

PROGRAMA EMPRESSES I PARLAMENTARIS

Sector tèxtil
gener del 2014



PROGRAMA EMPRESSES I PARLAMENTARIS

Sector tèxtil

Primera edició, maig del 2014

© Parlament de Catalunya

Parc de la Ciutadella, s/n · 08003 Barcelona

www.parlament.cat · A/e: edicions@parlament.cat

Tel. 933 046 635 · Fax 933 046 636

Consell de redacció

Parlament de Catalunya

Fundació Privada d'Empresaris de Catalunya (FemCAT)

Assessorament lingüístic

Serveis d'Assessorament Lingüístic

Disseny i maquetació

Departament d'Edicions

Fotografia

© Mango: pàg. 4, 6, 12 (mig i inf.)

© Parlament de Catalunya: pàg. 1 (Miquel González), 8, 9, 10, 11, 12 sup, 13, 14, 16 (Pepe Navarro), 18, 19, 22 sup., 23, 24, 27, 28

© Pronovias: coberta, pàg. 2-3, 20, 22, 26

Impressió: Fotoletra, Barcelona

DL: B.13521-2014

Edició no venal

PRESENTACIÓ



Aquesta nova publicació digital que editem conjuntament amb la Fundació privada d'empresaris FemCAT conté el relat de les visites fetes al gener de 2014 a dues empreses del sector tèxtil a Catalunya (Mango i Pronovias), en el marc de la desena edició del programa «Empreses i Parlamentaris».

Vull agrair, en nom del Parlament, als responsables de les empreses visitades, molt representatives d'un sector —el tèxtil i de la moda— amb molta tradició i amb un gran pes específic a Catalunya pel PIB generat, per la facturació i pel nombre d'empreses que abasta, l'acollida dispensada i la seva valuosa contribució a un programa que és molt positiu, perquè afavoreix l'apropament i l'intercanvi de parers i d'experiències entre el món empresarial i l'àmbit parlamentari.

Aquestes pàgines ratifiquen que la línia de col·laboració impulsada per la Fundació FemCat al 2007 està essent molt profitosa, en la mesura que conjuga la imprescindible obertura del Parlament de Catalunya a la realitat social i econòmica del país, amb la voluntat de presència i l'activisme de l'esmentada fundació, que han de ser objecte del nostre reconeixement i de la nostra felicitació.

En aquest sentit, no hi ha cap dubte que, del 2007 ençà, el programa «Empreses i Parlamentaris», a més d'afavorir la permeabilitat institucional del Parlament als sectors econòmics del país, ha garantit una activitat parlamentària més sòlida

en l'exercici de les nostres funcions legislatives i de control al Govern, perquè ha esdevingut una eina per millorar el coneixement de la situació real, dels reptes i de les perspectives de futur de l'emprenedoria i de l'economia productiva a Catalunya.

Reitero, per acabar, la meua confiança que aquesta línia tan productiva de col·laboració pugui, si més no, mantenir-se i, en aquest sentit, ens continuï oferint noves convocatòries del programa «Empreses i Parlamentaris», perquè, més que mai, el nostre Parlament necessita estar ben informat i en contacte permanent amb els actors socioeconòmics d'arreu de Catalunya.

Núria de Gispert i Català
Presidenta del Parlament de Catalunya



SUMARI



1 Presentació

5 Introducció

7 Mango

Presència arreu del món

Centre de distribució: l'anticipació com a prioritat

Centre Hangar: art i disseny

Una empresa del món

17 Dinar institucional al Parlament

21 Pronovias

Vestir els somnis

El cor de la companyia

Eixamplar els mercats i afinar la imatge

30 Annex 1. Relació de participants

31 Annex 2. Relació d'activitats



INTRODUCCIÓ

Durant la Revolució Industrial, Catalunya va ser una de les regions pioneres a Europa a industrialitzar-se. Ràpidament, el sector tèxtil i de la confecció es va convertir en el protagonista d'aquest procés. A final del segle XIX, Catalunya concentrava la majoria d'empreses tèxtils del territori espanyol. Però després de més de mig segle d'hegemonia d'aquest sector al nostre país, a partir dels anys seixanta el tèxtil va patir un fort declivi. Es tracta d'un sector empresarial que ha experimentat una deslocalització especialment forta, i això ha fet que en les darreres dècades molts el donessin per perdut.

Tot i així, malgrat les hores baixes, actualment a Catalunya trobem alguns models d'èxit dins del sector tèxtil i de la confecció. En són un exemple Mango i Pronovias, protagonistes de la desena edició del programa «Parlament i empresa». Ambdues han estat capaces de reinventar-se dins d'un àmbit històricament cabdal a Catalunya. Han sabut adaptar la tradició als temps moderns i obrir-se pas en nous mercats: gran part de l'èxit de Mango i de Pronovias té la seva arrel en la capacitat d'internacionalització que han demostrat aquestes empreses.

De fet, les exportacions són cada vegada més importants en el sector tèxtil i de la confecció. En total, aquest sector representa el 8% de les

exportacions industrials catalanes.¹ Pel que fa a l'interior de Catalunya, representa el 7% de l'ocupació industrial manufacturera i el 4,5% del producte industrial. La mostra definitiva que el sector tèxtil encara és ben viu al nostre país la trobem en el fet que l'any 2012 hi havia 2.732 empreses dedicades a aquest ram, de les quals 975 tenien més de cinc treballadors.

En la desena edició del programa «Parlament i empresa», els diputats del Parlament de Catalunya i els membres de FemCAT van poder visitar les instal·lacions de Mango i Pronovias per a conèixer més a fons el funcionament d'aquestes empreses i aprofundir en les seves nocions sobre el sector tèxtil i de la confecció. Enguany, el programa ha inaugurat un nou format, ja que l'activitat es va concentrar en un sol dia: els participants van visitar Mango durant el matí i, després d'un dinar institucional al Parlament de Catalunya, van acabar la jornada amb la visita a Pronovias.

¹ Dades de l'any 2012 proporcionades pel Centre d'Informació Tèxtil i de la Confecció, AIE.



MANGO

Presència arreu del món

Ser present a totes les ciutats del món s'ha convertit en un dels principals objectius de Mango des que l'any 1996 l'empresa va fer el seu primer pla d'internacionalització. Actualment, Mango té botigues a cent set països, i això l'obliga a tenir un sistema logístic complex i ben sincronitzat. La seu de tot aquest engranatge es troba al centre de distribució de Mango, a Parets del Vallès. Malgrat que la companyia treballa en el projecte d'un nou centre de distribució a Lliçà d'Amunt, que tindrà una capacitat molt més gran que la del centre de Parets del Vallès, actualment aquest és el principal punt logístic de la companyia. Aquí hi arriba només la roba plegada, ja que la roba penjada s'emmagatzema i es distribueix des d'un altre centre situat a Palau-solità i Plegamans.

La primera visita de la desena edició del programa «Parlament i empresa» va començar al centre de distribució de Mango de Parets del Vallès. En aquest punt arriba la producció empaquetada en caixes monoprodute, és a dir, en caixes que contenen diverses unitats d'un sol producte en un sol color i una única talla. Aquestes caixes s'emmagatzemen automàticament al magatzem del centre logístic. Quan les peces emmagatzemades que es requereixen per a les comandes de les botigues s'extreuen i s'empaqueten en les quantitats

demanades, la producció va a parar a l'àrea de *picking* (embalatge). Finalment, els encàrrecs es classifiquen en caixes que els camions s'enduran per a distribuir-les a les botigues de tot el món. Els participants del programa «Parlament i empresa» van recórrer el centre logístic seguint els passos que acostuma a fer el producte des que arriba al centre de Parets del Vallès fins que surt dins del camió.

