

## «*La respuesta de los sectores tradicionales frente a la globalización y el avance tecnológico. El caso de la industria textil en la C.A. del País Vasco*»

En este artículo se analiza la problemática a la que se enfrentan los sectores tradicionales en los países avanzados. Para ello se realiza un “estudio de caso” típico de sector tradicional del que extraer enseñanzas para muchas otras actividades. En concreto, se estudian las características del sector de los fabricantes de confección textil en la Comunidad Autónoma del País Vasco y se identifican las diferentes tipologías de empresas que compiten en el mismo. El estudio se basa fundamentalmente en entrevistas realizadas a 21 empresas del textil, aunque para el análisis de los resultados de las empresas del sector también se utilizan las Cuentas Industriales de Eustat. La investigación revela la difícil situación por la que atraviesan las empresas de confección textil en el País Vasco. Se concluye que la creación y gestión de intangibles como la marca, la organización flexible de la producción a través de mecanismos como la subcontratación de algunas fases y las nuevas fórmulas de interacción más cercanas con el cliente final (tiendas propias o venta mediante detallistas) son las posibles vías que tienen las empresas de confección-textil vascas para ser competitivas y crecer.

*Artikulu honetan, tradiziozko sektoreek herrialde aurreratuetan dituzten arazoak aztertu dira. Horretarako, tradiziozko sektore tipiko baten kasua aztertu da, bestelako jarduera askotarako irakaspenera eratorriko direlarik. Hain zuzen ere, Euskal Autonomia Erkidegoko jantzigintza arloaren ezaugarriak aztertu dira eta arlo horretan lehiatzen duten enpresen tipologia ezberdinak identifikatu. Azterlana jantzigintza alorreko 21 enpresei egindako elkarrizketetan oinarritu da bereziki, nahiz eta arloko enpresen emaitzen analisirako Eustaten Industri Kontuak ere erabili diren. Ikerketak agerian utzi du EAEko jantzigintza arloko enpresak egoera zailean daudela. Ondorioetan, alderdi ukiezinen kudeaketa, hala nola marka, ekoizpenaren antolakuntza malgua zenbait fase azpikontratatu, eta azken bezeroarengandik hurbilago dauden elkarreragineko formula berriak (norberaren saltokiak edo txikizkako bidezko salmenta), dira EAEko jantzigintza enpresek lehiakorra izateko eta hazteko dituzten balizko bideak.*

This article analyses the problems faced by traditional industries in advanced countries. It makes a typical case study of a traditional industry from which lessons may be extrapolated to many other activities. Specifically, it looks at the characteristics of the textile garment-manufacturing industry in the Autonomous Community of the Basque Country, identifying the different types of company competing in the industry. The study is essentially based on interviews conducted in twenty-one textile companies, although in analysing the companies' results it also makes use of the Industrial Accounts produced by Eustat. The authors reveal the difficult situation being experienced by textile companies in the Basque Country at the present time. They conclude that Basque textile companies could grow and increase competitiveness by creating and managing certain intangible factors, such as brand, more flexible production arrangements (involving outsourcing of certain phases) and new formulas of interaction which bring the product closer to the final customer (selling through direct outlets or retailers).

## ÍNDICE

1. Introducción
  2. Metodología
  3. Descripción de las características de las empresas
  4. Identificación y caracterización de tipologías de empresas
  5. Conclusiones
- Referencias bibliográficas

Clasificación JEL: L6

### 1. INTRODUCCIÓN

En los países avanzados, los sectores que se encuentran en su etapa de madurez se caracterizan por una alta rivalidad entre sus competidores y unas escasas posibilidades de crecimiento. Los nuevos avances tecnológicos y la globalización de los mercados hacen que la rivalidad en el sector y las dificultades de crecimiento sean todavía mayores.

En este sentido, el desarrollo de nuevas vías de comunicación (ej.: Internet) y la caída de las barreras arancelarias ha beneficiado la presencia de empresas extranjeras tanto suministradoras de productos acabados como distribuidoras que han abierto sus propias tiendas, haciéndose un hueco en el mercado y aumentando la competencia.

---

\* Las autoras agradecen la inestimable colaboración de O. Eizaguirre y M.G. Aramberri.

El aumento del grado de rivalidad y las dificultades de crecimiento los están padeciendo en mayor medida los sectores tradicionales en los que las empresas han basado su competitividad en la eficiencia productiva y en la ventaja en costes. La ventaja que los países en vías de desarrollo tienen frente a los países desarrollados en los costes de producción, especialmente en los costes laborales, obliga a los sectores maduros a buscar nuevas vías para competir en los países avanzados.

Con objeto de aportar algo de luz a las empresas que compiten en sectores maduros, en este artículo se estudia uno de los sectores maduros típicos: el sector de confección textil en la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV). Se trata de un sector atomizado, muy intensivo en mano de obra y poco atractivo, que atraviesa importantes dificultades, especialmente en los países desarrollados, donde

el coste de la mano de obra es considerablemente superior a la de los países en vías de desarrollo. Este estudio, que es parte de uno más amplio que pretende llegar a proponer posibles vías para la revitalización y potenciación del sector de confección textil, realiza un análisis básicamente cualitativo de los fabricantes que compiten en el sector. Por un lado, se estudian sus características generales, la gestión de la marca, el producto ofertado o muestrario, los clientes, los proveedores, la cadena de valor y la subcontratación, los medios productivos, la estructura de costes y los resultados empresariales. Y, por otro lado, se identifican y caracterizan las diferentes tipologías de empresas del sector confección textil.

## 2. METODOLOGÍA

La metodología seguida para el análisis cualitativo de las empresas de confección textil y la utilizada para el estudio de los resultados empresariales de este sector ha sido diferente. Para el análisis cualitativo se ha recurrido a fuentes primarias, básicamente entrevistas realizadas a una muestra de los directivos de empresas de confección textil, mientras que para el estudio de los resultados empresariales de las empresas de confección textil se han utilizado fuentes secundarias<sup>1</sup>, en concreto a la *Encuesta Industrial de 1999 de Eustat*<sup>2</sup>.

Con objeto de obtener una selección de empresas a entrevistar se acudió al *Direc-*

*torio de Actividades Económicas de la CAPV*, elaborado por Eustat, donde figuran todas las empresas de confección textil instaladas en la CAPV (622 empresas). De éstas se descartaron aquéllas que no figuraban como personas jurídicas, ya que se trataba de personas que son subcontratadas por otras empresas para elaborar tareas de confección, a las que las empresas de confección entregan la prenda cortada para que la cosan, siendo posteriormente la empresa subcontratista la que se encarga de su comercialización. Por ello, estas personas, no tienen ninguna capacidad de decisión en el mercado y sus acciones no repercuten en la estructura del sector por su dependencia de las decisiones de las empresas subcontratistas. Del mismo modo, se descartaron aquellas empresas que, aun estando constituidas como sociedad, tuvieran menos de nueve trabajadores, también por considerarlas no suficientemente significativas ni relevantes para el sector. Por último, por su actividad, se eliminaron aquellas empresas cuyo negocio principal era la confección de ropa industrial de seguridad, uniformes, hombreras, sombreros, etc., así como las empresas dedicadas al tratamiento y confección de pieles y cuero, por no ajustarse exactamente al sector objeto de análisis.

Para disponer de información adicional para la selección de empresas, por un lado, se consultó el *Catálogo Industrial y de Exportadores del País Vasco* elaborado por Eustat, donde además de localizar algunas de las empresas seleccionadas se encontraron otras 7 empresas del sector de confección textil que no figuraban en el direc-

---

<sup>1</sup> Para el análisis de la estructura de costes se ha recurrido tanto a las entrevistas como a la *Encuesta Industrial de Eustat*.

<sup>2</sup> Instituto Vasco de Estadística.

