



**Universidad**  
Zaragoza

## Trabajo Fin de Grado

### **La reinención del sector textil español**

The reinvention of the Spanish textile sector.

Autor

**Elena Leyre Sangrós Conte**

Director

**José María Serrano Sanz**

Facultad de Economía y Empresa  
Año 2017

Autor: Elena Leyre Sangrós Conte

Director: José María Serrano Sanz

Título: La reinención del sector textil español.

Title: The reinvention of the Spanish textile sector.

Grado en Administración y Dirección de Empresas.

## **RESUMEN.**

El objeto del presente trabajo es explicar la evolución reciente del sector textil español, marcada por un inesperado renacimiento, que han protagonizado unas empresas singulares. Se trata de un sector industrial de larga tradición, pues fue el que comenzó también en España la industrialización, que fue perdiendo importancia relativa a medida que otros sectores ganaban protagonismo. Cuando España ingresó en las Comunidades Europeas en 1986 estaba muy protegido y orientado al mercado interior. Desde entonces ha debido hacer frente a los retos de la globalización, con la competencia de nuevos países agudizada con la supresión de los cupos a la importación, y a la reciente crisis económica. Sin embargo, no sólo mantiene una considerable importancia en producción, empleo y exportaciones, sino que ha vuelto a crecer.

Pero lo más importante es que han sido empresas nacidas en España en tiempos recientes, como Inditex, las que han innovado radicalmente, cambiando el textil mundial. Su modelo de negocio, la *fast fashion*, caracterizado por la integración vertical y la respuesta rápida a la demanda de los consumidores, las ha situado en los primeros puestos del escalafón empresarial del sector en el mundo. Y su éxito ha servido para que otras empresas españolas, como Mango, Cortefiel o Pronovias, adopten muchas de sus pautas de trabajo, entre ellas la internacionalización. Es un ejemplo de cómo se puede reinventar un sector y de que en España hay más capacidad empresarial de lo que a menudo se piensa.

## **SUMMARY.**

The purpose of this project is to explain the recent evolution of the Spanish textile sector, marked by an unexpected rebirth led by some particular companies. This is an industrial sector with a long tradition, given that it was the sector starting the Spanish industrialization, although it was losing its relative importance while other sectors gained prominence. When Spain became a member of the European Communities in 1986, this activity sector was very protected and oriented to the domestic market. Since then, it has had to face the challenges of globalization, with the competition of new countries, exacerbated by the elimination of import quotas, and the recent economic crisis. Nevertheless, it maintains not only a significant relevance in production, employment and exports, but also a noticeable growth rate.

But the most important thing is that there have been companies, born in Spain in recent times, such as Inditex, which have radically innovated, changing the textile business worldwide. Their business model, “fast fashion”, characterized by vertical integration and quick response to consumer demand, has placed them at the top of the sector business ranking across the world. This success has served as a model for other Spanish companies, such as Mango, Cortefiel or Pronovias, to adopt many of their working patterns, internationalization, among others. This is clearly an example of how to reinvent an activity sector and that in Spain there is more business capacity than it is often and commonly thought.

## ÍNDICE.

<b>Introducción.</b> .....	<b>5</b>
<b>Capítulo I. Evolución reciente del sector textil español</b> .....	<b>8</b>
<b>I.1 De finales del siglo XX y comienzos del XXI.</b> .....	<b>8</b>
<b>I.2 Consecuencias de la Gran Recesión.</b> .....	<b>12</b>
<b>I.3 La vuelta del crecimiento</b> .....	<b>16</b>
<b>Capítulo II. La producción en el sector textil español.</b> .....	<b>18</b>
<b>II.1 La deslocalización de la producción.</b> .....	<b>20</b>
<b>II.2 La reciente relocalización de la producción y la influencia de los grandes grupos empresariales</b> .....	<b>21</b>
<b>Capítulo III. La internacionalización del sector textil español</b> .....	<b>24</b>
<b>III.1 Volumen de importaciones y exportaciones del sector textil español.</b> 25	
<b>III.2 El comercio internacional como medio de crecimiento del sector textil español</b> .....	<b>29</b>
<b>Capítulo IV. Grandes grupos textiles españoles.</b> .....	<b>30</b>
<b>IV.1 Los grandes grupos textiles</b> .....	<b>31</b>
<b>IV.2 Influencia de los grupos textiles españoles en el textil mundial</b> .....	<b>34</b>
<b>IV.3 La importancia de la logística para los grandes grupos textiles</b> .....	<b>35</b>
<b>IV.4 <i>E-commerce</i> como medio de expansión internacional.</b> .....	<b>39</b>
<b>Conclusión</b> .....	<b>42</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>45</b>

## Introducción.

El sector textil es un sector industrial maduro que, a finales del siglo pasado, parecía condenado en España y, en general en los países avanzados, a convertirse en completamente residual. La competencia de los países emergentes, con salarios muchos más bajos, y la progresiva desaparición de las medidas proteccionistas que sostenían al sector, auguraba un futuro muy dudoso para aquellas actividades, como la confección, intensivas en mano de obra. Contra todo pronóstico, sin embargo, el sector en España no sólo se ha mantenido, sino que ha protagonizado una de las transformaciones más interesantes que se han producido en la historia del textil: la *fast fashion*, una nueva forma de producir y distribuir que ha revolucionado el sector. Y que ha permitido que algunas empresas españolas se hayan convertido en grandes multinacionales, partiendo de cero y en un sector maduro. Unos pocos datos de las tres más importantes bastará para probarlo:

	Facturación	Nº de empleados
Inditex	23.311 millones €	153.000
Mango	2.327 millones €	15.700
Cortefiel	1129 millones de €	10.600

El objeto de la presente Memoria es explicar cómo se ha producido este proceso, que podemos calificar como una reinención del sector textil español.

El sector textil es, a nivel global, uno de los sectores más dinámicos e importantes. Hay que tener en cuenta que está constituido por un conjunto de actividades diverso: desde la transformación de materias primas, la hilatura y el tisaje, hasta la confección, distribución y comercialización. La variedad de actividades que configuran su compleja cadena de valor, así como la diversidad de productos y servicios que constituyen el sector justifican el hecho de que la visibilidad del mismo sea escasa en comparación con sectores productivos como la banca y las telecomunicaciones. Sin embargo, este sector se considera estratégico para la economía nacional puesto que representa el 2,8% del PIB, genera, aproximadamente, el 4,3% del empleo y supone el 8,4% del total de exportaciones de la balanza comercial.<sup>1</sup> La importancia de la industria textil y de la confección se refleja también en el efecto arrastre que esta tiene sobre el resto de la

---

<sup>1</sup> CESCE. Informe sectorial de la Economía Española. Sector Textil. Año 2016.

economía. “Por cada euro adicional que satisface el sector textil, se producen 1,97 euros en el total de sectores de la economía”.<sup>2</sup>

FIGURA 1.: Cadena de Valor del Sector Textil y de la Confección.



Fuente: Fundación PRO-TEJER

En el año 2015 existían en España aproximadamente 19.494 empresas dedicadas al sector textil. Este número es comparable al número de empresas existentes en Italia. Si bien el problema del mercado español radica en su polarización: las grandes empresas (Inditex, Mango y Cortefiel) facturan cantidades por encima de los 1.000 millones de euros, una gran cantidad de medianas empresas facturan entre los 50 y los 150 millones de euros y un elevado número de pequeñas empresas no superan los 50 millones de euros facturados. La fragmentación del sector supone una pérdida de competitividad e influencia y, a su vez, una oportunidad para crear empresas más grandes y con mayor capacidad de negociación.

<sup>2</sup> Ministerio de Industria, Energía y Turismo. La transformación digital de la industria española, informe preliminar. Apéndice 2: Primeras reflexiones para aproximarnos al sector Textil y Moda. Página 87.

Para entender la situación actual del sector textil español es imprescindible volver la vista al pasado y tener en cuenta la evolución del mismo desde la entrada de España en la Comunidad Económica Europea, destacando la eliminación de las políticas proteccionistas y, ya en el siglo XXI, la liberalización del comercio textil mundial.

Dentro del propio sector textil puede distinguirse entre la industria textil y el comercio textil. La industria textil abarca un conjunto diverso de actividades que culminan en la confección. Esta actividad ha ido perdiendo peso a favor del comercio textil (encargado de la logística y la distribución). La deslocalización de la producción fue una de las principales causas de la destrucción de centros productivos en España, aunque en los últimos años se observa una recuperación de la misma, auspiciada tanto por los grandes grupos textiles como por las PYMES.

La polarización del sector textil español se refleja en la existencia de grandes empresas textiles dedicadas a la moda rápida que cuentan con reconocimiento mundial, y el elevado número de PYMES que, con el objetivo de superar la saturación de los mercados locales, plantearon la internacionalización empresarial como medio para el futuro de la empresa.

El sector textil se enfrenta a varios retos, entre los que destaca el reto tecnológico. La transformación digital del sector ya no es una opción, sino una realidad. En un mundo altamente conectado el *e-commerce* (comercio electrónico) y la omnicanalidad cobran especial relevancia. La logística, a su vez, se alza como un pilar fundamental de las empresas globales, en un momento en el que la gestión de los tamaños de las series de producción y los tiempos de respuesta es cada vez más importante.

La importancia del sector textil en la economía española es indiscutible. España se alza como uno de los principales países exportadores de textil, basando su éxito en un modelo de negocio sostenido en los bajos precios y la rápida rotación de prendas, para lo que es necesario un sistema de distribución óptimo. Además, la crisis económica que comenzó en el año 2007, junto con otros factores como la deslocalización, favoreció la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas. El sector se encuentra sumido en una profunda transformación, ya que las nuevas tecnologías han cambiado la manera de consumir e incluso producir. Las relaciones de comercio internacional cobran en este contexto más importancia que nunca.

## **Capítulo I. Evolución reciente del sector textil español.**

La industria de la moda ha vivido años complicados: la profunda transformación interna del sector ha sido acompañada, en la última década, de una fuerte crisis económica que ha influido sobre la demanda de los consumidores. Estos hechos han propiciado que la situación del sector textil haya experimentado un profundo cambio.

El sector textil es, como todos sabemos, un sector maduro. Mientras la fase de confección es intensiva en mano de obra, las fases superiores (logística y ventas) son intensivas en capital. Presenta, además, una de las industrias más dinámicas caracterizada, entre otros, por la producción continua a lo largo del año, las campañas de marketing intensivas o los variados canales de distribución.

Hoy en día el sector textil español muestra una fuerte tendencia a la internacionalización y una estructura industrial más reducida; debe destacarse también el poder de las grandes empresas distribuidoras y el crecimiento del comercio electrónico.

### **I.1. De finales del siglo XX y comienzos del XXI.**

Hasta finales de los años setenta del siglo pasado, la industria textil española estuvo altamente protegida. Orientada al mercado interno, mantenía una limitada capacidad de exportación. Debido al apoyo a la inversión, los bajos salarios y las políticas proteccionistas y de ayudas públicas, se convirtió en una industria poco competitiva, con un elevado exceso de capacidad productiva instalada. La crisis de los setenta y los cambios en las políticas económicas condujeron al sector hacia un grave desequilibrio.

A partir de ese momento se produjo una importante transformación del sector, motivada por diversos planes de ayudas públicas que contribuyeron a la amortización de equipos y a la inversión en activos para su modernización. Estas medidas, junto con la subsistencia de medidas proteccionistas, contribuyeron a que el sector mantuviera un saldo exportador positivo en la década de los ochenta.

La adhesión de España a la Comunidad Económica Europea supuso la eliminación de las políticas proteccionistas y la desregulación de los aranceles. Este hecho, fue acompañado de una política monetaria restrictiva (que conllevó el aumento de los tipos de interés), la revalorización de la peseta y la creciente competencia internacional. La industria textil española encontró grandes dificultades para sobrevivir debido a la



entrada en el mercado nacional de productos baratos provenientes de países en vías de desarrollo y de productos de calidad provenientes en su mayoría de socios comunitarios. Las consecuencias más graves de esta competencia creciente fueron la caída de la producción y del nivel de empleo.

La crisis económica de 1993 supuso una importante caída en la demanda de bienes de consumo, que no se recuperó pese a la expansión posterior de la economía nacional.

La recesión de la industria textil española se explica por su posición en el contexto mundial y la depresión del propio mercado interno. La industria española no estaba preparada para hacer frente a competidores externos debido a los altos costes financieros que soportaba, las escasas economías de escala y su tradicional orientación hacia el mercado interno, de limitada dimensión. Por estos motivos encontraba dificultades para competir con éxito en industrias globales maduras.

Desde 1974 hasta el año 2005 el comercio internacional de bienes del sector textil y de la confección estuvo restringido mediante la existencia de contingentes o cuotas a la importación, es decir, “límites a la cantidad de bienes que pueden ser importados mediante un período de tiempo específico”. Estos límites solían fijarse por debajo del nivel de importación que existiría si el comercio estuviera liberalizado –cuotas vinculantes-.<sup>3</sup> Dichos contingentes entraban en conflicto con la preferencia del GATT (Acuerdo General sobre Aranceles Comerciales y Aduaneros) por los aranceles aduaneros frente a las restricciones cuantitativas.

El comercio de textiles estaba regido por el Acuerdo Multifibras (AMF) que sirvió de marco para fijar las cantidades de bienes del sector textil que podían importarse de forma bilateral, teniendo en cuenta si las importaciones de un determinado producto podían causar un daño importante a la industria doméstica de cada país. Esta situación cambió cuando, en 1994, se firmó en Marrakech el Acuerdo de la Ronda Uruguay. Dicha Ronda, que duró casi ocho años, abarcó casi la totalidad del comercio internacional, siendo la mayor negociación comercial existente hasta la fecha. Uno de los principales temas de negociación fue, precisamente, el comercio de textiles y vestido.

