

Rubén Bernat

DIRECTOR FINANCIERO DE TAVEX

«Innovación y rapidez en el servicio al cliente, lo que llamamos 'speed to market', son claves en el actual escenario del sector textil»



Antes de su incorporación a Tavex, Rubén Bernat ocupó el puesto de *controller* y, posteriormente, el de director financiero corporativo de Torrecid. Es licenciado en ciencias económicas y empresariales por la Universidad de Navarra, con el número tres de su promoción, e inició su trayectoria profesional en 1993 como auditor en Ernst & Young. Se incorporó a Tavex en abril de 2005, desde cuando ha ocupado los puestos de director corporativo de financiación, *risk management* y relaciones con inversores.

Tavex, líder mundial en la fabricación de *denim* (tejido vaquero), tiene actualmente capacidad para producir alrededor de 200 millones de metros anuales de este tejido, de tejidos de algodón y mixtos para *sportswear* y para ropas de trabajo (*workwear*). Con clientes en más de 50 países repartidos por todo el mundo, sus plantas industriales se encuentran ubicadas en España, México, Marruecos, Brasil, Argentina y Chile.

José Fraile

Breve historia de la empresa

Tavex Corporación es el resultado de la unión en el año 2006 de Tavex (fundada en Bergara, España, en 1846, que se inició con el nombre de Fábrica de Hilos, Tejidos y Estampados de Bergara) y Santista Textil (fundada en Brasil en 1929). Dos empresas con una consolidada trayectoria (y a las que, antes de su integración, habían incorporado compañías o plantas de producción en México, Marruecos, Chile y Argentina) de más de 150 años en la producción de tejidos de algodón y, desde los años sesenta, de tejido *de-*

nim, *flats* (los denominados «chinos») y *workwear* (ropa de trabajo). Tavex es proveedor de las principales firmas o marcas internacionales, de segmento moda, *prêt-à-porter* y *fast fashion*; líder en Europa en el segmento *premium* o de *denim* diferenciado de innovación y moda; líder en los segmentos *premium* y *authentic* en América del Sur en *denim* y *workwear* y se caracteriza por estar cercana a los principales mercados (Estados Unidos, Europa y Sudamérica). Tavex cotiza en las Bolsas de Madrid, Bilbao y Valencia y forma parte del mercado continuo español.



Fábrica en Americana (Brasil)

¿En qué consiste el negocio de Tavex?

Tavex es una empresa que se dedica a la producción y comercialización de *denim*. La compañía está muy presente en los segmentos de innovación y moda de alto valor añadido, en los que centra su estrategia desde hace años. Hay que tener en cuenta que el *retail* (marcas y cadenas especializadas y *fast fashion*) ha de hacer frente a la actual crisis con mayores dosis de innovación y creatividad, manteniendo precios adecuados, pero sin perjudicar el posicionamiento de la marca en el medio y largo plazo. La flexibilidad y la rapidez de reacción serán claves en este nuevo escenario, lo que nosotros denominamos *speed to market*. Tavex, con su posición de privilegio en el *denim*, debe aprovecharse del nuevo contexto del negocio.

Por áreas de actividad, los negocios de Tavex son dos: tejido *denim* y *flats* para *jeanswear* y tejido para ropas de trabajo (*workwear*) en Sudamérica.

La oferta de *denim* se complementa con un servicio integral que incluye propuestas de pantalones acabados a nuestros clientes, en ocasio-

nes con diseños y lavados propios. Por otra parte, nuestro negocio de *workwear* se basa en un cuidado servicio al cliente final (industria, aerolíneas, hospitales, etc.). Gracias a este enfoque de servicio, más que industrial, Tavex mantiene posiciones de liderazgo en sus principales mercados.

Para simplificar los cálculos, podemos hablar de que alrededor del 75% de nuestras ventas son de tejidos *denim* y el 25% restante es de *workwear*. En el caso de *workwear*, este negocio se centra principalmente en Sudamérica.

Tavex tiene una cuota de mercado en el segmento del *denim* diferenciado del 11% a nivel mundial y del 4% en el conjunto del tejido *denim* (básico y diferenciado), lo que nos sitúa como el mayor productor de este tejido. Respecto al segmento de ropa de trabajo (*workwear*), su cuota es de alrededor del 35% del total del mercado en Latinoamérica.

