



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

# **ANÁLISIS DE MERCADO DEL SECTOR TEXTIL HOGAR – PROPUESTAS DE MEJORA**

Autor: Antonio Ferri Ferri

Director: Javier Morales Mediano

MADRID | Noviembre 2021

# ÍNDICE

RESUMEN .....	3
ABSTRACT .....	3
Capítulo 1 Introducción .....	4
1.1. Estado de la cuestión.....	4
1.2. Objetivos .....	5
1.3. Metodología.....	5
1.4. Motivaciones Personales.....	6
Capítulo 2 Marco Teórico – Análisis Estratégico sector textil.....	7
2.1. Análisis externo- PESTEL.....	7
2.2. Análisis microeconómico del sector textil .....	15
Capítulo 3 Estudio de Campo - Sector Textil.....	21
3.1 Análisis Funcional de Recursos .....	21
3.1.1. Análisis de Área Comercial.....	23
3.1.2. Análisis de Área de producción y logística .....	26
3.1.3. Análisis de Área de Recursos humanos y dirección.....	26
3.1.4. Análisis financiero .....	27
3.2. Análisis de estrategias.....	35
3.3. Conclusión del Análisis Estratégico e hipótesis de estrategia para desarrollar	38
Capítulo 4 - Desarrollo y Análisis de Viabilidad de la estrategia. ....	40
4.1. Análisis páginas Web.....	41
4.2. Análisis de las encuestas .....	47
4.3. Viabilidad de la estrategia propuesta .....	48
Capítulo 5 – Conclusiones y recomendaciones .....	50
5.1 Conclusiones análisis sectorial .....	50
5.2 Conclusiones Propuesta de mejora .....	51
5.3 Limitaciones y futuras líneas de trabajo .....	52
BIBLIOGRAFÍA .....	54
ANEXO .....	56

# ÍNDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES

Tabla 1 Sector Textil principales indicadores .....	9
Tabla 2 Oportunidades macroeconómicas .....	12
Tabla 3 Amenazas Macroeconómicas .....	13
Tabla 4: Producción total de PET.....	16
Tabla 5:Producción mundial de Algodón.....	17
Tabla 6 Resumen 5 Fuerzas de Porter .....	20
Tabla 7 Descripción empresas seleccionadas .....	22
Tabla 8 Análisis área comercial.....	24
Tabla 9 Análisis P&L empresas seleccionadas .....	28
Tabla 10 Análisis P&L empresas seleccionadas .....	29
Tabla 11 Análisis P&L empresas seleccionadas .....	30
Tabla 12 Análisis Balance de situación empresas seleccionadas .....	32
Tabla 13 Análisis Balance de situación empresas seleccionadas .....	33
Tabla 14 Descripción páginas web seleccionadas .....	41
Tabla 15 Análisis páginas web seleccionadas-1 .....	43
Tabla 16 Análisis páginas web seleccionadas-2.....	45
Tabla 17 Análisis Redes Sociales páginas seleccionadas.....	46
Tabla 18 Comparación Ingresos páginas seleccionadas.....	46
Ilustración 1 Evolución del número de empresas en el Sector Textil .....	7
Ilustración 2 Balanza Comercial de España en el Sector Textil.....	8
Ilustración 3 Remuneración por asalariado .....	10
Ilustración 4 Productividad por ocupado.....	11

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo actualizar la situación del sector textil hogar desde una perspectiva macroeconómica, microeconómica y con un estudio de campo analizando principalmente los modelos de negocio y las áreas productivas, logísticas y financieras. Adicionalmente, y con toda la información recopilada, se estudia la viabilidad de la implementación de una nueva línea de negocio digital en las empresas productoras de textil hogar con el objetivo de aumentar las ventas y márgenes. Esta línea de negocio consiste en crear una plataforma de venta online de sus artículos metro a metro. Para analizar la viabilidad de la hipótesis, se realiza una encuesta a los directivos de diferentes páginas web de venta de tela online complementado con un análisis funcional de las empresas líderes en este sector. Los resultados demuestran que la estrategia tiene múltiples barreras de entrada y podrían provocar pérdidas de clientes potenciales. Con lo cual, no cabe la posibilidad de proponer una estrategia corporativa que lograse un aumento significativo de ventas y de márgenes.

Palabras: Textil, venta online, análisis sectorial, hogar

## **ABSTRACT**

The present research work aims to update the situation of the home textile sector from a macroeconomic and microeconomic perspective and with a field study analyzing mainly the business models and the productive, logistic and financial areas. Additionally, and with all the information gathered, the feasibility of implementing a new line of digital business in home textile manufacturing companies with the aim of increasing sales and margins is studied. This line of business consists of creating an online platform for selling their articles meter by meter. To analyze the feasibility of the hypothesis, a survey was conducted among the managers of different online fabric sales websites, complemented with a functional analysis of the leading companies in this sector. The results show that the strategy has multiple barriers to entry and could lead to loss of potential customers. Therefore, it is not possible to propose a corporate strategy that would achieve a significant increase in sales and margins.

Key Words: Textile, E-commerce, sectorial analysis, home

# Capítulo 1 Introducción

## 1.1. Estado de la cuestión

El sector textil español ha sido históricamente uno de los impulsores de la economía española. Sin embargo, la crisis de 2008, la deslocalización de empresas y la necesidad de importar la gran mayoría de materias primas imprescindibles durante el proceso de producción textil dificulta enormemente su desarrollo. La alta competitividad mundial en este sector obliga a las empresas a producir productos con alto valor añadido que, sumado a las economías de escalas necesarias y la innovación/inversión constante, provocó la desaparición o reubicación a un país más competitivo de empresas. En números reales, desde 2001 a 2013 casi el 43% de las empresas textiles españolas desaparecieron. (El sector en España - Información general - IDEPA, 2021)

Por otra parte, las materias primas necesarias, al igual que en otros sectores, están controladas por países asiáticos. El poliéster es una de las fibras más utilizadas en el textil hogar, concretamente el poliéster es el 52% de todas las fibras producidas en el mundo (Objective, 2021). Además, Asia cuenta con la mayor producción de PET del mundo. Esto no era un problema hasta que durante la pandemia covid-19 surgieron las crisis de los contenedores y energía. Los fletes han aumentado un 750% en menos de un año. (Sandri, 2021). El aumento del precio del MWh es global causando un aumento del coste de producción en toda la cadena de producción. Específicamente en España, el precio medio de la electricidad en el de octubre 2021 ha aumentado un 291% en comparación con la media de precio de 2019 (Fernández, 2021). Todo esto, sumado a la falta de competitividad en los proveedores de materia prima, ha provocado una guerra de precios en un sector aún afectado por las anteriores crisis que puede provocar la desaparición de las pocas empresas fabricantes españolas. Por todo lo comentado, es necesario realizar un análisis que ayude a elaborar una estrategia a partir de la cual absorber de alguna forma todos estos costes adicionales.

## **1.2. Objetivos**

El presente trabajo de investigación académica se centra en entender la situación actual del sector textil español, concretamente se analizará la realidad de los fabricantes de textil hogar. Con un análisis macroeconómico y microeconómico, el objetivo es recopilar información que, posteriormente se va a comparar con los datos obtenidos en el análisis sectorial. Dentro de análisis sectorial, se comprenderá las diferentes modelos de negocio de un cluster localizado en Valencia, profundizando en las áreas comerciales y financiera. Del área comercial se tendrá como objetivo entender las diferentes líneas de negocio al igual que sus estrategias comerciales. Por otra parte, del área financiera se pretende entender que índices tienen un mayor impacto en el sector. Con toda la información recopilada, se elaborará una estrategia que intente frenar la continua desaparición de empresas de este sector. Esta estrategia tendrá como objetivo principal aumentar las ventas al igual que la facturación.

Un segundo objetivo del trabajo es analizar, recopilar y entender las múltiples estrategias utilizadas por las empresas líderes en tejidos hogar. Gracias a ello, apoyar a la empresa Gonzalo Ferri.S.A. de la cual soy empleado y nieto del fundador, a seguir eligiendo la estrategia corporativa correcta que les permita continuar siendo líderes del sector.

Este estudio podrá ser usado por profesionales del sector textil hogar que quieran entender en profundidad la situación de las empresas.

## **1.3. Metodología**

Con el fin de alcanzar los objetivos del trabajo se ha llevado a cabo una profunda revisión de la situación actual del sector textil español. De forma concreta, esta revisión recoge un análisis externo utilizando la herramienta PESTEL donde se detectan las fuerzas macro que afectan a las compañías del sector. Además, se ha usado el modelo de análisis Cinco Fuerzas de Porter para ampliar el conocimiento microeconómico del sector (Porter, 1979). La investigación se ha llevado a cabo a través de fuentes especializadas.

En segundo lugar, se ha realizado un estudio cuantitativo y cualitativo basado en una comparación de las empresas de textil con un mayor impacto en la industria. Para obtener la información necesaria se ha realizado una encuesta a 19 empresas sobre diferentes áreas

funcionales y utilizando la base de datos Sabi para completar los datos financieros de estas empresas. Durante este análisis se realiza una comparación a nivel comercial, logístico, producción, RRHH, dirección y financiero.

Con toda esta información, se formulará y se analizará la viabilidad de la estrategia formulada para cumplir todos los objetivos propuestos durante el TFG.

Por último, la metodología seguida en durante la propuesta de mejora es similar a la anterior. Primero se realiza un análisis de campo de las empresas seleccionadas. Posteriormente, se ha realizado una encuesta a los directivos de las empresas.

#### **1.4. Motivaciones Personales**

A nivel personal, este tema es de especial interés, ya que soy empleado y nieto del fundador de una empresa del sector textil hogar. Las crisis comentadas anteriormente han aumentado el coste de producción alrededor de un 50% y, día a día continúan aumentando. La elaboración del presente estudio me ayudará a comprender a la competencia, así como a desarrollar un criterio propio con el objetivo de plantear las mejores estrategias para la empresa.

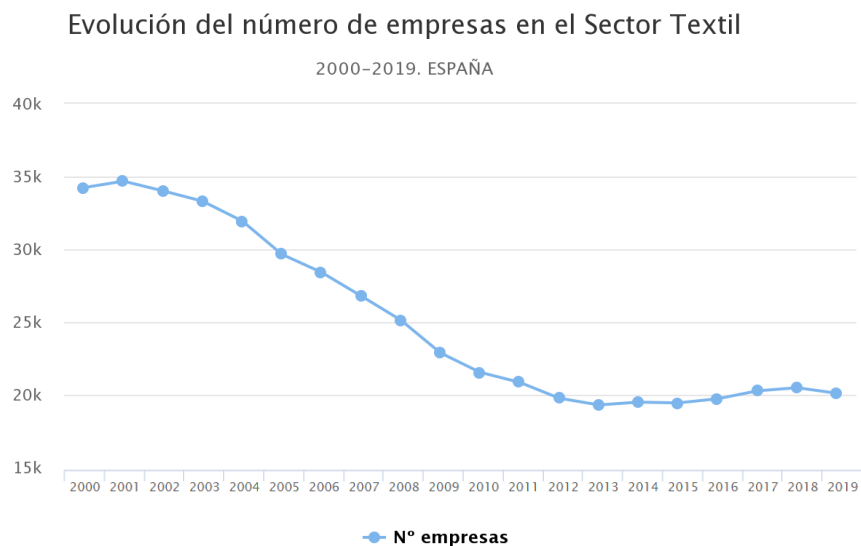
Este trabajo ha representado un continuo desafío desde principio a fin. Al principio, se planteo como un análisis benchmark y mejores prácticas de marketing digital en el sector. La idea era crear una página web online y ver que campañas publicitarias tenían un mayor impacto en el sector. Con interés de lograr los objetivos propuestos, estude el curso de Google Analytics recomendado por mi tutor. Este curso me hizo darme cuenta de las múltiples barreras que supondría realizar el trabajo planteado. No disponía de una página web con la cual realizar mis investigaciones ni conocimiento suficiente para realizarlas. Por todo esto, se cancelo la primera idea de trabajo y se pensó en realizar una encuesta sobre marketing digital y sus campañas a todas las tiendas de venta de tela online. Sin embargo, la gran mayoría de las empresas al conocer el objetivo de mi trabajo decidieron no ayudar en el proceso. Aun así, y siguiendo con el objetivo de analizar la viabilidad de la nueva línea de negocio digital, se propuso realizar el actual trabajo.

## Capítulo 2 Marco Teórico – Análisis Estratégico sector textil

Durante este punto se intentará encontrar el *blue ocean*, a partir del cual desarrollar la estrategia que se recomendará una empresa del sector textil. Para ello se tendrá que realizar un análisis 360° haciendo uso de herramientas de análisis estratégico Primero, se desarrollará un análisis externo utilizando PESTEL. Segundo, se aplicarán las cinco fuerzas de Porter con el objetivo de elaborar un análisis interno.

### 2.1. Análisis externo- PESTEL

El punto de partida de este análisis será entender la situación macroeconómica del sector textil. Es importante diferenciar entre la etapa pre-covid 2014-2019 y los años posteriores debido a la pandemia covid-19. Esta pandemia ha tenido un gran impacto en la estabilidad del sector. A través de este punto, se comentarán las principales consecuencias del virus.



*Ilustración 1 Evolución del número de empresas en el Sector Textil*

*Fuente: (IDEPA, 2021)*

Esta gráfica ha sido realizada con los CNAE:

- CNAE 13. Industria Textil
- CNAE 14. Industria de la confección y de la peletería



- CNAE 15. Preparación curtido y acabado del cuero

Desde 2001 a 2013 casi el 43% de las empresas textil españolas desaparecieron (El sector en España - Información general - IDEPA, 2021). Se puede observar como la desaparición de la gran mayoría de las empresas no tiene que ver con la crisis de 2008. Sin embargo, la globalización y la deslocalización de empresas a países más competitivos es la mayor de las causas. La deslocalización tiene un gran impacto en el valor añadido del sector que ha sufrido un continuo descenso desde los años 2000. En el comienzo del siglo, las empresas podían cobrar mayores porcentajes de beneficio debido a la baja competitividad del sector. Sin embargo, la deslocalización de empresas y la producción en países asiáticos aumento la competitividad y los márgenes disminuyeron brutalmente.

La cadena de fabricación del sector textiles se compone de hiladores, tejedores y acabadores textiles entre otros. Los grandes volúmenes manejados entre proveedores del sector generan un gran gasto logístico. Con el objetivo de minimizar este gasto, las 20.106 empresas textiles existentes en 2020 están localizadas principalmente en cuatro comunidades autónomas creando los llamados *clusters*. La Comunidad Valenciana con 4.844 empresas un 24.09% del total, seguido por Cataluña con un 21.09% y, por último, Andalucía y Madrid con 12.38% y 10.4% respectivamente. Por ejemplo, un tejedor necesita un proveedor de acabados textiles como las tinturas o estampados.

Respecto la Balanza Comercial de España en el Sector Textil, España mantiene un déficit en la Balanza de Pagos desde el año 2000 como se puede observar en la siguiente gráfica.



Ilustración 2 Balanza Comercial de España en el Sector Textil — IDEPA

Fuente: (IDEPA, 2021)

Los principales países origen de las importaciones son China, Bangladesh y Turquía. Por otra parte, el destino de las exportaciones de España fueron Francia, Italia y Portugal. Siendo los principales productos de textil moda. El textil hogar acumula un 11% del total de las exportaciones y un 17% del total de las importaciones. Estos valores se han calculado teniendo en cuenta los principales productos importado y exportados en el sector textil obtenidos en ICEX.