Cuadro nº 1: **Las empresas de confección textil en la CAPV**

PROVINCIA		FORMA JURÍDICA		Nº EMPLEADOS	
Bizkaia	61%	Persona Física	69%	<2	73%
Gipuzkoa	28%	S.A.	10%	3-9	19%
Araba	11%	S.R.L.	10%	10-19	5%
		C.B.	6%	20-49	2%
		S.Coop.	1,5%	>49	1%
		Otros <sup>4</sup>	3,5%		

Fuente: Eustat y elaboración propia.

torio. Por otro lado, se consultó a expertos en el sector, por cuya recomendación se sumaron 5 empresas más a las seleccionadas. De esta forma, la selección definitiva contaba con 33 empresas de las que finalmente, por la disposición de las empresas se pudieron entrevistar 21, muestra<sup>3</sup> que se considera adecuada y suficientemente representativa de cara a la consecución de los objetivos de este análisis.

### 3. DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS

#### 3.1. Características generales

Según los datos de Eustat, en la CAPV hay un total de 622 empresas de confección, distribuidas por provincias, forma jurídica, y tamaño, según se muestra en el Cuadro nº 1.

Se observa que la provincia más importante en confección textil es Bizkaia, ya que más de la mitad de las empresas de la CAPV se encuentran en ella. Una cuarta parte de las mismas se sitúa en Gipuzkoa

<sup>3</sup> No se han adjuntado los nombres de las empresas entrevistadas por motivos de confidencialidad

<sup>4</sup> Organismos autónomos, Sociedades en creación, etc.

y el resto, sólo un 10%, en Araba. Según la personalidad jurídica, se puede observar que casi tres cuartas partes del total de las empresas inscritas figuran como persona física, es decir, son personas autónomas que realizan tareas de confección para otras empresas. Del resto, la mayoría son sociedades anónimas o limitadas (10% cada uno), mientras que un 6% están constituidas bajo la forma de comunidad de bienes y un 1,5% como cooperativas. Por último, el 73% del total de las empresas emplea a menos de dos trabajadores, lo cual concuerda con el hecho de que el 69% de las empresas estén constituidas como persona física. El siguiente rango más importante corresponde a empresas que emplean de tres a nueve trabajadores, siendo sólo un 8% las empresas que tienen más de 10 trabajadores.

Tomando como objeto de análisis las 33 empresas preseleccionadas, y según el *Catálogo Industrial y de Exportadores del País Vasco*, la distribución de las empresas según provincias, forma jurídica, número de empleados, facturación y actividad se presenta en el Cuadro nº 2. En este cuadro se puede observar que

casi la mitad de las empresas preseleccionadas están en Bizkaia, con lo que el peso específico de las empresas de este sector en Bizkaia también queda reflejado en la muestra elegida para el análisis. Sin embargo, por los criterios de selección establecidos la mayoría de las empresas seleccionadas está constituida bajo la forma jurídica de sociedad anónima, contrariamente a lo que ocurría para el total de las empresas del sector. Una tercera parte de las empresas seleccionadas se sitúa en el tramo correspondiente a las empresas que emplean de 10 a 19 trabajadores, aunque hay que comentar que este porcentaje es casi igual al de empresas que emplean de 20 a 29 trabajadores.

La composición de la plantilla varía de unas etapas de producción a otras. La etapa de confección –tanto por su consideración tradicional de “trabajo de mujeres” como porque los salarios mínimos en el sector de la confección son menores a los de otros sectores– es una tarea llevada a cabo por mujeres aproximadamente en el 95% de los casos, por lo que en función de que la empresa fabricante tenga o no interiorizada la fase productiva de confección, el porcentaje de proporción femenina en su plantilla variará considerablemente. Sin embargo, la sastrería y el corte han sido trabajos desempeñados por hombres, debido a que la utilización de las herramientas tradicionalmente necesarias para el corte (por ejemplo: sierras eléctricas, guillotinas...) requiere una mayor fuerza física.

En lo referente a la formación básica requerida para el desempeño de las tareas

del sector, lo importante es conocer el oficio. Todas las personas entrevistadas coincidieron al afirmar que la experiencia es el factor más relevante a la hora de coser a máquina, ya que, a pesar de que los avances tecnológicos facilitan el trabajo para el correcto desempeño de la confección, es necesaria una destreza que sólo se adquiere con el paso de los años.

Por facturación, la mayor parte de las empresas (28%) factura entre 500 y 1.000 millones de pesetas, seguido de empresas que facturan entre 50 y 100, 100 y 250, y 250 y 500 millones (18% de las empresas en cada de los tres tramos). Por último, en lo que al tipo de producto fabricado se refiere, el subsector más importante en cuanto al número de empresas que lo forman es el de las empresas que se dedican a la fabricación de prendas externas de mujer (25%). En este subsector se analizan por separado los fabricantes de gamas completas de prendas de mujer, y los fabricantes de ropa de manga de mujer.

### 3.2. La gestión de la marca

A la hora de hablar de la marca, es importante hacer una clara diferencia entre los fabricantes de prendas de confección (son las empresas que realizan la fase de diseño y venta, pudiendo subcontratar el resto de las fases) y los talleres de confección que se dedican a realizar las fases que han sido subcontratadas, pudiendo éstas ir desde el patronaje hasta el empaquetado, dependiendo del grado de sofisticación de la empresa subcontratada y de las exigencias de la empresa subcontratista. Por lo que se refiere a este

Cuadro nº 2: **Las empresas de confección textil seleccionadas**

PROVINCIA	FORMA JURÍDICA	Nº EMPLEADOS	FACTURACIÓN <sup>5</sup>	TIPO DE PRENDA				
Bizkaia	43% S.A.	60%	<10	3,3%	<50 M	9,1%	E. Mujer G. Completa	15,6%
Gipuzkoa	36% S.L.	33,3%	10-19	33,3%	50-100 M	18,2%	E. Mujer Manga <sup>6</sup>	9,4%
Araba	21% S.A.L. S.Coop.	3,3%	20-29	30%	100-150 M	18,2%	Ext. Hombre	3,1%
			30-39	16,6%	150-500 M	18,2 %	Ext. H/M	15,6%
			40-49	10%	500-1000 M	27,3%	Interior <sup>7</sup>	21,8%
			>50	6,6%	>1000	9,1%	Punto	3,2%
							Deportes	21,9%
							Ropa de trabajo	3,1%
							Sastrería	6,2%

Fuente: Eustat y elaboración propia.

estudio, la mayoría de las empresas entrevistadas tiene capacidad para diseñar y vender sus propias prendas.

Las empresas fabricantes tienen la opción de gestionar su propia marca mientras que las subcontratadas no, ya que confeccionan las prendas que los fabricantes les piden. Hay que destacar que aunque los fabricantes puedan gestionar su propia marca, esto no significa que comercialicen sus prendas exclusivamente con esta marca, ya que, dependiendo del tipo de cliente al que se dirija y de sus exigencias concretas, la comercialización se hará bajo la marca del fabricante o la del cliente.

A la hora de comercializar los productos, el etiquetado de la prenda depende de la capacidad negociadora del cliente (cuanto mayor sea su poder de negociación, menor será la presencia de la marca del fabricante) y de la imagen de

marca que haya conseguido alcanzar el fabricante, ya que si el cliente final valora la marca del fabricante el cliente intermedio se verá obligado a mostrar esta marca como reclamo de ventas.

Teniendo en cuenta que una prenda lleva siempre una etiqueta externa y otra interna, y considerando tanto la imagen del fabricante como la del cliente, la comercialización de las prendas puede ser diferente:

1. Etiqueta interna y externa del fabricante.
2. Etiqueta interna tanto del fabricante como del cliente y etiqueta externa del cliente.
3. Etiqueta interna del fabricante y externa del cliente.
4. Etiqueta tanto interna como externa del cliente.

En el caso de los fabricantes que venden a los comercios tradicionales<sup>8</sup>, siempre se

<sup>5</sup> 22 unidades analizadas.

<sup>6</sup> Abrigo, chaquetas, chaquetones, etc.

<sup>7</sup> La definición de la ropa interior incluye tanto la corsetería como la lencería.