¿Con qué instalaciones cuenta Tavex?
¿Cuentan con diferente especialización o todas ellas realizan la misma actividad?

Para hacer frente a los objetivos de los que hemos hablado antes y ser un buen socio de nuestros clientes, Tavex cuenta con una plantilla de 5.000 empleados y 10 plantas industriales distribuidas entre Europa, norte de África, EEUU y Sudamérica. Tenemos instalaciones productivas en Settat (Marruecos), Bergara (España), Paulista, Socorro, Americana y Tatuí (Brasil), Chiguayante (Chile), Tucuman (Argentina) y Puebla y Tlaxcala (México). Con ello, nuestra compañía es capaz de hacer llegar a todos sus clientes sus productos en las mejores condiciones de calidad y servicio. Además, la compañía está presente con relaciones comerciales en más de 50 países por todo el mundo.

Respecto a la pregunta de la especialización, no todas las plantas realizan la misma actividad, ya que nuestro negocio abarca diferentes campos. Y, dentro de estas actividades, el proceso va de la fabricación de los hilados y de los tejidos crudos, hasta los acabados más técnicos y especializados, pasando por la hiladuría, los procesos de tintado, etc.



Fábrica en Americana (Brasil)

¿Cuáles son las razones para la deslocalización en estos países? ¿Qué ventajas competitivas ofrecen a la empresa?

La estrategia de Tavex no es en ningún caso la deslocalización de la producción. Tavex busca dar productos y servicios de alto valor agregado y, para llevar a cabo el desarrollo de producto y dar un servicio integral, hemos de mantener plantas industriales cerca de los clientes prescriptores (marcas y cadenas de distribución) y de los principales polos de confección. Para esto también es importante una base de costes razonables. Dar un buen servicio, una rápida entrega y solución a los problemas requiere estar allí donde nos demanda el cliente, es decir, cerca de su desarrollo, la gente que cose, etc.

¿Quiénes son sus principales clientes?

Somos proveedores de las principales firmas o marcas internacionales, como Dolce & Gabbana, Diesel, Benetton, Guess, Miss Sixty, Billabong, Giorgio Armani, Tommy Hilfiger, Roberto Cavalli, Quicksilver, Blue Cutt, M. Officer, etc. Por tanto, la compa-

ñía está muy bien posicionada en las *top brands*. También servimos a cadenas de distribución, como, por ejemplo, Zara, GAP y H&M.

¿Qué previsiones tienen para los próximos años?

Respecto a perspectivas a medio y largo plazo, como negocio de futuro, los tejidos *denim* tiene un claro potencial de crecimiento. Desde hace 40 años, independientemente de crisis económicas, las ventas de *denim* han crecido de manera constante. Adicionalmente, y de cara al futuro, se espera que el mercado de los países asiáticos se «occidentalice», especialmente en el consumo de vaqueros del segmento *premium* (el de mayor valor añadido). Ésta es la principal línea de actividad de Tavex. Por ello, estamos confiados y seguros de nuestro negocio.

¿En qué nuevos mercados se plantean entrar a corto-medio plazo? ¿Cuáles son los mercados que ofrecen mejores perspectivas?

Desde el punto de vista geográfico, Tavex se está centrando en los grandes

mercados de tela vaquera, por lo que dirige su estrategia principalmente a Estados Unidos y Europa mediante la producción a bajo coste cerca de los clientes (México para Estados Unidos y Marruecos para Europa). Por supuesto, sin olvidar que somos uno de los líderes en Sudamérica y queremos mantener nuestra posición de privilegio en esta región. Así también debe ser un foco de crecimiento para la compañía, aunque en este caso quizá sea más a largo plazo.

¿En qué líneas está trabajando la empresa?