Por último, se comparará el sector textil y confección con otros sectores. En este análisis se descarta el CNAE 15.

Variables básicas	Unidades	Valor	% Total Industria
Número de empresas	Unidades	15.443	7,91
Cifra de negocio	Miles €	10.594.969	1,58
Valor añadido	Miles €	2.848.746	1,86
Ocupados	Unidades	89.838	3,99
Tamaño Medio	Unidades	5,8	0,5
Remuneración por asalariado	Miles €	27,1	0,69
Productividad (VA/ocupados)	Miles €	31,7	0,47

*Tabla 1 Sector Textil principales indicadores*

Fuente: (Mincotur, 2021)

En Tabla 1 se puede comparar los principales indicadores del sector textil con respecto al porcentaje que representa del total de la industria española. De esta comparación se pueden obtener determinada información sobre el sector.

- 1. Número de empresas – Ocupados:** El número de empresas textiles respecto al total de empresas que forman la industria Española es de 7.91 %. Sin embargo, si se compara el número de empleados en el textil con el número total de ocupados es aproximadamente un 4% por lo que, se puede concluir que es un sector con un gran número de pequeña y mediana empresa. El cociente entre número de

ocupados y el número de empresas resulta en el Tamaño medio de las empresas que en el caso del sector textil es muy bajo.

2. **Número de empresas – Cifra de Negocio:** Si se compara el número de empresas con la cifra de negocio se puede observar que es un sector con un bajo volumen de negocio. Por lo tanto, los márgenes de beneficio esperados en esta industria son bajos. Esta conclusión también puede ser obtenida comparando el valor añadido con el número total de empresas en porcentaje. Este porcentaje está representado en la tercera columna de la tabla y compara el impacto del sector “textil” con el total de la industria española. El valor añadido representa un 1.86% mientras que el número total de empresas es un 7.58%. Esta diferencia, representa que las empresas textiles tienen un bajo valor añadido con respecto al resto de los sectores.
3. **Remuneración por asalariado—Productividad:** Como se espera de un sector con bajos márgenes, las remuneraciones son más bajas que la media de la industria. Además, la productividad calculada como el cociente entre Valor añadido y ocupados es muy bajo por lo que, todos los indicadores confirman que es un sector con bajas rentabilidades.

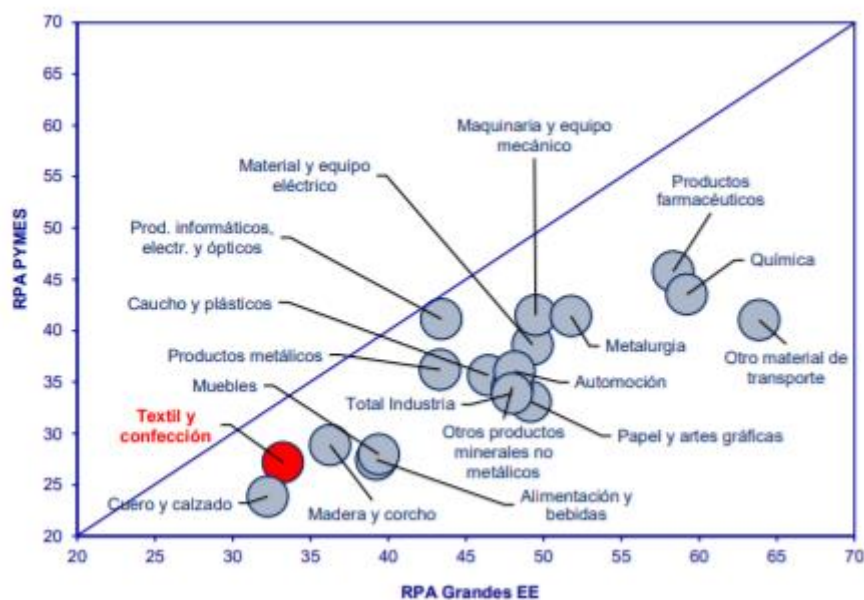


Ilustración 3 Remuneración por asalariado

Fuente: (Mincotur, 2021)

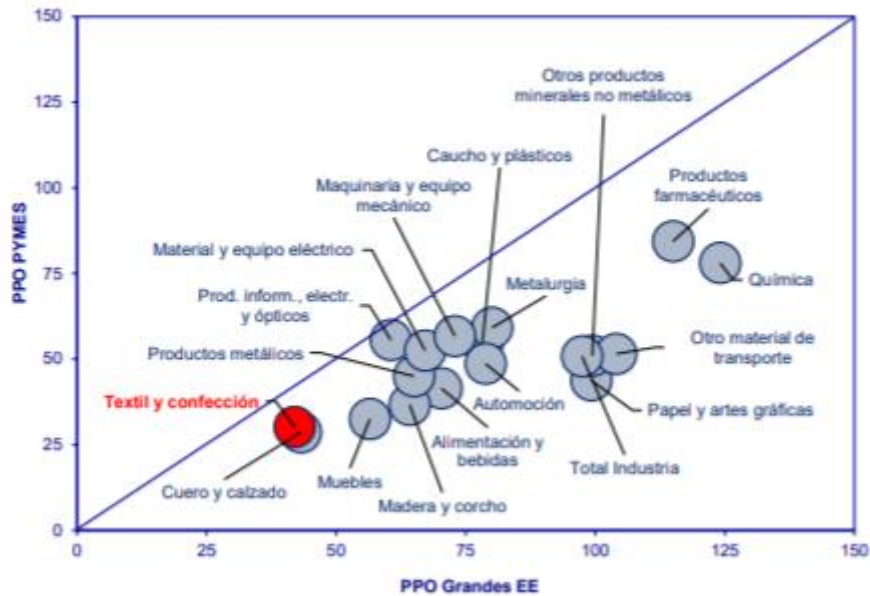


Ilustración 4 Productividad por ocupado

Fuente: (Mincotur, 2021)

En la Ilustración 3 y 4 se realiza una comparación sectorial de la remuneración por asalariado y la productividad por ocupado tanto en media como en gran empresa. En la ilustración de la izquierda, se puede observar como la remuneración del sector Textil y Confección en grandes empresas es la más baja de todos los sectores industriales. Sorprendentemente, la situación en PYMES es similar y es una de las más bajas. Por otra parte, la ilustración de la derecha representa la productividad obtenida del cociente entre valor añadido y ocupados. Al igual que la remuneración, la productividad es baja tanto en PYMES como en Gran empresa. La diferencia de productividad entre grandes empresas y PYMES suele ser grande gracias a las economías de escala. El sector textil no tiene una variación destacable en la ilustración 4, lo cual puede indicar que las economías de escala no se pueden aprovechar en este sector. Sin embargo, y como se analizará en puntos posteriores, las economías de escala son cruciales en el crecimiento y supervivencia de las empresas del sector.

<b>FACTORES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>Demográfico</b>	Crecimiento de la población en pequeñas localidades
<b>Económico</b>	Subida del PIB durante la etapa 2015-2019
<b>Político-legal</b>	Nuevos partidos políticos Proyectos y subvenciones Nuevos tratados comerciales
<b>Sociocultural</b>	Mayor esperanza de vida Sensibilización con el medioambiente
<b>Tecnológico</b>	Mejoras en la gestión empresarial Mejora en el proceso productivo Reducción mano de obra Mayor velocidad de producción
<b>Medioambiental</b>	Condiciones más favorables y sostenibles

*Tabla 2 Oportunidades macroeconómicas (Juárez Rodríguez, 2015)*

<b>FACTORES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>Demográfico</b>	Baja tasa de natalidad Aumento de las defunciones
<b>Económico</b>	Alta tasa de paro Fuerte caída de los ingresos Subida de los gastos de la Administración Pública
<b>Político-legal</b>	Sociedad desigual y empobrecida Deterioro institucional y corrupción Incremento mercado ilegal
<b>Sociocultural</b>	Sociedad muy consumista Baja tasa de natalidad y nupcialidad
<b>Tecnológico</b>	Grandes inversiones

*Tabla 3 Amenazas Macroeconómicas (Juárez Rodríguez, 2015)*

A pesar de una buena etapa 2015-2019 para el sector textil. La pandemia ha provocado importantes cambios macroeconómicos que están afectando a toda la industria. Estos cambios están afectando a la industria Española a unos niveles sin precedentes y determinadas empresas están parando su producción a causa de ellas. Por una parte, existe la crisis de los productos importados también llamada la crisis de los contenedores. Esta crisis viene a raíz de una insólita escasez de espacio disponible para transportar los productos de Asia a Occidente. La falta de oferta y una alta demanda está provocando un aumento vertiginoso de los precios de los fletes. El precio ha aumentado en menos de un año alrededor de un 300% en el caso de Estados Unidos. El caso de España es aún peor. El precio de traer un contenedor de Asia a España en 2019 tenía un coste de 2.000€ y actualmente está rondando los 15.000€ lo que supone un incremento de 750% (BBC News Mundo, 2021). Las navieras han dado varias explicaciones a este incremento de precios. Primero, el primer brote de covid-19 produjo un bloqueo global al comercio provocado por el cierre de fronteras y de los confinamientos domiciliarios decretados, debido a esta situación la demanda de productos también bajó, lo que conllevó a una disminución del número de barcos en carga en circulación y menos contenedores. Este argumento es poco fiable, ya que se podría haber solucionado el problema volviendo a poner en circulación todos los barcos parados durante la pandemia. La segunda razón es el incremento de demanda tras un año de parón de covid. Esta segunda razón se contrastará en un futuro con datos oficiales. Sin embargo, los fabricantes chinos comentan que la demanda no es superior a la del año 2019 por lo que tampoco es muy fiable. La última razón es que por culpa del covid-19 se perdió un año de renovación de contenedores y portacontenedores y por eso la falta de ambos (Cantillo, 2021).

Estas tres razones se podrán comprobar cuando las organizaciones mundiales investiguen a fondo el caso. Por ahora, se sabe que el monopolio de navieras espera aumentar sus ingresos casi once veces más que el año pasado llegando a los 150 billones de dólares de beneficio (Mackor, 2021).

Esto produce un impacto negativo especialmente en el sector textil, ya que la tela ocupa mucho volumen en comparación a su precio lo que supone un incremento del coste que

puede llegar a ser inasumible para los fabricantes. El aumento del flete puede suponer en muchos casos un aumento del producto final del 15-20% sin expectativas de que se estabilice. Cabe recordar que la gran mayoría de materias primas utilizadas en la producción textil provienen de Asia por lo que, toda la cadena de fabricación se verá afectada por el enorme sobrecoste. Esta situación puede ser un arma de doble filo. Al aumentarse el coste de los productos asiáticos ciertos clientes están volviendo a buscar productores en Europa que puedan ofrecerle un servicio similar y así ahorrarse todos los problemas relacionados con los fletes. Aun así, no hay productor de textil que no se vea afectado por este aumento de precios. Además, tras muchos años de deslocalización, la capacidad productora Europea no es suficiente para sustituir completamente la fábrica del mundo llamada China. El tamaño de la industria textil en China es tan grande que es uno de los pilares de la industria. Es la segunda industria más importante por detrás de la electrónica en términos de exportación. (Zhang, 2010)

La segunda crisis con un impacto negativo en el coste de los productos es la actual crisis energética. El coste de la luz y el gas se encuentra en sus máximos históricos provocando un sobrecoste en los procesos industriales. En el caso del textil hay que destacar que hay un gran uso de energía involucrada tanto en tejeduría como en los acabados necesarios. Todo esto provocando que el producto final aumente otro 20-30%.

Estas dos crisis están provocando el cierre de varias empresas productoras. Lamentablemente esta inestabilidad no parece tener fin y desde los responsables políticos aún no están tomando decisiones con un impacto realista. La inflación se está empezando a notar en el consumidor final. Sin embargo, la larga cadena de producción provoca que las subidas sean progresivas y el producto final sufrirá un gran aumento de precio durante 2022. Estos aumentos de precios se espera que provoquen un ajuste de la demanda y así nivelar esta crisis de precios.

En conclusión, aunque todo el sector industrial este sufriendo debido a los aumentos de materias primas, fletes y energía. Por lo que han aumentado las amenazas económicas por culpa de las crisis anteriormente El sector textil tiene desventaja al tener los menores índices de productividad y rentabilidad del total de la industria. Esto provoca que el margen de absorción de estos costes sea menor y, por lo tanto, se tenga que aumentar los precios al cliente final. Como cabe esperar, la reacción lógica de los clientes será descender su consumo.

## 2.2. Análisis microeconómico del sector textil

Una vez estudiado los factores externos y con el objetivo de analizar el atractivo del sector se va a utilizar el Modelo de las cinco Fuerzas de Porter. Este modelo busca analizar el nivel de competencia dentro de una industria con el objetivo de desarrollar una estrategia de negocio. Las cinco fuerzas de Porter serán analizadas profundizando en cada una de ellas (Porter, 1979).

### 1. Poder de negociación de los clientes

En esta fuerza se analizarán los continuos cambios de los hábitos de compra del consumidor por cambios demográficos, estilo de vida o tecnológicos los cuales están provocando un cambio importante en la demanda de productos.

Como ya se ha comentado, hay una desaparición masiva de empresas en el sector textil esto implica que cada vez hay más concentración de mercado. El gran almacén y los hipermercados son los canales con mayor crecimiento a la compra de Textil Hogar (AITEK, 2020). Esto está provocando que las condiciones impuestas por los clientes de precio y calidad son mayores.

El sector textil tiene un exhaustivo control de calidad durante la fabricación, los defectos son visibles con facilidad y los clientes quieren sus tejidos en perfectas condiciones. Como ya se ha comentado, los clientes cada vez están más profesionalizados por lo que sus exigencias son mayores. Además, el textil es muy sensible a errores de calidad. Estos problemas son muy variados e impredecibles. Un caso real de los problemas de calidad que puede surgir durante el proceso de tintura de un tejido donde se utiliza incorrectamente un químico con poca resistencia a la luz. Sin embargo, ese fallo no es detectable por el ojo humano y este tejido se vende después de pasar por toda la cadena de valor. El cliente final después de unos meses observa que la cortina ha perdido su color original. La empresa tiene que hacerse cargo de las devoluciones y aparte de la gran pérdida económica los clientes pierden la confianza en la empresa. Estas situaciones son puntuales y se intentan minimizar al mínimo, pero eso es un buen ejemplo sobre la dificultad de este sector.

Por lo tanto, el poder de negociación de los clientes es **alto**.

Este tipo de empresas, desde el punto de vista de Porter son menos atractivas.



## 2. Poder de negociación de los proveedores.

Durante toda la cadena de producción del textil existen proveedores muy organizados lo cual hace este mercado más atractivo. El proceso de desarrollo de nuevos textiles es muy complejo e involucra a una gran cantidad de proveedores, por lo que es importante tener una buena relación con ellos. Los proveedores en este sector son variados debido a los múltiples procesos productivos.

Si se analiza completamente la cadena de producción textil, se puede observar como el primer proveedor de materia prima tiene una gran concentración. Las dos materias primas más utilizadas en el textil son el algodón y poliéster.

