



ENCUENTRO EMPRESARIAL

Propuestas ante la crisis

20 abril 2009

1

Contexto económico sectorial y principales indicadores del sector en Galicia

Características y tipología de las empresas que configuran el sector

Una de las características del sector textil-confección-moda de Galicia, ha sido su dinamismo y continua adaptación a los cambios del entorno, lo que se ha traducido en la existencia de distintos modelos de negocio.

Con objeto de agrupar las distintas empresas que configuran el sector en grandes grupos, más o menos homogéneos, pueden identificarse 4 grandes subsectores o grupos estratégicos de actividad, cuyas características principales son las que exponemos a continuación:

- RETAIL

Empresas cuya actividad principal es el “retail”, subordinando el resto de sus actividades a la eficiencia en ésta.

El principal ejemplo es la gran multinacional del sector que tenemos en Galicia, que se ha convertido en líder mundial en RETAIL de moda, y que está situado a una distancia sideral del resto del sector en nuestra comunidad.

De todas formas, existen ya otros dos grupos que han conseguido un tamaño relativamente importante, superando la barrera de los 100 millones de euros de facturación anual, en un caso actuando con la marca de la empresa y en el otro adquiriendo otras marcas con las que opera en sus cadenas de tiendas.

La globalización del sector, tanto en lo que se refiere a lugares de aprovisionamiento como a la emergencia de nuevos mercados de consumo ha supuesto una oportunidad que hasta el momento ha sido aprovechada eficientemente por la empresa líder.

En todo caso, también las empresas de un tamaño medio han conseguido mejorar continuamente la eficiencia en su cadena de suministro, permitiéndoles mantener buenos márgenes de contribución incluso con unos precios de venta más competitivos.



También resultan significativas algunas pequeñas cadenas, incluso a nivel regional, que están apostando por este modelo de negocio y creando las bases para una futura expansión a otros mercados.

Por lo que se refiere a su presencia en los mercados internacionales clave, tanto en los ya consolidados como los emergentes, puede decirse que es la gran asignatura pendiente de las empresas medias del sector, que no será fácil superar, pero esta es la clave para sobrevivir, ya que difícilmente conseguirán mantenerse en el mercado concentradas en uno o pocos mercados, debido a la constatación de que la dimensión mínima exigida para operar eficientemente será cada vez mayor.

- MARCAS

Empresas que cuentan con una o varias marcas propias y las comercializan fundamentalmente a través del canal multimarca, tanto de tiendas independientes como de grandes detallistas y tiendas departamentales.

En los últimos años se ha producido una fuerte especialización de estas empresas, abandonando aquellas actividades que apenas aportaban valor y centrándose en las que les permiten ser más competitivas, como son la configuración de una identidad de marca y estilo, la comunicación con el mercado y los aspectos logísticos.

Al mismo tiempo, han sabido utilizar de forma eficiente el recurso a la subcontratación, en un primer momento en el mercado nacional y progresivamente en los internacionales, comenzando por los más próximos y conocidos para evolucionar hacia el control de éste área del negocio a nivel global.

De esta forma, han reconfigurado de una forma bastante acertada sus estructuras, donde la mayor parte de los costes han pasado a ser de tipo variable, lo que les permite sortear mucho mejor los vaivenes del mercado.

Por otra parte, una de las claves de la proliferación de estas empresas ha sido el tamaño de nuestro mercado interno, que permite alcanzar con cierta facilidad el punto de equilibrio aunque solo se opere en el mercado español.

Sin embargo, a pesar de llevar varios años persistiendo en el intento, las cifras de exportaciones siguen siendo demasiado pequeñas, siendo este el principal reto al que deben seguir enfrentándose en los próximos años.

- FABRICANTES

Esta actividad debe descomponerse en tres grandes grupos: Empresas con un cierto tamaño, que normalmente han apostado fuerte por la tecnología y que se han especializado en un determinado



tipo de producción, evolucionando incluso hacía la creación de nuevas unidades productivas en terceros países.

Empresas con marca o distribución propia, que mantienen una parte de la producción de forma interna. En unos casos porque dichas actividades las consideran críticas para mantener sus ventajas en el mercado y en otros como mantenimiento de su actividad tradicional, aunque en ocasiones con una progresiva pérdida de importancia en el conjunto de la empresa.

