

## Índice

1. Introducción	2
2. Análisis DAFO	5
2.1 Análisis interno: Debilidades y Fortalezas	5
2.1.1 Debilidades	5
2.1.2 Fortalezas	9
2.2 Análisis del entorno: amenazas y oportunidades	10
2.2.1 Amenazas	10
2.2.2 Oportunidades	13
3. Cuadro de segmentos estratégicos	16
4. Opciones estratégicas	17
4.1 Integración vertical	20
4.2 Proveedor de la distribución	23
4.3 Proveedor de la distribución organizada	29
4.4 Proveedor de otros fabricantes de confección	32

## 1. Introducción

En toda planificación estratégica, como la presente, se debe antes de desarrollar programas de actuación, realizar una serie de análisis que sin duda nos puedan ayudar en las fases siguientes de dicha planificación. Por otro lado, se requieren unos objetivos previos para poder establecer un marco adecuado de actuación para la implementación de las acciones propositivas expuestas.

El presente informe analiza profundamente la situación de la rama de la confección, y en especial, los aspectos de distribución con el propósito de plantear una serie de propuestas estratégicas que puedan dar respuesta a las inquietudes de los empresarios y organizaciones empresariales del sector a la hora de formular estrategias de planificación productiva y de distribución.

La metodología utilizada en el presente informe ha sido variada y complementaria. Hemos utilizado, con profusión, bastantes fuentes secundarias a la hora de definir el objeto estudiado. En un primer momento, hemos analizado, desde un punto de vista descriptivo, la situación del sector desde una óptica interna (Aragón) y de entorno (España y Europa). La utilización de fuentes secundarias en estos capítulos ha sido esencial a la hora de analizar el: *dónde nos encontramos?, Quiénes son? y qué tendencias existen?*.

Para completar este análisis inicial, hemos querido profundizar en el conocimiento que podía proporcionarnos un acercamiento directo a los actores protagonistas del mismo. En esta fase, la metodología utilizada ha sido, por un lado, la entrevista en profundidad con empresarios e informantes cualitativamente relevantes, y por otro, el análisis que nos ha permitido la realización de diversos grupos de discusión y dinámicas de grupo con profesionales de la distribución y de departamentos comerciales de industrias de la confección.

Toda esta información ha servido para enriquecer y concretar, en gran medida, las carencias que mostraban las fuentes secundarias.

Una vez analizado el objeto de estudio desde una óptica descriptiva, y conocida la opinión directa de informantes cualificados del sector, hemos efectuado un análisis interno y externo para elaborar un DAFO que pueda responder, de forma propositiva, a la situación contextual de la rama de la confección, y proporcionar alternativas de desarrollo en el sector. La idoneidad del análisis DAFO se debe a que permite ordenar las ideas y conceptos desde un punto de vista interno y externo al objeto estudiado. Consideramos como interno a las debilidades y fortalezas, y como externo, a las amenazas y oportunidades. Así mismo, este análisis obliga a pensar no sólo en aquellos aspectos negativos (habitualmente más fáciles de extraer), sino también en aquellos puntos positivos que posee el sistema analizado, tratando de buscar un equilibrio entre ambos en dicho sistema.

Una vez revelados los elementos y circunstancias vitales para el desarrollo y futuro del sector, hemos analizado los nichos o segmentos más representativos del mercado de la confección, y elaborado una ficha descriptiva de lo necesario y operativo para incardinar políticas de gestión dirigidas a asumir la distribución y la inclusión del sistema productivo en estos segmentos.

En toda planificación estratégica, el momento crucial, una vez digerida la información, es el capítulo de propuestas. Dada la múltiple casuística y variedad en el sector que estamos tratando, hemos considerado que lo más razonable es plasmar una batería de cuatro propuestas estratégicas muy concisas que, a nuestro juicio, responden a una necesidad de cambio y de orientación para efectuar un salto cualitativo en los modelos de gestión a la hora de competir en un mercado. El presente informe, muestra un mercado que, siendo hoy muy competitivo, se revela como prometedor o amenazante (dependiendo de la capacidad de respuesta y reciclaje) a tenor de las tendencias vislumbradas en una distribución influenciada por un proceso de creciente globalización.

## 2. Análisis DAFO

### 2.1 Análisis interno: Debilidades y Fortalezas

#### 2.1.1 Debilidades

- Ausencia de producto/diseño.

Desde un punto de vista de mercado, la rama de la confección aragonesa adolece de una falta de personalidad y estilo como consecuencia de la ausencia generalizada de diseños propios.

- Mayor proporción de talleres auxiliares.

Existe un cierto desequilibrio en el sector debido a la desproporción que existe entre talleres auxiliares y confeccionistas. Esta realidad en nuestra región es consecuencia de un débil posicionamiento de la confección de Aragón si lo comparamos con el de otras regiones limítrofes a la nuestra.

- Estrategias en base a precio.

La importancia del taller auxiliar y la facturación de éste por hora trabajada, en vez de por marca como el confeccionista, hace que el factor precio y mano de obra sea excesivamente importante a la hora de competir. La búsqueda de criterios de competitividad en base a la variable precio es totalmente insostenible a medio y largo plazo ante terceros países. Un valor añadido en base a esta variable no es suficiente si no va acompañada de intangibles basados en los servicios, la imagen y la calidad.

- Canales largos de distribución.