El poliéster esta creado a partir de PET proveniente de fracciones pesadas del petróleo y en su mayoría está fabricada en Asia y especialmente en China. La producción total de PET en china representó un 30.8% del total con un irrefrenable crecimiento. El PET es utilizado para muchísimas finalidades muchos más rentables que el textil. Por eso, si analizamos concretamente la producción de filamento de poliéster, China produce un 65% del total global y junto otros países asiáticos un 90% (Global PET Production, 2017). Para entender la importancia del poliéster, se va a utilizar el market report de Textile Exchange “Preferred Fiber & Materials”. El poliester es la fibra más utilizada y representa el 52% del mercado global de fibras. (Textile Exchange, 2021)

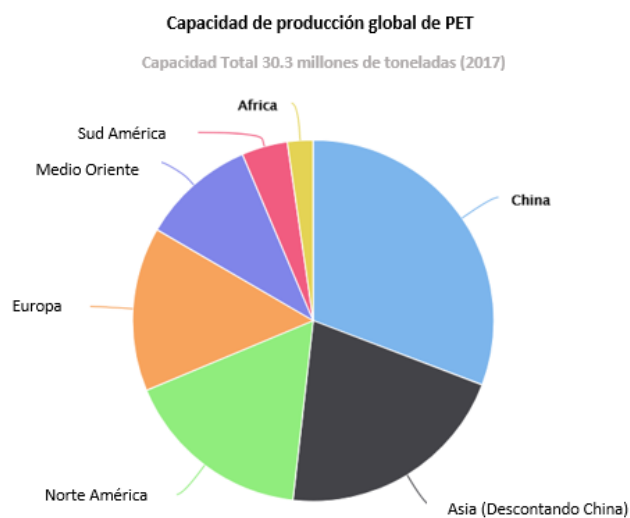


Tabla 4: Producción total de PET

Por otra parte, el algodón sufre una situación muy parecida. El mayor productor es India seguido de China, Estados Unidos y Pakistan.







	Country	Production (Tons)	Production per Person (Kg)
	India	6,188,000	4.63
	China	6,178,318	4.433
	United States of America	3,593,000	10.962
	Pakistan	2,374,481	11.762
	Brazil	1,412,227	6.74
	Uzbekistan	1,106,700	33.892

Tabla 5: Producción mundial de Algodón

Fuente: (Top Cotton Producing Countries, 2020)

Se puede concluir que esta concentración de proveedores de materias primas dificulta la negociación de precios y condiciones. Por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores de materias primas es **alto**.

Mas allá de los proveedores de materias primas y productos textiles en las últimas semanas han aparecido nuevas problemáticas. Actualmente, se está sufriendo una de las mayores crisis de transporte marítimo. Como se ha comentado anteriormente, un alto porcentaje de las materias primas textiles son enviadas desde Asia a través de portacontenedores. La recuperación económica mundial después del covid-19 está provocando un aumento bestial de la demanda de contenedores con su respectiva subida de precio. Antes de la pandemia mandar un contenedor desde Asia costaba 2000 euros, ahora supera los 12000 euros. Esto está provocando que productos de gran volumen sufran unos sobrecostes aumentando así el precio de venta. Este es un ejemplo claro del peligro que corren las empresas en un sector con alto poder de negociación de los proveedores, ya

que las empresas que necesiten materias primas para continuar su producción no tienen otra opción que pagar estos altísimos fletes los cuales, hacen casi imposible la actividad económica (Sandri, 2021).

### **3. Amenaza de nuevos competidores**

La amenaza de que lleguen otras empresas con los mismos productos se adueñe de una parte del mercado es altísima. Se van a analizar las diferentes barreras de entrada para comprobar la amenaza de nuevos competidores.

-Identificación de marca: Los consumidores de tela no se guían por marcas como en otros productos. Estos elijen el producto dependiendo de su apariencia, tacto y precio. Por ello, es muy complicado crear una marca entre los compradores.

-Diferenciación del producto: La imitabilidad de los productos es muy alta y, por ello, la diferenciación del producto es muy complicada. Además, la competitividad de precio es muy alta. Lo que hace fuerte a las marcas es la notoriedad, relevancia y la diferenciación. (AITEK, 2020)

-Experiencia acumulada. Aunque todas las barreras estudiadas anteriormente son muy bajas comparadas con otros sectores. El sector textil, concretamente textil hogar, necesita un gran conocimiento del producto y mercado para poder desarrollar nuevos productos. Esta es la barrera de entrada más grande. La gente que empieza a trabajar en este sector no tiene experiencia y se desarrolla gracias a la continua formación obtenida durante la jornada laboral.

En conclusión, la amenaza de nuevos competidores es media. Aunque, la diferenciación de producto y la identificación de marca sea complicada de conseguir, el bajo atractivo del sector sumado a la enorme experiencia necesaria para desarrollar nuevos productos provoca que sea muy complicado que nuevos competidores entren en el mercado.

### **4. Amenaza de nuevos productos sustitutivos**

El textil es uno de los artículos más antiguos dentro de la historia del textil. Y aunque está en continua evolución, rara vez se desarrolla un producto sustitutivo. Por ejemplo, con la creación del PET se crearon los tejidos de poliéster que pudo ser sustitutivo del algodón u otro tipo de materias primas. Sin embargo, las diferentes características de cada una de las materias primas hicieron que el sector textil siguiera evolucionando. Las características del producto es un punto beneficioso pues no hay ningún producto que pueda sustituir el textil en la mayoría de sus usos. Por ejemplo, una cortina o un cojín son elementos decorativos creados a partir de telas y la fabricación con otro producto es casi imposible. Por ello, el uso del textil en este tipo de productos tiene una gran cuota de mercado.

Actualmente, la producción de materias primas recicladas está en continuo crecimiento y en 2025 se espera que el 50% del algodón sea reciclado (Textile Exchange, 2021). Además, el sector se enfrenta a un cliente con la mentalidad diferente y más próximo a las nuevas sensibilidades ecológicas (AITEK 2020). Sin embargo, esto provocará un cambio de materias primas pero el artículo no será sustituido.

Por lo tanto, la amenaza de nuevos productos sustitutivos es **baja**.

## 5. Rivalidad entre competidores

Como se ha analizado en el primer punto del estudio, el número de empresas textiles se ha estancado. Sin embargo, al ser un sector muy establecido en el mercado con un gran número de empresas a nivel nacional e internacional la competencia es muy alta. El mayor importador en España es China que a su vez es el mayor competidor en el sector.

Los productores textiles tienen que usar gran número de químicos muy peligrosos para el medioambiente. Esto, sumado a la costosa mano de obra necesaria para confeccionar textiles más elaborados, provoca que sea casi imposible competir con empresas extranjeras con menores controles y mano de obra mucho más barata.

Por todo esto, el textil fabricado en España tiene un por lo general una mayor calidad que el resto de los países. Esto se debe a la gran competitividad del sector y en el caso de los productos más económicos es casi imposible competir con países como China o Turquía. Por ello, las empresas españolas están centrando su producción en un producto más elaborado.

Por lo tanto, la rivalidad es muy **alta**, ya que hay muchos competidores bien posicionados.

Resumen cinco fuerzas de Porter:

<b>Poder de negociación de los clientes</b>	<b>ALTO</b> La aparición de grandes almacenes con un alto porcentaje de cuota de mercado. Este tipo de clientes tienen mayor poder de negociación.
<b>Poder de negociación de los proveedores</b>	<b>ALTO</b> Gran concentración de proveedores de materias primas en Asia provoca que el poder de negociación sea alto.
<b>Amenaza de nuevos competidores</b>	<b>MEDIO</b> La notoriedad, relevancia y diferenciación es lo que hace fuertes a las marcas en el sector textil hogar. Además, una de las mayores barreras de entrada es la experiencia acumulada. Sin embargo, la imitabilidad de productos aumenta la amenaza de nuevos competidores.
<b>Amenaza de nuevos productos sustitutivos</b>	<b>BAJO</b> Las nuevas materias primas recicladas y los cambios de mentalidad de los clientes hacia unos productos más ecológicos no producirá una sustitución del producto
<b>Rivalidad entre competidores</b>	<b>ALTO</b> El alto poder de negociación de los clientes y la fácil imitabilidad de los productos. Provoca una gran guerra de precios entre los fabricantes existentes.

Tabla 6 Resumen 5 Fuerzas de Porter

Gracias a las cinco fuerzas de Porter se puede concluir que el atractivo del sector es bajo. El estudio de cada uno de los factores facilita la obtención del *blue ocean* que ayude a las empresas textiles a aumentar la rentabilidad.

Para continuar con el estudio y como se ha comentado anteriormente se realizará un análisis funcional de diversas empresas de la zona con el objetivo de entender las estructuras de diversas empresas.

## Capítulo 3 Estudio de Campo - Sector Textil

En el capítulo 3 se realizará un estudio de campo del sector textil. Durante este análisis se comparará el funcionamiento de diversas empresas líderes del sector textil de la zona de la Comunidad Valenciana. En este análisis se incluirá el área comercial, producción, logística, dirección y recursos humanos de estas empresas. Posteriormente, se compararán diversas cuentas anuales de las principales empresas textiles con el objetivo de entender las oportunidades y amenazas de las empresas desde un punto de vista financiero. Por último, se analizarán diversas estrategias propuestas en la literatura. Con todo este análisis se planteará la estrategia y se comprobará la viabilidad en el mercado de la estrategia propuesta.

### 3.1 Análisis Funcional de Recursos

A continuación, se va a realizar un análisis funcional descomponiendo diversas empresas líderes del sector textil perteneciente al *cluster* de la comunidad Valenciana. La técnica de análisis consiste en descomponer las empresas en áreas funcionales y analizar por separado cada una de ellas.

Se ha realizado un cuestionario a diferentes empresas pertenecientes al *cluster*. Este cuestionario ha sido respondido por 19 empresas de la zona y será complementado con la base de datos SABI.

Se va a realizar la siguiente división:

- Análisis de área comercial
- Análisis de área de producción
- Análisis de área de Recursos humanos y dirección
- Análisis de área comercial

Las empresas seleccionadas son las siguientes:

Nombre empresa	Descripción
TEX ATHENEA SL	Fabricación y distribución de tejidos para la decoración, hostelería y moda. Procesos productivos: desarrollo y tejeduría, tinturas, preparación, sublimación, estampación rotativa y digital
INTERFABRICS SL	GRUPO AQUACLEAN. Tejidos para tapicería y decoración. Tejido de terciopelo o chenilla. Tejidos estampados y Tejidos Jacquard
COTOBLOU SA	Fabricantes de fundas, protectores de colchón y almohada
DOMENECH HERMANOS SA	Producción de punzonados, moquetas de lana para contract, moquetas feriales para eventos y principalmente césped artificial de alta gama
ANTECUIR SL	GRUPO AQUACLEAN. Tejidos para la industria de la tapicería de muebles
JMOLTO LT SL.	Centrados en textile-hogar. Prestan servicios de tintura, estampación y acabados de tejidos y tinturas y acabados de hilos en bobina y madeja
HILATURAS FERRE SA	Fabricación de hilo para todo tipo de moda, accesorios y tetil hogar.
R. BELDA LLORENS SA	Fabricantes de hilo
GRUPO BC FABRICS SOCIEDAD LIMITADA.	Tejidos para tapicería y decoración. Tejido de terciopelo o chenilla. Tejidos estampados y Tejidos Jacquard
GONZALO FERRI SA	Fabricantes de tejido Jacquard, dim out, black outs, tejidos lisos, transparencias, tejidos estampados y fundas de sofa. Además, Gonzalo Ferri S.A cuenta con tejidos técnicos: ignífugos, con protección acústica, reciclados.
COMERSAN SA	Fabricación de tejido para la tapicería, decoración y ropa de hogar.
COLORPRINT FASHION SL	Preparación y acabado textil. Dentro de los acabados textiles la empresa dispone de Sanfor, tumbler y resinas. Además, la empresa cuenta con tintura, estampación digital y estampación rotativa
FRANCISCO JOVER SA	Fabricación de tejidos lisos y estampados con diferentes tratamientos. Cuentan con tratamientos para fácil limpieza con agua, ignífugos, resistentes e impermeables para el uso exterior, con protección a la radiación electromagnética con protección acústica.
TEXTILS MORA SAL	Fabricante de Mantas y productos textiles. Colchas, edredones, alfombras, sábanas y textil para bebés.
TEXTILES FERRE SANZ SL	Fabricación de tejidos para hogar, calzado, moda y por último outdoor.
ROTATEX SL	Preparación y acabado textile. Entre sus servicios ofrecen: Preparación y blanqueo, tintura, estampación, recubrimientos, acabados mecánicos, acabados mecánicos, acabados químicos.
MANTEROL SA	Fabricación de ropa de cama y textiles para el hogar. Fundas nórdicas, sábanas mantas, colchas, edredones, rellenos nórdicos.
SERPISCOLOR SL	GRUPO AQUACLEAN. Preparación y acabado textil. Estampación, estampación digital y tintura.
PASCUAL Y BERNABEU SA	GRUPO AQUACLEAN. Ennoblecimiento textil y acabado de tejidos técnicos.

Tabla 7 Descripción empresas seleccionadas

Fuente: (Elaboración propia)-Base de datos SABI

Como se puede comprobar en la tabla 7, las empresas seleccionadas tienen actividades económicas parecidas dentro del sector textil. Entre las diferentes categorías se pueden encontrar fabricantes de tela para hogar, acabadores de tela que incluye la estampación y la tintura los cuales son los acabados más utilizados y, por último, los fabricantes de mantas y todo tipo de ropa de cama. La comunidad Valenciana y concretamente esta zona tiene históricamente un importante papel en el sector textil hogar tanto nacionalmente como internacionalmente. Este *cluster* de empresas mejora la respuesta de clientes y disminuye los problemas logísticos ocasionado al mover cientos de miles de metros al año. La deslocalización y crisis financiera ha afectado brutalmente la economía de la zona. Sin embargo, las empresas que se van a analizar, ordenadas por facturación, tienen modelos de negocio y experiencia que les ha permitido sobrevivir a la gran competitividad del sector. Durante años han sabido adaptarse al mercado y una cantidad considerable de ellas continúan siendo parte de las familias fundadoras.

### 3.1.1. Análisis de Área Comercial

Con el objetivo de desarrollar la estrategia y encontrar el *blue ocean*, se va a realizar un análisis del modelo de negocio. A partir de este análisis se buscará nuevas fuentes de ingresos con un mayor margen se va a estudiar los modelos de negocio actuales de las empresas para entender como venden sus productos y a quien.