Por último, están los pequeños talleres de confección, donde se observa que tienen más posibilidades de mantenerse aquellos que están continuamente adaptando su estructura y enfoque de negocio hacía las nuevas demandas y necesidades de sus clientes, convirtiéndose en empresas auxiliares de éstos, perfectamente sincronizados e integrados en sus estructuras.

- SERVICIOS AUXILIARES

La reconfiguración continua del sector, está propiciando la aparición de nuevas ofertas de servicios, en ocasiones como spin off de unidades mayores, que ven una oportunidad de mercado y se lanzan a ella y en otros casos por la masa crítica que va generándose y que justifica la existencia de algunos servicios especializados para la industria regional.

A título meramente ilustrativo de la importancia que van teniendo estos servicios, podemos citar algunas actividades tan diferentes como: empresas especializadas en la gestión de compras en mercados lejanos; empresas de logística especializadas en el textil; Empresas de nuevas tecnologías aplicadas al sector; fotógrafos de moda; agencias de modelos; empresas de carpintería e instalaciones especializadas en tiendas de moda; etc.

Datos facturación y empleo

	2003	2004	2005	2006	2007	2008 ^(P)
EMPLEO						
Afiliados SS a fin de año	18.879	18.012	18.155	17.691	17.881	16.233
PRODUCCIÓN						
Millones €	1.657	1.693	2.097	2.327	2.380	2.360
IMPORTACIONES						
Millones €	1.165	1.209	1.444	1.707	1.953	1.797
EXPORTACIONES						
Millones €	1.228	1.430	1.653	2.133	2.436	2.563



% GALICIA S/ESPAÑA

	2003	2004	2005	2006	2007	2008 ^(p)
EMPLEO						
Afiliados SS a fin de año	9,1	9,3	10,2	10,6	11,2	11,9
PRODUCCIÓN						
Millones €	9,7	10,6	13,1	14,6	15,0	16,0
IMPORTACIONES						
Millones €	12,3	12,0	13,1	13,8	14,6	13,5
EXPORTACIONES						
Millones €	19,1	21,6	24,8	29,0	31,2	32,0

Fuentes: IGE, MTIN, Dpto. de Aduanas y estimaciones CITYC.

El Sector Textil / Confección gallego representa el 9 % del producto industrial, el 12 % del empleo industrial y el 19 % de las exportaciones industriales de Galicia (Datos provisionales de 2008).

Identificación de los aspectos más críticos del sector en la actual coyuntura económica

En estos momentos, las grandes amenazas vienen provocadas por 4 elementos, directamente relacionados con la crisis que atraviesa nuestro país:

Consumo:

La caída en el consumo que se está produciendo en España, y que afecta de forma generalizada a todo el sector, con independencia del canal utilizado.

Teniendo en cuenta que la práctica totalidad de las empresas del sector tienen concentradas la mayor parte de sus ventas en el mercado nacional, el impacto de dichas caídas de consumo se traslada con toda su intensidad a las empresas del sector.

Por otra parte, es necesario considerar que el consumo de ropa y en especial el de moda, además de un componente funcional tiene otro emocional, que depende del estado de ánimo y de complejas variables relacionadas con la sociología del mercado, lo que se está interpretando como una sobre-reacción por parte de los consumidores a las negativas expectativas económicas que existen en estos momentos, pero que un cambio de tendencia en las mismas también puede traducirse en una estabilización y recuperación del consumo en este tipo de bienes, que no



requieren grandes desembolsos ni necesidades de financiación, pero que proporcionan una satisfacción inmediata a quien los realiza.

Así, el problema de fondo ésta en la pérdida de tejido comercial e industrial, que resultará irrecuperable, que puede producirse durante el tiempo que dure esta retracción en el consumo.

Costes:

El mayor problema al que nos enfrentamos en estos momentos, es el derivado de los costes por sub-actividad, producidos como consecuencia de las reducciones en el volumen de negocio, que debido a las rigideces de nuestro marco laboral impiden adecuar con rapidez y efectividad las estructuras de las empresas a los cambios que se producen en el entorno. Esta situación está afectando de forma generalizada a todas las empresas del sector.

Capitales:

La crisis del mercado financiero, se está trasladando al sector en forma de mayores dificultades para la financiación de operaciones, al tiempo que la caída del consumo está generando un incremento en los impagados.