---

<sup>3</sup> Sebastián Barriol, M. Febrero 2005: “El sector textil de la UEM: Eliminación de contingentes en el comercio exterior”. *Banco de España: Boletín Económico*. Páginas 75- 81.

El 1 de enero de 1995 entró en vigor el Acuerdo sobre los Textiles y el Vestido de la Organización Mundial del Comercio, que establecía un proceso de liberalización del sector de forma progresiva durante 10 años. Este acuerdo fue suscrito por Canadá, Estados Unidos, la Comunidad Europea y Noruega, los cuatro miembros de la OMC que seguían aplicando restricciones a la importación en el marco del antiguo AMF.

El proceso de liberalización tuvo lugar en cuatro etapas. Para ello se tomó como referencia el volumen de importación del sector textil en 1990. Teniendo en cuenta esta cifra, en 1995 comenzó la primera etapa de reducción de contingentes eliminando un 16% del volumen de importación. En 1997 se eliminó un 17%, un 18% en el año 2000 y, por último, el 49% restante en 2005.

La Unión Europea aplicó el Acuerdo sobre los Textiles y el Vestido cumpliendo con el calendario previsto para cada una de las fases de integración. La primera fase de liberalización no tuvo efectos significativos sobre la evolución de los datos españoles de comercio exterior. Sin embargo, la liberalización derivada de la segunda fase de integración supuso una clara apertura del mercado español: las importaciones de productos que hasta ese momento habían estado sujetos a restricciones cuantitativas se incrementaron, respecto a las habidas en 1997, un 43,7% en 1998. Por el contrario, en la tercera fase de liberalización, aquella en la que se eliminaron un mayor número de restricciones y se liberalizaron productos más sensibles, las importaciones de los productos integrados originarios de países miembros de la OMC disminuyeron un 13,3% (excluyendo las procedentes de China y Taiwán, ya que su entrada en la OMC se produjo al tiempo que entraba en vigor la tercera etapa de integración). En esta tercera fase el resto de países suministradores tuvieron que afrontar la competencia de China que se benefició de la liberalización en el comercio textil con su entrada en la OMC en diciembre de 2001.

Los contingentes existentes en el comercio mundial del sector textil y de la confección quedaron, por tanto, abolidos el 1 de enero de 2005. Esta abolición tuvo importantes repercusiones sobre el sector textil de la Unión ya que, a partir del año 2005, y como se venía previendo en estudios anteriores realizados por la Unión Europea e incluso por la Organización Mundial del Comercio, se produce una concentración de la producción textil en un número limitado de países cuyas industrias se caracterizan por una gran capacidad productiva y bajos costes de la mano de obra.

En la década de los años noventa, la Unión Europea era el segundo mayor exportador de bienes del sector textil y de la confección, representando el 20% del comercio mundial, solo por detrás de China. Sin embargo, durante este período, la participación en el volumen mundial de exportaciones mostró una pérdida de cuota cercana al 10%.

Esta disminución de las exportaciones y las importaciones se observó también en el comercio intracomunitario. Por el lado de las exportaciones comenzaron a cobrar fuerza países como Turquía o China, en detrimento de socios comerciales tradicionales. Además, comenzaron a sustituirse las importaciones procedentes de países desarrollados como Reino Unido o Estados Unidos por las que venían de países de Europa del Este, Turquía o China.

La eliminación de contingentes a la importación contribuyó a la continuación de estas tendencias, reforzadas por factores como el desplazamiento de una parte de la cadena productiva a países con costes de producción más bajos así como la caída de la producción textil en la Unión Europea, que alcanzó un 40% entre 1990 y 2004. Este descenso en la producción se produjo también en otros países desarrollados, al tiempo que aumentaba la misma en países como China o Turquía.

La aplicación del Acuerdo sobre los Textiles y el Vestido supuso la modificación del origen de las importaciones españolas. Las importaciones procedentes de países comunitarios crecieron a un ritmo inferior a las procedentes de terceros países: en el año 1995 el 62,5% de las importaciones españolas procedían de países comunitarios, frente al 50,5% del año 2003. Fue a partir de 1997 y 1998 cuando la liberalización derivada de la segunda fase de integración condujo a un fuerte incremento de las importaciones de los productos integrados en el ATV.

El efecto de la supresión de dichas exclusiones es indudable: las importaciones de productos procedentes de China integrados en la segunda fase de liberalización aumentaron un 23,8%; la de los productos integrados en la tercera fase creció un 43,5%. El incremento de las importaciones fue acompañado por una caída del 16,8% en precio medio de los productos textiles procedentes del país asiático.

El sector textil español afrontó el aumento de las importaciones durante el proceso de liberalización incrementando su esfuerzo exportador. Sin embargo, durante la tercera fase de integración el consumo interno europeo disminuyó y el euro se apreció frente al

dólar, lo que incidió negativamente sobre el crecimiento de las exportaciones disminuyendo, por tanto, la producción y el empleo.

FIGURA 1.1.: Estructura geográfica de exportaciones e importaciones de la UEM del sector textil (1990 – 2002).

%	1990	1995	2002	1990-2002
<b>IMPORTACIONES DE LA UEM</b>				
Intra-UEM	54,8	46,4	38,6	-16,2
UE 15 menos UEM	7,3	6,9	4,9	-2,4
Europa central y del Este	5,3	9,5	11,0	5,8
Estados Unidos	1,5	1,5	1,0	-0,5
Resto de América	1,4	1,1	1,0	-0,4
Asia	17,5	19,1	21,6	4,1
Resto del mundo	12,3	15,5	22,0	9,6
<b>EXPORTACIONES DE LA UEM</b>				
Intra-UEM	58,6	54,3	49,7	-8,9
UE 15 menos UEM	17,6	14,9	15,1	-2,5
Europa central y del Este	1,8	5,2	6,7	4,9
Estados Unidos	5,4	5,1	6,0	0,5
Resto de América	1,1	1,0	1,4	0,3
Asia	6,1	8,7	7,2	1,1
Resto del mundo	9,3	10,7	13,9	4,7

Fuente: Banco de España, OCDE.

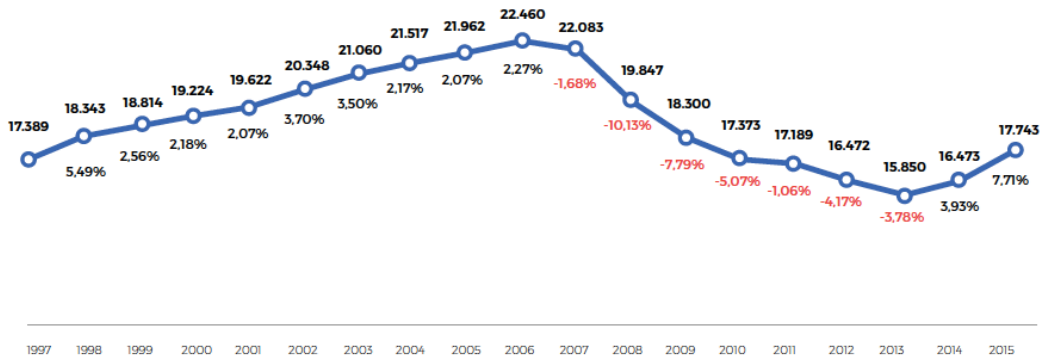
## **1.2. Consecuencias de la Gran Recesión.**

La Gran Recesión supuso un fuerte ajuste de la producción y el empleo en la industria española. La caída de la demanda doméstica que experimentó la economía española desde 2008 implicó una contracción de la oferta. La industria se enfrentó, al mismo tiempo, a una creciente internacionalización debido a la caída de la demanda doméstica y a la tendencia liberalizadora del comercio mundial.

Desde el año 2003, la actividad del sector textil siguió una tendencia decreciente, consecuencia de los cambios estructurales a los que había sido sometido el sector debido a la globalización. La caída más acusada se produjo en el año 2005, coincidiendo con la liberalización del sector. Cuando se creía que la actividad del sector se había estabilizado la crisis económica del año 2008 rompió esta tendencia, provocando, de nuevo, una caída brusca de la producción.

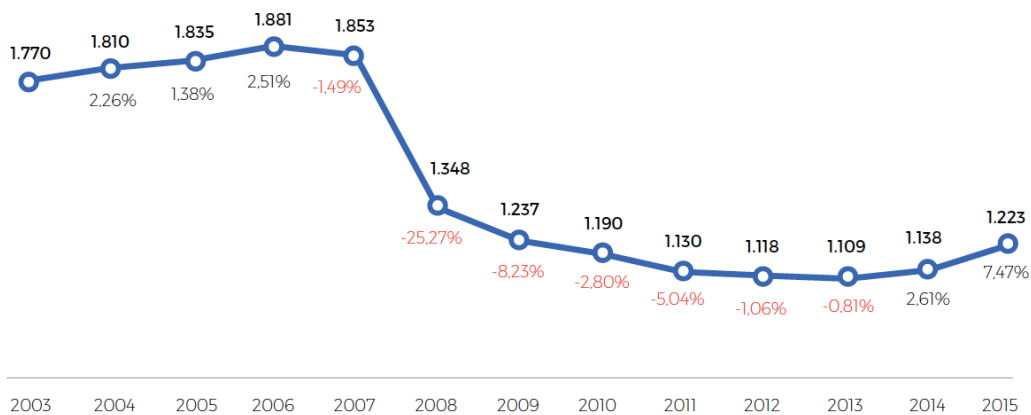
El sector textil español se vio, por tanto, afectado por: la disminución de la demanda debido a la crisis económica, la competencia de empresas extranjeras cuyos costes de producción eran menores y la falta de innovación y adaptación a las exigencias del mercado

FIGURA 1.2.: Facturación del comercio textil en España (en millones de euros):



Desde el inicio de la recesión, en el año 2008, y hasta el año 2014, la industria textil española dejó de facturar unos 3.000 millones de euros. Como podemos apreciar en el gráfico anterior, la facturación del comercio textil en España disminuyó, de forma continua, entre el año 2007 y el año 2014. El descenso más importante se produjo en el año 2008, cuando la facturación disminuyó un 10,13% respecto a la facturación del año 2007. La caída en la facturación se ralentizó a partir de ese momento, aunque no fue hasta el año 2014 cuando la facturación del sector textil experimentó un cambio de tendencia y aumentó.

FIGURA 1.3. Evolución del gasto familiar en textil (Gasto anual por unidad familiar dedicado al textil).



La crisis económica propició, como hemos comentado, el descenso de la demanda. Este caída de la demanda lastró el crecimiento empresarial. En el gráfico anterior puede apreciarse cómo las unidades familiares redujeron de forma continuada entre 2007 y 2013 el volumen de gasto dedicado al textil. Destaca, por encima de todos, el año 2008, cuando las estas redujeron en más de un 25% el gasto anual.

En lo referente a la industria textil, podemos distinguir entre empresas dedicadas a la confección y al vestuario (diferenciando entre industria textil y comercio textil). Las empresas dedicadas a la confección se vieron fuertemente afectadas por la liberalización del comercio y la crisis económica. Como podemos apreciar en los gráficos, el número de empresas dedicadas a la confección ha disminuido incluso cuando las ventas del sector comenzaban a recuperarse; lo mismo sucede cuando analizamos las empresas del sector dedicadas al vestuario. Sin embargo, si analizamos el número de empleados en estas empresas podemos comprobar como, a partir del año 2014, aunque el número de empresas se reduzca, se crea empleo en la industria textil.

Puede apreciarse que, entre 2009 y 2015 se perdieron más de 7.000 empresas solo en la industria textil. El número de empleos que se perdieron en dicha industria durante el mismo período supera los 60.000. Ante estos datos puede afirmarse que la industria textil española ha atravesado, en los últimos años, un período crítico en su historia. La globalización, y sus efectos, junto con la crisis económica han tambaleado la estructura productiva del sector textil español.

FIGURA 1.4.: Evolución del número de empresas de la industria textil en España. Confección.

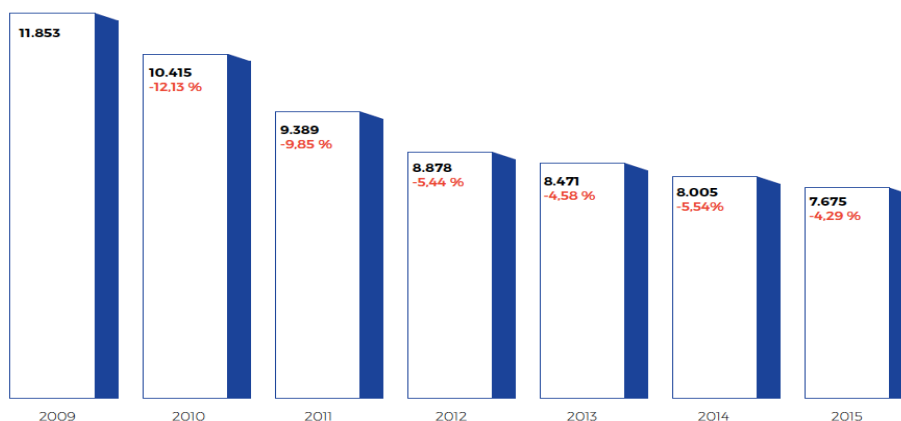


FIGURA 1.5.: Evolución del empleo en la industria textil en España. Confección.

