

Els canvis de la indústria de la moda i el tèxtil als EUA, Europa i el Japó

Els canvis de la indústria de la moda i el tèxtil als EUA, Europa i el Japó

Realització

PriceWaterhouseCoopers

Coordinació

Observatori de Mercats Exteriors
COPCA

Edició:

Consorci de Promoció Comercial de Catalunya, COPCA
Departament d'Innovació, Universitats i Empresa
Generalitat de Catalunya

Col·lecció

Estudis OME. Tendències de futur

Coordinació edició

Addenda

© Generalitat de Catalunya
Departament d'Innovació, Universitats i Empresa
Consorci de Promoció Comercial de Catalunya, COPCA

Primera edició

Barcelona, maig 2007

Tiratge

550 exemplars

Disseny gràfic

Toni Zamora

Impressió

Addenda

DL

B-26.206-2007

Nota:

El COPCA no comparteix necessàriament totes les opinions expressades en aquest document.

Presentació

Amb la finalitat de comptar amb una eina prospectiva que permeti planificar accions empresarials, definir polítiques proactives, col·laborar perquè Catalunya sigui pionera en la seva capacitat d'anticipació i, per tant, millorar la nostra resposta als reptes que avui es plantegen davant del procés d'internacionalització, el COPCA va posar en marxa l'Observatori de Mercats Exteriors (OME), que té com a base la seva xarxa internacional de 50 mercats al món.

Aquest instrument, que neix amb vocació de servei al teixit empresarial, especialment les PIME, s'ha començat a construir en el marc d'un projecte col·laboratiu que permet aplegar diferents experts, analistes, grups de reflexió i institucions amb un nucli de treball específic: l'anàlisi de futur, de noves realitats.

A nivell empresarial som del parer que la gestió d'un negoci requereix l'anticipació i la planificació del seu futur, per a les quals és imprescindible una bona gestió del coneixement. Convençuts de la importància d'aquest actiu, l'Observatori de Mercats Exteriors emprèn aquesta col·lecció d'estudis per tal de posar a l'abast de l'empresa un coneixement rellevant que millori la presa de decisions en el seu procés d'internacionalització.

El sector del tèxtil i confecció continua sent una de les indústries més rellevants a nivell mundial, també a Catalunya, amb importants canvis en la seva dinàmica competitiva internacional. Des del punt de vista de la demanda i del comerç internacional continua creixent, amb increments notables els darrers anys. Des del punt de vista de l'oferta i la producció, el creixement es reparteix de forma desigual, atès que es desplaça cap a Orient i genera un important dèficit comercial en la majoria dels països occidentals i a Catalunya. La pressió competitiva en preus ha donat lloc a nous escenaris de producció i a la recerca de noves oportunitats d'aprovisionament.

Davant d'aquest escenari, aquest estudi analitza les tendències del sector als Estats Units, Europa i el Japó. Conèixer l'evolució de les variables que afecten el sector, saber com són els consumidors d'aquests països —com i on compren, quin valor atorguen a factors com ara el preu, la qualitat o la marca—, i identificar estratègies de negoci exitoses, són elements rellevants per comprendre millor les bases de la competitivitat del sector en els propers anys. A més d'aquests països,

Presentació

Rússia i la Xina s'han identificat com a destinacions atractives que requereixen una atenció especial.

Aquest estudi vol contribuir amb elements d'anàlisi i reflexió a desenvolupar amb èxit la internacionalització de les empreses del sector.

Maite Ardèvol

Cap de l'Observatori de Mercats Exteriors

Sumari

Sumari

Resum executiu	7
1. Introducció	33
2. Anàlisi de la demanda en els mercats seleccionats	39
2.1. Mercats del Japó, els Estats Units i Europa	39
2.2. Comerç mundial	43
2.3. Tendències del consumidor	65
2.4. Agents rellevants	78
2.5. DAFO dels mercats	87
3. Anàlisi de l'entorn macroeconòmic i regulatori als mercats seleccionats	91
4. Comprensió i modelització de la cadena de valor del sector tèxtil i sectors adjacents	105
5. Tendències observades en els agents de la cadena de valor	113
5.1. Gestió de la cadena de subministrament	118
5.2. Subcontractació/multilocalització	120
5.3. Bon govern i responsabilitat social corporativa	121
5.4. Innovació	122
5.5. Disseny	126
5.6. Marca	127
5.7. Proximitat i gestió de clients	128
6. Anàlisi d'alternatives i escenari competitiu per a les empreses catalanes del sector respecte de tercers països	133
6.1. Aprovisionament matèries primeres	138
6.2. Disseny	139
6.3. Fabricació	139
6.4. Mercats objectiu	140
6.5. Consumidors	141
6.6. Internet	142

6.7. <i>Branding</i>	142
6.8. Efecte Xina	143
6.9. Anàlisi financera	144
7. Conclusió i recomanacions	151
7.1. Opcions d'estructura i cadena de valor per les empreses	152
7.2. Opcions d'estratègia de negocis per a les empreses	156
7.3. Recomanacions d'estratègia operativa per a les empreses	159
7.4. Recomanacions sobre mercats objectiu	162
8. Bibliografia	165

Resum executiu

Comerç tèxtil: El mercat creix

Mercats EUA, Europa i Japó

El mercat dels Estats Units d'Amèrica (EUA) és el de més volum mundial, seguit dels del Japó i Itàlia.

- La previsió és que tots els mercats creixin en el període 2005-2010.
- El mercat dels EUA té una previsió de creixement molt notable tenint en compte la seva grandària.
- Rússia és el país amb majors expectatives de creixement, seguit de la Xina.
- La deflació de preus en la major part dels països occidentals disminueix les expectatives de creixement del valor.

El comerç mundial de tèxtils en general, i el de peces de vestir en particular, continua creixent.

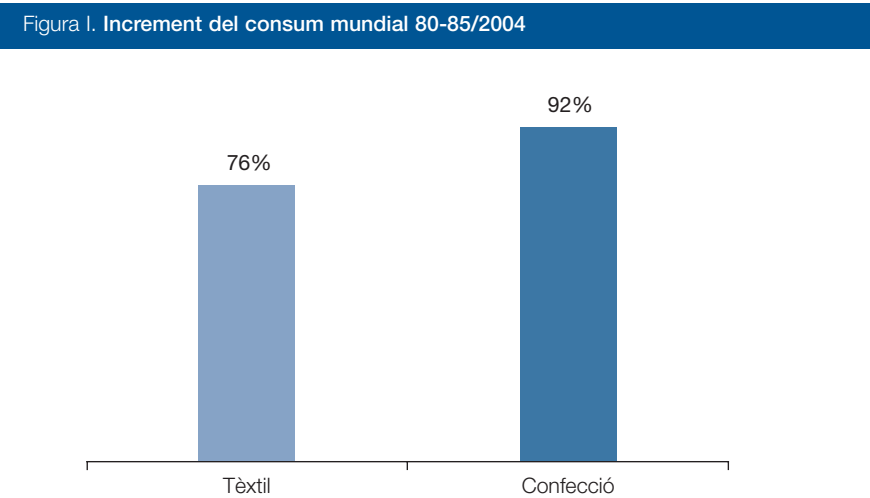
- Mentre el comerç mundial de tèxtils s'ha incrementat un 76% des de la primera meitat de la dècada dels 80, el comerç mundial de confecció s'ha incrementat un 92%.
- En l'actualitat, el sector tèxtil/confecció continua sent una de les indústries més rellevants a nivell mundial.

La grandària dels Estats Units i la seva potent demografia asseguren el lideratge a mig termini

Taula I. Mercats del tèxtil el 2005 i el 2010 (milers de milions de dòlars)							
		Mida del mercat (en milers de milions de dòlars)		Índex compost de creixement anual			Grandària per mercat total de distribució
Rànq.	País	2005	2010 ⁽¹⁾	Vendes nominals	Preus	Vendes	Mercat 2005
1	Estats Units	332	404	4,0%	-3,9%	7,8%	1
2	Japó	111	103	-1,5%	-2,0%	0,5%	2
3	Rússia	48	102	16,20%	3,8%	12,3%	9
4	Regne Unit	82	102	4,5%	-3,2%	7,6%	3
5	Itàlia	91	102	2,2%	1,9%	0,2%	7
6	Xina	73	99	6,2%	-2,1%	8,4%	5
7	Alemanya	87	92	1,1%	-1,1%	2,1%	4
8	França	57	62	1,6%	-0,1%	1,7%	6
9	Espanya	35	40	2,5%	1,5%	1,0%	8
10	Canadà	27	32	3,0%	-1,2%	4,2%	12

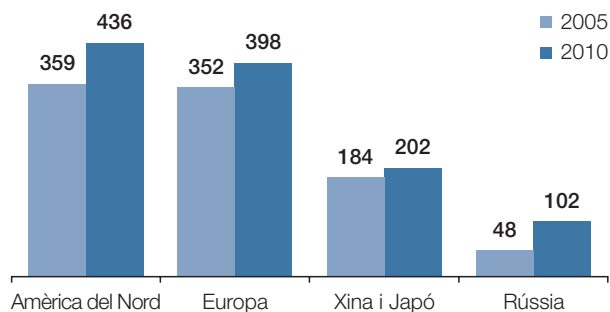
(1) Previsions

Font: Factiva



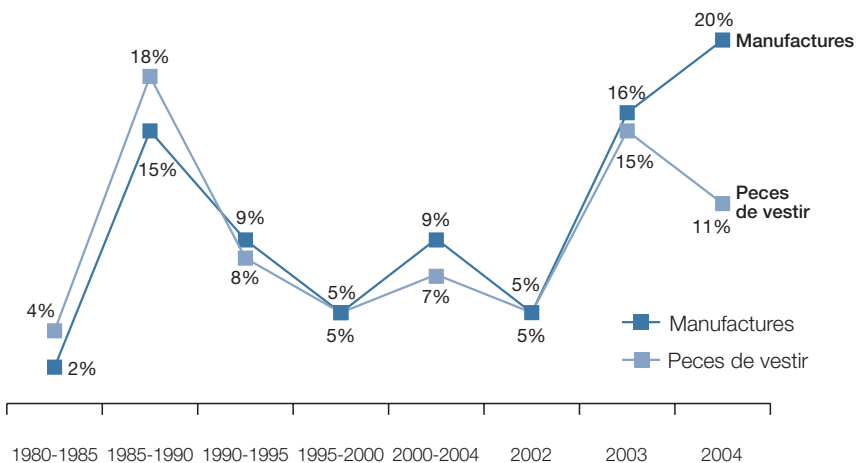
Font: OMC/WTO

Figura II. Mida Global del mercat de la Indústria tèxtil (milers de milions de dòlars)



Font: Factiva

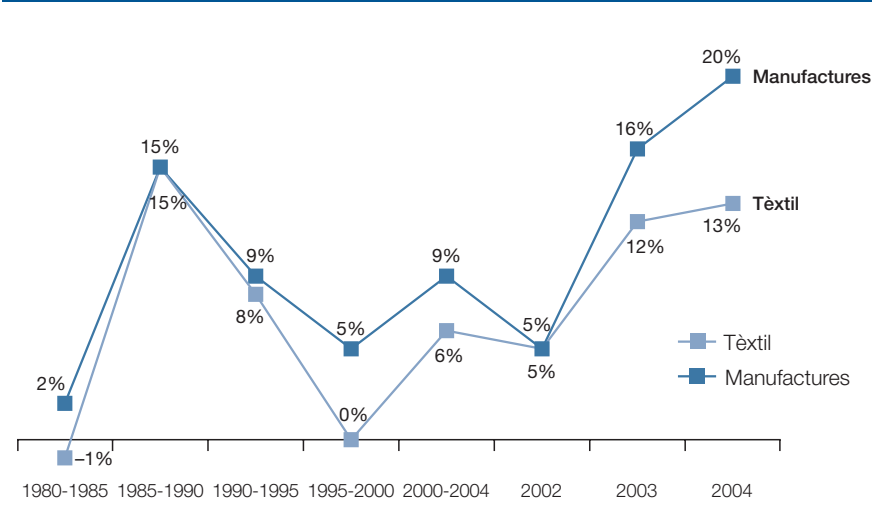
Figura III. Comerç mundial de tèxtils i manufactures*



* Variació percentual anual

Font: OMC/WTO

Figura IV. Comerç mundial de tèxtils i manufactures*



* Variació percentual anual

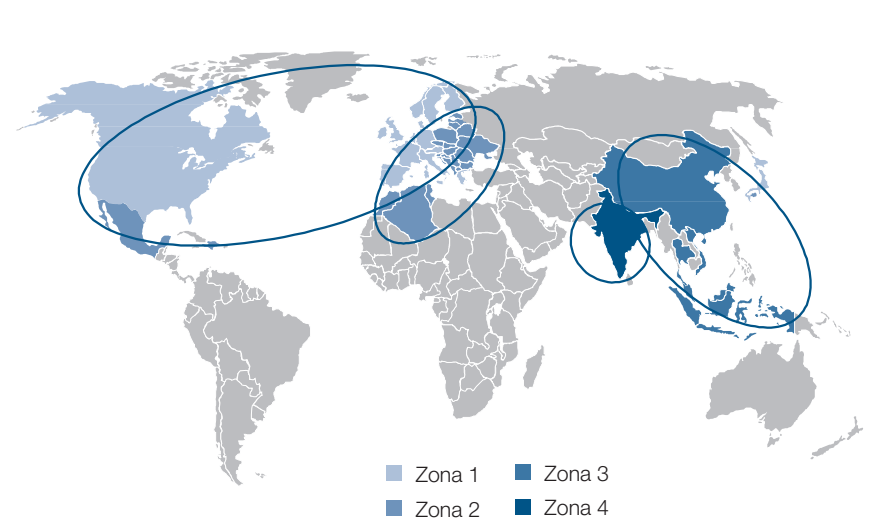
Font: OMC/WTO

Producció tèxtil: el focus es desplaça a l'est

La producció ha seguit una ruta cap a destinacions cada cop més llunyanes, a la recerca de menors costos de mà d'obra.

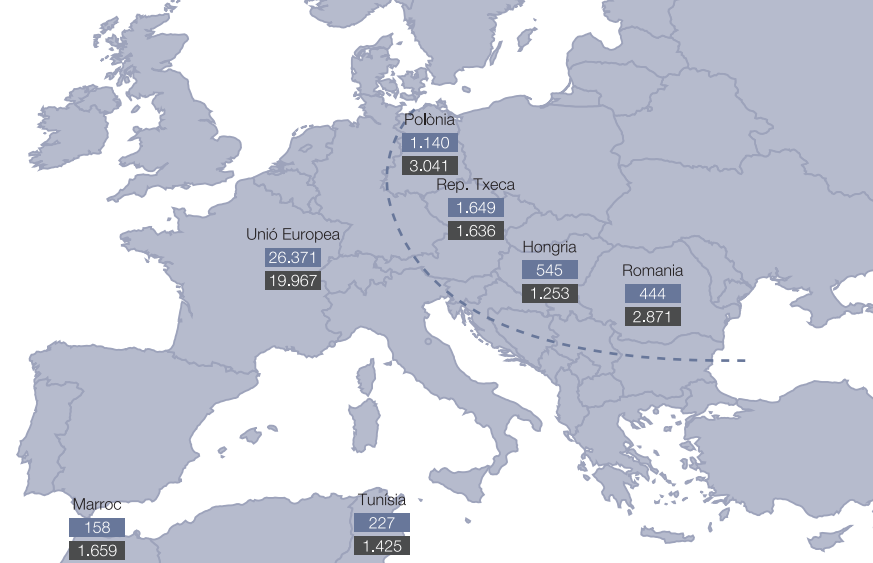
- Un dels factors més importants per al trasllat de la producció ha estat la globalització.
- Un altre fet determinant és la pressió competitiva en preus, que ha obligat les firmes detallistes a buscar nous escenaris de producció i compra així com noves oportunitats de *sourcing*, objectius que ja estan en el focus de les grans companyies del sector.
- La major part de les empreses entrevistades coincideixen a assenyalar que els països cap als quals s'està dirigint la producció, a més d'oferir millors costos, també ofereixen uns alts nivells de qualitat, disposen de mà d'obra suficientment qualificada i tenen experiència en la compra de matèria primera.

Figura V. La producció es desplaça cap a l'Est buscant millors costos



Font: PriceWaterhouseCoopers

Figura VI. Importació / Exportació tèxtil. Amèrica (milions de dòlars)



Font: OMC/WTO, 2003

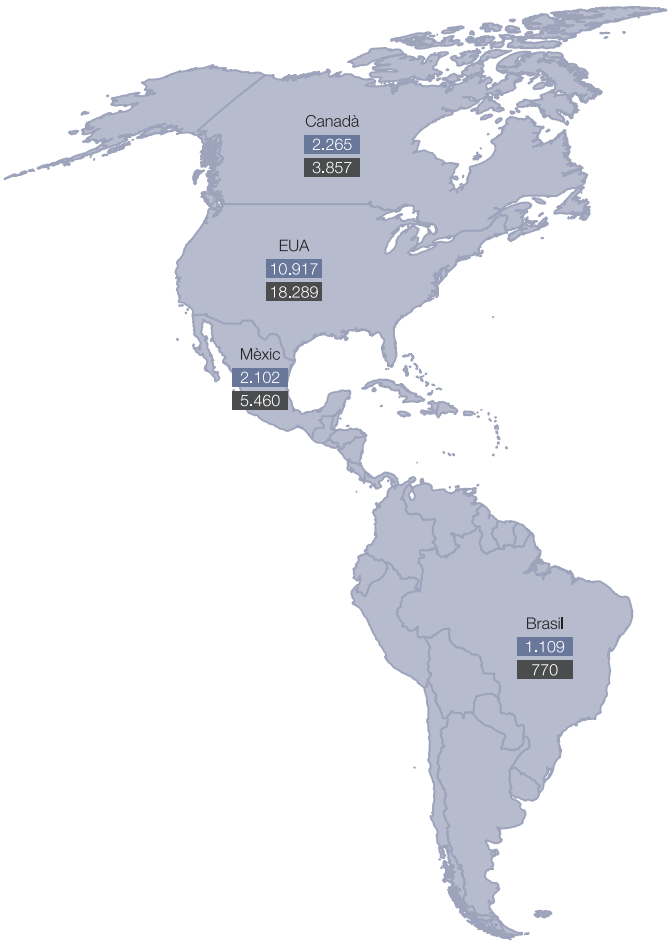
La producció es desplaça buscant millors costos

De fet, diversos països asiàtics tenen volums de producció molt més elevats que qualsevol dels situats en els anells d'Europa i els EUA.

Una de les preocupacions de la indústria és mantenir un determinat nivell de capacitat de producció local i en els territoris més propers.

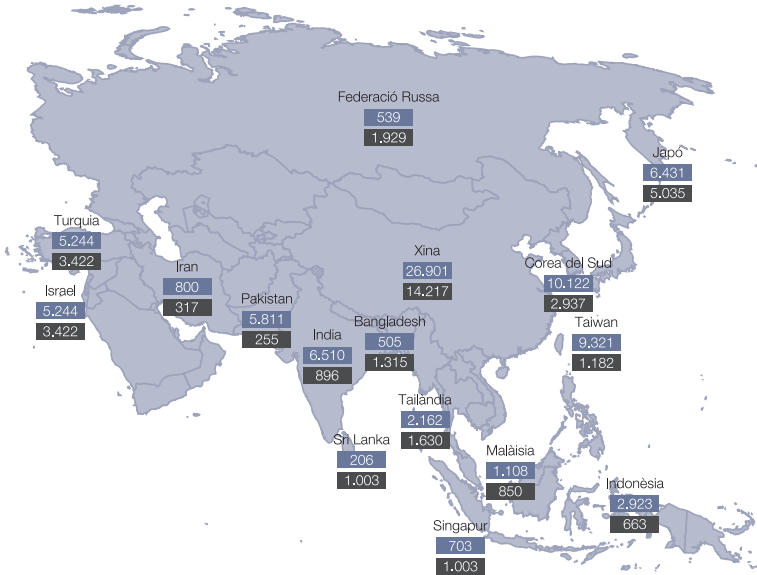
A l'Àsia, el cost de producció compensa les pitjors condicions logístiques.

Figura VII. Importació / Exportació tèxtil. Amèrica (milions de dòlars)



Font: OMC/WTO, 2003

Figura VIII. Importació / Exportació tèxtil. Àsia (milions de dòlars)



Font: OMC/WTO, 2003

L'impacte de la Xina: el nou líder del sector

El canvi produït pels nous entrants manufacturers d'Àsia ha generat un enorme creixement de les importacions.

- El saldo negatiu amb Àsia és molt profund, fins i tot abans de l'obertura de les fronteres.
- El campió de la producció a l'Àsia és la Xina.
- Xina és encara un consumidor incipient de tèxtils i confecció importats.

La diferència en el preu de la ma d'obra és altíssima i amb expectatives de mantenir-se en els pròxims anys.

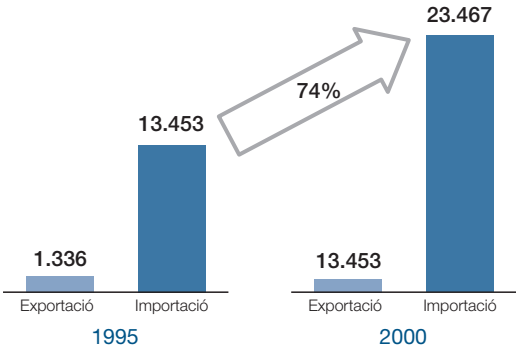
- Veient aquesta diferència de cost de la mà d'obra, els plans del govern xinès d'eleva els salaris dels treballadors industrials, amb l'objectiu de reactivar el consum intern (la taxa d'estalvi actual és del 45%), disminuiran el diferencial de costos de producció.

Taula II. Cost horari de mà d'obra a l'EU i països EU (en euros)									
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Europa (25)	15,96	16,84	17,22	17,96	19,15	19,72	20,42	20,52	21,22
Europa (15)	18,51	19,55	19,93	20,68	21,89	22,41	23,15	23,32	24,02
Rep. Txeca	2,80	2,97	3,23	3,41	3,86	4,64	5,39	5,47	5,85
Estònia	1,85	2,13	2,42	2,60	2,85	3,22	3,67	4,01	4,24
Letònia	-	1,59	1,71	1,85	2,22	2,29	2,39	2,37	-
Lituània	1,32	1,68	1,95	2,16	2,63	2,76	2,90	3,10	3,22
Hongria	2,86	3,15	3,02	3,14	3,63	4,04	4,91	5,10	5,54
Polònia	2,95	3,38	3,73	4,05	4,48	5,30	5,27	4,70	4,74
Eslovènia	7,35	7,90	8,51	8,94	8,98	9,58	9,70	10,54	-
Eslovàquia	2,16	2,61	2,91	2,76	3,07	3,26	3,59	4,02	4,41
Bulgària	-	-	1,11	1,22	1,23	1,29	1,32	1,39	1,45
Romania	-	-	-	-	1,41	1,55	1,67	1,60	1,76
Espanya	14,43	14,19	14,13	14,22	14,22	13,07	13,63	14,21	14,75

Font: Eurostat

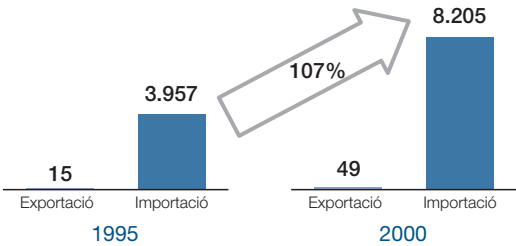
- Segons els comentaris d'alguns experts del sector consultats, l'avantatge de cost de la Xina durarà 20 anys.
- La diferència del cost de la mà d'obra asiàtica no es dona només amb les primeres potències econòmiques, sinó també amb altres regions com els països de l'Europa de l'Est.

Figura IX. Saldo amb països de l'Àsia (milions d'euros)



Font: EU-COMEXT

Figura X. Saldo amb Xina (milions d'euros)



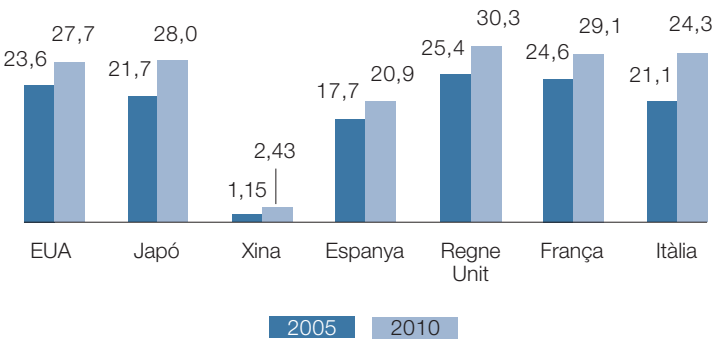
Font: EU-COMEXT

Taula III. Cost horari de mà d'obra a la Xina, el Japó i els EUA (en dòlars)										
	2001	2002	2003	2004	2005	2006 ⁽¹⁾	2007 ⁽¹⁾	2008 ⁽¹⁾	2009	2010 ⁽¹⁾
Xina	0,67	0,77	0,87	0,99	1,15	1,36	1,61	1,85	2,12	2,43
Japó	19,4	18,7	20,3	21,9	21,7	22,1	25,0	26,2	27,1	28,0
EUA	20,6	21,4	22,3	22,7	23,6	24,4	25,1	26,0	26,8	27,7

⁽¹⁾ Previsions

Font: Factiva

Figura XI. Cost horari de la mà d'obra (en dòlars)



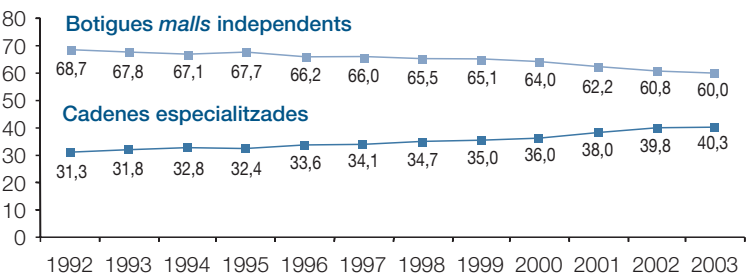
Font: Factiva

El nou comerç: perd la botiga multimarca, guanya la cadena especialista

En l'apartat de venda al detall, les modificacions també han estat profundes.

- Les botigues multimarca han seguit la mateixa tendència descendent de les botigues tradicionals del sector consum.

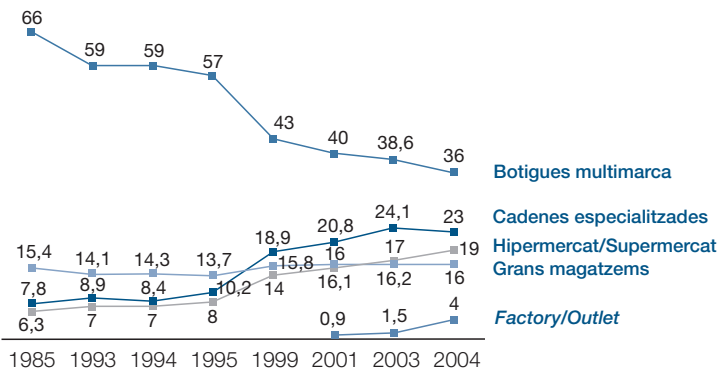
Figura XII. Quota de mercat de la roba en *malls* independents davant de les cadenes especialitzades. EUA*



* Dades percentuals

Font: Merryl Lynch

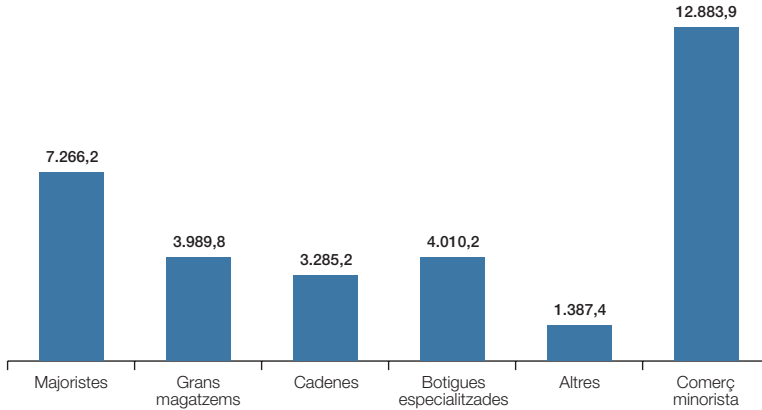
Figura XIII. Evolució de quotes de mercat en el sector tèxtil a Espanya*



* Dades percentuals

Font: ACOTEX

Figura XIV. Volum de vendes de confecció tèxtil per canals. Japó
(en milers de milions de iens)



Font: ICEX

- Els guanyadors són les botigues especialitzades i els hipermercats.
- Als Estats Units, el fenomen és semblant però amb un major impacte per a botigues independents situades en centres comercials.

El consumidor canvia: més informat, més exigent, cicle més curt

L'increment de la competència en el sector i la massiva arribada de productes asiàtics ha provocat una deflació dels preus.

- Els sectors que guanyen són principalment transport, energia i medi ambient, que augmenten els seus preus i també el seu volum.
- El tèxtil ha recollit l'oportunitat de disminució de cost que ha generat l'obertura dels mercats mundials, oferint millors preus als clients finals i invertint en noves experiències de compra.

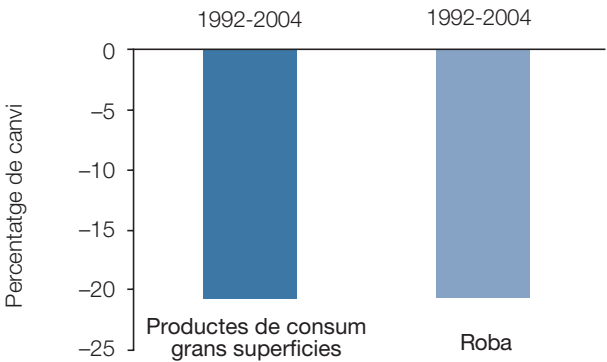
Malgrat tot, a Espanya la baixada de costos de compra del tèxtil no s'ha traslladat completament als consumidors

- Aquestes experiències de compra tracten d'aprofitar la tendència a un major consum vinculat a l'oci, a la cura personal i a la diversificació d'activitats i, fins i tot, a la vinculació del consum als diferents estats d'ànim del client.

A més dels factors anteriors, existeixen altres tendències dels consumidors que afecten el sector.

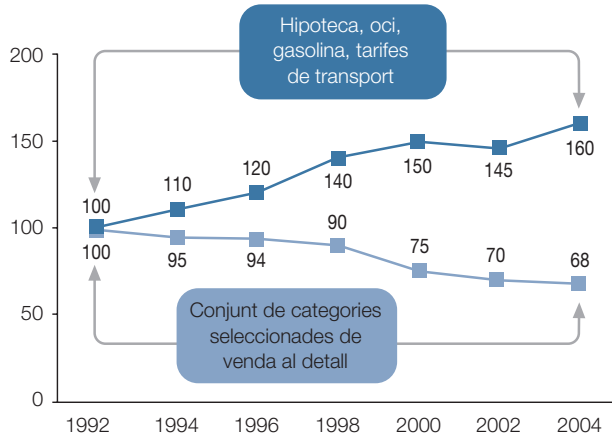
- ✓ Orientació al valor dels consumidors occidentals
 - ✓ Globalització de la moda amb adaptació local
 - ✓ Gust pel luxe dels consumidors dels països en desenvolupament
 - ✓ Consumidors amb més informació
 - ✓ Major acceptació del consum en grans superfícies
 - ✓ Ruptura de segments de mercat en múltiples subsegments i tendències
 - ✓ Major velocitat de canvis en la moda i impacte dels mitjans de comunicació
 - ✓ Cobertura de necessitats bàsiques i major compra per impuls
- Els fabricants s'enfronten a un consumidor amb gustos més variables, més informat i amb accés a múltiples canals de distribució i productes.
 - El canvi a un mercat de demanda obliga fabricants i distribuïdors a orientar-se cap als seus clients.

Figura XV. Variació de preus real



Font: PriceWaterhouseCoopers

Figura XVI. Variació de l'índex de preus al consum (IPC)



Font: PriceWaterhouseCoopers

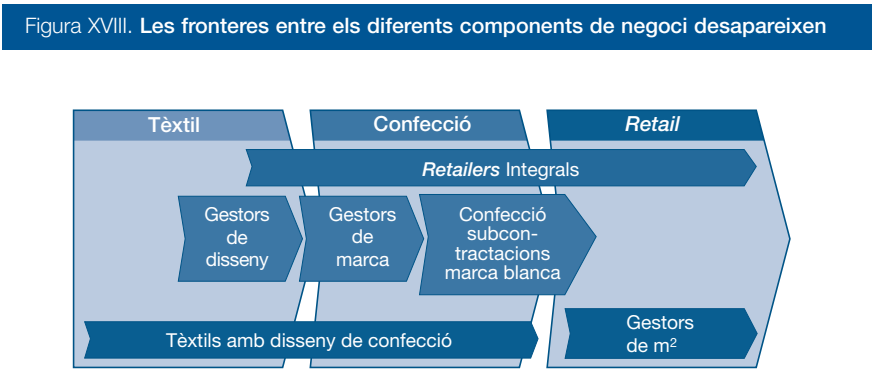
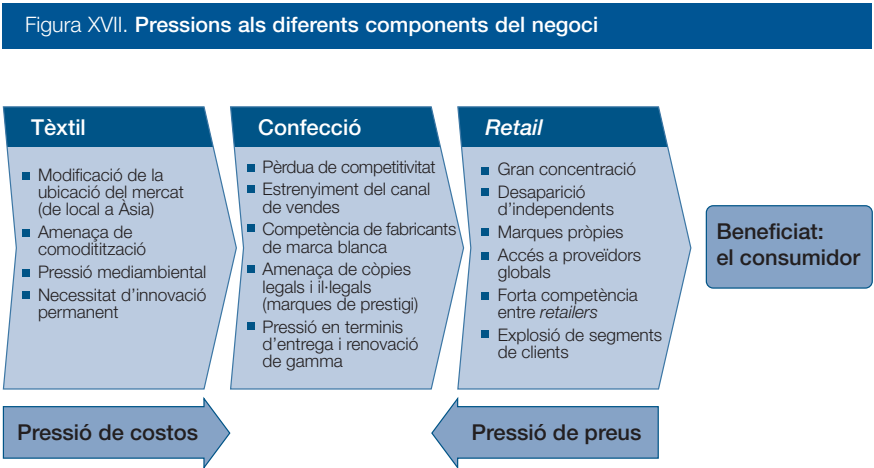
- Fruit d'aquesta orientació, les empreses de moda estan modificant el seu posicionament: d'un posicionament basat en el producte a un de basat en segments de clients.
- La ràpida adaptació de les col·leccions i l'optimització logística són vitals per sobreviure.

Les empreses s'adapten: la cadena de valor es consolida

Cadascun dels components del negoci està sotmès a diferents pressions, però l'apartat de la confecció és el que més ha patit.

La conseqüència final ha estat la desaparició de la frontera entre les diferents zones del negoci, amb empreses que participen en diferents apartats de la cadena de valor.

- Les empreses del sector poden decidir quins apartats de la cadena de valor executen.
- La participació en cadascun dels apartats té importants conseqüències sobre l'estructura financera, la productivitat i els marges de l'empresa.



Font: PriceWaterhouseCoopers

Nous reptes de gestió: excel·lència necessària en tots els fronts

Per fer front als canvis del mercat, l'excel·lència és necessària en tots els fronts de la cadena productiva, així com sobre les principals tendències del sector de la moda, amb els següents resultats:

	Descripció
Gestió de la cadena de subministrament	- Disminució de temps en el cicle de la producció - Increment de la rotació
Subcontractació multilocalització	- Compra de capacitat productiva i producte acabat - Trasllat de producció a altres regions amb menys costos de personal
Bon govern i responsabilitat social corporativa	- Protecció de la infància i dels drets dels treballadors - Control de proveïdors
Innovació	Disseny de nous productes per adaptar-se a la reducció del cicle de vida
Disseny	Incorporació de disseny als productes per aconseguir una major diferenciació i satisfer atributs intangibles
Marca	Inversió en marques pròpies, com a element de diferenciació i capacitat de retenció del client final
Proximitat i gestió de clients	El client com a centre de qualsevol activitat que realitza l'empresa

Catalunya: un sector important que vol créixer

La indústria tèxtil i de la confecció continua sent un dels grans sectors econòmics productius de Catalunya.

