

XLVI Congreso del Instituto Argentino de Profesores Universitarios de
Costos

El modelo de gestión GETEX en la actividad textil
Categoría: Comunicación de experiencias profesionales

Autor:

Julio Marchione (Socio Activo)

República Argentina, Octubre 2023

INDICE

Resumen

Introducción

1. El primer paso es la identificación de los aspectos básicos del negocio textil de confección de prendas, para la construcción del modelo de gestión.
2. La estructura y los objetivos del modelo de gestión GETEX.
3. La información analítica del negocio textil de prendas confeccionadas.
4. El tablero de indicadores de los vectores conceptuales del modelo.
 - 4.1. El tablero de indicadores del modelo de gestión.
5. El coeficiente GETEX.

Conclusiones

Bibliografía

El modelo de gestión GETEX en la actividad textil

Categoría: Comunicación de experiencias profesionales

RESUMEN

La gestión de los negocios demanda la aplicación de todos los instrumentos disponibles, para atender las diversas y complementarias aristas que los conforman y delinear. Desde la disciplina Costos y Gestión, el aporte se concentra en una de estas aristas, brindando un complemento indispensable a la mirada orientada a las variables comerciales, a la orientación estratégica, a la gestión del conocimiento y a su sostenibilidad y sustentabilidad.

Es por esto que se justifica que la búsqueda -desde la disciplina Costos y Gestión- continúe en desarrollar un modelo de control de gestión desde la información económica de costos y la operación analítica del negocio. En esta búsqueda, a partir de la problemática de otra actividad económica en anteriores congresos, se ha logrado estandarizar un modelo de gestión que sería replicable en otras actividades.

El objetivo de esta ponencia es validar este modelo de gestión en uno de los modelos de negocios en la cadena textil en la República Argentina: la confección de prendas para el segmento ABC1 del mercado local, tanto para la temporada estival como la invernal. Este ejercicio de validación está basado en una empresa real y la pretensión es -más allá de su aplicabilidad- evaluar si existen elementos que puedan complementarlo desde su arquitectura lógica.

Este modelo de gestión consta de tres columnas vertebrales: a) los reportes analíticos del micromanagement; b) las métricas claves de los vectores conceptuales del negocio; y c) los indicadores agregados sobre los centros de gravedad del modelo de negocios. En esta ponencia se validará su utilidad práctica para controlar la gestión desde una de las aristas basada en la ecuación económica de costos y sus factores operativos.

Palabras clave: industria textil, modelo de gestión, indicador GETEX.

El modelo de gestión GETEX en la actividad textil

La actividad textil en la República Argentina agrupa empresas fabricantes de productos textiles (hilados, telas, forros, entretelas y avíos) y empresas fabricantes de prendas destinadas a los mercados de consumo final. Si bien ha transitado en la Argentina por etapas sucesivas de fragmentación, concentración a partir del proteccionismo, desactivación abrupta a partir de la apertura de las importaciones y muchos otros vaivenes, en la actualidad tanto la fabricación de productos textiles como la confección de prendas están concentradas en las provincias de Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba, Chaco y en CABA.¹

Si bien en el período de emergencia sanitaria el sector textil no sufrió caídas abruptas en su nivel de actividad y se recuperó por sobre el nivel de actividad industrial promedio en el año 2021, durante el 2022 y los primeros meses de 2023 tuvo el impacto de las restricciones a las importaciones de tejidos, telas y avíos con muy baja sustitución de importaciones por la producción local. De todos modos, los precios de las prendas (especialmente en el segmento ABC1) sufrieron incrementos por sobre el nivel general y - en algunas categorías- en forma desmedida y siendo justificada sólo desde los niveles de precios de las prendas en el exterior, las restricciones para su compra digital a proveedores extranjeros y a la afluencia de turistas al país con una capacidad de compra en moneda extranjera que ha desvirtuado el equilibrio de oferta y demanda.

Si bien es una actividad con un alto grado de informalidad y con un bajo nivel de remuneración registrada, representa alrededor del 6% del producto bruto industrial del país y emplea a 1,5 millones de personas aproximadamente.

Asimismo, la construcción de marcas está en el núcleo de los modelos de negocios de los fabricantes de prendas destinadas al segmento ABC1, mientras que se diluye en las dirigidas a los restantes segmentos del mercado. De todos modos, aquél es un segmento que tiene posibilidades de viajar al exterior, siendo las prendas de vestir una categoría de compra relevante en el conjunto de gastos de entretenimiento y esparcimiento al estar en otros países. Con lo cual, es un segmento objetivo con alto nivel de exposición a opciones basadas en una relación “precio-calidad” mucho más competitiva respecto de la oferta nacional.

El objetivo de esta ponencia es aplicar el modelo de gestión basado en tres factores de análisis para la toma de decisiones:

a) la utilización de reportes que faciliten la gestión del detalle, denominado por la bibliografía con el término “micromanagement”, y que se enfoca en corregir desvíos mínimos en su unicidad, pero que el efecto de la escala convierte en una fuga de valor que castiga sensiblemente a la rentabilidad;

b) la identificación de los vectores conceptuales sobre los que se asienta el negocio y que requieren de definiciones de fuerza desde la acción, al punto que resulta necesario medir su evolución para validar su impacto en los resultados del negocio.

¹ Según información de la ficha sectorial textil del Ministerio de Economía, el 34% de la fabricación de productos textiles está localizada en partidos del Gran Buenos Aires, el 12% en los restantes municipios de la Pcia. de Buenos Aires, el 33% en CABA, el 5% en Córdoba, el 4% en Santa Fe y el 2% en Chaco. En tanto que, la producción de prendas se concentra en un 59% en CABA, un 20% en el GBA, un 10% en el resto de la Pcia. de Buenos Aires, un 6% en Córdoba y un 5% en Santa Fe.

c) la definición de los centros de gravedad del modelo de negocios y la utilización de un indicador agregado que pueda ser utilizado como referencia temporal del desarrollo del negocio, generando alertas de corto plazo para tomar decisiones en su gestión.

