

## V. Los grandes de la moda urbana

En el universo de la moda urbana, **Levi Strauss** sigue liderando el ranking, a pesar de haber emprendido un plan de contención de costos para mejorar su resultado. La compañía, de mayor trayectoria en el segmento de los vaqueros cuenta todavía con un abultado volumen de negocio, que le otorga una clara ventaja respecto a la competencia.

De hecho, **Abercrombie&Fitch** estuvo cerca de alcanzar a **Levi Strauss** en 2012, aunque la caída de las ventas en 2013 se lo ha impedido. El fenómeno **Abercrombie** pasa por un periodo de reposo, que ha obligado a la compañía a tomar medidas para impulsar de nuevo el ritmo de crecimiento.

**Wrangler**, otra de las marcas de larga trayectoria, sigue asentada en el tercer puesto, gracias sobre todo al tirón de las ventas en el mercado estadounidense. Le sigue **Guess**, que también está inmersa en un proceso de reestructuración tras registrar un descenso de las ventas en 2013.

En el quinto lugar, **Diesel** es la primera compañía no americana del ranking. Le sigue de cerca **Calvin Klein Jeans**, a la que es difícil situar en este ranking porque su empresa matriz, **PVH Corporation**, sólo hace pública la cifra de negocio de todo **Calvin Klein**. Aun así, según datos de 2012, ambas empresas están a la par. A **Hilfiger Denim**, propiedad también de **PVH Corporation**, le ocurre lo mismo que a **Calvin Klein Jeans**.

En la parte baja de la clasificación, **G-Star** se mantiene, a pesar de haber reducido las ventas en torno a un 2% respecto al año anterior. Le siguen **Superdry**, que continúa en la senda de crecimiento, y **Replay**, cuya cifra de negocio sigue en descenso.





## LOS GRANDES DE LA MODA URBANA

### LEVI'S

**FACTURACIÓN 2013** 4.582 M€  
**TIENDAS** 2.860 (Levi's, Dockers y Signature by Levi Strauss)  
**SEDE** San Francisco (EEUU)  
**OTROS DATOS** Cotiza en bolsa

### ABERCROMBIE&FITCH

**FACTURACIÓN 2013** 2.995 M€  
**TIENDAS** 1.066  
**SEDE** New Albany (EEUU)  
**OTROS DATOS** Cotiza en bolsa

### WRANGLER

**FACTURACIÓN 2013** 2.061 M€ (junto con Lee)  
**TIENDAS** Sólo multinacional  
**SEDE** Greensboro (EEUU)  
**OTROS DATOS** Pertenecen a VF Corporation

### GUESS

**FACTURACIÓN 2013** 1.949 M€  
**TIENDAS** 1.178  
**SEDE** Delancey (EEUU)  
**OTROS DATOS** Cotiza en bolsa

### DIESEL

**FACTURACIÓN 2013** 1.370 M€ (Only the Brave)  
**SEDE** Malnusa (Italia)  
**OTROS DATOS** Pertenecen a Only the Brave

### CALVIN KLEIN JEANS

**FACTURACIÓN 2013** 5.730 M€ (solo Calvin Klein)  
**TIENDAS** 1.900 (junto con Calvin Klein Underwear)  
**SEDE** Nueva York (EEUU)  
**OTROS DATOS** Pertenecen a PVH Corporation

### HILFIGER DENIM

**FACTURACIÓN 2013** 4.700 M€ (solo Tommy Hilfiger)  
**TIENDAS** 1.295 (Tommy Hilfiger)  
**SEDE** Nueva York (EEUU)  
**OTROS DATOS** Pertenecen a PVH Corporation

### G-STAR

**FACTURACIÓN 2013** 750 M€ (prevision)  
**TIENDAS** 255 multinacional, 6.000 monomarca  
**SEDE** Amsterdam (Holanda)  
**OTROS DATOS** Sigue en manos de su fundador, Jos van Tilburg

### SUPERDRY

**FACTURACIÓN 2013** 525,2 M€  
**TIENDAS** 174  
**SEDE** Londres (Reino Unido)  
**OTROS DATOS** Pertenecen a Supergroup

### REPLAY

**FACTURACIÓN 2013** 219 M€  
**TIENDAS** 220 multinacional, más de 5.000 monomarca  
**SEDE** Asolo (Italia)  
**OTROS DATOS** Pertenecen a Fashion Box

\*Facturación en euros teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local en la fecha de presentación de resultados.