Volum de negoci en la indústria. Catalunya (en milers d'euros)						
	Valor			Variació (%)		
	2002	2003	2004	2002	2003	2004
Indústries extractives, petroli i energia	7.663.487	7.658.700	10.428.544	-15,3	-1,2	37,8
Alimentació, begudes i tabac	16.795.055	17.800.000	19.811.651	-5,5	6,0	11,3
Tèxtil, confecció, cuir i calçat	8.231.203	8.430.545	7.423.388	-7,1	2,4	-11,9
Indústries de la fusta i el suro	1.327.345	1.367.481	1.422.824	-3,1	3,0	4,0
Paper, edició, arts gràfiques i reprografia	8.409.132	8.934.433	8.743.832	1,3	6,2	-2,1
Indústries químiques	17.657.109	18.446.702	19.443.751	1,4	4,5	5,4
Cautxú i materials plàstics	5.440.638	5.427.914	5.451.975	9,4	-0,2	0,4
Altres productes minerals no metàl·lics	4.378.080	4.198.297	4.525.973	9,9	-4,1	7,8
Metal·lúrgia i fabricació de productes metàl·lics	10.171.827	10.550.992	11.663.272	1,9	3,7	10,5
Maquinària i equips mecànics	6.389.195	6.494.937	7.126.705	-5,8	1,7	-0,3
Maquinària d'oficina i instruments	1.161.018	1.152.065	1.149.080	-61,1	-0,8	-0,3
Equips elèctrics i electrònics	8.131.446	8.230.406	7.913.967	3,9	1,2	-3,8
Fabricació de materials de transport	14.011.201	14.122.393	15.800.139	-3,1	0,8	11,9
Indústries manufactureres diverses	2.767.315	2.981.636	3.045.981	1,2	7,7	2,2
TOTAL INDÚSTRIA	112.534.052	115.706.787	123.951.082	-3,4	2,8	7,1

Font: IDESCAT

- El sector tèxtil representa el 17% del volum de negoci de la indústria de Catalunya.
- L'any 2004, el tèxtil va ser el sector amb pitjor evolució de tota la indústria.
- Gràcies a la tradició del país, Catalunya continua sent un centre capdavanter en disseny tèxtil i en moda.

Opcions estratègiques: un marc d'anàlisi i actuació

El sector està afectat per diferents elements que obliguen les empreses a una ràpida adaptació.

En aquest context, hem dissenyat un marc d'actuació que té en compte els diferents protagonistes i ofereix diversos nivells d'opcions i recomanacions.

Figura XIX. Conclusió del context sectorial

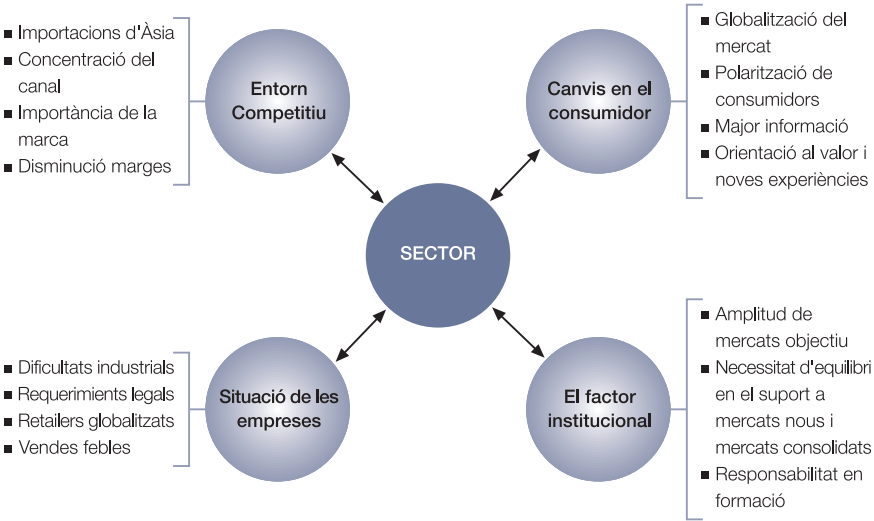
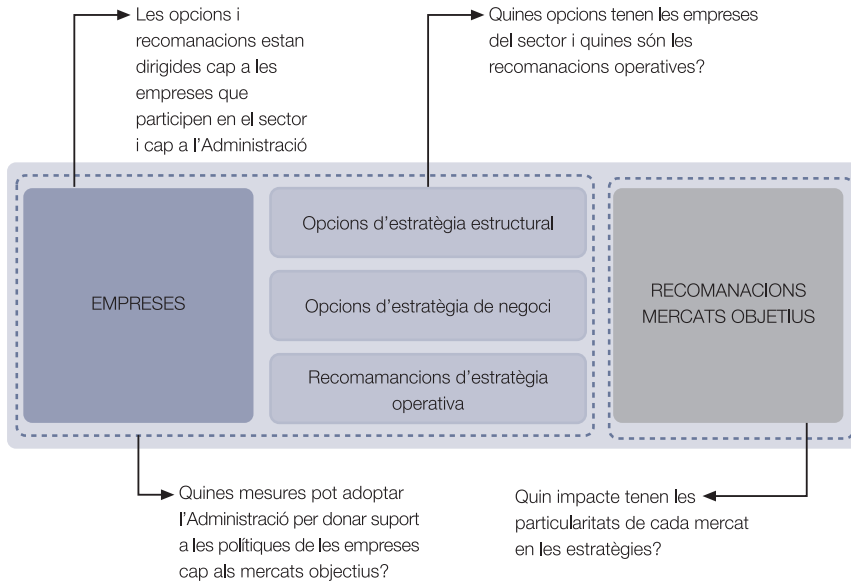


Figura XX. Marc d'actuació del sector



Opcions d'estratègia estructural i de cadena de valor

Opció 1: Creixement orgànic

Concepte:

Creixement basat en augment de les vendes

Avantatges:

- Menors dificultats organitzatives i de gestió
- Menor risc financer a curt termini

Desavantatges:

- Risc de pèrdua de grandària en comparació amb els competidors
- Dificultat d'atendre clients globalitzats

Opció 2: Compra d'altres empreses

Concepte:

Compra d'empreses amb la mateixa línia d'activitat

Avantatges:

- Millora de la competitivitat
- Accés al mercat

Desavantatges:

- Necessitat d'augmentar els recursos financers
- Possibles riscos inherents a les fusions
- Pèrdua de control
- Risc de pèrdua de valors intangibles de l'empresa comprada (ex: equip disseny)

Opció 3: Aliança amb altres empreses

Concepte:

Identificar empreses complementàries i tancar acords a llarg termini

Avantatges:

- Ràpid accés a competències no disponibles
- Menor risc financer que en compra o inversió

Desavantatges:

- Necessitat de gestionar l'aliança
- Risc de traspàs de coneixement i tecnologia

Opció 4: Transformació en dissenyador + importador

Concepte:

Eliminació d'activitats industrials per concentrar-se en intangibles i servei

Avantatges:

- Augment de la rendibilitat
- Augment de la flexibilitat davant de canvis del mercat
- Possibilitat d'un servei més ampli als clients

Desavantatges:

- Dur control de la producció
- Pèrdua de qualitat

Opció 5: Major integració industrial vertical

Concepte:

Inclusió de més activitats industrials (matèria primera, tractament...)

Avantatges:

- Major flexibilitat de servei
- Control de qualitat més senzill
- Adquisició de marge d'altres operacions

Desavantatges:

- Increment de les necessitats financeres
- Major impacte de crisi
- Aparició de nous competidors

Opció 6: Integrar cap al detall

Concepte:

Inclusió de més activitats industrials (matèria primera, tractament...)

Avantatges:

- Major control de les polítiques de preu i imatge
- Adquisició del marge de la distribució

Desavantatges:

- Enorme esforç inversor
- Necessitat de gamma àmplia
- Distintes capacitats requerides

Opcions d'estratègia de negoci

Opció 1: Especialització en producte

Concepte:

Identificar un producte especialitzat i liderar el desenvolupament d'aquesta línia amb disseny, tecnologia, etc.

Avantatges:

- Fàcil identificació de la marca
- Possibilitat d'arribar a l'excel·lència industrial

Desavantatges:

- Més risc dels productes de baix cost

Opció 2: Enfocament a grans clients

Concepte:

Oferir la millor i més adaptada solució a un grup tancat de grans clients

Avantatges:

- Major possibilitat de previsió de la demanda
- Gestió de clients d'alta qualitat

Desavantatges:

- Major risc comercial
- Gestió d'equip comercial més sofisticada

Opció 3: Especialització en segments de consumidors

Concepte:

Identificar un nínxol de mercat i adaptar l'oferta als seus requeriments

Avantatges:

- Gestió de marca més complicada però que genera més valor
- Permet associar l'oferta a múltiples activitats i productes

Desavantatges:

- Dificultat de gestió, majors probabilitats d'error en disseny
- Díficil adaptació a localismes
- Risc de canal inexistent o no adaptat

Recomanacions d'estratègia operativa

Apartat 1: Operacions i logística

Conceptes clau:

- Aprofitar l'oportunitat de multilocalització
- Externalitzar la producció no competitiva
- Mantenir un nucli industrial defensiu
- Resposta ràpida a les comandes i reducció de la grandària dels lots

Apartat 2: Disseny i innovació

Conceptes clau:

- Identificar com a objectiu un segment de consumidors i ser fidel a ell
- Gestió excel·lent de grans comptes

Apartat 3: Gestió de clients

Conceptes clau:

- Incorporar disseny propi al producte
- Comptar amb dissenyadors del país de destinació
- Crear un estil propi, no només segons la moda

Apartat 4: Gestió de la informació

Conceptes clau:

- Flux d'informació òptim a través de tota la cadena de valor
- Ràpid seguiment i adaptació a les noves tendències de la moda

Mercats objectiu: occident continua en el focus

Des del punt de vista dels mercats objectiu, Europa continua sent un mercat prioritari, al costat dels EUA per la seva grandària i del Japó en el camp del luxe.

	Estats Units	Unió Europea	Japó
Conceptes clau	■ Mercat atractiu per la seva grandària ■ Dificultat de posicionar-se i assolir notorietat ■ Necessitat d'adaptar-se als gustos de consumidors	■ Mercat atractiu per la proximitat per a empreses amb menys capacitat inversora ■ Possibilitat d'utilitzar canals econòmics (per exemple: representants, majoristes)	■ Interessant per a empreses vinculades a articles de luxe ■ Interessant per empreses amb mercat objectiu a l'Àsia ■ Valor de la marca «Barcelona»
Comentaris	■ El mercat dels EUA és el més gran del món. ■ Encara que és compost de diferents zones, l'existència de <i>retailers</i> nacionals permet un accés a tot el mercat ■ No obstant això, la grandària també és una barrera per obtenir notorietat, una missió difícil en un país saturat de publicitat ■ Per aquest motiu, cal seleccionar un producte o segment diferencial.	■ Com als EUA, la grandària representa una barrera per obtenir notorietat ■ Cal una aproximació a un producte molt especialitzat o a un segment molt concret de clients per facilitar l'obertura de mercats	■ Excepte les comptades marques de luxe europees que són notòries al Japó, la resta de fabricants tenen un repte doble: de notorietat i d'adaptar-se als gustos dels consumidors japonesos ■ Cal comptar amb un soci local que reafirmi que l'oferta és adequada. ■ L'accés al Japó també pot representar un argument comercial per facilitar l'entrada a altres països

	Amèrica Llatina	Xina	Rússia
Conceptes clau	■ Molta població amb baixa renda ■ No és mercat objectiu de les principals companyies. ■ Problemes comercials i de risc	■ Interessant per la grandària poblacional ■ Oportunitat de posicionament per a noves marques ■ Dificultat de gestió de la comunicació	■ Interessant per la grandària de la població i les rendes de classes altes (Rússia va ser el primer productor mundial de petroli)
Comentaris	■ L'Amèrica Llatina hauria de ser un dels principals mercats objectiu per a Catalunya. ■ Les empreses analitzades i les fonts d'informació no posen atenció en aquesta regió ■ Les polítiques comercials han de ser molt prudents i augmentar l'enfocament de <i>sourcing</i> en detriment de la distribució	■ Encara que el mercat xinès té un gran potencial, és un gran desconegut, excepte per al <i>sourcing</i> ■ Per aquest motiu, és recomanable comptar amb un soci local per mitjà d'una aliança o <i>joint venture</i> ■ A mitjà termini, altres sectors ens ensenyen que aquestes aliances (dissenyades per conèixer el mercat), seguides de desvinculació per operar de forma independent, són les més adequades en aquest país	■ El creixement de Rússia també genera expectatives a les empreses, com també la concentració del mercat a Moscou ■ No obstant això, el nivell de risc comercial implica un alt cost de cobertura, motiu pel qual només és recomanable per a productes de gamma alta en els quals hi ha prou marge

Els canvis de la indústria de la moda i el tèxtil als EUA, Europa i el Japó

1. Introducció

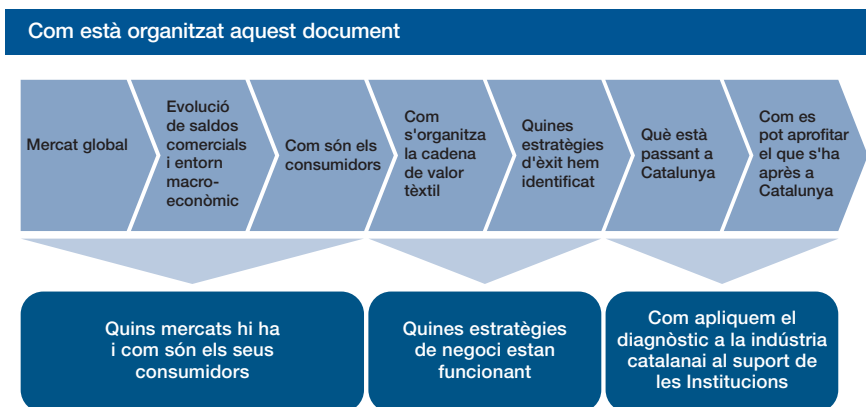


1. Introducció

L'objectiu del projecte és l'estudi de les tendències internacionals en la indústria de la moda als Estats Units, Europa i el Japó i com poden aprofitar-les les empreses del sector a Catalunya. Per aquest motiu, s'han seguit els criteris següents:

- S'ha configurat el mercat objectiu en quatre grans mercats —Estats Units, Japó, Unió Europea i Països Emergents d'Europa— sobre la base de la comprensió i modelització de la seva cadena de valor.
- S'han identificat les variables macroeconòmiques que afecten el sector.
- S'han entès i assumit les tendències de la moda observades en la cadena de valor.
- S'han analitzat les alternatives que tenen les empreses del sector tèxtil/confecció catalanes i les millors opcions estratègiques genèriques.

Per a l'elaboració del Projecte s'han seguit les fases següents, plasmades en els diferents capítols d'aquest document:



1. Introducció

El treball que s'ha dut a terme ha generat unes conclusions clares sobre la situació del sector i algunes àrees d'oportunitat que es mostren a continuació:

El sector tèxtil continua creixent des del punt de vista de mercat i comerç mundial. Amb un volum destacat als Estats Units, els països asiàtics i Rússia constitueixen els principals focus de desenvolupament. Aquest creixement és desigual des del punt de vista de la producció, que s'ha desplaçat cap a Orient, i genera un important dèficit comercial a bona part dels països occidentals i a Catalunya.

La finalitat de l'Acord Multifibra, que va comportar l'eliminació dels contingents en el comerç global tèxtil, ha trastocat el panorama mundial del sector. La gran capacitat productiva de la Xina ha generat la necessitat d'adoptar nous enfocaments per adaptar la indústria al context mundial. Aquest acord de fet proporciona un marc d'adaptació per als països productors de tèxtil i confecció, les exportacions tèxtils de la qual estaven sent desplaçades pel creixement de les importacions de la Xina, però que també han trobat l'oportunitat del menor cost.

Els fabricants de tèxtil s'enfronten a un consumidor amb gustos més variables, amb més informació i amb accés a nombrosos canals de distribució i productes. El consumidor ha evolucionat amb noves demandes; ara els segments tradicionals de mercat han desaparegut i han donat pas a subsegments i tendències.

Les empreses del sector tèxtil i confecció estan sotmeses a una pressió constant per reduir els costos i millorar així la seva competitivitat. Aquest fet, unit a les possibilitats que ofereix la globalització, ha provocat que gran part de les empreses del sector estiguin desplaçant la compra o la producció cap a països asiàtics capaços d'oferir bones qualitats, bons experts i costos inferiors als dels països on estan instal·lades aquestes empreses.

La cadena de valor tradicional del sector tèxtil/confecció ha experimentat importants modificacions, i s'ha hagut d'adaptar a les noves estratègies de les empreses.

Els enfocaments tradicionals generalistes o especialistes ja no són suficients, i han donat pas a la desaparició de la frontera entre les diferents zones del negoci, amb empreses que participen en diferents apartats de la cadena de valor.

Les diferents alternatives estratègiques i oportunitats afecten tant l'estructura de les empreses com les seves estratègies de negoci, sense que hi hagi un patró vàlid per

a tot el sector. Els mercats dels Estats Units, Europa i el Japó resulten interessants per als empresaris, però algunes destinacions com ara la Xina o Rússia han estat assenyalades com a especialment atractives.

Els canvis de la indústria de la moda i el tèxtil als EUA, Europa i el Japó

2. Anàlisi de la demanda als mercats seleccionats



2. Anàlisi de la demanda als mercats seleccionats

2.1. Mercats del Japó, els Estats Units i Europa

El mercat dels Estats Units és el de més grandària a nivell mundial. El segueixen els del Japó i Itàlia en importància.

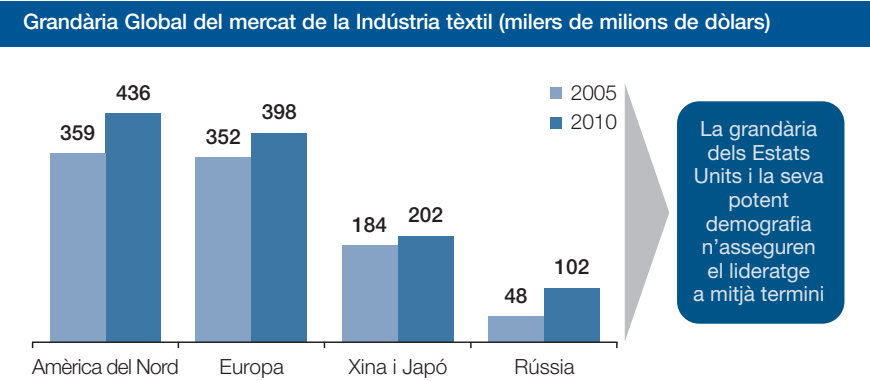
Mercats del tèxtil el 2005 i el 2010 (milers de milions de dòlars)							
Rànq.	País	Grandària del mercat (en milers de milions de dòlars)		Índex compost de creixement anual			Grandària per mercat total de distribució
		2005	2010 ⁽¹⁾	Vendes nominals	Preus	Vendes	
1	Estats Units	332	404	4,0%	-3,9%	7,8%	1
2	Japó	111	103	-1,5%	-2,0%	0,5%	2
3	Rússia	48	102	16,2%	3,8%	12,3%	9
4	Regne Unit	82	102	4,5%	-3,2%	7,6%	3
5	Itàlia	91	102	2,2%	1,9%	0,2%	7
6	Xina	73	99	6,2%	-2,1%	8,4%	5
7	Alemanya	87	92	1,1%	-1,1%	2,1%	4
8	França	57	62	1,6%	-0,1%	1,7%	6
9	Espanya	35	40	2,5%	1,5%	1,0%	8
10	Canadà	27	32	3,0%	-1,2%	4,2%	12

(1) Previsions

Font: Factiva

Com es pot observar en el gràfic, la grandària de mercat dels Estats Units és la més gran amb diferència i suposa tres vegades la grandària del mercat japonès. El mercat dels Estats Units té una previsió de creixement molt notable si és té en compte la seva grandària. Rússia és el país amb més expectatives de creixement seguit de la Xina. La previsió és que tots els mercats creixin en el període 2005-2010. La

deflació de preus en la major part dels països occidentals disminueix les expectatives de creixement del valor.



Font: Factiva

Estats Units

Actualment, els Estats Units, amb una població de gairebé 300 milions d'habitants, és el principal mercat mundial del sector tèxtil i confecció, com a país individual. La renda per càpita, una de les més altes del món, també genera un alt valor del mercat, així com de les seves oportunitats. La grandària del mercat i el seu previsible creixement, gràcies a la favorable evolució demogràfica, situen aquest mercat com a prioritari. Encara que hi hagi tendències regionals, els principals corrents de moda són nacionals.

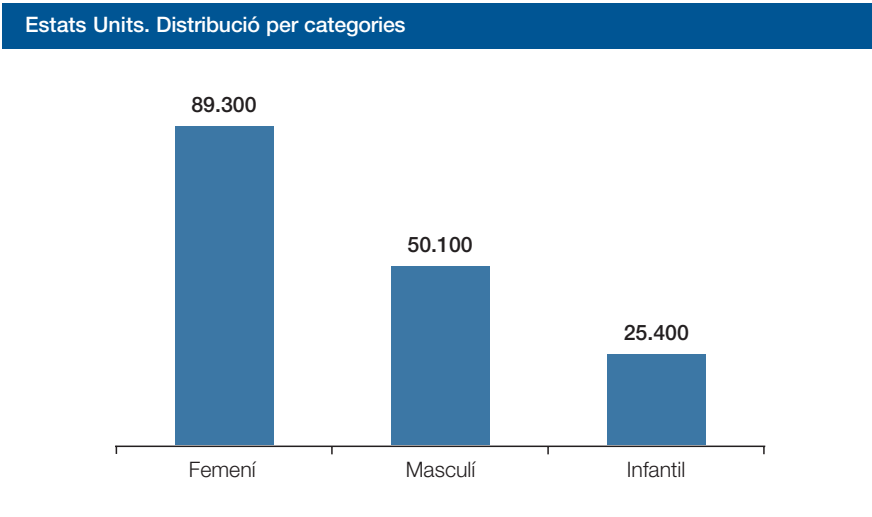
Estats Units. Dades principals	
2005	
Població	299.093.237
PIB per càpita	34.057€
PIB total*	10.172.994,16€

* Milions d'euros

Font: International Monetary Fund

Estats Units. Mercat tèxtil (milers de milions de dòlars)	
2005	
Grandària de mercat	332
2003	
Importació	20,535
Exportació	13,69
Saldo comercial	-6,845

Font: OMC/WTO



Font: OFECOMES NY

Japó

Al mercat japonès és especialment notòria la gran desigualtat entre el mercat femení i el masculí, amb preponderància del primer. Entre el grup de les grans economies, el Japó és la zona que menys moda exporta. La diferència de tallatge és un dels elements peculiars d'aquest negoci. L'alta renda per càpita i el consum d'articles de luxe és el principal argument per invertir en aquest mercat.

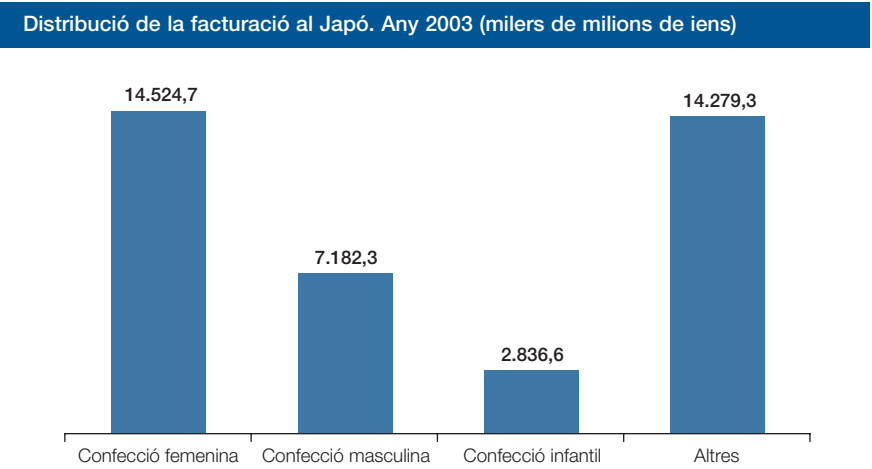
Japó. Dades principals	
2005	
Població	128.389.000
PIB Per càpita	25.665€
PIB Total*	3.714.569,50€

* Milions d'euros

Font: International Monetary Fund

Japó. Mercat tèxtil (milers de milions de dòlars)	
2005	
Grandària de mercat	332
2003	
Importació	20,535
Exportació	13,69
Saldo comercial	-6,845

Font: OMC/WTO



Font: Icx

Europa

Si s'analitza el mercat europeu de forma global, s'observa que és el de més grandària. Aquest fet, juntament amb els fets que l'economia europea sigui la més oberta amb altes xifres de comerç exterior i la seva proximitat, fan que el sector de la moda sigui un sector amb grans possibilitats.

Europa. Dades principals	
2005	
Població	457.189.000
PIB per càpita	22.895€
PIB total*	10.955.438,16€

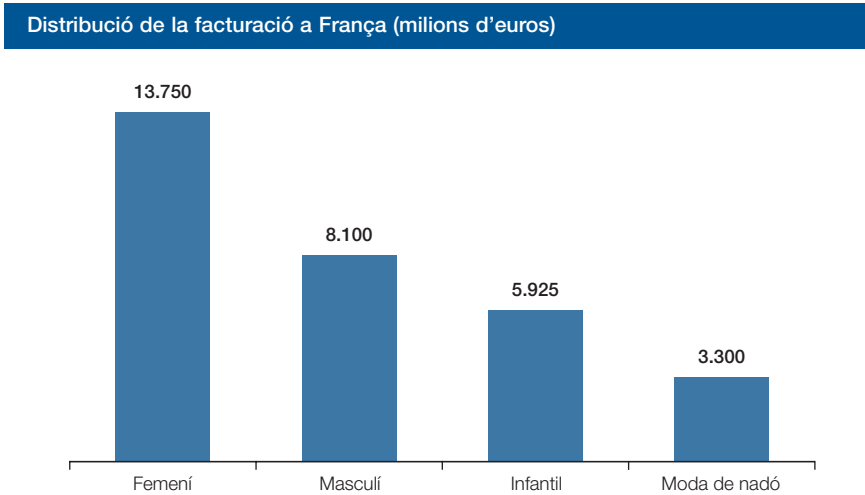
* Milions d'euros

Font: International Monetary Fund

Europa. Mercat tèxtil (milers de milions de dòlars)	
2005	
Grandària de mercat ⁽¹⁾	352
2002	
Importació ⁽¹⁾	68,289
Exportació ⁽¹⁾	42,432
Saldo comercial ⁽¹⁾	-25,857

(1) Alemanya, Itàlia, el Regne Unit, França, Espanya

Font: Comissió Europea



Font: ICEX

Com a punt negatiu s'ha de destacar que el PIB per càpita europeu és més baix que al Japó i als Estats Units.

2.2. Comerç mundial

Un dels efectes clau de la grandària dels mercats és la potenciació del comerç internacional, tant en el sector de teixits com en el de la confecció.

Tal com es pot veure en la taula de la pàgina següent, l'any 2003, el volum de comerç mundial de teixits va ser de 136,9 mil milions de dòlars, la qual cosa equival a 3,8 vegades el volum del mercat total (tèxtil i confecció) d'Espanya.

Si analitzem la taula, podem observar que els Estats Units van ser el país amb pitjor saldo comercial, mentre que tant les exportacions com les importacions globals de tèxtil d'Àsia i Europa es mantenen a nivells força similars.

La taula de la pàgina 25 mostra que durant l'any 2003, el volum de comerç mundial de confecció va ser de 185 mil milions de dòlars, la qual cosa equival a 5,2 cops el volum del mercat total (tèxtil i confecció) d'Espanya.

Distribució geogràfica del comerç mundial de tèxtil*									
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Exportacions (milers de milions de dòlars)									
Món	112,1	114,1	119,4	112,2	112,3	123,1	117,4	122,9	136,9
Exportacions (percentatges)									
Món	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Països desenvolupats	39	40	40	42	41	39	41	40	40
Europa de l'Est	25	25	24	26	24	22	24	24	25
Amèrica del Nord	8	8	9	10	10	11	11	10	10
Altres països desenvolupats	7	7	6	6	6	6	6	5	5
En vies de desenvolupament	57	56	57	54	55	57	55	56	55
Àsia	51	50	50	48	49	51	49	50	50
Amèrica Llatina	3	3	4	4	4	4	3	3	3
Àfrica i Orient Mitjà	3	3	3	3	3	2	3	3	3
Economies en transició	4	4	4	4	4	4	4	4	5
Imports (percentatges)									
Món	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Països desenvolupats	38	38	39	41	40	39	39	39	39
Europa de l'Est	20	19	19	20	19	18	18	18	18
Amèrica del Nord	12	12	14	15	16	16	16	16	15
Altres països desenvolupats	7	7	6	5	6	5	5	5	5
En vies de desenvolupament	53	53	52	49	51	52	51	50	50
Àsia	36	36	34	30	31	32	31	30	30
Amèrica Llatina	6	6	7	8	8	9	9	9	8
Àfrica i Orient Mitjà	11	11	11	11	11	11	11	11	12
Economies en transició	8	8	8	9	8	8	9	10	11

* Standard International Trade Classification division 65. Fil, teixit i articles relacionats

Font: OMC/WTO

Com a grans trets que cal destacar trobem la gran diferència entre les exportacions globals de confecció d'Àsia i Europa, en què les primeres són el doble de les segones, i la major diferència en confecció entre els països desenvolupats i els que estan en vies de desenvolupament. El comerç mundial de tèxtils en general, i el de peces de vestir en particular, continua creixent.

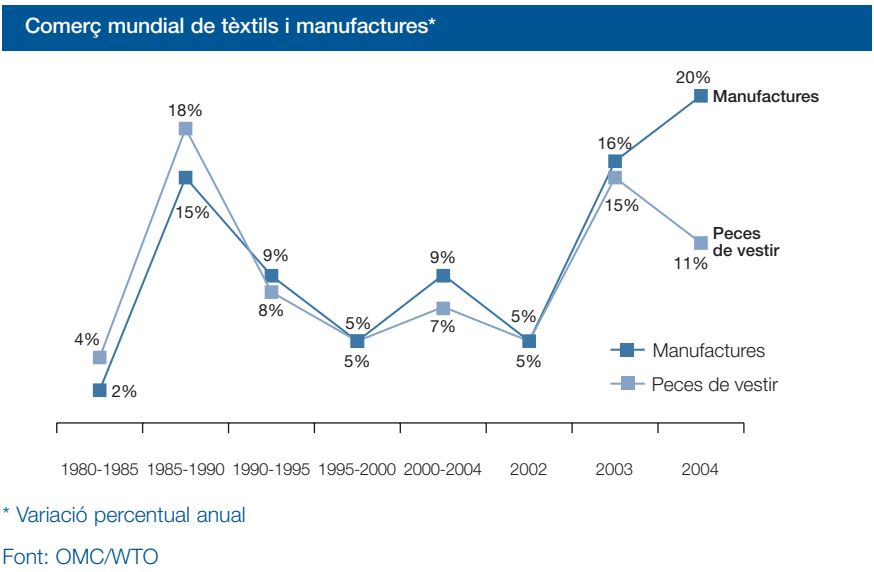
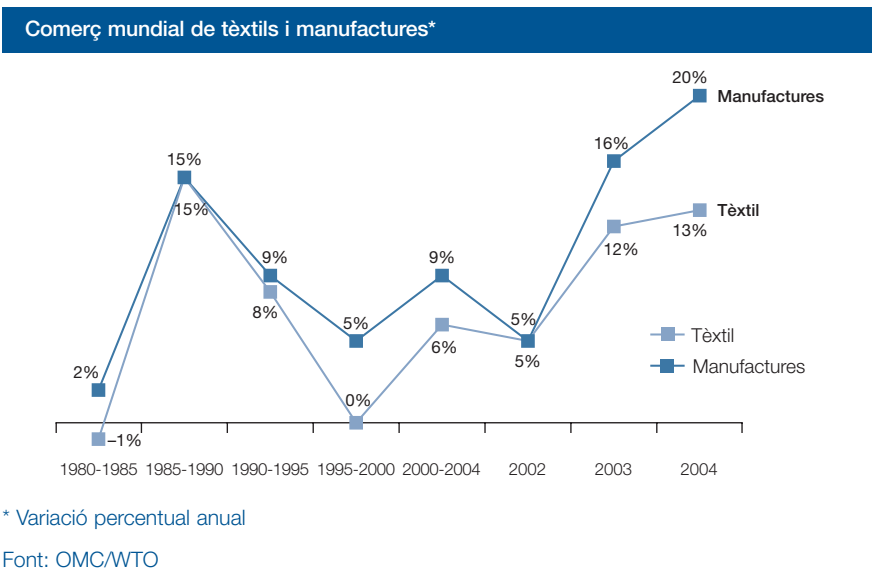
Distribució geogràfica del comerç mundial de confecció*									
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Exportacions (milers de milions de dòlars)									
Món	124,8	129,8	142,7	149,0	149,0	164,7	161,8	167,0	185,0
Exportacions (percentatges)									
Món	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Països desenvolupats	26	27	25	25	23	21	21	21	22
Europa de l'Est	19	19	17	17	16	14	15	16	17
Amèrica del Nord	6	7	7	7	7	7	6	5	4
Altres països desenvolupats	1	1	1	0	1	1	0	0	0
En vies de desenvolupament	69	67	69	69	71	73	72	72	71
Àsia	56	53	54	52	53	55	53	54	54
Amèrica Llatina	7	8	9	11	12	13	13	12	11
Àfrica i Orient Mitjà	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Economies en transició	6	6	6	6	6	6	7	7	7
Importacions (percentatges)									
Món	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Països desenvolupats	80	81	78	79	80	81	81	79	79
Europa de l'Est	33	33	31	31	31	29	29	30	31
Amèrica del Nord	32	32	34	37	38	40	40	39	37
Altres països desenvolupats	15	15	12	11	11	12	12	11	11
En vies de desenvolupament	15	14	15	15	15	15	14	14	13
Àsia	6	5	6	5	5	5	5	5	5
Amèrica Llatina	5	5	6	6	6	6	5	5	4
Àfrica i Orient Mitjà	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Economies en transició	4	4	5	5	4	4	5	5	7

* Standard International Trade Classification divison 84

Font: OMC/WTO

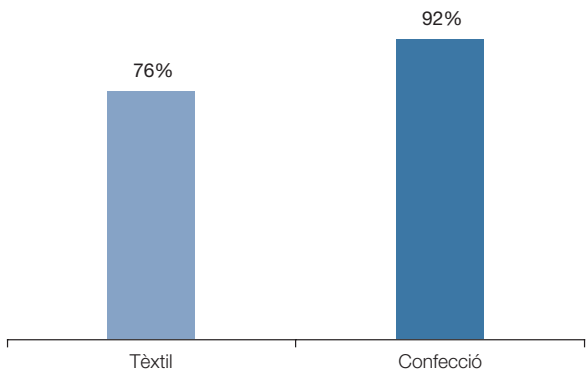
Com es pot observar en els gràfics de la pàgina següent, mentre que el comerç mundial de tèxtils s'ha incrementat un 76% des de l'inici de la dècada de 1980, el comerç mundial de confecció s'ha incrementat un 92%. En l'actualitat, el sector tèxtil/confecció continua sent una de les indústries més rellevants a nivell mundial.

Europa és una regió netament exportadora als mercats seleccionats, i té els Estats Units com a principal destinació entre els països desenvolupats.



El saldo net de comerç d'Europa amb els EUA i el Japó és positiu. El país amb un saldo comercial més negatiu en el sector tèxtil són els Estats Units, tot i que en proporció a la grandària del seu mercat interior, el Japó té un important volum

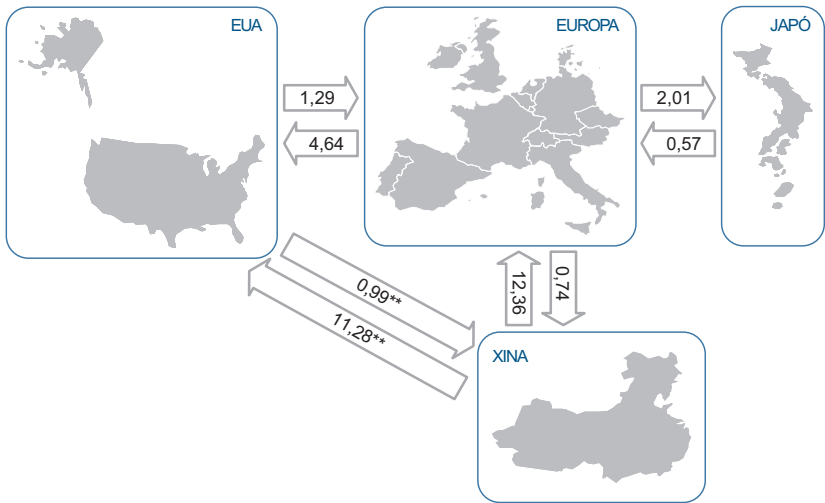
Increment del consum mundial 80-85/2004



Font: OMC/WTO

de comerç tèxtil internacional. Com a altre fet destacable, cal dir que la Xina és un país clarament exportador, i amb volums que superen els de qualsevol altra regió.