<sup>8</sup> La denominación de comercio tradicional o tienda independiente se utilizará indistintamente.

mantiene tanto la etiqueta externa como la interna del fabricante, mientras que si las prendas se comercializan en grandes cadenas<sup>9</sup>, es la etiqueta del cliente la que se mantiene.

Centrándose en el análisis del tratamiento que cada empresa pueda darle a su propia marca, se pueden observar dos grupos de empresas muy diferenciadas entre sí:

### **Empresas fabricantes con marca no valorada por el consumidor.**

Puede darse el caso de que el consumidor final no pueda apreciar la marca del fabricante porque ésta se haya diluido a lo largo de la cadena de valor de la prenda, o por el contrario puede ocurrir que aún pudiendo conocer el nombre del fabricante, el cliente final no valore esta marca. La dilución de la marca es habitual en aquellos casos en los que las empresas comercializan sus prendas en grandes cadenas, las cuales exigen el etiquetado bajo su propia marca como señal de un mayor poder de negociación, que sin duda aminora los márgenes que obtienen los fabricantes con sus prendas.

A este grupo de empresas pertenecerían todas aquéllas que consideran que sus clientes compran sus prendas debido a la calidad de sus productos y al saber hacer proporcionado por el paso de los años. No consideran la publicidad como medio de llegar al cliente final puesto que dirigen sus esfuerzos hacia el intermediario, sea éste mayorista o minorista.

---

<sup>9</sup> Bajo esta denominación se incluyen grandes superficies, grandes almacenes y cadenas especializadas.

### **Empresas fabricantes con marca valorada por el consumidor**

Se trata de empresas que dedican una gran parte de sus recursos a la correcta gestión de su marca de manera que ésta se respeta a lo largo de toda la cadena de valor hasta que es percibida por el consumidor final<sup>10</sup>. El consumidor final relaciona esta marca con alguna característica real o ficticia de la prenda (calidad, estilo especial, precio, acciones solidarias...) de forma que la identificación de la marca llega a condicionar, en alguna medida, la decisión de compra.

Este tipo de empresas dirigen sus esfuerzos hacia la obtención de una imagen de marca, valorada también por el cliente final, y no sólo por el cliente intermedio. De hecho, de las empresas fabricantes entrevistadas para este análisis, 7 llevan a cabo una gestión activa de su marca, lo cual significa que una tercera parte de las empresas entrevistadas considera importante la gestión de la marca de cara a la obtención de ventajas competitivas en el sector. Al menos 4 de estas 7 empresas han decidido establecer sus propias tiendas, tanto para crear una imagen física de la marca como para situarse un poco más cerca del consumidor final y 3 de las 7 empresas mencionadas corresponden a diseñadores de la CAPV.

---

<sup>10</sup> Como muestra de la inversión en la marca que realizan las empresas, es posible mencionar las siguientes acciones de marketing: establecimiento de sus propias tiendas para las empresas fabricantes, actividades publicitarias tanto de las tiendas como de las prendas (radio, televisión, publicidad estática, etc.), desfiles y certámenes de moda, patrocinio de concursos de belleza o equipos de deporte, etc.

El hecho de establecer un punto de venta propio permite al fabricante-distribuidor informarse directamente de las peticiones y exigencias del consumidor final, ya que debido a la mayor información que posee sobre el tema se encuentra en condiciones de pedir exactamente lo que se demanda y compararlo con el producto de otros fabricantes. Para estos fabricantes es más fácil dar con el muestrario ideal, ya que conocen mejor las necesidades de sus clientes finales y además han creado una personalidad propia cuyo principal exponente es la marca.

La situación geográfica de las tiendas propias se estudia con minuciosidad, ya que debido al estilo especial que el fabricante quiere dar a sus tiendas, prefiere darse a conocer sólo entre su público objetivo, y no dirigirse al conjunto de la población. En general, se trata de una tienda con un aire distinto, especial que refleja la personalidad de la marca y que sirve para dar a conocer la totalidad de la colección de la empresa. Normalmente un fabricante no ve expuesta su colección completa en un mismo cliente, sobre todo si se trata de un cliente "multimarca" (el denominado comercio tradicional o pequeño comercio). Para resolver esta carencia, el fabricante opta por colocar su colección completa en una tienda propia que el consumidor final valorará de una manera u otra, dentro de su escala de preferencias.

### 3.3. Producto ofertado/muestrario

Algunas de las empresas entrevistadas (65%) se dedican a la fabricación y posterior venta de una determinada línea

de productos, como pueden ser las prendas de abrigo, la ropa deportiva, prendas de punto, lencería, corsetería, etc., mientras que otras (35%), queriendo ofrecer una gama más amplia de productos, apuestan por la fabricación y venta de ropa exterior en su conjunto, con el objeto de ofrecer un servicio más completo y "vestir de la cabeza a los pies" a sus clientes. Este grupo incluye a los diseñadores que, con objeto de mantener su imagen de marca, optan por comercializar sus prendas en tiendas propias, incluyendo también los complementos que "terminan de vestir a la mujer", léase bolsos, sombreros, zapatos, bisutería... En este sentido, cabe destacar la diversidad de líneas de productos existente entre las distintas empresas pertenecientes al mismo subsector.

Debido al clima húmedo que caracteriza nuestra geografía, 5 de las empresas entrevistadas han decidido dedicarse exclusivamente a la fabricación y venta de prendas de abrigo<sup>11</sup>. Las empresas que se han especializado en estas prendas, ven limitado su campo a las zonas geográficas en las que el clima es similar al de la CAPV y a la temporada de otoño-invierno, con lo que les resulta necesario buscar nuevas alternativas de producción y venta.

La casi totalidad de los fabricantes entrevistados afirman que el muestrario es básico dentro del proceso productivo de la empresa. Las tendencias de la moda

<sup>11</sup> Una de ellas ha tenido que compensar su producción con la fabricación de bañadores durante la temporada de verano debido a la gran estacionalidad de las ventas.

hacen que cada temporada los muestrarios de las empresas fabricantes se vean obligados a incluir aquellos detalles que parece que van a dar un buen resultado en las ventas. Las ventas de cada temporada dependen del acierto o desacierto de las prendas que constituyen el muestrario y, de la misma manera, la imagen de la empresa depende de que el muestrario sea el acertado a lo largo de sucesivas temporadas. Cuando se habla de imagen de la empresa se hace referencia tanto a la impresión sobre la marca que tienen los clientes que adquieren las prendas (en caso de que la empresa lleve a cabo una gestión activa de la marca), como a la impresión sobre el “saber hacer” de la empresa que perciben los clientes intermedios, que pueden ser comercios tradicionales o grandes cadenas.

Para realizar el diseño del muestrario, es necesario viajar mucho y observar las tendencias de la moda en otros países. El escaparate europeo más importante es Italia, aunque Alemania y Francia también tienen qué decir en el mundo de la moda. Acudiendo a desfiles, ferias e incluso observando la vestimenta de la gente en la calle o en las discotecas, el/la diseñador/a tiene que intuir la moda que marcará la tendencia de la temporada en su mercado y, a partir de ahí, crear su propia colección. Las empresas fabricantes de corsetería, por ejemplo, tienen la “suerte” de que la moda de ropa interior siempre va un año retrasada respecto a la de ropa exterior. Las tendencias de la moda exterior se reflejan en la moda interior del año siguiente, por lo que los corseteros pue-

den seguir perfectamente y con toda seguridad la corriente de la moda.

La extensión del muestrario depende de la cercanía de cada fabricante a los gustos del consumidor. De esta manera, el número de modelos que se presentan en el primer muestrario puede variar entre las 70 y las 300 prendas, dependiendo también de la complejidad de la moda en cada temporada. Conforme ciertos modelos vayan teniendo éxito (en términos de número de pedidos por prenda) el propio fabricante va puliendo su muestrario de manera que el muestrario inicial se reduce, en casi todos los casos, a unas 60 ó 70 prendas, que son las que realmente se fabrican.

