

# Tavex Algodonera

## Flexibilidad

### en la gestión de riesgos del mayor fabricante del mundo de denim

Entrevista: Intermundo Comunicación  
Fotografías: Joaquín de Haro

Eli Arrillaga | Responsable de Riesgos  
Rubén Bernat | Director Financero



→

**Cientes en más de 70 países, una producción que alcanza los 200 millones de metros de tela y unas ventas en 2006 superiores a 380 millones de euros, convierten a Tavex Algodonera en el mayor fabricante del mundo denim. Las más prestigiosas marcas internacionales basan sus creaciones e implantan en el mercado las últimas tendencias en moda vaquera a partir de las telas que se producen en alguna de sus 14 plantas de producción.**

La compañía de origen guipuzcoano suscribió el pasado año un acuerdo para fusionarse con la empresa brasileña Santista Textil, convirtiéndose en la compañía líder mundial en el sector del denim. El pionero proceso de internacionalización de Tavex Algodonera se inició ya en 1990, cuando construyó una factoría en Marruecos. El Director Financero de Tavex Algodonera, Rubén Bernat, y la Responsable de Riesgos de la compañía, Eli Arrillaga, nos cuentan las claves que han permitido a esta empresa convertirse en el primer fabricante mundial de tela vaquera.

→  
**¿En qué sector del denim trabaja principalmente Tavex ?**

←  
RUBÉN BERNAT › Actualmente, nuestros clien-

tes son mayoritariamente firmas que marcan tendencia y moda en el mercado de los jeans. Trabajamos sobre todo para el mercado de tela vaquera que se conoce como Premium y es de gama media-alta y alta.

→  
**¿En qué se diferencia la producción de tela vaquera de la fabricación de otros productos del sector textil?**

←  
RB › Nosotros compramos el algodón en bala, es decir, tal y como sale de la plantación. A partir de ahí, empieza todo el proceso de producción del denim. Dentro del sector textil esto es poco habitual porque la tecnología está muy segmentada: está el productor de hilo, la empresa que teje, los que hacen los acabados, etc.



En términos de diseño y desarrollo de producto vaquero, la segmentación tiene menos sentido porque la diferencia fundamental entre el denim y el resto de tejidos es que el hilo se tinte --en cualquier otro producto lo que se tinte o estampa es la tela, una vez está confeccionada--. Esta diferencia fundamental nos obliga, si queremos desarrollar un producto actual y darle cierta innovación, a empezar desde muy atrás el proceso de producción, pero a la vez garantiza la capacidad de desarrollo que le podemos ofrecer a compañías que trabajan en el sector Premium.

→ **Tavex Algodonera fue uno de los primeros grupos españoles en iniciar una estrategia de internacionalización con la apertura de una factoría en Marruecos ¿qué les empujó**

**a poner en marcha esta estrategia? ¿Podría describirnos la red de producción de Tavex en la actualidad?**

← **RB** → La internacionalización comenzó hacia los años 90 con el objetivo de crear más volumen de producción y, sobre todo, reducir costes. Es cierto que tuvimos la visión de irnos allí. En aquel momento se anticipó lo que hoy es un acierto.

En la actualidad, Tavex cuenta con 13 plantas de producción en el mundo: dos en España, una en Marruecos, cinco en Brasil, una en Argentina, una en Chile y tres en México. Existen muy pocas compañías de denim en el mundo con una posición de fabricación tan diversificada y tan ubicada cerca de los mercados de consumo como nosotros. Se trata, en definitiva, de globa-



©TAVEX

lización de la producción, aunque todavía hoy muy pocas empresas tienen fábricas de producción fuera de sus países de origen.

→ **La cercanía a los mercados de consumo, ¿es una exigencia de los clientes Premium?**

← **RB** → La confección se mueve en función de la mano de obra y para poder dar el servicio adecuadamente tenemos que estar no sólo cerca de la confección, sino también próximo a los mercados de consumo. Nuestros clientes giran en torno a dos ejes principales: por un lado, tipología de producto o, lo que es lo mismo, la moda; y por otro, la rapidez y flexibilidad con la que nosotros somos capaces de proporcionar esa innovación. Esto es muy complicado a 8.000 kilómetros de distancia. No podemos reunirnos una vez al año con ellos para presentar la colección, sino que es un proceso interactivo y el contacto es permanente.

Tavex presenta cada año a las marcas varias colecciones de tela, desarrollamos junto a cada cliente cómo va a evolucionar la moda en la siguiente temporada, y a partir de ahí se trabaja en materia de patronaje y lavado.

Los consumidores de vaquero de gama Premium se encuentran principalmente en Europa, Estados Unidos, Brasil, costa este



©TAVEX



**“ no sólo fabricar la tela, sino encargarnos de todo el proceso de producción, entregando al cliente el producto acabado ”**

de China, Japón y Corea, por lo que obligatoriamente tenemos que estar posicionados cerca de estos mercados, de ahí que nuestras plantas de producción estén distribuidas en seis países.