La utilización de un elevado número de intermediarios en la distribución aumenta los costes del producto reduciendo su competitividad, agilidad y rapidez de respuesta ante las exigencias cambiantes del mercado.

- Representantes multicartera.

La ausencia de redes comerciales propias y/o la utilización de representantes multicartera es un factor de debilidad ante la posible “infidelidad” y falta de motivación del comercial.

- Canal tradicional detallista.

Las empresas confeccionistas están prácticamente concentrando toda su producción en los comercios independientes. Este formato de distribución, la de las tiendas multimarca independientes, está siendo hoy en día uno de los elementos de la distribución finalista con una pérdida de cuota de mercado más acusada.

- Escasa flexibilidad productiva.

Los sistemas de producción varían en función del producto o subsector. Hay una marcada especialización en prendas masculinas debido, en parte, a la incapacidad de responder con series cortas de producción y con una rotación elevada de productos, tal y como muestran las tendencias actuales. Este marco de referencia nos impide salir del “subnicho” tradicional de mercado.

- Falta de sistemas de información de mercado.

Existe una excesiva confianza en la calidad intrínseca del producto sin contar con la información ascendente que puede proporcionar el mercado. Hay Estructuras empresariales rígidas, que no permiten adecuar fácilmente la oferta a las características cambiantes de la demanda, originadas tanto por su temporalidad intrínseca como por el efecto moda.

- Escasa capacidad de respuesta y de adaptación a la rotación del mercado.

Los sistemas de distribución mediante el almacenamiento de productos con mucha antelación y la producción de los mismos con sistemas de aprovisionamiento rígidos y lentos, hace que los stocks sean elevados y la capacidad de respuesta a un mercado-moda sea escasa.

- Bajo poder negociador.

La atomización, el reducido tamaño y el individualismo de las empresas de la rama de la confección aragonesa, hace que la capacidad de negociación con empresas de servicios, distribuidoras, proveedoras y/o intermediarias sea muy escasa.

- Estrecho concepto de producto.

Las dimensiones del producto van más allá de la calidad intrínseca del mismo. Existe un déficit en criterios intangibles y de servicio a la hora de vender y de concebir el producto.

- Falta capacidad exportadora.

Esta es la gran asignatura pendiente del sector confeccionista aragonés. La falta de servicios tangibles e intangibles nos hacen poco competitivos a la hora de exportar.

- Tamaño empresarial reducido.

La empresa de la rama de la confección aragonesa es de tamaño más reducido que la media española y europea, lo que limita en gran medida su capacidad.

- No existe una visión de marketing.

Debido a la excesiva confianza en la calidad intrínseca del producto, a la falta de formación y cualificación en sistemas de gestión y a la escasa capacidad de inversión, el sector adolece de una falta de visión de venta del producto.

- Sector intensivo en mano de obra.

Esto provoca que los rendimientos por hora de trabajo y el valor añadido bruto al coste de los factores sean más bajos que la media industrial.

- Escasa mentalidad estratégica.

El reducido tamaño empresarial y el “*día a día*” no están facilitando que exista un proceso de cualificación que, desde un punto de vista estratégico, vaya detrás de ampliar el campo de mira hacia el I+D, el diseño, la modernización en la gestión y la utilización de las nuevas tecnologías.



- Escaso nivel cultural del operario medio.

Esta circunstancia limita, en gran medida, la capacidad de adaptación de los trabajadores ante nuevos retos y sistemas productivos y, por el contrario, aumenta la resistencia al cambio en los sistemas productivos y de gestión empresarial.

### **2.1.2 Fortalezas**

- Calidad del producto contrastada.

El *know-how* acumulado durante los últimos años hace que la imagen y el buen hacer en la industria de la confección española y aragonesa estén hoy por hoy bien considerados en el mercado.

- Menores costes salariales.

La importancia del coste de la mano de obra en la industria de la confección y los bajos costes salariales españoles en comparación con otros países de la UE, hace que la confección española y aragonesa sea competitiva.

- La producción aragonesa se dirige a un mercado sin atractivo.

La especialización en el comercio tradicional multimarca de la confección aragonesa, hace que ésta se mueva en un entorno de mercado sin excesivo movimiento, en cuanto a competencia, debido al escaso atractivo del segmento y a la tendencia a la baja del mismo, en cuanto a cuotas de mercado.

- Buena imagen como industria.

La confianza mostrada por confeccionistas de otras regiones en la calidad y capacidad de la industria aragonesa, es un elemento de consolidación clave para el mantenimiento y crecimiento del sector.

- Énfasis y convicción propia de la calidad del producto.

Fuerte convicción de los propios empresarios del sector de la calidad intrínseca del producto confeccionado. Este elemento refleja una elevada motivación y confianza en lo que se está haciendo.

- Importancia del empleo en el sector.

El sector emplea directamente a más de 8.000 personas localizadas en multitud de pequeñas empresas expandidas por un gran número de comarcas del territorio aragonés. Esta circunstancia es importante desde dos puntos de vista: i) está ayudando a fijar población en zonas con grave peligro de despoblación y ii) es un sector con un número importante de empleos, por lo tanto, interesa su conservación desde un punto de vista político.

## **2.2 Análisis del entorno: amenazas y oportunidades**

### **2.2.1 Amenazas**

- Disminución del comercio minorista, canal tradicional del fabricante aragonés y aumento de la distribución organizada.