Centre de distribució: l'anticipació com a prioritat

Els diputats del Parlament de Catalunya i els empresaris de FemCAT van iniciar el circuit al departament de recepció de Mango. Aquí arriba diàriament la producció que s'haurà de distribuir a tots els punts de venda, embalada en caixes monoprodute. En primer lloc, les caixes es descarreguen i passen per un escàner que comprova que compleixin les mesures necessàries per a l'emmagatzematge automàtic. La gran capacitat del centre de distribució de Mango i els recursos dels quals disposa permeten analitzar quatre mil caixes cada hora. Després s'envien a l'àrea de multifunció, on es fa el control de qualitat necessari per a l'admissió dels productes que envien els proveïdors. Al principi, a cada subministrador se li atribueix un control de qualitat estàndard. L'ordinador en el qual es-

tan enregistrats els proveïdors és el que estableix la mostra de producte que cal analitzar. En funció de l'historial que va acumulant cada subministrador, es van fent ajustos en la mostra que se li agafa: si acostumen a respondre bé, es disminueix la quantitat de producte que s'analitza, mentre que, si fallen, s'augmenta aquesta mostra.

El departament de control de qualitat va despertar la curiositat del senyor Pere Calbó, diputat del Grup Parlamentari del Partit Popular de Catalunya, que va preguntar en quina mesura acostumen a fallar els proveïdors. Li va respondre el senyor Carles Lozano, director del centre de distribució de Mango, que va explicar que el nivell d'incidència en el control de qualitat és baix, al voltant de l'1%. També va explicar que Mango estableix el seu nivell de tolerància respecte a les quantitats en un 2%: per cada cent productes que

demanen als proveïdors, aquests els poden proveir de dues unitats més o de dues menys, sempre que els n'informin. El senyor Xavier Cambra, secretari general de FemCAT, es va interessar per saber si els proveïdors de Mango serveixen l'empresa en exclusiva. Malgrat reconèixer que Mango és un client important per als proveïdors, el senyor Lozano va explicar que l'empresa té més de tres-cents subministradors, però cap d'aquests els proveeix en exclusiva.

La segona parada del recorregut es va fer al magatzem del centre de distribució. Es tracta d'un espai amb capacitat per a 342.000 caixes, és a dir, s'hi poden emmagatzemar entre 12 i 15 milions de peces de roba, en funció de si pertanyen a la col·lecció d'estiu, que ocupa menys, o a la d'hivern, que requereix més espai. Després de passar per l'àrea de recepció, les caixes s'emmagatzemen



automàticament. A partir de les onze de la nit, els treballadors preparen els lots per al lliurament de l'endemà. Per tal de preparar aquests lots, el magatzem envia a l'àrea de *picking* les caixes necessàries per a completar les comandes. Veient que el moviment és continu al magatzem de Mango, el senyor Sergio García, diputat del Grup Parlamentari del Partit Popular de Catalunya, va preguntar si hi ha estocs al magatzem o bé tot el producte que es demana entra i surt directament el mateix dia. Lozano va explicar que Mango funciona amb un sistema d'anticipació: compra la quantitat de cada model que estima que necessitarà per a les seves 2.700 botigues, considerant la inicial i la reposició que hauran de fer durant la temporada. Tot i així, com que la col·lecció es va introduint als punts de venda a poc a poc, en funció d'uns terminis prèviament establerts, sempre hi ha estocs al magatzem esperant que els arribi el seu torn. Pel que fa al producte que sobra a les botigues, després de manipular-lo —tornar-lo a plegar, embossar-lo, etc.—, s'envia a la cadena *outlet*, formada per cent cinquanta botigues. El senyor Fernando Sánchez, diputat del Grup Parlamentari del Partit Popular de Catalunya, va preguntar què es fa quan aquest producte no es ven en un *outlet*: pot seguir en venda en aquestes botigues durant més d'una temporada, però arriba un punt en què s'ha d'apartar. Llavors, o bé es destina a mercats de molt baix cost, o bé es fan donacions.

Seguint el camí que acostuma a fer la producció que arriba al centre logístic de Mango, els diputats i empresaris van continuar la visita dirigint-se a l'àrea de *picking*. En aquesta zona, els treballadors preparen les comandes per a cada botiga. Operen amb terminals informàtics que els indiquen directament quantes unitats han d'agafar de cada caixa monoprodute. Els operaris les agafen manualment i les posen en una cinta. Tot seguit, un escàner llegeix l'etiqueta i envia el producte a la sortida que té assignada cada comanda. Aquest classificador té sis-centes sortides amb calaixos dobles, que permeten preparar simultània-



ment 1.200 comandes. Però, què se'n fa, de l'estoc que queda a les caixes monoprodute? La resposta a aquesta qüestió, plantejada pel senyor Oriol Guixà, conseller delegat de La Farga Group i membre de FemCAT, és senzilla: el sistema registra el nombre de peces que queden dins la caixa monoprodute i les codifica amb l'etiqueta de la caixa, que es torna a tancar i s'envia al magatzem. Quan es necessiti de nou aquesta peça de roba per a fer un *picking*, tornaran a fer-la servir.

La senyora Mercè Jou, diputada del Grup Parlamentari de Convergència i Unió, i el senyor Oriol Amorós, diputat del grup d'Esquerra Republicana de Catalunya, van mostrar interès per saber si les comandes es fan manualment o automàticament des de les botigues. Efectivament, aquestes comandes són automàtiques: es reposa exactament cada peça que es ven. Ara bé, la persona encarregada de la botiga l'ha de comprovar i la pot modificar segons les seves necessitats. Amb relació a les comandes, la senyora Inés Arrimadas, diputada del Grup Parlamentari de Ciutadans, va mostrar curiositat per saber si des del centre de distribució de Mango de Parets del Vallès també se serveixen les que es fan per Internet. Però aquestes se serveixen des d'un altre centre logístic, situat a Montcada i Reixac, des d'on surten els encàrrecs que van directament al client final.

Un cop les comandes estan preparades, només cal que les caixes surtin cap a la seva destinació. Per això el recorregut va finalitzar a l'àrea d'expedició. Les caixes hi arriben directament des del classificador o bé des del magatzem. La senyora Maria Senserrich, diputada del Grup Parlamentari de Convergència i Unió, va preguntar quants camions surten diàriament des d'aquest punt. El senyor José Antonio Sánchez, director del centre logístic de Parets del Vallès, li va respondre que la mitjana se situa entre els vint i els trenta camions diaris, malgrat que el nombre varia molt dependent del dia.



Però quin ha estat el procés previ a la fabricació i distribució del producte? Per a conèixer-ne els detalls, els parlamentaris i els membres de FemCAT van continuar la jornada amb una visita al centre de disseny Hangar de Mango, situat a Palau-solità i Plegamans.

Centre Hangar: art i disseny

L'enorme escultura de Jaume Plensa que presideix l'edifici Hangar de Mango va ser el primer que els participants del programa «Parlament i empresa» van poder veure tan bon punt van arribar a les portes de la seu de la companyia. Quan van entrar a les instal·lacions, van confirmar que es tracta d'un veritable museu: el senyor Isak Andic, president de Mango, és col·leccionista d'art contemporani i les parets d'aquest edifici són plenes d'obres de grans artistes actuals. «La filosofia és que aquí hi treballen dissenyadors i ens hem d'ambientar d'art i de disseny; compartim art», explicava al grup la senyora Ninona Vila, directora de comunicació de Mango. De fet, en aquest edifici hi ha tots els departaments de l'empresa relacionats amb l'estètica del producte. Aquí es dissenya la producció que es vendrà a tot el món; per això hi treballa gent de cultures molt diverses.