En definitiva, esta validación de este modelo de gestión, presentado en el congreso desarrollado en el año 2022,² pretende evaluar su aplicabilidad en otros negocios como el de la actividad textil de confección de prendas. Utilizando la misma nomenclatura, se le ha dado el nombre de GETEX con la finalidad de poder identificar fácilmente el negocio sobre el que se está aplicando ese modelo genérico de gestión.

A continuación, se transitará por cada uno de los pasos de la metodología propuesta por el modelo, a fin de construir una herramienta útil para la gestión del negocio textil en la Argentina.

1. El primer paso es la identificación de los aspectos básicos del negocio textil de confección de prendas, para la construcción del modelo de gestión.

El modelo se construye a partir de los problemas que pretende atender, con el objetivo de exponer las variables que los provocan, para actuar sobre ellas. Normalmente, los problemas en la gestión textil de confección de prendas se pueden enumerar de la siguiente forma:

- Diferencias en las etapas para la confección de prendas sofisticadas (p.ej. abrigos) respecto de las necesarias para prendas simples (p.ej. remeras), que son producidas por los mismos talleres tercerizados del ecosistema de negocios.
- Tercerización de la confección en talleres que, normalmente, operan en un espacio de informalidad y programando su producción en función de la provisión de telas y avíos por las empresas clientes dueñas de las marcas.
- Escasez de personal para el proceso de corte de las telas, más allá de la tecnología avanzada para esta etapa de la producción.
- Restricción a las importaciones de tejidos y telas, con pocas posibilidades de sustitución de las mismas desde la producción nacional, como consecuencia de la desaparición de muchas empresas participantes de este eslabón indispensable del ciclo textil completo.
- Restricción a las importaciones de avíos que no se producen en la Argentina (p.ej. cierres, botones, prendedores marcarios) y que deben ser enviados junto con las telas cortadas a los talleres de confección, para que puedan realizar el armado completo de las prendas.
- Inmovilización de capital de trabajo por la anticipación que requiere la producción de una campaña, desde el abastecimiento de los tejidos, telas y avíos, hasta la exhibición anticipada de la colección para la venta en el canal mayorista y la preparación de muestras para el catálogo físico y digital. En general, cada campaña implica un ciclo (incluyendo la financiación de los canales) de, aproximadamente, de 14 meses.
- Requisitos muy estrictos en la recepción y almacenamiento de las prendas confeccionadas, como consecuencia de la necesidad de clasificar, etiquetar, parametrizar

² Marchione, J. (2022) *El Modelo GEGAVENT y el impacto de los precios relativos*. XLV Congreso de Costos IAPUCo (La Plata, Argentina)

e identificar sin errores la curva completa de talles, por cada uno de los modelos y cada uno de los canales de destino de aquéllas.

- Al final de la temporada, la reposición parcial de modelos y talles en los canales de venta provoca la existencia de curvas incompletas de talles y mezclas incompletas de colores por cada uno de los modelos. Estos rezagos tienen sólo la alternativa de ser comercializados en el canal de discontinuos y en el de “outlet”, que -normalmente- castigan paulatinamente la presencia de marca, cuando se trata de las categorías “premium”.
- Durante la temporada estival o invernal, es complicado lograr la producción de prendas de reposición por parte de los talleres tercerizados, con lo cual, los canales de venta quedan desabastecidos de ciertos modelos, talles o colores, por el resto de la temporada.
- Para que los talleres tercerizados interrumpan la producción a otras marcas, para producir los talles y modelos de reposición durante la temporada, los precios con los que operan son sustancialmente más elevados que los pactados en la partida normal ya producida antes de la temporada.

Este listado contiene los problemas más relevantes en la actividad textil analizada, desde los cuales se desprenden otros de menor magnitud, pero con impacto negativo en la propuesta de valor en los diferentes canales de venta y segmentos de mercado. Especialmente, cuando el análisis se concentra en negocios con marcas “premium”.

De todos modos, más allá de los problemas detallados, lo más importante es detectar las causas, para operar sobre estas variables directamente. Es por ello, que el modelo se construye a partir de éstas y su comportamiento observable, que suelen ser identificadas de este modo:

- Concentración de la confección de prendas finales en talleres tercerizados que, más allá del grado de formalidad operativa que tengan, definen su mezcla de producción en función de la recepción de cortes y avíos completos, más allá de considerar la simplicidad del proceso en base a las características de la prenda final (los tiempos y la complicación del proceso es menor cuando se trata de remeras que cualquier otro tipo de prenda).
- En marcas “premium” los diseños se realizan con telas y avíos que se diferencian por su calidad, en general, provenientes del extranjero ante la escasa producción argentina de telas de diseño.
- El canal multimarca realiza compras anticipadas (con entrega de valores) a las empresas textiles, generando una competencia sobre el producto con los canales propios de éstas.
- En la oferta sigue siendo imprescindible mantener propuestas de productos atemporales, ya que operan como atractores de demanda. Los productos atemporales compiten también en la mezcla de producción de los talleres tercerizados, impactando en la gestión de sus calendarios de entregas.
- Los talleres tercerizados no suelen estar en condiciones de reponer faltantes durante la temporada, con lo cual, es necesario contratar mayores volúmenes en la partida de producción contratada previamente al inicio de la oferta de temporada. Estos mayores volúmenes provocan un efecto nocivo en la optimización del capital de trabajo y en la gestión eficiente de la curva completa de talles por modelo.

El modelo de gestión se estructurará desde estas causales primaria, para reducir aquellas fugas de valor que pueden provocar la pérdida de competitividad o la habilitación de condiciones internas que expongan al negocio a los efectos de las variables no controlables del entorno, que siempre están activas amenazando la estabilidad del modelo de negocio.