Nombre	Departamento de exportación	Idiomas Pagina Web	Exporta/ Importa	Venta On-line	Marketing Digital	B2C*
<b>TEX ATHENEA SL</b>	Si	2	Ambos	No	No	Si
<b>INTERFABRICS SL</b>	Si	10	Ambos	No	No	Si
<b>COTOBLOU SA</b>	Si	2	Ambos	No	No	Si
<b>DOMENECH HERMANOS SA</b>	Si	4	Ambos	No	No	Si
<b>ANTECUIR SL</b>	Si	10	Ambos	No	No	Si
<b>JMOLTO LT SL.</b>	Si	3	Ambos	No	No	No
<b>HILATURAS FERRE SA</b>	Si	2	Ambos	No	No	No
<b>R. BELDA LLORENS SA</b>	Si	2	Ambos	No	No	No
<b>GONZALO FERRI SA</b>	Si	2	Ambos	No	No	Si
<b>GANDIA BLASCO SA</b>	Si	2	Ambos	No	Si	Si
<b>COMERSAN SA</b>	Si	2	Ambos	No	No	Si



<b>COLORPRINT FASHION SL</b>	Si	2	Ambos	No	No	No
<b>FRANCISCO JOVER SA</b>	Si	2	Ambos	No	No	Si
<b>TEXTILS MORA SAL</b>	Si	2	Ambos	Si	No	Si
<b>TEXTILES FERRE SANZ SL</b>		2	Ambos	No	No	Si
<b>ROTATEX SL</b>	-	2	Ambos	No	No	No
<b>MANTEROL SA</b>	Si	2	Ambos	Si	Si	Si
<b>SERPISCOLOR SL</b>	-	10	--	No	No	No
<b>PASCUAL Y BERNABEU SA</b>	-	10	--	No	No	No

*Tabla 8 Análisis área comercial*

*Fuente: (Elaboración propia)-Base de datos SABI*

\*Empresas con un producto con el cual podrían acceder al consumidor final.

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- Departamento de exportación: Con el objetivo de entender si las empresas de la zona pueden buscar una mayor facturación en mercados internacionales se ha preguntado a cada una de estas empresas si tienen un departamento de exportación. Sin embargo, el resultado es que todas las empresas tienen clientes internacionales y que estos suponen un mayor porcentaje de facturación que los clientes nacionales.
- Idiomas Página Web. Con el objetivo de entender el nivel de desarrollo internacional. Gran parte de las páginas web no están modernizadas, por lo que no supone un buen reflejo del nivel de internacionalización de estas empresas. Todas las empresas tienen como mínimo dos idiomas que son el español y el inglés.
- Exporta / Importa: En puntos anteriores se ha comentado que las materias primas se pueden obtener exclusivamente importándolas. Aun así, las empresas podrían tener un proveedor nacional. Lamentablemente, todas las empresas analizadas son importadoras de ciertos materiales por lo que no se puede recomendar una búsqueda de proveedores de ciertos servicios/materias primas internacionales.
- B2C\*: En la última columna se ha comprobado si los productos producidos por las empresas pueden servirse directamente al consumidor final. Se diferencian varios sub-grupos:
  - Textiles hogar-decoración: Las siguientes empresas desarrollan, tejen y acaban (estampación o tintura) múltiples tejidos para usos decorativos o de tapicería. Este tipo de empresas no realizan el paso final de confección donde se prepara el tejido en forma de cojín, cortina o cualquier uso distinto. Aunque el mercado de producto finalizado es mayor, existe una pequeña

demanda de tela sin confeccionar donde el cliente es el que realiza el último proceso. Las siguientes empresas podrías proporcionar sus telas a este tipo de clientes: Tex Athenea, Interfabrics, Antecuir, Gonzalo Ferri, Comersan, Francisco Jover y Textiles Ferre Sanz.

- Mantas: Empresas fabricantes de mantas de todos los tipos. Las mantas son individuales y pueden ser vendidas al cliente final con mayor facilidad. Por eso, actualmente son las únicas empresas de todas las analizadas que tienen venta online. Las empresas que venden mantas son Textiles Mora y Manterol.
  - Empresas de acabados textiles. Estas empresas trabajan en el ennoblecimiento textil y el acabado de tejidos técnicos. Los servicios más importantes son la estampación y tintura de diverso tejido. En estos servicios hace falta equipo humano con experiencia profesional. Estas empresas no pueden realizar ningún tipo de servicio al cliente final y, por ello, no están seleccionadas como B2C. Las empresas son las siguientes: JMolto, Coloprint Fashion, Rotatex, SerpisColor y Pascual y Bernabeu.
  - Hilaturas: Se dedican a fabricar diferentes tipos de hilos de diversas materias primas. Estas empresas pueden vender al consumidor final. Sin embargo, su modelo de negocio está enfocado a ofrecer un hilo para los telares y además en cantidades industriales para las empresas tejedoras. Por lo tanto, no tienen un producto preparado para el consumidor final. Las empresas son las siguientes: Hilaturas Ferre, R. Belda Llorens.
  - Cotoblau se dedica a producir los protectores para cama por lo que si que podría vender al consumidor final. Sin embargo, como sus clientes principales son grandes almacenes no tiene un modelo de negocio preparado para la venta al consumidor final.
- Venta Online. Las únicas empresas que actualmente están vendiendo online son Manterol y Textiles Mora las cuales como ya se ha comentado previamente se dedican a la producción de mantas.
  - Marketing Digital. El marketing digital es la publicidad que se realiza en medios digitales ya sea ordenadores, tablets, móviles u otras plataformas. El marketing digital está en continuo crecimiento. Sin embargo, únicamente Manterol publicita su página web de forma electrónica.

### **3.1.2. Análisis de Área de producción y logística**

Todas las empresas tienen procesos de fabricación automatizados y aunque las empresas están menos modernizadas que otros sectores de la industria española, las necesidades de los clientes está provocando que gran parte de ellas se informaticen al máximo. La crisis del covid-19 ha acelerado este proceso de modernización. Esta modernización está permitiendo la fabricación de productos más personalizados.

Además, las condiciones laborales en el sector textil español, respecto otros países productores de textil, son más favorables. Con mejores salarios, espacio personal, seguridad laboral y condiciones en general. Esto provoca que el producto fabricado en España tenga un sobrecoste.

Actualmente, gran parte estas empresas están obteniendo el certificado GRS que asegura las buenas condiciones laborales al igual que una buena obra social y un cuidado al medioambiente. Este certificado también audita los productos reciclados y para esto se asegura de rastrear toda la cadena de fabricación desde la empresa origen. Este certificado cada vez es más importante en este sector y ayuda a las empresas a beneficiarse respecto a otros fabricantes localizados en otros países que no cumplen todos los requisitos.

### **3.1.3. Análisis de Área de Recursos humanos y dirección**

Respecto al área de Recursos humanos y dirección. La mayoría de las empresas continúan siendo familiares. Sin embargo, la alta competitividad ha exigido que se profesionalicen y ya no se centran en contratar a cualquier persona recomendada por la familia. Estas empresas siguen procesos de reclutamiento con diferentes fases para poder contratar personas adecuadas para los puestos de trabajo disponibles.

### 3.1.4. Análisis financiero

El análisis financiero es el estudio y entendimiento de la información contable de una empresa con el fin de comprender su situación y proyectar desarrollo futuro. En este caso, únicamente se realizará el análisis con el fin de comprender la situación de las empresas especialmente los gastos que provocan que las empresas tengan bajos márgenes. El método utilizado en este análisis será horizontal, ya que se estudian los estados financieros de más de un período y más de una empresa.

En las siguientes tablas se equiparará las cuentas anuales de 2015 y 2019.

Nombre empresa	Ultimos ingresos de explotación mil 2019	Ingresos de explotación mil EUR 2015	Variación Ingresos	Ultimo número empleados 2019	Número de empleados 2015
<b>TEX ATHENEA SL</b>	42.074	44.593	-5,65%	230	187
<b>INTERFABRICS SL</b>	35.209	35.399	-0,54%	42	71
<b>COTOBLOU SA</b>	33.659	20.918	60,91%	200	73
<b>DOMENECH HERMANOS SA</b>	26.335	18.163	44,99%	67	48
<b>ANTECUIR SL</b>	23.331	24.829	-6,03%	124	117
<b>JMOLTO LT SL.</b>	18.605	43		145	n.d.
<b>HILATURAS FERRE SA</b>	15.984	17.043	-6,21%	100	87
<b>R. BELDA LLORENS SA</b>	14.601	21.231	-31,23%	150	124
<b>GONZALO FERRI SA</b>	14.270	10.625	34,30%	53	50
<b>GANDIA BLASCO SA</b>	13.348	12.212	9,31%	70	50
<b>COMERSAN SA</b>	12.914	13.723	-5,89%	125	111
<b>COLORPRINT FASHION SL</b>	12.043	13.247	-9,09%	135	147
<b>FRANCISCO JOVER SA</b>	11.809	8.051	46,69%	59	54
<b>TEXTILS MORA SAL</b>	10.291	10.835	-5,02%	85	108
<b>TEXTILES FERRE SANZ SL</b>	9.292	8.947	3,85%	43	38
<b>ROTATEX SL</b>	7.674	7.305	5,04%	70	58
<b>MANTEROL SA</b>	7.405	9.804	-24,47%	48	73

<b>SERPISCOLOR SL</b>	6.656	6.703	-0,70%	86	64
<b>PASCUAL Y BERNABEU SA</b>	6.650	5.523	20,40%	84	67

Tabla 9 Análisis P&L empresas seleccionadas

Fuente: (Elaboración propia)-Base de datos SABI

Las empresas seleccionadas de mayor a menor facturación son las más grandes de la zona. Para conseguir estas facturaciones tan grandes se necesitan clientes potentes tanto nacionales como internacionales. Sin embargo, las grandes empresas de este sector al depender de grandes clientes o lo que es lo mismo y como se ha visto en el punto anterior, el poder de los clientes es una gran amenaza en este sector para las grandes empresas. Por ejemplo, Tex Athenea vende tela para Zara home o Mango aparte de muchos otros clientes. Si se analiza las cuentas anuales de esta empresa se puede ver como en 2018 tras un continuo crecimiento consiguieron facturar la impresionante cantidad de 54 millones de euros. Un año después y como se puede revisar en la tabla 8 Tex Athenea vendió 42 millones de euros un enorme descenso del 22% respecto al año anterior. Esta dependencia de grandes clientes es compartida por la mayoría empresas de la zona. Otro buen ejemplo es COTOBLAU una empresa fabricante de fundas y colchas para IKEA.

Es importante destacar la empresa “Domenech Hermanos” con una facturación de 26 millones de euros y con un impresionante crecimiento del 45% en el periodo 2015-2019. Domenéch Hermanos es una empresa familiar con más de un siglo de antigüedad. Tras muchos años en el sector del textil decidieron fabricar césped artificial. El proceso de fabricación del césped artificial es relativamente similar a una moqueta por lo que, una empresa con una gran experiencia en el sector se pudo profesionalizar rápidamente y lograr un crecimiento exponencial.

Por otra parte, no todas las empresas selecciones tienen una buena evolución. La empresa R. Belda Lloréns se especializa en la venta de hilo. Sin embargo, la obtención de materias primas, como ya se ha comentado en puntos anteriores, está cada vez más concentrada en Asia. Por lo que, aunque es una empresa profesional y con inversión tecnológica constante, la aparición de competidores internacionales hace que sea muy complicado tener una gran cuota de mercado. Este problema lo tienen otras empresas que fabrican mantas como la famosa Manterol que en el año 2000 facturaba 25 millones de euros y ahora mismo factura 7.4 millones de euros con un constante descenso.

Las últimas dos columnas de la derecha indican la evolución de los empleados. Se puede observar cómo el sector textil necesita una gran cantidad de mano de obra. Por ejemplo, la ya nombrada R. Belda Lloréns, tiene una de las menores ratios de Números de empleados dividido por la facturación total. Las empresas con un mayor ratio son Domenech Hermanos SA y Gonzalo Ferri SA. Esta última se puede comparar con empresas como Athenea, Francisco Jover o Antecuir, ya que tienen negocios parecidos.

Nombre empresa	Resultado del Ejercicio mil EUR 2019	Resultado del Ejercicio mil EUR 2015	Variación Resultado ejercicio	Margen de beneficio (%) 2019	Margen de beneficio (%) 2015	Variación del margen
TEX ATHENEA SL	746	2.424	-69,24%	1,72	6,55	-73,73%
INTERFABRICS SL	2.917	1.089	167,85%	11,06	4,21	162,97%
COTOBLOU SA	1.645	1.519	8,25%	6,39	9,92	-35,54%
DOMENECH HERMANOS SA	414	-733	156,41%	1,38	-4,03	134,27%
ANTECUIR SL	783	810	-3,40%	3,02	4,12	-26,78%
JMOLTO LT SL.	217			1,32	-	
HILATURAS FERRE SA	51	832	-93,90%	0,47	5,73	-91,80%
R. BELDA LLORENS SA	-1.269	439	-389,12%	-11,71	3,54	-430,58%
GONZALO FERRI SA	913	524	74,25%	7,93	6,39	24,16%
GANDIA BLASCO SA	169	154	9,11%	1,43	1,50	-4,73%
COMERSAN SA	11	-78	113,80%	0,73	-1,50	148,27%
COLORPRINT FASHION SL	83	186	-55,45%	0,98	2,04	-52,18%
FRANCISCO JOVER SA	-339	-1.243	72,72%	-4,00	-17,67	77,37%
TEXTILS MORA SAL	-990	138	-815,21%	-13,41	1,64	-919,30%
TEXTILES FERRE SANZ SL	400	326	22,55%	5,75	5,17	11,22%
ROTATEX SL	39	55	-29,53%	0,44	1,04	-57,81%
MANTEROL SA	23	-282	108,30%	0,32	-4,14	107,61%
SERPISCOLOR SL	162	216	-24,98%	0,87	2,97	-70,82%
PASCUAL BERNABEU SA	22	43	-49,34%	0,56	0,38	45,69%

Tabla 10 Análisis P&L empresas seleccionadas

Fuente: (Elaboración propia)-Base de datos SABI

En apartados anteriores, se ha comentado que el sector textil destaca por ser unos de los sectores con menores márgenes de toda la industria española. En esta tabla se puede observar cómo los márgenes de las mejores empresas, algunas a nivel mundial, destacan por ser bajos. Respecto a la variación del resultado del ejercicio es entendible que las empresas con una facturación descendiente tengan también resultados del ejercicio descendientes como por ejemplo Belda Llorens. Por otra parte, algunas empresas

acumulan múltiples años de pérdidas y, por lo tanto, las variaciones de resultado del ejercicio no son significativas a la hora de calificar una empresa.

Los márgenes de beneficio sí que son importantes en el análisis. Únicamente tres empresas superan un 6% de margen de beneficio y la gran mayoría tiene un margen inferior al 2%. Se confirma que los márgenes en el sector textil hogar tanto de grande como media y pequeña empresa son extremadamente bajos.