Des dels seus inicis, Mango ha dirigit el seu producte fonamentalment a les dones. L'empresa va començar adreçant-se a noies adolescents i ha anat evolucionant de la mà del seu públic. Les clientes inicials de Mango, que en aquell moment tenien al voltant de quinze anys, ara en tenen entre vint-i-cinc i trenta. A més, la majoria tenen parella i, probablement, han estat mares. Per això Mango ha adaptat els seus dissenys a l'evolució d'aquestes dones i ha ideat noves línies de roba, com ara la d'homes o la de nens, per ajustar-se a les seves noves necessitats. La darrera línia que Mango ha llançat al mercat és Violeta. Es tracta d'una col·lecció de roba per a gent jove amb talles que van des de la 40 fins a la 52. «No és una línia de talles

grans, sinó una línia que fa especial incís en el patronatge», insistia Ninona Vila. Davant d'aquest comentari, la senyora Alícia Romero, diputada del Grup Parlamentari Socialista, va posar damunt de la taula la polèmica respecte al fet que la talla 40 es consideri una talla gran. Ninona Vila va explicar que Violeta comença a partir d'aquestes mides perquè a través d'un estudi de mercat van veure que hi havia moltes noies que no se sentien còmodes amb la talla 40 que trobaven a les botigues. Per això van decidir començar la línia a partir d'aquesta talla, però fent ajustos en els patronatges.

Totes aquestes línies de producte de Mango s'exposen en unes botigues pilot situades a l'inici dels passadissos on hi ha les obres d'art del centre de disseny Hangar. En aquests simuladors hi exposen les peces de roba, fan fotografies i les envien a totes les botigues del món perquè mantinguin una imatge homogènia. La idea és que quan el client entri a una botiga de qualsevol país pensi automàticament: «Això és Mango». De fet, per a les multinacionals, és fonamental mantenir una imatge corporativa coherent arreu. Això no és senzill amb una xarxa de franquícies tan àmplia com la d'aquesta companyia. Ara bé, el franquiciat ha estat clau per a l'expansió de Mango i per a ajudar l'empresa a adaptar-se a cada país, ja que les franquícies els proporcionen més coneixement local en molts aspectes rellevants. Per exemple, des de la seu a Palau-solità i Plegamans aporten al franquiciat coneixements en qüestions com la venda del producte i la gestió, però aquest franquiciat aconsella Mango sobre aspectes de comunicació i publicitat, per tal que s'adaptin a la cultura del país al qual es dirigeixen.

En aquest punt de la visita, el senyor Oriol Amorós va voler saber quin percentatge de les botigues Mango eren franquícies. Calculant-ho en metres quadrats, el cinquanta per cent de les botigues són pròpies i l'altra meitat forma part del franquiciat. Dins de la part que correspon a franquícies, distingim dues modalitats: les fermes i les de dipòsit. Les primeres tenen més marge de bene-



fici, però aquells productes que els sobren se'ls han de quedar. En canvi, les segones poden retornar allò que els sobra, de manera que tenen menys risc, però això implica tenir menys marge de benefici. En qualsevol cas, el franquiciat en totes les seves modalitats està molt guiat per la central de Mango.

Després de veure les botigues pilot i de passar per davant de la cantina, on diàriament dinen més de dues mil persones, els participants del programa «Parlament i empresa» van continuar la visita per l'àrea de confecció. Aquí es fan les primeres mostres a partir del que han ideat els dissenyadors. Un cop s'ha triat la tela i s'ha elaborat el patró, es cus la peça de roba i se l'emprova una model. Però el gruix de la producció de Mango no es troba en aquest centre, sinó majoritàriament a la Xina (al voltant del 40% de la producció) i al Marroc (prop del 20%). La resta es produeix en altres països com Turquia, l'Índia, el Vietnam i els països de l'est d'Europa.



En el centre de Palau-solità i Plegamans només s'hi realitzen les primeres mostres, per tal d'analitzar bé el patró, preparar desfilades o mostrar els nous dissenys a la premsa. Després d'observar que la majoria de treballadors que realitzaven aquesta feina eren dones, la senyora Glòria Renom, diputada del Grup Parlamentari de Convergència i Unió, va voler saber quina era la composició de la plantilla per sexes. El cert és que a Mango hi treballen fonamentalment dones: el 85% dels treballadors són noies, i la mitjana d'edat se situa al voltant dels trenta anys. Les característiques de la plantilla són lògiques si atenem el públic objectiu de Mango. D'altra banda, la presència de la companyia arreu del món justifica que hi treballi gent de molts països diferents. Amb relació a les característiques dels productes que es venen a l'exterior, la senyora Inés Arrimadas va preguntar si el disseny de la producció s'ajusta a cada país: del total de la producció, un 20% s'adapta a les característiques i necessitats dels llocs on es venen. Per exemple, als països nòrdics fan peces de roba més gruixudes i talles més grans i als països àrabs adapten les faldilles fent-les més llargues. També s'adequa la publicitat a la cultura de cada país.

Un cop s'han realitzat les primeres mostres, es fan les provatures amb models. Aquest procés l'anomenen *escalat* perquè consisteix a ajustar les talles als diferents cossos. Els diputats i empresaris van poder veure com es feia l'escalat amb dues models i es comprovava la comoditat de la peça i el seu patronatge. Un cop han realitzat l'escalat, les peces de roba passen a un departament que fa la selecció final del producte. La senyora Alícia Romero va plantejar una nova pregunta: «Qui decideix quins productes es venen?». El president de Mango treballa al departament de producte, acompanyat d'un equip de treball, de manera que la decisió final recau sobre aquesta secció.

Sense deixar de banda l'art com a font d'inspiració, en un edifici annex al centre de disseny hi ha els departaments de suport de la companyia.

Mango treballa com si fos un conjunt d'empreses petites. Entre els seus departaments, hi ha un bufet de quinze advocats, un equip amb cent informàtics i un gabinet de comunicació de més de seixanta persones. Aquests funcionen com a empreses independents però coordinades entre si. El senyor Enric Casi, director de Mango, va rebre en aquest edifici els parlamentaris i empresaris i els va exposar la història de l'empresa, la seva situació actual i els seus reptes de futur.

Una empresa del món

«L'esperit esportiu de superació és el que ens ha permès anar construint la companyia», va destacar el senyor Casi. Aquesta filosofia és la que ha empès Mango a passar de tenir una sola botiga al passeig de Gràcia de Barcelona l'any 1984 a tenir 2.700 punts de venda l'any 2014. Certament, el ritme de creixement de la companyia ha estat frenètic: si durant els primers onze anys Mango havia aconseguit obrir 100 botigues en tot el període, a partir de l'any 1996 es va proposar obrir-ne 100 anualment. Després d'haver superat aquest repte, la previsió actual és obrir 250 punts de venda més cada any, de manera que l'empresa espera arribar a les 5.000 botigues l'any 2022.

Aquest creixement ha estat acompanyat d'un procés d'expansió mundial que va començar l'any 1996 amb el primer pla d'internacionalització de la companyia. Segons el senyor Enric Casi, l'expansió ha estat possible gràcies als progressos tecnològics: poden vendre a cent set països sense tenir-hi una estructura fixa d'oficines en cadascun, gestionant-ho a distància gràcies a Internet i a altres sistemes de comunicació. «Les tecnologies ens permeten ser a tot arreu del món sense ser gaire presents a cada país», va assenyalar Casi, que ho va il·lustrar amb un símil històric: «L'Imperi Romà es va desmuntar perquè no podia organitzar tota la seva extensió; a nosaltres ens passaria el mateix si haguéssim de tenir una estructura fixa a cada país».



Actualment, les vendes de Mango a l'exterior representen el 84%. Només un 16% del negoci es fa dins del territori espanyol. Per aquest motiu, malgrat que Mango és una empresa catalana, Enric Casi la defineix com «una empresa del món».