Las temporadas coinciden, en la mayoría de los casos, con las de primavera-verano y otoño-invierno en lo que se denomina la moda exterior (prendas de mujer, hombre, niño, prendas deportivas), ya que parece ser que en la moda interior no influye el hecho de que sea invierno o verano. De hecho, la única diferencia en este tipo de prendas entre una temporada y otra radica básicamente en los colores.

Por otro lado, se ha podido observar un cambio importante en lo que se considerara factor clave del muestrario. Hasta hace algunos años, la importancia de las prendas era valorada en función del diseño de las mismas y tanto el color como el material eran aspectos secundarios; después, se empezó a valorar el color por encima de los demás factores. Hoy en día parece ser que estamos en la “Era de los materiales”. El consumidor final valora más el tejido que compone la prenda, tanto en

términos estéticos como prácticos (que sea una moda urbana, cómoda, que no necesite planchado, etc.), por lo que los fabricantes del sector, y sobre todo los diseñadores, están invirtiendo cada vez más en este aspecto.

### 3.4. Clientes

Los fabricantes venden a dos tipos de clientes: por un lado el comercio tradicional o pequeño comercio, y, por otro lado, las grandes cadenas. Es necesario mencionar que algunas de las empresas entrevistadas comercializan sus productos vía creación de tiendas propias como complemento a su red de ventas, hecho que merece la consideración de las tiendas propias como clientes de las empresas fabricantes.

En el cuadro siguiente se puede observar la proporción de empresas fabricantes del sector que se dirigen a cada tipo de cliente en cuestión. Resulta obvio que la suma de los porcentajes del cuadro es superior al 100% y esto se debe a que el 75% de las empresas objeto del análisis ha optado por combinar más de un tipo de cliente para completar su red de ventas. El análisis de este cuadro refleja también el hecho de que, pese a la invasión de las grandes cadenas, el comercio tradicional

es el que mayor peso específico tiene entre las empresas del sector, ya que el 85% de las empresas consultadas comercializan sus productos por medio de detallistas. Por otro lado, el 70% de las empresas consultadas cuenta, en mayor o menor medida, entre sus clientes con algunas grandes cadenas, mientras que un 25% de las empresas cuentan con tiendas propias.

Un aspecto importante relacionado con la proporción de fabricantes que se dirigen a un tipo de cliente o a otro, es el del tipo de producto que fabrican. Así, vemos que todas las empresas que apuestan por generar una imagen de marca optan por los detallistas como principal forma de distribución de sus productos, y en algunos casos, también por las tiendas propias. En ocasiones, una empresa vende su línea principal de productos bajo una marca (la suya propia), y a la vez comercializa otra línea de productos con otra marca distinta, que incluso puede dirigirse a las grandes cadenas. Éste es el caso de algunas empresas que, tras obtener una posición competitiva favorable gracias a su imagen de marca, deciden atender la demanda de las grandes cadenas etiquetando las prendas con la marca del cliente, de modo que el consumidor final no pueda relacionar las dos marcas.

Cuadro nº 3: **Tipo de clientes de las empresas de la muestra**

Grandes Cadenas	70%
Comercio Tradicional	85%
Tiendas Propias	25%

Fuente: Elaboración propia.

Una de las ventajas de trabajar para las grandes cadenas comentada por la mayoría de los fabricantes es la de que solicitan un gran volumen de un pequeño número de modelos. Así, si bien el margen obtenido por cada prenda es menor, la demanda de una cantidad mucho mayor compensa el efecto de la disminución del margen unitario. Además, la fabricación de un gran volumen de un pequeño número de modelos resulta mucho más cómoda y económica.

Otra ventaja consiste en que aún pagando unos precios menores que los clientes detallistas, las grandes cadenas resultan ser muy solventes, luego los impagados son casi inexistentes en este segmento de clientes. Al contrario de lo que ocurre con los clientes detallistas, donde hasta hace unos años las ratios de impagados eran muy altas.

Por su parte, la principal desventaja de trabajar con las grandes cadenas es la capacidad negociadora que tienen. El hecho de que realicen pedidos de grandes dimensiones hace que sean capaces de establecer precios realmente ajustados, obligando de esta manera a los fabricantes a soportar unos márgenes muy pequeños que apenas les permiten cubrir los costes para poder continuar con el negocio. Este hecho hace que cuanto mayor sea la dependencia del fabricante respecto a este tipo de cliente, mayor sea el poder que éste ejerza, obligándole a disminuir más los precios.

El mayor conocimiento que las grandes cadenas tienen del mercado supone tanto una ventaja como una desventaja para los fabricantes. Ventaja porque al existir un

continuo contacto entre fabricante y distribuidor se comparte mucha información sobre las tendencias de la moda, los modelos más exitosos, los tejidos... Desventaja porque las grandes cadenas conocen también a los proveedores y pueden llegar a saber prácticamente qué margen obtiene cada fabricante por cada prenda vendida. En este sentido, cada vez es más habitual que sea el propio cliente el que intente establecer el precio de la prenda que le vende el fabricante. Si se da el caso, el cliente cierra con el proveedor del fabricante un acuerdo para el suministro del tejido a un precio más bajo del que habitualmente consigue el fabricante, pero esta diferencia en el coste de la materia prima repercute directamente y en su totalidad en el precio de venta de la prenda al distribuidor. Cuando esto ocurre se puede decir que el distribuidor intenta introducir al fabricante dentro de su proceso de generación de valor. Lo que se pretende es controlar los dos extremos de la cadena de valor, pudiendo así aumentar su margen a costa de la reducción de los márgenes tanto del fabricante como del proveedor inicial.

Otro peligro asociado a la relación con las grandes cadenas sería el derivado de la consideración del extremo de la situación anterior: la amenaza de su total integración hacia atrás y que comenzasen a confeccionar ellos mismos la ropa. Tal y como posteriormente se explica en los apartados de subcontratación y fases productivas, todas las fases de fabricación son fácilmente subcontratables, a excepción del diseño, por ser esta la fase que mayor valor aporta. En este sentido, las grandes cadenas están introduciendo en sus empresas equipos de

diseñadores con el objeto de abarcar el ciclo completo de producción.

Si se analiza la territorialidad de los clientes se observa que la mayoría de los fabricantes del sector venden a clientes situados en todo el Estado. Casi en el 35% de los casos, las empresas fabricantes optan por salir al exterior a vender sus colecciones, eso sí, siempre después de haberse asegurado un cierto número de clientes en España. En este sentido, cabe señalar que los fabricantes que venden a las grandes cadenas, debido a la presencia de éstas en todo el Estado, venden en todas las provincias de España. Por otro lado, las empresas que venden a detallistas empiezan por vender en la CAPV, abarcando poco a poco un mayor radio de ventas conforme la empresa va adquiriendo experiencia.

Teniendo en cuenta que la mayoría de las empresas analizadas tiene a sus clientes repartidos a lo largo de todo el Estado, cabe señalar el poco éxito de la zona sur como objetivo de ventas, debido sobre todo a que los precios de los fabricantes de allí son muy bajos y a que, por lo tanto, las empresas fabricantes de la CAPV no pueden competir en precios con éstas. A esto hay que añadir el factor del clima, ya que el contraste climático entre nuestra comunidad y las comunidades del sur, impide pretender vender la misma cantidad de prendas de abrigo, por ejemplo, en el norte y en el sur.

### 3.5. Proveedores

Los principales proveedores son los fabricantes de tejidos, incluyendo no sólo

las telas sino también la materia prima que sirve para confeccionar prendas de punto.

Del estudio realizado se puede deducir que la gestión de los proveedores no es fuente de ventaja competitiva. Las empresas analizadas no consideran que la capacidad de negociación de sus proveedores sea especialmente fuerte y, tal y como se acaba de mencionar, tampoco ven que pueda haber una empresa que obtenga alguna ventaja significativa, como por ejemplo acceder a un precio más barato, al tratar con un proveedor en exclusiva.