Todo esto genera un círculo vicioso, en el que cada vez resulta más difícil la cobertura de los riesgos de las ventas al canal, lo que supone una mayor dificultad en conseguir financiación vía descuento de papel comercial o créditos de temporada, y que también se traduce en mayores complicaciones para conseguir financiación de los proveedores y para la apertura de créditos documentarios para las importaciones del exterior.

De esta forma, se rompe el delicado equilibrio que existía para cubrir las necesidades de capital circulante que requiere un negocio como este en el que los periodos medios de maduración son bastante largos.

Canales:

La caída en el consumo y las cada vez mayores dificultades para acceder al crédito, están llevando a muchos comercios minoristas a entrar en pérdidas con el consiguiente riesgo de cierre.

Por otra parte, las dificultades de financiación y las reducciones generalizadas del riesgo concedido por las aseguradoras, las están llevando a tener que reducir sus pedidos, y a empobrecer su oferta comercial, al tener las tiendas con menos oferta de productos, que previsiblemente las hará menos atractivas para sus clientes, quienes, lógicamente, buscarán otras alternativas y a los que será difícil recuperar en el futuro.

Esto puede suponer la desaparición de un importante número de puntos de venta del canal multimarca, que actualmente es la principal vía de acceso al mercado que tienen la mayor parte de las empresas con una marca propia en Galicia. Esta pérdida será con toda probabilidad



irrecuperable para la mayor parte de ellas, de forma que tendrá un efecto de arrastre sobre muchas de las industrias textiles de la comunidad.

Paralelamente, para aquellas empresas que operan con canales de distribución propios, la pérdida de volumen de negocio por establecimiento, que por otra parte mantienen su coste invariado, les llevan a un deterioro creciente de su solidez financiera, lo que está comprometiendo su futuro.

Efectos previsibles sobre el sector

En lo que se refiere a las empresas de 'retail' de gran tamaño, el hecho de que el mercado español siga teniendo un peso relativamente importante, debería suponer una ralentización en su crecimiento e incluso una reducción en su volumen de negocio por superficie comparable, pero que tendrá un efecto temporal, compensado con el incremento continuado de su presencia exterior y a medio plazo con la propia recuperación del mercado interno.

En las empresas de 'retail' de tamaño mediado o pequeño el efecto será más acusado, puesto que su dependencia del mercado nacional es mayor, de manera que todo dependerá de cuál sea su estructura de costes así como de la carga financiera, de manera que una reducción en los márgenes operativos (costes de aprovisionamiento mayores unido a incremento de rebajas y ofertas) más a una excesiva acumulación de stocks (alargamiento en el plazo de venta, con una mayor concentración de estas en periodos de rebajas e incluso quedando sin vender al finalizar la temporada) y empeoramiento del ratio de rotación de los mismos (correlacionado con lo anterior), puede llevar a la compañía en pocos meses a una situación de insolvencia

En cuanto a las empresas que cuentan con una marca propia y utilizan como principal vía de acceso al mercado el canal multimarca, que actualmente son las que aportan el grueso de las empresas del sector y dan identidad al concepto de la moda en Galicia, puesto que aportan diversidad, multipresencia y garantía de continua regeneración, es donde debemos poner una atención especial, debido al carácter estratégico para Galicia de seguir potenciando la existencia de un nutrido grupo de pequeñas y medias compañías, así como la enorme potencialidad que están poniendo de manifiesto y que, si consiguen superar esta crisis, debería concretarse a medio plazo en un notable incremento de sus volúmenes de negocio, dando un salto cuantitativo en el tamaño de las empresa.

Para esta categoría de empresas, ha sido decisiva la configuración del mercado español, con dos notas características, la primera, un tamaño de mercado lo suficientemente importante como para que una empresa pudiese desarrollarse contando únicamente con el mercado interior, y segundo, la existencia de una cuota de más de 1/3 del mismo en poder de tiendas multimarca independientes, de las que han sido sus principales suministradores y que debemos recordar, es un elemento diferencial que no se repite en todos los mercados exteriores.



El efecto negativo ha sido el retraso histórico en abordar de una forma comprometida y constante el proceso de internacionalización, con unos niveles de exportaciones muy reducidos.