## 1. LEVI'S

Levi's es la marca principal del grupo Levi Strauss & Co, una de las compañías de moda de mayor trayectoria. Fundado en 1853, el grupo mantiene su sede en San Francisco (Estados Unidos), además de tener oficinas en Delaware (Estados Unidos), Bruselas (Bélgica) y Singapur. En 2013, la empresa incrementó sus ventas un 2%, hasta \$4.682 millones de dólares, gracias sobre todo a la evolución en América. En marzo de 2014, la compañía ha puesto en marcha un proceso de reestructuración para reducir costos, que implica la eliminación de 800 puestos de trabajo, el 20% de la plantilla del grupo. A largo plazo, Levi Strauss mantendrá la estrategia de contención del gasto en desarrollo de producto, planificación y distribución.

## 2. ABERCROMBIE&FITCH

Abercrombie & Fitch es el mayor grupo de distribución especializado en moda urbana. La compañía estadounidense concentra su negocio en su mercado local, aunque en los últimos años está tratando de impulsar su crecimiento internacional. La empresa, que distribuye sus colecciones a través de su propia red de tiendas, opera con las marcas Abercrombie & Fitch, Abercrombie Kids y Hollister. En 2013, la empresa cerró la cadena Gilly Hicks, especializada en ropa íntima. El grupo concluyó el pasado ejercicio con ventas de \$4.117 millones de dólares, un 9% menos que en 2012. La compañía se ha marcado 2014 como un año de cambio. En los últimos meses, la empresa ha reorganizado su cúpula directiva y ha impulsado el reposicionamiento de su enseña insignia, Abercrombie & Fitch, para recuperar a su público inicial.

## 3. WRANGLER

Wrangler es otra de las marcas históricas de la ropa vaquera. Fundada en 1947 para vestir a los *cowboys*, hoy es reinterpretada de múltiples maneras según los mercados en los que opera. Desde 1986, la marca forma parte del grupo VF Corporation junto con Lee, otra de las marcas de mayor trayectoria de este segmento. Wrangler y Lee sumaron en 2013 una cifra de negocio de \$2.811 millones de dólares. El peso de las dos marcas dentro de VF representa alrededor del 30% del total del volumen de negocio, que el año pasado alcanzó los \$11.400 millones de dólares.

## 4. GUESS

Guess tuvo un mal 2013. La debilidad de Estados Unidos y Europa arrastraron los resultados de la compañía, que redujo un 14% su beneficio neto, hasta \$153,4 millones de dólares. La compañía cerró el pasado ejercicio con ventas de \$2.658,6 millones de dólares.



Lo anterior representa un 1% menos que en 2012. Guess? Inc, fundada en 1981 y con sede en Delaware (EEUU), no prevé para 2014 una mejora en sus resultados. La compañía tiene previsto continuar invirtiendo en nuevos mercados, como Japón y Brasil, además de apostar por la estrategia omnicanal. El pasado abril, la empresa incorporó a su consejo de dirección a Joseph Gromek, presidente de Warnaco (licenciataria de Calvin Klein, ahora integrado en PVH) hasta 2012.

## 5. DIESEL

Diesel es la mayor marca de moda urbana no americana. Fundada por el empresario Renzo Rosso en la década de los ochenta, obtuvo el éxito en los noventa gracias a agresivas campañas de publicidad, que se acompañaron de un ambicioso plan de expansión internacional. Diesel pertenece al grupo italiano Only the Brave, propietario también de Maison Martin Margiela, Victor&Rolf y Marni. La compañía concluyó 2013 con una cifra de negocio de €1.570 millones de euros, un 2% más que en el anterior ejercicio. El 70% del negocio del grupo depende de Diesel. En 2014, Asia concentrará la expansión de la compañía. Por otro lado, Renzo Rosso ha emprendido el relevo generacional con la incorporación de sus hijos a la dirección.