En el próximo apartado, se avanzará con la presentación visual del modelo, ya que tiene dos componentes: uno totalmente analítico y enfocado al control de los desvíos físicos y monetarios; otro planteado sobre información agregada, a los fines de comprender la exposición del modelo de negocios respecto de la competencia.

Es más, la volatilidad en los precios relativos se debe encarar a partir de la información analítica y línea por línea de los componentes de costos; pero, el nivel de exposición de la ecuación económica a variables no controlables del entorno, surgirá de la información agregada. De esta manera, la intención es contar con una herramienta que cubra los problemas de la operación y la dinámica de las decisiones estratégicas del negocio dentro del set competitivo en el que está presente.

A continuación, se presentará la estructura y los objetivos del modelo de gestión, denominado GETEX, basado en la gestión de las causas de los problemas del negocio textil de confección y distribución.

2. La estructura y los objetivos del modelo de gestión GETEX

La adopción de un modelo de gestión está basada en su aceptación como una herramienta para atender a las causas de los problemas señalados en el punto anterior, para controlar los desvíos en la gestión de los recursos y factores, y para avanzar en su mejora progresiva del uso de éstos, a partir de la mitigación y posterior eliminación de las “fugas de valor”.

El convencimiento respecto de la utilidad del modelo requiere que se establezcan y prioricen los objetivos del mismo, ponderando su relevancia y criticidad, respecto de las prioridades en la gestión y el comportamiento de las variables no controlables del entorno.

Objetivos del modelo GETEX

Disminuir los tiempos ociosos en la articulación de las etapas que inician en el diseño y culminan con la puesta en el canal de la mezcla de prendas finales.

Desarrollar talleres de confección exclusivos o con un programa integrado de producción y reproducción para la reposición de modelos y talles.

Equilibrar la cantidad de modelos atemporales con los de diseño de temporada para programar con mayor eficiencia el ciclo de corte-confección-planchado.

Disminuir a cero las demoras en el aprovisionamiento de avíos.

Articular los tiempos internos para la puesta en valor de los diseños, la preventa en el canal mayorista y el lanzamiento en canales directos.

Al tratarse de un ciclo largo de 16 meses (diseño, aprobación de muestras, selección de colores, desarrollo de catálogos, corte, confección, planchado, etiquetado y distribución multicanal) todos aquellos problemas que alteran la secuencia ordenada y sucesiva de cada uno de los eslabones, genera como consecuencia la necesaria inmovilización de capital de trabajo y la pérdida de las oportunidades de venta antes del comienzo de las temporadas invernales y estivales.

Es por ello, que los vectores claves del modelo de negocio deben ser trazados sobre los cinco problemas señalados en el apartado anterior, conceptualizando cada uno en términos generales y detectando los factores críticos que los apalancan.

En una primera mirada conceptual, la estructura del modelo de gestión se basa en el siguiente diseño de relaciones causales, que sirven de pilares para exponer los indicadores que marcan el comportamiento de estos vectores de variables.

CALIDAD DE LOS INSUMOS	<i>Participación relativa de insumos importados</i>
	<i>Abastecimiento de avíos sin quiebres de stock</i>
COMPETENCIA DE CANALES	<i>Cumplimiento de los tiempos de diseño y rediseño de muestras</i>
	<i>Tiempos de armado de catálogos digitales</i>
	<i>Proporción de productos de franquicia en la mezcla del canal directo</i>
DISEÑO DE PRODUCTOS	<i>Participación relativa de productos atemporales</i>
	<i>Nivel de complicación en el diseño de prendas</i>
REPROCESOS Y REPOSICIÓN	<i>Porcentaje de faltantes por modelos/color</i>
	<i>Porcentaje de faltantes de la curva de talles</i>
	<i>Costos de reposición de faltantes</i>
PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA EN LOS PROCESOS TERCERIZADOS	<i>Cantidad alternativa de talleres de confección</i>
	<i>Planificación completa de modelos y talles</i>
	<i>Logística inversa de los rechazos</i>
	<i>Días de inmovilización de telas cortadas</i>
	<i>Costos de cambio de proveedores</i>
	<i>Proporción de prendas falladas en la confección tercerizada</i>
	<i>Costos de planchado y control final de la prenda</i>
<i>Costos de etiquetado y clasificación final</i>	

Cuadro I – Vectores conceptuales de la estructura del modelo

Como ocurre en toda actividad económica, existen factores y circunstancias que ponen en evidencia ciertas diferencias con otras. Estas características también son el fundamento de las particularidades a atender en un modelo de gestión, como el que se propone aquí. De todos modos, la estructura de la herramienta mantiene su diseño y sus bases conceptuales, aunque incluye ciertos elementos críticos a controlar que -seguramente- pueden ser aceptados, en la medida que se tiene conocimiento de las particularidades que se describirán en los párrafos siguientes.

El diseño de los modelos, para cada temporada, es uno de los factores más importantes de una marca. Pero, es más crítico definir, previamente, los siguientes temas:

- Cantidad de modelos destinados al segmento femenino, al masculino y al unisex.
- Cantidad de modelos atemporales que se incorporarán en el lanzamiento de la temporada.
- Cantidad máxima de avíos que se utilizarán por modelo.
- Cantidad máxima de cierres y forros que se utilizarán por modelo.
- Cantidad de complementos marcarios a incorporar en los modelos de temporada.
- Proporción máxima y mínima (si lo hubiera) de telas y avíos importados.
- Fecha tope de aprobación de las fichas técnicas de diseño y para la confección de las muestras, para su rediseño y adecuación.

Por otra parte, es importante comprender que los diseños son sometidos a un proceso de validación, tanto desde el aspecto estético como desde el encogimiento de las telas y su impacto en las costuras. El problema es que, si no se dispone de pequeñas cantidades de las telas, forros y cierres importados al momento de la confección de las muestras, se utilizan insumos alternativos y de origen nacional. Éstos no siempre tendrán el mismo comportamiento en el fusionado, el lavado y el planchado; con lo cual, es posible que deban realizarse cambios en el diseño al momento de confeccionar las muestras definitivas con los insumos definitivos.