Comparació de dades de comerç entre UE, el Japó i els EUA*



* Dades de la UE: Comext. Dades dels EUA i el Japó: UN-Comtrade. Billons d'euros

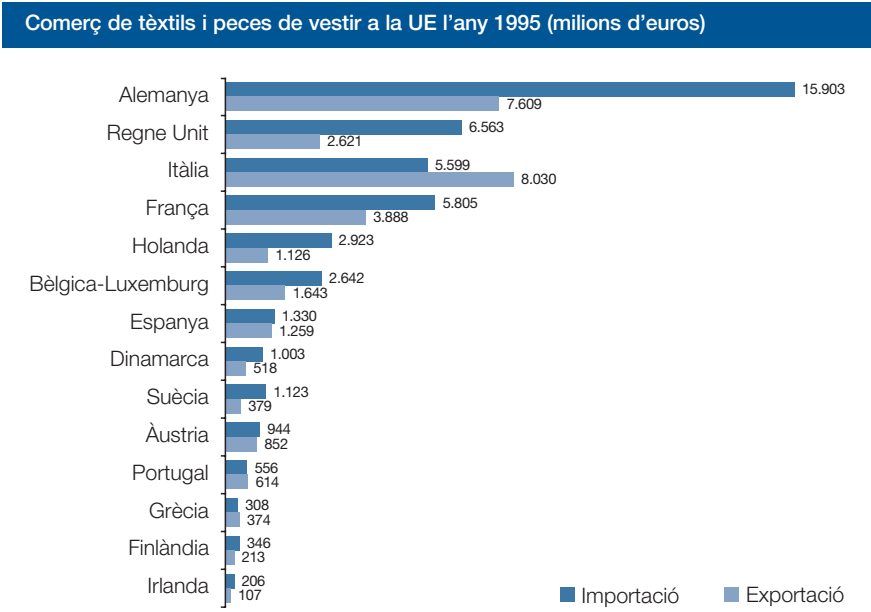
* Mapa amb dades COMEXT excepte els EUA i la Xina

Font: EUROSTAT

Comparació de dades de comerç entre la UE, el Japó i els EUA*											
Unió Europea				EUA				Japó			
	2001	2002	2003		2001	2002	2003		2001	2002	2003
	Importacions				Importacions				Importacions		
EUA	1,91	1,59	1,29	UE	5,51	5,23	4,60	UE	2,29	2,1	1,9
Japó	0,78	0,69	0,57	Japó	0,75	0,72	0,68	EUA	0,87	0,7	0,56
Xina	10,44	11,3	12,36	Xina	9,69	10,71	11,28	Xina	18,34	16,35	15,5
	Exportacions				Exportacions				Exportacions		
EUA	5,72	5,2	4,64	UE	1,66	1,48	1,20	UE	0,68	0,62	0,52
Japó	2,39	2,16	2,01	Japó	0,71	0,60	0,48	EUA	0,59	0,54	0,46
Xina	0,59	0,65	0,74	Xina	0,32	0,49	0,99	Xina	3,17	2,94	2,81
	Balanç				Balanç				Balanç		
EUA	3,81	3,61	3,36	UE	-3,85	-3,75	-3,40	UE	-1,61	-1,48	-1,38
Japó	1,61	1,47	1,44	Japó	-0,03	-0,12	-0,20	EUA	-0,28	-0,17	-0,09
Xina	-9,85	-10,72	-11,58	Xina	-9,37	-10,22	-10,28	Xina	-15,18	-13,41	-12,69

* Dades de la UE: Comext. Dades dels EUA i el Japó: UN-Comtrade. Bilions d'euros

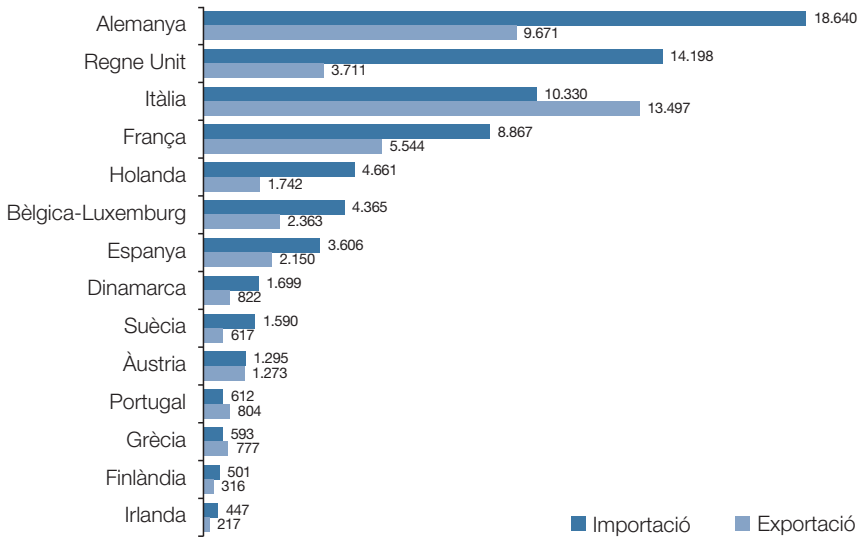
Font: EUROSTAT



Font: Comissió Europea

Finalment, el Regne Unit i Alemanya són les principals destinacions europees, mentre que Itàlia és el campió de l'exportació tèxtil entre els membres de la Unió Europea.

Comerç de tèxtils i peces de vestir a la UE l'any 2002 (milions d'euros)



Font: Comissió Europea

Dins d'Europa, el país que més ha augmentat el saldo comercial negatiu ha estat Espanya ja que ha duplicat el seu volum d'exportacions i ha triplicat el d'importacions.

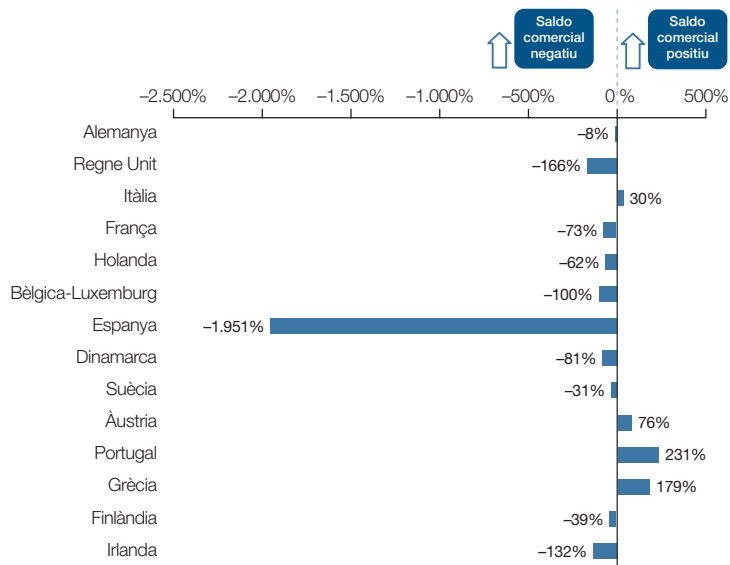
Com a contrast, trobem Itàlia, que ha estat capaç d'incrementar el seu saldo positiu en un 30%. Les causes per les quals la indústria italiana ha millorat la seva posició provenen de:

- La consolidació de marques en articles de luxe.
- L'enfortiment de la indústria tèxtil.
- El desplegament comercial.

Durant els últims anys, la producció ha seguit una ruta cap a destinacions cada vegada més llunyanes, a la recerca d'una reducció dels costos de mà d'obra.

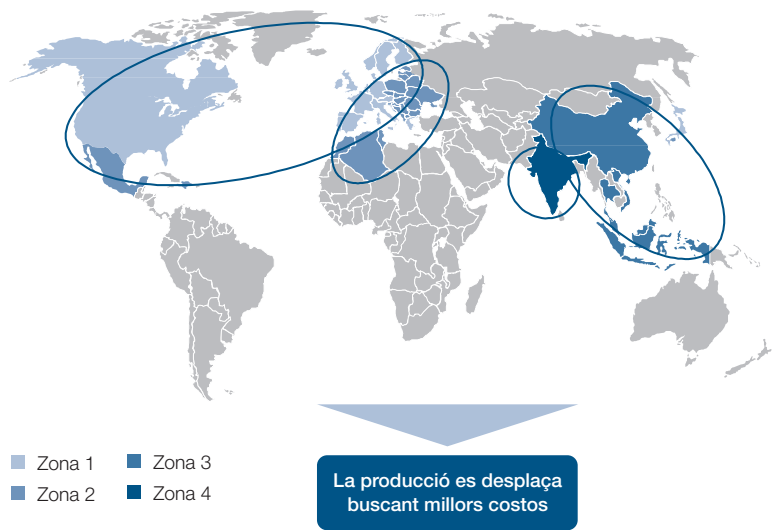
Espanya ha passat de ser un receptor net d'inversions i càrrega de treball industrial a ser un exportador de capital i contractista de capacitat

Increment del saldo comercial en el sector tèxtil i peces de vestir a la UE els anys 1995 i 2002*



* Dades percentuals

Font: Comissió Europea i Elaboració PwC



Font: Elaboració pròpia

Un dels factors més importants per al trasllat de la producció ha estat la globalització. Un altre fet determinant és la pressió competitiva en preus, que ha obligat les firmes de *retail* a buscar nous escenaris de producció i compra i la recerca de noves oportunitats de *sourcing* que hi ha en el focus de les grans companyies del sector. La major part de les empreses entrevistades coincideixen a assenyalar que els països cap als quals s'està dirigint la producció, a més d'oferir millors costos, també ofereixen uns alts nivells de qualitat, disposen de mà d'obra prou qualificada i tenen experiència en la compra de matèria primera.

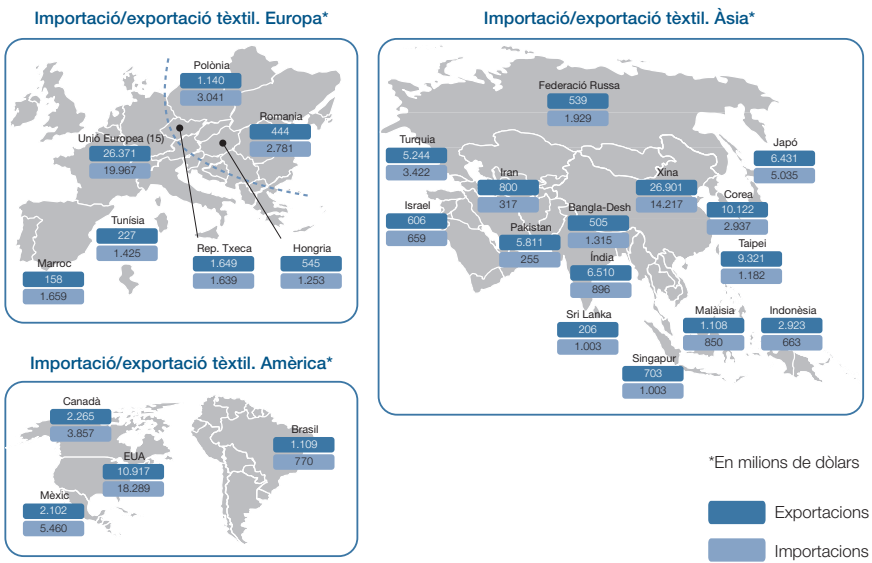
Caracterització de les zones ⁽¹⁾				
	Zona 1	Zona 2	Zona 3	Zona 4
Cost de producció	***	**	*	*
Capacitació laboral	***	**	***	**
Tecnologia	***	*	**	*
Barreres comercials	*	**	**	**

(1) La graduació màxima es representa per mitjà dels tres asteriscs

Font: Elaboració pròpia

- A la zona 1, que fonamentalment fa referència a Europa i Amèrica del Nord, el cost de la producció, la capacitat laboral i la tecnologia són molt elevats, mentre que les barreres comercials són més aviat escasses.
- A la zona 2, a pesar que els costos de producció i la capacitat laboral són més baixos que a la zona 2, la tecnologia és bastant inferior i les barreres comercials són més grans.
- Per altra banda, la zona 3 (Xina, ...) té uns costos de producció baixos, una capacitat laboral excel·lent i una tecnologia bastant avançada. Per contra, les barreres comercials són més grans que a la zona 1.
- La zona 4 (Índia) té uns costos de producció i una tecnologia baixa, i a més té uns índex de capacitat laboral bons. Les barreres laborals són elevades.

De fet, diversos països asiàtics tenen volums de producció molt més elevats que qualsevol dels situats en els anells d'Europa i els EUA.



* Milions de dòlars

Font: OMC/WTO. 2003

Una de les preocupacions de la indústria és mantenir un nivell determinat de capacitat de producció local i als territoris més propers.

País d'origen	Port	Nòlit 20"	Nòlit 40"	BAF ⁽¹⁾ actual	CAF ⁽³⁾ actual	Trànsit
Xina	Shangai Hong Kong Yantian	1.300 \$	2.300 \$	296 \$/TEU ⁽²⁾	7,70 %	5 setmanes
Índia	Bombai	1.150 \$	1.900 \$	215 \$/TEU ⁽²⁾	7,30 %	4 setmanes
Brasil	Santos	1.500 \$	2.500 \$	400 \$/TEU ⁽²⁾	-	3 setmanes

(1) Bunker Adjustment Factors

(2) Twenty Foot Equivalent Units

(3) Currency Adjustments Factors

Font: Expert del sector. Destinació Barcelona

A Àsia, el cost de producció compensa les pitjors condicions logístiques.

Actualment hi ha una clara tendència a retallar el *lead time*. Com a exemple trobem Inditex, que és capaç de lliurar productes a les seves botigues de fora d'Europa en 48 hores. El 75% de les mercaderies d'aquesta companyia es mouen per transport de carretera i el 25% restant per avió. Un altre exemple és Mango, que aposta per no generar estocs, en aquest cas la rapidesa en la resposta és fonamental.

Leadtime per transport terrestre

País d'origen	Nòlit	Preu ⁽¹⁾
Portugal	24 hores	961 €
Magrib	72 hores	-
Països de l'Est	4 dies	2.400 €

Font: Expert del sector

Leadtime d'Inditex

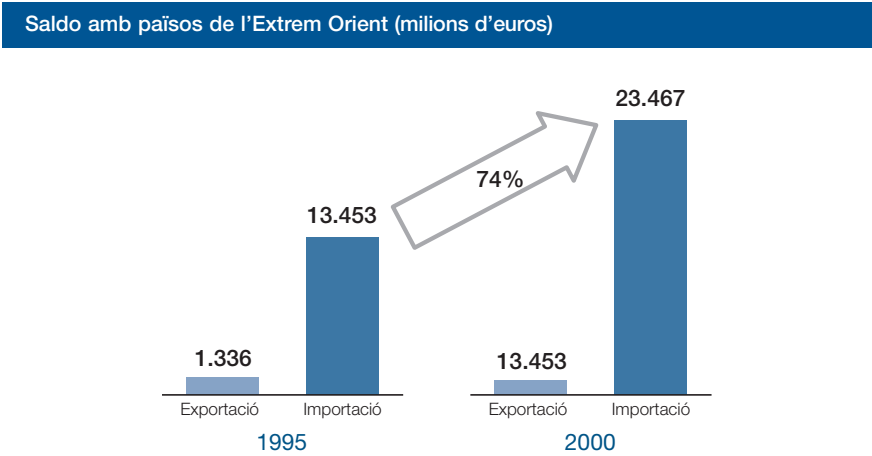
Botigues d'Europa	24-36 hores
Botigues de fora d'Europa	24-48 hores

Font: IESE. Cas Inditex

Leadtime de Mango						
Sistema de resposta	Arribada demanat de botiga	Adquisició de materials; planificació de producció	Tall de les peces	Cosit de les peces	Recepció de peces: exposició en botiga	Total
Molt ràpid	1	4	1	1	2	10 dies (2 setmanes)
Ràpid	1	7	2	15	5	30 dies (6 setmanes)
Tradicional	8	32	7	20	58	125 dies (25 setmanes)

Font: IESE. Cas Mango

L'enorme creixement de les importacions ha estat generat pel canvi produït pels nous entrants manufacturers.

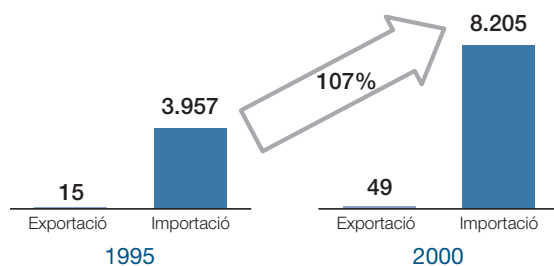


Font: EU-COMEXT

El saldo negatiu amb l'Extrem Orient és molt profund, fins i tot abans de l'obertura de les fronteres. El campió de la producció a l'Extrem Orient és la Xina, la qual a més és encara un consumidor incipient de tèxtils i confecció importats.

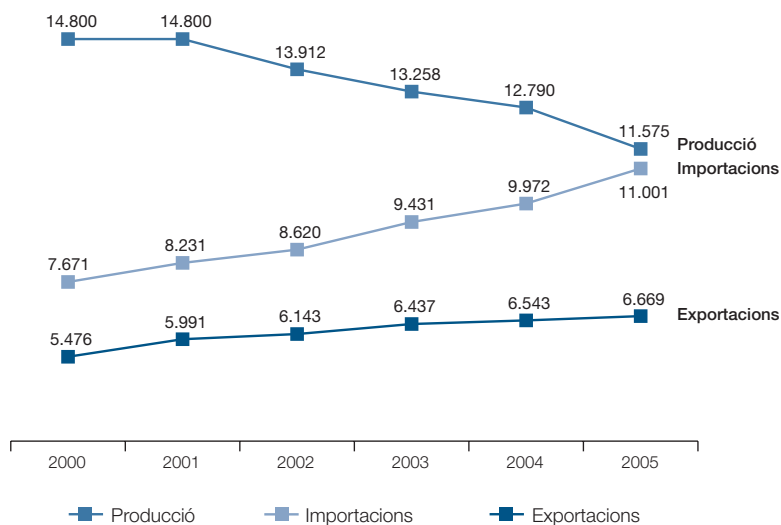
A Espanya, el sector tèxtil ha acusat la competència asiàtica amb un pitjor saldo comercial i la destrucció d'ocupació en la indústria.

Saldo amb la Xina (milions d'euros)



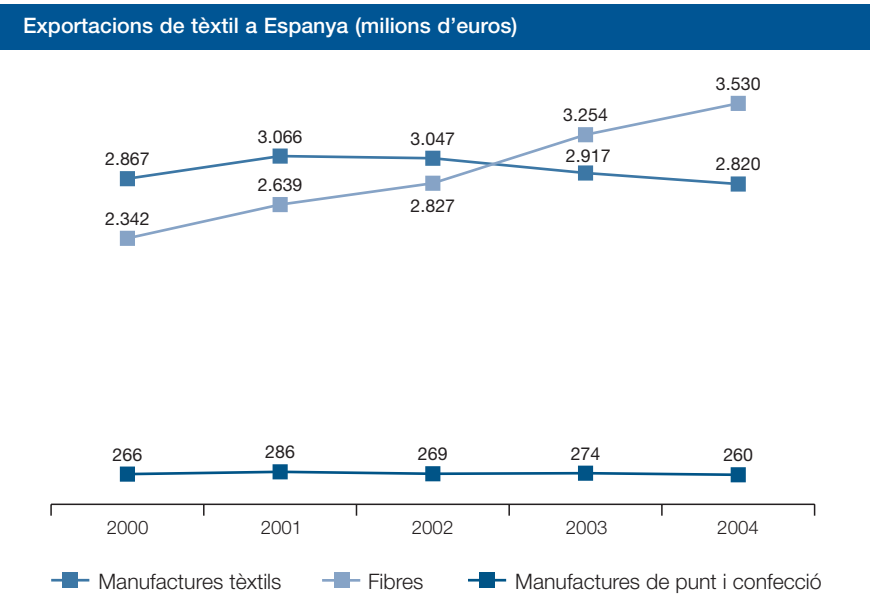
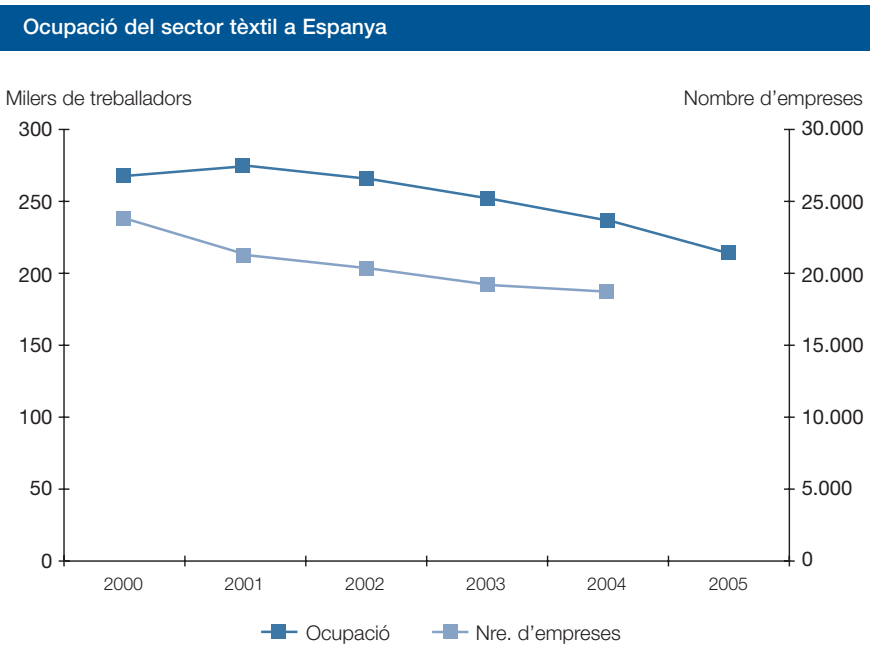
Font: EU-COMEXT

Evolució del sector tèxtil a Espanya (milions d'euros)



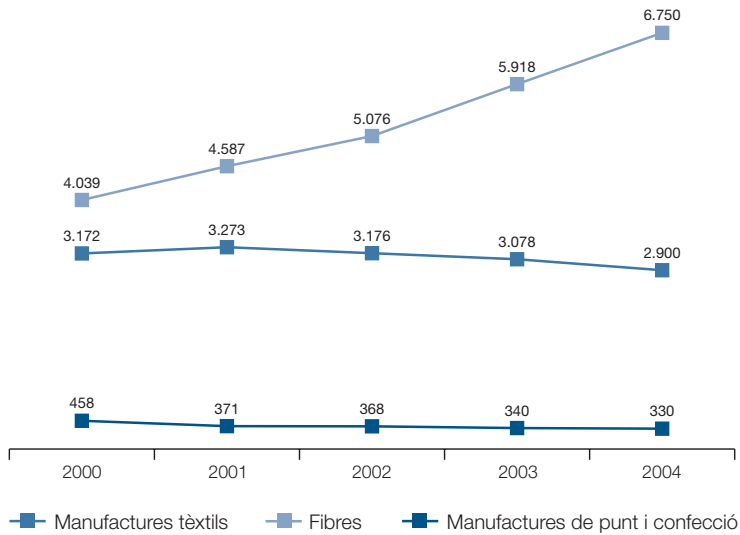
El creixement del mercat espanyol s'ha cobert amb un augment de les importacions. L'ocupació del sector s'ha reduït en 5 anys un 17%. El major volum de comerç internacional, tant en importació com en exportació, es refereix a fibres.

La producció de tèxtil a Espanya s'ha reduït aproximadament un 22% en un període de 5 anys. Això ha estat degut al fet que tant les importacions com les exportacions de tèxtil concentren el seu major volum en les fibres.



Font: CITYC

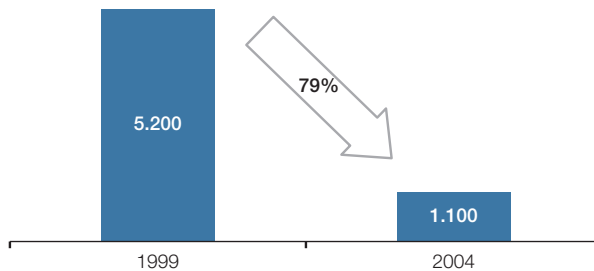
Importacions de tèxtil a Espanya (milions d'euros)



Font: CITYC

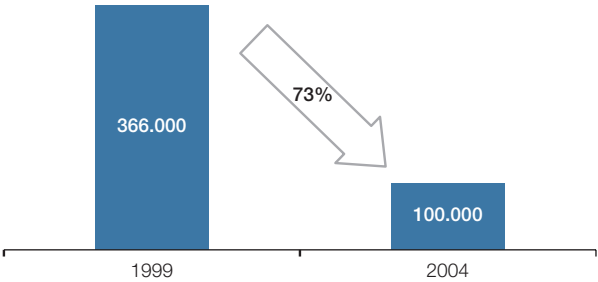
Però Espanya no ha estat l'únic país que ha patit aquesta competència. La crisi que ha viscut el sector tèxtil/confecció a França els darrers cinc anys ha reduït el nombre d'empreses en gairebé un 80%, l'ocupació, en el 73% i la producció, el 73%. Els consumidors es preocupen més per la moda que en el passat, però també tenen més cura del seu pressupost. Companyies com GAP, Inditex, Mango i H&M estan tenint molt èxit en el mercat francès.

Empreses del sector tèxtil. França



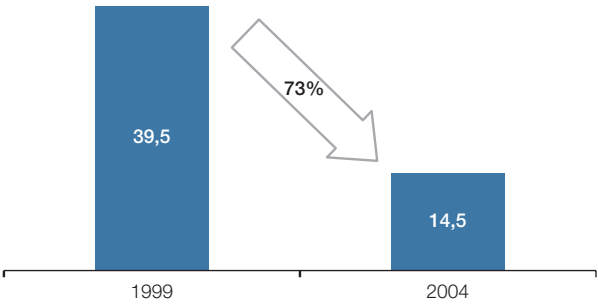
Font: ABIT

Treballadors del sector tèxtil. França



Font: ABIT

Producció del sector tèxtil. França (bilions de dòlars)



Font: ABIT

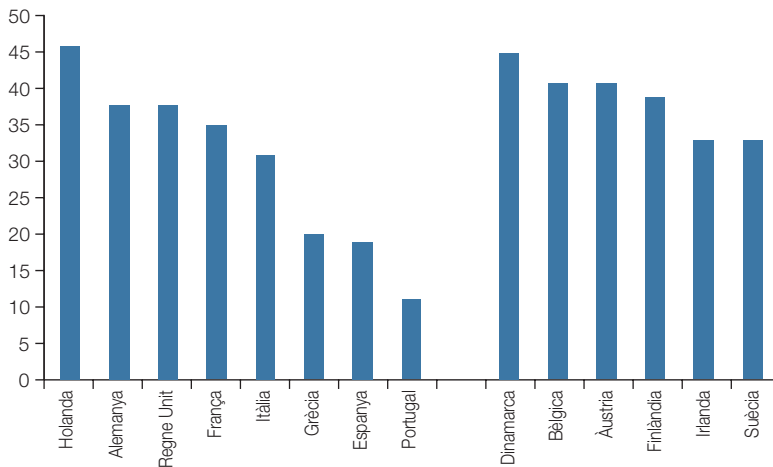
Tendències en els consumidors de França

- Canvi a una forma de vestir més informal
- Popularització de les peces còmodes, *easy-to-use*, *easy-to-clean*
- La nova generació de fibres (fibres de 3a generació) està substituint les tradicionals
- Els consumidors són cada vegada més exigents amb les variables preu i qualitat
- El mercat està molt influenciat per les tendències de la «moda ràpida»

Font: L'Institut Français de la Mode

Com es pot observar en els següents gràfics, la productivitat aparent de la indústria tèxtil espanyola és notablement inferior a la d'altres països de l'entorn, la qual cosa complica la ja complexa situació de partida del sector, que per regla general és de baixa productivitat.

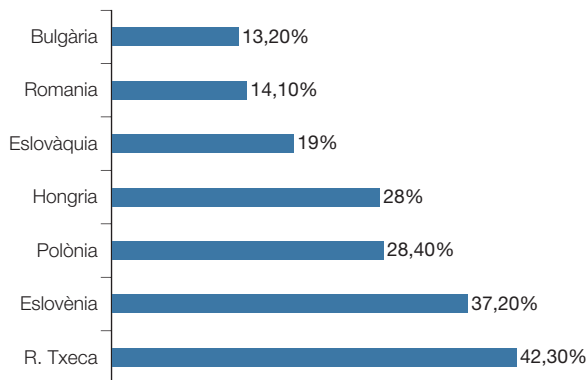
Nivells de productivitat en la indústria tèxtil/confecció a Europa. 2002*



* Comparació amb UE-15

Font: Unió Europea

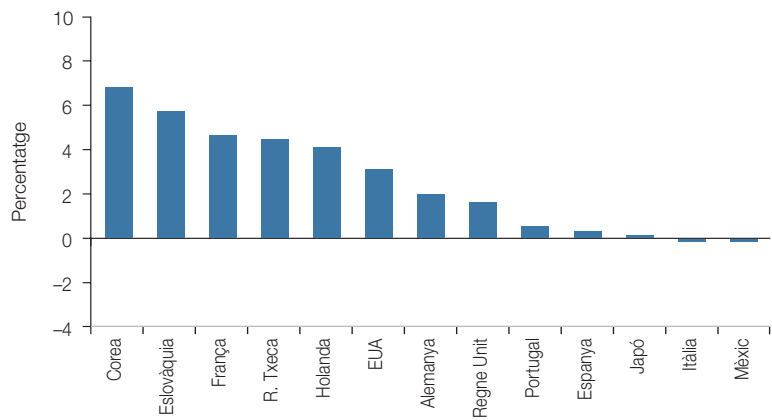
Nivells de productivitat en la indústria tèxtil i de la confecció a l'Europa de l'Est*



* Comparació amb UE-15

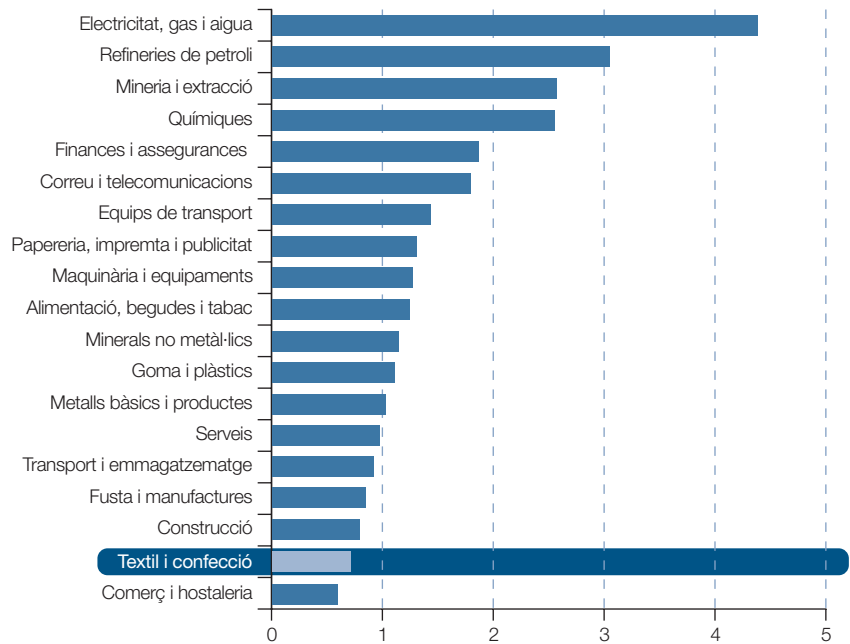
Font: WIIW

Increment de productivitat en el sector tèxtil. 1995-2003

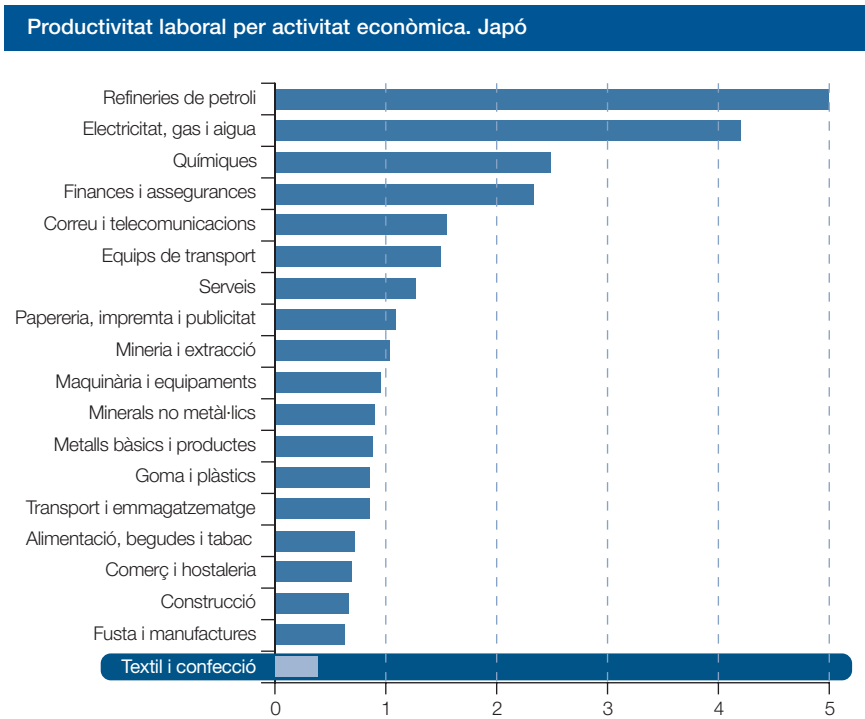


Font: OECD

Productivitat laboral per activitat econòmica. EUA



Font: OECD

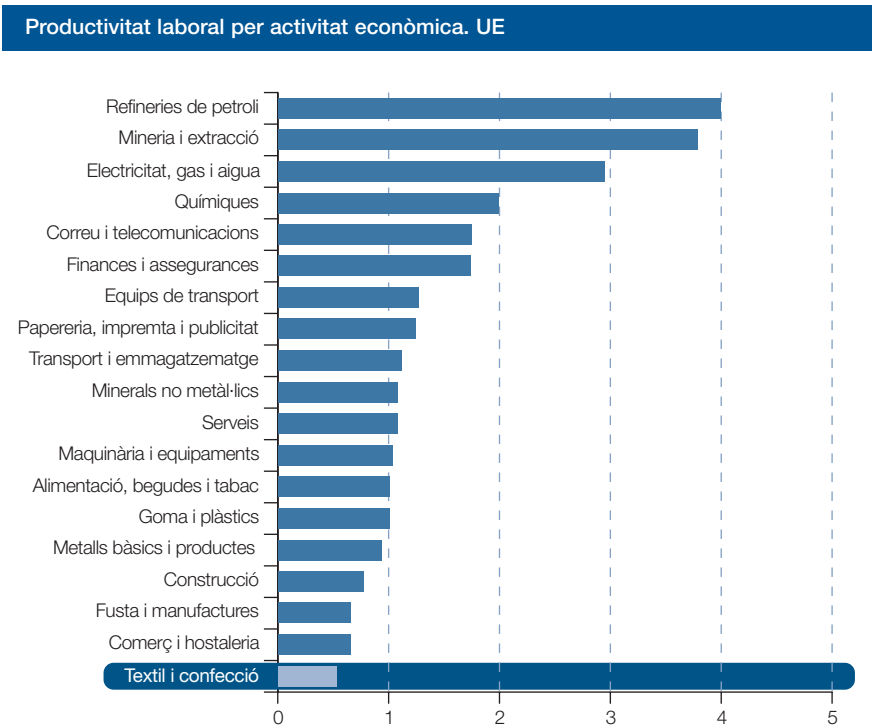


Font: OECD

La situació de partida de la indústria tèxtil espanyola ja era delicada fins i tot abans de l'obertura als proveïdors de l'Extrem Orient. Els majors increments de productivitat en el sector l'han experimentat països com Corea i Eslovàquia. La productivitat del sector als països de l'Europa de l'Est és encara inferior a la productivitat d'altres països asiàtics. La reconversió a França ha produït un increment de productivitat.

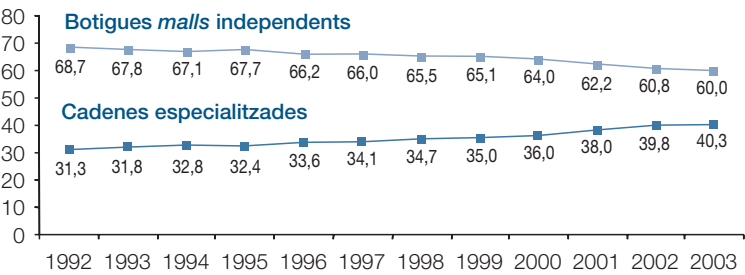
A totes les zones geogràfiques, el sector tèxtil és el sector amb els menors índexs de productivitat. Per aquest motiu és difícil evitar l'impacte de la globalització i els beneficis de la multilocalització. A les tres regions comparades els sectors que hi ha al capdavant quant a productivitat són el sector de les refineries de petroli, el sector d'electricitat, gas i aigua i el sector de la mineria i extracció.