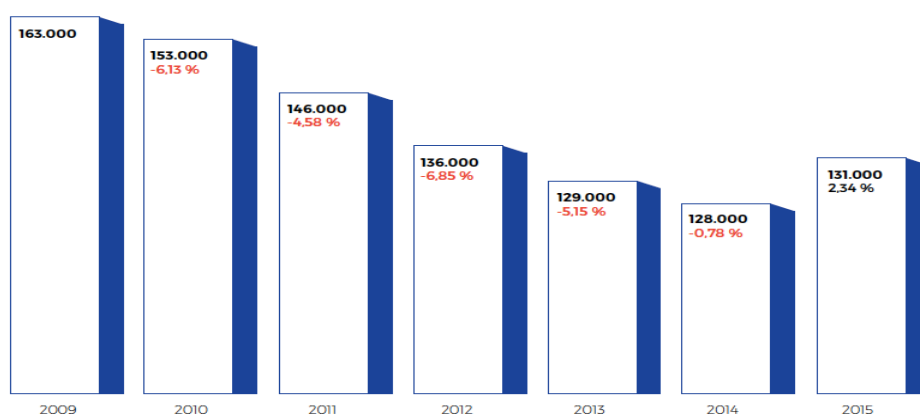


FIGURA 1.6.: Evolución del número de empresas de la industria textil en España. Vestuario.

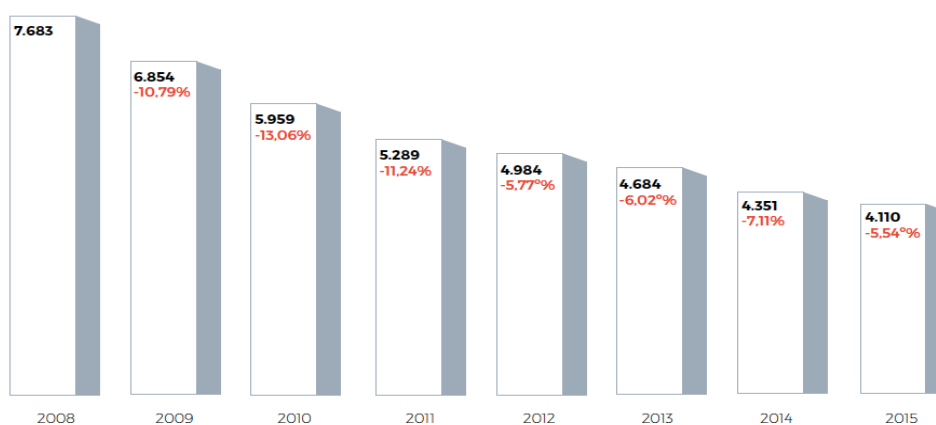
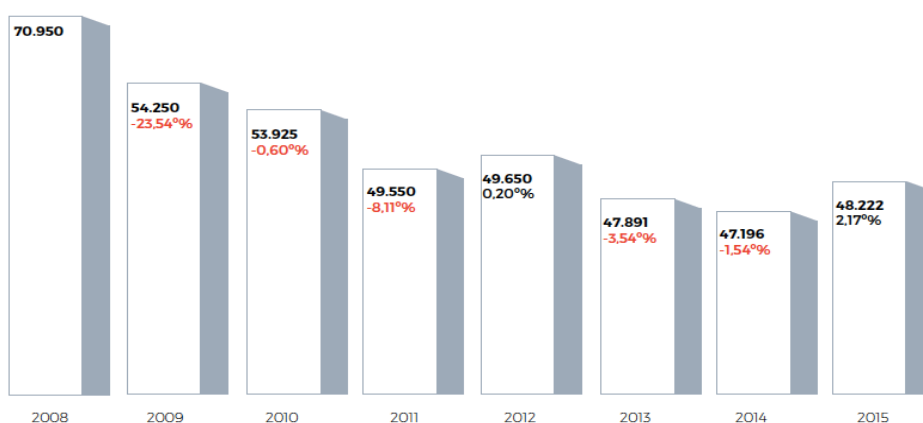


Figura 1.7.: Evolución del empleo en la industria textil en España. Vestuario.



Fuente Figuras 1.2 – 1.7.: ACOTEX.

### **I.3. La vuelta del crecimiento.**

El ejercicio 2014 fue un año de recuperación para el sector textil, la evolución del sector presentó un comportamiento favorable a nivel de empleo, la actividad industrial creció y las exportaciones se mantuvieron.

La industria textil y de la confección europea confirmó su renacimiento en los tres primeros trimestres de 2014. La evolución positiva del volumen de negocio (+3,6%), las ventas minoristas (+2,2%) y las exportaciones de productos textiles y prendas (+1,9%), confirmaron las expectativas de crecimiento para el sector.

Dentro del sector textil fue el subsector dedicado al cuero y al calzado el que mayor empleo creó en España en el año 2014 (+7,8%), sumando un total de 55.400 trabajadores. Es este subsector el que cuenta con menos empresas (4.616) si bien fue el menos castigado por la crisis económica y la reestructuración textil, debido a la calidad del producto ofrecido; por lo que el proceso de relocalización es especialmente importante para el mismo. Para comprender estos datos es importante destacar que España es el segundo país productor y exportador de calzado de la Unión Europea y el décimo a nivel mundial, situándose, además, como uno de los principales países en la producción y diseño de calzado de alta calidad.

En el año 2015 la industria textil se consolidó gracias a la recuperación económica del país, que mejoró la renta disponible de los hogares, y al mantenimiento del dinamismo exportador. Durante este ejercicio el número de empresas del sector se elevó por primera vez en trece años y el empleo creció a tasas superiores al resto de la economía.

A comienzos de 2015 existían 19.494 empresas en el sector, lo que implica un aumento del 0,99% respecto al 2014, 192 empresas más, en términos absolutos. Este incremento se considera un hecho excepcional puesto que durante los trece años anteriores el sector había visto reducirse el número de empresas de forma continuada. Al mismo tiempo, tras décadas de destrucción de empleo, la ocupación en la industria textil se incrementó en 2014 (+3,7%) y confirmó esta tendencia en 2015 (+3,4%).

Durante el año 2016 el sector creció, pero a un ritmo moderado. La mejora de la demanda doméstica, consecuencia de la evolución favorable del mercado de trabajo, ha favorecido este crecimiento. Si bien, no hay que olvidar que los procesos electorales llevados a cabo en países como Estados Unidos y Reino Unido, dos de nuestros

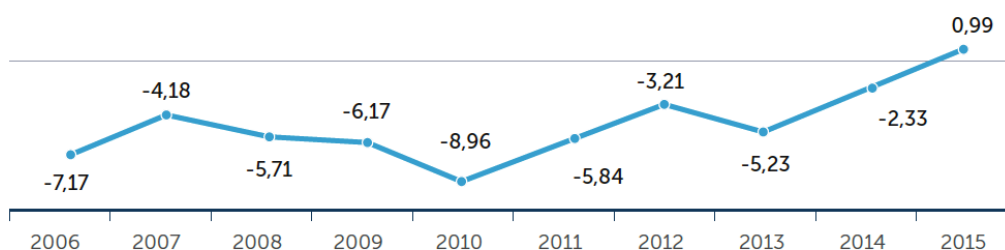


principales socios comerciales, han afectado a la evolución de las divisas y, por tanto, al saldo comercial español.

Los datos recopilados para el cierre del ejercicio 2016 señalan un incremento de la producción de la industria textil, un incremento del volumen de negocio minorista y una mejora de la rentabilidad de las empresas mayoristas del sector.

Con estos datos puede concluirse que el crecimiento del sector textil español es una realidad, el sector ha vuelto a crecer tras una década caracterizada por la destrucción de empresas y puestos de trabajo. Este crecimiento se debe, como analizaremos a continuación, entre otros factores, a la recuperación de la producción y el aumento del volumen del comercio internacional.

FIGURA 1.8.: Evolución del número de empresas de la industria textil.



Fuente: CESCE.

FIGURA 1.9.: Evolución del empleo en la industria textil. Variación anual.

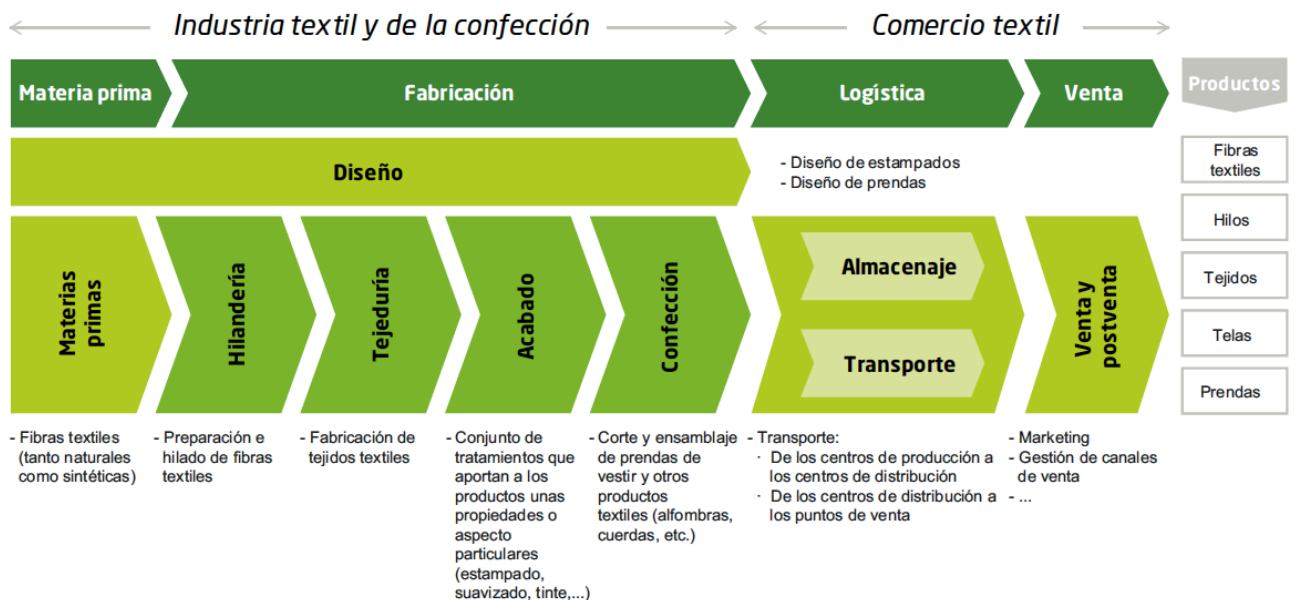


Fuente: CESCE.

## Capítulo II. La producción en el sector textil español.

La industria textil constituye un sector heterogéneo, diverso, que abarca un conjunto variado de actividades. El inicio de la cadena de valor está en la fabricación de fibras químicas o no naturales que tienen como resultado fibras que posteriormente se utilizarán en el proceso de hilatura. El textil de cabecera representa la base de la cadena textil e incluye los hilados, tejidos y acabados; que culminan con la confección. A partir de ese momento, el comercio textil se encarga de las actividades de logística y ventas.

FIGURA 2.1.: Cadena de valor del Sector Textil.



Fuente: Ministerio de Industria, Energía y Turismo.

Se trata de un sector de bajo contenido tecnológico, que se caracteriza por un proceso intensivo en mano de obra, especialmente en la confección. Sin embargo, en muchos subsectores se utilizan intensivamente tecnologías avanzadas y materiales sofisticados. En el contexto internacional, donde otros países ofrecen costes notablemente inferiores, la inversión en innovación y tecnología, así como la renovación de equipos productivos es fundamental para la mejora de la competitividad y la productividad. La tecnología del textil y la confección engloba la maquinaria necesaria para la producción, así como los sistemas de gestión de los distintos procesos: calidad, diseño, patronaje, distribución, etc. Esta tecnología se caracteriza por las innovaciones incrementales, es

decir, por la incorporación de pequeños avances y mejoras que intensifican el nivel competitivo de los productos.

Desde la entrada de España en la Comunidad Económica Europea, con el objetivo de competir en un mercado global, el sector textil español reorientó la producción hacia segmentos de mayor valor añadido. Este ajuste supuso la modificación de la capacidad productiva.

Durante las últimas dos décadas, el sector textil ha sufrido diversos procesos de reconversión y reestructuración con el objetivo de adoptar nuevas tecnologías productivas para hacer frente a la competencia internacional, especialmente tras la liberalización textil producida en el año 2005. La industria ha debido adaptarse a las nuevas formas de competencia: fuerte diferenciación del producto, guerra de precios y rápida renovación de las colecciones, que requirieron un aumento en la flexibilidad de la producción y la innovación.

Entre los cambios tecnológicos más importantes introducidos en el sector destacan: el uso de nuevas fibras, especialmente sintéticas, los rotores de hilatura *open-end*, que permiten que el proceso de producción sea más corto y la producción sea más alta, lo que conlleva una reducción del precio, así como las aplicaciones electrónicas en las fases de diseño (CAD: diseño asistido por computadora) y de corte (CAD/CAM: diseño asistido por computadora/fabricación asistida por computadora). Estas innovaciones contribuyeron a la mejora de la calidad del producto, el control de procesos, la mejora en los procesos de estampación textil, etc. La confección es la única actividad del sector que no ha experimentado un cambio profundo y se sigue manteniendo como una actividad esencialmente manual. La tecnología básica es la máquina de coser, cuya evolución más notable es el aumento de puntadas por minuto. El funcionamiento de estas máquinas supone, aproximadamente, el 20% del tiempo requerido en la producción de una prenda de vestir; el 80% restante corresponde a la manipulación manual. Por este motivo, esta fase de la producción se ha visto especialmente afectada por la competencia de los países en desarrollo donde los costes salariales son menores.