- Tendencia de toda la distribución de eliminar los stocks, incluida el comercio minorista. Exigencia de la entrega de reposición.
- Reducción de las series de producción con lotes de menos unidades.
- Entrada de las grandes empresas del sector de la distribución europeo al mercado nacional, siendo sus proveedores en la mayor parte de los casos extranjeros.
- El desarrollo de las grandes superficies está presionando las importaciones, con sus aprovisionamientos globalizados que buscan menores precios.
- Concentración de la distribución. Mayor poder negociador, capacidad de integración vertical y tendencia a la importación.
- Concentración o polarización urbana de la distribución que deja a parte del canal multimarca independiente fuera.
- Tendencia de la distribución organizada a importar o a deslocalizar la producción en terceros países.
- Ausencia de operadores logísticos integrales para la confección, sobre todo para los aprovisionamientos.

- Ampliación del mercado europeo a países europeos con menores costes de mano de obra.
- Incremento de la competencia intracomunitaria.
- Aprovisionamiento globalizado.
- El avance de los transportes y de las tecnologías de la información posibilita la deslocalización productiva.
- Descentralización y deslocalización productiva. Prácticas de perfeccionamiento pasivo.
- En el 2005 está previsto que finalice el Acuerdo Multi Fibras, que liberalizará el comercio mundial. Existencia de países con ventajas en cuanto a costes de mano de obra, en un proceso de fabricación que es intensivo en dicho factor.
- La crisis del lejano oriente ha provocado la devaluación de sus monedas, lo que les ha hecho ganar en competitividad.
- Integración vertical de determinados distribuidores, que fabrican para sí mismo.

- Acortamiento de los ciclos de vida de los productos. Moda cada vez más cambiante.
- Incremento del número de colecciones anuales.
- Exigencia de procesos productivos más ágiles, más flexibles.
- Exigencia de estructuras empresariales más grandes en función del segmento.

### **2.2.2 Oportunidades**

- El fin del Acuerdo Multi Fibras va a suponer también la apertura de nuevos mercados y cierto de compromiso de perseguir las imitaciones.
- Trabajar con una distribución organizada es también la oportunidad para mejorar como fabricantes y de esta manera ser más competitivos con los detallistas independientes.
- Es más fácil establecer relaciones de cooperación y de más largo plazo con la distribución organizada. La distribución organizada busca buenos proveedores con productos que funcionen, aunque no sean los más baratos.

- La cercanía a los mercados españoles y europeos para aquellos segmentos donde la capacidad de respuesta sea importante.
- La predisposición a comprar moda en España es alta debido al buen momento que se está viviendo en el país.
- La tendencia del vestir de gran parte de la sociedad que busca productos de calidad o de estatus social o de modo de vida. Estas personas estarán dispuestos a pagar un plus por conseguir dicha diferenciación.
- La existencia de federaciones y de ayudas públicas que puedan incentivar la cooperación industrial.
- Gran tamaño del comercio independiente multimarca que, aunque en decrecimiento, puede permitir ventas durante años, y así conseguir los recursos financieros para entrar en nuevos mercados o canales de distribución.
- La segmentación de los mercados permite concentrarse en ellos, organizando todas las operaciones en función de dichos mercados.
- Los cambios en el entorno, en mercados que exigen acortar el tiempo de respuesta, permite explotar nuevas oportunidades de negocio.

- La existencia de la Unión Europea permite la oportunidad de nuevos mercados.
- El desarrollo de grandes empresas distribuidoras españolas a nivel internacional tirará de la producción nacional. En cualquier caso habrá empresas nacionales, que al trabajar para estas empresas restará cierta tensión competitiva nacional.

### 3. Cuadro de segmentos estratégicos

CUADRO 89

<b>Público-objetivo del segmento</b>	<b>Estatus</b>	<b>Moda</b>	<b>Canal de distribución</b>
Caballero	Medio	No	Multimarca
Caballero	Alto	Sí	Especializada y Organizada
Joven	Alto	Sí	Especializada y Organizada
Joven	Medio	Sí	Especializada y Organizada
Mujer joven	Medio	Sí	Especializada y Organizada
Señora	Alto	Sí	Especializada y Organizada
Señora	Medio	No	Multimarca
Niños	Bajo-medio	No	Grandes superficies y Multimarca
Niños	Alto	Sí	Especializada y Organizada
Generalista (compra-barata)	bajo	No	Grandes superficies



## 4. Opciones estratégicas

El sector de la industria del textil y de la confección viene conformado por diferentes productos/segmentos y diferentes tipos de empresas. No podemos, en consecuencia, definir una única propuesta estratégica ya que, en función de la situación concreta en que se encuentre una empresa y en función del segmento de mercado al que se dirige, la propuesta variará sustancialmente.

En cualquier caso, sí que es una realidad que la industria aragonesa debe basar su ventaja competitiva en razón de la cercanía a los mercados. En la medida que sea necesaria dar una respuesta al mercado, provocado todo ello por la necesidad de renovar las colecciones o de realizar un reaprovisionamiento de acuerdo con lo que se está vendiendo, los distribuidores deberán recurrir o, a producir ellos mismos mediante un proceso de integración vertical, o a aprovisionarse de fabricantes cercanos. En esta situación, las importaciones, sobre todo las procedentes de países con ventajas de coste de mano de obra, se hacen totalmente inviables. Para importar aparecerán problemas como los costes de producción, niveles de calidad, dificultad de supervisión, tiempo de proceso (de pedido a producto servido), riesgo financiero, idioma, disponibilidad de materias primas a escala local, etc.