El proceso de confección requiere que todas las partes estén completas (todos los cortes de tela, los forros, el fusionado, los avíos, los cierres, los botones y los complementos marcarios), de lo contrario no comienza el proceso. Este factor es aún más crítico en el caso de existir una tercerización de este proceso en más de un taller, a partir de las limitaciones en sus capacidades productivas.

Además de las particularidades en la fabricación, se presentan características propias en la comercialización a través de los diferentes canales. El canal mayorista, denominado usualmente "multimarca", opera con muestras físicas que -normalmente- se realizan en los "showrooms" montados a tal efecto. Es importante señalar que estas muestras requieren -en teoría- contar con la totalidad de los colores de los modelos, ya que es en esa oportunidad que los representantes de los canales indirectos realizan los pedidos y cierran la orden de compra con la fijación de las condiciones de pago por anticipado.

Es cierto que, también, se opera con catálogos que -normalmente- requieren de una producción fotográfica que -por ejemplo- debe estar terminada para el 1º de marzo respecto de la temporada estival del siguiente año, como así también para el 1º de agosto respecto de la temporada invernal del siguiente año, en ambos casos, para negocios en el hemisferio sur. Claramente, de la lectura de las fechas de los eslabones del proceso, se desprende que los diseños de la nueva temporada tienen que estar terminados (con fichas y muestras validadas) antes que finalice la temporada actual para el mismo período. De esta manera, no se dispone de retroalimentación de la temporada actual al momento de estar diseñando los modelos de la siguiente. También es cierto, que el hemisferio sur se alimenta del "feedback", para el diseño de la temporada, que proviene del hemisferio norte para el mismo período.

Un aspecto adicional referido a la comercialización radica en la multicanalidad. Esto no ocurre en todas las empresas textiles, sino sólo en aquéllas que eligen vender sus productos en locales propios, en locales franquiciados, a través del canal indirecto multimarca y en plataformas "on-line". Esta competencia por el abastecimiento de los modelos (con la curva de talles completa y la totalidad de los colores) antes del comienzo de la temporada, se agudiza en oportunidad de la reposición de talles, modelos y colores durante la misma. Normalmente, no hay disponibilidad para reponer curvas de talles parciales y modelos complicados en su confección, en el preciso momento donde el canal

lo necesita. El comportamiento de estos canales, derivado de este problema, se caracteriza por pedidos de mayor cantidad que la óptima y por la acumulación de stocks para evitar quiebres durante la temporada, provocando -como consecuencia- una acumulación de prendas para devolución o para ser destinadas al negocio del canal outlet.³

Todas las particularidades señaladas son claves para comprender el enfoque de los tres componentes del modelo de gestión GETEX y la utilidad práctica de la información que se genera para optimizar el modelo de negocios de manera rentable y eficiente. En el siguiente apartado, se expondrán los reportes indispensables para aplicar “micro-management” en el negocio textil caracterizado hasta el momento.

3. La información analítica del negocio textil de prendas confeccionadas.

Más allá que, en los siguientes párrafos, se detallarán los factores analíticos que se priorizan en la gestión de los negocios textiles de prendas finales, se necesitan herramientas para la articulación de todos los sectores, con la anticipación suficiente, para cumplir con los tiempos necesarios para poner los productos en los mercados al comienzo de cada temporada. Una de esas herramientas es el denominado diagrama de GANTT, que provee una clara asignación de responsabilidades en un marco temporal y ordenada en una secuencia lógica y necesaria para alcanzar el objetivo.

En los casos como el que se presenta, a modo de referencia, se agudiza el uso intensivo de algunos recursos a partir de la superposición de los procesos para la temporada invernal con los dedicados a la temporada estival. Es importante destacar que estos procesos también se superponen con la necesaria programación -en el tiempo- de los procesos de “corte-confección-planchado-etiquetado” para los diseños atemporales o denominados “de continuidad”. La problemática se agudiza cuando la confección temporal es para el invierno, ya que los diseños contienen más cantidad de telas, cierres de distintos tamaños y avíos, respecto de los diseños estivales.

De todos modos, el factor más crítico de la programación anual es la existencia de dos fechas concretas, en las cuales, se realiza el lanzamiento de cada una de las temporadas. Es por esto, que el seguimiento mensual de los indicadores operativos requiere la observación y corrección semanal (inclusive diaria) de los avances en los procesos de producción y articulación de los talleres tercerizados. Por ejemplo, el proceso de corte acumula stocks intermedios de cada uno de ellos con tamaños distintos, pero que deben mantenerse clasificados para el despacho ordenado a los talleres de confección. De lo contrario, toda desarticulación en este proceso tendrá su efecto en una mayor dedicación de tiempos con su consecuente impacto en el precio del fazón. Si el proceso de corte registra demoras diarias, es posible recuperar el volumen en los días siguientes, pero impactará en la gestión de inventarios intermedios, tanto por la administración de los espacios como por la estiba clasificada del producto semielaborado.

A continuación, se presenta un ejemplo visual que pretende incluir la articulación de los procesos en un negocio donde convive el “diseño-producción-distribución” de prendas para las temporadas estival e invernal en el mismo año.

³ Téngase en cuenta que el canal “outlet” genera el dilema de desarrollarlo manteniendo la misma marca (desdibujando el posicionamiento cuando es de categoría premium) o compartiendo el espacio con otras marcas de similar categoría y variedad de segmentos.