Nombre Empresa	EBITDA mil EUR 2019	EBITDA mil EUR 2015	Variación EBITDA	Margen EBITDA
<b>TEX ATHENEA SL</b>	3.677	4.447	-17,32%	8,74%
<b>INTERFABRICS SL</b>	3.920	1.881	108,37%	11,13%
<b>COTOLAU SA</b>	2.688	2.319	15,89%	7,99%
<b>DOMENECH HERMANOS SA</b>	1.885	264	613,41%	7,16%
<b>ANTECUIR SL</b>	188	1.131	-83,41%	0,80%
<b>JMOLTO LT SL.</b>	436	3		2,34%
<b>HILATURAS FERRE SA</b>	1.643	2.493	-34,10%	10,28%
<b>R. BELDA LLORENS SA</b>	-1.140	1.270	-189,75%	-7,81%
<b>GONZALO FERRI SA</b>	1.280	860	48,95%	8,97%
<b>GANDIA BLASCO SA</b>	459	535	-14,21%	3,44%
<b>COMERSAN SA</b>	1.623	1.892	-14,20%	12,57%
<b>COLORPRINT FASHION SL</b>	895	1.235	-27,54%	7,43%
<b>FRANCISCO JOVER SA</b>	-18	-906	98,00%	-0,15%
<b>TEXTILS MORA SAL</b>	-719	873	-182,32%	-6,98%
<b>TEXTILES FERRE SANZ SL</b>	1.151	778	47,97%	12,38%
<b>ROTATEX SL</b>	642	660	-2,67%	8,37%
<b>MANTEROL SA</b>	194	811	-76,03%	2,63%
<b>SERPISCOLOR SL</b>	401	846	-52,54%	6,03%
<b>PASCUAL Y BERNABEU SA</b>	356	444	-19,91%	5,35%

Tabla 11 Análisis P&L empresas seleccionadas

Fuente: (Elaboración propia)-Base de datos SABI

El EBITDA es un indicador financiero que muestra el beneficio de tu empresa antes de restar los intereses por deudas contraídas, los impuestos y las amortizaciones y depreciaciones de las inversiones realizadas. Es uno de los ratios más utilizados a la hora de valorar la empresa, ya que muestra los resultados de la empresa sin considerar aspectos

financieros ni tributarios. Es decir, es una buena forma de saber si el negocio funciona o no más allá de todos los ajustes o ajustes financieros. Si se compara el EBITDA y el Margen de beneficio se puede observar que un mayor número de empresas tienen un correcto funcionamiento. el margen EBITDA, ronda entre el 7% y el 10%. Este porcentaje se posiciona en el cuartil superior según el estudio “European service sector: financial insight” realizado por Statista, Según este estudio, el sector textil europeo tiene un margen ebitda entre 1.11% hasta el 10.49% en 2019 (Stadista, 2020). Este dato nos confirma el buen funcionamiento de estas empresas en comparación con el resto del sector.

Cabe destacar que la empresa Antecuir, una de las grandes empresas de la zona, forma parte del grupo AQUACLEAN, y su bajo margen no significa un mal funcionamiento de la empresa si no un ajuste a nivel de estructura organizativa. En vista general, gran parte de las empresas seleccionadas tienen un buen funcionamiento.

De la tabla 8, 9 y 10 se ha obtenido una gran cantidad de información. Aun así, una de las cosas más destacable es que todas las empresas con gran facturación tienen como cliente a grandes tiendas como IKEA, Mango o Zara Home. Esto supone un riesgo grande, ya que el poder de negociación de un cliente de estas características es alto. Sin embargo, la demanda del mercado cada vez está más concentrada en estas grandes superficies permitiendo a las empresas aprovecharse de las economías de escala. (AITEK, 2020).

### Balance de situación

Todos los indicadores analizados estaban referenciados a la cuenta de pérdidas y ganancias. Ahora y con la intención de entender la composición de la empresa en su activo, pasivo y patrimonio neto en un determinado momento del tiempo.

Nombre	Total Activo mil EUR 2019	Total Activo mil EUR 2015	Variación Activo	Existencias mil EUR 2019	Existencias mil EUR 2015
<b>TEX ATHENEA SL</b>	39.761	31.144	27,67%	10.815	7.024
<b>INTERFABRICS SL</b>	25.956	24.395	6,40%	10.270	12.974
<b>COTBLAU SA</b>	15.220	9.460	60,90%	4.541	650
<b>DOMENECH HERMANOS SA</b>	21.626	15.483	39,67%	5.343	2.404
<b>ANTECUIR SL</b>	22.979	23.667	-2,91%	9.826	6.101
<b>JMOLTO LT SL.</b>	7.988	89		103	2
<b>HILATURAS FERRE SA</b>	26.505	27.417	-3,32%	3.580	3.343
<b>R. BELDA LLORENS SA</b>	25.202	27.434	-8,14%	13.371	12.335



<b>GONZALO FERRI SA</b>	13.447	12.494	7,63%	4.063	2.801
<b>GANDIA BLASCO SA</b>	9.115	8.252	10,46%	4.372	3.037
<b>COMERSAN SA</b>	21.852	24.086	-9,28%	9.731	8.690
<b>COLORPRINT FASHION SL</b>	9.108	9.139	-0,35%	846	300
<b>FRANCISCO JOVER SA</b>	15.138	15.852	-4,51%	4.369	3.542
<b>TEXTILS MORA SAL</b>	11.959	16.047	-25,47%	3.887	5.370
<b>TEXTILES FERRE SANZ SL</b>	9.318	8.832	5,50%	1.363	1.807
<b>ROTATEX SL</b>	6.194	6.235	-0,66%	1.388	863
<b>MANTEROL SA</b>	7.219	20.854	-65,38%	2.955	5.498
<b>SERPISCOLOR SL</b>	5.256	5.423	-3,06%	294	309
<b>PASCUAL BERNABEU SA</b> Y	5.645	4.809	17,40%	265	199

Tabla 12 Análisis Balance de situación empresas seleccionadas

Fuente: (Elaboración propia)-Base de datos SABI

En esta primera tabla se expone el activo de la empresa, es decir, los recursos de lo que es propietaria una compañía, por ejemplo, muebles, oficinas, maquinaria o naves industriales.

Las empresas de mayor facturación tienen un mayor activo. Sin embargo, hay algunas excepciones como COTOBLAU una empresa con un enorme crecimiento que no requiere una gran cantidad de existencias al crear pocos productos dirigidos a un gran cliente. Sin embargo, su incesable crecimiento requiere un enorme CAPEX o lo que es igual la compra de activos fijos que posteriormente generarán un beneficio a la empresa. Un ejemplo de este tipo de gasto sería el desarrollo de una nueva planta de fabricación con todos los elementos necesarios para su funcionamiento. Por otra parte, se puede ver la progresión de ciertas empresas como Textiles Mora con un descenso del 25% del activo o Manterol con un 65%. Esto suele sugerir el cierre de línea de negocio con su posterior venta de naves, maquinaria y reducción de existencias.

Las existencias son uno de los activos más problemáticos de controlar para las empresas textiles ya que la gran cantidad de referencias ofrecidas por estas empresas necesita unas existencias mínimo. El problema es que muchas de estas referencias tienen una duración en el stock breve y una vez el cliente no lo quiere se necesita saldar causando grandes pérdidas. Un ejemplo de esto sería una tela estampada con un dibujo concreto. La empresa necesita una cantidad de mercancía almacenada mínima para dar una rápida respuesta al pedido del cliente. Sin embargo, este cliente no puede vender el mismo dibujo durante mucho más de 2 o 3 años. Las tendencias del mercado cada vez se inclinan más por una

moda rápida. Las tiendas actualizan sus productos con mayor frecuencia. Esto, dificulta la organización de stock para los fabricantes. Esto provoca que muchas empresas textiles hayan quebrado por acumular demasiado stock. Por ejemplo, R Belda Llorens presume en su página web de acumular stock de 540 referencias de hilo lo que provoca que sea la empresa con mayores existencias sin ser la empresa que más factura.

Una vez vistos los datos acerca de los derechos y posesiones de la empresa, es decir, los activos, y para finalizar y completar toda la situación económica y financiera de las empresas se va a detallar las deudas y obligaciones de las empresas, o sea, los Pasivos.

Nombre	Apalancamiento (%) 2019	Apalancamiento (%) 2015	Periodo medio de Pago (días) 2019	Periodo medio de Cobro (días) 2019
<b>TEX ATHENEA SL</b>	23,01	1,80	53,50	117,60
<b>INTERFABRICS SL</b>	7,15	11,42	97,86	84,23
<b>COTBLAU SA</b>	6,78	18,95	64,28	25,87
<b>DOMENECH HERMANOS SA</b>	149,45	400,01	53,69	46,76
<b>ANTECUIR SL</b>	17,16	8,82	42,42	58,46
<b>JMOLTO LT SL.</b>	35,79	0,00	0,00	96,34
<b>HILATURAS FERRE SA</b>	136,97	144,22	106,42	137,68
<b>R. BELDA LLORENS SA</b>	44,64	38,28	144,27	87,80
<b>GONZALO FERRI SA</b>	1,37	1,08	62,99	65,62
<b>GANDIA BLASCO SA</b>	64,57	67,37	70,26	38,21
<b>COMERSAN SA</b>	427,17	408,00	174,50	96,62
<b>COLORPRINT FASHION SL</b>	232,65	120,00	42,82	133,60
<b>FRANCISCO JOVER SA</b>	6,97	5,63	34,57	90,17
<b>TEXTILS MORA SAL</b>	75,33	43,57	87,31	71,67
<b>TEXTILES FERRE SANZ SL</b>	0,00	0,00	163,54	163,82
<b>ROTATEX SL</b>	171,01	194,11	111,06	79,15
<b>MANTEROL SA</b>	-180,46	320,65	87,04	95,86
<b>SERPISCOLOR SL</b>	34,54	52,67	85,44	97,74
<b>PASCUAL Y BERNABEU SA</b>	25,58	10,01	54,83	95,54

Tabla 13 Análisis Balance de situación empresas seleccionadas

Fuente: (Elaboración propia)-Base de datos SABI

En esta última tabla se analizarán tres importantes ratios. El primero es el apalancamiento financiero el cual es la relación entre crédito y capital propio. Es decir, es el cociente entre

el crédito de una empresa y el activo total excluyendo todo el patrimonio neto también llamado capital propio. El segundo es el periodo medio de Pago que es el tiempo de pago de la deuda comercial. El tercero es muy parecido al segundo, pero el periodo medio de cobro de las deudas comerciales. En otras palabras, el segundo es cuanto tarda una empresa en pagar sus deudas y el tercero es el tiempo que tarda en cobrarlas.

La segunda columna indica el apalancamiento en 2019, este porcentaje puede ser mayor de 100% indicando que el crédito es mayor que el capital propio. Como ya se ha comentado en puntos anteriores, el sector textil tiene bajos ratios de inversión. Empresas con un buen funcionamiento no suelen realizar grandes reformas y por ello, su baja necesidad de crédito. Los apalancamientos excesivamente bajos no son convenientes ya que puede indicar que una empresa no está invirtiendo lo recomendado para conseguir sus ventajas competitivas. Esto se puede ver en empresas como Francisco Jover, Gonzalo Ferri, las empresas del grupo AquaClean y sorprendentemente, Cotoblau, la empresa que fabrica componentes de colchones para IKEA. Estos niveles tan bajos suelen ser los pagos restantes a ciertos proveedores, en contabilidad llamados acreedores.

Las empresas que tienen apalancamientos superiores al 100% pueden tener una estrategia de expansión con una agresiva financiación para poder permitirse toda la inversión necesaria. Sin embargo, este tipo de estrategias puede dar a empresas que no pueden repagar la deuda por culpa de un bajo rendimiento de su inversión. Esto se puede observar, en la evolución del apalancamiento. Empresas como Comersan mantienen una gran deuda durante la etapa de los cinco años lo cual suele ser significativo de una mala situación financiera que pocas empresas de la zona la tienen. Un caso de una financiación de éxito es la empresa Domenech Hermanos con una reducción del 250% en 4 años. Manterol tuvo que vender gran parte de su activo, 20.8 millones en 2015 a 7.2 millones en 2019, para repagar toda su deuda. Además, las amortizaciones son casi nulas lo que quiere informar que las inversiones en CAPEX son muy pequeñas. Esto es un riesgo que suele ocurrir en industrias acomodadas. Si se mantiene un CAPEX pequeño durante un largo periodo de tiempo, estas empresas pueden perder sus ventajas competitivas.

Respecto los periodos de pago y cobro, lo ideal para una empresa es tener un menor número de días de cobro que de pago. Sin embargo, esta situación no se suele dar en la industria. Para tener grandes diferencias entre días de cobro y pago como la empresa Coloprint Fashion se necesita una gran tesorería que soporte esa diferencia de días.

Facturación	Las empresas analizadas son líderes en su sector. Sin embargo, todas las mayores facturaciones analizadas dependen de clientes con una gran capacidad de compra lo que aumenta el poder del cliente.
Margen Beneficio	Estas empresas venden su producto a otras empresas para que estas lleguen a los consumidores finales y por ello, los márgenes son bajos.
Margen EBITDA	La gran mayoría de empresas analizadas tienen un buen funcionamiento y margen EBITDA dentro del sector en comparación con las empresas europeas.
Activo	El sector textil necesita una gran infraestructura y muchas empresas mantienen grandes cantidades de existencias lo cual puede ocasionar problemas en un futuro si no consiguen venderlas.
Deuda	Las empresas analizadas no tienen demasiada Deuda. Esto puede indicar que las empresas no están invirtiendo lo adecuado para mantener la empresa en la posición donde se encuentran. El CAPEX y las Amortizaciones es bajo lo que puede sugerir una falta de modernización. Esto puede provocar la pérdida de ventajas competitivas en un futuro.

### **3.2. Análisis de estrategias**

Con el objetivo de complementar en análisis estratégico se va a utilizar las estrategias de mejora propuestas en un trabajo de final de carrera con un objetivo similar (Juárez Rodríguez, 2015). En este trabajo se proponen diversas estrategias utilizando una combinación los factores analizados con el objetivo de obtener la estrategia que maximice los factores positivos y que sirvan para minimizar o contrarrestar a los factores negativos. Las estrategias obtenidas las agrupa por la situación empresarial en la que se encuentre cada grupo de empresas analizadas. Para finalizar, se estudiará todas las estrategias

propuestas y se realizará una valoración sobre la estrategia decidiendo si servirá para encontrar el *blue ocean* que permita a las empresas aumentar su facturación y sus márgenes de beneficio.

A) Empresas que necesitan automatizar:

La estrategia recomendada se trata de incluir maquinaria en la empresa para poder automatizar parte del proceso de producción y a la misma vez disminuir los cuellos de botella y reducir la mano de obra. Este tipo de estrategia tiene una gran aceptación, ya que no se realizaría cambios importantes en el funcionamiento o localización de la empresa. Sin embargo, la necesidad de inversión y las dimensiones del producto dificultan el proyecto de automatización.

-Recomendación tras valoración: El producto que las empresas textiles venden tiene ciertas dificultades logísticas. El peso, las dimensiones y la delicadez de la tela dificulta la automatización completa de la línea de producción y por ello se necesita tanta mano de obra. Sin embargo, la automatización y modernización es crucial para la supervivencia dentro de un sector tan competitivo como el textil. Aunque muchas de las empresas podrían automatizar algún proceso la realidad es que en el sector textil se realizan multitud de servicios de acabado textil externos a la propia fabricante de textil. Por ello, es necesario una gran cantidad de mano de obra que se ocupe de los problemas logísticos. Este punto es interesante para los confeccionadores que reciben el tejido ya finalizado y necesitan confeccionar un elemento de decoración concreto. Por ejemplo, un estor, cortina o cojín.

B) Empresas en mala situación:

Este tipo de empresas tienen unos resultados negativos por lo que dificulta mucho la obtención de financiación externa. La recomendación es contactar las asociaciones textiles como AITEX o ATEVAL para que estas les den recursos para apoyar o ayudar a las empresas afectadas.

-Valoración: Esta estrategia no sirve para la realización de nuestro estudio, ya que las empresas analizadas no tienen una mala situación empresarial.