Si bien hay tejidos de diferente tipo y calidad, la tela como tal es un bien genérico y la calidad para cada nivel de precio está bastante estandarizada. Los proveedores de tejidos del sector se sitúan en distintas partes del mundo. Dependiendo del tipo de producto que fabrican, las empresas se dirigen a proveedores que se sitúan en países tan dispares como España (Cataluña y Levante sobre todo), Italia, Bélgica, China, EE.UU., Francia, Suiza, Alemania, Inglaterra o Suecia. Así, las empresas dedicadas a la fabricación de lencería consideran que los tejidos procedentes de las empresas españolas no tienen tan buena calidad como los procedentes de Francia, Suiza, Alemania, Italia e incluso China. El poliéster español parece estar bastante logrado, pero el dominio de la producción de las fibras naturales sigue estando en manos de proveedores extranjeros.

Parece que hasta hace unos cinco años la oferta española de tejidos, centrada sobre todo en Cataluña, era muy buena

Cuadro nº 4: **Zonas de venta de las empresas de la muestra**

CAPV	10%
Zona Norte	10%
Zona Norte y Cataluña	5%
Toda España	70%
Exportaciones	35%

Fuente: Elaboración propia.

tanto en lo que a la variedad, como a la calidad y al precio se refería, pero en los últimos tres o cuatro años se ha notado un claro estancamiento en su colección ofertada. En el mercado europeo los tejidos han evolucionado considerablemente, adquiriendo mucha importancia los tejidos elásticos, plastificados, sintéticos, inteligentes, etc., y parece que las productoras catalanas no han sabido estar a la altura de las europeas. De hecho, la oferta presentada en las últimas ferias españolas de tejidos, no ha tenido la suficiente variedad ni acierto, sobre todo en lo que se refiere a los mencionados tejidos modernos, lo que ha provocado que muchos de los fabricantes de la CAPV hayan reducido su consumo estatal en beneficio del europeo (Ej.: Francia, Alemania, Italia, etc.). Así, en el cuadro nº 5 se observa que hoy en día la proporción de empresas fabricantes que compran los tejidos en Europa es mayor que la proporción de empresas que lo hace en Cataluña.

### 3.6. Cadena de valor y subcontratación

La cadena de valor del sector está constituida por los procesos de diseño, patronaje, escalado, corte, confección, embalaje,

control de calidad y comercialización, que a continuación se describen brevemente:

#### *Diseño*

Este proceso es clave para aquellas empresas que lo poseen, ya que de él depende la supervivencia de la compañía. La fase de diseño engloba actividades tales como la visita a ferias, compra de prendas para la copia práctica (habitual en el sector), así como todas las actividades propias del proceso como realización de bocetos, selección de tejidos, etc.

El resultado final de esta fase consiste en la obtención de un muestrario que se ofrecerá a los clientes. Dependiendo de su acogida entre los clientes, la empresa obtendrá un determinado nivel de ventas. Pero además, de ello dependerá, a su vez, el prestigio de la firma y el reconocimiento tanto de los clientes como de los propios consumidores finales.

En general, el tamaño del muestrario oscila entre 70 y 300 modelos. El porcentaje de venta de los modelos sobre muestrario es muy variado, ya que depende de numerosas variables como el prestigio de la marca, acierto en las tendencias, etc. si bien oscila entre un 45% y un 80%-85%.

Cuadro nº 5: **Zonas de compra de las empresas de la muestra**

Cataluña	44%
Resto de España	16%
Europa	61%
Asia	22%
Resto del Mundo	22%

Fuente: Elaboración propia.

### *Patronaje, Escalado y Corte*

Estas tres fases son comunes para las empresas del sector. Así, de todas las empresas con fase de diseño, un 90% realizan estas tres fases internamente antes de poder confeccionar ellas mismas, o bien, mandar el tejido cortado a algún taller donde se subcontrata el proceso de confección.

### *Confección*

La fase de la confección propiamente dicha se está desarrollando en su mayoría (90% del total) en talleres especializados que no poseen ningún proceso de diseño propio, sino que son contratados por las empresas que subcontratan esta fase.

### *Embalaje y Control de calidad*

Estas dos fases están evolucionando durante los últimos años debido sobre todo a los avances tecnológicos referentes al embalaje y a la mayor exigencia de la calidad. El aumento de los requerimientos de calidad por parte de los clientes hace que sea necesario realizar un seguimiento constante de la calidad del producto en sus distintas fases: en las etapas de subcontratación, después de recibir los productos

procedentes de los talleres subcontratados y antes de la entrega al cliente, ya que cada vez más, y sobre todo ante clientes importantes, que suponen cantidades de venta importantes, el mínimo error puede hacer devolver la mercancía vendida.

### *Comercialización*

El proceso de venta de las empresas que cuentan con un diseño propio se hace a través de representantes asignados a un espacio geográfico determinado. El número de representantes varía en función de la cobertura geográfica que la empresa quiera obtener, y obviamente de los recursos económicos y humanos que la empresa quiera o pueda destinar a este concepto.

Al valorar el grado del cumplimiento de los objetivos de ventas, es básico contar con unos representantes bien posicionados entre sus clientes. Los representantes son las personas en las que confían los detallistas a la hora de realizar sus pedidos, por lo que un buen representante no sólo asegura las ventas de un periodo, sino que además es el que origina la captación de los nuevos clientes.

La característica o proceso que determina la tipología de la cadena de valor es la posesión o no del proceso de diseño integrado en la empresa. Paradójicamente, el proceso de confección en sí mismo no se halla entre los procesos habituales, de forma que cada vez más las empresas optan por deshacerse de los procesos que pueden ser objeto de subcontratación. Así, un 90% de las empresas con un proceso de diseño propio, subcontrata la confección en su totalidad, de forma que las compañías que fabriquen prendas con su diseño propio o bien desarrollen su propio muestrario, incorporan los procesos de diseño, patronaje, escalado, corte, embalaje, control de calidad y comercialización.

Sin embargo, las empresas sin fase de diseño corresponden básicamente a los talleres dedicados exclusivamente a la confección y sus servicios son contratados por las empresas que poseen un proceso de diseño propio. En este caso, la cadena de valor se ciñe al corte, confección, embalaje y control de calidad.

La subcontratación está aumentando durante los últimos años, tanto en cuanto al porcentaje de producción que se subcontrata como en cuanto al mayor número de las fases subcontratadas y fundamentalmente se lleva a cabo para lograr una mayor flexibilidad en la producción y, por lo tanto, llegar a ser más competitivos en el sector. Las empresas analizadas trabajan bajo pedido y no contra stock y esto hace que tengan que hacer frente a pronunciados picos de producción. Al año se presentan dos colecciones. Los dos primeros meses de cada semestre se dedican a la

venta de la colección y una vez que tienen todos los pedidos se lanzan las órdenes de fabricación. De esta manera, toda la confección se concentra en dos o tres meses. Además, al estar las empresas de la CAPV más especializadas en ropa de invierno<sup>12</sup>, la mayor parte de la producción se realiza durante los meses de verano.

La necesidad de subcontratación, por lo tanto, se debe más a la imposibilidad de planificar la producción y repartirla uniformemente durante todo el año, que al ahorro de costes. De hecho, y contrariamente a lo que en un principio pudiera parecer, según los responsables de las empresas analizadas la subcontratación en sí no resulta más barata que la confección interna, sino que recurren a ella por razones de flexibilidad.

En este sentido, muchos fabricantes se quejan de que en la CAPV existen pocos talleres de confección y que, como consecuencia de ello, se ven obligados a subcontratar fuera<sup>13</sup>. Además, consideran que, al haber pocos talleres y muchos fabricantes, no existe competencia entre los primeros, lo que conlleva unos precios más elevados, un menor esfuerzo en hacer un buen trabajo, menores inversiones en maquinaria especializada, etc.