Sin embargo, en función de que el que el mercado, por el tipo de producto, en el caso de que tenga un precio inferior y bajo contenido de moda, y exija, en consecuencia, menores renovaciones de las colecciones, la distribución, sobre todo la organizada, tenderá a importar. Y cuando la distribución no importe, se

guiará más por el precio que por otro valor, produciéndose un estrechamiento de los márgenes.

De lo anterior se deduce que, cuando la industria aragonesa no se integre verticalmente, ésta deberá dirigirse a un tipo de productos y a un determinado segmento de mercado, que exija un cierto nivel de capacidad de respuesta, de varias colecciones al año, y que, necesite, también, una cierta capacidad de implementar los conceptos que el mercado está solicitando. En el extremo opuesto, la industria aragonesa tampoco tiene demasiadas opciones cuando la necesidad del mercado es la de renovar permanente las colecciones, más de una vez al mes, y de reaprovisionar a la distribución en una situación de just in time. En estos casos, la distribución deberá integrarse verticalmente hacia atrás, incorporando el diseño y la producción al conjunto de las operaciones de la empresa. Es el caso de Zara, al renovar quincenalmente las colecciones, precisa controlar ella misma todo el sistema. Este tipo de organización es la principal clave de su éxito. Y en estas situaciones no existe ningún tipo de opciones para la industria independiente, salvo industrias auxiliares muy cercanas a las plantas industriales de este tipo de empresas totalmente integradas. Zara sólo da trabajo a industrias auxiliares y a familias de Galicia, cercanas a sus factorías.

Por el momento, no contamos en la región aragonesa con ningún potente grupo empresarial, tipo Zara, que atienda segmentos de mercado que exija los altísimos niveles de respuesta y que, a su vez, potencie unos talleres auxiliares locales.

Sin embargo, sectores con contenido de moda, con posicionamiento medio-alto, como el caso de la confección de caballero y señora, beneficia a las industrias que no estén muy alejadas de los mercados y que trabajan con visión del marketing. En la medida que cuenten con equipos de diseño, tecnología productiva más o menos moderna, y controlen la cadena logística, sus posibilidades de éxito son altas.

En este contexto, la industria aragonesa tiene varias opciones estratégicas, que pasarán por elegir:

- Segmento de mercado: definición de producto en función del tipo de cliente.
- Formato de distribución: distribución organizada o distribución multimarca independiente.
- Estructura de operaciones.
- Estilo de empresa que desea ser: empresa que únicamente aporta mano de obra, cobrando a sus clientes por horas, o por el contrario, empresa que aporta una gestión a sus clientes, y que cobra en función del servicio que a éstos les proporciona.

#### **4.1 Integración vertical**

Basándonos en el análisis estratégico del sector llevado hasta el momento, tenemos las claves suficientes para realizar ahora una propuesta estratégica que vaya dirigida a un proceso de integración vertical.

Somos conscientes que para llevar a cabo esta propuesta, es necesaria voluntad política y una visión estratégica importante por parte de las empresas.

