

# Els reptes del sector tèxtil i de confecció

Javier Vello

PriceWaterhouseCoopers

El sector tèxtil i de confecció en el seu conjunt està vivint una època convulsa, que afecta a tota la cadena de valor, des de la producció fins a la comercialització. Aquesta situació de l'entorn té més transcendència a Catalunya, ja que el sector suposa el 35% del total del mercat espanyol.

En aquest sentit, les empreses catalanes haurien d'aconseguir conjugar les necessitats empresarials i els reptes que imposa el mercat amb la capacitat de resposta i flexibilitat necessària per a superar amb èxit les dificultats actuals.

L'1 de gener de 2005 es va fer realitat una de les pors del sector de la confecció: la desaparició de les quotes a Xina, que no ha fet més que accentuar la delicada situació que el sector tèxtil dels països desenvolupats ha sofert en les últimes dècades a causa dels efectes de la creixent competència de nous productors emergents. En les dècades dels 60 i els 70 varen ser els nous països industrials d'Àsia, a la fi dels 80 Xina, i més recentment el Sud-est Asiàtic i l'Índia. Tots aquests països han impulsat les seves activitats tèxtils basades en unes estructures de costos molt favorables comparativament amb els països més desenvolupats.

Davant d'aquesta nova competència, es va establir el marc regulatori comercial per a liberalitzar el comerç, amb l'objecte d'evitar un xoc bruscat que pogués desmantellar la tradicional indústria tèxtil en els països desenvolupats. Els Acords Multifibres (AMT) en primer lloc i, posteriorment, l'Acord sobre Tèxtils i Confecció (ATV), impulsats per l'Organització Mundial del Comerç (OMC), van establir una progressiva eliminació de les quotes - limitacions en les importacions - en uns terminis determinats, de manera que el primer de gener de 2005 es va arribar a la liberalització absoluta del sector, desapareixent totalment les quotes d'importació per a tots els països membres de l'OMC.

L'alt component de mà d'obra en la confecció de peces situa en una difícil situació competitiva a

Catalunya, on el salari mig del sector de manufactura està al voltant dels 12 euros/hora; la mateixa hora de treball costa la meitat al Marroc i 0,50 euros a Xina. Davant d'aquesta situació, les empreses del sector s'han vist obligades a afrontar el tancament d'algunes de les seves plantes, traslladant la producció a aquests països emergents com a única forma de preservar el negoci.

En aquest àmbit, l'empresa ha de canviar de paradigma, i això passa per convertir-se "d'empresa productora a empresa comercialitzadora". No obstant, aquest canvi comporta una altra sèrie de reptes no menys complexos de resoldre.

Convertir-se en una empresa comercialitzadora, implica saber conjugar dos factors claus: disposar i gestionar una imatge de marca; i tenir accés al consumidor final a través del canal.

L'accés al consumidor es realitza a través d'un canal de comercialització, que també s'està transformant de forma radical, i que condiciona la sostenibilitat del propi model.

Espanya és un dels països de la UE que disposa de més establiments per habitant (3 vegades més que França i 2 vegades més que el Regne Unit). Catalunya representa el 20% del total d'establiments d'Espanya (la comunitat autònoma de Madrid té la meitat que Catalunya).

El model de botiga tradicional multimarca és un model que encara és predominant en el mercat (36%), però en franc declivi enfront dels formats de les cadenes verticals i la venda de producte tèxtil en hipermercats (més 10% del volum de facturació total del sector).

En aquest sentit, és crític assegurar aquest accés al consumidor, fonamentalment per dues vies: a través de *corners* en grans magatzems o hipermercats, o bé a través de botigues pròpies o en règim de franquícia.

Íntimament lligat a aquest accés al consumidor està la necessitat de disposar d'una marca davant del canal i dels consumidors. El posicionament de la marca requereix ser hàbil per a conjugar les diferents eines de promoció i màrqueting que les empreses tenen a la seva disposició - publicitat, fer ús de les relacions públiques (personatges notables que vesteixen la meua marca) i relacions amb els mitjans de comunicació, merchandising, accés a passarel·les internacionals (les nacionals es revelen com d'escàs atractiu des del punt de vista del rendiment en vendes) i la pròpia localització, arquitectura, ambientació i disseny dels establiments. Però no sempre la inversió duu aparellada l'èxit. És necessari comprendre com el consumidor està canviant els seus hàbits i creences i ser capaç d'establir

una connexió emocional que traslladi els valors de la marca cap als factors motivacionals del consumidor.

En definitiva, el sector ha canviat i les empreses han de ser conscients i jugar amb les noves regles que el mercat imposa. A causa de la dimensió estructural de les empreses catalanes, en la seva majoria pimes, serà necessari que l'Administració doni suport i tuteli part del procés d'adequació, però aquesta tutela no ha de suposar una translació de la responsabilitat empresarial. Les pròpies empreses haurien de ser capaces d'emprendre el canvi amb una doble visió: jugant el component creatiu amb la capacitat de pensar com una empresa, on la sostenibilitat depèn de llegir les oportunitats i anticipar-se als canvis.