A banda de continuar el procés d'internacionalització, des de l'any 2012 el nou repte de la multinacional és canviar les característiques de les botigues Mango. Fins ara, els punts de venda de la companyia tenien roba de qualitat i a bon preu d'una sola línia dirigida a dones joves. Ara, Mango vol convertir aquestes botigues en espais d'entre 800 i 3.000 m² on es pugui trobar roba dirigida a un públic familiar. Això implica incloure les diferents línies de roba de la companyia en un mateix espai: Mango, H.E. by Mango, Mango Touch, Mango Sports, Mango Kids i Violeta.

Amb tot, l'objectiu de Mango és arribar als 10.000 milions d'euros de facturació l'any 2022. Aquesta xifra suposaria un increment de 8.200 milions d'euros de la facturació en nou anys, ja que Mango va facturar prop de 1.800 milions l'any 2013. Es tracta d'una meta alta, en sintonia amb l'ambiciosa missió de l'empresa que el senyor Casi va exposar: «Ser presents a totes les ciutats del món».

Amb totes aquestes dades sobre la taula, la senyora Montserrat Capdevila, diputada del Grup Parlamentari Socialista, va obrir la ronda de preguntes. Capdevila va constatar l'actual tendència

en diferents sectors empresarials a relocalitzar la producció. Atenent que Mango té molt deslocalitzada la producció, va demanar al senyor Enric Casi si es plantegen la seva relocalització a Catalunya. El senyor Casi li va respondre que no es preveu aquesta opció i ho va justificar en termes de progrés: per al director de Mango, cosir està reservat als països que comencen a créixer, en tant que les barreres d'entrada per a muntar un taller de costura són mínimes. Però quan augmenta el seu desenvolupament, els països busquen fabricar productes amb valor afegit, com ara productes electrònics. Segons el senyor Casi,

això explica que la producció tèxtil es realitzi fora de Catalunya.

Tot seguit, el senyor Miquel Martí, president de FemCAT, va felicitar Enric Casi per l'èxit de Mango: «El procés d'internacionalització i de creixement de la companyia en els últims anys és per treure's el barret», va reconèixer Martí, que va celebrar el fet que un exemple de model d'èxit com Mango tingui la seu a Catalunya. El president de FemCAT va comparar el model de Mango amb el d'Inditex, que es caracteritza per la capacitat de resposta immediata respecte a les necessitats del punt de venda. Es va interessar per saber



si Mango també té aquesta capacitat de reacció o bé el seu sistema està més basat en l'anticipació, tal com havien vist durant la visita. El senyor Casí va explicar que la manera d'operar de Mango és mixta, en tant que intenten aplicar la part positiva de cada sistema: anticipar-se és més econòmic perquè permet fer comandes més grans, mentre que l'aprovisionament immediat és més car, però permet donar resposta a allò que volen en cada moment.

El senyor Jordi Bagó, vicepresident de FemCAT i conseller delegat del Grup Serhs, es va afegir a les felicitacions. Tot seguit, va preguntar quina és la visió de Mango a mitjà termini sobre com la venda per Internet pot afectar el repte de la companyia d'obrir 250 punts de venda nous cada any. Enric Casí va afirmar que l'increment de botigues és compatible amb el creixement de la venda en línia. Mango intenta crear una simbiosi entre les dues modalitats fent-les compatibles, per exemple, amb la possibilitat de fer devolucions a les botigues de productes que s'han comprat per Internet.

D'altra banda, el senyor Oriol Amorós va manifestar que l'havia sorprès la rigidesa de l'estructura logística de Mango, ja que la majoria de la producció del món passa per aquest centre de distribució abans d'anar a parar a la botiga. El senyor Casí va puntualitzar que una part important de la producció va directament de la fàbrica als punts de venda, tot i que la majoria de productes passen pel centre de Parets del Vallès. Seguint amb el tema logístic, el senyor Oriol Amorós va voler saber quina part del cost del producte es deu a la despesa en distribució i en quina mesura els preocupa que el preu del carburant augmenti en un futur. El senyor Casí va estimar que al voltant del 15% del preu del producte és cost de distribució. En aquest sentit, l'augment del preu del carburant afecta directament la companyia, però Casí es va mostrar confiat en la capacitat d'adaptació de l'empresa a les noves circumstàncies.

El senyor Gabriel Jené, membre de FemCAT, va continuar el torn de preguntes interessant-se pels motius que han portat Mango a canviar les característiques de les botigues, convertint-les en punts de venda més grans que concentren totes les línies. Segons Enric Casí, hi ha fonamentalment dues raons que justifiquen aquesta decisió: poder dur a terme economies d'escala i el fet que les botigues grans tenen més capacitat d'atracció de clients.

Finalment, les senyores Mercè Jou i Glòria Renom van tancar la ronda de preguntes referint-se a aspectes de recursos humans. La senyora Jou va demanar quin és el perfil professional dels treballadors de Mango, mentre que la senyora Renom va voler saber si l'empresa té polítiques de conciliació laboral i familiar per als treballadors. Casí va posar l'accent en la diversitat dels perfils que requereix una empresa com Mango, depenent de cada departament, però va identificar unes característiques generals d'un possible candidat a entrar a la companyia: algú d'entre vint-i-cinc i trenta anys que tingui una carrera universitària i, probablement, hagi cursat un màster. Mango també mostra predilecció per aquelles persones que hagin treballat en empreses del món anglosaxó. No només perquè això garanteix el domini de l'anglès, sinó també perquè el concepte de negoci d'aquestes empreses és molt pròxim al de Mango. Pel que fa a les polítiques de conciliació laboral, la companyia té unes normes internes que les regulen, però aquesta qüestió la gestiona cada departament segons les seves necessitats. Enric Casí va reconèixer la importància de la conciliació laboral i familiar, especialment en una empresa com Mango, on les dones són part del seu ADN.



DINAR INSTITUCIONAL AL PARLAMENT

Després de set anys de crisi, alguns indicadors apunten que l'any 2014 l'economia catalana començarà a remuntar significativament. La desena edició del programa «Parlament i empresa» va coincidir amb aquest moment d'optimisme i amb un altre motiu de celebració: el cinquantè aniversari de Pronovias, una de les empreses amfitriones d'aquesta edició. Per això, el caràcter festiu va marcar el dinar institucional al Parlament de Catalunya, on la presidenta, Núria de Gispert, va rebre els diputats de la desena legislatura i els membres de FemCAT.

La senyora Núria de Gispert va adreçar unes paraules als assistents i va anunciar que s'afegiria a la visita de la tarda a la seu de Pronovias. La presidenta va destacar que el fet que aquesta edició se centrés en el sector tèxtil i de la confecció convertia les dones en les protagonistes de la jornada. També va agrair a FemCAT que durant set anys hagi organitzat aquest programa, que valora molt positivament. «Crec que hem començat el 2014 forts i amb perspectives de futur», va concloure la senyora De Gispert. Tot seguit, va cedir la paraula al president de FemCAT.

El senyor Miquel Martí va voler agrair, en primer lloc, la participació de Mango i de Pronovias en el programa «Parlament i empresa». També va dirigir un agraïment als diputats per la seva presència massiva en aquesta edició. «Per part de

FemCAT, treballem amb molta il·lusió perquè entenem que és molt important l'apropament entre el món parlamentari i l'empresarial», va afirmar Martí, que va manifestar el propòsit de FemCAT de continuar amb aquesta tasca. Amb la mateixa voluntat de continuïtat, el senyor Martí va mostrar el seu desig, compartit amb el del senyor Rafael Luna, president de la Comissió d'Empresa i Ocupació, de dur a terme la pròxima edició a la província de Tarragona. D'aquesta manera, el programa «Parlament i empresa» haurà estat present a les quatre províncies de Catalunya.