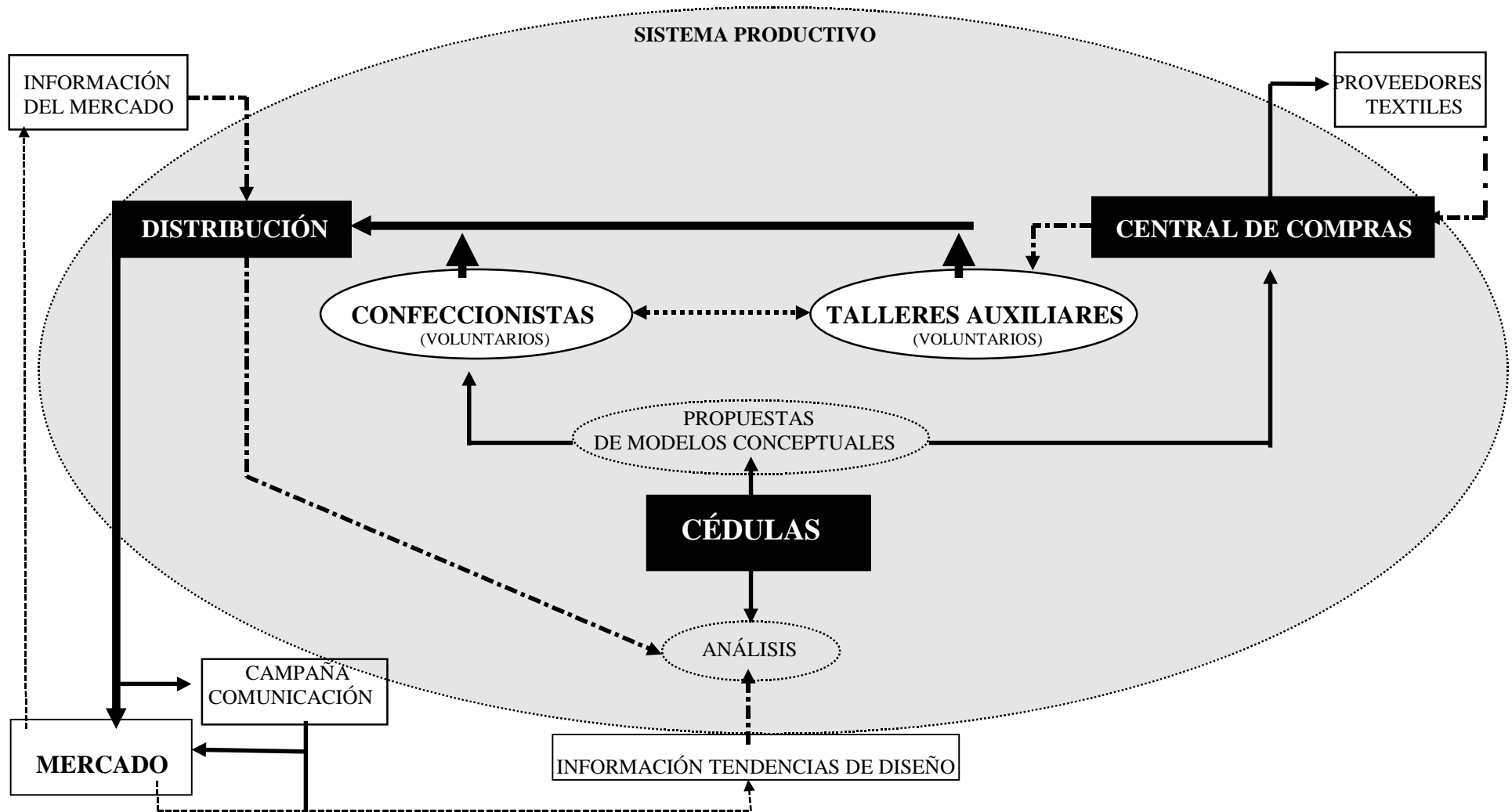
Esta propuesta pasa por la creación de un modelo productivo y comercial (integración hacia atrás y hacia delante) que integre a los diferentes actores presentes en el sistema económico confeccionista. El modelo apuesta por la cooperación empresarial de confeccionistas, y talleres auxiliares, de cara a crear una plataforma comercial común y compartir un mismo sistema de aprovisionamiento.

Es necesario integrar procesos y compartir servicios para competir en un mercado de moda-calidad que exige, por un lado, una gran flexibilidad, agilidad productiva y de aprovisionamientos, y por otro, una gran capacidad de captar y analizar los flujos de información del mercado.

En síntesis, el modelo funciona de la siguiente manera. Las Cédulas (elemento de la organización que centralizará servicios comunes y flujos de información) de Innovación, Diseño y Marketing, reciben información sobre el mercado y las tendencias de diseño. Las Cédulas transmiten esta información a las empresas

que confeccionan unas líneas de producto común. Las empresas comparten una Central de Compras que les aprovisiona de la materia prima necesaria. El producto final se comercializa a través de una cadena de distribución integrada en el modelo. El margen comercial que se obtiene de la venta constituye el beneficio que comparten todos los integrantes del modelo y que se distribuye en función de su contribución al sistema.

El siguiente esquema se muestra el modelo de organización y funcionamiento de la propuesta de integración.



## 4.2 Proveedor de la distribución

Una de las decisiones estratégicas que puede tener la industria de la confección es la de ser proveedor de la distribución. La distribución la podemos dividir entre distribución organizada y distribución independiente multimarca. Distribución organizada son las grandes cadenas sucursalistas, las cadenas franquiciadas, las grandes superficies y los grandes almacenes, entre otros.

### Proveedor de la distribución multimarca independiente

La mayor parte de la industria de confección comercializa su producción a través de las tiendas independientes. El equipo comercial de este tipo de industria lo componen principalmente agentes comerciales multicartera.

La industria de la confección se encuentra relativamente cómoda con este tipo de clientes. La posición de la industria es de fortaleza frente al pequeño distribuidor. Su capacidad de negociación es alta y el riesgo comercial y financiero es bajo ya que ningún cliente ocupa una posición importante. Este tipo de clientes, hasta ahora, no muestra tendencias ni posibilidades de realizar importaciones.

Hasta ahora, las tiendas no están presionando a los fabricantes para realizar unos reaprovisionamientos permanentes como se está observando en otros sectores, como es el caso de la hostelería. Normalmente están asumiendo el riesgo de aprovisionarse para la temporada, soportando el riesgo de la aceptación de las colecciones.

La distribución independiente, aunque en un marcadísimo retroceso, todavía ocupa un porcentaje del 45 % del mercado.

El buen momento económico que estamos viviendo hace que haya una alta propensión al consumo en general, y al vestuario en particular.

El problema que plantea esta opción es que, la longitud de la cadena, hace que no fluya adecuadamente la información del cliente final al fabricante, abriéndose cada vez más la brecha entre las tendencias de cada segmento y la producción.

Además, este canal está experimentado una bajada continuada, perdiendo en tan solo 15 años, un 20 % en cuanto a la participación del mercado. La tendencia de la distribución es la de concentrarse en grandes grupos de distribución, a segmentarse en función del mercado al que se dirige y a concentrarse en los centros comerciales y zonas comerciales de las grandes ciudades, desertizándose el resto de las zonas.



Se considera que, debido al cambio generacional que se producirá en los detallistas independientes, este descenso de participación será más acusada en el futuro.