La industria textil y de la confección ha sufrido los efectos del estancamiento de la demanda interna y del endurecimiento de la competencia. La tendencia negativa en la producción de la industria textil y de la confección se inició a partir del año 2000. Este declive se debió, sobre todo, al atractivo de países cuya ventaja competitiva se centraba

en el coste laboral, un factor determinante en un sector en el que la mano de obra juega un papel fundamental. La crisis económica de 2007 acentuó esta tendencia.

### **II.1. La deslocalización de la producción.**

La evolución del sector textil viene marcada, como ya sabemos, por la creciente globalización de su actividad. Desde los años sesenta del siglo XX se asiste al crecimiento de la acción en los países en vías de desarrollo, que han basado su actividad en el sector atendiendo a sus ventajas competitivas, especialmente a los bajos costes laborales. Este fenómeno se aceleró a partir de los años noventa debido al aumento de la capacidad productiva de dichos países y la irrupción de China como potencia económica; si bien, la liberalización de los intercambios textiles que culminó en el año 2005 supuso el impulso definitivo.

Durante este período se produjo una asombrosa transferencia de la producción, desde los países avanzados a los países en vías de desarrollo. La confección, caracterizada por el uso intensivo de mano de obra, se convirtió en el motor de este proceso.

Las consecuencias de la deslocalización productiva se ciñeron a sus efectos sobre el empleo, tanto a nivel cualitativo como cuantitativo. Durante la década comprendida entre 1997 y 2007 se perdieron, en España, 51.660 empleos en el sector textil. Esta pérdida de empleo no solo afectó a aquellos empleos relacionados directamente con la confección, sino que “los restantes eslabones de la cadena textil”, en especial, “el textil de cabecera (hilados, tejidos y acabados)” vieron reducir su demanda, al trasladarse una gran parte de la producción al exterior.<sup>4</sup>

El proceso de deslocalización tuvo varios focos de atracción:

- El primer foco se situó en los países asiáticos, con China en cabeza. En el año 2007, China (incluyendo Hong Kong) controlaba el 28% del mercado textil y el 40% de la confección mundial. Este dominio del mercado fue posible gracias a un modelo basado en la mano de obra barata, las inversiones en maquinaria y el enfoque exportador adoptado por la industria.

---

<sup>4</sup> Observatorio Industrial del Sector Textil y de la Confección. El nuevo sector textil/confección. Año 2009.

- La zona mediterránea representó el segundo foco de deslocalización, destacando especialmente Marruecos, Túnez y Turquía.

Las principales ventajas de estos países eran su coste laboral (en 2007, 2,9 €/hora frente a los 18,4 €/hora de España), la calidad de la producción (superior a la asiática) y las ventajas logísticas (su proximidad constituía una ventaja para las empresas especializadas en *fast-fashion*<sup>3</sup>).

- Países del este de Europa. Estos países utilizaban para la confección, básicamente, tejidos europeos.

La liberalización y globalización de los mercados textiles supuso una fuerte pérdida de la capacidad productiva europea. Para mantener la producción no fueron suficientes la calidad o el saber hacer, sino que el factor precio se convirtió en un factor determinante.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que Italia era durante el año 2007 el segundo exportador más importante del mundo. Su modelo productivo, basado en la flexibilidad, la especialización y competitividad de sus regiones industriales le permitió mantener su volumen de producción. Además, su actividad textil se fundamentó en el liderazgo e imagen en el campo de la moda y el diseño.

El sector español que no cuenta con una imagen de marca tan potente como las de los sectores italiano y francés, se vio, por el contrario, fuertemente afectado por esta deslocalización industrial, perdiéndose no solo puestos de trabajo, sino también saber hacer y experiencia.

## **II.2. La reciente relocalización de la producción y la influencia de los grandes grupos empresariales.**

En el año 2011, tras años de caídas continuas, los indicadores de actividad industrial reflejaron resultados positivos. En este momento se comenzó a observar un tímido retorno de la producción en proximidad que abarcaba no solo a España, sino al área euro-mediterránea. El retorno de la producción a este área supuso un incremento de la demanda de componentes europeos (hilaturas, tejedurías,...).

La reciente relocalización de la producción textil surge, en gran medida, como respuesta a la demanda de series cortas de producto y a la necesidad de reponer y ofrecer de forma rápida nuevas colecciones al mercado. Además, el principal productor de la industria textil, China, mejoró sus condiciones laborales lo que supuso que estas dejaran de ser tan ventajosas como lo habían sido para las empresas occidentales. Los principales damnificados fueron los pequeños grupos empresariales, que no pudieron hacer frente a las nuevas condiciones.

La rapidez con la que cambian las modas en la actualidad hace que la eficiencia y flexibilidad de los medios productivos sea fundamental en la industria textil y de la confección. Esta eficiencia implica una reducción de los costes productivos. La necesidad de una respuesta rápida al mercado provocó que muchas empresas se plantearan e implementasen el modelo de producción en proximidad, favorecido, también, por la propensión a producir series cortas. El mayor número de colecciones anuales y la tendencia a la renovación de la oferta implica, a su vez, un mayor número de referencias, un menor tamaño de las series y un menor tiempo de respuesta, que únicamente puede ser atendido por la producción en proximidad.

El sector textil portugués, se establece como un aliado fundamental para la industria textil española debido a que los costes de las empresas de confección nacionales siguen siendo, en su mayoría, elevados. Por el contrario, la industria portuguesa está experimentando una expansión que la ha situado al límite de su capacidad productiva, ya que ha sido capaz de adaptarse a la creciente demanda de series cortas de las grandes cadenas de *fast-fashion*, lo que les permite lanzar un gran número de colecciones al año. La proximidad de Galicia, Comunidad Autónoma donde se sitúan algunas de las empresas más importantes del sector como Inditex o Textil Lonia, ha contribuido a la expansión del mismo.

En el caso de Inditex, la empresa gallega fabrica el 55% de sus prendas en proximidad. Esto quiere decir que los proveedores se sitúan en países como España, Portugal, Marruecos o Turquía. De esta forma reducen la distancia entre los participantes en el proceso productivo y pueden satisfacer la demanda de aquellas prendas que son requeridas de manera urgente por los consumidores.

No debemos olvidar que el sector textil español presenta fortalezas. Existen nichos de mercado donde la fabricación en España es viable y sostenible, suponiendo un valor añadido para los productos, que destacan por su alta calidad: moda nupcial, calzado y

marroquinería. Cobran importancia, en estos casos, centros productivos como Elda (en la provincia de Alicante, destaca por la industria del calzado) o Ubrique (en Cádiz, y cuya industria se concentra en el cuero).

España ha sido un país con una fuerte tradición textil, si bien “desde 2004, el número de empresas dedicadas al sector textil ha disminuido un 45%, lo que supone un descenso medio anual del 3,1%”.<sup>9</sup> Las comunidades más afectadas por el cierre de empresas textiles han sido Navarra (-60%), Aragón (-58%), Castilla La Mancha (57%) y Cataluña (52%).

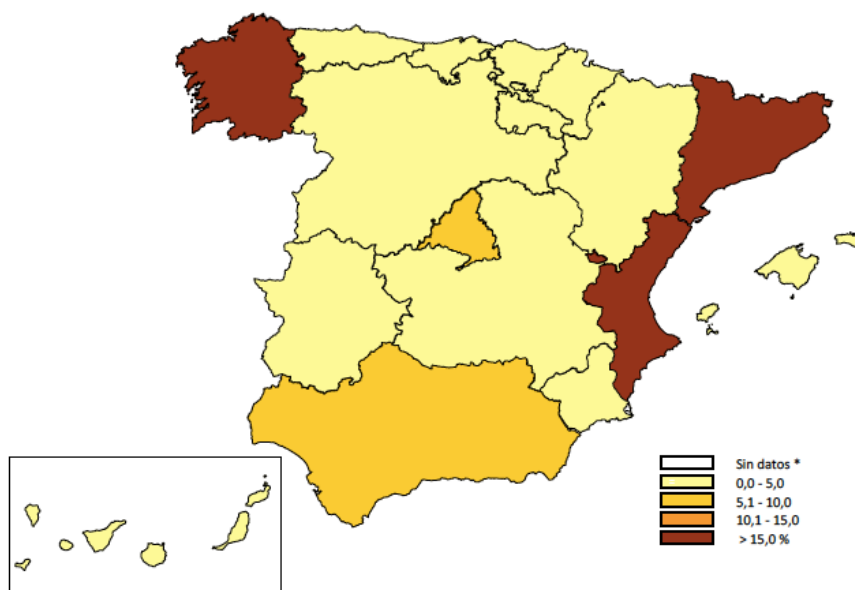
Las Comunidades Autónomas más importantes para el sector en términos de empleo, número de empresas y facturación son: Comunidad Valenciana, Cataluña, Galicia, Andalucía y Madrid.<sup>5</sup>

- Comunidad Valenciana: cuenta con 4.961 empresas, entre las que destacan las dedicadas al cuero y al calzado (54%).  
Es la región más importante en cuanto a número de empresas y empleados, debido a la relevancia de la industria del calzado en la provincia de Alicante. Es una industria muy internacionalizada.
- Cataluña: es la cuna de la industria textil española y se vio fuertemente afectada por la deslocalización. Existen 4.389 empresas, el 55% de las mismas se dedican a la confección y el 40% a la industria textil.
- Galicia: su importancia radica en la dimensión de las empresas gallegas del sector. Operan 1.311 empresas de las cuales el 64% se dedican a la confección y el 33% a la industria textil.
- Andalucía: concentra 2.016 empresas, de las cuales el 50% se dedican a la confección y el 33% a la industria textil.
- Madrid: existen 1.933 empresas, entre las que destacan las dedicadas a la confección (68%) y a la industria textil (23%).

---

<sup>5</sup> Datos extraídos de: CESCE, Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación. Informe sectorial de la Economía Española. Sector textil. Año 2016.

FIGURA 2.2.: Distribución geográfica de la producción en el sector textil. Año 2016.



Fuente: Acotex

### Capítulo III. La internacionalización del sector textil español.

Desde la incorporación de España a la Unión Europea y la consiguiente apertura a los mercados exteriores, las importaciones textiles crecieron de forma notable llegando, incluso, a alcanzar crecimientos cercanos al 10% anual. El crecimiento de las importaciones fue constante hasta 2008, con la excepción de 1993, como consecuencia de la devaluación de la peseta.

El proceso de apertura de la economía española se manifiesta, además, en el esfuerzo exportador de la misma, especialmente a partir de mediados de la década de los años noventa, cuando el proceso de globalización se intensifica. Los principales clientes españoles han sido, tradicionalmente, países de la Unión Europea.



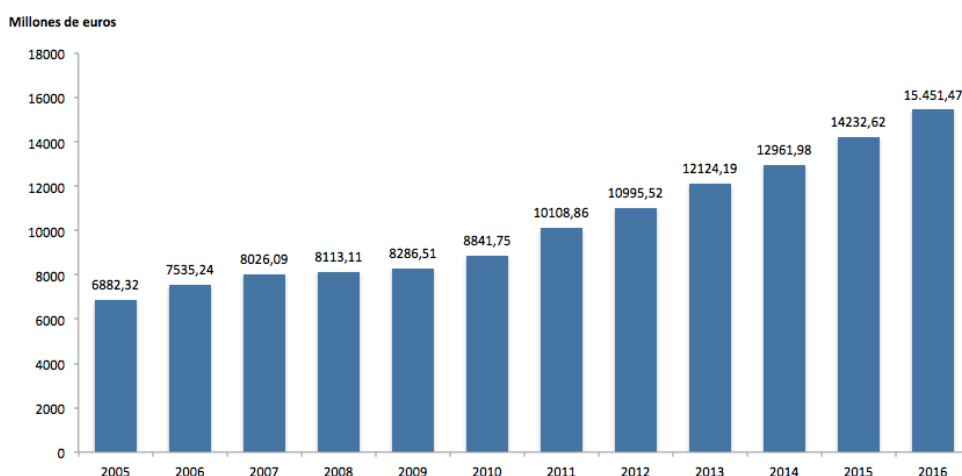
### III.1. Volumen de importaciones y exportaciones.

La industria textil y de confección es una de las más importantes de la rama industrial en la Unión Europea: representa el 6% del empleo en el sector manufacturero y el 3,1% de las exportaciones totales de mercancías. Durante el año 2015, el volumen de exportaciones de prendas de vestir y textiles, de la Unión Europea, aumentó su cuota de mercado en terceros países, un 3,6%. En lo que respecta a las importaciones, estas aumentaron un 9,6% debido al incremento de compras procedentes de países asiáticos, sin embargo, las importaciones de la zona del Mediterráneo crecieron de forma moderada e incluso disminuyeron. Esta evolución influyó sobre la balanza comercial de la Unión Europea del año 2015, que reflejó un saldo negativo del 14% respecto al año anterior.

El sector textil representaba, en el año 2015, el 6,1% de las exportaciones industriales manufactureras y el 6,9% de las importaciones. A pesar de su capacidad exportadora, el sector textil se ha caracterizado, tradicionalmente, por presentar un saldo comercial deficitario.

La mayoría de las exportaciones españolas del sector textil se dirigen a países europeos: Francia, Italia, Alemania, Reino Unido, Bélgica y Polonia. Además, destacan Marruecos (5º país importador de textiles españoles, por detrás de Reino Unido), China y Turquía.