Sin embargo y aunque la estrategia esta correctamente propuesta, la dirección de empresas está fuera de las funciones realizadas por este tipo de asociaciones. Estas asociaciones suelen pueden apoyar a la empresa en algunas secciones o mantener informado de la actualidad textil. Sin embargo, la gestión de las empresas con una mala trayectoria o en situación de quiebra se sale de las funciones de este tipo de asociaciones.

#### C) Reorientación geográfica.

El objetivo de esta estrategia es obtener nuevos clientes en el extranjero, es decir, aumentar la exportación. La estrategia obtenida en el estudio requiere una gran inversión, ya que se trata principalmente de incorporar la tecnología más avanzada e innovadora del mercado para ser capaces de competir de forma directa con los países más preparados. Esta estrategia tiene un gran riesgo debido a la elevada inversión y las empresas en situaciones complicadas deberían de replantearse si realizar esta inversión tan grande o si realmente la pudieran soportar.

Esta estrategia esta bien planteada para empresas que quieren expandirse. Sin embargo, todas las empresas analizadas, como ya se ha visto en el análisis del área comercial, exportan a un gran número de países. Este número de países podría aumentarse, y buscar nuevos países para aumentar las ventas, pero el sobre coste logístico hace que otros países productores de tela como Turquía o China sean más competitivos.

#### D) Reorientación hacia textiles técnicos.

La producción de textiles técnicos en España es mínima debido a la gran inversión de elaborar esos nuevos productos. Además, se necesitaría un personal cualificado que aumentaría los costes. El riesgo de esta estrategia es elevado y algunas empresas importan estos textiles técnicos para tomar un papel de intermediarios creando una oportunidad de negocio sin tanto riesgo.

Sin embargo, empresas analizadas como Antecuir y Interfabrics del grupo Aquaclean, Tex Athenea o Gonzalo Ferri venden textiles técnicos. Por ejemplo, textiles especiales para tapizarías anti-bacterianas, textiles con protección acústica, textiles térmicos, textiles para hogares con mascotas que facilitan la retirada de pelos. Las empresas analizadas durante este trabajo de final de carrera

como ya se ha comentado en varias ocasiones son líderes mundiales en el sector. Por ello, es muy difícil recomendarles crear nuevos productos dentro del sector textil.

#### E) Profesionalizarse

Durante su análisis se da cuenta de que muchas empresas pequeñas no tienen departamento de Recursos Humanos ni una formación adecuada y pertinente a cada uno de los trabajadores (Juárez Rodríguez, 2015). Por ello, recomienda la creación de estos para obtener la especialización adecuada para ser líderes en el sector. Esta estrategia es conveniente para empresas pequeñas ya que no supone una gran inversión como la que podría suponer una automatización de procesos. Obteniendo personal específico y especializado en cada uno de los puestos de trabajo obtendrían una optimización de los procesos.

De nuevo, las empresas analizadas durante este análisis están profesionalizadas y aunque siempre se pueden profesionalizar más los trabajadores esta estrategia no sería la indicada para aumentar la facturación y los márgenes.

### **3.3. Conclusión del Análisis Estratégico e hipótesis de estrategia para desarrollar**

El estudio PESTEL ha ayudado a entender las oportunidades y amenazas de los factores externos. Aunque la situación era positiva antes de la pandemia del covid-19 la crisis energética y la crisis de los contenedores está provocando un sobre coste que hace necesario que las empresas se muevan y optimicen sus costes al máximo. Posteriormente, de las cinco fuerzas de Porter se puede obtener que es un sector poco interesante desde el punto de vista de este tipo de análisis. Los clientes tienen un alto poder de negociación lo que hace muy difícil trasladar las subidas de precios necesarias para la supervivencia de las empresas textiles. Por otra parte, algunos de los proveedores de materias primas textiles tienen un alto poder de negociación al controlar la producción mundial. La amenaza de productos sustitutivos y los nuevos competidores tienen un bajo poder. Sin

embargo, la rivalidad entre los existentes competidores especialmente en precio es altísima.

El análisis funcional profundiza en análisis internos del sector tomando como referencia las empresas líderes del cluster textil localizado por la zona de Ontinyent. Estas empresas, en su mayoría, tienen una buena situación económica. El sector está experimentando cierta concentración de clientela lo que está provocando que para poder venderles tengan unos menores márgenes. El ratio EBITDA ronda el 10-7% en la mayoría de las empresas y aunque parezca bajo, cabe destacar que estas empresas son líderes en el sector y tienen unos márgenes mayores que la media Española. Además, esto las posiciona en el primer cuartil según el estudio “European service sector: financial insight” (Stadista, 2020). Respecto a la deuda, las mejores empresas tienen unas estrategias de bajo apalancamiento lo que permite cierta inversión si fuera necesario.

Por último, el análisis comercial se ha intentado entender el actual modelo de negocio de estas empresas intentando encontrar el *blue ocean* necesario para plantear una buena estrategia. Todas las empresas cuentan con departamento de exportación con una página web en varios idiomas. Estas empresas importan materias primas necesarias para su producción por lo que no se puede recomendar una estrategia de expansión. El punto que más destaca es la escasa venta online, ya que ninguna empresa textil de la zona tiene una venta online. Las únicas empresas que realizan venta online se dedican a las mantas. Por ello, se ha analizado los productos creados por cada una de las empresas y se ha hallado que la mayoría de las empresas producen un producto accesible al consumidor final.

Con todo este análisis realizado, no es descabellado proponer y estudiar una implementación de la venta online de estas empresas intentando vender telas al consumidor final. Este mercado está teniendo un gran crecimiento impulsado por la pandemia. Este sector está creciendo un 8% CAGR (AITEEX, 2020). Con esta estrategia se pretende aumentar la facturación al igual que los márgenes obtenidos de dichas ventas. No es descabellado comentar que esta estrategia es un *blue ocean* en el mercado digno de analizar. En los próximos puntos se investigará la viabilidad de esta estrategia en el sector.



## **Capítulo 4 - Desarrollo y Análisis de Viabilidad de la estrategia.**

Tras un largo análisis donde se ha observado tanto el sector textil internamente como externamente se ha decidido desarrollar y estudiar la viabilidad de dicha estrategia. La estrategia seleccionada, como ya se ha comentado en puntos anteriores, es la creación de una nueva línea de negocio para las empresas que fabrican textiles. Esta nueva línea de negocio requerirá la creación de una página web con venta online de sus productos. Estos productos se podrán comprar en formato metraje. Los metrajes son pequeños cortes de tela enviados a los clientes finales. El objetivo es obtener parte del beneficio de las actuales tiendas físicas y online que realizan la venta directa al cliente final.

La metodología que seguir para analizar al completo esta estrategia será la siguiente:

- Primero se realizará un análisis de las páginas Web más relevantes del mercado nacional e internacional. Durante este análisis se estudiará todo tipo de particularidades de la venta de tejido online. Por ejemplo, si disponen de tienda física, los productos que ofrecen en su página web, el tipo de envío que realizan, la política de devoluciones y el diseño web entre muchos otros. Además, se analizarán las redes sociales de dichas tiendas.
- Segundo, con el objetivo de entender más su modelo de negocio y el peso de la venta online en su cuenta de resultados. Además, se comprenderá el tipo de clientes que suelen comprar en este tipo de tiendas. Las encuestas han sido realizadas a todos los dueños de las tiendas con venta online que han tenido la bondad de ayudar a este proyecto de final de carrera. Los empresarios españoles de este sector tienen una avanzada edad y se ha obtenido un bajísimo ratio de respuesta.
- Por último, con toda la información, se realizará una conclusión a la viabilidad de la estrategia propuesta a la empresa.

## 4.1. Análisis páginas Web

Las empresas usadas para este análisis se han seleccionado con dos criterios. Primero se han seleccionado todas las empresas de venta de tela con un considerable margen de mercado. Esto se ha determinado por conocimiento propio y preguntando a ciertos directivos de las empresas en los puntos anteriores. Los fabricantes textiles, como ya se ha comprobado en puntos anteriores, suelen ser empresas con muchos años en el sector, en las empresas dedicadas a la venta directa suele ocurrir lo mismo. Por ello, las empresas influyentes en el mercado han sido fácilmente seleccionadas. Por otra parte, se ha contactado a casi todas las empresas del sector de venta de textil directo al público con el objetivo de realizar la mayor cantidad de encuestas. Las empresas que hayan contestado a dicha encuesta se analizarán durante este punto para tener la mayor cantidad de información posible. En esta tabla también se han analizado empresas extranjeras con el objetivo de detectar diferencias en el modelo de negocio.

	Origen	Empresa	Descripción	Tienda Física
Tienda de telas	Nacional	Ribes y Casals	Tienda de telas online de Ribes y Casals, empresa textil líder en España en la venta tradicional de tejidos. Fundada en 1933 vende telas para moda, decoración del hogar y mercería.	Si, 5 tiendas
Galerías Madrid	Nacional	ALMACENES ARIAS S.L	Empresa dedicada a la venta de tejidos, cortinas, hogar flamenca y disfraces. Ofrecen valores añadido como la confección de cortinas, stores, colchas etc.	Si, 10 tiendas
PUGU Textile	Nacional	PUGUTEXTILE S.L	Distribuidores de textile online especializados en tejido de moda. Aunque no es textil hogar el modelo de negocio es similar y se considera que interesante de analizar	Online
Divazus	Portugal	365 Tech Sales.	Venta de artículos de moda y decoración. Tiene una gran cantidad de tejido de moda. Se diferencia al no tener cantidad mínima de corte.	Online
Telas.es	Alemania	fabfab GmbH	Empresa líder en Europa en el mercado online del bricolaje. Presentes con 12 tiendas online en toda Europa. Envía desde Schenefeld a más de 50 países en todo el mundo. Empresa con gran crecimiento fundada en 2003	Online
Trozos y Telas	España	Trozos y Telas Online	Trozos y Telas es una web dedicada a la venta de tela online por metro tanto moda como decoración.	Si, 1 tienda
Telas de luna	España	Telas de Luna	Venta de tejidos, libos y material de manualidades textiles en una tienda con talleres y cursos patch work.	Si, 1 tienda
Julian Lopez	España	JULIAN LOPEZ SLU	Julian Lopez es una empresa con un gran recorrido comercial. Es la única empresa seleccionada que no cuenta con venta online. Es interesante analizar su modelo de negocio.	No tiendas online. 9 tiendas físicas

Tabla 14 Descripción páginas web seleccionadas

Las empresas analizadas se separan en diversas sub-categorías:

-Tiendas de telas-Ribes y Casals / Galerías Madrid. Estas dos empresas son clásicas en la venta al cliente de textil. Ambas cuentan con grandes tiendas en puntos estratégicos y cuentan con décadas de experiencia. Las dos venden tanto textil moda como hogar y decidieron empezar con la venta online con el objetivo de llegar a un mayor número de clientes. Es un ejemplo de una empresa clásica que ha sabido adaptarse a las nuevas épocas. En este grupo entra también Telas de Luna y Trozos y Telas. Estas empresas cuentan únicamente con 1 tienda física y su tamaño es limitado pero la venta online les ha dado la oportunidad de utilizar su experiencia y llegar a un mayor número de clientes.

-PUGU Textile y Divazus. Son empresas modernas con menos años de experiencia que las anteriores. Sin embargo, se dieron cuenta de la oportunidad de negocio de la venta de textil online. Son los dos ejemplos seleccionados de empresas Nacionales que venden únicamente Online y no tienen ninguna tienda física.

-Telas.es. Esta empresa es el líder Europeo con un crecimiento exponencial. Fabfab, la empresa madre, es un referente en la venta de textil online y será un buen referente durante este análisis. Su central de envío es en Alemania. Esta empresa, aunque se dedica a vender tela, intenta informatizar todo el proceso al máximo. Su página web es la más moderna y completa. Tienen un total de 12 tiendas online alrededor del mundo y su funcionamiento es relativamente sencillo. En vez de concentrar todo en una página web alemana con una gran concentración de tráfico, esta empresa crea una página web con la misma estructura, pero con un nombre que facilite el marketing digital en cada zona y que proporcione ofertas y productos personalizados para cada uno de ellos. Por ejemplo, en España fabfab se llama telas.es lo que provoca que el algoritmo de Google con un buen uso de Marketing Inbound posicione la página web como la primera opción cosa que tiene un impacto bestial dentro de la venta online. Una de las cosas a destacar en esta empresa es un apartado de reclutamiento. Actualmente tiene 46 posiciones abiertas, 2 en finanzas relativas al e-commerce, 4 al customer service, 2 de branding, 3 de producto, 4 de desarrollo Web, 2 de logística, 21 de Marketing y 5 de análisis de datos. Claramente esta empresa se dedica a vender textil. Sin embargo, su estrategia es completamente diferente a la clásica tienda física.

-Julian Lopez. Esta empresa también tiene un tamaño importante. Sin embargo, dentro de su estrategia no está la venta de tejido online. Cuenta con 9 tiendas físicas. Se analizará sus cuentas anuales para ver el impacto de esta decisión.

En la siguiente tabla se empezará a analizar las características básicas de la venta online con el objetivo de entender su funcionamiento.

	Productos	Envío	Metraje	Muestras	Devoluciones
Tienda de telas	Todo tipo de producto moda y hogar	Peninsular - Envíos 3,95€ Gratis a partir de 59€ Europa desde 19,90€	A partir de 0,5 y con múltiplos de 0,5	Envío. Hay que enviar correo por lo que dudo de su rapidez	14 días para productos no manipulados / para productos personalizados 7 días
Galerías Madrid	Todo tipo de producto moda y hogar	Peninsular - Envíos 3,95€ Gratis a partir de 50€ Europa desde 26€	A partir de 0,5 y con múltiplos de 0,25	No ofrecen muestras	No se admiten devoluciones
PUGU Textile	Productos de Moda y Hogar	Solo Península envío 4,95€ Express 9,95€	A partir de 1 metro con múltiplos de 0,5	0,5€/muestra + envío	14 días para realizar una reclamación en caso de que el producto tenga defectos o metros faltantes
Divazus	Todo tipo de producto moda y hogar	Envío 6,5€. envío gratuito a partir de 50€ en España. Envío a múltiples países con sobrecoste	Indefinido	3€ hasta 10 muestras, por encima de 10 muestras cada una tiene un coste de 0,3€	No se admiten devoluciones
Telas.es	Todo tipo de producto moda y hogar	Envío 7,95€. Envío gratuito a partir de 60€ en España.	A partir de 0,5 y con múltiplos de 0,1	3€ hasta 5 muestras. Por encima de 5 muestra cada una tiene un coste de 1€. Muestras incluidas en pedido no tienen coste extra	30 días para realizar la devolución. Gastos de envío por parte del cliente
Trozos y Telas	Todo tipo de producto moda y hogar	Envío 6€ Península y Baleares. Envío gratuito a partir de 60€	A partir de 0,5 y con múltiplos de 0,5	No ofrecen muestras	No se admiten devolución de artículos confeccionados
Telas de luna	Todo tipo de producto moda y hogar	Envío 4,5€. Envío gratuito a partir de 60€	A partir de 0,4 con múltiplos de 0,05	-	No se admiten devolución de artículos confeccionados
Julian Lopez	Todo tipo de producto moda y hogar	-	-	-	-

Tabla 15 Análisis páginas web seleccionadas-1

Fuente: Elaboración propia

De esta empresa se va a analizar el producto que venden, las políticas de envío, el tamaño de los metrajes, si proporcionan pequeñas muestras de producto a sus clientes y, por último, sus políticas de devoluciones.