En consecuencia, viéndose el futuro que tiene este canal de distribución, los fabricantes que hayan optado y continúen optando en este canal, lo deben contemplar como fuente de beneficios y de recursos para ir entrando en otros canales como la distribución organizada o la producción para grandes marcas.

Entrar a trabajar poco a poco para grandes enseñanzas no debe contemplarse como una amenaza sino como una oportunidad de establecer relaciones colaborativas y de más a largo plazo con otro tipo de clientes que tienen muy presente las necesidades de los clientes y los cambios que se producen en el mercado. Además, trabajar para este tipo de clientes va a exigir a los fabricantes mejorar como tales, obligándoles a ser más eficientes, mejorando la respuesta de la producción, con aprovisionamientos más adecuados, incrementando la capacidad de implementar los diseños, cumplir normas de calidad, etc. En definitiva, madurar como fabricantes.

Lo anterior representa importantes beneficios: por un lado, los fabricantes mejoran como tales en el sector de los detallistas independientes, ofreciendo unos mejores productos y servicios que les posibilite ser mucho más competitivos, y por otro, permite un proceso de maduración que faculte procesos futuros de integración hacia delante mediante la creación de tiendas propias o franquiciadas.

En cualquier caso, uno de los factores claves de éxito para continuar como proveedores de este canal es la de crear una red de comerciales bien fidelizada, ya que se observa con demasiada frecuencia que los clientes, las tiendas, son más fieles a los representantes que a los fabricantes. Es reconocido por todos que el representante está en una posición de gran poder. Por un lado, es un tipo de profesionales que escasean y, por otro, son los que establecen las relaciones personales. Además estas personas poseen mucha información del mercado que con mucha frecuencia no llega a la fábrica ni, en consecuencia, es tenida en cuenta.

En función del tipo de producto, cada empresa deberá organizar sus operaciones productivas de manera adecuada. La elección de producir o subcontratar a talleres auxiliares no debe contemplarse únicamente desde el punto de vista del riesgo o de los picos y valles de producción, sino que también habrá que considerarse factores como la longitud de las series, capacidad de respuesta, capacidad de gestión, maquinaria necesarias, etc.

Otro de los factores claves de éxito es que este tipo de empresas deben de intentar retrasar los aprovisionamientos y la producción tanto como se pueda para reducir las inversiones financieras en stocks y las pérdidas por la devaluación de las materias primas y de la producción vendida a un precio menor en la medida que no se haya acertado con los gustos. Trabajar de esta manera exigirá ganarse la confianza de los clientes para que esperen, ya que

la competencia ya habrá visitado a los clientes con anterioridad. Pero al final los clientes agradecerán este tipo de relaciones puesto que no les obligará a adelantar las compras y verán reducido el riesgo de que la mayor parte de sus ventas se hagan fuera de temporada debido a que los modelos responden mejor a las tendencias del mercado.

Sin embargo la dificultad mayor que tienen son los aprovisionamientos. Normalmente, como plantea un difícil problema logístico, muchos modelos y muchas materias primas por cada modelo, se recurre a un aprovisionamiento anticipado, de varios meses con respecto a la compra final por parte de los clientes finales. El reabastecimiento posterior suele plantear muchas dificultades y retrasos. Esto les obliga a tener que arriesgarse con mucha anticipación con el catálogo y, en consecuencia, con toda la temporada.

Para resolver este tipo de problemas las actuaciones que están haciendo algunas empresas son las siguientes: ir seleccionando a los proveedores principalmente por su capacidad de dar buen servicio, aprovisionamiento continuado -un mayor coste estará perfectamente compensado por una menor cantidad de recursos invertidos, mayores rentabilidades y aumento en la competitividad-, y a recurrir a operadores logísticos integrales que resuelvan este grave problema. Hasta el momento sólo hemos podido constatar en España la existencia de un operador especializado en este sector: Logisfashion. Esperamos que, debido a rentabilidad que ofrece este nicho de mercado, en el futuro aparezcan más empresas ofreciendo este tipo de servicios.

Por último, una de las mejores maneras de aumentar la competitividad en este sector es la de dar un buen servicio a los clientes, sobre todo no obligándoles a adquirir la colección de toda la temporada sino que se les reaprovisione en la medida que éstas vayan vendiendo. De esta manera será mucho más fácil desplazar a los competidores, así como que estos clientes estarán dispuestos a pagar una cantidad superior porque tendrán prácticamente garantizado que toda la producción se venda dentro de la temporada.

Las relaciones colaborativas llevan a que los precios no se haga tanto basándose en el escandallo sino en el valor que conseguirán las tiendas: mejora de los márgenes y de la rotación de los productos. Esto generará relaciones a más largo plazo, así como que la información pueda fluir y compartirse mejor.

### **4.3 Proveedor de la distribución organizada**

La decisión estratégica de ser proveedores de la distribución organizada levanta muchas dudas y temores en los fabricantes aragoneses. La razón fundamental que argumentan es que la distribución organizada tiene un gran poder negociador, lo que les obliga a estrechar los márgenes, y que la producción absorbida por este tipo de distribución, en el supuesto que falle, será muy difícil de recuperar. En resumen, que un fabricante termina quedándose en sus manos.

No dudamos que, en parte, estos riesgos existen, pero creemos también que, en el fondo, ello es debido porque se plantean las relaciones en términos competitivos, en lo que uno gana lo pierde el otro. En consecuencia, siendo la distribución quien tiene mayor poder será la que se quedará con el beneficio de la relación.