## 6. CALVIN KLEIN JEANS

El grupo PVH Corporation completó en febrero de 2013 la adquisición de Warnaco, la empresa propietaria de la licencia de producción y distribución de Calvin Klein Jeans y Calvin Klein Underwear, las dos principales áreas en facturación de Calvin Klein. Calvin Klein es, junto a Tommy Hilfiger, uno de los principales pilares de PVH Corporation. Ambas empresas representan el 75% de la facturación del grupo matriz, que cerró 2013 con una cifra de negocio de \$8.200 millones de dólares. Con la incorporación de Calvin Klein Jeans y Underwear al conjunto de Calvin Klein, PVH Corporation ha consolidado los resultados de la marca. Sin embargo, el grupo recuerda que las áreas de negocio de los jeans y del íntimo son el grueso de la facturación de Calvin Klein. De hecho, la entrada de estas dos unidades de negocio ha repercutido en una mejora de las ventas del 140% de Calvin Klein respecto al año anterior. Para este año, el grupo tiene previsto elevar el posicionamiento de Calvin Klein Jeans.



## 7. HILFIGER DENIM

Hilfiger Denim es la segunda línea de Tommy Hilfiger. La marca se dirige a un público más joven que la colección principal, público de entre 25 y 30 años, y está totalmente volcada al universo denim y casual. Tommy Hilfiger pertenece desde 2010 al grupo PVH Corporation.

Del mismo modo que ocurre con Calvin Klein, la compañía matriz consolida los resultados de Tommy Hilfiger. En 2013, Tommy Hilfiger le reportó a la empresa matriz ventas por valor de \$3.400 millones de dólares, un 6% más que en el año anterior. A pesar de la caída del consumo, Europa sigue siendo el principal mercado de la empresa estadounidense. El universo de Hilfiger Denim, como en Tommy Hilfiger o Tommy Girl, gira en torno al estilo Classic American Cool.

## 8. G-STAR

G-Star se fundó en 1989 con la voluntad de recuperar el aspecto más auténtico del denim, sin renunciar al diseño. La compañía, con sede en Amsterdam, trata de posicionarse en un segmento alto en el universo de la prenda vaquera. La empresa cuenta con un ambicioso plan de expansión internacional para los tres próximos años, con el que propone triplicar el número de establecimientos monomarca, de los 200 actuales a 750 en 2015. El pasado diciembre, la compañía puso en marcha un flagship store en la londinense Oxford Street, con una superficie comercial de 540 metros cuadrados distribuidos en dos plantas. Las previsiones de la compañía era cerrar el ejercicio de 2013 con ventas de €750 millones de euros.

## 9. SUPERDRY

La compañía británica de distribución de moda Supergroup, que cotiza en la bolsa de Londres, lanzó la enseña Superdry en 2004. Superdry era la segunda marca del grupo, que inició su andadura a mediados de los ochenta con Cult. En la actualidad, Superdry es la marca insignia de la empresa londinense. En España, la marca opera a través de la sociedad Supergroup Retail Spain (tras absorber a su distribuidor local) y tiene previsto alcanzar los treinta establecimientos en el país en el primer semestre del año. La filial española del grupo ha asumido también la expansión de la marca en el mercado portugués. Superdry empezó a operar en el mercado español en 2010 y, desde entonces, ha crecido a un ritmo de diez aperturas por año. La marca aborda a un consumidor joven, de entre 15 y 25 años, con colecciones que fusionan un vintage americano y japonés con el estilo británico.

## 10. REPLAY

Replay es propiedad del grupo italiano Fashion Box, fundado en 1981 por la familia Buziol. La compañía, con sede en la localidad italiana de Asolo, facturó 219 millones de euros en 2012, según los últimos datos disponibles. Más del 80% de las ventas de Fashion Box se generan en los mercados internacionales.

Replay se distribuye en cincuenta países a través de 220 establecimientos y una red de más de 5.000 puntos de venta multimarca. Desde 2010, la compañía está controlada por Equibox Holding, propiedad de los hermanos Matteo y Massimo Sinigaglia. La familia fundadora todavía es propietaria del 49% del capital financiero.



## VI. Los campeones del negocio de la moda deportiva

**Nike** amplía su ventaja frente a **Adidas** y consolida, un año más, su posición de liderazgo entre los principales operadores del negocio de la moda deportiva. Por detrás se sitúan de nuevo **VF**, con su amplia cartera de catorce enseñas que ganan terreno poco a poco, y **Puma**, que pese a su plan de reestructuración y sus medidas de ahorro de costes no mejora su situación y reduce una vez más su cifra de negocio. Ese retroceso de **Puma** permite a **Asics** colocarse más cerca de la compañía alemana y amenazar su cuarto puesto en la lista elaborada por Modaes.es.