Tareas	Sector/executor	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Objetivos de Rentabilidad / Presupuesto anual	Gerencia General/Finanzas												1 de Diciembre
Definición de Estructura temporada +12 meses	Ventas/Producto							1 de Agosto					15 de Enero
Definición de Estructura licencias temporada +12 meses	Ventas/Producto												
Armado de Colección con fichas técnicas	Producto	fichas primarias para 15 de marzo											
Desarrollo de Muestras (Confeción/Tiempos/numeros)	Muestras	una muestra de cada producto para fines de marzo											
Determinación de costo (materias primas y mano de obra)	Programación Producción								15 de Ago				
Presupuesto de Ventas Objetivo - Nacional por modelo	Ventas												
Presupuesto de Ventas Objetivo - Importado por modelo	Ventas												
Presupuesto de Ventas Objetivo - prod. Terminado	Ventas												
Desarrollo de muestras de licencias													
Compra de prod terminado (no labume)	Ventas	muestrario completo											
Compra y recepción de telas nacionales	Programación Producción												
Compra y recepción de telas importadas	Producto												
Compra y recepción de Productos Terminados Importados	Producto												
Compra de años, cintas y forros	Compras												
Revisión de Presupuesto Comercial	Ventas												
Armado de Catálogo/ Board Ficha digital y talle	Producto							15 de Julio					
Fotos productos - e commerce	Marketing							1/Ago					
Campaña comunicación	Marketing												
Lanzamiento venta de e commerce													
Armado fotos y catalogo digital multimarca	Marketing												
Armado fotos y catalogo digital monomarca	Marketing												
Armado de Lista de Precios y Actualización	Gerencia General/Ventas												
Venta multimarca y franquicias	Ventas												
Corte	Producción												
Confeción	Producción talleres												
Plancha	Control de calidad/Terminado												
Control de calidad/ Ingreso a depósito	Control de calidad/Terminado												
Entrega y distribución locales/franquicias	Depósito												
Reunión Comercial/Producto fin de Temporada	Ventas/Producto		15 de febrero										
										15 septiembre			
											15 Oct		

● Invierno
● Verano

Cuadro II – Programación GANTT de temporada invernal y estival textil de prendas finales

El eje central de la operación es la programación y articulación de los eslabones complementarios presentes en la cadena interna de valor. Pero, no es el centro de gravedad único y exclusivo del modelo de negocios. Para éste es clave la anticipación de tendencias, el diseño de los modelos y la selección de las telas por su calidad y colores.⁴

Es por esto que, el modelo de gestión GETEX basa su construcción en dos componentes que acompañan a las herramientas para hacer micromanagement como, en este caso, la programación GANTT y los indicadores operativos para el cumplimiento de los tiempos establecidos y complementarios. Estos componentes son, por un lado, los indicadores sobre los vectores conceptuales del modelo (señalados en el Cuadro I) y el coeficiente GETEX que debería operar como indicador único agregado del modelo de negocios.

Ninguna de las tres columnas, en forma independiente, constituye una herramienta necesaria y suficiente para la gestión del negocio textil de prendas. Pero, su interrelación con las dos restantes, constituye un bloque armónico, sólido y coherente para la toma de decisiones en un negocio complicado y altamente competitivo.

En los próximos puntos se profundizará sobre el modelo GETEX, en cada uno de los dos componentes que suplementan la herramienta presentada en este punto, tanto desde la mirada sobre los vectores conceptuales del negocio, como desde la utilización de un indicador agregado para alinear las decisiones y el comportamiento operativo detrás de un eje común.

4. El tablero de indicadores de los vectores conceptuales del modelo.

4.1. El tablero de indicadores del modelo de gestión

A partir de los vectores presentados en el Cuadro I, es posible definir los indicadores que permitan hacer un seguimiento de aquellas variables que han sido seleccionadas como críticas dentro del modelo de negocios.

Este pilar del modelo de gestión no pretende ser un tablero de control gerencial estático, sino una herramienta para modificar inmediatamente aquellas decisiones operativas que están repercutiendo negativamente. Es por esto, que -previamente a cada grupo de indicadores- se plantearán los argumentos y las necesidades respecto de cada vector de seguimiento presentados en el Cuadro I.

- Calidad de los insumos: Si bien la proporción de insumos importados es un punto crítico, a partir de la coyuntura macroeconómica con fuertes restricciones a la importación y liquidación de divisas para girar al exterior, también lo es por los precios internacionales y la relación de cambio con los precios de insumos similares en el mercado local. De todos modos, la calidad y la garantía de abastecimiento en el volumen requerido no son factores que puedan ser encontrados en la Argentina en el contexto actual. La criticidad de este vector radica en la necesidad de disponer de la totalidad de las telas y colores, conjuntamente con los avíos marcaríos, cierres, forros, botones y fusionados, para poder enviar a los talleres de confección. De lo contrario, la partida quedará sin ser tomada para la producción, generando una oportunidad para que algunos competidores textiles

⁴ Es importante tener en cuenta que las modas por temporada en el hemisferio sur vienen alimentadas por las tendencias ya validadas en el hemisferio norte, siendo una práctica que no presenta aún posibilidades de reversion, especialmente, por la localización concentrada de la producción de hilados, telas, avíos y teñidos en países de Europa y Estados Unidos.

aprovechen la situación para enviar sus cortes ocupando el primer lugar en la programación -especialmente- cuando se trata de productos más simples para confeccionar (remeras, camisas, camisolas, etc.)

% participación de insumos importados	<i>Se calcula en cantidad de insumos, independientemente del tamaño o de sus precios.</i>
% de quiebres en el abastecimiento de avíos marcaríos, botones y cierres	<i>Se expone sólo de aquellos proveedores que no cumplieron en un 100% en el mes</i>

- Competencia de canales: El principal inconveniente que genera este vector es que tanto el canal directo analógico, el canal indirecto y el canal digital, necesitan las muestras de productos y los catálogos, para poder programar sus órdenes de compra y pedidos, con la finalidad de avanzar con las acciones de marketing previas al comienzo de la temporada. Es más, los canales indirectos realizan pagos anticipados de sus órdenes de compra, para asegurar la entrega en tiempo y forma. Es por esto por lo que, toda demora en el cumplimiento de los tiempos establecidos conspira contra la dinámica comercial en cada temporada, pudiendo provocar excedentes de productos sin vender o debiendo ser liquidados en outlets, si los productos son entregados de manera tardía al canal.