Sin embargo hay que pensar que la distribución organizada no está tan interesada en comprar barato sino en adquirir productos que le funcionen. De nada le sirve unos productos adquiridos a buen precio si luego no se venden bien, no rotan, o se venden en las rebajas.

Trabajar para la distribución organizada es una excelente oportunidad para ir sustituyendo poco a poco el canal de las tiendas independientes. Además, trabajar para la distribución organizada va a significar para las empresas tener que mejorar como fabricantes ya que las necesidades que se les va a plantear

van a ser mucho más exigentes en cuanto compromisos de entrega, de implementar diseños o conceptos, normalizar la calidad, implantar sistemas de comunicación electrónica, etc. Todo ello va a implicar para las empresas inversiones y esfuerzos. Pero a la larga esto supondrá una mejora como fabricante que le hará ser más competitivo para el futuro, tanto para este canal como para otros.

El comportamiento en cuanto al precio por parte de la distribución organizada dependerá del posicionamiento que tenga el producto en la cartera del cliente. Por ejemplo, El Corte Inglés, buscará productos con precios ajustados si los plantea como gancho promocional, o su comportamiento será diferente, si lo que pretende es completar gama.

No obstante, a lo anterior, la percepción de un precio inferior en las ventas por este canal no debe interpretarse como una reducción de los márgenes, sino, más bien al contrario, como un incremento de los mismos. Hay que pensar que las ventas por este canal eliminan también muchos costes: los comerciales, los costes de preparación a la producción ya que las series son mayores, los transportes al poderse agruparse la mercancía, los de subactividad porque se puede utilizar los momentos valle de la fábrica para atender estos pedidos, etc.

La distribución organizada está mucho más profesionalizada y trabajar con ellos representa la oportunidad de establecer negociaciones en función del valor que se les aporta y no tanto en función de los costes que el fabricante tenga.

El intercambio de información es una exigencia y oportunidad cuando se decide por esta decisión estratégica.

Trabajar para la distribución organizada es la oportunidad para recuperar la información del cliente y para aprender de ellos. La distribución organizada, al estar segmentada, conoce perfectamente qué es lo que desean los clientes. Y son estos conceptos lo que va a traspasar a los fabricantes para que los convierta en unos diseños y en unos productos. A veces la distribución tiene sus propios diseñadores.

No todos los formatos de distribución organizada ofrecen las mismas posibilidades: las grandes superficies tienen una tendencia mayor de presionar a sus proveedores y manifiesta menores aptitudes de cooperación. Es muy difícil establecer relaciones a largo plazo, ya que su comportamiento le lleva a sustituir los proveedores y a importar. Además, el posicionamiento de la gran superficie, normalmente muy bajo, con precios normalmente reducidos, hace que sean más competitivos los productos importados.

Lo mismo ocurre con los formatos de distribución que se refieren a segmentos del mercado que exige una renovación constante de las colecciones. Este tipo de distribuidores tenderán a fabricar ellos mismos, por lo que estos sistemas de integración vertical está cerrado a fabricantes externos, salvo a talleres auxiliares próximos a sus plantas industriales.

#### **4.4 Proveedor de otros fabricantes de confección**

Debemos diferenciar dos tipos de fabricantes de confección: pequeñas empresas con una estructura mínima de producción, y grandes fabricantes con marcas poderosas y reconocidas en el mercado.

Ser proveedor de una pequeña o mediana empresa de confección está significando en estos momentos ser un taller auxiliar. Ser proveedor de una gran marca está significando ser una empresa de confección con la realización de todas las fases de la cadena de valor.

##### Proveedor de una pequeña empresa de confección

Gran parte de la industria aragonesa lo conforman pequeños talleres auxiliares que trabajan para confeccionistas aragoneses. Es el confeccionista el que controla y gestiona toda la cadena de valor. El taller auxiliar se limita a ofrecer básicamente mano de obra y cobra, en consecuencia, por horas. Los talleres auxiliares dotan a los confeccionistas de la flexibilidad necesaria para atender los altibajos del mercado y de las temporadas.



Sin embargo la posición de los talleres auxiliares es realmente débil. Por un lado, se ven sometidos a los altibajos de las estaciones. Por otro lado, el estrechamiento de los márgenes les hace vivir en situaciones de subsistencia que grava, entre otras cosas, los salarios. Y si a los bajos salarios unimos el descenso del paro, esto está provocando una difícil renovación del personal que por jubilación causa baja. La edad media de la plantilla en general es bastante elevada.

Otro problema es que estos talleres dependen del desarrollo y del éxito de la industria de confección de la zona. La industria de la confección irá creciendo o decreciendo en el futuro. Pero lo que es más importante, esta industria irá sustituyendo poco a poco sus clientes, del canal de tiendas multimarca a la distribución organizada, o empezarán a producir para grandes marcas. Esto va a ocasionar cambios importantes en la organización de las operaciones productivas que pueden afectar a la política de subcontratación.

El desarrollo de los talleres auxiliares está condicionado por el desarrollo de grandes empresas, tal como ocurre en Galicia. En aquella región, empresas como el grupo Inditex está haciendo florecer los talleres auxiliares.