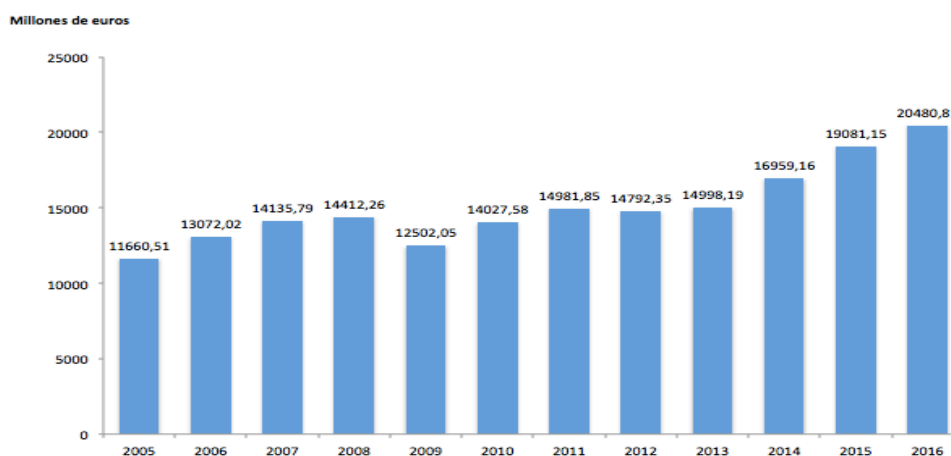
FIGURA 3.1.: Exportaciones del sector textil español (en millones de euros).



Fuente: Ministerio de Economía y Competitividad. DataComex. Elaboración propia.

Como puede apreciarse en el gráfico la tendencia exportadora del sector textil español ha sido creciente durante la última década. En el gráfico precedente puede valorarse cómo a partir del año 2010 el importe de exportaciones del sector textil crece de forma más acusada. Entre los años 2007 y 2010 el importe de las exportaciones se movió entre 8113 millones de euros y 8842 millones de euros, sin embargo en el año 2011 este importe aumenta hasta los 10109 millones de euros. La pendiente de la tendencia exportadora a partir del 2010 es, por tanto, más acusada.

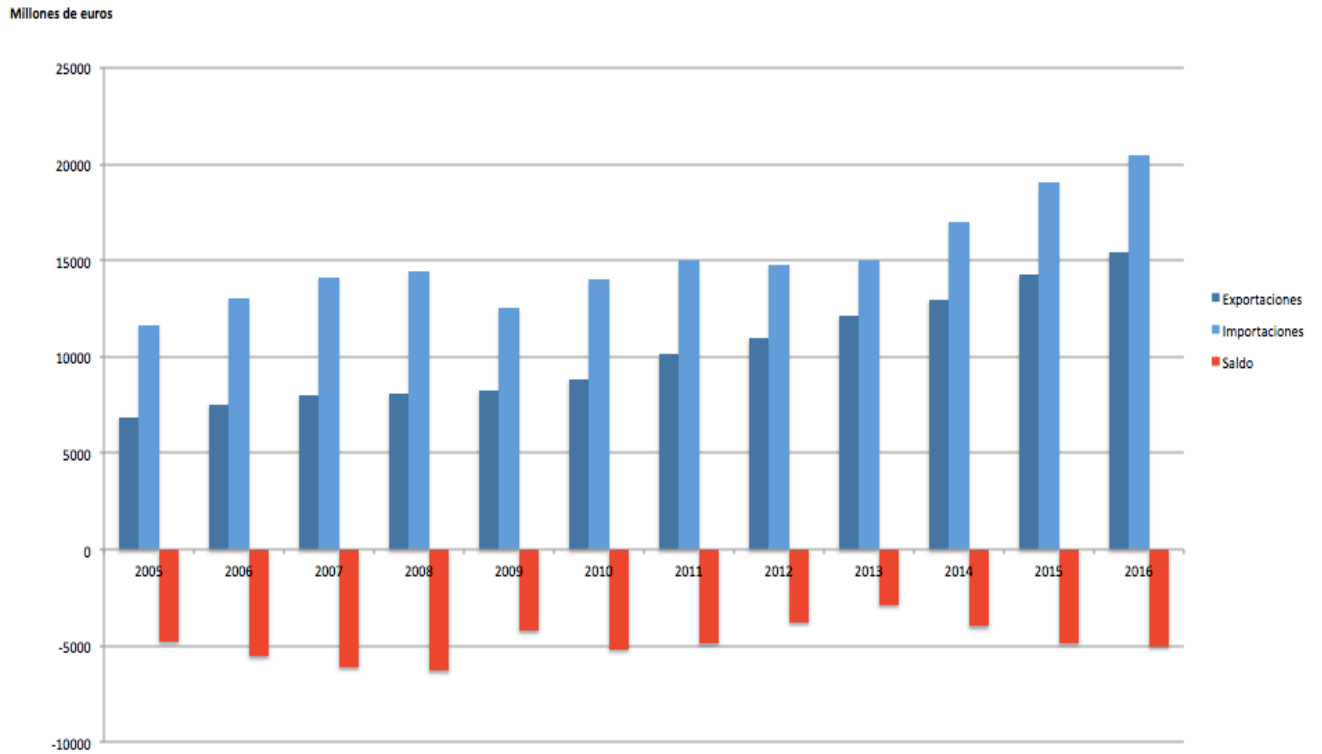
FIGURA 3.2.: Importaciones del sector textil español (millones de euros).



Fuente: Ministerio de Economía y Competitividad. DataComex. Elaboración propia.

El sector textil español se caracteriza por su tendencia importadora. A partir del año 2005 como consecuencia de la culminación del proceso de liberalización textil, el número de importaciones se incrementó. Sin embargo, la tendencia de las importaciones no ha seguido la de las exportaciones. Hasta el año 2008 las importaciones textiles seguían una tendencia alcista, pero en el año 2009 se produjo una disminución notable de las importaciones ya que el volumen de las mismas disminuyó más de 2.000 millones de euros. Las importaciones se recuperaron en el año 2010 aunque se mantuvieron más o menos estables (e incluso disminuyeron ligeramente en 2012) hasta 2013. A partir del año 2014, las importaciones de textiles recuperaron su tendencia alcista, superando en España, en el año 2016, los 20.000 millones de euros.

FIGURA 3.3. Saldo comercial del sector textil español (en millones de euros):

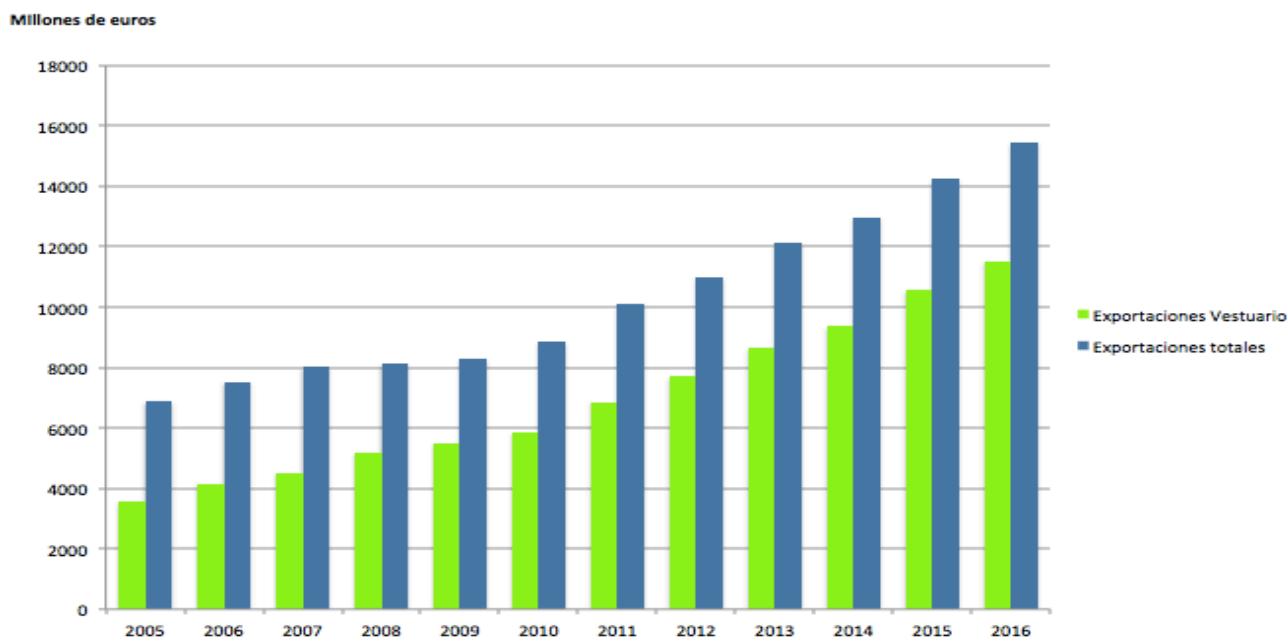


Fuente: Ministerio de Economía y Competitividad. DataComex. Elaboración propia.

Como ya hemos reflejado, el saldo comercial del sector textil español ha sido habitualmente negativo. El número de importaciones es mayor que el de exportaciones y, aunque durante los años de la crisis esta diferencia se ha visto reducida (especialmente en el año 2013) la realidad es que a partir del año 2014 el volumen de importaciones ha vuelto a aumentar de forma considerable con respecto al de exportaciones.

Cuando hacemos referencia al sector textil en su conjunto hemos de considerar que valoramos diferentes subsectores, a saber: fibras, hilados, tejidos, vestuario y otros textiles. En el contexto nacional, es el subsector vestuario el que predomina sobre los demás.

FIGURA 3.4.: Exportaciones de vestuario en relación con las exportaciones totales de textiles.



Fuente: Ministerio de Economía y Competitividad. DataComex. Elaboración propia.

El gráfico muestra cómo las exportaciones de vestuario son las más importantes de las exportaciones textiles totales. Durante la última década el volumen de exportaciones de vestuario ha aumentado progresivamente, siguiendo una tendencia alcista. El subsector vestuario ha cobrado mucha importancia respecto al resto de subsectores textiles. Como sabemos, España cuenta con algunas de las empresas textiles más importantes del mundo que proveen de vestuario a numerosos clientes en distintos países. Este subsector es un sector muy importante para el comercio exterior nacional y, por tanto, para la economía nacional en general, que, tal y como vemos en el gráfico, ha sorteado la crisis de demanda existente en el país durante los últimos años potenciando sus exportaciones y su actividad exterior.

### **I. III.2. El comercio internacional como medio de crecimiento del sector textil español.**

Sabemos que durante los años de recesión económica las exportaciones del sector textil español aumentaron. La mencionada recesión junto a la contracción del consumo del mercado español dificultaron el desarrollo de muchas compañías del sector textil. Por ello, las empresas españolas buscaron en la internacionalización un modo de compensar la disminución de sus ventas en territorio nacional. La alta internacionalización es, por tanto, característica de las empresas de moda españolas, que han encontrado en las exportaciones el salvavidas para mantener su actividad.

Desde el comienzo de la crisis económica de 2008 la contribución exterior al PIB ha sido positiva debido al crecimiento de las exportaciones y a la caída de las importaciones. En el año 2008 el saldo comercial y las cuotas de exportación españolas a los mercados mundiales mostraban una continua pérdida de competitividad internacional en el sector textil, consecuencia de la inflación española respecto a otros países de la zona euro y la apreciación del euro con respecto al dólar y al yen.

Durante los últimos años el peso de las exportaciones sobre la facturación de las compañías del sector se haya situado en niveles muy elevados. Entre 2011 y 2013 las ventas internacionales alcanzaron, de media, el 45% de la facturación empresarial. La recuperación del consumo en España ha provocado que, a partir de 2014, estas cifras se relajaran: en 2014 la facturación internacional representaba el 41% del total y en el año 2015 la facturación nacional representó el 60% de las ventas totales.

Aunque el mercado nacional está adquiriendo mayor importancia en la cifra de negocio de las compañías españolas, estas confían en continuar ganando peso en los mercados internacionales. Los mercados exteriores siguen constituyendo un punto de interés para las empresas españolas del sector, por ello la consolidación en estos mercados es un objetivo primordial. En general, las compañías nacionales confían en que la facturación internacional aumentará en los próximos ejercicios.

La expansión internacional no ha sido únicamente un objetivo de las grandes empresas españolas, sino que las pequeñas y medianas empresas también vieron en el comercio internacional una oportunidad de sortear el impacto de la recesión económica en el consumo del mercado español. La recuperación del consumo español desde 2014 ha llevado a plantear a algunas empresas (aproximadamente al 10% del total) frenar sus

planes de expansión en el extranjero. Aunque 9 de cada 10 compañías continúan buscando en el exterior mejores oportunidades de negocio. Estas compañías confían en el potencial de mercados como Estados Unidos, Francia, México, Chile, Colombia o Arabia Saudí.

Las empresas españolas vendieron bienes y servicios al exterior por valor de 15.451,5 millones de euros en 2016, un 8,6% más que en 2015. Las exportaciones del textil volvieron a crecer a un ritmo superior al del conjunto de bienes de la economía española, un 6,5%. La moda española copó el 6,1% del total de exportaciones de la economía española en el 2016.

