MIQUEL, M. J.: *Distribución comercial*, ESIC, Madrid, 4ª edición, 2000.
- MODAES (2013): *El sector de la moda tira de la actividad logística vinculada al comercio electrónico*. Obtenido de: <http://www.modaes.es/>(Consultado el: 20 de Agosto del 2015)
- MORENO, M (2014): *La crisis le cuesta el cierre a una de cada tres empresas textiles*. Obtenido de: <http://www.cincodias.com/> (Consultado el: 15 de Junio 2015)
- NAFRIA, I. (2015): *Retrato del sector textil español, en seis gráficos interactivos*. Obtenido de: <http://www.lavanguardia.com/> (Consultado el: 12 de Junio del 2015)
- NUENO, J.L; MORA, C. y MONTSERRAT, J. (2003): *El sector de la distribución textil en España*, Boletín económico de ICE nº 2768, pp 19-26, Obtenido de: <http://www.revistasice.com> (Consultado el: 11 de Julio del 2015)
- RODRIGUEZ, S. (2015): *La revolución de la logística e-commerce*. Obtenido de: <http://ecommerce-news.es/> (Consultado el: 17 de Agosto del 2015)

SAINZ DE VICUÑA ANCIN, J.M., (2001): *La distribución comercial: opciones estratégicas*, ESIC, Madrid

SANCHEZ SUAREZ, F. (2004): “*Proceso de diseño y costes en los canales de distribución*”. Harvard Deusto Marketing & Ventas, nov-dic 2004, pp. 46-50

SANTESMASES MESTRE, M (2004): *Marketing: conceptos y estrategias*. Ed. Pirámide, 5ª ed.

SERRA, L (2014): *Ventajas y desventajas del comercio electrónico*. Obtenido de: <http://www.contunegocio.es/> (Consultado el: 20 de Abril del 2015)

SERRA, T. (2004): “*La distribución como herramienta de marketing*”. Harvard Deusto Marketing & Ventas, nov-dic 2004, pp. 58-62

UNION EUROPEA (2015): *Un mercado sin fronteras*. Obtenido de: <http://www.europa.eu/> (Consultado el: 15 de Julio del 2015)

VARIOS AUTORES (2014). Apuntes de la asignatura Dirección Comercial. Curso 2013/2014 de la UPV/EHU.

VARIOS AUTORES (2015). Apuntes de la asignatura Dirección de Marketing. Curso 2014/2015 de la UPV/EHU

OTRAS PÁGINAS WEB CONSULTADAS

Inditex: <http://www.inditex.com/>

Mango: <http://shop.mango.com/>