Respecto a los motivos que han podido provocar esta escasez en la oferta de talleres de confección, destaca la falta de mano de obra, es decir, no existe motivación para trabajar en confección. De todas formas, los fabricantes tienen dos

---

<sup>12</sup> Sobre todo por razones de clima.

<sup>13</sup> Sobre todo en Galicia, Zaragoza, e incluso algunos en Portugal y China.

puntos de vista diferentes sobre el por qué de esta falta de motivación. Mientras unos fabricantes afirman que la falta de mano de obra se debe a que los salarios en confección son muy bajos, otros consideran que el problema es estructural. Éstos opinan que en la CAPV no ha habido tradición textil y que el sector, aun suponiendo el 6% del PIB, ha estado totalmente desatendido por las instituciones. En este sentido, destacan sobre todo la carencia existente en la educación o en los planes de formación que se promueven. En este momento no existe ninguna escuela de confección donde los jóvenes puedan aprender el oficio y las universidades tampoco ofrecen ninguna posibilidad de especializarse en este sector y, por lo tanto, consideran normal que los jóvenes no se sientan atraídos por la confección. Así pues, no consideran que los salarios sean un problema, ya que una mayor formación implicaría un mejor desempeño, una mayor competitividad como empresa, lo que se traduciría en unos salarios más que aceptables.

En este sentido, cabe señalar que el desarrollo de los talleres de confección les resultaría muy interesante a todos los fabricantes, ya que la proximidad geográfica aporta, en este caso, ventajas muy importantes (mayor flexibilidad, mayor control sobre la calidad, menores gastos de transporte, etc.)

Aunque la principal razón por la que las empresas subcontratan es la mayor flexibilidad que ello les aporta, puede haber otras razones que varían dependiendo de las zonas geográficas donde se subcontrata.

La subcontratación en la CAPV se da por la cercanía, que reduce el coste y permite la rápida respuesta (flexibilidad) ante necesidades urgente e imprevistas, y por la relación calidad/precio, que es razonable, aunque bastante inferior a otras zonas. La subcontratación de empresas de Zaragoza y Navarra se da por la buena relación calidad/precio (mejor a la de la CAPV y peor a la del extranjero) y por la razonable cercanía, que también implica una buena capacidad de respuesta (flexibilidad) ante necesidades urgentes e imprevistas. Por último, la razón de la subcontratación en el extranjero (Portugal y Asia) se debe a la muy buena relación calidad precio, mejor que las otras zonas, y al amplio abanico de posibilidades de subcontratación de los diferentes procesos. Las desventajas de la subcontratación en esta zona son los altos costes de transporte, la necesidad de planificar de antemano las necesidades de subcontratación (mayor rigidez) debido a la distancia y el mayor riesgo debido a la imposibilidad de verificar la calidad de los productos durante el proceso.

### 3.7. Medios productivos y estructura de costes

La importancia de los avances tecnológicos ha aumentado durante los últimos años, debido a la mayor exigencia de la calidad, a la importante reducción de costes que supone –ya que permite sustituir o reducir uno de los mayores causantes del coste de los productos como es la mano de obra–, y a que aporta una mayor rapidez en la respuesta a los pedidos de los clientes, así como una mayor flexibilidad

en la producción. De esta forma, el margen obtenido por la empresa mejora.

Sin embargo, ésta puede ser un arma de doble filo, ya que conocida esta situación por los clientes importantes y sobre todo por las grandes superficies, éstas aprovechan para presionar en mayor medida y beneficiarse de parte del margen que obtiene la empresa.

Los procesos en los que se observa una mayor implantación de los avances tecnológicos son el patronaje, el escalado y el corte. Los avances tecnológicos consisten tanto en hardware como software específico que puede ir desde un programa de marcado y escalado hasta un plotter. Además, hoy en día es posible realizar las fases de marcado, escalado y corte directamente por ordenador. El proceso que requiere una mayor implantación de los avances tecnológicos es la confección. Sin embargo, debido a la coyuntura del sector, que restringe la capacidad inversora del mismo, la gran mayoría de las empresas prefieren deshacerse de los procesos que quedan tecnológicamente obsoletos optando por la subcontratación.

Tal y como se observa en el Cuadro nº 6, el sector de confección de prendas exteriores se caracteriza por un mayor peso de los costes laborales y un menor peso de las amortizaciones y de los costes intermedios que la media de la industria manufacturera. Es más, dentro de este sector se diferencian dos subsectores: el de confección industrial y el de confección a medida, caracterizándose el segundo por un peso de los costes laborales todavía mayor que

el de la confección de otras prendas exteriores. Esto empuja a las empresas a reducir al máximo la mano de obra contratada. De esta forma, la subcontratación de procesos intensivos en mano de obra y de baja cualificación es un recurso utilizado cada vez en mayor medida.

La distribución de los costes entre las partidas generales varía de forma notable entre las empresas analizadas. Este hecho puede deberse a la falta de medios para una correcta medición y asignación de los mismos, a la heterogeneidad de la estructura productiva y a la especialización en distintos productos que origina dicha disparidad.

Respecto de los distintos procesos que forman la cadena de valor, la distribución de los costes es más o menos homogénea dependiendo de si las empresas analizadas poseen la fase de diseño o no.

Se observa cómo para las empresas con la fase de diseño, ésta supone un alto porcentaje del coste total debido fundamentalmente al alto coste de realización del muestrario que puede variar en función del número de modelos que lo integran.

Asimismo, se observa que la fase de confección supone un alto porcentaje del coste, debido a la cantidad de mano de obra que requiere. Ello tiene como consecuencia el mayor número de empresas que opta por la fórmula de la subcontratación.

### 3.8. Resultados empresariales

Para analizar los resultados empresariales de las empresas de confección tex-

Cuadro nº 6: **Comparación de la estructura de costes de la confección textil y de la industria manufacturera de la CAPV (1999)**

COSTES	Industria manufacturera		Confección Industrial		Confección a medida		Confección otras prendas exteriores	
	M. ptas.	%	M. ptas.	%	M. ptas.	%	M. ptas.	%
Consumo intermedio	3.629.366	74	3.802	72	802	58	4.604	70
Costes de personal	1.005.967	21	1.348	27	561	40	1.909	29
Amortizaciones	248.976	5	82	2	22	2	104	2
<b>TOTAL</b>	<b>4.884.309</b>	<b>100</b>	<b>5.232</b>	<b>100</b>	<b>1.385</b>	<b>100</b>	<b>6.617</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuentas industriales de Eustat y elaboración propia.

Nota: Datos en millones de pesetas. "Confección de otras prendas exteriores" es la suma de "confección industrial" y "confección a medida".

til de la CAPV en relación con la industria manufacturera se van a considerar tanto la productividad laboral como el excedente sobre ventas.

La productividad laboral (tanto la productividad por empleado como la productividad horaria), como cabe esperar en un sector tan intensivo en trabajo como el de confección, es claramente inferior a la de la industria manufacturera. Como se puede observar en el cuadro nº 7, esta diferencia respecto de la industria manufacturera es todavía más importante para el sector de confección a medida.

El margen sobre ventas, tal y como se observa en el cuadro nº 8, es similar en el sector de confección de otras prendas exteriores y en la industria manufacturera, incluso es algo superior en el primero. Sin embargo, hay que tener en cuenta que el hecho de que un número elevado de empresas de confección estén a su vez distribuyendo sus prendas es probablemente un factor que explica el mayor mar-

gen sobre ventas del sector de confección, dado que el margen que pueden conseguir por la venta de estas prendas es más elevado, y Eustat imputa a cada empresa los resultados referentes a la actividad principal y también los que resultan del resto de actividades secundarias a las que se dedica la empresa.

#### 4. IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE TIPOLOGÍAS DE EMPRESAS DE CONFECCIÓN TEXTIL

Con el objeto de destacar la diferente concepción que tienen las empresas sobre el futuro del sector y el diverso comportamiento que presentan como consecuencia de ello, a continuación se analizan las características de los dos tipos de empresas que se diferencian en el sector: el modelo de empresas adaptativas y el de las empresas proactivas<sup>14</sup>.