Una gran parte del éxito exportador de los años recientes se debe al dinamismo de Mango e Inditex, empresas que lideraron la internacionalización desde que, en 1998, Zara abrió su primera tienda en Portugal. En el año 2008 Inditex obtenía el 65% de sus ventas en mercados foráneos. Zara, Mango y Cortefiel superaban, en el año 2008, los 3500 millones de facturación en mercados internacionales, lo que representaba el 47% de la exportación española. Estas cifras no han dejado de crecer, en 2016 Zara, la principal enseña del grupo Inditex, obtuvo el 83% de su facturación en el extranjero

#### **Capítulo IV. Grandes grupos textiles españoles.**

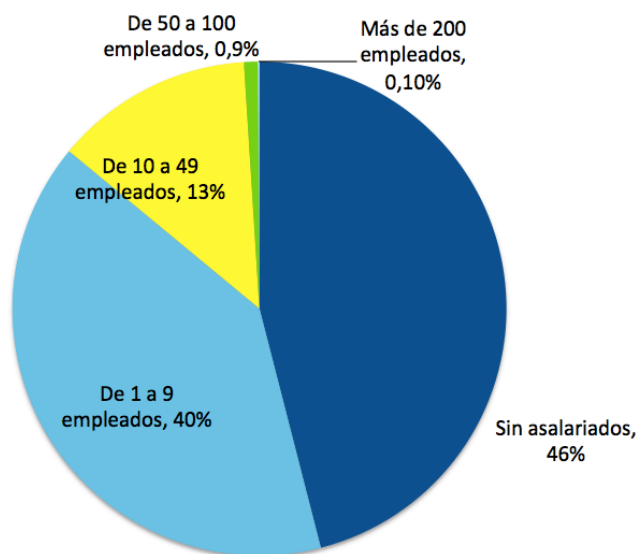
España cuenta con algunos de los líderes mundiales del sector textil. Empresas que suman miles de trabajadores, tiendas alrededor del mundo y estructuras organizativas perfectamente desarrolladas. Compañías que son imitadas y cuyos modelos de negocio son estudiados.

Sin embargo, la mayoría de las empresas del país son, como ya hemos comentado, PYMES. Cuando finalizó el año 2015, las empresas sin asalariados constituían el 46% del total de empresas del sector, las microempresas (de 1 a 9 trabajadores) suponían el 40%, el 15% de las empresas tenían entre 10 y 50 trabajadores, y, aproximadamente, el 1% entre 50 y 199. Aunque el número de empresas de más de 200 trabajadores se incrementó, seguían representando el 0,1% del total.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> CESCE. Informe sectorial de la economía española. Sector textil. Año 2015

FIGURA 4.1.: Empresas del sector textil por estrato de asalariados en 2015.



Fuente: CESCE. Elaboración propia.

Además, las empresas cotizadas son escasas<sup>7</sup> y el capital riesgo está presente en el país, pero no ha sido un catalizador para la integración empresarial. El escenario actual (sector fuerte y en crecimiento, pero fragmentado) se presenta como una oportunidad para el proceso de consolidación que el sector textil español necesita. Para ello, no solo son precisos los inversores internacionales, sino también los nacionales.

#### I. IV.1. Los grandes grupos textiles.

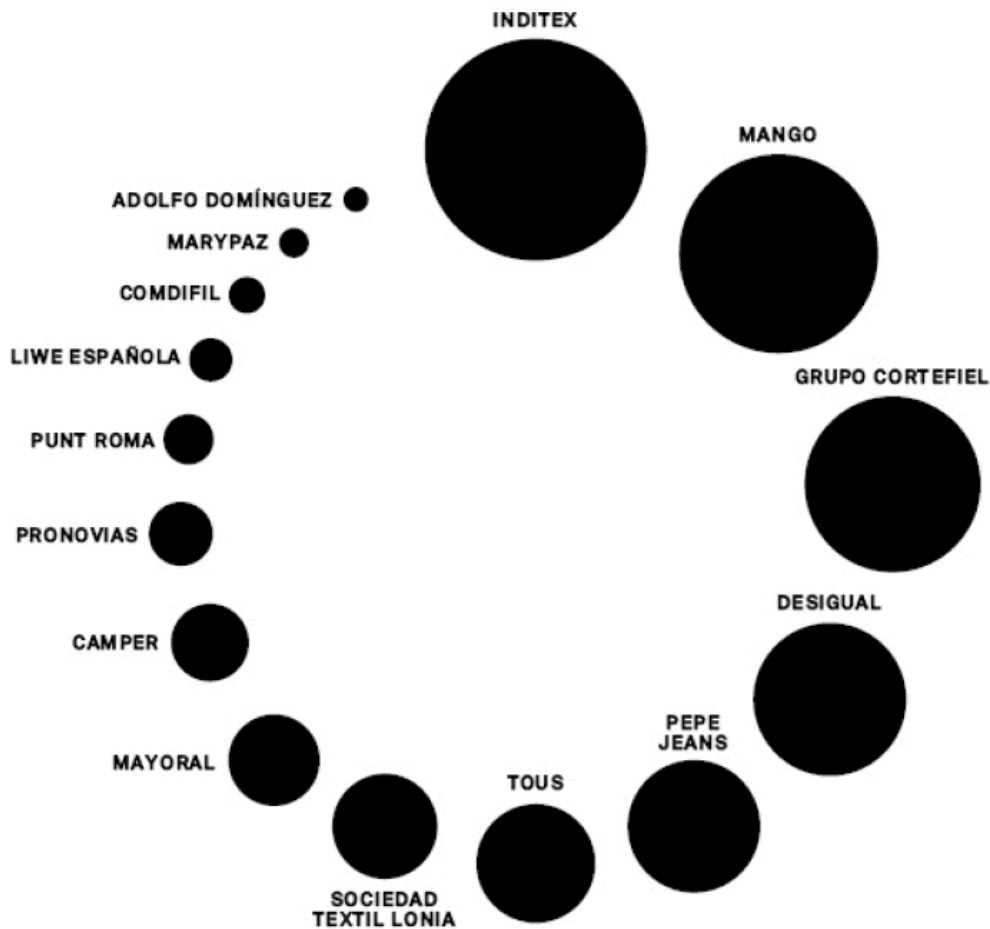
El sector del *retail* español se encuentra inmerso en una “guerra de precios”. La explosión de bajos precios se inició tras la liberalización textil en 2005, resultado de las importaciones textiles procedentes de China y la apreciación del euro, que proporcionó a las empresas grandes márgenes.

Esta “guerra de precios” ha sido mantenida por las empresas nacionales dedicadas al *fast fashion*, que ofrecen sus productos en España a precios más bajos que en el resto del mundo; lo que les otorga en nuestro país una ventaja competitiva.

---

<sup>7</sup> En la Bolsa de Madrid cotizan cinco empresas del Sector textil, del vestido y del calzado: ADOLFO DOMINGUEZ, S.A., DOGI INTERNATIONAL FABRICS, S.A., INDUSTRIAL DE DISEÑO TEXTIL, S.A. “INDITEX”, LIWE ESPAÑOLA, S.A. y SNIACE, S.A. Información disponible en: [www.bolsamadrid.es/esp/asp/Empresas/EmpresasporSectores.aspx?sector=03](http://www.bolsamadrid.es/esp/asp/Empresas/EmpresasporSectores.aspx?sector=03)

FIGURA 4.2.: Los gigantes de la moda española



Fuente: moda.es.

España es el líder del *fast-fashion*. Esta estrategia se basa en ofertar de forma continua nuevas prendas que siguen las últimas tendencias, pero que han sido diseñadas y fabricadas de forma rápida y barata.<sup>8</sup> De este modo se ofrece al consumidor la posibilidad de adquirir las últimas novedades de moda a precios bajos. Las claves del éxito de esta estrategia son: la rotación continua de las colecciones, la variedad de prendas y la rapidez con la que son sustituidas. La rotación de prendas supone una auténtica revolución frente al modelo tradicional, basado en dos colecciones anuales; consiguiéndose que los consumidores acudan habitualmente a los establecimientos

<sup>8</sup> Caro, F., Martínez de Albéniz, V. “Fast Fashion”, la estrategia minorista que vacía las tiendas.’ IESE insight. Disponible en: <http://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=1034&ar=14&idioma=1>



comerciales y gasten dinero con mayor frecuencia.

- **Inditex** no es solo el mayor grupo del retail (venta al detalle) español, sino que también es el número uno mundial de la distribución de moda. Más allá de su cifra de negocio, la empresa fundada por Amancio Ortega, ha cambiado la estructura del negocio textil, instaurando un nuevo sistema que ha afectado incluso a las empresas de lujo. El modelo de integración vertical de la compañía, que controla el diseño, la fabricación y la distribución, proporciona agilidad y reducción de costes.

Al margen de la marca original del grupo (Zara), Inditex comenzó a introducirse en nuevos segmentos de mercado mediante distintas enseñas: Massimo Dutti, Pull&Bear, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home y Uterqüe.

Desde el año 2005 la compañía cotiza en Bolsa. En 2015 fue la tercera empresa española (tras Telefónica y Banco Santander) en superar los 100.000 millones de euros de capitalización bursátil.

La facturación de Inditex alcanzó en 2016 los 23.311 millones de euros, obteniendo un beneficio de 3.157 millones. La plantilla del grupo estaba compuesta a cierre de ejercicio por 162.450 empleados en todo el mundo.

- **Mango** es el segundo mayor grupo de distribución de moda español. Desde que en 1992 iniciara su expansión fuera de España ha tenido vocación internacional, actualmente está presente en 109 países. EL 82% de la facturación procede de mercados internacionales. Esta facturación alcanzó en el año 2016 los 2.327 millones de euros.

La compañía inició su diversificación en 2008, cuando penetró en el segmento masculino con su línea para hombre, actualmente denominada Mango Man. Desde entonces ha diversificado su actividad mediante Mango Kids y Violeta.

En el año 2014 la empresa contaba con 15.973 trabajadores.

- **Cortefiel** está controlado por distintos fondos de capital riesgo, actualmente se dedica a la distribución de moda. A cierre de ejercicio de 2016, la facturación del grupo alcanzó los 1.129 millones de euros.

Actualmente el Grupo Cortefiel está compuesto por Cortefiel, Springfield, Women'secret y Pedro del Hierro, que fue adquirida en 1989. La compañía está presente en 89 países y su plantilla alcanza los 10.592 trabajadores.

Estas tres compañías facturan más de 1.000 millones de euros anuales y se consideran, por tanto, las más importantes del sector textil español.

#### I. **IV.2. Influencia de los grupos textiles españoles en el textil mundial.**

La importancia de los grupos textiles españoles se basa, sobre todo, en el desarrollo del denominado *fast fashion* por parte de Inditex. La compañía gallega desarrolló un modelo basado en la integración vertical, el contacto continuo con los consumidores y la velocidad y flexibilidad de la producción frente a los bajos costes. Zara – buque insignia de Inditex – ha sido la gran impulsora de este modelo. Esta marca, que se caracteriza por ofrecer un producto de diseño y calidad alta, junto con la rotación de productos; está considerada como una de las marcas más valiosas del mundo, según la clasificación que presenta todos los años la consultora WPP MILLWARD BROWN. Zara, que ocupa el puesto 34, es, junto con Nike, la única marca de moda presente en este estudio.

Que Zara sea la marca española más valorada no es casualidad. Inditex ha acelerado durante los últimos años su apuesta internacional, tanto física como online. La compañía controla 7.292 tiendas en 93 países, concentrando su apuesta en el extranjero. Tan solo el 16% de los ingresos del ejercicio 2016 procedían de España que, aunque sigue siendo el principal mercado del grupo, ha perdido importancia respecto al resto de mercados.

Inditex se afianzó en el mercado internacional cuando, en el año 2008, superó al grupo estadounidense GAP como líder mundial en ventas entre los grandes grupos de moda.

Mango, por su parte, apostó desde el principio de su andadura por la internacionalización. Inició su andadura internacional en el año 1992 y desde ese momento su ritmo de apertura de tiendas en otros países fue frenético, llegando a inaugurar 150 tiendas al año.<sup>9</sup> Mango es uno de los principales activos del *fast fashion*. A finales de 2015 la empresa tenía repartidas 2730 tiendas en 109 países, siendo Estados Unidos su principal mercado incluso por delante de España, donde se ha expandido por diferentes localidades del territorio nacional. Las ventas nacionales

---

<sup>9</sup> Marcel Planellas, Silviya Svejnova. “Las claves del crecimiento de Mango”. Ediciones Deusto. Referencia nº 3292.

suponen únicamente el 18% de las ventas totales y se espera que lleguen a representar solamente el 10% de las mismas.

Estas empresas, líderes en su sector, ha originado un importante interés por el sector textil español. Estas compañías se caracterizan por operar en las principales arterias comerciales mundiales, lo que les reporta un gran reconocimiento.

Cortefiel tradicionalmente se ha centrado más en el desarrollo del comercio nacional. En el año 2014 el 55% de las tiendas del grupo estaban situadas en el extranjero, pero estas solo reportaban el 35% de los ingresos del mismo. En los últimos años, Cortefiel ha apostado fuerte por la internacionalización abriendo nuevos puntos de venta: en 2015 contaba con más de 1500 tiendas en Europa, 206 en Oriente Medio y África, 242 en América y 122 en Asia y Oceanía. La empresa debe fortalecer su proceso de internacionalización y aprovechar los puntos de venta repartidos alrededor del mundo para aumentar su facturación en el exterior.

España es, además, líder en el sector nupcial; donde destaca Pronovias que cuenta con clientes en 93 países y más de 4000 puntos de venta. Se calcula que, aproximadamente uno de cada diez vestidos de novia vendidos en el mundo es español. Las empresas españolas de este sector ofrecen creatividad, calidad y saber hacer. La industria nupcial española está compuesta por 700 empresas que generan alrededor de 1300 millones de euros. El 40% de la facturación de estas empresas procede del exterior, siendo Europa su principal mercado.