Mientras que en la primera mitad del ranking no se han producido cambios, en la segunda parte de la lista hay nuevas incorporaciones, valores al alza y compañías que no encuentran la fórmula para volver a la senda del crecimiento y cuya cifra de negocio mengua año tras año.

La estadounidense **Under Armour** es, sin duda, la vencedora de la lista de este año, tras conseguir escalar dos posiciones y situarse en el sexto lugar. Por detrás, aparece el único grupo que entra por primera vez en el ranking, **New Balance**, que gracias al auge del calzado deportivo de su enseña homónima y a su importante cartera de marcas entra directamente en puesto número siete.

En la parte baja de la tabla están las tres compañías que, actualmente, están pasando por una peor situación. **Quiksilver** y **Billabong**, con sus procesos de reestructuración y su reorganización a nivel interno, y **Li Ning**, que ha rectificado su plan de expansión internacional y ahora se centra en paralizar las pérdidas, son las tres empresas que cierran el ranking de 2014. No consigue entrar en la lista **Lafuma**, que debido al empuje de **New Balance** se ha quedado fuera.





**NIKE**

MARCAS Nike, Converse, Hensley y Jordan  
**FACTURACIÓN 2013 19.429 M €**  
 TIENDAS 753  
 SEDE Estados Unidos  
 OTROS DATOS Cotiza en bolsa

**VF CORPORATION**

MARCAS Vans, The North Face, Timberland, Reef...  
**FACTURACIÓN 2013 8.401 M €**  
 TIENDAS 1.246  
 SEDE Estados Unidos  
 OTROS DATOS Cotiza en bolsa

**QUICKSILVER**

MARCAS Quiksilver, Ripst, DC Shoes...  
**FACTURACIÓN 2013 1.333 M €**  
 TIENDAS 621  
 SEDE Estados Unidos  
 OTROS DATOS Cotiza en bolsa

**ADIDAS**

MARCAS Adidas, Reebok, TaylorMade, Afters Golf...  
**FACTURACIÓN 2013 14.192 M €**  
 TIENDAS 2.745  
 SEDE Alemania  
 OTROS DATOS Cotiza en bolsa

**ASICS**

MARCAS Asics y Onitsuka Tiger  
**FACTURACIÓN 2013 2.371 M €**  
 TIENDAS Más de 159  
 SEDE Japón  
 OTROS DATOS Cotiza en bolsa

**BILLABONG**

MARCAS Billabong, Element, Von Zipper...  
**FACTURACIÓN 2013 926,59 M €**  
 TIENDAS 562  
 SEDE Australia  
 OTROS DATOS Cotiza en bolsa

**PUMA**

MARCAS Puma, Cobra Golf y Teton  
**FACTURACIÓN 2013 2.985 M €**  
 TIENDAS 517  
 SEDE Alemania  
 OTROS DATOS Propiedad de Kerueg

**UNDER ARMOUR**

MARCAS Under Armour  
**FACTURACIÓN 2013 1.718 M €**  
 TIENDAS Más de 20.000 entre tiendas propias y franquicia  
 SEDE Estados Unidos  
 OTROS DATOS Cotiza en bolsa

**LI NING**

MARCAS Li Ning  
**FACTURACIÓN 2013 698,27 M €**  
 TIENDAS 5.915  
 SEDE China  
 OTROS DATOS Cotiza en bolsa

**NEW BALANCE**

MARCAS New Balance, Arston, Drive, Cobb Hill, Dunham...  
**FACTURACIÓN 2012 1.687 M €**  
 TIENDAS 4.175 entre tiendas propias y franquicia  
 SEDE Estados Unidos  
 OTROS DATOS Empresa privada

\*Facturación en euros teniendo en cuenta el tipo de cambio con la moneda local en la fecha de presentación de resultados.