Desvíos en los tiempos de diseño y rediseño de muestras	<i>Se calcula por cada ficha de producto y se expone por excepción</i>
Desvíos en los tiempos de armado de los catálogos digitales	<i>Se calcula sobre el tiempo asignado en el GANTT para esta etapa</i>
% de artículos de franquicia en la mezcla del canal directo	<i>Se calcula en base a la cantidad de modelos y sobre los que pertenecen a una marca franquiciada, que conviva con la marca propia del negocio (no es una situación que ocurra en el 100% de las empresas textiles)</i>

- Diseño de productos: En general, constituye el centro de gravedad más crítico del negocio textil de prendas. Es por esto, que resulta fundamental equilibrar la cantidad de diseños nuevos de temporada (en la escala definida comercialmente), con la cantidad de modelos de continuidad y atemporales. Estos últimos responden a un doble objetivo: a) facilitar la programación del abastecimiento y la confección de los modelos de continuidad, respecto de la planificación particular de la temporada; y b) mantener una presencia de marca y un posicionamiento fuerte de la misma, a partir de productos que la identifiquen, traccionando tanto los coeficientes de activación del mercado, como de conversión en un tique de venta. De todos modos, el gran conflicto del diseño está anclado en la contraposición de la calidad y sofisticación del modelo, respecto de la optimización y simpleza de los insumos, que impactará sobre el corte, la confección, el planchado y el etiquetado final.

% de participación de los artículos de continuidad	<i>Se mide en función de la cantidad de modelos de continuidad en relación de la cantidad de modelos de temporada.</i>
Cantidad de telas, forros, fusionados, avíos marcarios y cierres en promedio por modelo	<i>Se expone en base a la cantidad de insumos diferentes para un mismo modelo, independientemente de su participación en términos de unidades de volumen y/o cantidad individual.</i>

- Reprocesos y reposición: La dinámica comercial textil pone en evidencia dos situaciones durante la temporada. Por un lado, la demanda concentrada en una porción de la curva de talles y, por el otro, la receptividad o no de los nuevos modelos y/o los colores y estampados elegidos en la etapa de diseño. Esta respuesta requiere de una dinámica de reposición muy veloz, ya que el impulso de la compra puede perder fuerza con la dilación temporal. Es por esto, que el control y monitoreo de los stocks distribuidos, son claves para cumplir con los objetivos de tiempos de reposición. El problema se genera al momento de activar el reproceso de los talles y modelos faltantes, ya que no es tan sencillo poder introducir la orden de producción en los talleres tercerizados que -normalmente- están dedicados a completar los pedidos de otras fábricas competidoras, o activando la confección de pedidos para las muestras de la temporada siguiente. Normalmente, una manera de lograr anteponer las órdenes de producción a otras en los talleres descentralizados es pagando sobrepuestos en los nuevos pedidos, repercutiendo en la política de precios en el canal directo y el canal digital.

% de faltantes por modelo/color	<i>Se calcula para todos los modelos (de temporada y de continuidad) y por cada serie de colores, si bien se expone en forma agregada para su monitoreo general.</i>
% de faltantes de la curva de talles	<i>Se calcula en promedio para todos los modelos y colores.</i>
Diferencial de costos en la reposición de faltantes de talles por temporada	<i>Se expresa en forma porcentual respecto del costo base promedio de la producción inicial contratada a los talleres.</i>

- Productividad y eficiencia en los procesos tercerizados: Cuando se releva el encadenamiento de las etapas de producción, la gran pregunta siempre es la misma: ¿por qué se terceriza el proceso de confección que es clave para el modelo de negocios? Las repuestas transitan, generalmente, por tratarse de un rubro con una alta rotación de personal y los altos costos de entrenamiento de los reemplazos continuos del mismo. En especial, al tratarse de un “cuello de botella” en la cadena extendida de valor, se están desarrollando fábricas más estructuradas formalmente para prestar este servicio a las empresas de diseño y comercialización. Aún se observa que una proporción significativa de éstas mantiene la etapa de corte en sus propias instalaciones, habida cuenta de los costos derivados de los errores en el tratamiento de telas de altos precios de compra y de la necesidad de optimización al límite de la superficie de corte por el mismo motivo. Es por esto, que los indicadores se concentran en un estricto control de tiempos, volúmenes producidos en las sucesivas etapas, como así también, en el nivel de rechazos sobre el producto terminado con un alto costo hundido e impacto ambiental como descarte.

Cantidad alternativa de talleres descentralizados	<i>Se expresa por categoría de taller en función de la complejidad del proceso</i>
% de avance en la planificación y producción de modelos y talles	<i>Se calcula en forma agregada en función de los volúmenes de corte, confección y planchado</i>
% de rechazos y devoluciones sobre las etapas de corte-confección-planchado	<i>Se calcula en forma agregada para cada una de las tres etapas</i>
Cantidad de días de inmovilización de cortes en fábrica	<i>Se calcula ponderando la cantidad de días con la cantidad de cortes en stock</i>
Costos promedio de cambio de talleres de confección	<i>Monto promedio que agrupa el costo logístico de retiro y envío de los cortes y avíos, más el costo promedio de cada taller</i>
Proporción de prendas falladas en la confección	<i>Se expresa en porcentaje respecto del total recibido desde los talleres descentralizados</i>
Costos promedio de planchado y control final de calidad de las prendas	<i>Monto promedio por lotes</i>
Costos promedio de etiquetado y clasificación final en el depósito	<i>Monto promedio por lotes</i>

El modelo GETEX requiere que este monitoreo se realice con frecuencia semanal, ya que el objetivo es corregir el problema para impactar lo menos posible en un cronograma operativo que, por lo presentado en el Cuadro II, no da respiro ni admite demoras en los procesos internos. En este sentido, es indudable que el monitoreo se realice con la incorporación de todas las personas responsables de las áreas funcionales, aún no estando comprometidas directamente en esa etapa del calendario anual.⁵

Asimismo, es importante que el modelo GETEX cuente con un coeficiente que exponga el blindaje del negocio, complementando la información que se construye en las dos columnas restantes ya presentadas. El negocio ofrece espacios de vulnerabilidad, especialmente, al intentar complementar etapas de la producción que constituyen “centros de gravedad” del modelo de negocios.