-Producto: Las diferencias entre tela de hogar y moda son tan pequeñas que todas las empresas analizadas venden tanto producto de moda como de hogar.

-Políticas de Envío: Las políticas de envío dependen de la localización de envío. Tienda de telas y Galerías Madrid tienen sus almacenes en España y por lo tanto tienen unos envíos muchos más baratos. Alrededor de 50-60€ el envío es gratuito. Cabe destacar que el envío en Telas.es es relativamente más caro ya que toda su logística esta concentrada en Alemania. Sin embargo, a partir de un pedido de 60€ el envío es gratis lo que puede ayudar a los usuarios a gastar más.

-Metraje. El metraje es la cantidad de tela que la empresa corta en un envío. La cantidad mínima de corte es entre 50 centímetros y un metro y el múltiplo mínimo es 10 centímetros de telas.es. Esta alta precisión puede significar que el corte de tela este automatizado.

-Muestras. Las empresas de venta de tela online dan la opción de enviarte un pequeño corte de tela con el objetivo de ayudar en la decisión de compra. Esto supone un coste muy grande para la empresa, pero mayores son los beneficios. Telas.es, Divazus y PUGU son las tres empresas más actualizadas y que ofrecen un mayor servicio en este punto. Las tres ofrece un servicio de envío de muestras donde se paga un precio simbólico por las muestras y únicamente se paga el envío de ellas. Galerías Madrid y Trozos de Tela no ofrecen este servicio. Tienda de telas sí que ofrece este servicio, pero no está automatizado y se necesita enviar un correo para pedir estas muestras.

-Devoluciones. La ley de Devoluciones especifica que el derecho de desistimiento no será aplicable a los productos confeccionados conforme a las especificaciones del cliente (Petrizzo, 2021). Por lo tanto, las empresas analizadas no tienen la obligación de ofrecer este servicio a los clientes. Tienda de telas ofrece un servicio de devolución para los productos no confeccionados como por ejemplo los botones. Sin embargo, únicamente telas.es empresa de fabfab y número 1 en Europa ofrece 30 días para realizar la devolución de cualquier artículo comprado en su página web. El gasto de envío corre por cuenta del cliente. Esta decisión se puede deber a el gran volumen de negocio de esta empresa. Aunque un trozo de 1 metro de una tela especifica sea devuelto hay una gran probabilidad de que vuelva a entrar un pedido donde se pueda aprovechar esta devolución y así proporcionar un servicio excelente al cliente. Este es un punto diferenciador donde las economías de escala permiten tener este tipo de políticas.

En la siguiente tabla se seguirá analizando las diferentes características de los e-commerce.

	Diseño web	Información producto	Información sobre tamaño dibujo	Información stock	Método de pago
Tienda de telas	Moderno	Básico	Si	No	Tarjeta de crédito, Transferencia, Paypal
Galerías Madrid	Antiguo	Básico	-	Informan en telas con bajo stock	Tarjeta de crédito o débito, Paypay y Bizum
PUGU Textile	Antiguo	Básico	-	No	Tarjeta de crédito o débito
Dívazus	Moderno Intuitivo	Básico	-	Información actualizada del stock exacto	Tarjeta de credito, Transferencia, efectivo (2€), Paypal
Telas.es	Moderno Intuitivo El mejor	Completa. Dependiendo del tipo de tela te recomiendan otros productos interesantes. Gran personalización	Si	Informan de la disponibilidad del producto	Tarjeta de crédito, Transferencia, Paypal
Trozos y Telas	Antiguo	Básico	No	No	Tarjeta de crédito, Transferencia, Paypal
Telas de luna	Normal	Básico	No	No	Tarjeta, Transferencia bancaria, Paypal, Contra reembolso, Bizum
Julian Lopez	Normal	No	No	No	-

Tabla 16 Análisis páginas web seleccionadas-2

Fuente: Elaboración propia

-El diseño Web es un elemento muy importante para tener en cuenta. Un diseño profesional y moderno cuesta mucho dinero y tiempo de programadores profesionales. La experiencia del usuario es uno de los puntos cruciales en los e-commerce. Aunque determinadas empresas tienen diseños relativamente anticuados los usuarios siguen comprando. El diseño de telas.es como la empresa con más recursos es la empresa con mejor página web a nivel de diseño y optimización.

-La información del producto proporcionada por cada una de las tiendas es bastante diferente. Galerías Madrid y Tienda de Telas tienen tiendas físicas por lo que su página web puede suponer un punto de venta una vez visitada su tienda física donde los comerciales les han proporcionado toda la información sobre el tejido. En este tipo de tiendas hay una gran cantidad de referencia y esto supone una gran cantidad de tiempo y de esfuerzo. Telas.es tiene una información completa y su algoritmo te recomienda otro tipo de productos relacionados con el producto buscado. Además, en ciertas telas estampadas se informa del tamaño del rapport. Esta información también se puede encontrar en tienda de telas.

-Información del stock. Para ofrecer la información del stock las empresas necesitan tener un muy buen control de su inventario y un buen programa informático que les ayude a automatizar esta información en la página web. La gran mayoría de empresas no tienen el volumen de negocio necesario para implementar este tipo de programas informáticos. Sin embargo, únicamente Galerías Madrid y telas.es informan de la disponibilidad del producto mientras que Divazus informa de la cantidad exacta de tela en stock.

-Método de pago. Todos los e-commerce utilizan plataformas de pago externas que tienen actualizados sus métodos de pago.

	Instagram	BLOG/Newseller	Facebook
Tienda de telas	49,7k	Si	37k
Galerías Madrid	12,9k	Si	25,7k
PUGU Textile	12,2k	Si	1,3k
Telas de Luna	18,3k	Si	30k
Divazus	5,6k	Si	7,3k
Telas.es	5,6k	Si	17,5k

Tabla 17 Análisis Redes Sociales páginas seleccionadas

Fuente: Elaboración propia

Respecto a las redes sociales todos los e-commerce vivos deben tener perfiles activos con unos posts frecuentes y de calidad. Se observa como todas las tiendas analizadas tienen una gran base de seguidores siendo el mayor Tienda de Telas. Cabe destacar el impacto positivo que ha provocado el e-commerce para tiendas como Telas de Luna. Gracias al e-commerce una pequeña tienda de una ciudad ha podido acceder a un gran número de clientes y expandir su mercado.

Es sorprendente el gran número de seguidores de Facebook lo que puede significar que la mayoría de la clientela tenga una edad más avanzada.

Ingresos de Explotación	2015	2016	2017	2018	2019
JULIAN LOPEZ	6.638.933 €	6.784.183 €	6.407.232 €	6.721.967 €	7.143.087 €
RIBES Y CASALS	17.812.499 €	18.349.634 €	18.619.630 €	19.017.837 €	19.258.559 €
GALERIAS MADRID	4.288.988 €	5.435.057 €	5.264.434 €	4.281.869 €	4.223.730 €

Tabla 18 Comparación Ingresos páginas seleccionadas

Fuente: Elaboración propia

Por último, se analizará la evolución de los ingresos de explotación de los últimos cinco años con el objetivo de observar el impacto de la venta online. Los datos obtenidos de la

base de datos SABI no tienen la información de 2020 donde se vería el impacto de la venta online. Julián López obtiene un crecimiento estable. Por otra parte la empresa con tienda online también tiene un crecimiento estable mientras que, Galerias Madrid obtiene durante esos 5 años unos ingresos irregulares. No se puede obtener ninguna conclusión clara a favor de la venta de tela online del análisis de ingresos de explotación.

## **4.2. Análisis de las encuestas**

Durante este punto se analizarán las encuestas realizadas a responsables de empresas para obtener un testimonio realista de la situación de la venta de tejido online. Para ello se realizó una encuesta y se intentó contactar con todas las empresas posibles de venta online. Entre alrededor de 50 empresas contactadas vía correo, LinkedIn y llamadas únicamente se obtuvo respuesta de 3. Dos de estas empresas son líderes nacionales y la tercera empresa es inglesa.

El contenido de esta encuesta se puede separar en 3 partes. La primera sobre la situación del sector textil. La segunda sobre el impacto de la tienda online en su empresa. La tercera y última sobre marketing digital de su empresa.

Los resultados de las encuestas son los siguientes.

Las tres empresas tienen experiencia en la venta online con entre seis y diez años de experiencia vendiendo online y decidieron la apertura de la tienda online con objetivo de aumentar ventas y actualizarse para no perder cuota de mercado.

### Los principales problemas del sector:

El primer encuestado se queja de la baja calidad/precio del producto nacional en comparación del resto de Europa y los productos importados. Por otra parte, el segundo encuestado nacional cree que la mayoría del sector no se ha sabido adaptar a las nuevas necesidades del mercado. Por ejemplo, durante el confinamiento sus mayores ventas fueron las telas para confeccionar pijamas cómodos en casa.

### Los principales problemas encontrados al iniciar la venta online fueron:

-Las dos empresas españolas coinciden que el mayor problema fue el desconocimiento sobre posicionamiento y montaje de la página web solucionado con el asesoramiento de un profesional y formación. Por otra parte, la empresa inglesa encontró complicado



organizar todo el trabajo requerido para tener la página web actualizada con todos los productos. Es decir, descripciones, fotos, características de producto. Por lo que tuvieron que añadir nuevo personal.

#### Los principales problemas de la venta online encontrados actualmente:

-Las tres empresas tienen diferentes opiniones sobre el tema. La primera le preocupa la cantidad de oferta y la organización necesaria. La segunda detecta el problema en el tipo de clientes que suelen usar su página web. Al tener una avanzada edad no confían en el pago o el envío. Por último, para la empresa inglesa su mayor problema es la cantidad de retrasos ocasionados en el envío.

#### Respecto el porcentaje de ventas online

Las tres empresas coinciden que antes de la pandemia la venta online era una forma de complementar la venta de la tienda física. Sin embargo, después de la pandemia la venta online representa mínimo un 50% de la venta total.

#### Respecto el marketing online

Las tres empresas se inclinan por un marketing inbound. Realizan campañas en sus redes sociales, email, SEO y SEM. Respecto a campañas de marketing digital pagadas realizan pocas o limitadas. Además, como se ha comentado en el punto anterior sobre las Redes Sociales, Facebook tiene un mayor impacto en las ventas directas, ya que la gente que utiliza Instagram tiene un perfil más joven. Esto es confirmado por estudio “HABITAT 2020” realizado por AITEX que confirma que los adultos de más de 45 años de edad son el principal comprador del Textil Hogar (AITEX, 2020)

Las encuestas han ayudado para tener una opinión real de la situación, problemas de la venta online.

### **4.3. Viabilidad de la estrategia propuesta**

Con el apoyo del análisis de las páginas web comparando los diversos modelos de negocio de las empresas de venta al cliente final y las encuestas se elaborará la viabilidad de la estrategia propuesta. Como se ha comentado en puntos anteriores, la estrategia propuesta

era desarrollar una página web de venta online en las empresas productoras de tejido con el fin de aumentar los márgenes al ir dirigido al cliente final.

Tras el análisis realizado la viabilidad de la estrategia es negativa debido varias razones.

- Las empresas de venta online son empresas tecnologías especializadas cada vez más en la programación de algoritmos que ayuden en la venta. Con estas estrategias pueden obtener una ventaja competitiva en el mercado. Las empresas productoras de textil deberían de invertir enormes cantidades de dinero para convertirse en una empresa tecnológica como por ejemplo telas.es.
- Convertirse en competidor directo de todas las tiendas de venta online puede descender las ventas. La venta directa de tela salida de fabrica tendría un precio menor por lo que, desaparecerían todos esos clientes potenciales. Estas nuevas empresas de venta online pueden suponer un aumento de la facturación de las empresas fabricantes y deben intentar ser sus proveedores directos de tela.
- Las empresas líderes en el sector ya están creadas y empezar de cero sería una barrera de entrada. Esta barrera de entrada podría solucionarse con una gran campaña de marketing. Sin embargo, este tipo de empresas no posee esas cantidades de tesorería como para hacer una campaña de marketing tan grande.

Por estas tres razones se ha rechazado la estrategia propuesta. Sin embargo, las conclusiones obtenidas pueden servir para darse cuenta de la situación actual del sector textil, sus problemas y la fuerza de las nuevas tiendas online.

## Capítulo 5 – Conclusiones y recomendaciones

A través de la elaboración del presente trabajo se han obtenido conclusiones que responden a las preguntas de investigación y las hipótesis propuestas.

### 5.1 Conclusiones análisis sectorial

En primer lugar, gracias al recorrido del análisis estratégico del sector textil, se puede confirmar que el sector textil tiene uno de los menores índices de productividad, valor añadido y rentabilidad en comparación con el resto de la industria española. Esto provoca que los aumentos de precios de los fletes, energía y materias primas dañen aún más la competitividad de los productos españoles a nivel internacional. Además, el atractivo del sector textil hogar es bajo debido a la alta concentración de proveedores de materias primas y productores textiles asiáticos. Por otra parte, los clientes tienen un alto poder de negociación debido a la fácil imitabilidad y alta competitividad de precios de los productos textiles. Todo esto confirma y refuerza la necesidad de adaptarse y buscar una estrategia que ayude a este sector a sobrevivir.

Durante el análisis funcional se han actualizado la situación de todas las áreas del sector. Las empresas ya exportan y en la mayoría de los casos, supone el mayor porcentaje de facturación. Se ha detectado que las empresas líderes en textil hogar necesitan grandes clientes para así aprovechar las economías de escala. Además, la cuota de mercado de tiendas como IKEA o Leroy Merlin han aumentado durante estos años de pandemia. (AITEX, 2020)

Respecto el área financiera, los datos obtenidos de la base de datos SABI son del año 2019, por lo que los efectos de la pandemia covid-19, el aumento de coste de energía y flete no están considerados.

El margen EBITDA, un indicador financiero que no considera aspectos financieros ni tributarios, ronda entre el 7% y el 10%. Este porcentaje se posiciona en el cuartil superior según el estudio “European service sector: financial insight” realizado por Statista, Según este estudio, el sector textil europeo tiene un margen ebitda entre 1.11% hasta el 10.49%

en 2019 (Stadista, 2020). Por lo que, en contra de lo que dicen los números macroeconómicos, estas empresas están teniendo buenos rendimientos.

El apalancamiento de estas empresas ronda entre valores del 1% hasta el 30% en la mayoría de las empresas. Además, si se comprueban las amortizaciones, se puede concluir que estas empresas no están invirtiendo lo suficiente en CAPEX. Las consecuencias de no invertir en CAPEX pueden afectar en la evolución futura de la empresa y perder las ventajas competitivas en el mercado.

Con todas estas conclusiones se cumple el objetivo de entender la situación actual del sector textil hogar, y se plantea la hipótesis de la estrategia que ayudará a estas empresas a aumentar las ventas al igual que los márgenes.

## **5.2 Conclusiones Propuesta de mejora**

Las empresas analizadas en el análisis sectorial tienen artículos que se pueden vender directamente al cliente final. Además, la venta online de textil hogar tiene un CAGR de 8% lo que sugiere que es un sector con rápido crecimiento (AITEK, 2020).