Por este motivo, es tan peligrosa esta crisis, porque puede suponer una caída brusca en la cuota de mercado del canal multimarca, que a su vez puede provocar la desaparición de un importante número de pequeñas y medianas empresas que llevan años apostando por una marca e identidad diferenciadas, dependiendo del mercado nacional y de éste canal, puesto que todavía falta mucho camino para tener asegurada una mayor presencia internacional.

Finalmente, en lo que se refiere a los fabricantes, tanto los que cuentan con una mayor infraestructura como aquellas unidades más pequeñas, configuradas por pequeños talleres, van a notar en menor medida esta crisis, por dos razones:

En primer lugar, porque ya se ha producido una criba como consecuencia de haber tenido que competir con los productores internacionales, de forma que solo aquellos que han conseguido algún tipo de ventaja competitiva e integración efectiva con sus clientes se han mantenido.

Y, en segundo lugar, puesto que aparecerán algunas dificultades adicionales para realizar algunas compras en el exterior, al tiempo que será necesaria una mayor sincronización y rapidez de respuesta en un mercado que se reduce y donde el margen de error deja de existir, todo ello unido a unas mayores dificultades financieras para realizar compras en el exterior. Por este motivo, es posible que algunas cadenas y marcas, por necesidad y/o conveniencia, incrementen la subcontratación con empresas del entorno más próximo.

Propuesta de medidas sectoriales

De acuerdo con el análisis expuesto, las medidas de choque que nos parecen recomendables, serían las expuestas a continuación.

Financieras:

- Líneas de financiación para inversiones en tiendas y nuevos formatos comerciales, tanto en España como en el extranjero, que contemplen un periodo de carencia acorde con el tiempo medio necesario para que las mismas sean rentables.
- Líneas de financiación para cubrir las necesidades de créditos de temporada, tanto de la industria como del comercio.
- Seguros de crédito adaptados a las características de nuestra tipología de clientes, especialmente para el pequeño comercio.

Mercados Exteriores:



- Identificación de inversores extranjeros, con los que existan complementariedades para el desarrollo del negocio (tales como su presencia en el mercado inmobiliario, capacidad logística, facilidad de acceso al origen de algunos problemas operativos en destino, etc.).
- Fomento y apoyo a iniciativas de servicios y estructuras compartidas, tales como showrooms conjuntos, servicios de apoyo logístico, consorcios en destino, plataformas tecnológicas, creación de servicios de back office compartidos, etc.
- Apoyo a iniciativas de grupos de empresas o asociaciones, referidas a inteligencia de mercados. Con objeto de visualizar buenas prácticas, identificar tendencias y mapear los distintos mercados con indicadores que vayan monitorizando su evolución y detectando oportunidades de negocio.
- Apoyo a acciones tanto individuales como conjuntas de potenciación y promoción de marcas en mercados exteriores.
- Apoyo a la organización de misiones inversas.
- Coordinación desde la patronal del sector de las distintas acciones de promoción exterior realizadas desde distintos organismos.
- Apoyo a la creación de grupos de exportación que incorporen gestores de exportación compartidos.
- Creación de un programa Post PIPE, que suponga una continuidad del mismo.
- Consolidar nuestro liderazgo a nivel nacional, asumiendo un papel protagonista en las acciones que se desarrollen en los mercados exteriores bajo el paraguas MODA ESPAÑA.

Mercado interior:

- Apoyar iniciativas de cooperación y gestión compartida entre la industria textil-confección-moda y el comercio.
- Fomento de la cooperación con empresas TIC para la estandarización de soluciones tecnológicas avanzadas que permitan operar más eficientemente a la industria con el comercio sin necesidad de una integración formal.

Otras:

- Apoyos a la adaptación de las estructuras empresariales a las cambiantes necesidades impuestas por el mercado, de especial interés para los talleres.
- Apoyos a la recolocación y/o prejubilación de algunos colectivos de trabajadores.



Confederación de Industrias Textiles de Galicia
C O I N T E G A

- Implicar a los distintos agentes sociales (empresas, organizaciones empresariales y sindicales, centros de formación, ...) en un plan de formación dinámico y continuo que permita incorporar rápidamente a las organizaciones, nuevas destrezas tanto a nivel directivo como operativo.

9

Vigo, 1 abril 2009

Alberto Rocha Guisande

Secretario General

COINTEGA - Confederación Industrias Textiles de Galicia