Com a fet significant es pot indicar que en l'apartat de *retail* les modificacions també han estat profundes.



Font: OECD

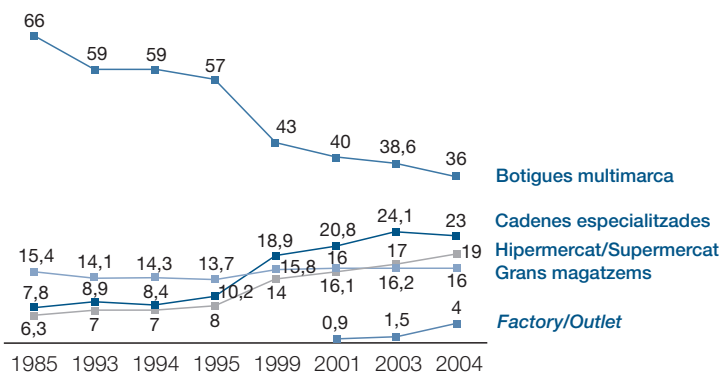
Quota de mercat de la roba en *malls* independents davant de les cadenes especialitzades. EUA (en %)



Font: Merrill Lynch

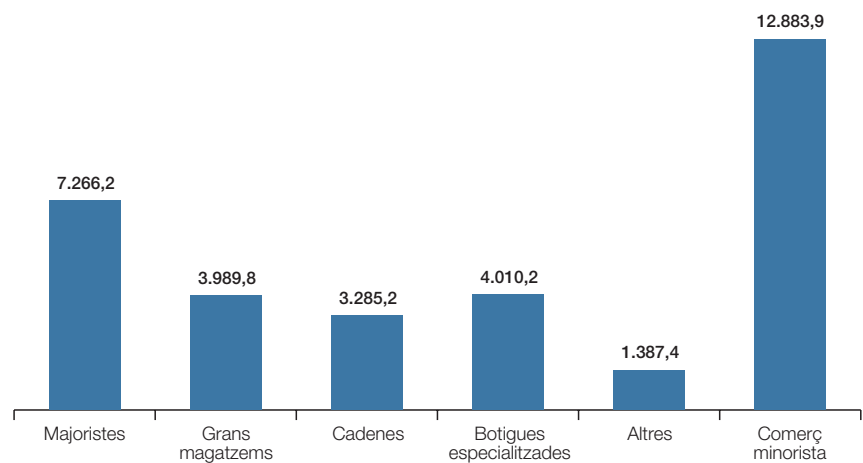
Les botigues multimarca han seguit la mateixa tendència descendent de les botigues tradicionals del sector consum. Els guanyadors són les botigues especialitzades i els hipermercats. Als Estats Units el fenomen és semblant, però amb un major impacte per a botigues independents situades en centres comercials.

Evolució de quotes de mercat en el sector tèxtil a Espanya (en %)

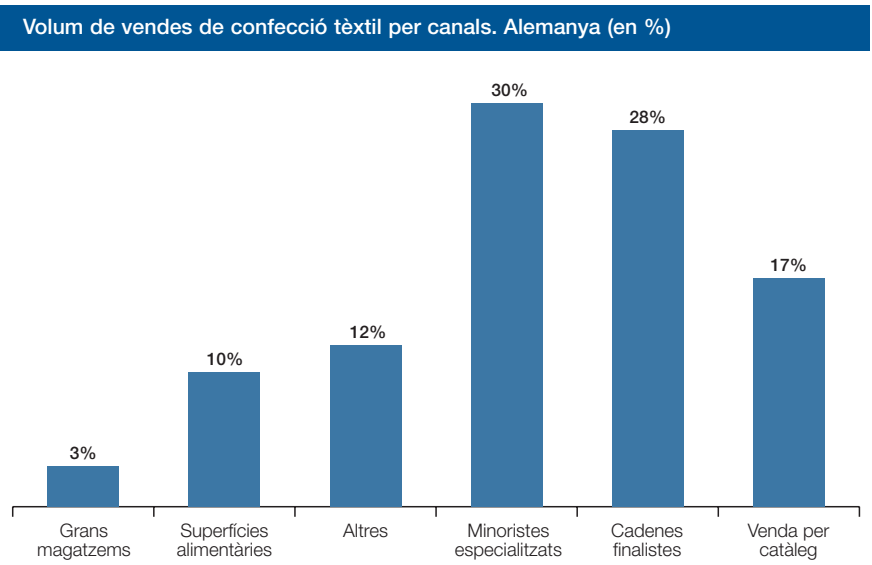


Font: ACOTEX

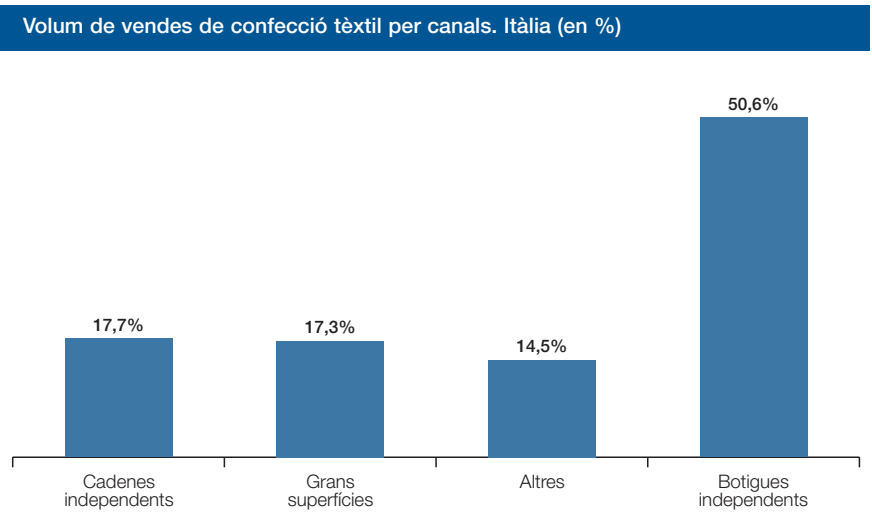
Volum de vendes de confecció tèxtil per canals. Japó (milers de milions de iens)



Font: ICEX

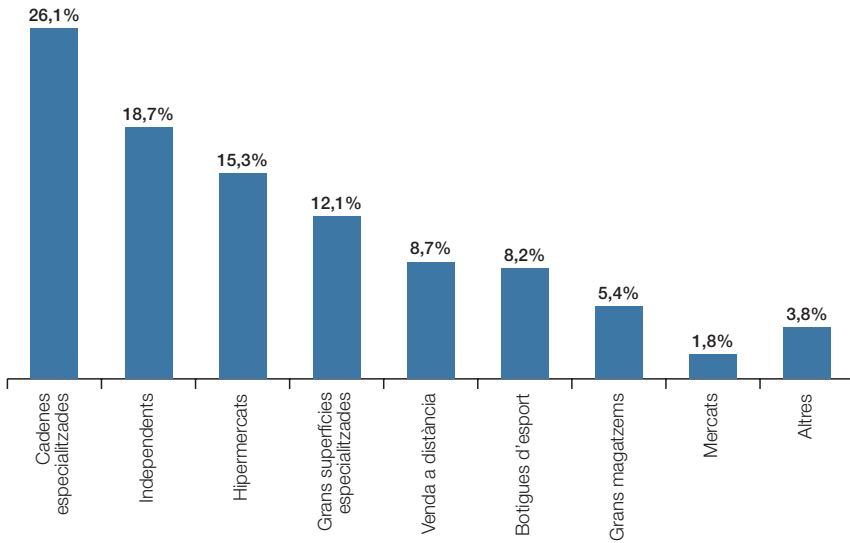


Font: Klar Text 2004



Font: SitaRicerca 2004

Volum de vendes de confecció tèxtil per canals. França (en %)

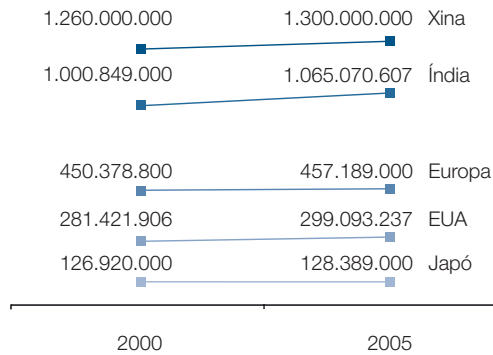


Font: Textile.fr 2005

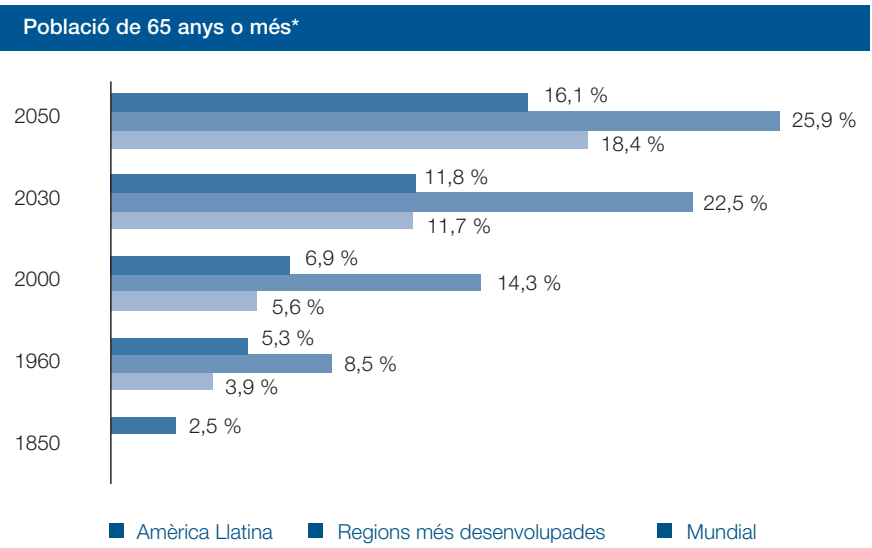
2.3. Tendències del consumidor

Les grans tendències del consum són dirigides per l'evolució demogràfica.

Evolució demogràfica



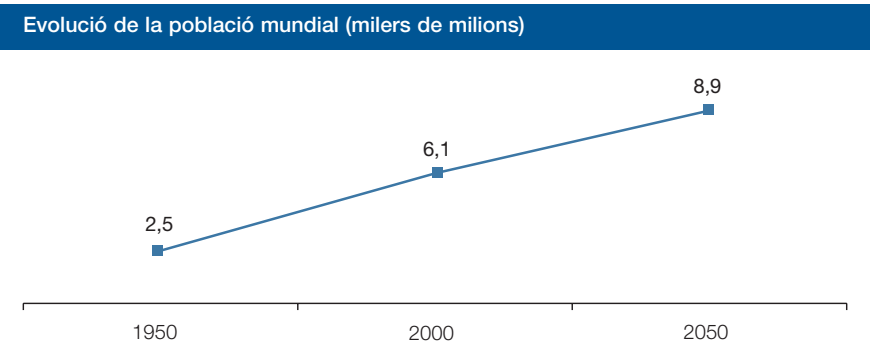
Font: Eurostat i World Gazetteer



* Percentatge sobre el total de cada grup

Font: World Population Prospects. ONU

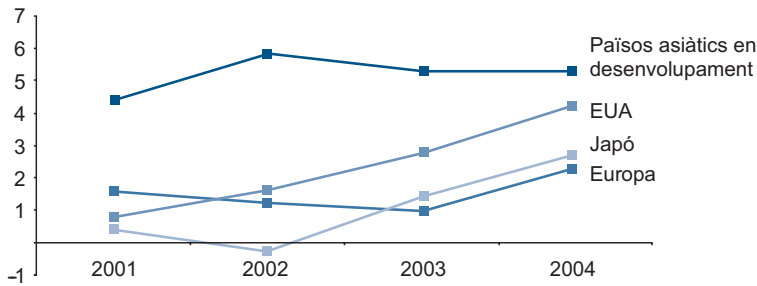
L'evolució demogràfica dels països occidentals és creixent, i està previst el creixement de tota la població a nivell mundial. Aquest fet, juntament amb la creixuda del PIB d'aquests països, ha provocat un canvi de direcció de les grans tendències. Un altre fet que cal destacar és que l'envelliment mundial de la població pot suposar una barrera per a la moda, ja que la població més gran és menys procliu a experimentar nous productes.



Font: ONU

El desenvolupament econòmic és un altre dels factors rellevants. Així mateix, el PIB dels països asiàtics és el que ha crescut més els últims anys i les previsions fetes per PwC anticipen una gran importància de la Xina i l'Índia. El rànquing de països en termes de PIB per càpita no variarà gaire amb el pas del temps.

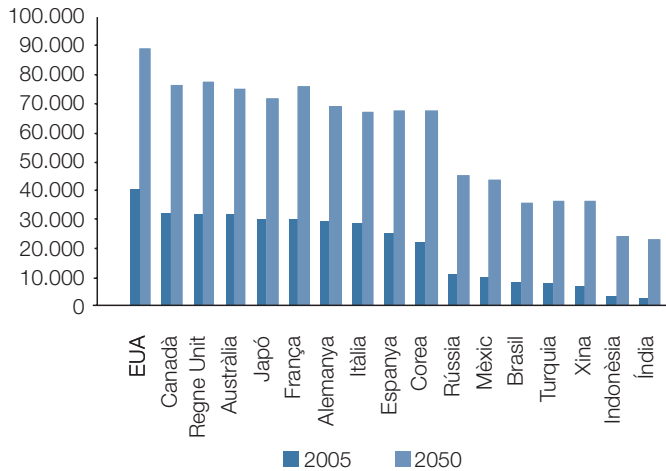
Evolució del PIB*



* Variació percentual anual

Font: OMC/WTO

PIB per càpita previst en termes de PAA



Font: PwC

La importància d'aquest augment en el PIB per càpita afecta directament la capacitat de compra dels consumidors.

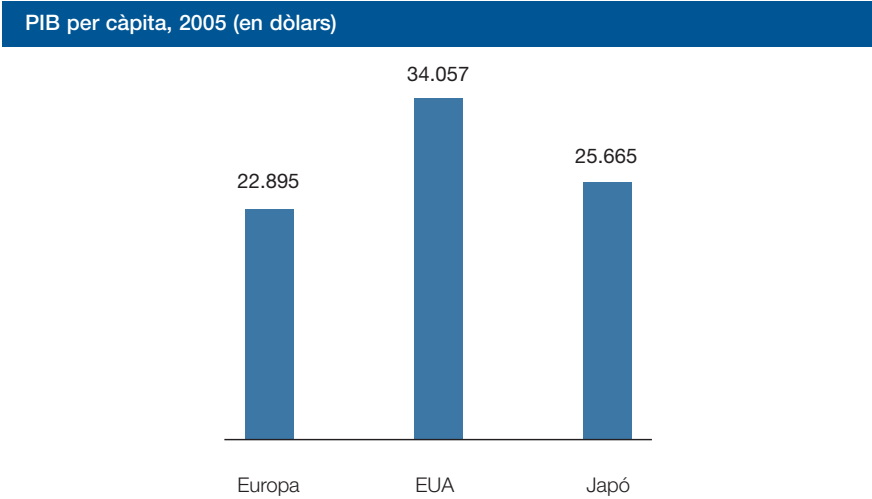
2. Anàlisi de la demanda als mercats seleccionats

Previsió de la grandària economies 2005-2050*				
	PIB a preus de mercat (\$)		PIB en termes de PPA ⁽¹⁾	
	2005	2050	2005	2050
EUA	100	100	100	100
Japó	39	23	32	23
Alemanya	23	15	20	15
Xina	18	94	76	143
Regne Unit	18	15	16	15
França	17	13	15	13
Itàlia	14	10	14	10
Espanya	9	8	9	8
Canadà	8	9	9	9
Índia	6	58	30	100
Corea	6	8	9	8
Mèxic	6	17	9	17
Austràlia	5	6	5	6
Brasil	5	20	13	25
Rússia	5	13	12	14
Turquia	3	10	5	10
Indonèsia	2	19	7	19

* Variació percentual anual

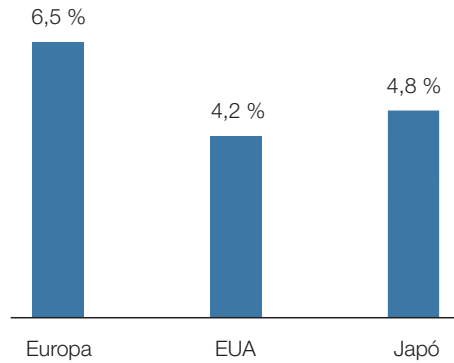
(1) Paritat Poder Adquisitiu

Font: PwC



Font: US Government

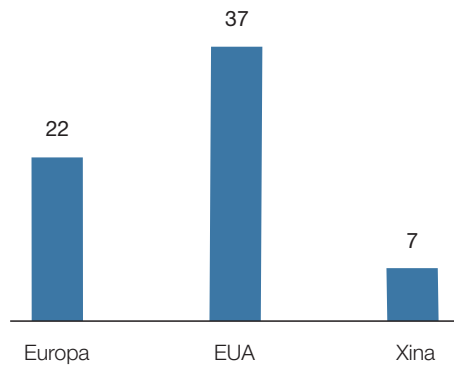
Despesa en tèxtil segons les regions. Any 2002*



* Percentatge de despesa familiar

Font: Europa EUROSTAT; USA US Department Labor; Japó ICEX

Consum de tèxtil l'any 2002 (Kg/hab./any)

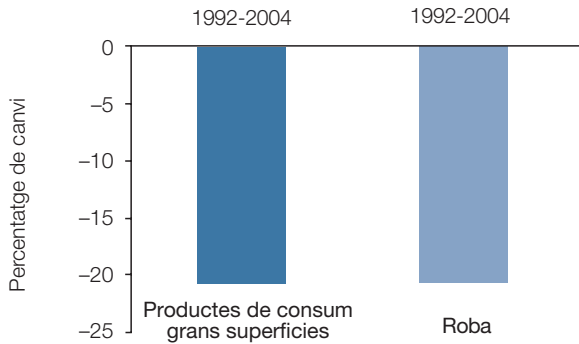


Font: CITYC

El percentatge de despesa en tèxtil és inversament proporcional a la renda per càpita, tant en valor com en volum. Un exemple clar és que la major capacitat de consum dels nord-americans genera més compra per impuls i oportunitats per a noves marques. En canvi, el baix consum per càpita a la Xina fa previsible un mercat futur molt superior a l'actual.

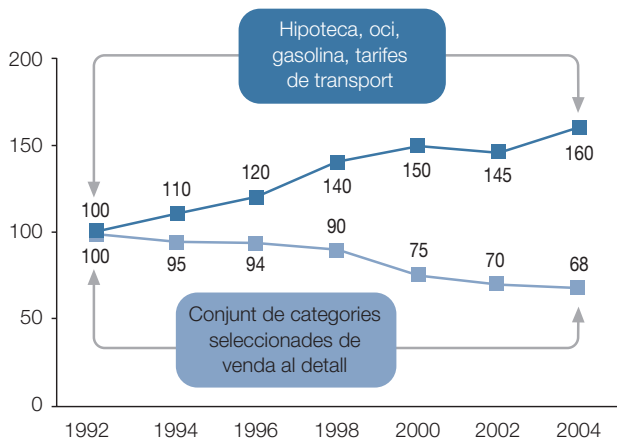
L'increment de competència en el sector i la massiva arribada de productes asiàtics ha provocat una deflació dels preus.

Variació de preus real



Font: PriceWaterhouseCoopers

Variació de l'índex de preus al consum (IPC)



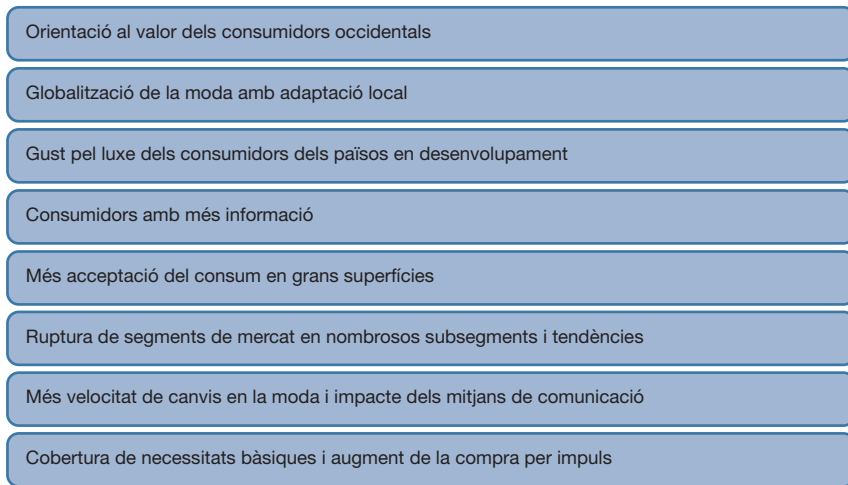
Font: PriceWaterhouseCoopers

Concretament, el tèxtil, s'ha beneficiat de l'oportunitat de disminució de cost que ha generat l'obertura dels mercats mundials, hi ofereix millors preus als clients finals i inverteix en noves experiències de compra. Aquestes experiències tracten d'aprofi-

tar la tendència a un major consum vinculat a l'oci, la cura personal i la diversificació d'activitats, i fins i tot a la vinculació del consum a diferents estats d'ànim dels clients.

Malgrat tot, la baixada de costos de compra del tèxtil no s'han traslladat completament als consumidors

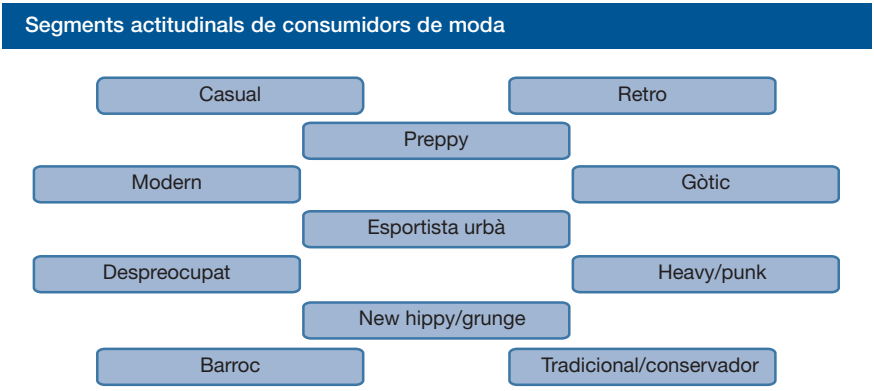
A més dels factors anteriors hi ha altres tendències dels consumidors que afecten el sector.



Actualment, els fabricants s'enfronten a un consumidor amb gustos més variables, més informació i més accés a nombrosos canals de distribució i productes. El canvi a un mercat de demanda obliga els fabricants i distribuïdors a orientar-se cap als seus clients. Fruit d'aquesta orientació, les empreses de moda estan modificant el seu posicionament basat en producte a posicionament basat en segments de clients. La rapidesa d'adaptació de les col·leccions i l'optimització logística són vitals per a sobreviure.

Com a conclusió que s'extreu dels factors anteriors, s'observa que l'enfocament al client fa necessari aprofundir la segmentació dels consumidors, ja que l'èxit d'una firma depèn d'encaixar adequadament els segments objectiu i la seva oferta.

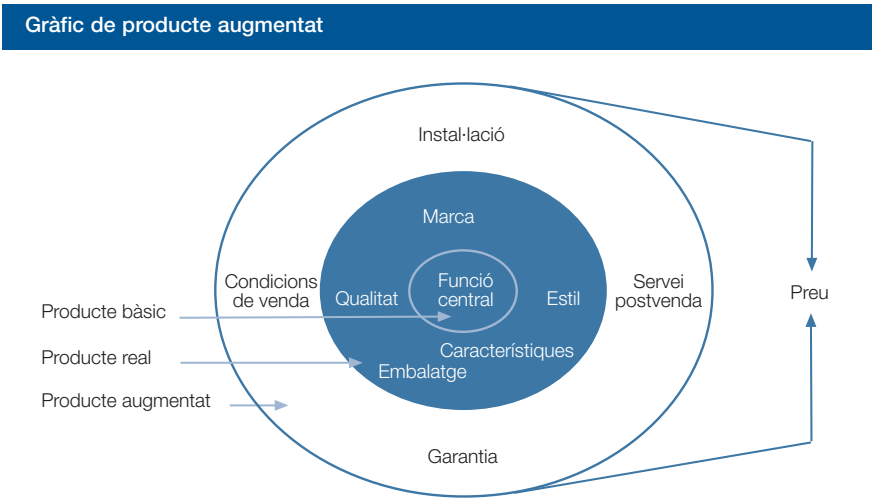
Es poden observar aquests canvis en les firmes de moda amb més èxit, les quals han estat capaces d'associar la seva marca a segments de consumidors determinats.



Font: Elaboració pròpia

També es pot veure aquest canvi en els *retailers*, els quals també han fet un esforç per adaptar-se a segments encara que amb un abast més ampli.

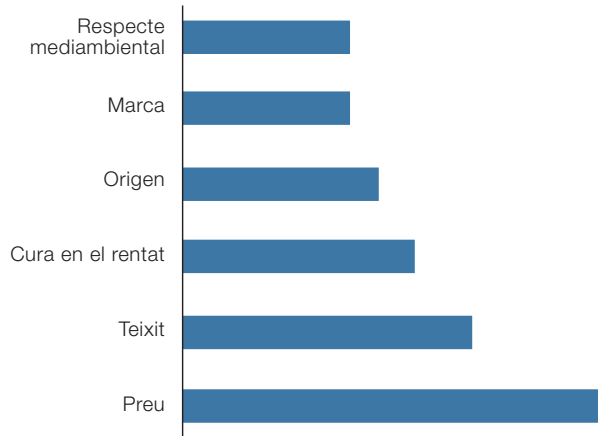
L'esforç de posicionament no afecta només el producte físic, sinó el «producte augmentat», que inclou:



- La gestió de la marca.
- El servei al client.
- Els mecanismes de fidelització.
- L'envàs i l'embalatge.

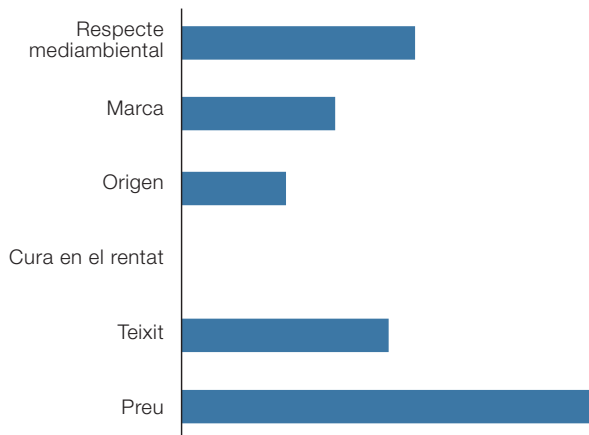
També hi ha certes diferències en els criteris de compra entre diferents zones geogràfiques, encara que el preu és sempre un factor determinant.

Aspectes clau de compra en els consumidors dels EUA (en %)



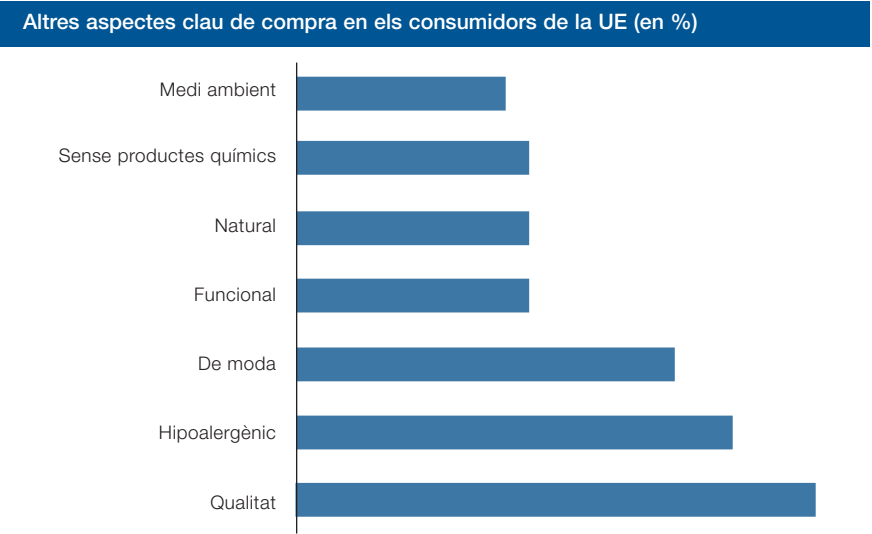
Font: DS International

Aspectes clau de compra en els consumidors de la UE (en %)



Font: DS International

Tant als Estats Units com a Europa, un dels aspectes de compra més rellevants és el respecte cap al medi ambient. Aquest concorda amb la tendència social cap al respecte mediambiental que s'està produint en els consumidors. També s'aprecia que la qualitat del teixit que s'adquirirà és per damunt de la marca. La diferència més gran entre el consumidor dels Estats Units i el d'Europa és que l'americà és més pragmàtic que l'europeu.



Font: DS International

Dels mercats analitzats, el Japó és el que presenta tendències més peculiars, com ara que els grans dissenyadors japonesos no solen ser coneguts entre les masses de compradors fora del Japó i que les firmes estrictament japoneses no solen expandir-se internacionalment. A pesar d'això, certs senyals d'identitat de la manera de vestir tradicional japonesa casen perfectament amb moltes tendències de moda occidental.

Principals dissenyadors japonesos	
Issei Miyake	Rei Kawakubo
Mori Hanae	Kenzo Takada
Yohji Yamamoto	Keita Maruyama

Tendències actuals en moda. Japó

Yukata

Aquesta peça japonesa, generalment que s'utilitza en esdeveniments tradicionals, s'està imposant cada dia més per assistir a partits de futbol, beisbol, festes i per a gairebé qualsevol ocasió. Si es compara amb el tradicional quimono, el Yukata és una peça còmoda que no requereix massa cures, pot ser per això, les dones japoneses l'utilitzen cada vegada més com a substitut d'un vestit



Onii Kei

Onii Kei és una barreja de l'estil Ame-Kaji (American Casual) i Ita-Kaji (Italian Casual) amb tocs roquers per crear una imatge sexy i glamurosa. L'home Onii-Kei és un fanàtic de les marques, i completa el seu vestuari amb cinturons, rellotges i ulleres de marques internacionals de prestigi. L'estil Onii-Kei implica americanes blanques, samarretes, texans d'importació i sabates de cuir amb punta



Motekawa

L'estil Motekawa es caracteritza per colors pàl·lids com el rosa i el blanc, i per l'ús excessiu de complements. Les minifaldilles amb volants, les mànigues amples i els vestits amb llaços decoratius són les peces essencials. Una bossa xic penjat de l'avantbraç és el complement ideal d'aquest estil



Font: Trends in Japan

Els dissenyadors europeus tenen una de les seves principals fonts d'inspiració en la fusió de diferents estils, amb un llenguatge similar al de les empreses catalanes. Els dissenyadors europeus semblen aferrar-se al famós eslògan «Menys és més» de l'arquitecte Miers Van der Rohe, encara que el minimalisme que prediquen es tradueix en peces de caràcter solemne i elegant.

Principals dissenyadors europeus			
Adolfo Domínguez	David Delfín	Roberto Cavalli	Dries Van Noten
Amaya Arzuaga	Christian Dior	Giorgio Armani	Gaspard Yurkievich
Antonio Miró	Alain Mikli	Donatella Versace	Karl Lagerfeld
Antonio Pernas	Yves Saint Laurent	Paul Smith	Heidi Slimane
Roberto Verino	Jean Paul Gaultier	Manolo Blahnik	Miuccia Prada
Custo i David Dalmáu	Dolce & Gabanna	John Galiano	Helmut Lang
Alexander McQueen	Stella McCartney	Martin Margiela	Phoebe Philo

Tendències actuals en moda. Europa

Esportiu urbà

Ara la clau és recórrer la ciutat enfundades en abrics curts i caçadores d'aire esportiu fàcils de portar sense restar rigor a una imatge d'executiva

Tics dels anys vuitanta

Tornen les jaquetes amb muscleres i els *esmòquings oversizes*, però també una mica de *glam rock* de David Bowie i Depeche Mode

Siluetes

Alguns creadors l'anomenen Cocoon perquè embolica el cos amb parts de dalt i abrics i patrons arrodonits, cent per cent confortables

Font: Revista TELVA

Els dissenyadors nord-americans han aconseguit crear un estil propi, adaptat als consumidors del seu país. Tot i que el model de moda americà és menys sofisticat que l' europeu, el disseny nord-americà té molt bona acceptació a Europa. A diferència dels europeus, els dissenyadors nord-americans fan més èmfasi en la practicitat de la peça que en la sofisticació.

Principals dissenyadors nord-americans		
Calvin Klein	Carolina Herrera	Mark Jacobs
Dean i Dan Caten	Tom Ford	David Chu
Donna Karan	Susan Cianciolo	Chloe Dao
Rick Owens	John Varvatos	Michael Kors
Tommy Hilfiger	Jean Yu	Betsey Johnson
Ralph Lauren	Max Azria	Jay McCarroll

La segona taula de la pàgina següent mostra que el consumidor dels diferents mercats manté diferències en la valoració de la marca, de la qualitat i del tipus de roba. Les marques de moda amb més èxit han estat capaces d'associar la seva marca a segments de consumidors determinats. Els *retailers* també han fet un esforç per adaptar-se a segments encara que amb un abast més ampli.

Tendències actuals en moda. Estats Units

Accessoris

Un dels protagonistes en el Miami Fashion Week van ser els accessoris com a elements fonamentals a l'hora de renovar la imatge. Arracades, collarets, collarets llargs, anells i bosses van ser elements complementaris que van engalanar cadascuna de les col·leccions de l'esdeveniment de moda més important per als llatins als EUA



Les Botines

Un element que ve trepitjant fort són les botines, unes fabuloses botins negres al vestidor són perfectes per lluir-les amb una faldilla curta per projectar la intensitat amb la qual arriba la temporada



Estampats de lleopard

Una de les tendències més «in» de la temporada són els estampats de lleopard, els quals són sexy i fan lluir espectacular. A més, són perfectes per explorar i lluir el teu costat més salvatge durant l'hivern



Font: TERRA.es

Consumidors de moda segons la zona geogràfica

Valors	EUA	Europa	Japó	Xina
Marca	■ Valoració de la marca europea ■ Associació simple de marques-països ■ Democratització del luxe	■ Alt grau de coneixement de marques europees ■ Dificil accés per marques noves ■ Democratització del luxe	■ Elits amb alts coneixement de marques ■ Importància de l'aparença externa ■ Importància de la qualitat	■ Alta valoració de les marques de prestigi ■ Coneixement només de marques principals ■ Importància dels «aspiracionals»
Preu	■ Consumidor amb alt nivell de renda disponible ■ Molta compra per impuls	■ Alt grau de polarització (compra econòmica i de luxe)	■ Disposició a preu més elevat que altres mercats ■ Alta renda disponible	■ Sensibilitat al preu de bona part de la població ■ Alternativa de productes molt econòmics
Promoció	■ Promoció contínues	■ Concentració en períodes de rebaixes	■ Més importància per crisis econòmiques	■ Alta sensibilitat a promoció ■ Client poc fidel
Canal	■ Alt percentatge de compres en grans cadenes ■ Importància de la compra a distància	■ Mix de compra en cadenes i botigues independents ■ Importància de la compra a distància	■ Importància de la compra de conveniència ■ Sistema de distribució complex	■ Importància de les 16 més grans ciutats

Font: Elaboració pròpia

Segons la National Bureau of Statistics de la Xina, el 60% de les compres totals dels consumidors xinesos es van limitar a 10 marques. En canvi, al Japó és molt important la influència del grup al qual pertany el consumidor. Comencen a aflorar grups de consumidors que compren moda a través d'Internet.

2.4. Agents rellevants

En termes general, les empreses industrials del sector són de grandària mitjana. Bona part dels principals grups de confecció i indústria tèxtil d'Espanya tenen la seu central a Catalunya. Aquests grups tenen un pes important en l'ocupació a Catalunya, on les més grans són les que estan vinculades a la distribució.