Esta estrategia consiste en abrir una nueva línea de negocio la cual se basa en abrir una tienda online de tela metro a metro. Los resultados de los análisis son los siguientes. Primero, las tiendas online de venta de tela abarcan tanto el mercado moda como hogar, siendo la moda su pilar principal. Además, este tipo de empresas están centradas en el Marketing digital optimizando al máximo el marketing inbound que necesita una gran inversión en personal altamente cualificado. Por otra parte, debido al gran volumen de mercado de las empresas ya existentes, estas son capaces ofrecer unas políticas de devoluciones inasumibles por las empresas fabricantes.

Durante el análisis se han seleccionado tres empresas líderes en el sector de venta de tela al cliente. Dos de estas empresas tienen tiendas físicas y online mientras que la última no. Se han comprobado la facturación de las tres empresas obtenidas a través de la base de datos de Sabi. De esta comparación, no se ha observado un aumento de facturación durante el periodo 2015-2019. Sin embargo, en los resultados obtenidos de las encuestas. Uno de los directivos recalca la importancia de la pandemia en el impulso de la venta online. Las ventas online después de la pandemia superan las de la tienda física mientras que antes del covid-19 era una parte residual.

Por último, convertirse en competidor directo de este tipo de tiendas de venta online tiene un gran peligro. Estas empresas están creciendo a unos niveles exponenciales impulsados por la pandemia covid-19. En el hipotético caso de convertirse en competidor directo, todos estos potenciales clientes no generarían nuevos ingresos. Por todas estas razones, se ha decidido rechazar la hipótesis de crear una nueva línea de negocio de venta directa al cliente.

### **5.3 Limitaciones y futuras líneas de trabajo**

Las limitaciones encontradas en el análisis sectorial ha sido principalmente el acceso más profundo a datos de empresa. Específicamente, durante el análisis de área comercial las empresas controlaban la información proporcionaba. Por otra parte, el estudio sectorial está concentrado en la localización de Valencia lo que limita los datos obtenidos.

Las limitaciones halladas durante la propuesta de mejora son el ratio de respuesta de los directivos de las páginas web. Esto provoca que el tamaño de la muestra sea únicamente de 3. Sin embargo, gracias a la base de datos Sabi y a la calidad de las respuestas de las encuestas se han realizado conclusiones anteriormente mencionadas. Otra limitación encontrada durante la realización del trabajo es la falta de datos durante la etapa covid-19. Durante la pandemia, se ha acelerado el crecimiento de la venta online. Sin embargo, ni en la base de datos Sabi ni externamente se han podido conseguir datos financieros más actuales.

Las limitaciones dan una idea de las futuras líneas de trabajo. Los siguientes pasos por estudiar sería desarrollar más la posibilidad de hacer negocio en internet. Los datos actualizados sobre la facturación de las empresas con venta online pueden aumentar la viabilidad de esta estrategia. Además, la limitada muestra obtenida en la encuesta realizada a los directivos de empresas de venta de tejido online sugiere un estudio más profundo de más competidores del sector digital.

Con objetivo de continuar extendiendo el análisis sectorial y debido a la limitación geográfica. Los siguientes pasos a seguir serían el análisis de campo realizado en empresas internacionales como Turquía o China.

A modo de cierre, el trabajo actualiza la situación actual del sector textil lo que ayudará en un futuro a las decisiones estratégicas de cualquier empresa textil., no ha cabido la posibilidad de proponer una estrategia corporativa que lograra un aumento significativo de ventas y márgenes. Sin embargo, se ha obtenido un conocimiento sobre el sector de venta online lo cual aumentará el interés de las empresas del sector textil convertirse en sus proveedores.

## BIBLIOGRAFÍA

AITEX. (2020). Investigación de Tendencias Sociales, Mercado y Productos como base del diseño estratégico para las empresas textiles del textil. <https://www.aitex.es/wp-content/uploads/2021/01/INFORME-FINAL-HABITAT-2020.pdf>

BBC News Mundo. (2021, 15 septiembre). *Qué es la crisis de los contenedores y cómo está afectando al comercio mundial y a tu bolsillo*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-58558860>

Cantillo, J. (2021, 5 septiembre). *La crisis de los contenedores: la razón oculta detrás de los aumentos de precios en todo el mundo*. Infobae. <https://www.infobae.com/america/mundo/2021/09/05/la-crisis-de-los-contenedores-la-razon-oculta-detras-de-los-aumentos-de-precios-en-todo-el-mundo/>

*Detalle oportunidad - IDEPA*. (2021). IDEPA. [https://www.idepa.es/detalle-opportunidad/-/asset\\_publisher/-pZrNYOpXJB8w/content/sector-textil-el-sector-en-espana-comercio-exterior](https://www.idepa.es/detalle-opportunidad/-/asset_publisher/-pZrNYOpXJB8w/content/sector-textil-el-sector-en-espana-comercio-exterior)

Fernández, R. (2021, 11 noviembre). *Precio medio final de la electricidad España 2010–2021*. Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/993787/precio-medio-final-de-la-electricidad-en-espana/>

*Global PET Production*. (2017). Plastics Insight. <https://www.plasticsinsight.com/resin-intelligence/resin-prices/polyethylene-terephthalate/>

Juárez Rodríguez, A. (2015). Análisis económico y financiero del sector textil en las comarcas centrales. Diagnóstico y recomendaciones. *Universidad Politécnica de Valencia*.

Mackor, R. (2021, 11 octubre). *‘Ook volgend jaar monsterwinsten voor containervaart’*. NT. <https://www.nt.nl/scheepvaart/2021/10/11/ook-volgend-jaar-monsterwinsten-voor-containervaart/?gdpr=accept>

Petrizzo, T. A. O. (2021, 13 enero). Modelos y contratos. <https://www.modelosycontratos.com/excepciones-derecho-desistimiento-compras-online/>

Porter, M. E. (1979). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press.

Mincotur (2021) *PRESENTACIONES SECTORIALES Sector Textil y Confección*.  
<https://www.mincotur.gob.es/es-es/IndicadoresyEstadisticas/Presentacion-es%20sectoriales/02.%20Textil%20y%20confeccion.pdf>

Sandri, P. M. (2021, 25 julio). *La demanda de buques contenedores se dispara un 790%*. La Vanguardia. <https://www.lavanguardia.com/economia/20210725/7623008/demanda-buques-contenedores-suez-panamax.html>

*Sector Textil - El sector en España - Información general - IDEPA*. (2021). Idepa. [https://www.idepa.es/detalle-oportunidad/-/asset\\_publisher/pZrNYOpXJB8w/content/sector-textil-el-sector-en-espana-informacion-general](https://www.idepa.es/detalle-oportunidad/-/asset_publisher/pZrNYOpXJB8w/content/sector-textil-el-sector-en-espana-informacion-general)

Stadista. (2020). *European service sector: financial insight*.

Textile Exchange. (2021). *Preferred Fiber & Material - Market Report 2021*. [https://textileexchange.org/wp-content/uploads/2021/08/Textile-Exchange\\_PREFERRED-Fiber-and-Materials-Market-Report\\_2021.pdf](https://textileexchange.org/wp-content/uploads/2021/08/Textile-Exchange_PREFERRED-Fiber-and-Materials-Market-Report_2021.pdf)

*Top Cotton Producing Countries*. (2020). AtlasBig. <https://www.atlasbig.com/en-au/countries-by-cotton-production>

Zhang, K. J. (2010). *Research on producer service innovation in home-textile industrial cluster based on cloud computing platform*. IEEE. <https://doi.org/10.1109/SOLI.2010.5551590>



# ANEXO

## Encuesta 01

1. ¿Cuándo decidió Trozos y Telas abrir una tienda online y por qué?  
Eso hace 10 años y vimos una nueva fuente de ingresos a la venta que teníamos tradicional en nuestra tienda familiar
2. ¿Cuáles son los mayores problemas que encontró Trozos y Telas durante la digitalización?  
El desconocimiento del sistema sobretodo en cuanto posicionamiento y montaje de la página recurrimos a profesionales
3. ¿Cuáles son los mayores problemas que surgen actualmente?  
En este momento es el potencial ya que actualmente la demanda no corresponde a la gran oferta que tenemos
4. Aproximadamente, ¿Cuál es el porcentaje de venta online comparado con venta física?  
50%
5. ¿Cuál es la estrategia a largo plazo de Trozos y Telas?  
Estamos ampliando mercado en Francia especialmente

### Respecto el sector:

1. El sector de textil ha sufrido mucho durante las dos primeras décadas y la competitividad ha provocado que muchas empresas quiebren. ¿Cómo creéis que va a evolucionar el sector?  
La calidad del producto nacional es baja solo se piensa en el precio y hoy en día en Europa calidad precio es mejor por eso nos hemos vistos obligados a buscar en estos mercados (de china no hablo )
2. ¿Cuáles crees que son los mayores problemas del sector actualmente?  
Con la primera queda contestada creo esta también
3. ¿Ha recibido Trozos y Telas alguna ayuda de las asociaciones textiles?  
No

### Respecto al marketing digital

1. ¿Qué tipo de marketing online realiza Trozos y Telas?
2. ¿Cuál es la red social con un mayor impacto? Entre la gente joven suele ser Instagram. Sin embargo, me he sorprendido al ver que Facebook tiene más seguidores que la cuenta de Instagram.
3. El marketing digital suele tener un impacto en las tiendas físicas. ¿Trozos y Telas ha observado un apoyo entre la tienda física y la online?

Al 3 grupo de preguntas le respondo con una respuesta

En este siglo todo es marketing digitalización si no estas en ello estas muerto.

## Encuesta 02

1. When did Fabric Galore decide to open an online shop? Which were the main reasons for the decision?

We first opened the website roughly 6 years ago now, and the main reason we opened it was to expand the business and build on the reputation we had built over the years by doing exhibitions all over the country. But also in the back of our minds was the changing nature of retail and the gradual decline of the high street.

2. What were the main problems that you found creating the online shop? (Logistics, finding new clients, etc...)

Our website has three main issues, the photography, the postage and the balance between the three parts of the business. Getting the product photos right to show both the colour and the texture of the products has been a challenge from the beginning. As everything we sell is a different weight and amount, so getting the postage costs correct has been a continuing problem and is increasingly so for international orders. Before the start of the pandemic our business was spread across three areas - exhibitions, the shop and the website, but the stock and to a certain extent the staff for three of these things was the same so balancing that was tricky to begin with.

3. After 3 years of experience, which are the problems that you are facing? (Marketing positioning, shipping internationally.. etc.)

Brexit has made getting international orders to customers a nightmare, with things getting lost or stuck at customs for quite some time, but it is entirely out of our control so we just have to ask our customers to be patient and bare with us as we figure it out.

4. Approximately, which is the percentage of online sales vs physical sales?

Before the pandemic and various lockdowns the shop would bring in more sales, and the website supplemented it apart from periods such as Black Friday and the Summer Sale. Whereas during the pandemic it was flipped and the website brought in all the sales and even when we could open the shop it was bringing in less sales than the website.

5. Do you think that the online clients are completely different from the retail store?

Not really, the only two slight differences are that people can't touch the cloth so there is maybe less impulse purchases. The other is that we don't tend to make big furnishing sales online whereas that was at the heart of what we do at the shop.

6. I read that you opened your online store because of the international sales. However, do you think that the online and retail store helps to give a better shopping experience to local clients?

The actual shop has the added bonus of our staff knowledge on making almost everything and they are happy to share that with the customers. But the physical shop also has the added bonus of being able to see and touch the cloth which makes a big difference.

7. I was unable to find your refund policy. In Spain, the fabric that is cut specially to a client is not obligated to offer a refund.

Returns are difficult for us because of the reason you outlined. We only really do a full refund if the fabric is damaged or not fit for purpose, however we have been known to offer a gesture of goodwill in some circumstances.

I understand that the following questions about marketing could be more difficult to answer due to confidentiality. I will try to make simple questions :)

1. Which types of marketing online do Fabric Galore?

We do the occasional bit of advertising with other suitable companies.

2. Which is Social Media with a bigger impact.

Out of all the things we do, it's possibly between instagram and facebook. But in different ways, from instagram we get more feedback and from facebook we get more direct sales.

### Encuesta 03

¿Cuándo decidió Galerías Madrid abrir una tienda online? ¿Cuales fueron las razones?  
Galerías Madrid inicia la Tienda Online en el año del 2016, con la finalidad de vender a toda España.

¿Cuáles son los mayores problemas que encontró Galerías Madrid durante la digitalización?

Al iniciar en el nuevo mundo de la digitalización lo que se tuvo que sortear fue la falta de herramientas y de formación.

3. ¿Cuáles son los mayores problemas que surgen actualmente?

Por nuestro tipo de cliente de compra muchas veces se les dificulta realizar una compra online al momento de realizar el pago o la incertidumbre si lo van a recibir.

4. Aproximadamente, ¿cuál es el porcentaje de venta online comparado con venta física?

La comparativa de ventas es relativo ya que la venta online es constante y en tiendas físicas existe un horario que cumplir, las tiendas físicas también dependen de las temporadas o de los cambios climáticos y la Tienda Online no, pero hay épocas donde hay más personas visitando las tiendas físicas que realizando compras en Tienda Online.

5. ¿Cuál es la estrategia a largo plazo de Galerías Madrid?

Ser una empresa líder en el sector textil tanto en Tiendas físicas como en Tienda Online, mediante la conservación de precios competitivos y variedad de tejidos.

6. He observado que muchas tiendas de venta online ofrecen muestras de telas. ¿Por qué Galerías Madrid decidió no ofrecer muestras?

Supongo que al tener tienda física no es necesario. Las razones por las cuales no ofrecemos muestras de tejidos es porque tenemos tiendas físicas y nuestros clientes no nos han solicitado muestras ya que la mayoría son personas que conocen la textura de las telas porque trabajan en el sector.

Respecto el sector:

1. El sector de textil ha sufrido mucho durante las dos primeras décadas y la competitividad ha provocado que muchas empresas quiebren. ¿Cómo creéis que va a evolucionar el sector?

Han quebrado muchas y han surgido otras sobre todo a nivel online y esto depende mucho de la capacidad de adaptación que hay en el sector.

2. ¿Cuáles crees que son los mayores problemas del sector actualmente?

Con respecto al último año con la pandemia, el sector ha tenido que reinventarse y vender telas con estampados más atractivos como infantiles, telas para confeccionar ropa cómoda para andar en casa o para decoración de hogar. Ya que los tejidos para eventos como bodas, fiestas, carnavales o flamenca se ha visto afectado su venta.

3. ¿Ha recibido Galerías Madrid alguna ayuda de las asociaciones textiles?

No

Respecto al marketing digital:

1. ¿Qué tipo de marketing online realiza Galerías Madrid?

Marketing de contenidos, RRSS, email marketing, SEO y SEM.

2. ¿Cuál es la red social con un mayor impacto?

Entre la gente joven suele ser Instagram. Sin embargo, me he sorprendido al ver que Facebook tiene más seguidores que la cuenta de Instagram. Efectivamente, para nosotros la red social por la que obtenemos más resultados es Facebook.

3. ¿El marketing digital suele tener un impacto en las tiendas físicas? ¿Galerías Madrid ha observado un apoyo entre la tienda física y la online?

El marketing, aunque mayormente se realiza para obtener visualización y ventas en Tienda Online también lo utilizamos como apoyo para dar a conocer las ofertas en las tiendas físicas o alguna situación en particular de alguna tienda física.