Tot seguit, el president de FemCAT va posar l'accent en la importància que històricament ha tingut el sector tèxtil i de la confecció a Catalunya. Ho sap prou bé ell que, nascut a Sabadell, recorda que durant la seva joventut «aquell que no era fabricant no era ningú». El senyor Martí va lloar la capacitat de Mango i de Pronovias de situar-se en una posició privilegiada dins d'un ram que semblava que havia quedat obsolet: «Hem d'estar molt orgullosos de tenir empreses capaces de reinventar-se dins d'un sector que havia tingut un pes específic molt important». Per això va definir les empreses amfitriones d'aquesta desena edició com a «dos models d'èxit».

Va prendre el relleu del senyor Martí el senyor Alberto Palatchi, president de Pronovias, que va iniciar el seu discurs reculant un segle: «Aquest

any fa cent anys que el meu pare va desembarcar a Barcelona». Palatchi va explicar que hi va arribar quan fugia de l'expulsió dels jueus de Turquia. «El meu pare era un emprenedor nat: no tenia res, però tenia il·lusions, somiava», va assenyalar Palatchi. Aquest esperit emprenedor el va portar a crear la casa de teixits El Suizo, que es va convertir en una de les més populars de l'època. L'any 1964, ara fa exactament cinquanta anys, va fundar la companyia St. Patrick, una empresa de vestits de núvia *prêt-à-porter*.

Alberto Palatchi va començar a treballar a l'empresa del seu pare l'any 1968, quan tenia divuit anys, i el seu pare li va atorgar la respon-

sabilitat d'iniciar un projecte empresarial nou. A partir de llavors, va començar l'expansió de la companyia a través de dues iniciatives pioneres: l'aposta pel franquiciat i les botigues especialitzades. Tot plegat va anar acompanyat d'un procés d'internacionalització que els ha portat a ser número 1 en vendes al món. Amb tot, Pronovias arriba als cinquanta anys en un moment àlgid: «És un moment difícil i complicat, però nosaltres ens trobem amb molta il·lusió i molta força per continuar», va concloure el senyor Palatchi.

Finalment, Núria de Gispert va reprendre la paraula per acabar amb un doble agraïment i una



doble reflexió. Els agraïments van anar dirigits a FemCAT i a les dues empreses amfitriones de la desena edició. La senyora De Gispert va reiterar la importància de la tasca de FemCAT perquè el món empresarial i el parlamentari puguin entendre's, conviure i tirar el país endavant amb la complementarietat de les seves dues visions. També va recordar als empresaris de FemCAT que «avui dia una empresa vol dir llocs de treball», fet que és imprescindible per a fer remuntar l'economia. D'altra banda, va agrair a Mango i a Pronovias que brindessin als diputats i empresaris la possibilitat de conèixer les seves empreses. Va felicitar el president de Pronovias pel cinquantè aniversari de la seva companyia i el va instar a festejar-ho, recordant-li que tots els presents voldrien compartir amb ell aquesta celebració: «Hem passat set anys amb molts problemes i tots tenim

ganes de marxar contents a casa i de poder dir que formem part d'un model d'èxit», va puntuar la presidenta.

Pel que fa a la doble reflexió, la presidenta va valorar positivament el fet que al voltant del 80% dels treballadors de Mango i de Pronovias són dones. «Això és important perquè alguns comencen a adonar-se que les dones valem molt», va destacar la senyora De Gispert. En la seva segona reflexió, la presidenta va insistir en la necessitat que els diputats treballin per a donar a la societat un missatge d'optimisme respecte a la situació econòmica del país. En aquest sentit, la senyora Núria de Gispert va valorar la segona edició de la desena legislatura del programa «Parlament i empresa» com una empenta positiva: «La visita a les dues empreses d'avui ens donarà ànims i eines per poder lluitar pel futur».



PRONOVIAS

Vestir els somnis

La importància de la internacionalització i la tendència cap a botigues més grans, que havien estat protagonistes de la visita del matí a Mango, també van ser molt presents durant el recorregut per la seu de Pronovias, a la tarda. En el cas d'aquesta empresa, la internacionalització ha estat la clau del seu èxit. L'obertura cap a nous mercats li ha permès superar les limitacions d'un públic molt reduït dins del territori català i espanyol. D'altra banda, la tendència cap a botigues més àmplies respon a un aspecte fonamental de la filosofia de la companyia: convertir l'experiència de comprar el vestit de núvia en un moment únic. Més de tres-centes persones treballen cada dia per fer realitat aquests objectius des del centre de Pronovias, situat al Prat de Llobregat. Aquí hi ha localitzats els departaments de prototip i confecció del producte, de recepció i control de qualitat i de preparació de comandes, així com el magatzem i l'àrea de prototip de noves botigues. Els participants de la desena edició del programa «Parlament i empresa» van poder passejar per tots aquests departaments i compartir opinions sobre diferents temes referents al negoci.

Mentre que Mango funciona amb un sistema d'anticipació i aprovisionament immediat, Pronovias treballa per encàrrec: la núvia va a la botiga, s'emprova els vestits i encarrega aquell que més li

agrada. La comanda s'envia al centre del Prat de Llobregat, el nucli de Pronovias. Aquí arriben els vestits des de la fàbrica, s'hi fa el control de qualitat i es preparen per a enviar-los a les botigues a punt per a les núvies. Prèviament, en aquest centre també s'ha ideat el disseny dels vestits i s'han confeccionat els primers patrons.

El cor de la companyia

Acompanyats pel senyor Alberto Palatchi i pel senyor Manuel Ehrensperger, director general de la companyia, els diputats i membres de FemCAT van iniciar la visita a les instal·lacions d'aquesta empresa pel darrer departament on va a parar el producte: l'àrea de *picking*. Un cop s'ha revisat que els vestits segueixin els criteris de qualitat oportuns i s'han condicionat per a vendre, es classifiquen per clients a la zona de *picking*, en funció de les comandes que hagi fet cada botiga. La capacitat del departament permet fer set-cents *pickings* cada dues hores. Abans de preparar les comandes, el producte passa pel magatzem, que és el següent punt que van visitar els participants. Aquí s'ordenen els estocs per marca i per gamma. En aquest magatzem hi caben aproximadament cinquanta mil vestits. Els convidats es van sorprendre veient la gran quantitat de vestits de núvia que circulaven



per aquell espai. El director general de Pronovias, que s'havia incorporat feia poc a la companyia, va expressar la impressió que va tenir la primera vegada que va veure el magatzem: «El que em va cridar l'atenció és que tots aquests vestits representen històries d'amor que s'estan a punt de produir; pensar que hi ha tot això al darrere és meravellós». I la prova de la imminència de totes aquelles històries és el fet que tots els vestits que s'emmagatzemen en aquest espai han estat prèviament encarregats per les clientes.

Deixant enrere el magatzem, els diputats i empresaris de FemCAT van visitar la planta de control de qualitat. En aquest departament, el cent per cent dels vestits que hi arriben passen per un maniquí inflable que canvia de talla tan sols prement un botó. Aquí es comprova que no hi hagi cap desperfecte i que les mides siguin les adequades. Aquest maniquí forma part d'un projecte d'R+D+I d'una companyia catalana i ha estat dissenyat i fabricat a Catalunya. Està ideat per a comprovar que els vestits compleixin els paràmetres de qualitat que marca l'oficina tècnica. El compliment d'aquests paràmetres és essencial atenent el tipus de producte amb el qual tracta Pronovias: «Com que el casament de la núvia ha de ser perfecte, el producte ha de ser perfectíssim», va argumentar el senyor Ehrensperger, que va recalcar la importància de la precisió en la fase de control de qualitat. Si algun vestit té una incidència que es pugui solucionar, aquest es repara en el següent departament: la zona de condicionament.