Principals grups confeccionistes nacionals del sector, 2004 (milions d'euros)				
	Marca	Facturació	Seu central	Plantilla
Industrias y Confecciones, S.A.	Tintoretto, Cedosce, Síntesis y Amitié	437,40	Madrid	3.078
Sara Lee / D.E. Espanya	Champion, Wonderbra, Playtex, Hanes, Just my size	395,00	Barcelona	2.140
Burberry (Spain), S.A.	Burberry	223,35	Barcelona	830
Corporación Empresarial Valls, S.A.	-	130,00	Barcelona	1.320
Levi Strauss d'Espanya	Levi's, Dockers	130,00	Barcelona	680
Sáez Merino, S.A.	Lois, Caroché, Cimarron, Caster	110,00	València	1.703
Basi, S.A.	Lacoste, Armand Basi	-	Barcelona	450
Confecciones Mayoral	Mayoral	107,00	Màlaga	236

Font: ESADE

A Espanya, destaquen les empreses: El Corte Inglés, la qual té una escala de categoria mundial, i Inditex i Cortefiel, que representen un dels principals èxits d'enfocament marca-segment de client. Tots els grans grups nacionals de distribució tenen el tèxtil com un objectiu prioritari, ja sigui a la pròpia botiga o amb cadenes específiques.

De fet, les firmes espanyoles independents més rellevants són les que duen a terme activitats minoristes.

Principals grups tèxtils nacionals del sector, 2004 (milions d'euros)				
	Marca	Facturació	Seu central	Plantilla
Trety, S.A.	-	295,00	Girona	945
Dogi Internacional Fabrics, S.A.	Cottom Touch,Silkytouch, Microsatin, Liquid, Sahara, Invisible, Dreamshape	150,77	Barcelona	1.692
Tavex Algodonera, S.A.	-	134,67	Guipúscoa	1.571
Montefibre Hispania, S.A.	-	129,01	Barcelona	382
Anglés Textil, S.A. (Antex)	-	115,00	Girona	446
Tejidos Royo, S.L.	-	114,00	València	300
Textil Santanderina, S.A.	-	110,03	Cantàbria	422
Comp. Intern. para Financ., S.A.	-	96,00	Barcelona	500
Pepe Jeans, S.L.	Pepe Jeans London	85,20	Madrid	490
Nylstar, S.A.	-	77,00	Girona	371

Font: ESADE

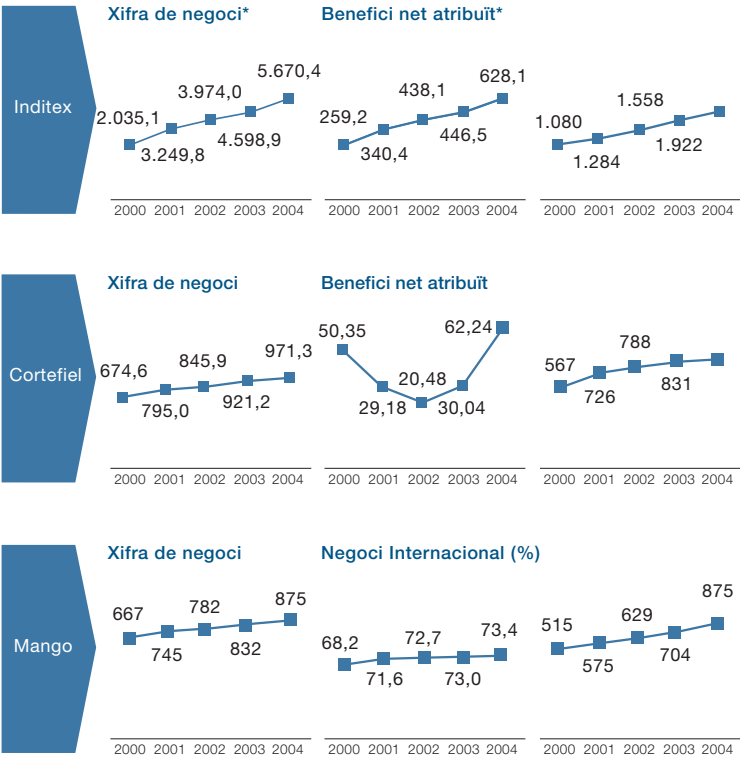
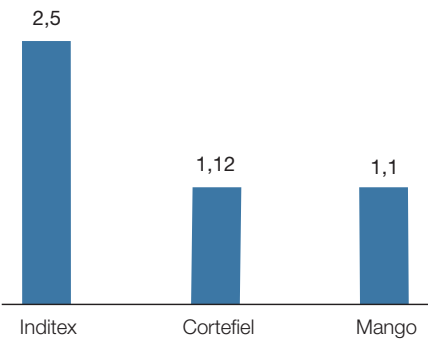
Principals distribuïdors especialistes (milions d'euros)				
	Marca	Facturació	Seu central	Plantilla
Inditex	Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home, Kiddy's Class	6.741	Galícia	58.190
Cortefiel	Cortefiel, Springfield, Women's secret, Pedro del Hierro, Milano, Douglas	922	Madrid	9.933
Mango	Mango	466	Barcelona	3.331
Adolfo Domínguez	Adolfo Domínguez	130	Galícia	1.203

Font: Informes financers d'aquestes empreses

Grans superfícies nacionals que inclouen tèxtil (milions d'euros)				
	Marca	Facturació	Seu central	Plantilla
El Corte Inglés	Emidio Tucci, Dustin	19.367,34	Madrid	72.000
Carrefour Espanya	-	9.615	Madrid	49.275
Eroski	-	6.006	País Basc	30.101
Alcampo Espanya	-	3.048	Madrid	15.500

Font: Informes financers d'aquestes empreses

Facturació mitjana per botiga (milions d'euros)



* Milions d'euros

Font: El País

Inditex és el *benchmark* del sector, no només a Espanya sinó a nivell mundial. Encara que és cinc vegades més petita en ingrés que Inditex, Mango és la cadena de roba espanyola més present en un major nombre de països. Per la seva banda, el grup Cortefiel planeja duplicar en cinc anys la seva xarxa actual de botigues.

A nivell internacional hi ha companyies amb una escala molt superior a l'espanyola. El naixement de grans grups de confecció oriental prové de la subcontractació d'empreses asiàtiques.

Les empreses asiàtiques tenen un perfil públic molt baix a Occident, però representen un part molt important dins de les cadenes de producció de peces de vestir. Moltes d'aquestes empreses van començar com a fabricants a Taiwan, Hong Kong, Singapur i Corea del Sud, i després van traslladar la producció a localitzacions més barates, Així, Malakot Industrial ha esta produint a països com Indonèsia i Cambodja.

EUA			
	Vendes 2005 (milers de \$)	Nombre de botigues	Pàgina web
Especialistes			
Levis Strauss & Co	4.100.000	65	www.levistrauss.com
Sara Lee	19.254.000	—	www.saralee.com
The Gap	16.267.000	3.000	www.gap.com
Nordstrom	7.722.860	190	www.nordstrom.com
Ross Stores	4.944.179	734	www.rossstores.com
Payless Shoe Source	2.667.300	4,605	www.payless.com
Ralph Lauren	3.060.685	278	www.polo.com
Tommy Hilfiger	1.780.770	200	www.tommy.com
Charming Shoppes	2.755.725	2.236	www.charmingshoppes.com
TJX Companies, Inc	16.057.935	2.300	www.tjx.com
Neiman Marcus Group	3.822.000	39	www.neimanmarcus.com
Retail Ventures, Inc.	2.913.371	345	www.retailventures.com
Limited Brands	9.699.000	3.800	www.limitedbrands.com
Foot Locker	5.653.000	4.000	www.footlocker.com
No especialistes			
Wall Mart	285.222.000	6.556	www.wallmart.com
CostCo.	51.682.000	477	www.costco.com
Federated Inc.	22.390.000	1.190	www.fds.com

Font: Pàgines web de les empreses

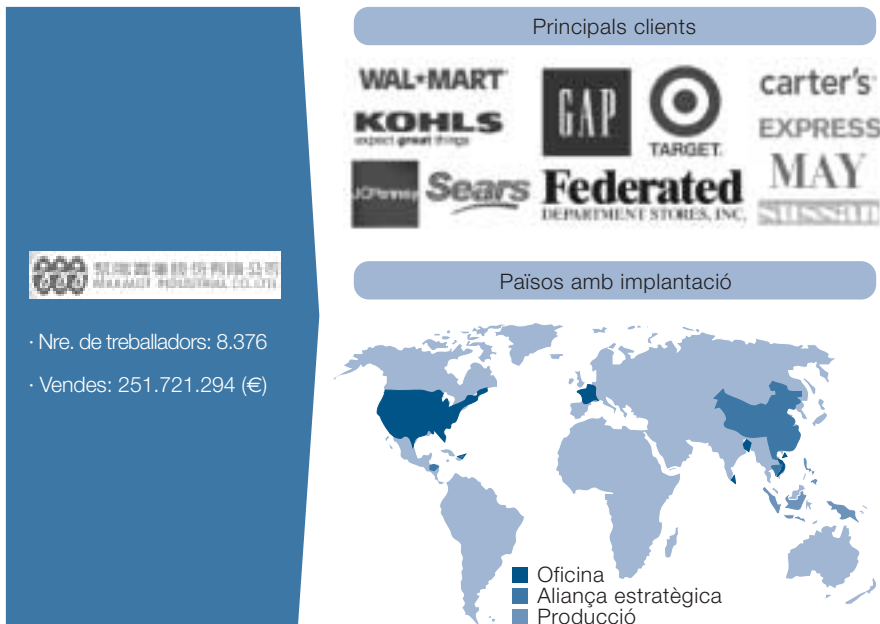
Japó			
	Vendes 2005 (milers de \$)	Nombre de botigues	Pàgina web
Especialistes			
Fast Retailing Co., Ltd.	3.408.244	744	www.uniqlo.co.jp
AEON Co. Ltd.	35.977.691	4.005	www.aeon.info/aeoncorp
No especialistes			
Isetan Co. Ltd.	5.583.132	6	www.isetna.co.jp
Ito-Yokado Co. Ltd.	34.510.048	65	www.itoyokado.co.jp
The Daiei, Inc.	17.464.933	1.632	www.daiiei.co.jp

Font: Pàgines web de les empreses

Europa			
	Vendes 2005 (milers de \$)	Nombre de botigues	Pàgina web
Especialistes			
H&M	8.565.865	1.193	www.hm.com
Benetton	2.090.199	5.000	www.benetton.com
Ermenegildo Zegna	844.334	473	www.zegna.com
LVMH	16.472.222	1.700	www.lvmh.com
C & A	–	1.003	www.c-and-a.com
Arcadia Group	2.700.000	2.500	www.arcadiagroup.co.uk
Hugo Boss	1.550.611	–	www.hugoboss.com
Giorgio Armani	1.700.297	300	www.giorgioarmani.com
Inditex	7.982.455	2.858	www.inditex.com
Next Group PLC	4.971.789	400	www.next.co.uk
PPR Group	22.863.065	1.200	www.ppr.com
No especialistes			
El Corte Inglés	19.367.343	82	www.elcorteingles.com
Otto Group	18.562.245	123 Cias	www.ottogroup.com
Kesko Corp.	10.709.581	2.200	www.kesko.fi
Marks & Spencer	13.562.540	1.300	www.marksandspencer.com
Dansk Supermarked	7.721.400	700	www.dsg.dk
Royal Vendex KBB	5.727.991	1.700	www.vendexkbb.com
Modelo Continente SGPS	4.008.693	335	www.modelocontinente.pt
Auchan	39.798.594	1.035	www.auchan.com
Rewe-Zentral AG	52.505.520	8.901	www.rewe-group.com
Carrefour	88.811.447	7.003	www.carrefour.com
Douglas Holding AG	3.112.625	1.500	www.douglas-holding.com

Font: Pàgines web de les empreses

Una de les principals empreses orientals és Esquel Group, que té un nombre elevat de treballadors i una xifra de vendes també destacable. La presència d'Esquel Group no es limita només a Àsia; també és present a països com els Estats Units i el Regne Unit. El Grup Esquel també és present a països com el Vietnam i Sri Lanka, on els costos de producció són més baixos que els del país d'origen. Els principals clients del grup tenen un pes específic important dins del sector tèxtil/confecció a nivell mundial.



Font: Informació continguda en la web de pas de les empreses

Una de les altres empreses més importants és Li & Fung. La seva xifra de vendes és la més gran dels tres grups analitzats, ja que amb 7.629 treballadors factura quasi 6 mil milions d'euros. De manera semblant al que passa amb els grups anteriors, Li & Fung s'està implantant a països asiàtics com ara Tailàndia, l'Índia i les Filipines, i també a països centreamericans com són Guatemala i Hondures, on els costos de producció són baixos. El Grup Li & Fung és també el que té més presència a Europa, amb implantació al Regne Unit, Portugal i Itàlia.

2. Anàlisi de la demanda als mercats seleccionats



ESQUEL GROUP

- Nre. de treballadors: 48.000
- Vendes: 397.582.500 (€)

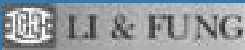
Principals clients

TOMMY HILFIGER J.CREW
MARKS & SPENCER MUJI NORDSTROM
Abercrombie & Fitch
LANDS' END HUGO BOSS
BANANA REPUBLIC

Països amb implantació



Font: Informació continguda en la web de pas de les empreses



LI & FUNG

- Nre. de treballadors: 7.629
- Vendes: 5.686.273.120 (€)

Principals clients

TOYS R US Salvatore Ferragamo
COUNTRY ROAD MANGO

Països amb implantació



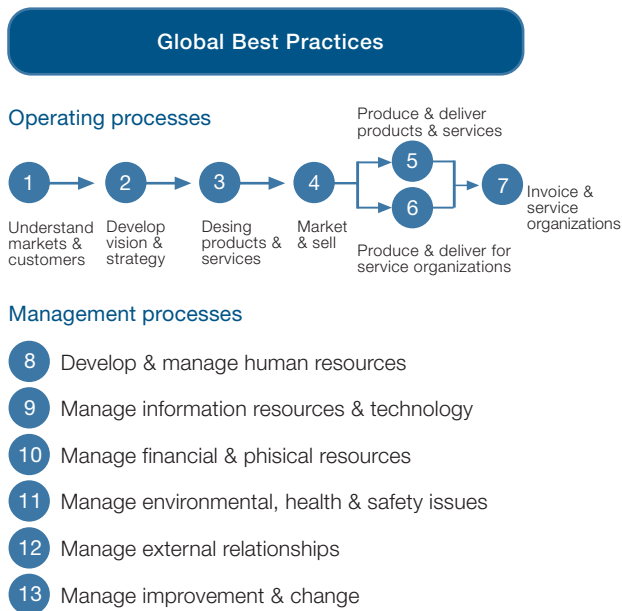
Font: Informació continguda en la web de pas de les empreses

El sistema «Global Best Practices» de PwC reconeix Li&Fung com un *benchmark* de gestió d'operacions internacional.

Li&Fung va iniciar les seves operacions a Hong Kong, però l'increment de costos l'ha portat a obtenir subministraments a tot Àsia. Li&Fung gestiona el procés de fabricació per als seus 350 clients i hi treballa amb 7.500 proveïdors a 30 països, en un sistema de «fabricació dispersa».

Li&Fung és un cas d'exemple en les «Global Best Practices» de PriceWaterhouse Coopers

Global Best Practices



El sistema «Global Best Practices» de PwC analitza 150 processos de milers de companyies per obtenir dades comparatives i millors pràctiques. Li&Fung és un *benchmark* en el procés de Gestió d'operacions internacionals

PwC ha identificat aquestes millors pràctiques:

- Dissenyar una cadena de valor *ad hoc*: Li&Fung acorda amb un *retailer* la fabricació d'un nombre de peces de roba, i en gestiona la producció, compra subministraments, contracta i planifica la producció, inspecciona la qualitat i envia la mercaderia.

Aquesta cadena de valor es duu a terme individualment per a cada peça de roba. La cadena de valor es trenca i en una comanda es distribueix la realització de les diferents fases entre diferents països, si hi ha proveïdors especialitzats i amb millors preus. El coneixement d'aquests proveïdors, costos, regulació i quotes és on descansa el valor afegit de Li&Fung.

- Adoptar sistemes estandarditzats i centralitzats per a les operacions globals: trencar la cadena de valor redueix els costos en dos sentits: per una banda, Li&Fung selecciona els proveïdors més econòmics per a cada operació, independentment de la seva localització. En segon lloc, la companyia ha assolit molta grandària, molta més que qualsevol dels seus proveïdors. Li&Fung pot contractar 5 fabricants per a una determinada operació (amb processos estandarditzats), però fer el subministrament de material a una sola font, amb millors preus que els fabricants individuals.
- Disminuir el temps de fabricació: la fabricació dispersa també permet eliminar inventaris obsolets. Distribuïnt la fabricació entre diversos proveïdors, Li&Fung disminueix el temps de procés de tres mesos a cinc setmanes aproximadament. Això permet al client posposar la seva decisió de producció per adaptar-se als ràpids canvis de la moda.
- Preveure les operacions locals: Li&Fung gestiona les operacions per tal que el *retailer* tingui el màxim temps possible per prendre decisions. Així, un cop definit el nivell de producció d'una peça de roba, però no el seu color, Li&Fung reserva la capacitat de producció necessària en dates acordades i llança la comanda dels subministraments bàsics, però posposa la indicació del color fins que el *retailer* ho indiqui.
- Enfocament al client: d'altra banda, Li&Fung orienta les seves divisions cap als clients, més que geogràficament. La companyia té 60 divisions responsables de més de 350 clients. Això permet adaptar la cadena de valor a les necessitats individuals de cada client.

2.5. DAFO dels mercats

DAFO actual				
	D	A	F	O
Estats Units	- Baixa fortalesa de les marques catalanes - Dòlar devaluat - Proteccionisme	- Desaparició de la distribució multimarca - Major volum de compres provinents d'Àsia - Desenvolupament de marques de prestigi locals	- Renda per Càpita elevada - Alt nivell de consum per impuls - Suport del COPCA	- Gust per l'estil europeu - Grans cadenes estenen les categories al màxim - Mercat hispà creixent
Europa	- Escàs coneixement de la moda de Catalunya - Difícil implantació industrial - Marques de prestigi consolidat	- Alta concentració en el sector <i>retail</i> - Major volum de compres provinents d'Àsia - Desaparició de la distribució multimarca	- Forta imatge de marca - Renda per càpita elevada - Suport del COPCA	- Associació d'Espanya a moda i disseny «diferent» - Estirada de l'estil mediterrani - Turisme europeu cap a Catalunya
Japó	- Baixa fortalesa de les marques catalanes - Difícil implantació industrial - Escàs coneixement de la moda catalana	- Desenvolupament de marques de prestigi locals - Alta concentració en el sector <i>retail</i> - Risc de saturació del mercat amb molta marca nova	- Renda per càpita elevada - Suport del COPCA - Coneixement de Barcelona	- Gust per articles de luxe personalitzats - Gust per l'estil europeu - Possibilitat de definir un posicionament <i>ad hoc</i>

Dafo previsual 2020				
	D	A	F	O
Estats Units	- Subministraments asiàtics consolidats - Estantament econòmic - Proteccionisme	- Aparició de marques asiàtiques - Major volum de compres provinents d'Àsia - Desenvolupament de marques de prestigi locals	- Dinamisme demogràfic - Marques catalanes implantades - Mercat hispà consolidat	- Nous competidors en el <i>retail</i> - Grans Cadenes estenen les categories al màxim - Increment de renda del mercat hispà
Europa	- Població envellida - Alts costos de producció - Falta de personal especialitzat	- Alta concentració en el sector <i>retail</i> - Major volum de compres provinents d'Àsia - Aparició de marques de nous països europeus	- Imatge de Catalunya consolidada <i>Retailers</i> espanyols consolidats - Gran grandària del mercat	- Catalunya identificada amb zona de prestigi - Desenvolupament del UE-25 - Possible accés a noves tecnologies
Japó	- Difícil implantació industrial - Escàs coneixement de la moda de Catalunya	- Desenvolupament de marques de prestigi locals - Desenvolupaments d'hàbits dels consumidors específics - Risc de saturació del mercat amb molta marca nova	- Marques catalanes implantades - Renda per càpita elevada - Bona logística amb Barcelona	- Millor entreteniment del consumidor japonès - Economia reactivada - Accés més fàcil al mercat xinès

Els canvis de la indústria de la moda i el tèxtil als EUA, Europa i el Japó

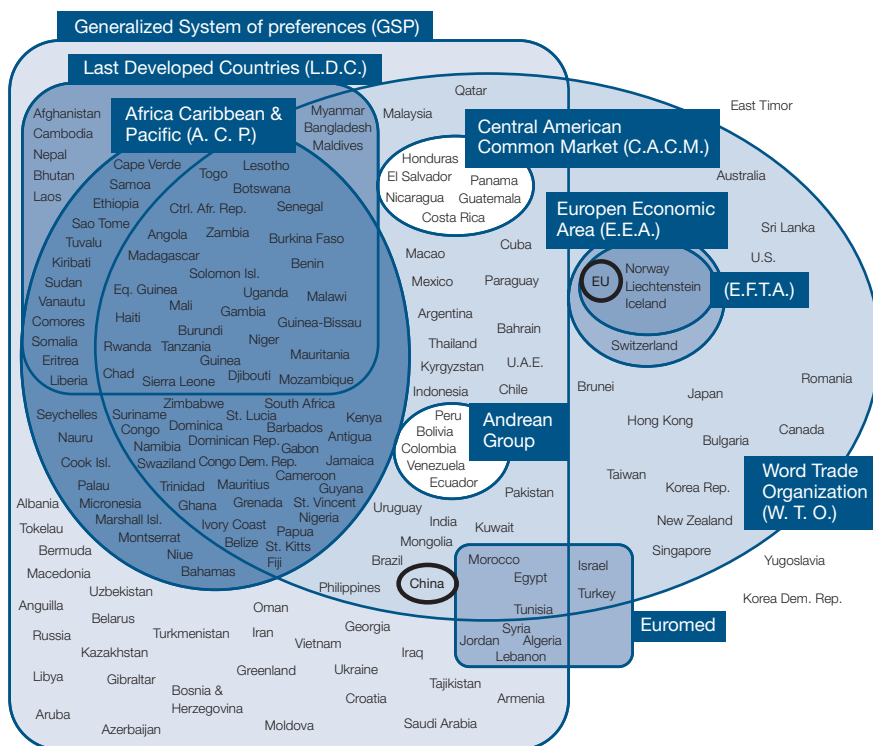
3. Anàlisi de l'entorn macroeconòmic i regulatori als mercats seleccionats



3. Anàlisi de l'entorn macroeconòmic i regulatori als mercats seleccionats

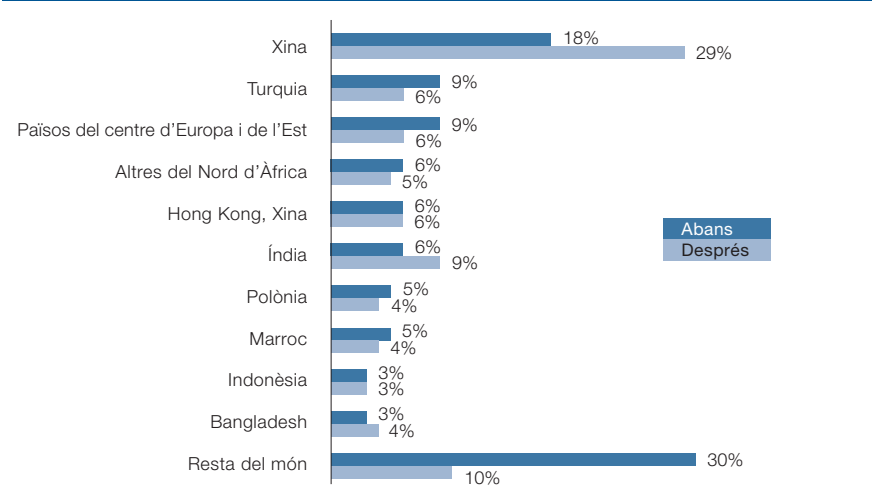
Un dels catalitzadors del creixement del comerç mundial ha estat el desenvolupament d'acords comercials.

Zones d'acords comercials del sector tèxtil



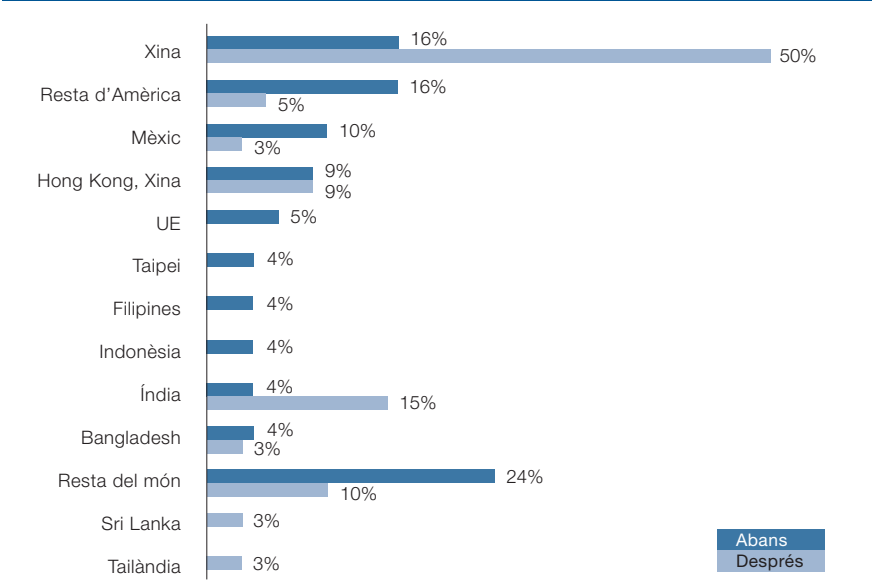
Font: Consejo Intertextil Español

Quotes de mercat del sector peces de vestir abans i després de l'eliminació de la quota. Europa



Font: OMC/WTO

Quotes de mercat del sector peces de vestir abans i després de l'eliminació de la quota. EUA



Font: OMC/ WTO

Els acords comercials amb la Xina tenen més impacte que el conjunt d'acords mundials. Atesa la seva importància se n'ha fet una anàlisi específica. D'aquesta anàlisi, podem observar que l'enorme capacitat productiva de la Xina ha generat la necessitat de limitar els volums d'importació.

Els plans del govern xinès d'eleva el sou dels treballadors industrials amb l'objectiu de reactivar el consum intern (la taxa d'estalvi actual és del 45%) disminuirà el diferencial de costos de producció. Després de l'eliminació de la quota, la Xina triplicarà la seva quota de mercat als Estats Units.

Importació de tèxtils a la UE (dòlars)			
Percentatge de canvi de l'any 2004 a l'any 2005			
	Volums importats		
	De la Xina	D'altres països amb tradició tèxtil	Mitjana de preus
Jerseis	534,3	-30,7	-21,7
Pantalons	412,6	-27,0	-20,1
Teles de lli	257,3	-33,5	-23,3
Bruses de dona	186,0	-25,6	-10,9
Calceteria	183,5	47,4	-74,7
Camises i samarretes	164,1	0,8	-20,1
Abrics de dona	139,4	-3,8	-28,4
Sostenidors	63,0	-46,2	-12,4
Fils de lli	50,7	2,0	-7,1

Font: OMC/WTO

Respecte d'altres potències econòmiques com ara el Japó i la Xina, la diferència en el preu de la mà d'obra és altíssima, i amb expectatives de mantenir-se en els pròxims anys.

Cost horari de mà d'obra a la Xina, el Japó i els EUA (en dòlars)										
	2001	2002	2003	2004	2005	2006 ⁽¹⁾	2007 ⁽¹⁾	2008 ⁽¹⁾	2009	2010 ⁽¹⁾
Xina	0,67	0,77	0,87	0,99	1,15	1,36	1,61	1,85	2,12	2,43
Japó	19,4	18,7	20,3	21,9	21,7	22,1	25,0	26,2	27,1	28,0
EUA	20,6	21,4	22,3	22,7	23,6	24,4	25,1	26,0	26,8	27,7

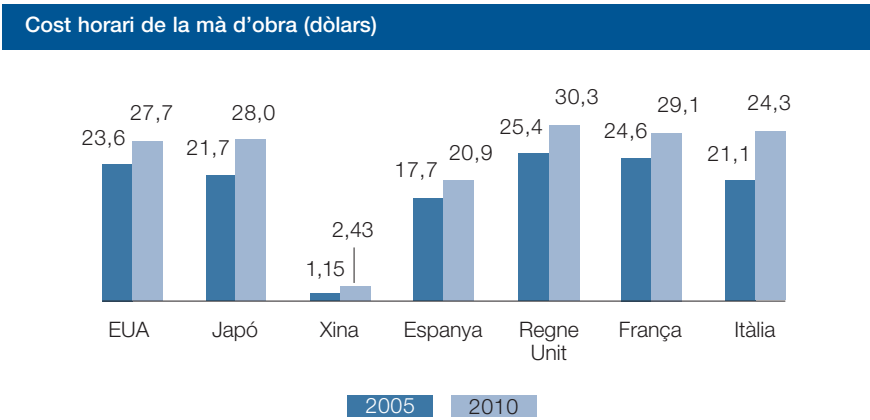
⁽¹⁾ Previsions

Font: Factiva

Si observem aquesta diferència del cost de la mà d'obra, els plans del govern xinès d'eleva els salaris dels treballadors industrials amb l'objectiu de reactivar el consum intern (la taxa d'estalvi actual és del 45%) disminuiran el diferencial de costos de producció. Segons els comentaris d'alguns experts del sector, l'avantatge de cost de la Xina durarà 20 anys. La diferència del cost de la mà d'obra no es dona només amb les primeres potències econòmiques, sinó que la mà d'obra d'altres regions com ara els països de l'est d'Europa és més cara que a alguns països asiàtics.

Cost horari de mà d'obra a l'EU i països EU (euros)									
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Europa (25)	15,96	16,84	17,22	17,96	19,15	19,72	20,42	20,52	21,22
Europa (15)	18,51	19,55	19,93	20,68	21,89	22,41	23,15	23,32	24,02
Rep. Txeca	2,80	2,97	3,23	3,41	3,86	4,64	5,39	5,47	5,85
Estònia	1,85	2,13	2,42	2,60	2,85	3,22	3,67	4,01	4,24
Letònia	-	1,59	1,71	1,85	2,22	2,29	2,39	2,37	-
Lituània	1,32	1,68	1,95	2,16	2,63	2,76	2,90	3,10	3,22
Hongria	2,86	3,15	3,02	3,14	3,63	4,04	4,91	5,10	5,54
Polònia	2,95	3,38	3,73	4,05	4,48	5,30	5,27	4,70	4,74
Eslovènia	7,35	7,90	8,51	8,94	8,98	9,58	9,70	10,54	-
Eslovàquia	2,16	2,61	2,91	2,76	3,07	3,26	3,59	4,02	4,41
Bulgària	-	-	1,11	1,22	1,23	1,29	1,32	1,39	1,45
Romania	-	-	-	-	1,41	1,55	1,67	1,60	1,76
Espanya	14,43	14,19	14,13	14,22	14,22	13,07	13,63	14,21	14,75

Font: Eurostat



Font: Factiva



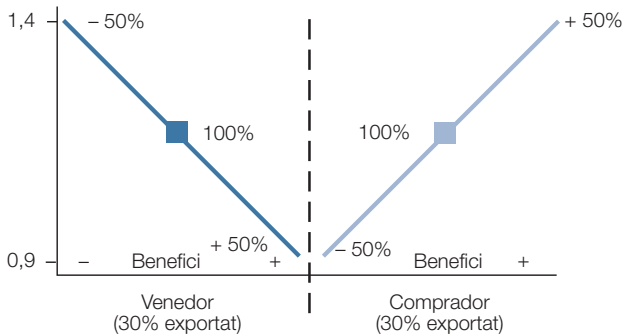
El procés de negociació amb la Xina s'ha basat fonamentalment en la fixació de volums. Els objectius de l'acord UE-Xina 2005-2008 són evitar el desmantellament de la tradicional indústria tèxtil de la UE i permetre una liberalització progressiva dels intercanvis tèxtils amb la Xina. Aquest acord dóna un marge de tres anys a la indústria tèxtil europea i als països que exportaven tèxtils a la UE perquè s'adaptin a les noves condicions del mercat. En aquesta mateixa línia, Estats Units també ha adoptat mesures per limitar els efectes de l'eliminació de la quota tèxtil. Una de les variables que influeix en el comerç internacional és el tipus de canvi.

Els empresaris del sector haurien preferit una negociació basada en mesures anti-dúmping

Importació de tèxtils a la UE		Resta del 2005 (a partir de l'11 de juny)	2005 (total)	2006	2007
5 - Jerseis	1.000	68,974	181,549	199,704	219,674
6 - Pantalons d'home	1.000	104,045	316,430	348,072	382,880
7 - Bruses	1.000	24,761	73,176	80,493	88,543
4 - Samarretes	1.000	150,985	491,095	540,204	594,225
26 - Vestits	1.000	7,959	24,547	27,001	29,701
31 - Sostenidors	1.000	96,086	205,174	225,692	248,261
115 - Fil de lli o rami	1.000	1,911	4,309	4,740	5,214
2 - Teixits de cotó	1.000	26,217	55,065	61,948	69,692
20 - Roba de llit	1.000	6,415	14,040	15,795	17,770
39 - Jocs de taula + roba de cuina	1.000	5,521	10,977	12,349	13,892

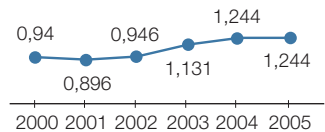
Font: Federación Nacional de Acabadores y Tintoreros Textiles

Impacte d'exposició al dòlar

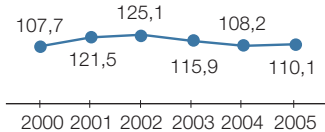


La fortalesa de l'euro és una de les barreres a l'exportació en els últims anys. Especialment en certs mercats com ara els Estats Units, els exportadors han hagut d'assumir bona part de la devaluació del dòlar. En termes generals, actualment ens trobem en una fase en la qual els tipus de canvi estan repuntant.

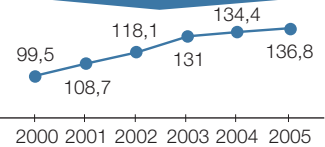
Evolució de la cotització dòlar/euro⁽¹⁾



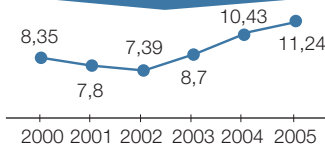
Evolució de la cotització ien/dòlar⁽¹⁾



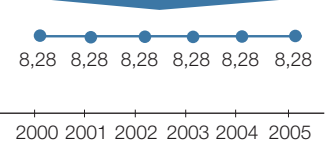
Evolució de la cotització ien/euro⁽¹⁾



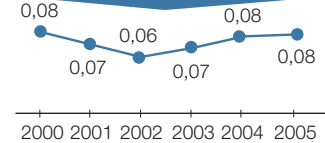
Evolució de la cotització iuan/euro⁽²⁾



Evolució de la cotització iuan/dòlar⁽³⁾



Evolució de la cotització ien/iuan⁽²⁾

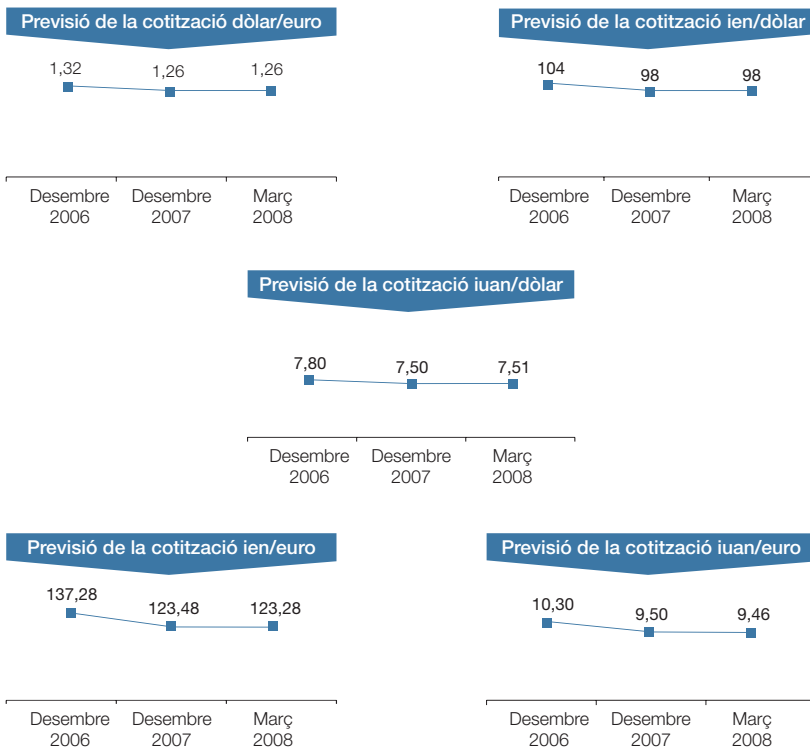


(1) Font: Banco Central Europeo

(2) Font: The Currency Site

(3) Font: The People's Bank of Xina

Les previsions s'orienten cap a un menor valor del dòlar, atès el dèficit fiscal i comercial dels Estats Units. També cal destacar que els empresaris han d'assumir que en un termini de cinc anys els tipus de canvi poden variar un 30%. Hi ha certs factors que poden alterar aquestes previsions. Així, per exemple, val la pena destacar la incertesa que hi ha pel que fa a l'increment del preu del petroli, l'increment de preus d'altres energies, la tensió política internacional, les polítiques monetàries dels diferents països, les pressions inflacionistes, l'augment generalitzat del sentiment de proteccionisme...