### **IV.3. La importancia de la logística para los grandes grupos textiles.**

En todas las empresas es muy importante establecer los procedimientos necesarios para realizar las actividades administrativas y operacionales de forma sistemática. La logística es, por tanto, “la función integradora y coordinadora de las operaciones y recursos relacionados con el flujo de aprovisionamientos, producción y distribución física; siendo un instrumento clave para la obtención de ventajas competitivas, encargándose de planificar, ejecutar y controlar las actividades relacionadas con el flujo completo a través de toda la cadena de suministro y toda la información asociada.”<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Observatorio Industrial del Textil/confección. La logística como factor de competitividad.

La logística ofrece, entre otras, las siguientes ventajas: coordinación eficiente con los proveedores, mejora de la rotación de los inventarios, mejor coordinación y comunicación, incremento de la competitividad y mejora de la rentabilidad de las empresas, desarrollo de sistemas de información y eficiencia en producción.

El adecuado desempeño del sistema logístico de una empresa no depende, hoy por hoy, de únicamente de ella, sino también de sus proveedores, distribuidores y clientes. Por esta razón muchas empresas se están reinventando bajo un nuevo enfoque logístico, basado en la integración de las tecnologías de la información en la cadena de suministro. Las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación están demostrando tener una significativa capacidad para impulsar la innovación y el cambio tecnológico en las empresas y, por tanto, la economía.

La actividad textil es difícil de gestionar debido a la multitud de procesos logísticos que engloba (desde el envío de prendas, hasta el doblado y planchado de las mismas), por esta razón el control de la información es un factor clave para las empresas del sector. Es imprescindible la colaboración entre empresa, proveedores y clientes para la obtención de información.

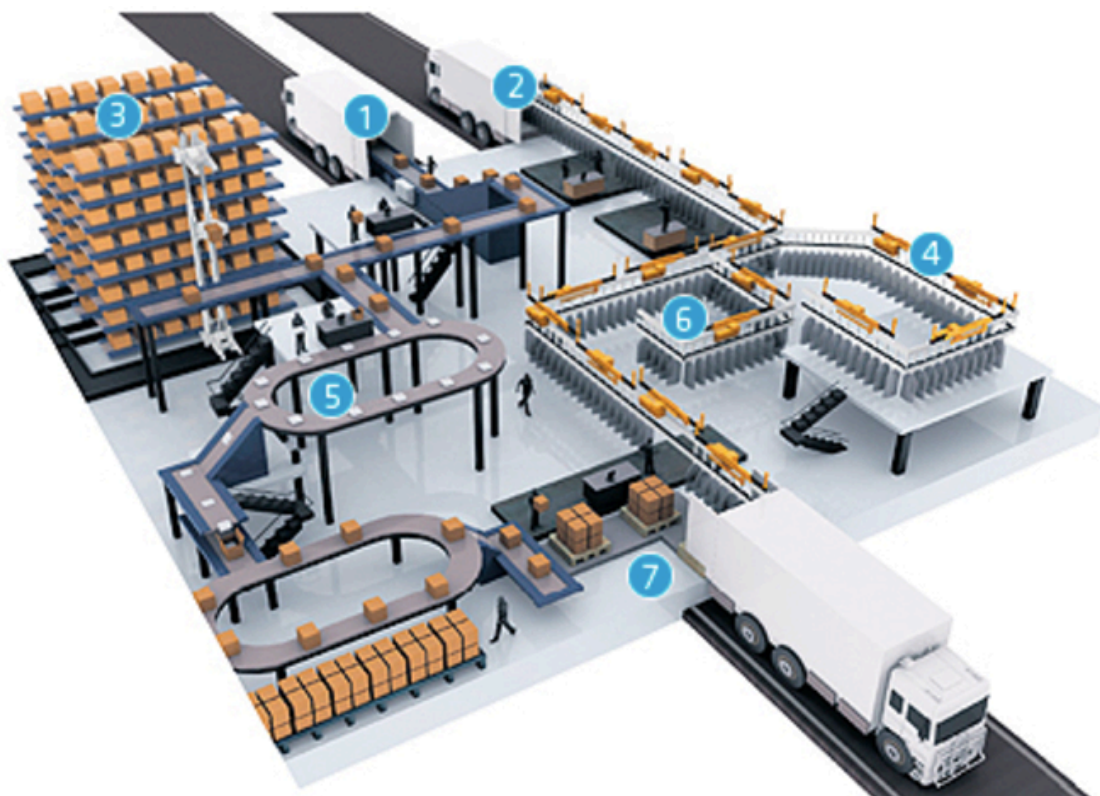
El éxito de los grandes grupos textiles ha permitido mantener en España los centros de diseño y logística más relevantes. Aunque gran parte de la producción se externaliza, la logística se centraliza en España; esta centralización es necesaria debido a la multiplicidad de productos (modelos, tallas, colores). La logística centralizada es un rasgo común a las grandes cadenas ya que les permite enviar la mercancía según la demanda que se registre en cada zona geográfica y establecimiento, con el objetivo de optimizar las ventas y reducir los excedentes.

El Grupo Inditex es uno de los principales distribuidores textiles del mundo y su modelo logístico es una referencia para el resto de empresas del sector y una de las claves de su éxito. Para este grupo el cliente es el centro del negocio, y la información que de él obtienen es fundamental. Esta información es uno de los pilares del grupo, puesto que tienen que las entregas de productos a las tiendas deben programarse de forma adecuada según las necesidades de cada una, además debe ofrecerse una respuesta rápida a la demanda de los consumidores reaccionando rápidamente a los cambios de gustos de estos. Para ello, proveedores, empresa y clientes están constantemente en contacto.

La distribución está centralizada desde distintas plataformas logísticas en España (situadas en Galicia, Aragón, Castilla y León, Comunidad Valenciana y Cataluña) desde donde parten todas las mercancías a distintos lugares del mundo, paralelamente la empresa cuenta con distintos centros de distribución dedicados al negocio online (en España, Reino Unido, Polonia, Estados Unidos, Rusia, China y Japón), estos últimos permiten que Inditex pueda distribuir sus pedidos online en un plazo de 24 a 48 horas.

La entrega en plazos de tiempo muy breves hace posible que las prendas disponibles en las tiendas se renueven frecuentemente. La logística “parte” desde las mismas tiendas, cuando estas cursan los pedidos. La inmediatez y la rotación de prendas son dos elementos cruciales para la eficiencia del sistema logístico, que consigue ser el nexo de unión entre los procesos de diseño, compra, producción, suministro y rotación de prendas. Es importante un sistema centralizado mediante el cual se realizan los pedidos y se atiende al cliente, ya que de este modo desde los centros logísticos saben qué prendas reponer en cada establecimiento, si interesa intercambiar los productos entre tiendas o compensa reenviar las prendas.

FIGURA 4.1.: El modelo logístico de Inditex.



Fuente: Grupo Bicex.

Como puede apreciarse en la imagen, en primer lugar se reciben las prendas dobladas (1) y colgadas (2), que se almacenarán (3 y 4). Una vez que la prenda está planchada y embolsada, se carga en los muelles del centro logístico. Las prendas se mueven mediante “carruseles” que reparten las prendas (5 y 6) que serán posteriormente expedidas (7).

La logística de Mango sin embargo, no es tan conocida, su modelo logístico es un sistema propio que se ha ido desarrollando progresivamente desde la apertura de su primera tienda. Este modelo logístico se basa en la velocidad, la información y la tecnología. La clave del éxito de este modelo se basa en conseguir que cada uno de los puntos de venta cuenten con el género necesario, en función de la rotación de prendas y la previsión de ventas.

En el Centro Dinámico de Distribución que la empresa tiene en Barcelona la carga, el almacenaje, la facturación y la expedición de productos están automatizados; así, se disminuye el esfuerzo y se optimiza el esfuerzo de los trabajadores.

En el año 2016 la empresa inauguró otro centro logístico que dispone de las tecnologías más modernas. Esta tecnología es fundamental para hacer frente a los cambios que se producen en el mercado, para gestionar el inventario de la empresa a tiempo real y para transmitir la información entre los diferentes centros. Este centro es un centro de recepción de mercancías manufacturadas, con capacidad para distribuir 75.000 prendas a la hora.

La logística es, por tanto, uno de los factores clave en el crecimiento y expansión de los grandes grupos textiles españoles. El correcto funcionamiento de su proceso logístico hace posible que las prendas lleguen desde los diversos centros de producción a los centros logísticos centrales, situados en España, desde donde se distribuyen las prendas para que lleguen a todos los lugares del mundo donde estas empresas cuentan con puntos de venta. Los procesos logísticos deben realizarse con la mayor precisión, para que los productos lleguen a los puntos de venta en las condiciones óptimas y en el tiempo preciso. Sin estos procesos, el correcto funcionamiento y el éxito de estas grandes empresas no sería posible.

#### **IV.4. *E-commerce* como medio de expansión internacional.**

La transformación digital del sector textil es hoy en día una realidad y una necesidad requerida por los consumidores, quienes poseen grandes cantidades de información y se han vuelto altamente exigentes. Si las empresas quieren seguir “viviendo” en esta nueva era en la que nos encontramos deben digitalizarse.

Entre los principales retos digitales se encuentran los relacionados con la producción y la cadena de suministro. Como ya hemos visto, la logística se ha convertido en un elemento fundamental para los grandes grupos textiles. Las empresas deben ser capaces de ser eficientes y flexibles, deben saber gestionar los tamaños de las series y los tiempos de respuesta cada vez más cortos. Para ello es imprescindible la existencia de modelos logísticos inteligentes que estén conectados a los sistemas de información y gestión, con el objetivo de gestionar los tamaños de las series y los tiempos de respuesta.

Relacionados con el marketing y las ventas surgen otros dos retos, interconectados entre sí, el “modelo omnicanal” y la gestión del *e-commerce*.

El modelo omnicanal proporciona al cliente la libertad para elegir el canal por el que desea adquirir los productos, de forma física u online. Los grandes grupos textiles se encuentran perfectamente adaptados a este modelo, para ello los sistemas de información deben estar interconectados, homogeneizados y coordinados mediante una única plataforma. Aunque la tienda física sigue siendo el principal punto de compra, los consumidores reclaman poder interactuar con las marcas mediante diversos canales. En el año 2016, ocho de cada diez empresas del negocio textil habían iniciado su transformación a la omnicanalidad.

La gestión del *e-commerce* es, por tanto, un elemento del modelo omnicanal. Los grandes retailers operan desde hace tiempo en este ámbito online. El comercio electrónico es un canal de venta maduro en España, que continúa creciendo año tras año, siendo la moda el principal bien de consumo para el *e-commerce* español. La recuperación del consumo en los últimos años y las rebajas *online* (con eventos como el *Cyber monday* o el *Black friday*) han consolidado el crecimiento de este tipo de comercio.

Las compañías españolas depositan sus esperanzas de crecimiento en las ventas a través del canal online, por lo que este formato de distribución se considera fundamental. Reforzar la imagen de marca es la principal meta para las principales compañías españolas.

El Grupo Inditex ha adaptado su oferta de productos a la omnicanalidad, que se ha convertido en uno de los pilares de la estrategia empresarial de la compañía. El negocio online de Inditex no se entendería sin las tiendas físicas y viceversa: aproximadamente una de cada tres compras realizadas a través de las plataformas online se recoge en las tiendas, además el 60% de las devoluciones de productos comprados online se realiza en los puntos de venta físicos.

En relación con sus competidores, Inditex fue una de las últimas empresas que se sumó al *e-commerce*. Sin embargo hoy en día sus marcas se encuentran presentes en todas las redes sociales importantes y es muy fácil para el consumidor encontrar los perfiles de las mismas.

Aunque el volumen de ventas online no suele hacerse público, se calcula que en el año 2016 las ventas online del Grupo Inditex alcanzaron los 2.154 millones, un 129% más que en el año anterior; esta cifra conlleva suponer que un 9% de las ventas totales se llevan a cabo por Internet. Por ahora, son los mercados europeos los que más compras realizan (840 millones en 2015), por el contrario las posibilidades de crecimiento del mercado online en países como Estados Unidos, Canadá o Japón son todavía elevadas.

Mango fue una de las empresas pioneras del sector textil en lo referente al *e-commerce* (empezó a vender online en el año 2000), tiene venta por internet en 83 países aunque sus primeros mercados son España, Francia, Alemania, Turquía, Rusia, China o Italia.

El objetivo de Mango es que, en el año 2020, el 20% de las ventas totales de la compañía se realicen a través de internet. En 2015 esta operativa suponía ya el 11% de dichas ventas.

La compañía integra las ventas online con la venta física, mediante la posibilidad de recogida y devolución en tienda, así como el pedido en tienda de prendas disponibles en la tienda online.



Grupo Cortefiel reafirmó el año pasado su apuesta por el *e-commerce* mediante la puesta en marcha de una plataforma logística para la gestión del comercio online en Cuenca.

Cortefiel inició su estrategia de *e-commerce* en el año 2000 aunque fue en 2010 cuando apostó por esta vía de negocio como medio de crecimiento sumando a su oferta online nuevas marcas.

Sin embargo, su volumen de ventas online es todavía limitado. En el año 2014 este apenas representaba el 4% del total del negocio y se encontraba presente únicamente en 29 países.