A causa de la delicadesa del producte, el tractament que es fa de cada vestit és molt particular. Per aquest motiu és important que estigui registrada tota la seva traçabilitat. Cadascun dels vestits té un codi que permet registrar la vida que ha seguit i localitzar-lo en qualsevol moment. D'aquesta manera es pot conèixer informació molt diversa relacionada amb el producte, com ara qui n'ha fet el planxat, quines incidències ha tingut, quins productes hi ha al control de qualitat, etc. Després d'aquesta explicació, la presidenta

Núria de Gispert va preguntar què fan si la clienta s'emprova el vestit a la botiga i li va gran o cal que se li escurci, per exemple. El senyor Palatchi li va explicar que els ajustos pertinents es fan a la botiga, ja que Pronovias té tallers a tots els seus punts de venda del món. Cal tenir en compte que aquesta companyia segueix un model *prêt-à-couture*, i no pas *prêt-à-porter*. Mentre que aquest darrer model consisteix en la producció de peces de roba en sèrie, amb patrons repetits que el consumidor adquireix sense cap modificació, el model *prêt-à-couture* consisteix en la modificació per a cada client del model industrial, produït en sèrie. Això permet combinar els avantatges del *prêt-à-porter* i de l'anomenada *haute couture* (alta costura), és a dir, de la roba feta a mida per grans modistes.

Per a enllestir el producte per a la botiga, cal que aquest passi per la zona de planxat. En aquesta àrea, la més calorosa de les instal·lacions, el senyor Palatchi va explicar als convidats que Pronovias té dos tipus de planxat: el manual, per a acabats com els prisatges, i el túnel de planxat. Aquest túnel pot planxar al voltant de quatre-cents vestits cada hora.

Totes aquestes operacions són essencials per a garantir que el producte arribi a les botigues en unes condicions perfectes. Però no n'hi ha prou; també és fonamental assegurar la confortabilitat de la núvia en el moment de la compra. Per això, després de veure com es condiciona el producte abans d'enviar-lo als punts de venda, els diputats i els membres de FemCAT van visitar un prototip de botiga. Essent conscients de la importància que té per a una núvia l'experiència de la compra del vestit de casament, és evident que les característiques dels establiments són un punt clau per a l'èxit de Pronovias. L'objectiu és assegurar la conversió de les visites en vendes. Per això la companyia ha iniciat un projecte de remodelació de les botigues. Els nous espais, dissenyats per l'arquitecte Lázaro Rosa Violán, que té el seu estudi a Barcelona, deixen enrere el minimalisme i els colors foscos predominants fins ara i es converteixen



en ambients càlids on el blanc guanya protagonisme. Aquest nou concepte de botiga ja s'ha estrenat a Ciudad Real i a Bilbao, i pròximament s'inaugurarà un nou punt de venda a Barcelona en un local de 1.000 m². Es tracta d'una *flagship*, és a dir, d'una botiga espaiosa amb un disseny molt atractiu que té com a objectiu oferir un valor afegit al producte i fer inoblidable el moment de la compra. El senyor Alberto Palatchi va justificar aquest canvi d'imatge dels punts de venda: «Pretenem que siguin botigues molt més fantasioses, per acompanyar l'experiència de compra de la núvia d'un entorn que sigui adequat». Davant del prototip de botiga que van poder observar els participants del programa, el senyor Fernando Sánchez va expressar la seva impressió: «Recorda una mica a *Les mil i una nits*, és una mica oriental». Palatchi va explicar que la seva intenció era defugir la fredor que causava el minimalisme de les anteriors botigues. Va puntualitzar, però, que aquests espais s'han d'ajustar a uns paràmetres econòmics de manteniment racionals. «Al final, l'expansió depèn de la rendibilitat», va afegir Palatchi.

Amb la mateixa voluntat de convertir l'experiència de compra del vestit en un moment únic, Pronovias complementarà el canvi d'imatge dels punts de venda amb un nou projecte d'acadèmia. L'objectiu és formar tots els venedors de les dues-

centes botigues pròpies que la companyia té arreu del món. «Hem de ser molt bons atenent, per sobre de les expectatives dels nostres clients», va insistir el senyor Palatchi, que va posar l'accent en la importància de tractar bé els consumidors: «No hem de perdre de vista que els ho devem tot». I amb uns clients cada vegada més exigents, Pronovias ha de procurar anar sempre un pas per davant del seu públic.

La visita a les instal·lacions de Pronovias va finalitzar a la zona que el senyor Palatchi va definir com «el cor de la companyia», el departament de prototip i confecció. Aquí es fabriquen les primeres mostres, després que els dissenyadors hagin ideat els nous models. Un dels punts forts de Pronovias és el patronatge, ja que, gràcies a unes mesures molt estudiades, són capaços de fer vestits de núvia que escauen a la majoria de clientes. El

patronatge es treballa en aquest departament, alhora que s'hi prepara tota la R+D dels vuit-cents vestits que Pronovias treu al mercat anualment. Per a concloure la visita, el president de la companyia va afirmar que Pronovias és una empresa competitiva perquè té l'oportunitat de fer la seva tasca amb costos internacionals molt competitius. Segons el senyor Palatchi, una altra clau de l'èxit de la companyia és el fet de realitzar sempre «un producte millor que el dels altres».

Eixamplar els mercats i afinar la imatge

En finalitzar el recorregut, el senyor Manuel Ehrensperger va exposar als participants del programa «Parlament i empresa» la història de la



companyia, que ja havia introduït durant el dinar institucional el senyor Alberto Palatchi, la situació actual de l'empresa i els seus reptes de futur. Pel fet que només feia mig any que s'havia incorporat a Pronovias, el senyor Ehrensperger va aportar un punt de vista interessant a l'exposició. Va transmetre amb claredat les seves primeres impressions i els aspectes que segons el seu parer diferencien l'empresa d'altres multinacionals de prestigi on ell havia treballat anteriorment, com Swarovski o Chopard. El fitxatge del senyor Ehrensperger s'enquadra dins del procés de renovació de Pronovias, que, a banda de qüestions relacionades amb la imatge, també inclou la reformulació de l'estratègia directiva.

Tal com el senyor Palatchi havia exposat durant el dinar al Parlament, l'any 1922 va néixer la casa de teles El Suizo, l'embrió de l'actual Pronovias. Però no va ser fins a l'any 1964 que va sorgir St. Patrick. La família Palatchi va debutar en el món de la moda nupcial amb aquesta empresa dedicada als vestits de núvia *prêt-à-porter*. Quatre anys més tard, quan el senyor Alberto Palatchi es va incorporar a l'empresa del seu pare, va néixer Pronovias Barcelona, tal com la coneixem avui dia. Durant els deu primers anys, el mercat de la companyia es va cenyir al territori espanyol, però a partir de l'any 1978 Pronovias va iniciar un procés d'obertura cap a Europa. L'èxit d'aquesta obertura va fer que una dècada més tard comencés l'objectiu Amèrica. Quan l'any 2000 Pronovias ja havia aconseguit fer-se un lloc en el continent americà, la companyia va decidir llançar-se a aconseguir el seu darrer repte: ser present als cinc continents. Després d'assolir-lo, actualment Pronovias té botigues a cent cinc països i està en molt bona forma.

Pronovias arriba al seu cinquantè aniversari amb 183 punts de venda *retail* en trenta-cinc països i 4.315 botigues *wholesale* en cent cinc països. El sector *retail* està format per botigues pròpies de Pronovias, per franquícies i per *department stores*, és a dir, per seccions pròpies dins de

grans magatzems, com ara El Corte Inglés. Dins d'aquesta categoria, Pronovias Fashion Group té les marques Elie, Atelier Pronovias, Pronovias i Les Accessoires. D'altra banda, les *wholesale* són botigues multimarca on Pronovias hi és present. S'hi venen les marques La Sposa, St. Patrick, White One i Avenue Diagonal, a més de les marques presents a la categoria *retail*. A banda del sector nupcial, en el sector *cocktail* l'empresa compta amb les línies Pronovias i It's my party. Cadascuna de les marques de Pronovias va dirigida a un públic diferent: mentre que Atelier Pronovias respon al producte més luxós de la companyia, White One i Avenue Diagonal són les marques més assequibles per al consumidor. Totes les línies es distribueixen a partir de set centres logístics repartits en diferents punts del món: a Hong Kong, Rússia, el Canadà, els Estats Units, l'Amèrica Llatina i Catalunya.