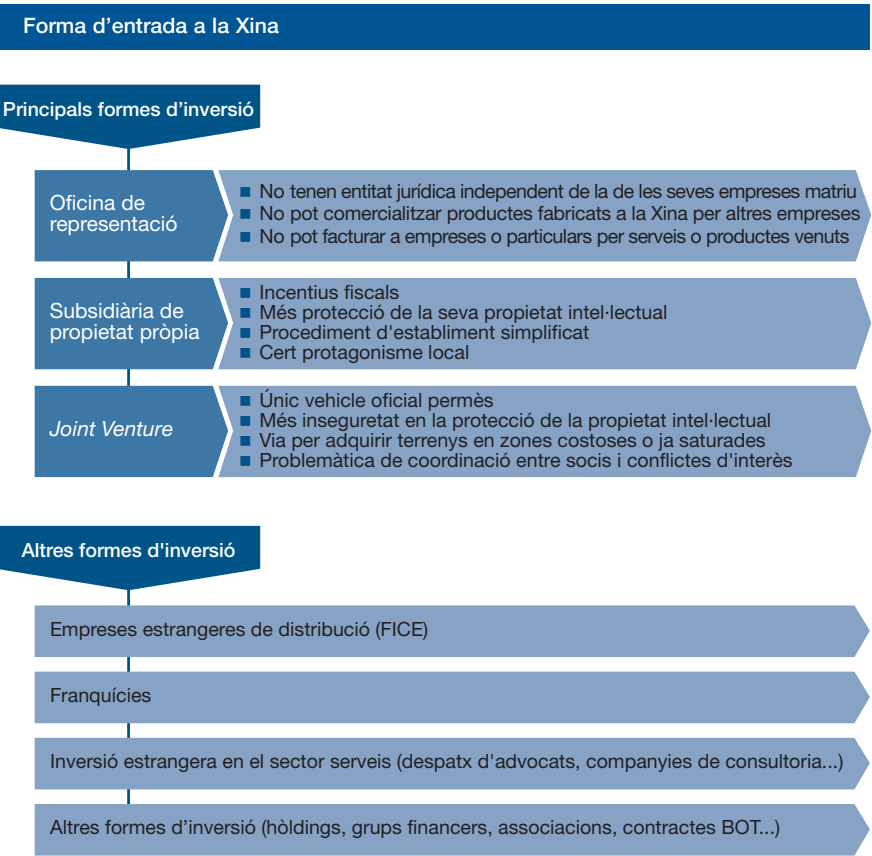


Font: Analistes Financers Internacionals

Des del punt de vista d'implantació a la Xina, la principal barrera d'entrada és la limitació en l'adquisició de sòl.

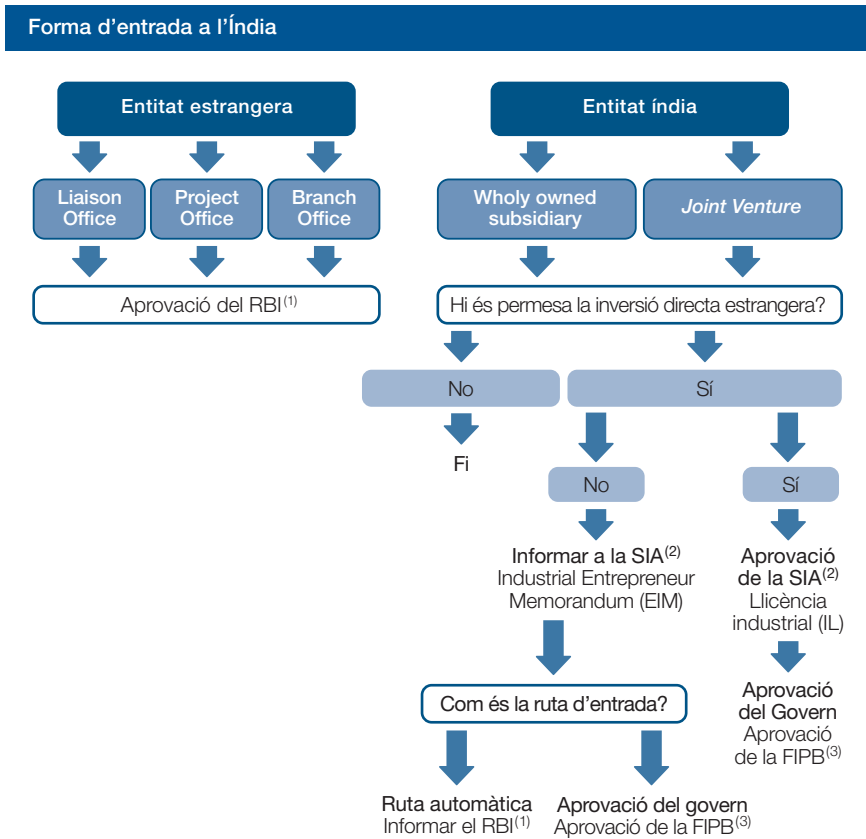
L'adquisició de sòl a la Xina només es pot fer mitjançant fórmules de cessió de l'ús, de lloguer o bé mitjançant de un soci del país que es faci càrrec de la tramitació de

la inversió en terrenys. Per invertir totalment o parcialment en béns immobles cal invertir també en el solar on hi ha l'immoble. Per adquirir l'edifici cal llogar el terreny corresponent. Tot i que el govern xinès s'ha marcat com a objectiu l'equiparació de les empreses estrangeres i les xineses per adaptar el seu sistema econòmic al que exigeix l'OMC, el marc normatiu regulador sobre les inversions és encara molt extens i canviant. El govern xinès manté una llista de sectors encara restringits, prohibits o pel contrari, incentivats. Hi ha barreres aranzelàries.



Font: Oficina Econòmica i Comercial d'Espanya a Shanghai

A la Xina, actualment segueix havent-hi barreres aranzelàries i, a l'Índia la principal barrera és la limitació a l'accés a determinats serveis.



(1) Reserve Bank of India

(2) Secretariat for Industrial Assistance

(3) Foreign Investment Promotion Board

Font: ICEX

Com a marc legal convé destacar dues lleis que sempre estaran presents en l'activitat diària de l'empresa en el subcontinent:

- «The foreign exchange management act», que regula l'entrada de capital estranger al país.
- «The companies act», que regula l'activitat dels diferents negocis establerts a l'Índia.

Si analitzem el marc legal intern, podem veure que l'entrada a l'Índia està regulada per un procediment administratiu excessiu. Hi ha limitacions d'accés en serveis i

inversió en banca, assegurances, telecomunicacions, transport aeri, energia, construcció i enginyeria. En l'actualitat, l'Índia és un mercat amb una forta demanda en sectors com ara l'educació, la informàtica, la salut, l'energia, el medi ambient i l'oci. Hi ha barreres aranzelàries.

Per altra banda, l'existència, a Rússia, d'un marc jurídic dèbil fa que penetrar en aquests mercats no sigui una tasca fàcil per a les empreses.

Forma d'entrada a Rússia

Principals formes d'inversió

Oficina de representació	■ Requereix poques formalitats per al seu establiment ■ No té personalitat jurídica pròpia i funciona en el marc dels estatuts de la societat estrangera ■ Pot tenir fins a cinc treballadors estrangers, acreditats per un període d'un a tres anys renovables
Societat de responsabilitat limitada (OOO)	■ El nombre de socis està limitat a 50 ■ Les OOO formades per dos o més socis, i que algun d'ells sigui estranger, han de constituir-se amb un capital mínim equivalent a 1.000 vegades el salari mínim legal ■ Té personalitat jurídica pròpia

Altres formes d'inversió

Sucursal	■ La regulació d'aquesta figura a Rússia és confusa ■ La sucursal no té personalitat jurídica diferent de la seva matriu, i constitueix una prolongació d'aquesta ■ Aquesta figura permet el control total i la repatriació íntegra dels beneficis obtinguts
Societat oberta (OAO)	■ És la figura equivalent a les societats anònimes espanyoles ■ Les accions de la societat oberta són lliurement transmissibles ■ No hi ha límit de socis ■ Té personalitat jurídica pròpia
Societat tancada (ZAO)	■ És una figura híbrida entre l'anònima i la limitada ■ La transmissió d'accions en aquestes societats està sotmesa a importants restriccions ■ El nombre màxim d'accionistes és de 50 ■ Té personalitat jurídica pròpia

Font: Oficina Econòmica i Comercial d'Espanya a Moscou

A Rússia qualsevol operació inversora és molt delicada. Si tenim en compte els nivells de risc existents, la recuperació de la inversió ha de fer-se en terminis relativa-

ment curts. Actualment, Rússia presenta una oferta nacional important de productes, béns i serveis que puguin cobrir la demanda real existent i menys encara la demanda potencial previsible a curt i mitjà termini. Hi manca un veritable estat de dret i, en general, té un marc jurídic feble. Rússia és un país amb incertesa econòmica i política i amb un pobre govern corporatiu i baixos índexs de transparència. L'existència d'accions legals, selectives i arbitràries per part del govern poden perjudicar el negoci i el valor de les inversions.

Els canvis de la indústria de la moda i el tèxtil als EUA, Europa i el Japó

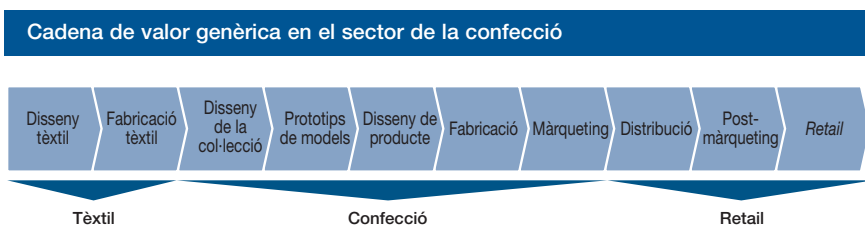
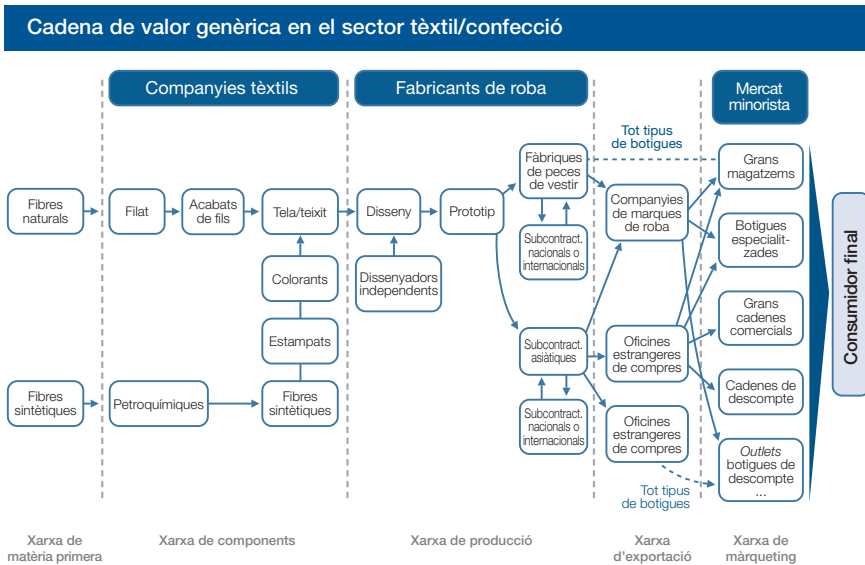
4. Comprensió i modelització de la cadena de valor del sector tèxtil i sectors adjacents



4. Comprensió i modelització de la cadena de valor del sector tèxtil i sectors adjacents

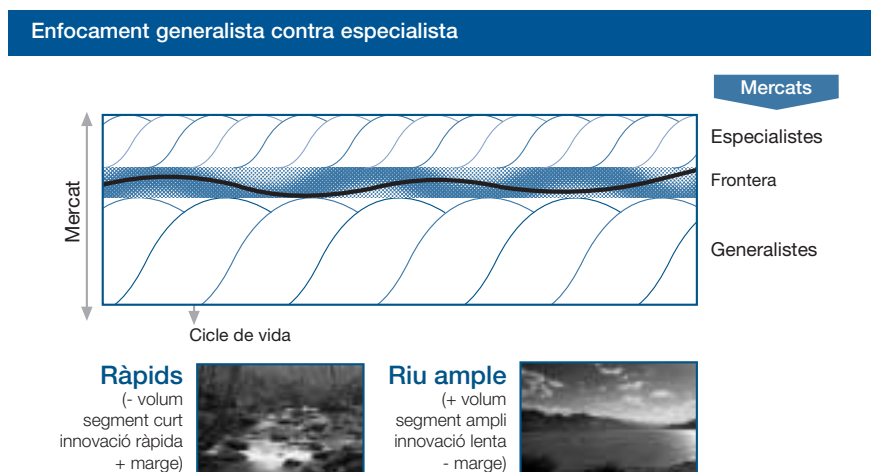
Atesa la grandària del sector i la seva maduresa, la cadena de valor del sector tèxtil/confecció és enormement àmplia.

Cadascun dels components del negoci està sotmès a diferents pressions, i entre ells l'apartat de la confecció és el que més ha patit.



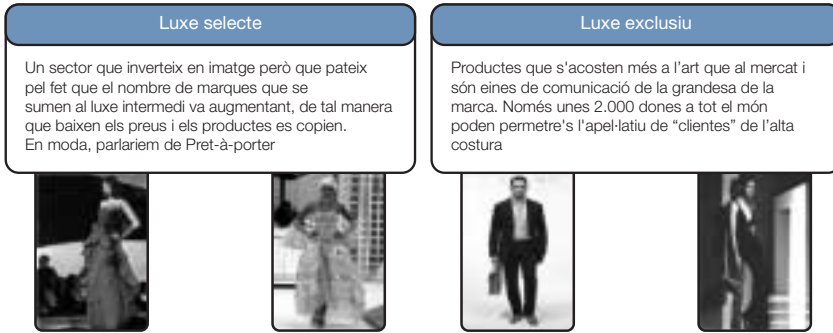
Les estratègies tradicionals, basades en un enfocament de producte generalista o especialista, ja no són suficients.

Anteriorment, mentre els especialistes es concentraven en un producte de gamma alta, amb sèries més curtes, menys rotació, més alts marges i innovació més ràpida, els generalistes atacaven un mercat més ampli, amb més rotació, menys marge i amb menys exigències d'innovació. Ara les empreses estan buscant innovació i nínxols de mercat, però amb una base generalista que els permeti arribar a una xifra de vendes mínima.



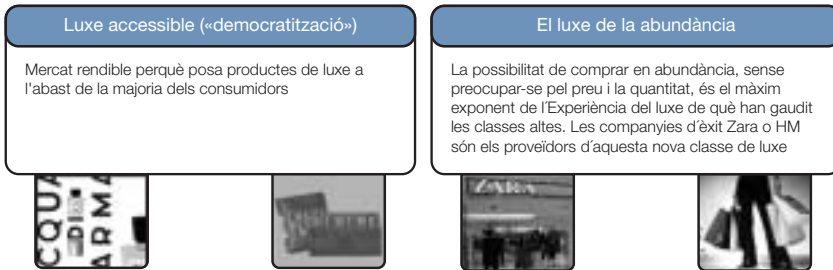
Font: Elaboració pròpia

Classes de luxe



Noves classes de Luxe

«El luxe està en l'experiència»



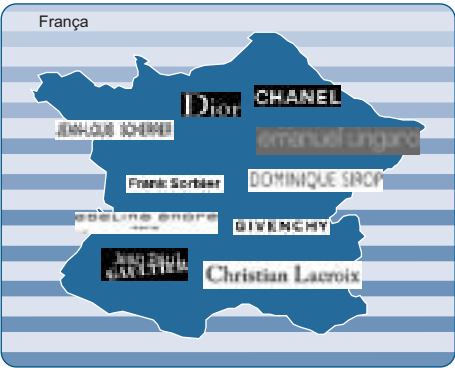
Cada vegada més podem parlar de marques/productes de luxe a l'abast de la majoria dels consumidors. El luxe accessible és el motor econòmic i el luxe exclusiu el motor de la imatge.

Mitjançant la «democratització del luxe», les firmes persegueixen captar un major nombre de clientes. Els compradors de roba de luxe poden representar un petit segment de societat, però el mercat «del luxe» mou grans xifres.

L'alta costura s'ha utilitzat per contagiar la seva exclusivitat a la resta de les línies de producte més assequibles de les marques. La denominació d'«alta costura» està protegida per la llei francesa i es perfila anualment per mitjà d'una comissió especial formada pel Ministeri d'Indústria.

En el cas de Dior, l'alta costura suposa tan sols un 4% de les seves vendes anuals

Entre altres requisits que han de complir, les col·leccions han d'estar integrades per models originals concebuts per un creador permanent, cosits a mà i a mida. Les cases han de tenir un nombre mínim de personal als seus tallers i han de crear almenys 25 models, que han de ser presentats «habitualment a París». Una mostra d'això es pot observar quan de les 106 cases d'alta costura existents després de la Segona Guerra Mundial, actualment només 10 empreses tenen dret a usar el terme *alta costura*. Mentre que en la moda prêt-à-porter un nodrit grup de creadors dóna forma a la col·lecció, en l'alta costura el valor afegit l'aporta directament el dissenyador, ja que treballa amb pocs intermediaris.

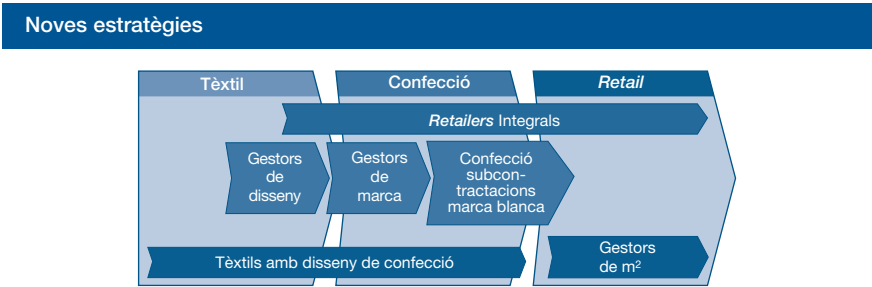


Font: *El Economista*

Hi ha altres alternatives que en molts casos no tan sols inclouen el canvi d'enfocament, sinó també el tipus d'activitat i la posició en la cadena de valor. La conseqüèn-

Opcions estratègiques		
Tèxtil	Confecció	Retail
■ Concentració industrial en productes <i>commodity</i> (volum) ■ Augment de grandària en producte especialitzat ■ Especialització màxima ■ Incorporació de més disseny	■ Concentració industrial ■ Enfocament a marca blanca ■ Desenvolupament de marca ■ Integració cap al <i>retail</i> ■ Multilocalització de la producció	■ Creixement ■ Integració cap enrere amb producció pròpia o subcontractada ■ Especialització en segments amb productes combinats (ex.: esport)

Font: Elaboració pròpia

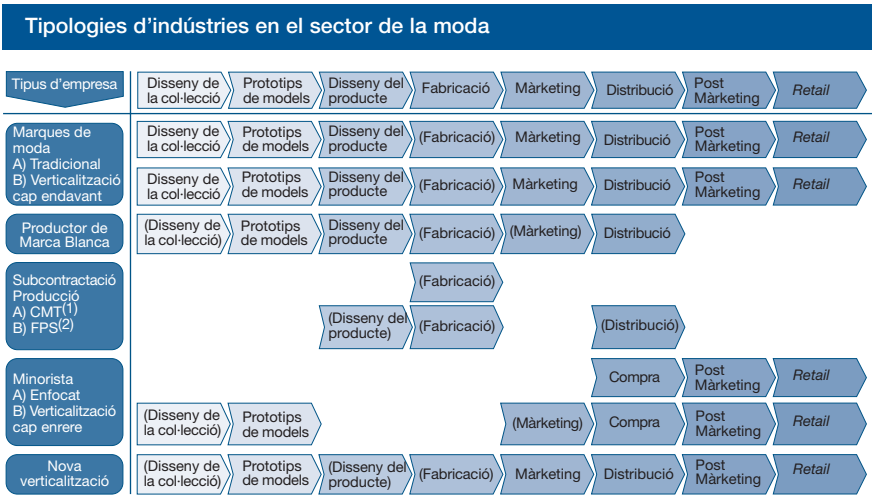


Font: Elaboració pròpia

cia final ha estat la desaparició de la frontera entre les diferents zones del negoci, amb empreses que participen en diferents apartats de la cadena de valor.

Les empreses del sector poden decidir els apartats de la cadena de valor que executen. La participació en cadascun dels apartats té conseqüències importants sobre l'estructura financera, la productivitat i els marges de l'empresa.

Un estudi ha proposat aquestes tipologies d'empreses en els apartats de confecció i *retail*.



(1) Cut, Make and Trim

(2) Full Package Suppliers

Font: Reorganization and Relocation in the German Fashion Industry

Els canvis de la indústria de la moda i el tèxtil als EUA, Europa i el Japó

5. Tendències observades en els agents de la cadena de valor

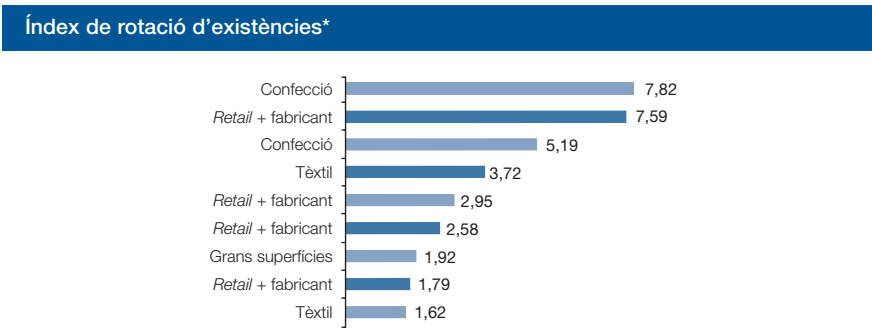


5. Tendències observades en els agents de la cadena de valor

La destrucció de la cadena de valor tèxtil fa impossible caracteritzar les empreses des del punt de vista financer.

Taula d'indicadors d'empreses del sector tèxtil/confecció (2004)							
Tipus d'empresa	Índex de rotació d'existències	Índex de productivitat	Creixement xifra de vendes	Benefici/ vendes	EBIT/ vendes	EBITDA/ vendes	B ^a / fons propis
Retail + fabricant	5,19	2,51	23,30	0,11	0,17	0,21	0,25
Retail + fabricant	1,92	2,72	40,13	0,14	0,19	0,22	0,35
Grans superfícies	7,59	1,80	8,13	0,04	0,05	0,07	0,14
Tèxtil	1,79	1,40	-1,71	-0,15	0,19	0,80	-0,05
Retail + fabricant	2,58	1,55	8,92	0,03	0,05	1,03	0,10
Retail + fabricant	1,62	2,02	3,11	0,11	0,17	0,21	0,17
Tèxtil	2,95	1,92	-2,06	0,04	0,06	0,09	0,06
Confecció	3,72	1,33	-1,03	0,002	0,005	0,1	0,007
Confecció	7,82	1,19	-0,72	-0,01	0,004	0,01	-0,21

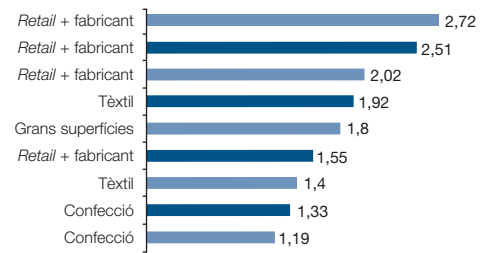
Font: Informes financers de les empreses



* Consums d'explotació/saldo mitjà d'existències

Font: Informes financers de les empreses

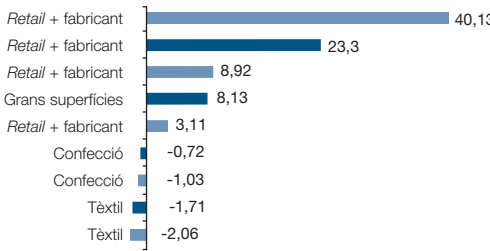
Índex de productivitat*



*(Xifra de vendes + altres ingressos - despeses d'exploració - altres despeses d'exploració)/despeses de personal

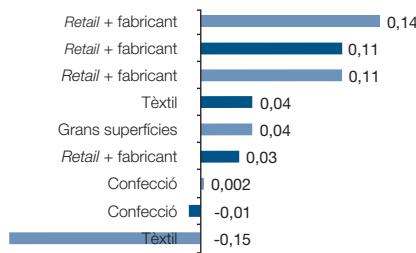
Font: Informes financers de les empreses

Creixement de la xifra de vendes



Font: Informes financers de les empreses

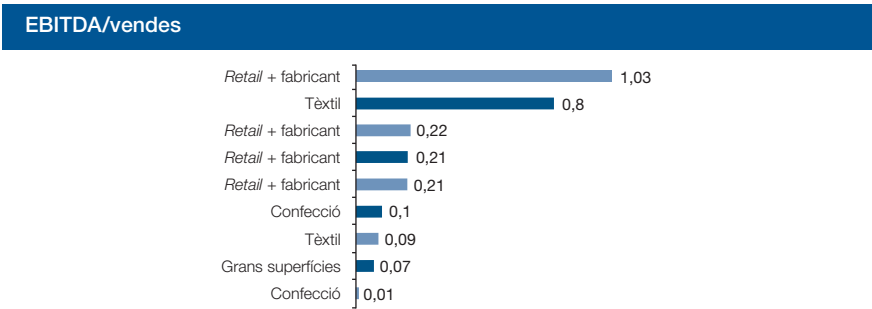
Benefici/ vendes



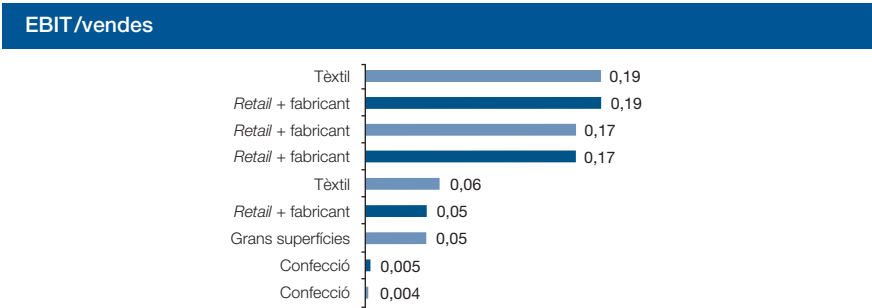
Font: Informes financers de les empreses

Hi ha un creixement molt acusat en els grans *retail* + fabricants que està acompanyat d'una rendibilitat neta superior al 10% en la majoria dels casos. Aquesta situació con-

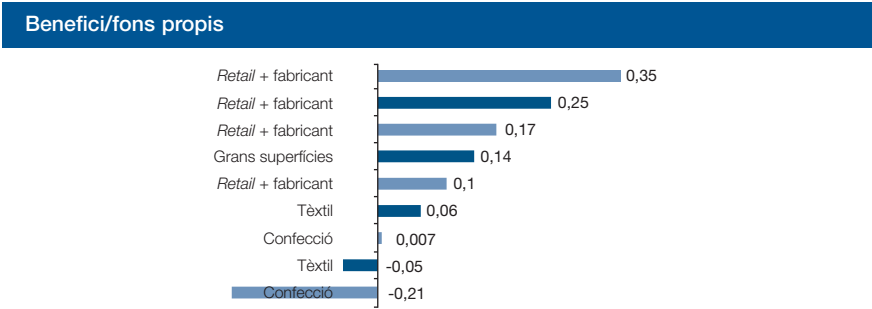
trasta amb els creixements limitats o fins i tot negatius de les empreses tèxtils i grans superfícies la rendibilitat de les quals és negativa en la majoria dels casos analitzats. D'altra banda, en consonància amb el major creixement i rendibilitat assenyalats anteriorment, és clar l'augment de productivitat en els grans *retail* + fabricants davant de les empreses tèxtils i grans superfícies.



Font: Informes financers de les empreses



Font: Informes financers de les empreses



Font: Informes financers de les empreses

El marge d'exploatació és gairebé un 18% superior en els grans *retail* + fabricant que en la resta d'empreses analitzades, en les quals el marge és proper al 5%. En la mateixa línia, la rendibilitat dels fons propis és clarament superior en els *retail* + fabricant que a la resta d'empreses. Experts del sector consideren que la clau de l'èxit de les principals firmes i els resultats són els següents:

Inditex 	■ Disminució de temps en el cicle de la producció ■ Bon posicionament en el mercat ■ Producció de sèries curtes ■ Poca despesa en publicitat mediàtica ■ Estratègia adequada de selecció de punts de venda
Cortefiel 	■ Producció de sèries curtes i lliuraments freqüents ■ Accés a diferents segments de consumidors ■ Bona relació qualitat/preu ■ Moda atemporal
Mango 	■ Bon posicionament en moda urbana ■ Ús del sistema de franquícia ■ Àmplia despesa en publicitat mediàtica ■ Producció de sèries curtes i lliuraments freqüents
Pronovias 	■ Potent equip propi de disseny ■ Acords amb importants dissenyadors externs ■ Ús del sistema de franquícia ■ Tirades àmplies però conservant la imatge d'exclusivitat
Custo 	■ Bon posicionament en el mercat ■ Col·leccions originals i singulars ■ Ús del màrqueting de rumor ■ Marca fortament associada a Barcelona
Camper 	■ Potent equip propi de disseny ■ Percepció de qualitat del seu producte ■ Alta capacitat d'innovació ■ Marca fortament implantada
Loewe 	■ Bon posicionament dins del mercat del luxe ■ Moda atemporal i associada a la imatge d'Espanya ■ Producció de sèries curtes ■ Potent equip propi de disseny ■ Control de qualitat centralitzat
Muchacha 	■ Ús del «one to one marketing» ■ Dues línies de producte: marques blanques i marques pròpies ■ Cicle curt de fabricació ■ Disseny adaptat a cada client

The GAP 	■ Preu una mica més elevat que el dels seus competidors ■ «Roba real sense pretensions» ■ Moda atemporal ■ Àmplia despesa en publicitat mediàtica
Nordstrom 	■ Fidelització de clients: «experiència» de compra ■ Gestió del creixement ■ Maximitzar potencial de cada categoria ■ Integració multicanal ■ Posicionament de productes i serveis superior
H&M 	■ Àmplies campanyes de publicitat ■ Temps de cycle de producció raonable (més lent que Inditex) ■ Bon posicionament en el mercat ■ Centres de distribució en cada país on opera
Benetton 	■ Ús de la fórmula de botigues pròpies combinada amb el model de franquícia ■ Roba atemporal de colors vius ■ Marca associada a la imatge de «prestigi accessible»
Walmart 	■ Política de preus baixos tots els dies ■ Especialització en roba informal ■ Preocupació constant per reduir costos ■ Incorporació del dissenyador GEORGE per a la incorporació del component moda a l'estoc bàsic existent
Itoiyokado 	■ Desenvolupament de productes nous i amb alt valor afegit ■ Adaptació a les necessitats del client en funció de la zona on es trobi ■ Implantació de polítiques de responsabilitat social corporativa
Aeon 	■ Gestió del creixement ■ Producte únic i de moda adaptat a les necessitats de clients selectes ■ Pioners al Japó en centres comercials de grans dimensions ■ Consumidor en el centre de tota activitat
URBAN OUTFITTERS 	■ Concentració en el mercat adolescent ■ Mix de producte més enllà de la moda (mobiliari, música i electrònica) ■ Missatge adaptat al seu públic objectiu ■ Reposicionament de GAP

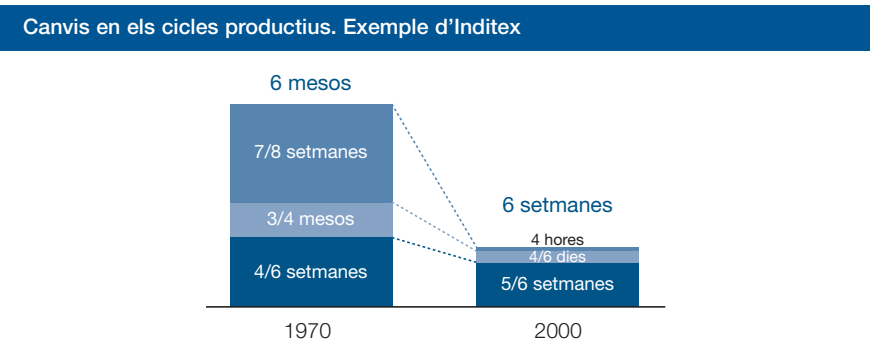
Com també sobre les principals tendències del sector de la moda amb els resultats següents:

	Descripció
Gestió de la cadena de subministrament	- Disminució de temps en el cicle de la producció - Increment de la rotació
Subcontractació multilocalització	- Compra de capacitat productiva i producte acabat - Trasllat de producció a altres regions amb menys costos de personal
Bon govern i responsabilitat social corporativa	- Protecció de la infància i dels drets dels treballadors - Control de proveïdors
Innovació	Disseny de nous productes per adaptar-se a la reducció del cicle de vida
Disseny	Incorporació de disseny als productes per aconseguir una major diferenciació i satisfer atributs intangibles
Marca	Inversió en marques pròpies, com a element de diferenciació i capacitat de retenció del client final
Proximitat i gestió de clients	El client com a centre de qualsevol activitat que realitza l'empresa

Font: Elaboració pròpia

5.1. Gestió de la cadena de subministrament

La millora de la cadena de subministrament ha estat la clau per a les empreses vinculades al *retail*. El model de negoci de les principals empreses tèxtils espanyoles —Inditex, Mango, Cortefiel i Induyco— es basa a aconseguir una producció més barata, més ràpida i més flexible. El concepte de «moda ràpida» introduït per Zara

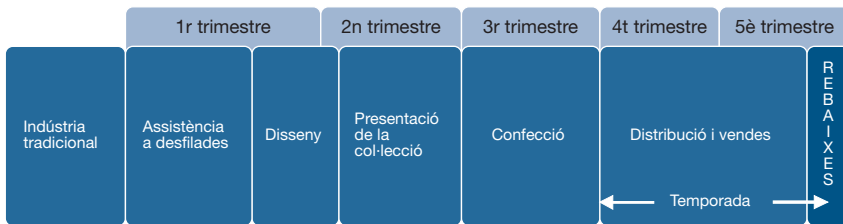


Font: IESE

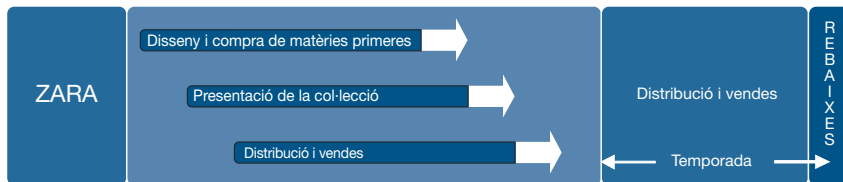
simplifica totes les etapes de producció i distribució de la cadena de subministrament i permet una resposta ràpida al client. Addicionalment, la flexibilitat en la producció permet a les empreses crear una moda «flash» i llançar petits tiratges de productes a manera de prova i en cas que tinguin una bona acollida, llançar una producció a més escala.

Un factor clau per aconseguir una resposta ràpida als canvis en el mercat és tenir contacte amb el client.

Circuit tradicional en el sector



Circuit tipus Zara



Font: IESE

Hi ha alguns canvis previsibles en la gestió de la cadena de subministraments:

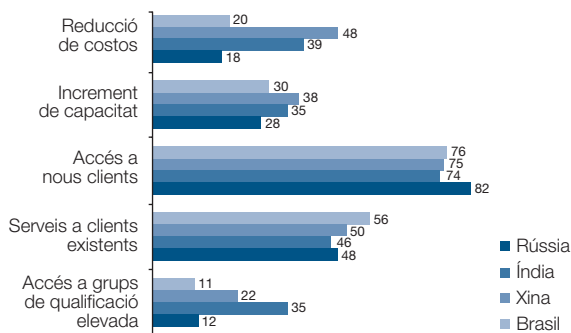
- Més força i continuïtat dels contractes amb els proveïdors, en un model de cooperació.
- Més influència dels sistemes d'informació dels *retailers* en els sistemes dels fabricants.
- Millora de les infraestructures de transport i de les capacitats dels operadors logístics. Disminució del temps de transport des d'Àsia.