El comercio electrónico es actualmente una necesidad para todas las empresas. Mientras los grandes grupos textiles han encontrado en este mercado un medio para potenciar sus ventas (por ejemplo, llegando a poblaciones donde no cuentan con tiendas físicas) y apostar por la omnicanalidad, las PYMES ven en el correo electrónico un modo de expansión, ya no necesitan si quiera estar presentes en tiendas multimarca, sino que son ellas mismas las que gestionan todos sus pedidos mediante la tienda online. El comercio electrónico es el presente y, sobre todo, el futuro del comercio textil.

## **Conclusión.**

Como ya indicamos, el sector textil español es uno de los denominados sectores “estratégicos” de la economía española. Su aportación al PIB nacional (supuso el 2,8% del mismo en 2016), el número de personas a las que ocupa (el 4,3% del total de ocupados del país) así como el volumen de exportaciones que supone (8,4% de las exportaciones españolas, 6,1% de las exportaciones industriales manufactureras), justifican el hecho de que sea considerado como uno de los principales sectores productivos de la economía española.

En los últimos años este sector se ha reinventado, tras atravesar un período convulso ha recuperado su actividad. Entre los factores que han propiciado esta recuperación destacan el regreso de la producción (aunque el nivel de actividad industrial no alcanza al nivel previo a la liberalización textil) y el aumento de las exportaciones. En esta recuperación han jugado un papel fundamental las grandes empresas textiles españolas, que protagonizaron una auténtica revolución en el sector textil mundial.

España destaca por la denominada *fast fashion*. Este modelo de negocio es uno de los principales actores del sector textil mundial. Las grandes empresas textiles españolas se caracterizan por la integración vertical, el poder de negociación y la capacidad de atender las demandas de los clientes de forma rápida. Este modelo revolucionó la industria textil ya que supuso la ruptura con las tradicionales temporadas del mundo de la moda (primavera-verano y otoño-invierno) y la búsqueda de la “exclusividad” mediante la rotación continua de prendas. Esta rotación continua, conlleva que sea necesaria la producción en proximidad.

Los grandes grupos textiles han basado su ventaja competitiva en la información. La capacidad de adaptarse a los gustos de los clientes es, junto con el precio, una de sus principales ventajas. Esta capacidad de adaptación solo es posible con sistemas de información altamente desarrollados que conecten en tiempo real las tiendas con la sede central de la compañía, donde se gestiona esta información. La logística constituye otra de las grandes ventajas competitivas de estas empresas. Sin un adecuado modelo logístico la actividad de estas empresas sería inviable, pues consiguen situar sus productos alrededor del mundo en menos de una semana.

Estos grandes grupos textiles, presentes en las principales arterias comerciales del mundo, son los que han vuelto a colocar a España en el mapa del sector textil mundial.

La facturación de alguna de estas empresas supone el 20% de la facturación total del sector textil español, lo que da muestra, de la polarización del sector textil español. Estos grandes grupos no solo fabrican o distribuyen prendas de vestir, sino que son capaces de dictar los gustos del consumidor, al tiempo que se adaptan a las demandas del mismo; demostrando así el poder que tienen y su capacidad de abastecer a un gran espectro de consumidores que, con gustos distintos, acuden a las mismas tiendas a comprar.

El sector textil español encuentra en el tamaño de las empresas que lo componen uno de sus grandes problemas, siguiendo la línea del textil europeo; ya que está compuesto en su mayoría por PYMES. Una reorganización empresarial, resultado de procesos de fusión, proporcionaría a las empresas mayor poder de negociación. Además, daría más visibilidad a estas empresas que conseguirían aumentar su facturación. Estas pequeñas y medianas empresas han apostado por la internacionalización como medio de crecimiento, con el objetivo de superar las limitaciones de un mercado saturado.

Sin embargo, en los últimos años, han aparecido en el mercado español nuevas marcas de moda que apuestan por dirigirse a un sector de la población con un poder adquisitivo medio-alto y que, durante los últimos años y a pesar de la crisis económica, han visto como su facturación aumentaba progresivamente. La insistencia de estas marcas por el comercio electrónico y productos de mayor calidad, fabricados la mayoría de ellos en proximidad, han atraído la atención de clientes, especialmente jóvenes, que buscan algo más que buenos precios. Es el caso de empresas como BimbayLola, Silbon o El Ganso.

Aunque la importancia de Inditex, Mango o Cortefiel es indiscutible cuando hablamos de revolución del modelo textil, el sector textil español debe evolucionar, no puede ser solo el país origen del *fast fashion*. La integración vertical o el desarrollo de modelos logísticos desarrollados por estas empresas son fundamentales para entender el sector textil actual y comprender porqué el sector textil español es tan competitivo. Es indiscutible que estas empresas aportan gran cantidad de puestos de trabajo a la economía nacional, consecuencia, en gran medida, de la existencia en nuestro país de grandes centros logísticos centralizados; sin embargo el sector textil español no puede resumirse únicamente en últimas tendencias a precios asequibles.

La industria textil que se vio fuertemente afectada como consecuencia de la liberalización textil y, posteriormente, la crisis económica, ha visto en los últimos años como se recuperaban poco a poco los puestos de trabajo. Esta recuperación de la

producción textil se debe a la producción en proximidad de los grandes grupos textiles y, sobre todo, a la producción de otras empresas que, si bien son más pequeñas, apuestan por realizar productos de gran calidad. Por otro lado, hay sectores como el nupcial o el sector del lujo que producen en España buscando el saber hacer de los trabajadores, por ejemplo, del cuero.

En definitiva, el sector textil español ha experimentado un proceso de transformación que lo ha convertido en un referente a nivel mundial, especialmente por la influencia de grandes empresas que han cambiado el modelo productivo del sector y que representan un gran volumen de ventas y facturación, como líderes mundiales del sector. No obstante, las posibilidades del textil en España son muy abundantes: el sector debe apostar por las medianas empresas, por la producción en nuestro país de productos artesanos y de calidad, así como por la orientación a sectores de la población que quieran comprar productos de calidad, realizados en nuestro país o en proximidad, a un precio medio-alto. Las posibilidades de crecimiento se ven multiplicadas por herramientas como el comercio electrónico que posibilitan el acceso a mercados a los que de otra manera sería muy difícil entrar. La reciente crisis económica ha propiciado que hayan sobrevivido las mejores empresas y las que han sabido cómo enfocar su estrategia. Por ello, el sector textil español debe aprovechar esta tesitura para salir reforzado y crecer aún más.

## **Bibliografía.**

Presentaciones sectoriales. Sector Textil y Confección. Abril 2016. Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Disponible en: <http://www.minetad.gob.es/es-ES/IndicadoresyEstadisticas/Presentaciones%20sectoriales/Textil%20y%20confecci%C3%B3n.pdf>

Organización Mundial del Comercio. Entender la OMC: Información Básica. La Ronda Uruguay. Disponible en: [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/whatis\\_s/tif\\_s/fact5\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/fact5_s.htm).

Organización Mundial del Comercio. Entender la OMC: los acuerdos. Textiles: vuelta al sistema central. Disponible en: [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/whatis\\_s/tif\\_s/agrm5\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/agrm5_s.htm).

Organización Mundial del Comercio. Textiles: Acuerdo. Órgano de Supervisión de los Textiles (OST): Acuerdo sobre los Textiles y el Vestido. Disponible en: [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/texti\\_s/texintro\\_s.htm#\(ATC\)](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/texti_s/texintro_s.htm#(ATC)).

Sebastiá Barriel, M. Febrero 2005: “El sector textil de la UEM: Eliminación de contingentes en el comercio exterior”. *Banco de España: Boletín Económico*. Páginas 75-81. Disponible en: <http://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/05/Feb/Fich/art6.pdf>

Costa, M. T. y Duch, N. 2004: “La renovación del sector textil – confección en España. Proceso de ajuste y contenido tecnológico”. *Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Revista Economía Industrial N° 355 – 356*. Páginas 263 – 272. Disponible en: <http://www.minetad.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/355/1PAG%20263-272.pdf>

Informe: El Sector de la Moda en España: Retos y desafíos. Observatorio de la moda española. Asociación Creadores de Moda de España. Marzo, 2016. Disponible en: <http://xn--observatoriomodaespaola-cic.com/wp-content/uploads/2016/06/INFORME.pdf>

Boletín Económico del ICE N°2839, del 21 de marzo al 3 de abril de 2005. Efectos de la liberalización del Comercio Exterior Textil. Disponible en: [http://www.revistasice.info/cachepdf/BICE\\_2839\\_03-10\\_BEC87F3010DC68F7D2FB15ADADB0BE19.pdf](http://www.revistasice.info/cachepdf/BICE_2839_03-10_BEC87F3010DC68F7D2FB15ADADB0BE19.pdf)

Informe sectorial de la Economía Española. Sector Textil. CESCE: Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación. Año 2014. Disponible en: <http://www.saladeprensacesce.com/informe-sectorial-2014/sectores/sector8/>

Informe sectorial de la Economía Española. Sector textil. CESCE: Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación. Año 2015. Disponible en: <http://www.saladeprensacesce.com/informe-sectorial-2015/sectores/sector8/>

Informe sectorial de la Economía Española. Sector textil. Año 2016. CESCE: Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación. Disponible en: <http://www.informesectorialcesce.com/informes/8-textil/html5forpc.html?page=0>

El comercio textil en cifras. Cifras y datos correspondientes al ejercicio 2016. ACOTEX: Asociación Empresarial del Comercio Textil y Complementos. Disponible en: [http://www.acotex.org/wp-content/uploads/informe\\_acotex\\_2016\\_web.pdf](http://www.acotex.org/wp-content/uploads/informe_acotex_2016_web.pdf); [http://www.hispanidad.com/wp-content/uploads/2017/06/Informe-Comercio-Textil-en-Cifras\\_2016-1.pdf](http://www.hispanidad.com/wp-content/uploads/2017/06/Informe-Comercio-Textil-en-Cifras_2016-1.pdf)

El comercio textil en cifras. Cifras y datos correspondientes al ejercicio 2015. ACOTEX: Asociación Empresarial del Comercio Textil y Complementos. Disponible en: [http://www.acotex.org/documentacion/news\\_160525\\_el\\_comercio\\_textil\\_2015.pdf](http://www.acotex.org/documentacion/news_160525_el_comercio_textil_2015.pdf)

Barómetro de Empresas de Moda en España. Año 2015. Moda.es y Venteprivee.es. Disponible en: [http://www.acotex.org/documentacion/2015\\_barometro\\_empresas\\_moda\\_modaes.pdf](http://www.acotex.org/documentacion/2015_barometro_empresas_moda_modaes.pdf)

Barómetro de Empresas de Moda en España. Año 2016. Moda.es y Venteprivee.es. Observatorio Industrial del Sector Textil y de la Confección. El nuevo sector textil/confección. Año 2009.

Nueno Iniesta, J.L., Mora Bahima, C y Monserrat Golsa, J. 2003. “El sector de la distribución textil en España” *Boletín Económico de ICE n°2768*. Páginas 19 a 26. Del 5 al 18 de mayo de 2003. Disponible en: [http://www.revistasice.info/cache/pdf/BICE\\_2768\\_19-26\\_3C52640BF83AF06D4EE6CC8DBA56D9CA.pdf](http://www.revistasice.info/cache/pdf/BICE_2768_19-26_3C52640BF83AF06D4EE6CC8DBA56D9CA.pdf)

Crofton, S.O. y Dopico, L.G.. “ZARA-Inditex and the growth of fast fashion.” Año 2007. *Essays in Economic & Business History – Vol XXV*. Disponible en: <http://www.ebhsoc.org/journal/index.php/journal/article/view/216/218>

Agulló Fernández, I. “Producir y consumir: la logística, clave del éxito de una cadena de moda.” Año 2011. *Revistas Científicas Complutense*. Disponible en: <http://revistas.ucm.es/index.php/POSO/article/view/36438>

La transformación digital de la industria española, informe preliminar. Apéndice 2: Primeras reflexiones para aproximarnos al sector Textil y Moda. Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Disponible en: <http://www6.mityc.es/IndustriaConectada40/informe-industria-conectada40.pdf>

Global Fashion Drivers 2016. Modaes.es, KPMG. Disponible en: [https://www.modaes.es/files/000\\_2016/0001publicaciones/docs/gfd\\_2016.pdf](https://www.modaes.es/files/000_2016/0001publicaciones/docs/gfd_2016.pdf)

La logística como factor de competitividad en el sector textil. Observatorio Industrial del sector Textil/Confección. Realizado por: Fedit. Disponible en: <https://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwj498nfxeDUAhUEKIAKHUbzDAUQFggnMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.agrupaciontextil.org%2F%3Fq%3Dfilemanager%2Factive%26fid%3D366&usg=AFQjCNFtKywdFRRnE4VKVNJt5Qn8BWQDcg>

“Crisis, actitudes directivas y estrategia en los sectores manufactureros tradicionales: el sector textil español.” 2006. *Universia Business Review – Actualidad económica*. Segundo trimestre 2007. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43301406>

Planellas, M. y Svejenova, S. 2008. "Las claves del crecimiento de Mango." *Harvard Deusto Business Review*. Disponible en: [http://itemsweb.esade.edu/webalumni/docs/prensa/dialeghsmango\\_harvarddeust.pdf](http://itemsweb.esade.edu/webalumni/docs/prensa/dialeghsmango_harvarddeust.pdf)

De Angelis, C. “El mapa de la moda 2016 (XI): La “Spanish armada” de la moda.”  
*Modaes.es*. Disponible en: <https://www.modaes.es/back-stage/el-mapa-de-la-moda-2016-xi-los-gigantes-de-la-moda-espanola.html>