Sin embargo la propuesta más razonable para los talleres auxiliares es su propia transformación como empresas. Su posición en la cadena de valor es paupérrima. Los talleres auxiliares no realizan otra función más que la de ofrecer una mano de obra, barata por lo general. Toda la gestión viene dada por la empresa cliente para la que trabaja.

Los talleres auxiliares deben empezar a gestionar más aspectos del proceso productivo. Muchos confeccionistas estarían encantados si se ocuparan de determinados aspectos: compras, aprovisionamientos, incluso de diseños, etc. En el momento en que puedan ofrecer soluciones a sus clientes, la negociación de los precios se basarán en el valor creado.

Sin embargo, la propuesta más razonable para los talleres auxiliares sería la de evolucionar como empresas confeccionistas y depender su suerte más de ellos mismos.

#### Proveedor de grandes marcas fabricantes

Las grandes marcas tienen en común con la distribución organizada el conocimiento del cliente final así como una cierta fidelización del mismo. Sus productos son el resultado de importantes inversiones de creación de marcas y en I + D. Las series, en consecuencia, son muy largas ya que la mencionadas inversiones solo pueden recuperarse con grandes ventas. O lo que es lo mismo, estas inversiones deben repartirse en un número muy alto de prendas, porque, de lo contrario, los costes por unidad serían altos.

En términos generales, los consumidores se muestran más fieles a un formato de distribución a que una marca. La actividad de compra es una actividad de

ocio, por lo que el cliente, lo que hace es ir de tiendas. Además la segmentación de la distribución hace que cada cliente elija el tipo de tienda que corresponde a sus preferencias y a su estilo de vida. Es el merchandising de la tienda el aspecto más relevante.

No obstante las grandes marcas tienen su cuota de mercado.

Estas inversiones en comunicación y en I + D han hecho que sus productos se diferencien lo suficiente como para convencer a sus clientes para que paguen un precio superior. Los buenos márgenes que obtienen estos fabricantes posibilita que lleven una política de proveedores en la que se prime más la calidad de los mismos que otras variables basadas en costes.

Estas grandes marcas han manifestado en el pasado una importante tendencia a subcontratar o a deslocalizar su producción en países que ofrecían ventajas en cuanto al coste de la mano de obra. Sin embargo, la necesidad de dar una respuesta más rápida a los cambios observados en el mercado, por un lado, y ante la necesidad de controlarla y supervisarla mejor, por otro, les está llevando a cambiar su política de aprovisionamiento por una de búsqueda de unas fuentes más cercanas. Esta es una ventaja competitiva muy importante para los fabricantes europeos en general, y para los españoles y aragoneses en particular.

La elección estratégica de trabajar para estos fabricantes es muy interesante, sobre todo si la enfocamos como la oportunidad de mejorar como fabricantes.

Trabajar para primeras marcas tiene que suponer para el confeccionista una transformación profunda en el modo de hacer las cosas. Las relaciones colaborativas implicarán un proceso de transparencia interna muy importante que hará que se revisen las operaciones, y que se proceda a una reingeniería de los procesos. Pero como en el caso de trabajar para la distribución organizada, ello implicará una maduración como fabricantes, pero en este caso, mucho más acusada.

En estos momentos, empresas que han trabajado únicamente sólo para grandes marcas han adquirido un profundo conocimiento del producto, han mejorado la capacidad de dar respuesta, han homologado su calidad, han desarrollado potentes equipos de implementación de diseños con tecnología CAD, han desarrollado sistemas de información que les permite gestionar mejor los aprovisionamientos y los suministros a sus clientes, etc. lo que esté permitiendo evolucionar a crear su propia distribución propia, a través de franquicias.

Hay que señalar que ninguna empresa cambia porque llegue al convencimiento de que deba hacerlo. Una empresa cambia porque se ve en la obligación de hacerlo. Una vez que una empresa ha elegido trabajar para una marca importante se verá irremediablemente obligado a adaptarse productivamente a las exigencias de su cliente. Con lo que el proceso de mejora se implantará.

Las grandes empresas buscan buenos proveedores. Los buenos proveedores se distinguen de los que no lo son, no tanto porque ofrecen buenos precios,

sino porque ofrecen los productos en las especificaciones y con el nivel de servicio determinado. En consecuencia, se establecen relaciones colaborativas a largo plazo, en el que mutuamente se sientan beneficiados.

El hecho de que los precios puedan parecer inferiores no debe interpretarse como el resultado del poder negociador del que tiene más fuerza, sino como el resultado de una producción más eficiente, de la eliminación de las actividades que no aportan valor, y de la eliminación o reducción de muchos costes que sí se dan en otras opciones: costes comerciales, costes de preparación por tratarse de series más largas, coste de transporte al agrupar la mercancía o por reducir las distancias, costes administrativos de compras y ventas al informatizarse los procesos, costes financieros al reducirse el tamaño de los stocks, etc.

Hay que considerar que se realizan relaciones de dependencia en ambos sentidos. No sólo el fabricante tiene que depender del cliente, puesto que le resulta difícil sustituirlo por otro, sino que la gran empresa se encuentra con importantes costes de cambio para sustituir a sus proveedores ya que implica importantes procesos de integración. Las grandes marcas deben incurrir en importantes costes para lograr que la curva de aprendizaje de los nuevos proveedores se acorte. El conocimiento mutuo de las necesidades del otro permite estrechar las relaciones a unos niveles que difícilmente se pueden romper.