- Creixement dels operadors logístics especialitzats i dels grups logístics de més grandària.
- Desenvolupament de les grans «hubs» logístiques del sector tèxtil i de la confecció.
- Implantació de tecnologies RFID que augmentaran la seguretat i la traçabilitat dels productes, i optimitzaran també els sistemes de gestió d'estoc i de comandes.
- Aparició de grans *retailers* asiàtics que desplacen les cadenes europees i americanes actuals.
- Disminució de costos del transport aeri.
- Agrupació de fabricants per aconseguir dur a terme càrregues completes.

5.2. Subcontractació/multilocalització

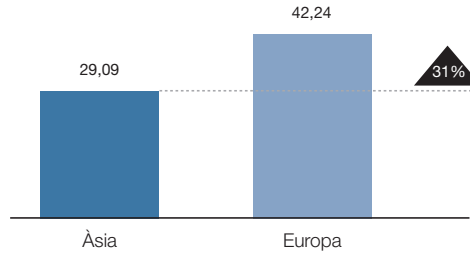
Una eina fonamental per competir és la subcontractació/deslocalització de la producció. Així, els sectors més proclius a la deslocalització són aquells més intensius en mà d'obra i menys en tecnologia, per la qual cosa són més adaptables i mòbils. En el sector tèxtil-confecció europeu les destinacions principals per a la deslocalització són Europa de l'Est, el Magrib (el Marroc i Tunísia principalment) i el sud-est asiàtic (la Xina, l'Índia, el Vietnam, Indonèsia; Sri Lanka o Bangladesh).

Objectius de negoci que es persegueixen amb la inversió en altres països



Font: IESE

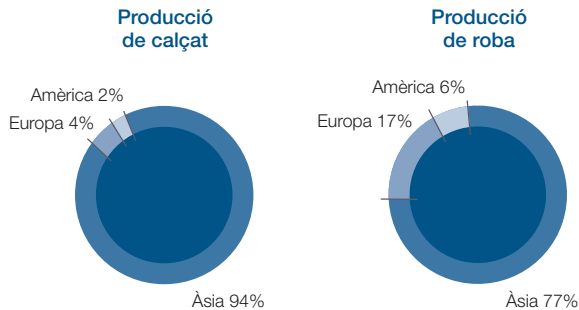
Diferència de costos de fabricació entre Àsia i Espanya



Font: PwC

Casos com el d'ADIDAS il·lustren la importància que ha guanyat la fabricació a Àsia, també per a companyies amb requeriments de qualitat elevats i forta imatge de marca.

El cas d'ADIDAS



Font: PwC

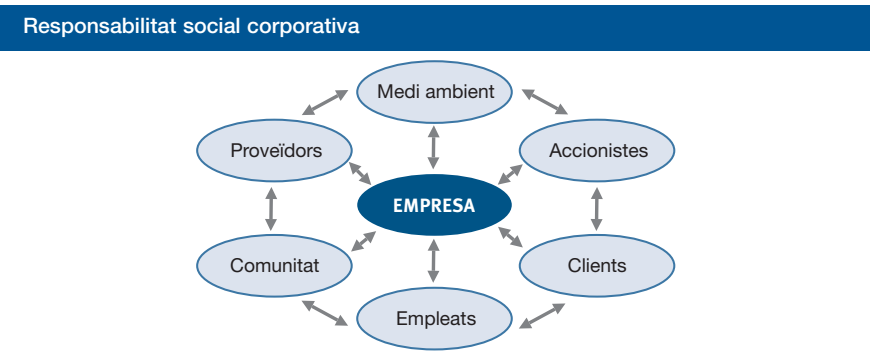
5.3. Bon govern i responsabilitat social corporativa

El risc de males pràctiques per reduir costos, principalment a l'àrea mediambiental i de gestió de persones, genera nous reptes de bon govern i sostenibilitat. Hi ha empreses del sector especialitzades en mo-

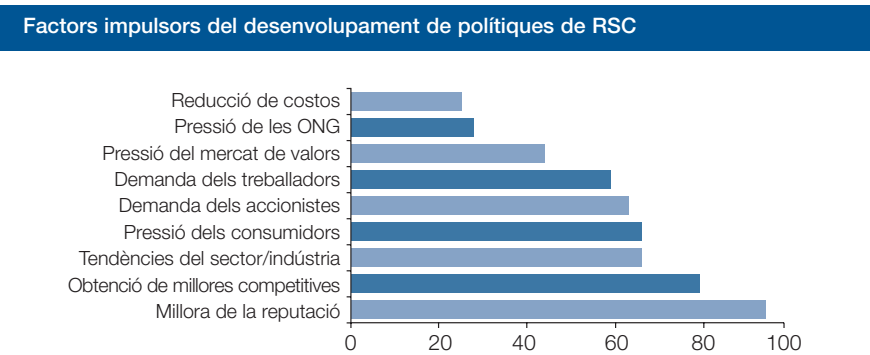
«En aquest món globalitzat tots esperem que les empreses, de manera voluntària, gestionin les seves activitats amb responsabilitat i transparència»

Enric Casí, MANGO

da socialment responsable. Les empreses del sector tèxtil i de la confecció han establert codis ètics i de conducta per als proveïdors a l'hora de fixar les condicions laborals dels seus treballadors. Un exemple és Inditex, que audita anualment totes les empreses que treballen per al grup. Per la seva banda, Mango garanteix que cap de les seves peces i complements conté substàncies nocives per a la salut.



Font: Elaboració pròpia



Font: PwC Survey sobre RSC a Espanya

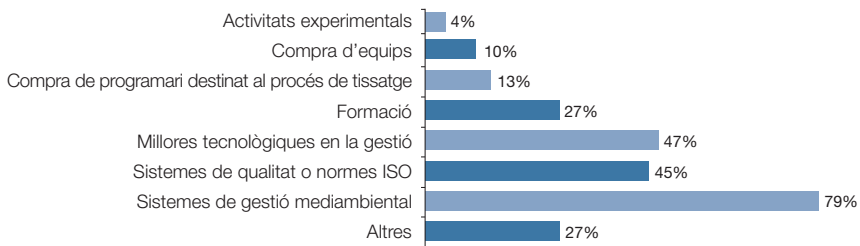
5.4. Innovació

Per tal de mantenir la competitivitat de la indústria tèxtil europea la innovació és totalment necessària.

Bona part de les activitats d'innovació tecnològica desenvolupades per les empreses de gènere de punt es concentren en sistemes de gestió mediambiental, ISO i

milliores de gestió. No obstant això, el sector emmalalteix d'innovació en el desenvolupament de nous productes de caràcter experimental.

Activitats d'innovació tecnològica desenvolupades per les empreses de gènere de punt, 2000-2003



Font: FITEX

De fet, els experts del sector consultats han assenyalat que la Xina ja es troba per davant en el camp de la innovació tèxtil. Com a resultat d'aquesta innovació en el sector tèxtil s'estan desenvolupant teixits impermeables que retenen la calor o condueixen l'electricitat, teixits intel·ligents per a aplicacions específiques en atenció sanitària, el transport, la construcció o el medi ambient. La innovació és necessària per entrar en una nova fase que rellanci el sector.

En algun lloc del món hi ha algú que ja està treballant per preparar el producte que demà desplaçarà el meu

Des de fa alguns anys, s'impulsa amb molta freqüència la investigació de nous materials d'Europa, els Estats Units i Àsia, especialment al Japó. La innovació en el sector tèxtil durant la primera meitat del segle xx es va basar en la química: noves tintes, acabats en teixits i noves fibres. Durant la segona meitat, l'electrònica i l'enginyeria han permès grans avanços en la maquinària.

Actualment, els grans canvis del sector es basaran en la física i la mecànica de fibres. Les noves aplicacions a la indústria automobilística, la construcció d'habitatges, les tecnologies mediambientals i els esports estan generant mercats nous, sofisticats i molt especialitzats per al sector tèxtil per a usos industrials i tècnics. Alguns països abans més actius en els teixits «tradicionals» s'estan bolcant en els nous productes. A tall d'exemple, als països nòrdics la producció de teixits tècnics ja representa el 80% de la producció tèxtil.

En l'actualitat, s'estan desenvolupant teixits impermeables, els quals retenen la calor o condueixen l'electricitat, i teixits intel·ligents per a aplicacions específiques en atenció sanitària, el transport, la construcció o el medi ambient. L'aplicació dels teixits «tècnics» en el camp de la medicina i la higiene ha estat molt gran.

Alguns exemples d'innovació en el sector tèxtil

Peces amb MP3



La incorporació de dispositius MP3 a diferents peces tèxtils permet oferir noves funcionalitats mitjançant la confecció de comandaments tèxtils de control en les peces o productes tèxtils. De tota manera, la demanda d'aquest tipus de productes és encara minoritària.

Bressol intel·ligent



Es tracta d'un bressol que, entre altres propietats, està fabricat amb diferents teixits que han estat sotmesos a un procés de tenyit amb substàncies relaxants que ajuden a facilitar el somni del nadó. Aquest bressol ha estat presentada recentment a ApilMatec.

Actualment s'està treballant en les línies següents (font: LEITAT Centre Tecnològic i Universitat Politècnica de Catalunya):

- Investigació per evitar les infeccions postoperatòries a causa de la proliferació de microorganismes.
- Procés integral de millora de les propietats dels teixits d'ús quirúrgic.
- Teixits en *set* d'un sol ús per a la utilització en sales d'operacions.
- Sistema intel·ligent de gestió de netejats en teixits hospitalaris.
- Tractament antimicrobians de teixits.
- Estudi dels materials i comprovació de l'eficàcia
- Investigació amb diferents tipus de teixits la seva reacció amb diferents tipologies de microorganismes.
- Aplicació d'implants cutanis, arterials i reconstrucció de teixits.
- Aplicació en pròtesis per a lligaments i articulacions.
- Aplicació en fils quirúrgics per suturar i venes especials.
- Vestuari i altres teixits necessaris per al seu ús en sales blanques.

Altres sectors com l'automoció també ha aplicat els teixits tècnics.

Aplicació en automoció:

- Aplicació en pneumàtics i desenvolupament de filtres i frens de carboni.
- Ús de teixits «tècnics» per a la fabricació d'*airbags*.
- Aplicació en cinturons de seguretat.

- Desenvolupament de tapisseries resistents al foc.
- Desenvolupament de teixits per a la protecció de les radiacions i de l'electricitat estàtica.

Aplicació en equipaments de protecció:

- Teixits per a la protecció tèrmica (resistents al foc, el fred i la calor).
- Teixits per a la protecció química (resistents àcids, oxidants i dissolvents).
- Teixits per a la protecció mecànica (per evitar talls) i desenvolupament d'equipaments d'alta visibilitat.
- Desenvolupament de teixits que desenvolupin protecció antiestàtica, contra les radiacions electromagnètiques, els raigs ultraviolats...
- Estudi d'equipaments militars i/o policials (materials d'armilles antibales).



Igualment, s'estan fent importants esforços per desenvolupar noves fibres tèxtils o dotar de noves funcionalitats les ja existents.

Pel que fa a les noves fibres (font: Universitat Politècnica de Catalunya):

Fibres de seda d'aranya:

La fibra de seda d'aranya constitueix un material enormement atractiu per la seva elevada resistència i deformabilitat, que li permet emmagatzemar gran quantitat d'energia de deformació. És especialment apropiada per absorbir impactes.

Fibres de soja:

La soja permet elaborar poliuretà, del qual és possible extreure una escuma idònia per embuatar l'interior dels automòbils. Aquesta escuma és molt competitiva, ja que és barata, fàcil de produir i a més, és biodegradable i fàcilment renovable.

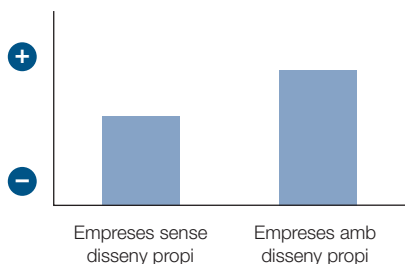
Fibres d'algues:

Principalment les algues brunes s'han configurat com una important matèria primera per l'estampació de teixits. També és destacable la seva aplicació en la fabricació de benes quirúrgiques.

Bona part de les possibilitats d'innovació dins la indústria tèxtil i de la confecció estan vinculades al desenvolupament de noves fibres o de les noves funcionalitats de les fibres actuals. En aquest sentit, la disponibilitat de matèries primeres derivades dels recursos petrolífers, la consecució de noves propietats, la protecció mediambiental... han estimulat la investigació en el camp de les noves fibres de les grans multinacionals dedicades a la producció de fibres. Així, per exemple, cal destacar les aplicacions de la fibra de plata i les seves mescles amb fibres convencionals per impartir propietats antisèptiques i de dissipació de càrregues electrostàtiques.

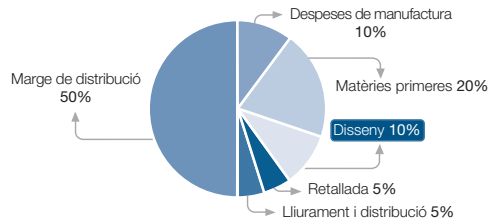
5.5. Disseny

Per tal de satisfer de manera ràpida els gustos dels consumidors i per assolir certa diferenciació cal invertir esforços centrats en el disseny.

Creixement de les vendes

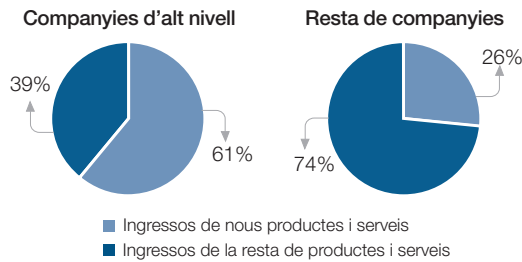
Font: Entrevistes amb experts del sector

Anàlisi dels costos típics d'una peça



Font: OMC/WTO

Importància dels nous productes



Font: PwC

Les grans firmes entrevistades tenen departaments propis de disseny, que consideren una competència clau per créixer. Les companyies que generen el 80% dels seus ingressos mitjançant el llançament de nous productes generalment doblen la seva capitalització en el mercat en un període de cinc anys.

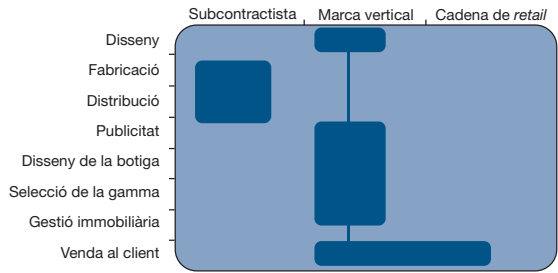
5.6. Marca

La gestió adequada de les marques en les seves diferents modalitats s'ha configurat com un element bàsic de supervivència i de generació de valor.

Les marques verticals, a més de controlar les tasques pròpies de producció i publicitat, poden combinar la publicitat amb el disseny de les botigues d'acord amb la imatge i posicionament desitjats. Empreses com ara Gucci o el grup LVMH han anat adquirint diverses marques per captar la seva base de clients i disposar d'un meca-

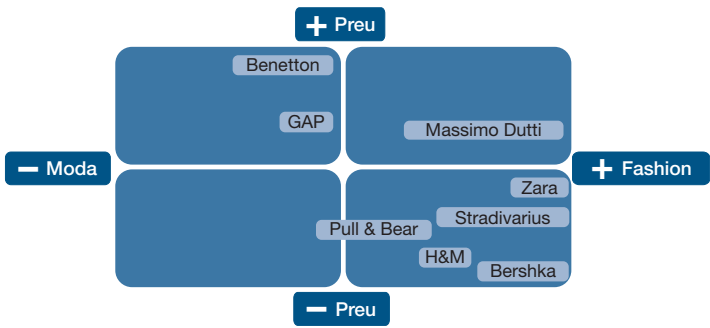
nisme per oferir diferents posicionaments a diferents segments de mercat, i obtenir a més economies d'escala en la gestió i el *sourcing*. Una clau fonamental per donar bons resultats a empreses del sector tèxtil i de la confecció és l'ús de la marca com a element diferenciador.

Punt de vista la marca vertical



Font: IESE

Posicionament en el mercat (exemple)



Font: IESE a partir de dades de Morgan Stanley Dean Witter

5.7. Proximitat i gestió de clients

Actualment, les empreses estan «obligades» a investigar l'evolució constant dels seus clients. La gestió dels clients comporta la necessitat de:

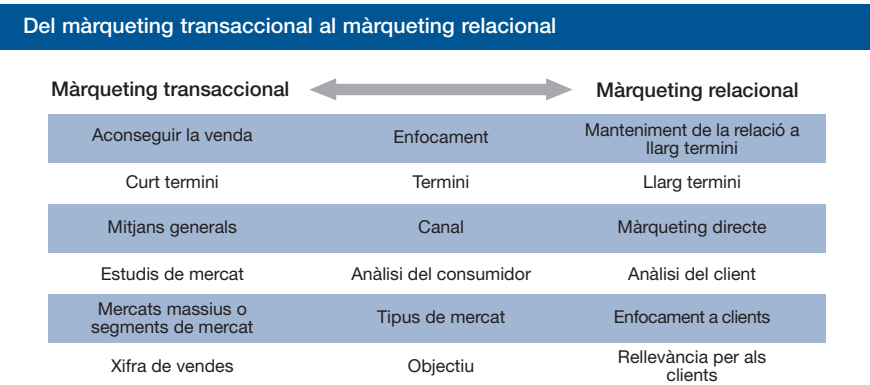
- Segmentar els clients segons les seves necessitats i expectatives.
- Traslladar les necessitats dels clients a tota l'organització.

- Vincular l'oferta de l'empresa amb els diferents segments i necessitats de clients, i no a l'inrevés.
- Mesurar la satisfacció del client amb la nostra oferta i la dels nostres competidors.
- Gestionar la relació amb els clients, i no només les transaccions.



Font: IESE

Per a aquesta nova forma de gestió de clients, es poden seguir uns passos similars als d'un pla de màrqueting.



Font: PwC

S'han seleccionat algunes bones pràctiques en la gestió de clients. Es mostren a continuació:

1. Potenciar la fidelització i el desenvolupament del client

- Encara que captar nous clients és la prioritat per a les empreses, també és igualment important fidelitzar la cartera actual de clients.
- Uns índexs de fidelització relativament elevats poden reduir els costos de vendes i màrqueting i generar més beneficis dels clients actuals.

2. Determinar el «valor del client» per gestionar de forma adequada a cada un d'aquests

- Hi ha estudis que indiquen que en el 80% de les empreses no és estrany que el 80% dels seus beneficis estiguin generats per només el 20% dels seus clients
- Les bones pràctiques de les companyies utilitzen eines analítiques de gestió de clients per tal de conèixer quins clients conformen aquest 20% i establir estratègies per fidelitzar-los a llarg termini.

3. Assegurar l'accés ininterromput dels clients a la informació, el servei i el suport que necessiten

- Una comunicació fluida entre la companyia i els clients és el pilar fonamental per poder construir relacions rendibles a llarg termini.
- Avui en dia les companyies han de facilitar l'accés a la informació que el client desitja i als treballadors l'accés a totes les interaccions previstes del client, de manera que li puguin respondre de la millor manera possible.

4. Alinear els processos del negoci amb les estratègies de relació de clients

- Les companyies que tinguin més èxit a aconseguir una gestió de clients rendible a llarg termini són aquelles que prenen mesures per alinear els seus processos de negoci per donar suport a les necessitats dels seus clients.
- La proximitat respecte del client en reforça la relació i facilita una resposta ràpida i proactiva al client, i facilita a més la creació d'oportunitats per treballar i col·laborar junts.
- Hi ha estudis que indiquen que la raó principal perquè la implantació d'un CRM per aconseguir un ROI satisfactori fracassa és que els processos de negoci de l'empresa no podien ajudar-lo.

5. Atenuar riscos associats als CRM

- Un CRM implica l'execució d'un nombre important de processos complexos per aconseguir integrar i gestionar les dades recollides per les forces de vendes, els *contact-centers* i els serveis d'atenció al client amb vista a optimitzar la rendibilitat, els ingressos i la satisfacció del client.
- Tots aquests esforços són tinguts en compte a l'hora de sospesar les oportunitats i avantatges que els ofereixin la incorporació de les noves tecnologies i els nous mètodes de gestió de negocis en les seves empreses.

Els canvis de la indústria de la moda i el tèxtil als EUA, Europa i el Japó

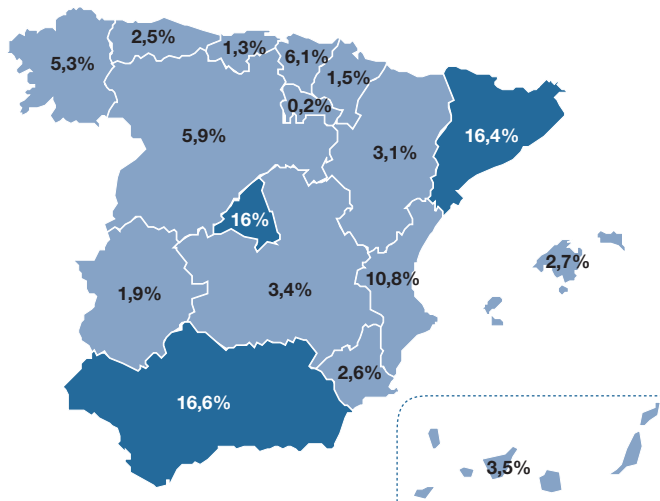
6. Anàlisi d'alternatives i escenari competitiu per a les empreses catalanes del sector respecte de tercers països



6. Anàlisi d'alternatives i escenari competitiu per a les empreses catalanes del sector respecte de tercers països

Catalunya ocupa el segon lloc quant a quota de facturació per comunitat autònoma. Produeix gairebé la meitat de la roba espanyola. És, a més, un dels mercats més importants, encara que el volum d'ocupació decreix.

Quota de facturació per comunitat autònoma en 2004



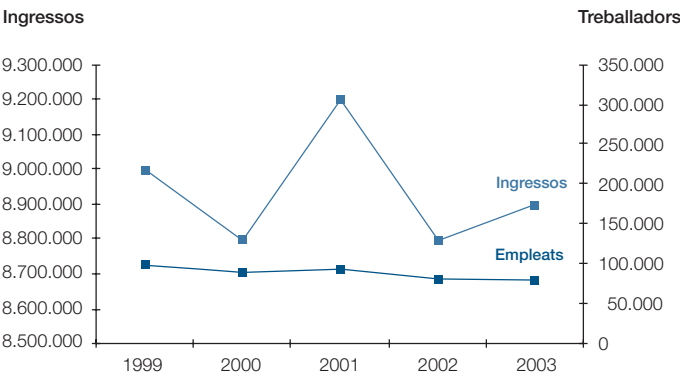
Font: ACOTEX

El sector tèxtil català ha patit diversos alts i baixos, però en tot cas l'ocupació a la indústria ha disminuït. Els consumidors catalans es troben entre els que fan una major despesa tèxtil, conseqüència de l'alta renda per càpita i de la gran cultura existent en l'àmbit de la moda.

La indústria tèxtil/confecció continua sent un dels grans sectors econòmics productius de Catalunya, com es pot veure en el gràfic de la pàgina següent.

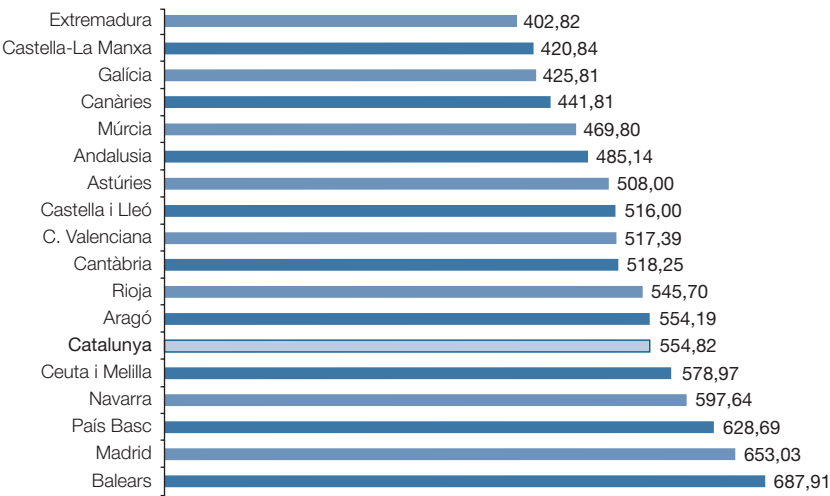
El sector tèxtil representa el 17% del volum de negoci de la indústria de Catalunya. Durant l'any 2004 el sector ha estat el que pitjor evolució ha tingut de tota la indústria. Gràcies a la tradició del país, Catalunya continua sent un centre capdavanter en disseny tèxtil i moda.

Sector tèxtil a Catalunya (dades d'ingressos en milers d'euros)



Font: INE

Despesa anual per habitant en tèxtil. 2004 (en euros)



Font: ACOTEX

Volum de negoci en la indústria. Catalunya (milers d'euros)						
	Valor			Variació (%)		
	2002	2003	2004	2002	2003	2004
Indústries extractives, petroli i energia	7.663.487	7.658.700	10.428.544	-15,3	-1,2	37,8
Alimentació, begudes i tabac	16.795.055	17.800.000	19.811.651	-5,5	6,0	11,3
Tèxtil, confecció, cuir i calçat	8.231.203	8.430.545	7.423.388	-7,1	2,4	-11,9
Indústries de la fusta i el suro	1.327.345	1.367.481	1.422.824	-3,1	3,0	4,0
Paper, edició, arts gràfiques i reprografia	8.409.132	8.934.433	8.743.832	1,3	6,2	-2,1
Indústries químiques	17.657.109	18.446.702	19.443.751	1,4	4,5	5,4
Cautxú i materials plàstics	5.440.638	5.427.914	5.451.975	9,4	-0,2	0,4
Altres productes minerals no metàl·lics	4.378.080	4.198.297	4.525.973	9,9	-4,1	7,8
Metal·lúrgia i fabricació de productes metàl·lics	10.171.827	10.550.992	11.663.272	1,9	3,7	10,5
Maquinària i equips mecànics	6.389.195	6.494.937	7.126.705	-5,8	1,7	-0,3
Maquinària d'oficina i instruments	1.161.018	1.152.065	1.149.080	-61,1	-0,8	-0,3
Equips elèctrics i electrònics	8.131.446	8.230.406	7.913.967	3,9	1,2	-3,8
Fabricació de materials de transport	14.011.201	14.122.393	15.800.139	-3,1	0,8	11,9
Indústries manufactureres diverses	2.767.315	2.981.636	3.045.981	1,2	7,7	2,2
TOTAL INDÚSTRIA	112.534.052	115.706.787	123.951.082	-3,4	2,8	7,1

Font: IDESCAT

Nivell global de l'activitat exportadora. Catalunya (%)				
	4t trimestre de 2005			
	A l'alça	Estable	A la baixa	Saldo ⁽¹⁾
Alimentació, begudes i tabac	50,6	38,7	10,7	39,9
Tèxtil, confecció, cuir i calçat	24,6	41,4	34,0	-9,4
Indústries de la fusta i el suro	11,6	46,5	41,9	-30,3
Paper, edició, arts gràfiques i reprografia	35,7	42,6	21,7	14,0
Indústries químiques	24,3	56,0	19,6	4,7
Cautxú i materials plàstics	12,0	61,4	26,6	-14,6
Altres productes minerals no metàl·lics	53,9	37,5	8,6	45,3
Metal·lúrgia i fabricació de productes metàl·lics	40,7	33,9	25,3	15,4
Maquinària i equips mecànics	46,8	44,5	8,7	38,1
Maquinària d'oficina i instruments	98,4	1,6	0,0	98,4
Equips elèctrics i electrònics	53,9	30,1	16,0	37,9
Fabricació de materials de transport	8,5	5,1	86,3	-77,8
Altres indústries	40,6	42,6	16,8	23,8
TOTAL SECTORS	32,9	31,1	36,0	-3,1

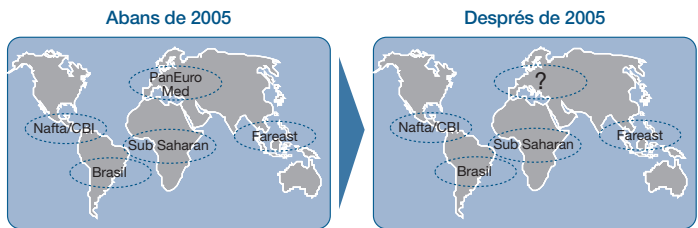
(1) El saldo equival a la diferència entre «a l'alça» i «a la baixa»

Font: IDESCAT

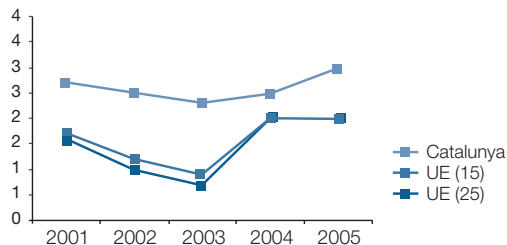
Els empresaris del tèxtil catalans es troben en el grup que té expectatives exportadores negatives.

- L'enquesta d'IDECAT ha reflectit un cert pessimisme sectorial.
- Altres països productors de l'àmbit europeu han mostrat el seu pessimisme davant l'augment d'importacions de la Xina.

On es localitza el focus del sector tèxtil?



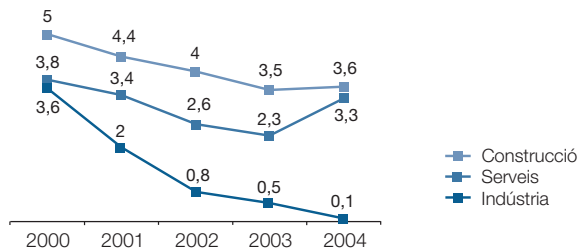
Evolució del PIB*



* Percentatge de variació interanual

Font: IESE

PIB per macrosectors a Catalunya*



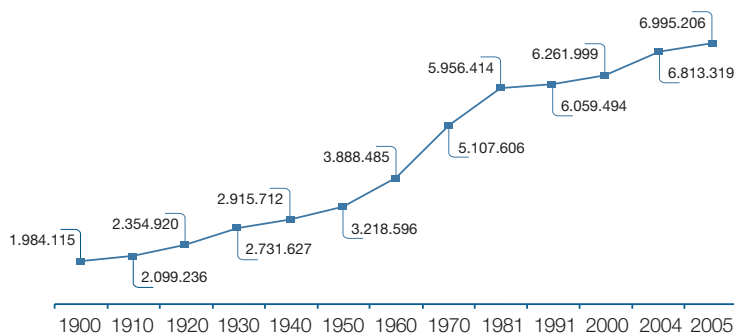
* Percentatge de variació interanual

Font: IESE

Així, els empresaris creuen que el paper d'Europa en el sector tèxtil pot patir modificacions substancials. Encara que el desenvolupament del mercat interior ha compensat en part els problemes de competitivitat.

Així, el mercat interior continua sent molt important, amb un creixement de la població de gairebé un milió de persones en cinc anys. No obstant això, la indústria ha tingut una evolució negativa si es compara amb la d'altres sectors.

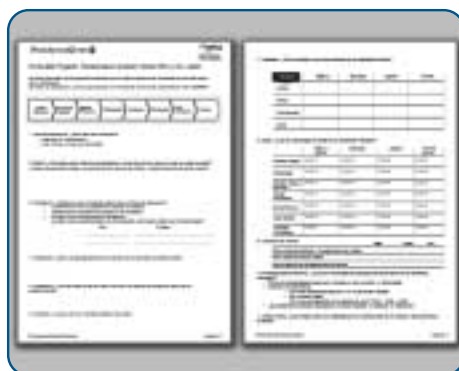
Evolució de la població a Catalunya

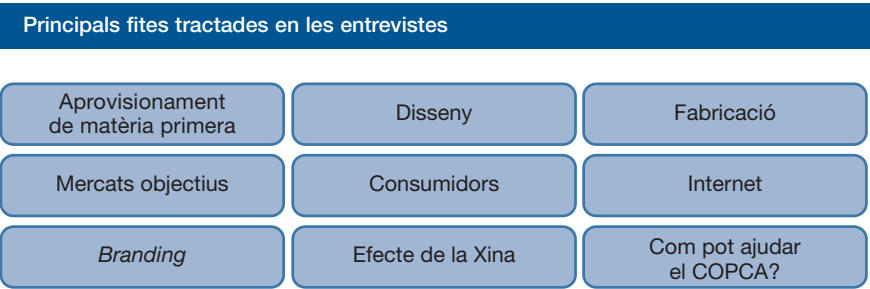


Font: INE

A més de recollir dades estadístiques, s'han entrevistat diferents agents rellevants del sector tèxtil/confecció a Catalunya. Els diferents apartats recullen les principals conclusions de les entrevistes, agrupats en els capítols següents.

Qüestionari





6.1. Aprovisionament de matèries primeres

La tendència general de les empreses entrevistades és la d’aprovisionar-se en països asiàtics, on la matèria primera és més barata.

- Bona part de les empreses entrevistades ja s’aprovisionen de matèries primeres en països asiàtics, moguts sobretot per una ànsia de rebaixar costos, per tal de poder continuar sent competitius pel que fa al preu.
- Tot i que alguna de les empreses que hem entrevistat encara s’aprovisiona de matèries primeres gairebé exclusivament a Espanya i en algun altre país europeu amb àmplia tradició tèxtil, com és el cas d’Itàlia, (per aprofitar l’estirada del «Made in Italy»), també és cert que un element important en l’estratègia de futur d’aquestes empreses passa per buscar proveïdors de matèria primera en països asiàtics o en uns altres que representin un avantatge quant a costos.
- Pel que fa a la manera que les empreses troben proveïdors en països asiàtics, bona part d’aquestes accedeix a proveïdors a través de proveïdors seus, encara que també hi ha un nombre important d’empreses que busquen contactes directament, per mitjà d’organitzacions com ara el COPCA o ICEX.
- En les entrevistes que s’han dut a terme, també en destaca el potencial quant a aprovisionaments que suposen determinats països d’Amèrica del Sud, com per exemple l’Argentina per al cuir.
- En general, la tendència que hem observat es dirigeix cap a un increment del pes en els aprovisionaments en països asiàtics en detriment dels aprovisionaments en països europeus.

6.2. Disseny

Bona part de les empreses que hem entrevistat aposten per tenir un equip propi de disseny potent.

- Totes les empreses visitades disposen d'equips propis de disseny potents, encara que en ocasions puntuals algunes d'aquestes també recorren a dissenyadors externs. En aquest sentit cal destacar el cas de PRONOVIAS que atorga llicències a dissenyadors de renom perquè facin un model determinat o una col·lecció.
- Totes les empreses entrevistades consideren que el model de negoci que avui dia ha d'imposar-se a les empreses del sector tèxtil és el de mantenir les tasques que impliquin «valor afegit» a Catalunya i deslocalitzar totes aquelles tasques de baix «valor afegit» cap a països que ofereixin avantatge en costos.
- Les empreses són molt prudents a l'hora d'enviar models i patrons als països on tenen la producció deslocalitzada, per evitar, en la mesura que sigui possible, la còpia il·legal. En la majoria dels casos la còpia no és del tot inevitable, i encara que alguna de les empreses ha destacat que a Espanya, i a Europa fins i tot aquest fet està més o menys controlat per mitjà d'advocats, fora d'Europa és incontrolable. En tenim un exemple a Tòquio, on una botiga va haver de tancar perquè a la vorera del davant n'hi havia una altra que venia còpies dels seus productes. També és cert que el client fidelitzat no compra aquestes còpies, la qual cosa fa que bona part dels seus clients es mantingui. Les col·leccions tampoc no s'adapten per a cada mercat, sinó que són les mateixes per a tots els mercats. On sí s'observen diferències és en els colors i en les talles de les peces.

6.3. Fabricació

La major part de les empreses entrevistades aposten per multilocalitzar, gairebé la totalitat de la producció, cap a altres països que representin un avantatge en costos.

- Gairebé totes les empreses entrevistades tenen la producció multilocalitzada, ja sigui a través de subcontractes, o per mitjà de fàbriques pròpies.
- Encara que gairebé totes les empreses han coincidit a indicar que el principal motiu que els ha dut a multilocalitzar és la reducció de costos, també han indicat

que, encara que en menor mesura la manca d'infraestructures per al sector a Espanya els obliga també a buscar subcontractats fora.

- Quant a les destinacions on es multilocalitzen les empreses del sector, la principal és Àsia, amb la Xina al capdavant, encara que també tenen molt pes països menors com són Tailàndia, el Vietnam i l'Índia. De la Xina totes les empreses han coincidit a destacar que si es troba la fàbrica adequada, la qualitat de la producció és similar o fins i tot millor que la qualitat amb què es produeix aquí.
- Igualment també es destaca que a la Xina hi ha una gran experiència quant a teixits, i que disposa també de mà d'obra prou qualificada i especialitzada per treballar en el sector.
- L'opinió generalitzada és que l'avantatge que ara mateix representa produir a la Xina no durarà sempre. Altres destinacions per multilocalitzar són el Marroc, on fins i tot hi ha empreses que tenen fàbriques pròpies, i alguns països de l'Est com per exemple Romania, encara que cada vegada s'estan equiparant més els costos amb Espanya.