## 1. NIKE

Parece que a Nike no hay quien le haga sombra y menos todavía si su principal rival, Adidas, reduce sus ventas en el último ejercicio. La compañía estadounidense ha completado el cambio de estructura, iniciado en 2012, por el que decidió desinvertir en sus activos menos rentables, y ahora encara una nueva fase de crecimiento en la que se ha marcado metas más ambiciosas. Nike ha elevado sus objetivos a medio plazo y tiene previsto superar los €26.000 millones de euros en ventas en un periodo de cuatro años, frente a una previsión inicial de alcanzar un volumen de negocio de entre €20.677 millones de euros y €22.154 millones de euros. Este incremento de la facturación estará liderado, sobre todo, por el textil, un segmento que Nike prevé expandir hasta superar los €7.000 millones de euros en ventas. Además, la compañía también está realizando una fuerte inversión en tecnología, con dispositivos como la Nike Fuel Band o el concepto de retail NikeLab, en el que el grupo muestra al cliente toda su relación con la tecnología aplicada a la moda deportiva y todos los productos que se engloban dentro de esta categoría.

## 2. ADIDAS

Adidas sigue la estela de Nike, pero en este último ejercicio ha dejado que la distancia entre ambos grupos se ampliara. La compañía sigue padeciendo las consecuencias de la débil evolución de Reebok, aunque compensada en parte gracias al buen ritmo de su marca principal y de otras secundarias como TaylorMade. Pese a esta evolución dispar, el grupo alemán se ha marcado sus propios objetivos y prevé incrementar su cifra de negocio hasta €17.000 millones de euros en 2015. La intención de la empresa es alcanzar esa meta gracias a la posición de liderazgo que tiene en fútbol, al incremento del interés por deportes como el *running* y a la presentación de nuevos productos; todo ello, en un año en el que no habrá ningún gran acontecimiento deportivo y en un momento en el que Herbert Hainer, consejero delegado de Adidas, ya ha confirmado que está preparando el terreno de su sucesión. Por el momento, Adidas tiene por delante el Mundial de Fútbol de Brasil, del que es patrocinador y proveedor de material como el balón oficial, con el que prevé vender €2.000 millones de euros en productos relacionados con el fútbol.



### 3. VF CORPORATION

VF es de los pocos grupos que cuenta con una cartera de marcas amplia y diversificada. La compañía estadounidense ha apostado por la moda deportiva y después de integrar Timberland en su estructura ha vuelto a la caza de nuevos activos.

Eric Wiseman, presidente de la empresa, ha asegurado que tiene intención de centrarse en el sector del *outdoor* y la moda deportiva y que, aunque actualmente no tenga ninguna negociación en marcha, ese va a ser el segmento de mercado por el que la compañía quiere apostar. En su último ejercicio, la división de enseñas de deporte representó más de la mitad de la cifra de negocio de VF, con ejemplos como The North Face, con una facturación de más de €1.400 millones de euros, y Vans, cuyas ventas se elevaron por encima de los €1.200 millones de euros en el último ejercicio. El porcentaje que representa esta división podría seguir elevándose si la empresa encuentra activos que se ajusten a sus necesidades.

### 4. PUMA

Puma aguanta, pero no sin problemas. La compañía de moda deportiva, propiedad del grupo Kering, sigue dando dolores de cabeza al gigante francés y continúa estableciendo medidas para reducir costos y agilizar procesos, con el objetivo de recuperar la senda del crecimiento y consolidar una cuenta de resultados que en los últimos años se ha debilitado considerablemente. Para

ello, Kering ha confirmado su intención de paralizar dos o tres años nuevas adquisiciones de marcas deportivas y de *lifestyle* (división que lidera Puma) para revertir la situación de la compañía alemana, que lleva desde 2009 tratando de reestructurarse. El plan Forever Faster, para el que Kering desembolsará €70 millones de euros, es la última iniciativa puesta en marcha por el grupo para Puma.

### 5. ASICS

Asics continúa manteniendo su propio ritmo. El grupo japonés sigue aprovechando el tirón del *running* en los mercados internacionales y afianza su quinta posición en un ranking en el que multitud de compañías cuentan con activos diversificados, mientras que Asics se hace fuerte con una cartera dominada por un producto técnico como las calzado para correr.



La empresa, que se caracteriza por no tener una política agresiva de aperturas, ha establecido una destacada presencia en mercados como el español, donde ya suma dos clubes de *running* en Madrid y Barcelona, así como un establecimiento outlet en La Roca Village.