Se observa que, en términos generales, las empresas más proactivas son aquéllas

<sup>14</sup> Son los dos extremos de un continuo en el que se encuentran las empresas entrevistadas.

Cuadro nº 7: **Comparación de la productividad laboral de la confección textil y de la industria manufacturera de la CAPV (1999)**

CONCEPTO	Industria manufacturera	Confección industrial	Confección a medida	Confección de otras prendas exteriores
Valor añadido bruto (salid. Fab.)	1.930.029	2.061	784	2.845
Personal ocupado	221.226	807	375	1.182
Productividad por persona (*)	8,7242	2,5539	2,0906	2,4069
Horas trabajadas (en miles)	378.209	1.385	639	2.024
Productividad horaria (**)	5,103	1,488	1,226	1,405

Fuente: Cuentas industriales de Eustat y elaboración propia.

(\*): millones de pesetas

(\*\*): miles de pesetas

que fabrican ropa de diseño y deporte<sup>15</sup>, mientras que las que fabrican ropa genérica, lencería y otros, son más adaptativas.

#### 4.1. Modelo de empresas adaptativas

*Empresas familiares de larga trayectoria.* Son empresas creadas hace dos o tres décadas en un entorno mucho más favorable que el actual, donde el grado de rivalidad no era tan alto y había posibilidades de crecimiento para todos los competidores. Ahora su gestión está en manos de la segunda generación de la familia y tienen grandes dificultades para asimilar los cambios que han acontecido. Son buenos conocedores del sector, pero dirigen sus empresas bajo los mismos planteamientos que lo hacían sus padres, sin adaptarse del todo al entorno actual.

<sup>15</sup> Según ACOTEX el subsector textil deportivo ha experimentado un importante crecimiento en los últimos años como consecuencia del aumento de tiempo libre y de la bonanza económica.

*Tienen estructuras rígidas.* Estas empresas tienen una considerable plantilla fija, lo que limita la subcontratación. En muchos casos los gestores son conscientes de las ventajas que les aportaría subcontratar una o varias fases de su etapa de producción, pero no les es posible llevar a la práctica esta subcontratación porque ello exigiría despedir a parte del personal.

*No gestionan la marca.* Si bien se ha mencionado que todas las empresas consideran importante el hecho de tener marca, éstas empresas creen que conseguir imagen de marca está fuera de su alcance (requeriría demasiadas inversiones, etc.) y se resignan a conseguir un buen equilibrio en el binomio calidad/precio.

*No se sienten activas en el sector,* es decir, consideran que su futuro depende de la evolución del sector y no tanto de su propio esfuerzo. Son conscientes de la problemática del sector, pero no se sienten capaces ni de cambiar las reglas de

Cuadro nº 8: **Comparación del margen sobre ventas de la confección textil y de la industria manufacturera de la CAPV (1999)**

CONCEPTO	Industria manufacturera	Confección industrial	Confección a medida	Confección de otras prendas exteriores
Excedente neto de explotación	506.979	625	199	824
Ventas netas	5.660.666	5.862	1.581	7.443
Margen sobre ventas (%)	8'95	10'66	1.2'58	11'07

Fuente: Cuentas industriales de Eustat y elaboración propia.

Nota: datos en millones de pesetas

juego ni de encontrar un nuevo nicho de mercado al que puedan satisfacer mejor que la competencia.

*Tienen una orientación industrial.* Son empresas centradas en la fabricación (costes, calidades, etc.) sin considerar tanto las estrategias de venta a distribuidores ni las necesidades reales del consumidor final.

*Política comercial poco definida.* Muy en relación con su orientación industrial, estas empresas no tienen definido cuál es el tipo de cliente al que les interesa vender, ni qué condiciones tienen que aplicar en cada caso.

*Tienen una perspectiva de futuro bastante negativa.* Consideran que dadas sus características (empresas pequeñas sin posibilidad de dedicar muchos recursos ni a la publicidad ni a las inversiones tecnológicas, etc.) les es casi imposible desarrollar satisfactoriamente ninguna ventaja competitiva. Esto sumado al hecho de que la competencia es cada vez más

fuerte, hace que vean el futuro bastante complicado. Aproximadamente el 25% de las empresas entrevistadas ven el futuro negativo y otro 25% lo ven incierto.

#### 4.2. Modelo de empresas proactivas

*Son empresas jóvenes y con visión.* Estas empresas están siendo gestionadas por los propios fundadores, que creen en el proyecto y tienen mucha ilusión por ver crecer su negocio. Se puede decir que cuando estas empresas entraron en el sector éste ya era complejo, no como en el caso de las empresas más adaptativas, para las que el sector "se ha vuelto complejo" cuando ya estaban en él. Por ello tienen mucho más claro cuáles son sus objetivos, dónde quieren llegar y cuáles pueden ser los métodos más correctos para conseguirlos.

*Tienen estructuras flexibles.* Tal y como se acaba de mencionar, éstas son empresas jóvenes, han tenido la ventaja de observar desde fuera el sector y por ello han optado por la subcontratación como fórmula de producción. Son empresas mucho

más ligeras y le dan mucha más importancia a la parte “creativa” que a la operativa.

*Llevan una gestión activa de la marca.* Conscientes de la importancia que tiene la marca, dedican muchos recursos a la creación de una buena imagen de marca. De hecho, en algún caso, la creación de la marca ha precedido incluso a la propia fabricación. Estas empresas quieren desarrollar un estilo propio, de manera que temporada tras temporada el público sepa qué tipo de ropa va a presentar su firma. En este sentido, consideran que los clientes cada vez van afinando más su propio estilo y pretenden ser fieles a las personas que se ven identificadas con el estilo del fabricante, con su marca. Esto hace que este tipo de fabricantes complete su gama de productos ofreciendo bolsos, zapatos, bisutería, etc. u ofrezcan incluso unos valores diferentes o una filosofía de vida<sup>16</sup>. De este modo, con este mismo objetivo de crear imagen de marca, optan cada vez más por abrir tiendas propias, para demostrar sin intermediarios cómo son realmente y qué es lo que quieren transmitir.

*Se sienten activas en el sector.* Son conscientes de que su situación futura depende del comportamiento actual y aunque reconocen que cambiar las reglas de juego es muy difícil, creen haber identificado un nicho de mercado que les será fiel siempre que realicen bien el trabajo. En este sentido, están muy abiertos a nuevas ideas y consideran que siempre habrá sitio para quien sepa trabajar bien.

---

<sup>16</sup> Esta filosofía se puede plasmar en tendencias musicales alternativas, participaciones en proyectos ecológicos,...

*Tienen orientación de marketing.* Son conscientes de que es el consumidor final quien tiene la última palabra en el proceso de compra y centran en él sus esfuerzos, mimando al mismo tiempo al distribuidor. Creen que su objetivo no es simplemente confeccionar prendas de vestir, sino hacer que la gente se sienta cómoda y guapa y centran en ello todos sus esfuerzos. Así, tal y como se ha dicho anteriormente, completan su colección con atributos físicos y psicológicos que realmente lleguen al cliente final

*Tienen una política comercial bien definida.* Estas empresas saben claramente qué tipo de distribuidores quieren para comercializar sus prendas, sobre todo, en base a la imagen de marca que quieren crear y potenciar. Se dirigen casi exclusivamente a los detallistas y cuidan mucho más las tiendas o boutiques a los que se dirigen, su estética, su ubicación, etc. y aunque siguen valiéndose de la figura del representante para vender sus productos, hacen un esfuerzo muy grande para que estos “comprendan el significado de cada colección dentro del estilo propio de la empresa”.

*Tienen una perspectiva de futuro positiva.* Reconocen que existe una amenaza por parte de las grandes cadenas, pero no la temen demasiado ya que consideran que ellos se dirigen a segmentos específicos de mercado cuyas necesidades difícilmente podrán ser satisfechas por las grandes superficies. Suponen aproximadamente un 50% de las empresas entrevistadas.