6.4. Mercats objectiu

El principal mercat objectiu per a les empreses entrevistades és el Japó, tot i que penetrar-hi és complicat.

- Gairebé totes les empreses entrevistades coincideixen a assenyalar el Japó com el principal mercat objectiu. Segons els comentaris de les empreses, és un mercat amb un enorme potencial.
- Encara que la majoria de les empreses entrevistades ja tenen hi són presents, ja sigui amb botiga pròpia o per mitjà del comerç en botigues multimarca o grans magatzems, gairebé totes pretenen reforçar la seva presència en aquest mercat.
- També és cert que gairebé tots els entrevistats han coincidit a ressaltar la dificultat per penetrar en aquest mercat, ja que generalment has d'anar acompanyat d'un soci local. A més, el preu del metre quadrat a les zones comercials on val la pena instal·lar-se és molt elevat.

- El segon mercat objectiu més esmentat en les entrevistes han estat els Estats Units, ja que bona part dels casos triomfar en aquest mercat suposa triomfar a la resta de mercats. Igualment també s'ha ressaltat la dificultat d'aquest mercat.
- L'Orient Mitjà és també un mercat objectiu interessant que és en el punt de mira de la majoria de les empreses visitades. N'hi ha alguna que ja hi té una botiga a Dubai, i unes altres tenen intenció d'obrir-ne ben aviat.
- De la mateixa manera, també Rússia es perfila com un mercat objectiu interessant, i amb un potencial de creixement elevat. Igualment, molts dels entrevistats coincideixen en la necessitat de reforçar la seva presència als mercats europeus.

6.5. Consumidors

Els empresaris entrevistats han indicat que els consumidors varien en funció de cada regió. Tot i això, el coneixement de les diferències és encara més profund, fins al punt que queda un llarg camí per recórrer en aquesta àrea.

- Els consumidors varien en funció de cada mercat. A cada país, els consumidors són diferents; així, marques que estan funcionant molt bé a Itàlia, no funcionen tan bé a França.
- A grans trets, i tenint en compte que no totes les empreses entrevistades operen a tots els mercats que estem analitzant, es podria classificar els consumidors de les diferents zones de la manera següent:

Valors	EUA	Europa	Japó	Xina
Marca	1	2	1	4
Preu	2	1	3	3
Promocions	4	3	4	2
Canal	3	4	2	1

- Tal vegada el Japó sigui el país on es dóna més importància a la marca, independentment de qualsevol altre factor.

6.6. Internet

Les empreses del sector utilitzen Internet principalment com a mitjà publicitari i de relacions amb els mitjans.

- L'ús més freqüent que les empreses del sector entrevistades fan d'Internet és com a mitjà publicitari i de relacions amb els mitjans.
- En general, les pàgines web són de caràcter informatiu. Gairebé cap de les empreses entrevistades utilitza actualment Internet com a canal de venda directa, i encara que davant la pregunta si pensen implementar l'ús d'Internet com a canal de venda, la gran majoria respon afirmativament i molts creuen que en el món de la moda és molt difícil vendre per Internet, ja que al client li agrada veure, tocar i emprovar-se el producte.
- Si bé és cert que hi ha països que tenen tradició en la compra a distància, com per exemple el Regne Unit i França, fins al punt que en aquests mercats sí que seria factible utilitzar Internet com a canal de venda directa. Per exemple, CUSTO-Barcelona disposa d'aquesta eina només per al mercat nord-americà.
- Diverses de les empreses entrevistades utilitzen Internet per gestionar la cadena de subministraments, encara que aquesta aplicació més aviat està enfocada a facilitar la gestió de les seves botigues i la relació amb els seus representants.
- Per contra, l'ús d'Internet per millorar la gestió amb els proveïdors actualment no està desenvolupada a les empreses visitades, encara que algunes d'aquestes si que han manifestat que més endavant pensen introduir-lo en el seu sistema.

6.7. Branding

Les empreses entrevistades tenen una política de *branding*/posicionament unificada a nivell mundial.

- La gran majoria de les empreses entrevistades que disposen de marca pròpia tenen la mateixa política quant a posicionament a tots els mercats en els quals operen.

- Gairebé totes les marques estan posicionades en un segment de consumidor mitjà-alt. Quant a l'ús de fórmules de *co-branding*, bona part de les empreses visitades no utilitza fórmules de *co-branding*, i encara que algunes sí que creuen que aquest tipus d'eines són útils, n'hi ha d'altres que no les consideren interessants.
- Com a exemples d'empreses que han utilitzat fórmules de *co-branding* destaquen Armand Basi, que ha dissenyat la famosa Caixa Vermella de Nestlé, i Custo-Barcelona, ha customitzat un vehicle per a la marca Hummer, també han fet un disseny per a Chrysler, un telèfon mòbil per a la marca Motorola i una ampolla per a la marca de cervesa Damm.
- Quant al potencial que atorga a les empreses entrevistades el fet d'associar-se amb marques com «Catalunya» o «Barcelona», cal destacar que algunes d'aquestes inclouen Barcelona en la seva denominació comercial.
- Associar la marca amb Barcelona els aporta avantatges, ja que Barcelona representa modernitat, disseny, moviment i sobretot influència de l'estil mediterrani, associació que sembla que funciona com a argument de venda, sobretot en mercats internacionals.
- Amb caràcter general, les empreses entrevistades veuen més potencial a associar la marca amb Barcelona, que amb qualsevol altra, ja que Barcelona té molt bona imatge.

6.8. Efecte Xina

De moment, l'efecte Xina no els ha afectat de forma greu, ja que les empreses han aprofitat l'oportunitat de millora de les condicions de compra.

- L'increïble potencial de producció que representa la Xina així com el seu avantatge competitiu en costos no deixa de representar una amenaça important per a les empreses del sector tèxtil/confecció.
- Encara que de moment la implantació de quotes a determinats productes tèxtils provinents de la Xina ha donat un respir a la indústria tèxtil de la Unió Europea, en el moment en què el sistema de quotes s'acabi, les empreses europees hauran d'estar preparades per plantar cara a aquesta situació.

- Encara que, en general, per a les empreses entrevistades la desaparició del sistema de quotes xinès no suposa massa risc, ja que compten amb marques «potents» dirigides a un segment de mercat mitjà-alt, i el producte del qual es diferencia tant per la qualitat dels teixits que empren com pel disseny, són conscients que per a les empreses que estan dirigides a diferenciar-se'n exclusivament pel preu la Xina suposa una amenaça important.
- Fins i tot, per a algunes de les empreses que hem entrevistat, la liberalització total del mercat tèxtil/confecció suposa un avantatge important ja que moltes d'aquestes pretenen, cada vegada més, aprovisionar-se i produir a la Xina, amb la qual cosa l'eliminació de qualsevol restricció els hi suposa un avantatge.

6.9. Anàlisi financera

L'estudi també ha recopilat informació financera per analitzar les característiques financeres d'empreses catalanes de dimensió mitjana pertanyents al sector tèxtil/confecció. Tal com es va indicar en el capítol d'anàlisi de la cadena de valor, no hi ha grans patrons sectorials. Possiblement, els canvis experimentats en el sector han generat situacions molt particulars segons de l'estat de cada empresa.

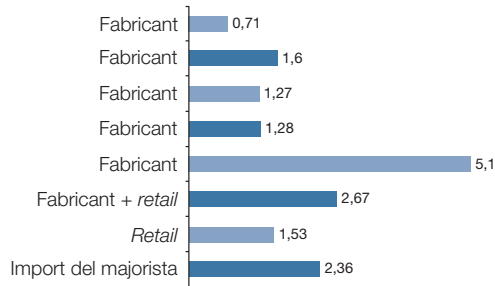
Taula d'indicadors d'empreses del sector a Catalunya, 2004							
Tipus d'empresa	Índex de rotació de les existències	Índex de productivitat	Creixement de la xifra de vendes	Benefici/ vendes	EBIT/ vendes	EBITDA/ vendes	B ^a / fons propis
Fabricant	0,71	1,31	-19,01	0,03	0,46	0,48	0,08
Fabricant	1,60	1,11	-7,14	-0,026	-0,002	-0,02	0,04
Fabricant	1,27	1,38	-5,46	0,013	-0,027	0,013	0,03
Fabricant	1,28	1,20	8,10	0,002	-0,008	0,002	0,025
Fabricant	5,10	1,48	6,87	0,035	-0,008	0,035	0,088
Fabricant + retail	2,67	1,24	-13,04	0,015	0,015	0,015	0,13
Retail	1,53	1,39	3,14	-0,010	0,0248	-0,010	-0,026
Import del majorista	2,36	1,12	-17,49	1,80	-0,096	-0,13	1,80

Font: Informes financers de les empreses

En els informes financers consultats, es reflecteixen algunes publicacions aparegudes en premsa en les quals es fa referència a la delicada situació econòmica per la

qual estan passant algunes d'aquestes empreses. Encara que els índexs de productivitat són positius, els índex no són gaire elevats si es comparen amb les empreses analitzades a nivell nacional.

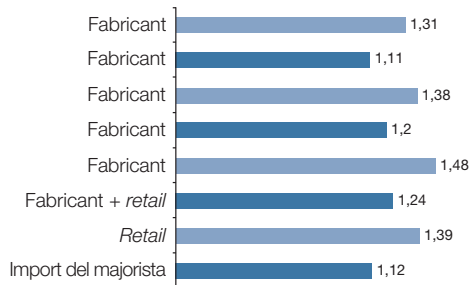
Índex de rotació d'existències*



* Consums d'explotació/saldo mitjà d'existències

Font: Informes financers de les empreses

Índex de productivitat*



* (Xifra de vendes + altres ingressos - despeses d'explotació - altres despeses d'explotació)/despeses de personal

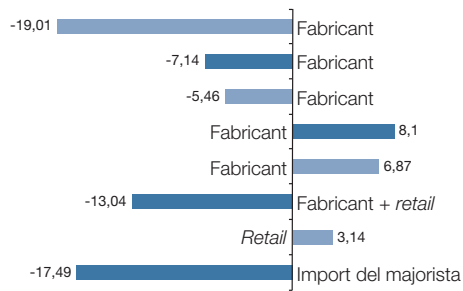
Font: Informes financers de les empreses

És particularment notable la disminució de la xifra de vendes de bona part de les empreses analitzades.

- L'índex relatiu al creixement de la xifra de vendes és negatiu en la majoria de les empreses que hem analitzat.

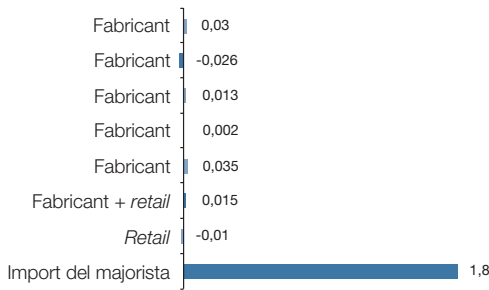
- De la mateixa manera, l'índex de benefici/vendes tampoc no és gaire elevat, la qual cosa indica que el sector no està passant pels seus millors moments.

Creixement de la xifra de vendes



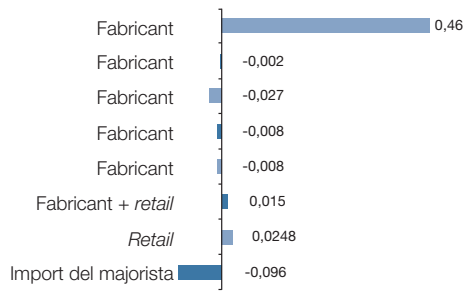
Font: Informes financers de les empreses

Benefici/vendes

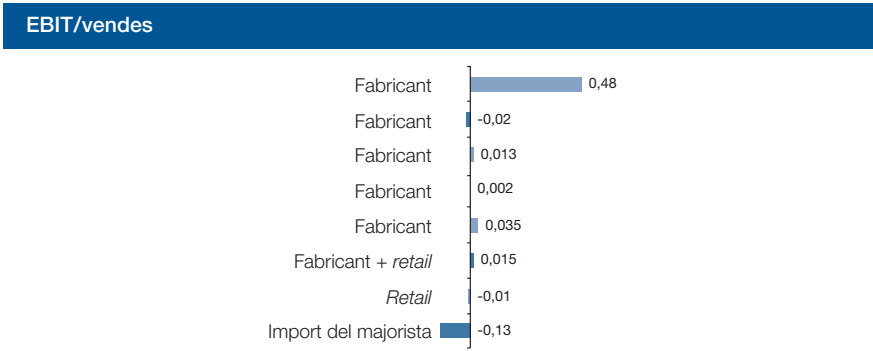


Font: Informes financers de les empreses

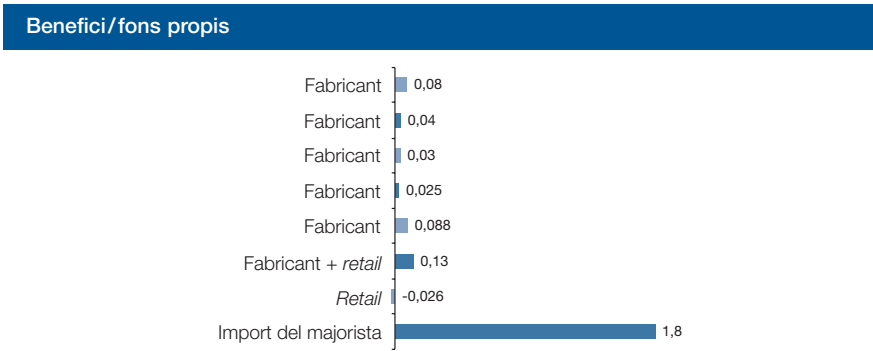
EBITDA/vendes



Font: Informes financers de les empreses



Font: Informes financers de les empreses



Font: Informes financers de les empreses

Els canvis de la indústria de la moda i el tèxtil als EUA, Europa i el Japó

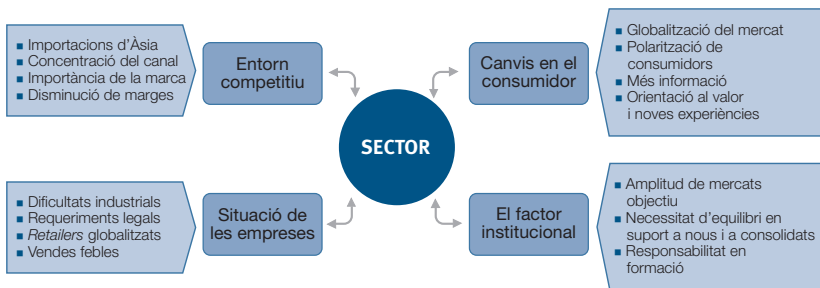
7. Conclusions i recomanacions



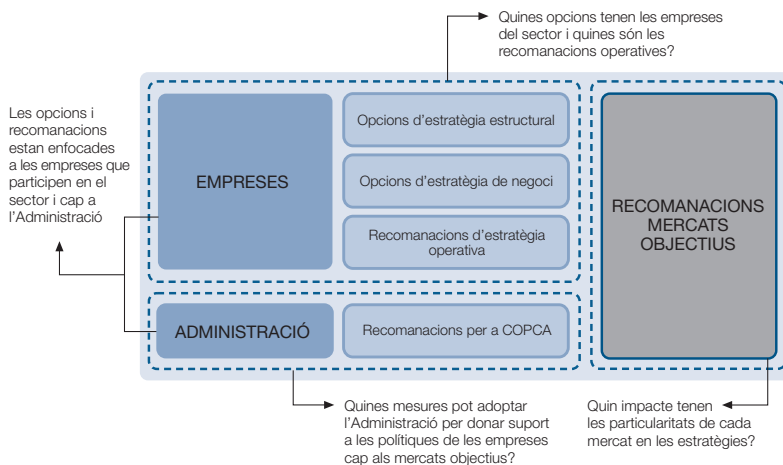
7. Conclusions i recomanacions

Amb la informació analitzada, podem afirmar que el sector està afectat per diferents elements que obliguen a adaptar-se ràpidament les empreses.

Conclusió context sectorial



Marc d'actuació del sector



En aquest context, hem dissenyat un marc d'actuació que té en compte els diferents protagonistes en diversos nivells de recomanacions i que ens permetrà indicar una sèrie d'opcions i recomanacions de forma ordenada.

7.1. Opcions d'estructura i cadena de valor per a les empreses

Les alternatives estratègiques de les empreses poden afectar components estructurals i cadena de valor:

Opció 1: Creixement orgànic

Concepte:

Creixement basat en augment de les vendes.

Avantatges:

- Menys dificultats organitzatives i de gestió.
- Menys risc financer a curt termini.

Desavantatges:

- Risc de pèrdua de grandària comparativa amb competidors.
- Dificultat d'atendre clients globalitzats.

El creixement orgànic és l'estratègia seguida per bona part de les empreses de grandària petita i mitjana, en molts casos de propietat familiar. Aquesta estratègia conservadora ha estat negativa en aquelles empreses que no han adoptat polítiques de més integració vertical, amb un desplaçament cap al *retail*, en el cas de la indústria, o a l'inrevés, cap al desenvolupament de disseny i marques pròpies en el cas dels minoristes. L'efecte ha estat una pèrdua de competitivitat davant d'empreses de més grandària, i la pèrdua de l'oportunitat de rebre el benefici en diverses fases de la cadena de valor.

Opció 2: Compra d'altres empreses

Concepte:

Compra d'empreses amb la mateixa línia d'activitat.

Avantatges:

- Millora de la competitivitat.
- Accés al mercat.

Desavantatges:

- Necessitat d'augmentar els recursos financers.
- Possibles riscos de fusions.
- Pèrdua de control.
- Risc de pèrdua de valors intangibles de l'empresa comprada (ex.: equip de disseny).

La compra d'altres empreses és el mecanisme més ràpid per assolir la grandària, i amb això economies d'escala. Aquesta compra ha permès a empreses industrials disminuir el grau de competència, encara que l'èxit de l'estratègia està condicionat per l'obtenció de sinergies, que generalment són menys de les previstes. La concentració de la venda de determinats fabricants en un nombre reduït de grans *retailers* és un altre dels arguments per a comprar empreses, ja que amb això s'assoleix l'accés a comptes clau. En el cas de *retailers* o indústries sense marca, la compra de petites firmes amb marques de prestigi és una palanca per a un creixement més sòlid.

Opció 3: Aliança amb altres empreses

Concepte:

Identificar empreses complementàries i tancar acords a llarg termini.

Avantatges:

- Ràpid accés a competències no disponibles.
- Menys risc financer mitjançant compra o inversió.

Desavantatges:

- Necessitat de gestionar l'aliança.
- Risc de traspàs de coneixement i tecnologia.

La competència en el sector tèxtil i l'accés a nous mercats pot facilitar-se amb el desenvolupament d'una xarxa d'aliances. Els aliats reforcen els punts febles de l'empresa al llarg de la cadena de valor i generen un procés de «coopetició», o competició conjunta. Les polítiques d'internacionalització compten amb les aliances com un recurs tradicional; així, l'aliança amb un distribuïdor per col·locar els productes en el nou mercat o l'aliança per constituir una *joint-venture* implantada en un nou mercat solucionen el problema de desconeixement del consumidor i altres. La dificultat principal de les estratègies basades en aliances rau en la gestió deficient d'aquestes. Generalment, empreses que han treballat de manera autònoma durant molts anys fracassen en establir aliances per la seva inexperiència de gestió.

Opció 4: Transformació en dissenyador + importador*Concepte:*

Eliminació d'activitats industrials per concentrar-se en intangibles i servei.

Avantatges:

- Augment de la rendibilitat.
- Augment de la flexibilitat davant canvis del mercat.
- Possibilitat de servei més ampli a clients.

Desavantatges:

- Control ferm de la producció.
- Pèrdua de qualitat.

L'elevat grau de competència en l'apartat industrial i la baixa productivitat de la confecció en general, que fa impossible millorar els costos de producció d'alguns països, ha obligat certes empreses a concentrar la seva activitat en els seus actius intangibles de més valor, especialment la marca i el disseny. Així, una opció atractiva per a signatures amb marques de valor al mercat, és concentrar la seva inversió en el desenvolupament d'aquesta marca i en l'excel·lència en el disseny i traslladar les

activitats merament productives a zones geogràfiques amb millors costos. Inevitablement, aquesta estratègia duu aparellat el desenvolupament d'habilitats com a comprador, així com en la gestió de la logística.

Opció 5: Augment de la integració industrial vertical

Concepte:

Inclusió de més activitats industrials (matèria primera, tractament...).

Avantatges:

- Més flexibilitat de servei.
- Control de qualitat més senzill.
- Adquisició de marge d'altres operacions.

Desavantatges:

- Increment de les necessitats financeres.
- Augment de l'impacte de crisi.
- Aparició de nous competidors.

La realització d'un nombre més elevat d'operacions en la cadena de valor és una estratègia típica en sectors en els quals hi ha molta competència i una disminució dels marges. Aquesta estratègia és adequada en empreses amb gran experiència industrial i amb un enfocament oportunista, quan es pot augmentar el tipus d'operacions per tancament d'altres empreses, retirada de l'empresari, proveïdors o clients amb problemes, etc. No obstant això, aquesta política és poc aconsellable fora de les oportunitats anteriors, en un sector com ara el tèxtil, que té un grau elevat de competència en totes les activitats de la cadena de valor.

Opció 6: Integració cap al retail

Concepte:

Inclusió de més activitats industrials (matèria primera, tractament...).

Avantatges:

- Més control de polítiques de preu i imatge.
- Adquisició del marge de la distribució.

Desavantatges:

- Enorme esforç inversor.
- Necessitat de gamma àmplia.
- Diverses capacitats requerides.

La proximitat amb el client és la millor garantia per controlar el marge total de l'operació, i evitar processos de negociació amb un canal cada dia més concentrat. Per aquest motiu, una gran part de les empreses tèxtils investigades estan invertint en la construcció de xarxes detallistes pròpies.

Els problemes d'aquesta estratègia es troben en l'enorme esforç inversor necessari i en l'assumpció d'un risc més alt de negoci. D'altra banda, el negoci del *retail* és completament diferent a l'industrial, i empreses amb un bon bagatge fabricant han fracassat en la gestió de botigues.

La necessitat de disposar d'una gamma prou àmplia és una altra barrera per a integrar-se cap al *retail*, ja que normalment s'han de desenvolupar departaments per al *sourcing* d'altres fonts.

7.2. Opcions d'estratègia de negocis per a les empreses

Opció 1: Especialització en producte

Concepte:

Identificar un producte especialitzat i liderar el desenvolupament d'aquesta línia amb disseny, tecnologia, etc.

Avantatges:

- Identificació fàcil de la marca.
- Possibilitat d'arribar a l'excel·lència industrial.

Desavantatges:

- Més risc dels productes de baix cost.

Aquelles empreses amb un grau d'experiència elevat en la fabricació d'un producte determinat troben en l'especialització un aliat per a les polítiques d'internacionalització. La possibilitat de comercialitzar a nivell mundial una única categoria de productes genera grans beneficis en les operacions i facilita el desenvolupament de polítiques de marca, associades a aquesta categoria (ex: Hermès). Aquesta estratègia és especialment adequada per a indústries tèxtils especialitzades que no volen integrar-se cap al *retail* (que requereix una ampliació a altres categories o un gran increment de gamma), sinó que volen mantenir la seva xarxa de distribució i augmentar la inversió en marca i altres actius intangibles. L'especialització en producte també genera beneficis en l'organització, que pot mantenir un nivell notable de coneixement de les tendències de mercat, així com la capacitat suficient per adaptar el producte als requeriments dels diferents mercats internacionals, la qual cosa és més difícil quan es gestionen diferents categories.

Opció 2: Enfocament a grans clients*Concepte:*

Oferir la solució millor i més adaptada a un grup tancat de grans clients.

Avantatges:

- Més possibilitat de previsió de la demanda.
- Gestió de clients d'alta qualitat.

Desavantatges:

- Més risc comercial.
- Gestió més sofisticada de l'equip comercial.

L'aparició de *retailers* globals ha generat l'oportunitat de convertir-se en proveïdors especialitzats, i identificar les millors opcions de cost i aportar valor en forma de dissenys individualitzats i una eficient logística (ex: Lee Fung). Aquesta estratègia és normalment incompatible amb la inversió en marca i requereix el desenvolupament d'equips de venda i suport especialitzats en certs comptes. L'opció també

està vinculada a la internacionalització, ja que la provisió del servei ha d'arribar tan lluny com la distribució dels clients. Com a regla general, les empreses que apliquen aquesta estratègia hi han arribat de manera natural i han subministrat a clients que han augmentat cada vegada més la seva grandària. No obstant això, un altre cop apareix el concepte d'aliança o «coopetència», com una oportunitat per gestionar acords amb un cert grau d'exclusivitat amb grans clients i desenvolupar una única oferta conjunta.

Opció 3: Especialització en segments de consumidors

Concepte:

Identificar un nínxol de mercat i adaptar l'oferta als seus requeriments.

Avantatges:

- Gestió de marca més complicada però que genera més valor.
- Permet associar l'oferta a nombroses activitats i productes.

Desavantatges:

- Dificultat de gestió, més probabilitats d'error en el disseny.
- Díficil adaptació a localismes.
- Risc de canal inexistent o no adaptat.

L'enfocament al client és probablement el principal paradigma en la gestió dels darrers anys. L'augment de l'exigència dels usuaris obliga a conèixer-los millor i la consegüent adaptació dels productes, i arriba al grau de personalitzar-los. El sector tèxtil és especialment apte per a la segmentació, ja que la compra de moda és una de les decisions més conscients i rellevants per els consumidors. L'especialització en segments és molt fàcil per a les empreses que disposen de *retail* propi. Així disposen d'una eina per a atreure solament els consumidors als quals volen dirigir la seva oferta. La disponibilitat de *retail* propi també permet gestionar una oferta més àmplia al segment objectiu, i assortir-se de més categories i amb una gamma més àmplia (vegeu el cas *urbanoutfitters*, per a el segment d'adolescents). Per a empreses industrials, l'especialització en segments permet desenvolupar polítiques de marca, més complexes que les associades a productes, però més efectives per arribar a nínxols de mercat concrets. El principal problema d'aquesta estratègia per a una empresa industrial és que requereix l'existència d'un canal adequat (ex.: *retailers* especialitzats

en persones esportistes), que generalment és molt difícil de trobar a nivell internacional, fins i tot amb l'ajuda de majoristes o *traders*.

7.3. Recomanacions d'estratègia operativa per a les empreses

Apartat 1: Operacions i logística

Conceptes clau:

- Aprofitament de l'oportunitat de multilocalització.
- Externalització de la producció no competitiva.
- Manteniment d'un nucli industrial defensiu.
- Resposta ràpida a les comandes i reducció de la grandària dels lots.

Comentaris:

L'accés a mercats internacionals implica un gran repte en el camp de les operacions i la logística. Així, d'una banda, l'empresa ha de concentrar-se en les funcions en les quals és més competent a nivell mundial i abandonar les que no són òptimes. Això és compatible amb el manteniment d'un nucli industrial sòlid que permeti respondre amb flexibilitat i ser capaç d'innovar. D'altra banda, el repte logístic implica actuar amb operadors especialitzats i comptar amb personal format en logística internacional.

Apartat 2: Disseny i innovació

Conceptes clau:

- Identificació d'un segment de consumidors objectiu i fidelització cap a aquest segment.
- Gestió excel·lent de grans comptes.

Comentaris:

Excepte en empreses que actuen només com a subcontractistes, i que només són competitives a llarg termini en localitzacions amb costos baixos, la resta del sector

ha de ser capaç d'aportar valor als seus clients per mitjà del disseny i la innovació. Ambdós recursos són reconeguts pel mercat a mitjà termini. Els experts entrevistats han defensat l'opció d'un únic disseny per a tots els mercats, però és evident que les preferències dels consumidors varien al llarg de la geografia, per la qual cosa és necessari, almenys, disposar d'una gamma àmplia.

Apartat 3: Gestió de clients

Conceptes clau:

- Incorporació del disseny propi al producte.
- Inclusió de dissenyadors del país de destinació.
- Creació d'un estil propi, no només segons la moda.

Comentaris:

Tant les empreses subcontractistes com les que desenvolupen marques pròpies, i per descomptat les que disposen d'operacions de *retail*, han d'adaptar la seva gestió de clients a un entorn internacional. Així, la gestió de grans comptes té un abast global, amb gestors especialitzats i amb capacitats multinacionals. En el cas de les companyies que inverteixen en marca o tenen activitats de *retail*, cal que els departaments de disseny i màrqueting avaluin les necessitats particulars de cada mercat, amb equips descentralitzats quan les operacions són prou grans.

Apartat 4: Gestió de la informació

Conceptes clau:

- Flux d'informació òptima per mitjà de tota la cadena de valor.
- Seguiment i adaptació ràpida a les noves tendències de la moda.

Comentaris:

La comoditat i facilitat de comunicació de les operacions nacionals desapareix quan s'amplia l'espectre de clients i d'usuaris finals. Per aquest motiu, les empreses han de desenvolupar accions que minimitzin el temps de flux de la informació des dels clients internacionals i cap als proveïdors d'altres regions. La rapidesa en la gestió

	Estats Units	Unió Europea	Japó
Conceptes clau	■ Mercat atractiu per la seva grandària ■ Dificultat de posicionar-se i assolir notorietat ■ Necessitat d'adaptar-se als gustos de consumidors	■ Mercat atractiu per la proximitat per a empreses amb menys capacitat inversora ■ Possibilitat d'utilitzar canals econòmics (per exemple: representants, majoristes)	■ Interessant per a empreses vinculades a articles de luxe ■ Interessant per empreses amb mercat objectiu a l'Àsia ■ Valor de la marca «Barcelona»
Comentaris	■ El mercat dels EUA és el més gran del món. ■ Encara que és compost de diferents zones, l'existència de <i>retailers</i> nacionals permet un accés a tot el mercat ■ No obstant això, la grandària també és una barrera per obtenir notorietat, una missió difícil en un país saturat de publicitat ■ Per aquest motiu, cal seleccionar un producte o segment diferencial.	■ Com als EUA, la grandària representa una barrera per obtenir notorietat ■ Cal una aproximació a un producte molt especialitzat o a un segment molt concret de clients per facilitar l'obertura de mercats	■ Excepte les comptades marques de luxe europees que són notòries al Japó, la resta de fabricants tenen un repte doble: de notorietat i d'adaptar-se als gustos dels consumidors japonesos ■ Cal comptar amb un soci local que reafirmi que l'oferta és adequada. ■ L'accés al Japó també pot representar un argument comercial per facilitar l'entrada a altres països

	Amèrica Llatina	Xina	Rússia
Conceptes clau	■ Molta població amb baixa renda ■ No és mercat objectiu de les principals companyies. ■ Problemes comercials i de risc	■ Interessant per la grandària poblacional ■ Oportunitat de posicionament per a noves marques ■ Dificultat de gestió de la comunicació	■ Interessant per la grandària de la població i les rendes de classes altes (Rússia va ser el primer productor mundial de petroli)
Comentaris	■ L'Amèrica Llatina hauria de ser un dels principals mercats objectiu per a Catalunya. ■ Les empreses analitzades i les fonts d'informació no posen atenció en aquesta regió ■ Les polítiques comercials han de ser molt prudents i augmentar l'enfocament de <i>sourcing</i> en detriment de la distribució	■ Encara que el mercat xinès té un gran potencial, és un gran desconegut, excepte per al <i>sourcing</i> ■ Per aquest motiu, és recomanable comptar amb un soci local per mitjà d'una aliança o <i>joint venture</i> ■ A mitjà termini, altres sectors ens ensenyen que aquestes aliances (dissenyades per conèixer el mercat), seguides de desvinculació per operar de forma independent, són les més adequades en aquest país	■ El creixement de Rússia també genera expectatives a les empreses, com també la concentració del mercat a Moscou ■ No obstant això, el nivell de risc comercial implica un alt cost de cobertura, motiu pel qual només és recomanable per a productes de gamma alta en els quals hi ha prou marge

d'aquesta informació, al costat de l'adopció de processos de producció flexible, ha estat una de les claus per al creixement dels grans *retailers*.

7.4. Recomanacions sobre mercats objectiu

Des del punt de vista dels mercats objectiu, Europa segueix sent un mercat prioritari, al costat dels EUA per la seva grandària, i el Japó en el camp del luxe.

Els canvis de la indústria de la moda i el tèxtil als EUA, Europa i el Japó

8. Bibliografia



8. Bibliografia

La bibliografia consultada per a l'elaboració d'aquest projecte es detalla a continuació:

A New World Map in Textiles & Clothing - OECD

Textile and Clothing Statistics - Eurostat

Análisis i diagnóstico del sector textil - PriceWaterhouseCoopers

Japón: estudio de mercado sobre confección textil - Instituto Español de Comercio Exterior

El mercado de la confección textil en Japón - Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Tokio

Confección textil en Japón - El Exportador Digital

Shares for Textile and Apparel Product Categories - U.S. Department of Commerce

Annual Trends 2004 - American Apparel & Footwear Association

The Scope and Importance of the U.S. Textile Industry - Instituto de Comercio Exterior

Consumer Expenditures in 2004 - U.S. Department of Labor

Marco legal y guía de negocios para invertir en China - Oficina Económica y Comercial de España en Shanghai

India: Guía de Inversiones - Oficina Económica y Comercial de la Embajada Española en Delhi

8. Bibliografía

Informe económico y comercial sobre Rusia - Oficina Económica y Comercial de España en Moscú

Comercio mundial de textiles 2004 - World Trade Organization

Comercio mundial de prendas de vestir 2004 - World Trade Organization

Plan de apoyo al sector textil y de la confección - Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales

World Population to 2300 - United Nations

OELD Compendium of Productivity Indicators 2005 - Organization for Economic Co-operation and Development

Common Customs Tariff 2005: Other Made-up textiles articles - Euratex

Developments in the Textiles and Clothing Trade: Impact of the Quota Elimination from 2005 - Hong Kong Trade Development Council

Datos sobre PIB 2000-2004: World Trade Organization

Perspectivas para el mercado de divisas - Grupo Analistas

Hourly Labour Costs in Europe, USA and Japan - Eurostat

Euroindicators Newsletter May 2006 - Eurostat

Reorganization and Relocation in the German Fashion Industry - University of Cambridge

El efecto lujo de la alta costura - El Economista

Background Statistical Information with Respect to Trade in Textiles and Clothing - World Trade Organization

Mercado francés de la confección - Asociación Brasileña de la Industria Textil y de la Confección

El comercio textil en cifras, 4ª Edició - Asociación Empresarial del Comercio Textil y Complementos

Informe económico 2005 - Consejo Intertextil Español

Textile, Leather, Fur, Footwear and Tailoring Industry in Bulgaria - Instituto de Comercio Exterior

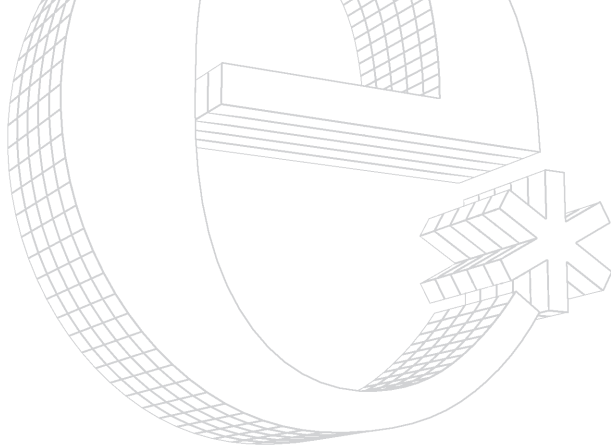
Key Figures 2004. EU Textile & Clothing Industry - Euratex

Japanese Apparel Industry - Japanese Economy Division

Apparel/Footwear/Textiles in USA - CityGroup Global Markets

World Textile and Apparel Industry post Jan 2005 - Dyehouse Solutions International

Who really Profits in a World of Falling Prices? - PriceWaterhouseCoopers



En el costat de l'oferta, la producció del sector tèxtil s'ha desplaçat cap a Orient, generant un important dèficit comercial en la majoria de països occidentals i a Catalunya. Respecte a la demanda, el consumidor cada cop està més informat, és més exigent i vol novetats en períodes de temps més curts. Aquests canvis comporten reptes importants per les empreses del sector, la necessitat d'adaptar els models de negoci a la transformació de la cadena de valor. Aquest estudi analitza les tendències internacionals en la indústria de la moda als Estats Units, Europa i Japó per tal d'oferir un marc d'anàlisi i actuació faciliti la internacionalització de les empreses catalanes.

Més informació:



www.anella.cat