## 6. UNDER ARMOUR

La compañía estadounidense Under Armour ha consolidado su negocio en su mercado local y ahora está tejiendo, progresivamente, una red de distribución internacional. La empresa está apostando, sobre todo por desarrollarse en espacios multimarca, que le permiten testear mercados sin el riesgo que puede tener una tienda propia.

Además, Under Armour ha entrado en el terreno de las compras y para estrenarse en él, ha decidido apostar por la tecnología, con la adquisición de MapMyFitness, una compañía especializada en tecnología para medir el progreso realizado por el deportista. Con esta compra, Under Armour entra en la guerra de la tecnología para moda deportiva, en la que también entran dispositivos como el Fuel Band de Nike, que es otra de las compañías que más está apostando por la tecnología aplicada a la moda deportiva. Expansión internacional, un negocio definido y nuevas categorías de producto relacionadas con la tecnología, posicionan a Under Armour como un valor al alza, tal y como demuestra su salto de dos posiciones en la lista de 2014.

## 7. NEW BALANCE

New Balance es la única compañía nueva que entra en el ranking de este año. La empresa estadounidense ha dado un salto cualitativo gracias al auge de calzado de su marca homónima en los mercados internacionales. Además de contar con una mayor visibilidad más allá de su mercado local, New Balance cuenta con una destacada carrera de marcas que la han catapultado al séptimo puesto de la lista, por delante de las tres empresas que sufren actualmente una situación más complicada. Entre otras, New Balance posee las enseñas Aravon y Cobb Hill (especializadas en calzado de mujer), Brine (centrada en productos para deportes como el *lacrosse*, el fútbol y el voleibol) o Dunham (cuya oferta se focaliza en el calzado masculino).

## 8. QUIKSILVER

Quiksilver está llevando a cabo un importante plan de reestructuración a nivel global, que le ha llevado a reorganizar las zonas geográficas en las que divide su negocio y a centralizar departamentos como el de diseño, tanto para ahorrar costos como para ganar agilidad a la hora de gestionar los pedidos y coherencia de marca frente al cliente más fiel de sus distintas marcas. Una vez se completen los cambios, Quiksilver tiene previsto recuperar la senda del crecimiento y la estabilidad en la cuenta de resultados. En paralelo a sus planes de reestructuración, Quiksilver ha vivido un momento complicado este año debido a la marcha de uno de sus atletas patrocinados más históricos: Kelly Slater. El surfista estadounidense llevaba más de dos décadas formando parte de la estructura de la empresa, incluso como accionista, y junto a Quiksilver había formado un tándem muy rentable para la imagen de la empresa. Ahora, Slater ha pasado a formar parte del grupo Kering, con el que lanzará su propia marca de ropa.

Pese a que Quiksilver cuenta con un importante equipo de deportistas a los que patrocina, entre los que están el surfista vasco Aritz Aranburu, la compañía se ha quedado sin uno de sus elementos más fuertes en lo que a reputación e imagen de marca se refiere.

## 9. BILLABONG

La australiana Billabong prosigue con su plan de ajuste y reducción de costos, pero su situación financiera no ha mejorado en los últimos doce meses.

La compañía, que también ha seguido incorporando a nuevos directivos procedentes de empresas competidoras, está sentando las bases para encarar una nueva etapa de crecimiento, más moderada que la vivida hasta ahora, apuntalada por su acuerdo de financiación con los fondos Oaktree y Centerbridge. Tras la incorporación de estos dos nuevos accionistas, Billabong ha llevado a cabo una reorganización de su cúpula y ha incorporado a ejecutivos de Guess, Quiksilver o Hurley para liderar esta nueva fase de desarrollo de la compañía.



## 10. LI NING

La compañía china Li Ning ha rectificado su agresiva estrategia de expansión internacional y ha decidido dar marcha atrás. Li Ning ha sufrido las consecuencias de su desmedido plan de expansión y ha tenido que reformular su estrategia de crecimiento destinada a desarrollarse fuera de su mercado local. Tras reducir considerablemente la lista de países en los que opera directamente, como hizo con España, donde liquidó la sociedad con la que gestionaba su negocio, la empresa ha apostado por crear su imagen de marca a través de patrocinios en mercados como Estados Unidos, donde tiene contratos con jugadores de la NBA como Shaquille O'Neal o Dwyane Wade. En cuanto a distribución, Li Ning ha preferido reducir su red de distribución propia y centrarse en su presencia en comercios multimarca.