De todas formas, cabe aclarar que individualmente hablando las empresas del tipo adaptativo no tienen por qué tener peores resultados que las del tipo proactivo, de hecho algunas tienen muy buenos resultados.

En este sentido, las empresas proactivas saben mejor qué es lo que hacen bien, cuál es su competencia esencial y sobre todo, a quién se dirigen. Estas empresas proactivas no se dirigen a toda la población sino a un segmento concreto (según renta, estilo, valores, etc.). Por lo tanto, parece que el futuro, en un mercado tan maduro, está en identificar diferentes nichos de mercado para poder satisfacer mejor que la competencia las necesidades de uno de ellos, sabiendo que estas necesidades serán cada vez más subjetivas, y que irán mucho más allá de la mera estética o calidad de la prenda.

## 5. CONCLUSIONES

El sector de la confección textil se caracteriza por estar constituido por empresas pequeñas cuyas plantillas, salvando excepciones, están compuestas por 15-25 trabajadores. Cabe señalar también que aun perteneciendo todas las empresas entrevistadas al mismo sector, las características de cada una de ellas son muy diferentes, hasta el punto de considerar que algunas no son competencia entre sí. De esta manera, se pueden observar varios subgrupos dentro del propio sector:

*Material deportivo.* Apuestan por potenciar la marca y venden tanto a detallistas como a las grandes cadenas.

*Prendas genéricas.* Ofreciendo o no una gama de productos completa, no gestionan su marca propia y pueden vender tanto a detallistas como a grandes cadenas

*Prendas de diseño.* Ofrecen una gama completa, apuestan por potenciar la marca y crear estilo, sólo venden a detallistas seleccionados (boutiques especializadas, etc.) y establecen sobreprecio

*Lencería.* El consumidor de este tipo de ropa es mucho menos marquista y los fabricantes apuestan por una buena confección

*Otros.* Género de punto, corsetería y puericultura textil

Aunque obviamente dentro de cada grupo también haya diferencias, se puede decir que los cuatro primeros grupos se rigen bajo las mismas reglas y que la estrategia seguida por cada empresa es bastante similar.

Si bien no todas las empresas se sienten capaces de crear marca, todas ellas consideran que *es muy importante tener imagen de marca*, ya que es una forma de diferenciarse, lo que a su vez implica la posibilidad de fidelizar al cliente y establecer un sobreprecio. Además, en un mercado tan maduro como éste es muy difícil conseguir una diferenciación objetiva. El comprador busca otros atributos como imagen, pertenencia, etc.

Dado que las empresas analizadas no alcanzan niveles de fabricación tan grandes como para beneficiarse de las economías de escala, *la inmensa mayoría de empresas apuesta por subcontratar la fase de confección para eliminar estructura y*

*ser más flexibles.* Son, precisamente, la flexibilidad y la rapidez de respuesta los principales valores que pueden ofertar las empresas de la CAPV frente a los fabricantes extranjeros que, para una calidad similar, ofrecen precios bastante más baratos.

Tal y como se ha venido mencionando, los fabricantes de confección textil de la CAPV se enfrentan a dos tipos de cliente muy diferentes: las grandes cadenas y los detallistas. *El crecimiento de la presencia de las grandes cadenas que se ha dado durante los últimos años afecta negativamente a los fabricantes de la CAPV desde varias perspectivas:*

- a) Estando el sector en su etapa de madurez, la apertura de nuevas cadenas de distribución implica el cierre de algunos detallistas (o al menos una disminución en su facturación), lo que lleva a que los fabricantes que venden exclusivamente a detallistas hayan visto reducir su mercado natural. De esta manera no sólo tienen menos clientes en términos absolutos, sino que al haber menos detallistas para el mismo número de fabricantes, el margen obtenido por cada prenda vendida es también, presumiblemente, menor.
- b) La proliferación de las grandes cadenas, que supone una menor presencia relativa de detallistas se traduce también en una menor capacidad de negociación, con lo que los fabricantes han visto disminuir los márgenes obtenidos.

- c) Una mayor presencia de las grandes cadenas implica, por último, un mejor conocimiento del mercado, lo que deriva en una amenaza de integración hacia atrás de las propias cadenas de distribución. Esta amenaza es especialmente importante para aquellas empresas que venden la mayor parte de sus productos a estas grandes cadenas, ya que son totalmente dependientes de las mismas. En el caso de que las grandes cadenas optaran por integrarse hacia atrás y empezaran a diseñar, estos fabricantes pasarían a ser meros talleres subcontratados sin ninguna capacidad de negociación o decisión.

Siendo esta la situación del mercado, los fabricantes se encuentran ante una encrucijada bastante compleja: si apuestan por vender a las grandes cadenas, que a primera vista parecen tener más futuro como canal de distribución, no pueden gestionar su marca con lo que pierden identidad y fuerza frente al cliente final. Esto hace que su dependencia de las grandes cadenas aumente, lo que deriva en una clara disminución de los márgenes de beneficio. Pero, por otra parte, si apuestan por servirse exclusivamente de los detallistas para comercializar su producto, se enfrentan al riesgo de que efectivamente éstos desaparezcan (debido la presión de las grandes cadenas y nuevas formas de consumo) y se queden sin clientes.

Estas situaciones son por supuesto extremas, pero sirven para ilustrar las cuestiones a las que se enfrentan los fabrican-

tes de confección textil de la CAPV. Todos los fabricantes coinciden en afirmar que el textil es un sector especialmente complejo, pero las expectativas de futuro que tienen unas y otras son totalmente diferentes. Algunas de las empresas entrevistadas parecen haber encontrado su hueco en el mercado y se muestran optimistas de cara al futuro, otras por el contrario, se muestran bastante más pesimistas.

En función de la concepción que sobre el futuro tienen las empresas y el diverso comportamiento que presentan como consecuencia de ello *se pueden diferenciar dos modelos de empresas*.

Las empresas que siguen el modelo adaptativo son, en general, empresas familiares de larga trayectoria y con una estructura rígida. Están muy orientadas a la fabricación, no gestionan la marca y no tienen una política comercial definida. Consideran que su futuro depende de la evolución del sector y no tanto de su propio esfuerzo, por lo que su perspectiva de futuro es bastante negativa y su postura en el sector bastante pasiva.

Sin embargo, las empresas que siguen el modelo proactivo son unidades jóvenes con visión de futuro y con una estructura flexible. Tienen orientación de marketing,

de forma que gestionan activamente su marca y tienen una política comercial bien definida. Tienen una perspectiva de futuro positiva y son conscientes de que su situación futura depende de su comportamiento actual, por lo que se sienten activas en el sector.

Del análisis que se ha efectuado sobre el sector de confección-textil en la CAPV se pueden extraer algunas enseñanzas para otros sectores tradicionales o maduros que, al igual que el sector aquí analizado, tienen dificultades para sobrevivir en los países avanzados. La competitividad de las empresas de estos sectores se debe basar fundamentalmente en la generación y adecuada gestión de los intangibles (en el caso del sector textil la gestión de la marca es fundamental), en una organización flexible de la producción (en el caso del sector textil alcanzada mediante la subcontratación de algunas fases como la de confección) y en nuevas fórmulas de interacción con proveedores y clientes (en el caso del sector textil intentando el acceso más directo posible al cliente final). Estos no son por supuesto los únicos factores para competir en los sectores tradicionales, pero sí algunos de los más importantes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASOCIACIÓN DEL COMERCIO TEXTIL DE MADRID, ACOTEX ( 2000): *El Comercio textil en cifras*.

EUSTAT (1999): *Cuentas Industriales*.

EUSTAT (1999): *Directorio de Empresas*.

OPE CONSULTORES (1986): *El sector del textil y de la confección en la OCDE, en España y en Guipúzcoa. Posibilidades de dinamizar el pequeño sector de textil y de la confección guipuzcoano mediante la promoción de la moda incorporada a los productos*.