→  
**¿Qué puede decirnos de su división de work wear?**

←  
**RB** › Aunque nuestra producción se centra principalmente en el denim, la fabricación de tela para el mundo laboral es una división importante para Tavex porque tenemos nichos de mercado muy significativos, por ejemplo, en Latinoamérica. En Europa se realiza parte de la producción de work wear y tenemos un mercado fiel, pero sin duda el núcleo principal para este sector está en Argentina, Brasil y Chile, donde tenemos una posición muy importante derivada de la fiabilidad y la consistencia de nuestro producto.

→  
**¿Cuáles son los objetivos internacionales más próximos?**

←  
**RB** › Acabamos de comprar dos fábricas en México y se están haciendo fuertes inversiones para desarrollar una estructura comercial que nos permita crecer en Estados Unidos. El siguiente objetivo estratégico será el atacar el mercado asiático con plantas de producción en Asia. Ya hay un mercado importante de Premium en

Japón y Corea, la costa este de China se está desarrollando bastante, y es ahí donde vamos a tener otro polo de crecimiento importante.

→  
**¿Hacia dónde camina el futuro de la producción de denim?**

←  
**RB** › Dentro de lo que es dar más servicio al cliente, en parte para fidelizar y en parte por tener un valor añadido, nosotros estamos presentando al cliente la tela en formato vaquero terminado con diferentes acabados. Esto agiliza después el trabajo del propio cliente y le da una imagen más clara de lo que se puede hacer con nuestro tejido. Como decía, se trata de un proceso interactivo: nosotros presentamos las colecciones al cliente y él nos da feedback, nos propone, aporta ideas y, a partir de ahí, incluimos sugerencias y mejoras en las telas.

Una de las líneas estratégicas en las que hemos empezado a trabajar es la de ofrecer a nuestros clientes un servicio integrado: no sólo fabricar la tela, sino encargarnos de todo el proceso de producción, entregando al cliente el producto acabado.

→  
**¿Qué papel juega para Tavex su seguro de crédito?**

←  
**ELI ARRILLAGA** › Nosotros trabajamos con

seguros de crédito desde el año 86, de lo que se puede deducir que es una parte imprescindible de nuestra gestión diaria. La función que tiene para nosotros es esencial: es una fórmula para proteger nuestro balance, actuando como base indemnizatoria. Evidentemente, la principal aportación de los seguros es la compensación de las pérdidas, o lo que es lo mismo, dormir más tranquilo.

→  
**¿En qué momento decidieron que necesitaban un seguro de crédito?**

←  
**EA** › En un primer momento, la estrategia de exportación y de internacionalización es la que hizo necesario este servicio. Si una empresa trabaja en ámbitos como España o Francia, puede hacer una gestión autónoma del riesgo, pero en nuestro caso, hacer un seguimiento exhaustivo de todos nuestros clientes y a tanta distancia era muy complicado.

→  
**¿Cómo ha evolucionado su gestión del riesgo?**

←  
**EA** › Tavex ha evolucionado mucho en materia de gestión de riesgos. Durante varios años, comenzamos trabajando con



© TAVEX



pólizas tradicionales que eran las que existían en aquel momento, pero llegó un punto en el que este sistema no era válido para nosotros, pues te imponía límites de riesgo y limitaba también los clientes con los que podías trabajar.

Nosotros producimos para grandes marcas internacionales, pero en muchas ocasiones no facturamos a esas compañías. Es en estos casos, cuando las pólizas tradicionales dejan de tener posibilidad de cobertura. Aquí se nos plantearon dos opciones: o asumíamos riesgos y trabajábamos con esas empresas sin cobertura, o dejábamos de trabajar para esos clientes. Es en ese momento cuando llegamos a TCRé, pues nos permite que hagamos una gestión autónoma del riesgo: podemos seguir trabajando con estos clientes, decidiendo, de

acuerdo con nuestros propios procedimientos, si un riesgo crediticio es asumible o no. Si lo vemos necesario, somos nosotros los que encontramos garantías paralelas. En todo caso, sabemos que en el caso de una 'catástrofe', estamos respaldados.



### ¿La personalización del seguro es entonces importante en su gestión de riesgos?



EA › TCRé nos da flexibilidad para poder mantener la gestión autónoma del riesgo y, no por ello, tener que renunciar a la prudencia en nuestra política de coberturas.

Por la casuística de nuestro sector, muchos de nuestros clientes estratégicos presentan un nivel de solvencia financiera incierto pero, como hemos comentado antes, es allí donde nosotros sabemos que tenemos que estar y donde sabemos que, en realidad, el riesgo es más moderado de lo que aparenta ser. Además de las fuentes de información tradicionales de información financiera, disponemos de otras que nos permiten hacer nuestra propia valoración del riesgo. Las compañías de seguros tradicionales están al margen de estos aspectos, porque no conocen estas empresas.

TCRe es la única compañía que nos da cobertura en estos mercados y si al final de todo hay un problema serio, tenemos garantías a partir de una cierta franquicia. Además, a su póliza se añade un aspecto importante, ya que la cobertura incluye todos los países de la Unión Europea y OCDE, más algunos que son importantes para nosotros y donde tenemos más riesgos, como son Marruecos y Túnez. El próximo paso será incluir otros países como Brasil, Chile o Argentina.



**“ Es en ese momento cuando llegamos a TCRé, pues nos permite que hagamos una gestión autónoma del riesgo... sabemos que en el caso de una ‘catástrofe’, estamos respaldados. ”**