Si el equipo gerencial puede contar con un indicador agregado, que impacte en las conductas y decisiones de cada una de las personas a cargo, es posible que la articulación de cada sector pueda resultar más dinámico y efectivo. Se trata de un negocio que no permite la dilación de tiempos, las temporadas deben ser lanzadas en fechas exactas ya estipuladas. Sólo las condiciones climáticas pueden alterar esta programación, pero normalmente, adelantando los tiempos. Por esta razón, el coeficiente GETEX tiene la obligación de exhibir el estado de situación en el que se encuentra el modelo de negocios, facilitando las decisiones de activación de cambios para mejorarlo en el corto plazo.

⁵ Por ejemplo, el equipo de diseño tiene que estar al tanto de los problemas en el calendario fuera de la etapa en la que están comprometidos los tiempos de diseño en cada temporada, ya que puede ocurrir que algunas de las causas estén concentradas en la complejidad del diseño o las omisiones en las pruebas de encogimiento de las telas, forros y fusionados.











5. El coeficiente GETEX

Este modelo de negocios de la actividad textil de confección requiere, como tantos otros, estar blindado para disminuir los riesgos producidos por la inestabilidad de los factores críticos del mismo.⁶

A partir de la lectura de los factores claves del negocio, es posible estructurar los componentes de la tabla con la que se ponderan las proporciones de cada uno de ellos, a los fines de su traslado en un coeficiente numérico:

- El porcentaje de prendas devueltas por fallas y por bajas ventas en los canales directos e indirectos (remanentes).
- La capacidad de reposición de las prendas faltantes en los puntos de venta, tanto sea por demanda de talles como de modelos en particular.
- La disponibilidad de proveedores alternativos de servicios de confección y planchado, para atender los tiempos de puesta del producto en los canales de venta.
- La demora (expresada en días) en la entrega de las prendas etiquetadas y clasificadas en los canales directos e indirectos de venta, en las fechas definidas para el inicio de la temporada.
- La mezcla de canales que deviene en la convivencia entre los puntos de venta propios o de franquicia (canal directo), el canal digital (Marketplace) y el canal indirecto representado por los clientes multimarca y outlets.

Sobre la base de estos cinco factores críticos, es posible calcular un coeficiente que exponga el grado de blindaje del modelo de negocios, como se expone a continuación:

Factores claves del modelo de negocios	SI %	NO %
Devoluciones por fallas en el diseño y remanentes por bajo nivel de ventas		
Cobertura con reposición de faltantes de talles y modelos en la misma temporada		
Demoras en la entrega de prendas en las fechas límite de inicio de cada temporada		
Desarrollo de cinco talleres alternativos por cada categoría de productos		
Proporción de ventas del canal indirecto vs ventas en locales propios y plataforma web		

Cuadro III – Las variables y su ponderación para el cálculo del coeficiente GETEX

⁶ También denominados “centros de gravedad” al representar los anclajes del modelo de negocio para no desequilibrarse por el impacto abrupto de cambios en los factores claves de la gestión.

Las respuestas en cada factor clave deben totalizar el 100% en todos los casos, al ser planteadas por sí o por no. A continuación, se suman todos los valores vinculados a los círculos vacíos (respuestas asociadas con el aumento del blindaje del modelo) y la suma de aquéllos vinculados a los círculos con una cruz dentro (respuestas asociadas con el debilitamiento del modelo).

El coeficiente GETEX resultará del cociente entre el numerador por el total de las proporciones de los círculos vacíos y el denominador por el total de las proporciones de los círculos con una cruz. Cabe recordar que “el resultado siempre será positivo en un rango entre un mínimo de 0,002 y un máximo de 499, interpretándose como un modelo más blindado, cuanto más alto resulta del coeficiente y viceversa.”⁷

En el siguiente cuadro, se presenta un ejemplo a los fines de clarificar el cálculo y su exposición. Los cinco factores seleccionados constituyen los denominados “centros de gravedad”⁸ del modelo de negocios y deben ser custodiados para hacerlo sostenible en el tiempo y las circunstancias.

Factores claves del modelo de negocios		SI (%)	NO (%)
Proporción de prendas devueltas por fallas de calidad y por remanentes de ventas de la temporada		28	72
Porcentaje de entregas sobre el pedido de reposición de faltantes de talles, modelos y colores dentro de la temporada		65	35
Proporción de las demoras en el cumplimiento de los tiempos de entrega de la curva de talles completa y de los modelos por temporada		42	58
Desarrollo de cinco talleres de confección alternativos por cada categoría de productos		54	46
Proporción de ventas del canal indirecto vs ventas en locales propios y plataforma web		35	65
Suma de valores que aumentan el blindaje del modelo	72 + 65 + 58 + 54 + 65	Total = 314	
Suma de valores que disminuyen el blindaje del modelo	28 + 35 + 42 + 46 + 35	Total = 186	
COEFICIENTE GETEX	314 / 186	1,688	

Cuadro IV – Ejemplo de aplicación del cálculo y exposición del coeficiente GETEX

⁷ Referencia oculta.

⁸ Los “centros de gravedad” de un modelo de negocios son los bastones que lo mantienen equilibrado frente al comportamiento de las variables no controlables y exógenas del mismo. Deberían estar protegidos y ser paulatinamente potenciados, aplicando un concepto de mejora continua.