Los planes estratégicos de la compañía para los próximos años pasan por continuar nuestra orientación hacia los segmentos *premium* y *authentic* del mercado de *denim*, siendo el líder mundial en innovación de productos y servicios; en segundo lugar, afianzar las plataformas de producción cercanas a los principales mercados de consumo (Europa, América y Asia), que permitan satisfacer la necesidad de servicios de nuestros clientes; en tercer lugar, coordinar la cadena de suministro hasta la confección de las

prendas (y dar a nuestros clientes la capacidad de tener un servicio integral o también llamado *full package*), servicio que nos permite generar una relación más estrecha con los clientes, y, en cuarto lugar, el desarrollo del negocio compatible con el concepto de la sostenibilidad corporativa.

¿Cuáles son los principales proyectos de la compañía a corto plazo?

Los principales proyectos en los que se encuentra inmersa la sociedad son de mejora de la calidad de los productos y del servicio al cliente, dos variables fundamentales en momentos complicados para el sector del consumo como el actual. Para desarrollar esta apuesta, el I+D debe ser el eje principal de nuestra estrategia. Siempre ha sido así, pero, ahora más que nunca, las directrices de Tavex pasan por orientarse hacia artículos de *denim* novedosos y de alto valor añadido. La comercialización de tejidos básicos es el pasado. Tavex dispone de un departamento dedicado íntegramente a la investigación y el desarrollo ubicado en Valencia (España), además de dos centros más de I+D en Americana (Brasil) y Tlaxcala (México). La compañía dedica cerca del 1,5% de sus ventas a I+D.

Tavex también tiene otros proyectos, como, por ejemplo, los de eficiencia energética y de reducción de consumo de energía, en los cuales también estamos trabajando y que consideramos fundamental para el futuro de la empresa y de la sociedad en general.

A la vista de su respuesta anterior, ¿están trabajando en el desarrollo de nuevos productos?

Por supuesto, la compañía siempre trabaja en ello. En este sentido, me gustaría destacar dos novedades de los últimos meses. Así, el pasado verano se produjo el lanzamiento de tejidos tratados con Alsoft Amazontex y, hasta el momento, con muy buena acogida. Alsoft Amazontex fue presentado en París durante la Feria Premier Visión y consiste en un nuevo acabado natural para el tejido *denim* 100% ecológico,



hipoalérgico y biodegradable y que, además, incrementa el confort absorbiendo la humedad y los rayos solares. Asimismo, Alsoft Amazontex es un tratamiento totalmente orgánico, derivado de la planta de cupuaçú y que también contribuye al desarrollo de las comunidades indígenas del Amazonas, respetando y preservando la diversidad ecológica y social del planeta.

También acabamos de presentar un nuevo tratamiento para el tejido vaquero denominado *denim therapy*, que estimula el tono muscular, mejora el equilibrio y ayuda a la recuperación de las lesiones musculares. Incorpora tecnología *gold reflect' line*, un complejo biocerámico que recoge los rayos infrarrojos producidos por el sol y devuelve las radiaciones producidas por nuestro propio organismo. Esta sinergia produce una placentera sensación térmica y de bienestar.

¿Qué proporción de su negocio se genera en el extranjero? ¿En qué países están presentes?

Prácticamente la totalidad de nuestras ventas se generan o proceden del exterior. Únicamente el 2% de nuestros ingresos provienen de España.

Con relación a los países en los que la compañía está presente, Tavex desarrolla su actividad, principalmente, en toda Europa, norte de África, EEUU y Sudamérica. Sin embargo, a través de oficinas comerciales, la firma tiene clientes en más de 50 países.

Dada su posición de privilegio en Brasil, ¿cómo valoran el futuro del país y qué perspectivas para su negocio tienen en la región?

Para Tavex, la situación de la economía de Brasil es especialmente importante, ya que representa un porcentaje muy elevado de nuestras ventas: más o menos el 55%. Brasil es un mercado que presenta una gran capacidad de crecimiento y que ha salido reforzado de la crisis financiera. En este sentido, hemos comprobado cómo en los últimos meses la demanda interna ha sido especialmente fuerte y, de hecho, ya está registrando unas cifras de consumo y ventas *retail* bastante buenas. Por otra parte, la organización de los mundiales de fútbol y de los juegos olímpicos debe estimular el crecimiento del país en los próximos años. Todo ello nos hace mostrarnos optimistas en todos los segmentos de negocio ::