La pregunta obligada en la conjuntura actual és com la crisi econòmica ha afectat la companyia. El senyor Ehrensperger va emfasitzar la bona feina que ha fet Pronovias des que va començar la crisi. Això explica que entre els anys 2010 i 2013 el volum de negoci de la companyia hagi crescut. Durant aquest període, Pronovias ha passat de tenir 160 punts de venda a tenir-ne 183, de ser present a 83 països a tenir botigues a 105 països, d'uns 3.000 clients a uns 4.000, i de tenir un únic centre de distribució a tenir-ne set. Així mateix, les vendes han passat de 141 a 160 milions d'euros, és a dir, les vendes han augmentat un 14% en plena crisi econòmica. Aquest procés de creixement no hauria estat possible sense un model d'internacionalització com el de Pronovias, que aposta per la seva expansió al continent americà i que tot just comença a entrar en el gran mercat asiàtic. «Som una multinacional al cent per cent», va afirmar el senyor Ehrensperger.

De fet, la companyia mai perd de vista que un dels seus punts forts és la internacionalització i el seu reconeixement i prestigi a nivell mundial. Per això, la visió de l'empresa està molt relacionada



amb aquesta idea: «Assegurar que Pronovias sigui la marca de referència amb un posicionament únic i la líder del mercat en cada país rellevant». Malgrat que Pronovias és número 1 mundial en el sector de moda nupcial, la seva intenció és ser líder en cadascun dels anomenats *key market*. Aquesta visió es desprèn de la seva missió, que també té un caràcter global: «Vestir els somnis de les dones elegants de tot el món en els moments importants de la seva vida».

El senyor Manuel Ehrensperger va explicar als assistents que aquesta expansió ha de ser possible garantint dos aspectes importants: créixer en recursos humans i continuar essent una empresa

familiar. Actualment, Pronovias té 813 treballadors de més de 35 nacionalitats. D'aquests, més del 85% són dones. Ehrensperger va apuntar que el repte és aconseguir que també hi hagi més dones en el comitè de direcció, on actualment hi ha majoritàriament homes. Des del juliol del 2013, aquest comitè l'encapçala el senyor Ehrensperger, a qui Alberto Palatchi li ha encarregat el compromís d'assegurar el relleu generacional. Aquest és un altre dels punts forts de Pronovias: el fet que es tracta d'una empresa familiar que, a més, és molt sòlida financerament.

Però la solidesa financera no és suficient per a sostenir la companyia. També és necessària la solidesa dels seus valors. Aquests són fonamentals per a l'empresa, que es dirigeix a un públic que es prepara per a viure una experiència única: la del casament. Per això, un dels valors principals de la companyia és l'amor i la passió per tot allò que fan. «Comparant-ho amb altres empreses familiars en les quals he estat, Pronovias és la companyia on he vist més passió i amor en el treball», va assegurar el senyor Ehrensperger. Altres valors cabdals dins de Pronovias són tractar els altres com a un li agradaria que el tractessin, el treball en equip i l'excel·lència, ja que en un casament res no pot fallar. En aquest aspecte, el senyor Ehrensperger es va mostrar contundent: «No podem enviar cap vestit amb un minut de retard o amb algun defecte». Finalment, per a una empresa que treballa en contacte amb somnis, un altre dels seus valors és precisament somiar, és a dir, Pronovias posa en primer pla l'ambició, l'esperit emprenedor i el desenvolupament personal i professional. Un dels somnis actuals de la companyia és el seu creixement *retail* a nivell internacional, ja que han detectat que poden doblar l'expansió en aquest àmbit en cinc anys endinsant-se en nous mercats i expandint-se en aquells en què ja són presents.

En finalitzar la presentació, el senyor Ehrensperger va convidar els diputats i empresaris a fer una ronda de preguntes. Va prendre la paraula en primer lloc el senyor Fernando Sánchez. Després

de comparar la nova estratègia de Pronovias de decantar-se cap a botigues més grans amb la tendència cap a aquesta mateixa direcció de Mango, el senyor Sánchez va plantejar que el fet que els establiments siguin molt grans podria provocar un efecte negatiu per a una experiència tan única com comprar un vestit de núvia. El senyor Ehrensperger li va assegurar que l'amplitud dels espais no ha de suposar necessàriament una pèrdua d'intimitat: «Una casa pot ser molt gran però molt acollidora i molt íntima, i això és el que busquem: intimitat». El director general de Pronovias va explicar que actualment ja hi ha *flagships* de cases de luxe on els espais són molt íntims i acollidors. Les noves botigues de Pronovias han de ser espais exclusius on les clientes se sentin com a casa.

Tot seguit, Inés Arrimadas va demanar si, a banda de l'estratègia d'expansió territorial, Pronovias es planteja alguna estratègia de diversificació del producte. En aquesta ocasió li va respondre el senyor Alberto Palatchi, que va posar l'accent en el fet que l'especialització de la companyia és part del seu èxit. Va argumentar que el món de la moda està molt massificat i cal que la seva empresa ocupi un espai exclusiu. «Nosaltres venem productes excepcionals per a moments excepcionals», va dir Palatchi. Ara bé, el president de la companyia va explicar que quan fa trenta anys va mirar l'arbre demogràfic d'Espanya, que en aquell moment era el seu mercat, es va espantar perquè cada vegada naixien menys infants, de manera que va pronosticar que al cap de vint anys el seu mercat es reduiria a la meitat. A la pràctica, el mercat ha baixat, però no s'ha reduït a la meitat, com el senyor Palatchi havia previst. Això ha estat possible perquè, malgrat que Pronovias se centra en el vestit de núvia, la companyia ha cercat noves línies de producte per a diversificar el seu públic i ampliar així les seves possibilitats de creixement. Ha apostat per vestir també la mare de la núvia i altres assistents al casament i per idear línies de vestits per a altres festes importants. Però, sobretot, ha estat possible perquè socialment ha guanyat molt

pes la celebració de les segones noces. Cal tenir en compte que en les segones noces dos terços de les núvies es casen vestides de blanc. Tret d'aquesta petita obertura cap a nous públics, el senyor Palatchi creu imprescindible que Pronovias no sobrepassi els marges del seu nínxol: «Hem construït un vehicle que ens permet anar a tot arreu en primera classe, però dins de la nostra especialitat; si sortim d'aquí, estem perduts», va assegurar.

A continuació, el senyor Miquel Martí es va interessar pel sistema de finançament dels vestits des que les clientes n'encarreguen un a la botiga fins que els el lliuren. «El component de finan-



çament d'estocs ha de ser molt important en el vostre cas», va suposar. Alberto Palatchi va confirmar aquesta intuïció, però va explicar que la contrapartida d'aquesta situació és que la botiga necessita molt poc finançament, ja que les clientes abonen una quantitat a compte en el moment d'encarregar el vestit, la qual cosa simplifica la comanda per a la botiga.