Es importante señalar que el coeficiente GETEX no deja de ser un indicador agregado, sintético y fácilmente controlable, que es complementario de los resultados que emergen de la aplicación de las otras dos columnas del modelo de gestión aplicado, en esta ponencia, a la industria textil de confección de prendas.

Si bien es posible deducir que un coeficiente GETEX mayor o igual a 1 es un indicador auspicioso, que refleja la existencia de mayores condiciones positivas para mejorar el blindaje del modelo de negocios, también resulta necesario su utilización en términos relativos. La comparación y mejora respecto de períodos anteriores es un indispensable para que tenga utilidad como instrumento de control de gestión. Además, la búsqueda continuada de un incremento en el coeficiente impactará en los resultados que se informen en las otras dos columnas del modelo de gestión.

Transitando por cada uno de los cinco factores claves, es importante resaltar los motivos por los cuales han sido seleccionados:

- Las devoluciones desde los canales de ventas no cuentan con la garantía de reposición y/o reemplazo dentro de la misma temporada, al depender de procesos tercerizados de confección que estarían fuera de la programación inicial.
- Las fallas o cumplimiento parcial de las reposiciones de talles, modelos y colores, en la misma temporada, se traducen en “no-ventas” definitivas en ese período.
- Los atrasos en las entregas de productos al inicio de la temporada pueden implicar ventas caídas y que pueden no ser recuperadas, excepto con lanzamiento de promociones, liquidaciones o su ofrecimiento en el canal de outlets.
- La falta de talleres de confección y planchado alternativos le resta poder de negociación de la fábrica, tanto en cuanto a precios como en cuanto a la programación articulada del plan de producción.
- La multicanalidad genera una competencia muy agresiva por contar con el producto, al tiempo que marca el comienzo de la temporada y con un desafío muy claro en cuanto a las preferencias de la fábrica de diseño.

Es importante dejar en claro que el Modelo GETEX se construye a partir de las tres columnas básicas desarrolladas: a) el “micromanagement” enfocado a la gestión del detalle, constituyendo una herramienta crítica para controlar los procesos operativos y sus tiempos articulados en un calendario anual; b) los indicadores de gestión basados en los vectores conceptuales del negocio definidos previamente; y c) el coeficiente agregado GETEX para medir la evolución de la gestión en base a los cinco factores clave definidos previamente.

Seguramente, muchos detalles y recursos presentados no son una novedad, ya que están basados en el modelo de gestión GEGAVENT. Pero, de todos modos, es interesante analizar la aplicación del mismo modelo en otras actividades económicas y con características operativas y decisiones de gestión muy diferentes entre sí. La clave es tener el coraje y la voluntad de experimentar progresivamente en la mayor cantidad de actividades económicas posibles, para generalizar conceptualmente la herramienta.

Conclusiones:

- El negocio textil de confección de prendas tiene inserta la problemática de los exigentes plazos para articular procesos, que tienen un alto nivel de tercerización - particularmente- en actividades críticas de la cadena de valor. Los desequilibrios entre la planificación, la producción y la distribución, no pueden ser amortiguados con un efecto stock en los puntos de venta. Las temporadas estivales e invernales tienen un término y son inflexibles en las posibilidades de extensión, sabiendo que las tendencias en colores y diseños dejan fuera del mercado a las prendas que llegan tarde al exhibidor.
- El modelo de gestión GETEX -en una primera columna vertebral de control- opera sobre la programación de todos los eslabones que deben articularse para llegar a los puntos de venta, con la variedad, colores, diseños y talles comprometidos. Para esto, se presenta en el Cuadro I cómo controlar la secuencia de procesos propios y de terceros.
- En una segunda columna de trabajo, el modelo GETEX requiere identificar las seis causas generadoras de distorsiones del modelo de negocios y las identifica como los vectores conceptuales, sobre los que se construyen los indicadores gerenciales para el monitoreo de los factores claves del modelo de negocios textil de confección de prendas.
- Además, el modelo identifica los cinco factores críticos del modelo de negocios, sobre los cuales tomar decisiones que provean un blindaje adecuado para su sostenibilidad en el tiempo. Estos cinco factores son expuestos en el coeficiente GETEX -constituyendo la tercera columna vertebral- que debe complementarse con el tablero de indicadores que monitorea las seis causas concurrentes. En la construcción del modelo, la existencia de un coeficiente agregado es importante para proveer a la mirada gerencial, una herramienta de monitoreo mensual, directa y clara para su exposición, seguimiento y control.
- La utilización del modelo de gestión presentado no garantiza evitar el impacto de los seis vectores críticos del negocio, ni neutralizar los efectos de las demoras y fallas en la articulación de las actividades. Pero, permite anticiparse en el proceso de toma de decisiones, planificar el camino a recorrer sobre un volumen de negocios comprometido y optimizar la matriz de factores y recursos para mejorar la ecuación económica del negocio y sostenerlo en el tiempo.

Bibliografía:

- Batistella, S; Marchione, J. y Metilli, G. (2020) *Definiendo la potencialidad flexible condicionada de los factores en el modelo de servicios*. Anales X Congreso de Costos del Mercosur (Montevideo, Rep. Oriental del Uruguay).
- Di Stéfano, V. y Alderete, V. (2004) *La gestión a partir de la productividad*. Anales XXVII Congreso Argentino de Costos (Tandil, Argentina).
- Horngren, Ch.; Datar, S. y Foster, G. (2007) *Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial*. (Pearson Prentice Hall, México).
- Marchione, J. (2022) *El modelo GEGAVENT y el impacto en los precios relativos*. XLV Congreso Argentino de Costos (La Plata, Argentina).
- Osorio, O. (1992) *La capacidad de producción y los costos*. Ediciones Macchi (República Argentina).
- Vázquez, J. (1992) *Costos (2da edición corregida)*. (Editorial Aguilar, Buenos Aires, Argentina).