La senyora Montserrat Capdevila va continuar el torn de preguntes plantejant una qüestió que també havia sorgit durant la visita a les instal·lacions de Mango: «Feu algun tipus d'adaptació dels dissenys en funció del mercat?». Li va res-

pondre el senyor Palatchi: «Sempre hem intentat tenir col·leccions que siguin tan universals com sigui possible». Però Palatchi va afegir que cada vegada que van a un mercat nou aprenen coses vàlides per als altres mercats. Per tant, Pronovias fa col·leccions àmplies i homogènies per a tots els països, però són conscients que dins de cadascuna hi ha d'haver una part més adient per a cada mercat. En termes generals, hi ha dos tipus d'estils: l'estil americà-asiàtic i l'estil europeu. Tot i així, segons Palatchi, els dos estils tenen molt en comú: «Al final, el llenguatge universal és el de la bellesa». El president de la companyia va afegir



que Pronovias té la capacitat mediàtica de generar tendència.

El senyor Roger Montañola, del grup Parlamentari de Convergència i Unió, va felicitar el senyor Alberto Palatchi per l'èxit de Pronovias: «Conscients de l'actual crisi, som coneixedors que hi ha empreses amb molt de talent, empreses com aquesta que funcionen i que cal felicitar». Tot seguit, es va interessar per la utilitat d'Internet en una companyia com Pronovias, ja que, a diferència d'altres empreses de moda, la venda per Internet no és tan factible en el cas dels vestits de núvia. «Es tracta d'una qüestió molt més personal», va observar Montañola. El senyor Palatchi li va donar la raó i va afirmar que Pronovias sempre ha volgut evitar vendre vestits de núvia per Internet perquè es perd una part molt important de l'experiència. Per a aquesta companyia, Internet significa la possibilitat de vendre la marca, el somni i la idea d'on ha d'anar a comprar el vestit la clienta. Ara bé, també cal tenir en compte que el 99% de les núvies comencen a mirar el seu vestit per Internet i, per tant, aquesta plataforma és essencial per a atraure possibles clients. El senyor Manuel Ehrensperger va recalcar que el gran repte en el món *retail* actualment és assolir l'anomenat *omni-channel*: aconseguir integrar tots els punts de contacte amb el consumidor en un sol punt. Per a assolir aquest repte, Internet juga un paper fonamental.

De nou, el senyor Miquel Martí va reprendre la paraula per fer una observació: que Pronovias té pocs competidors en l'àmbit internacional. Martí va preguntar a què atribueixen el fet que hi hagi pocs actors internacionals en aquest sector i per què creuen que altres empreses no han pensat en la internacionalització. El senyor Palatchi li va respondre que, certament, la competència de Pronovias és fonamentalment local. L'explicació de l'absència d'empreses del sector de la moda nupcial que s'hagin internacionalitzat l'atribueix al fet que el volum de facturació que obtenen no compensa el gruix de feina que im-

plica. Pronovias factura deu vegades menys que una multinacional convencional i, a més, té dificultats per a dur a terme economies d'escala. «Tenim la complexitat d'un negoci de 2.000 milions i en facturem 160», va afirmar Palatchi. Per això, és difícil trobar companyies com Pronovias a escala mundial.

Seguidament, el senyor Xavier Cambra va posar damunt la taula el tema logístic: «Vosaltres, com Mango, heu apostat per Catalunya com a centre de logística». Per aquest motiu va demanar als senyors Palatchi i Ehrensperger que valoressin els aspectes relacionats amb la gestió de la distribució des de Catalunya, com ara si estan prou ben connectats o si hi troben mancances. Davant d'aquesta qüestió, el senyor Palatchi va afirmar que Barcelona és un punt logístic molt correcte a tots els nivells. A més, va remarcar l'atractiu de Barcelona com a punt de trobada i va elogiar les infraestructures que té per a fer-hi convencions. El senyor Ehrensperger es va afegir a aquests elogis i va enumerar alguns dels avantatges de la capital catalana, com ara l'assequibilitat dels preus dels hotels i l'atractiu del clima. «Barcelona ven», va concloure Palatchi. És per això que el nom de la ciutat és present al logotip de la companyia.

El senyor Xavier Crespo, del Grup Parlamentari de Convergència i Unió, va concloure la ronda de preguntes amb una interpel·lació contundent: «Podem marxar de la visita pensant que la crisi no ha estat tan forta per a Pronovias?». El senyor Palatchi va puntualitzar que Pronovias va abaixar els preus dels vestits per poder fer front a la crisi econòmica, però que durant aquest període va aconseguir créixer. El senyor Ehrensperger va argumentar que la crisi no havia castigat tan durament Pronovias com altres empreses perquè, malgrat tot, la gent segueix celebrant casaments: «Quan hi ha crisi, tots ens refugiem en l'amor, en la família i en els valors».

RELACIÓ DE PARTICIPANTS

PARLAMENTARIS

G. P. de Convergència i Unió
—I. Sra. Meritxell Borràs i Solé
—I. Sr. Xavier Cima Ruiz
—I. Sr. Lluís M. Corominas i Díaz
—I. Sr. Xavier Crespo i Llobet
—I. Sra. M. Mercè Jou i Torras
—I. Sr. Benet Maimí i Pou
—I. Sr. Roger Montañola i Busquets
—I. Sr. Joan Morell i Comas
—I. Sra. Àngels Ponsa i Roca
—I. Sra. M. Glòria Renom i Vallbona
—I. Sra. Maria Senserrich i Guitart
G. P. d'Esquerra Republicana de Catalunya
—I. Sr. Oriol Amorós i March
—I. Sra. Agnès Russiñol i Amat
G. P. Socialista
—I. Sra. Montserrat Capdevila Tatché
—I. Sra. Alicia Romero Llano
G. P. del Partit Popular de Catalunya
—I. Sr. Pere Calbó i Roca
—I. Sr. Sergio García Pérez
—Excm. Sr. Rafael Luna Vivas
—I. Sr. Fernando Sánchez Costa
G. P. de Ciutadans
—I. Sra. Inés Arrimadas García

EMPRESARIS DE FEMCAT

—Sr. Miquel Martí, president de FemCAT i president de Moventia
—Sr. Alberto Palatchi, president de Pronovias
—Sr. Manuel Ehrensperger, director general de Pronovias
—Sr. Jordi Bagó, vicepresident de FemCAT i conseller delegat del Grup Sehrs
—Sr. Oriol Guixà, vicepresident de FemCAT i conseller delegat de La Farga Group
—Sr. Xavier Cambra, secretari general de FemCAT i president de Mobil Books
—Sra. Núria Basi, presidenta de Basi
—Sr. Ricard Aubert, conseller de Simon
—Sr. Ramon Carbonell, vicepresident de Copcisa
—Sr. Jaume Alsina, conseller delegat d'Encofrats Alsina
—Sr. Ivan Domènech, fundador i director general d'Agrupació Mèdica i Quirúrgica (AMiQ)
—Sr. Gabriel Jené, director general de La Mallorquina
—Sr. Manuel Mas-Bagà, director i fundador de CAT Barcelona
—Sr. Ignasi Pietx, director general d'Artyplan
—Sr. Cristian Rovira, conseller delegat del Grup Sifu

EQUIP DE SUPORT

—Sra. Teresa Navarro, secretària tècnica de FemCAT
—Sra. Laura Garcia, cap de projecte de FemCAT
—Sra. Arantxa Ruiz, col·laboradora de FemCAT

RELACIÓ D'ACTIVITATS

Dimecres, 15 de gener

MANGO

- 09.45 h** VISITA AL CENTRE LOGÍSTIC MANGO:
Recorregut pels departaments de recepció,
preparació de comandes i control de qualitat
pel magatzem automàtic
- 11.15 h** BENVINGUDA AL CENTRE DE DISSENY MANGO
HANGAR I PRESENTACIÓ CORPORATIVA, A CÀRREC
DE:
Sr. Enric Casi, director general de Mango
- VISITA A LES INSTAL·LACIONS:
Recorregut pels departaments de disseny,
interiorisme, gestió del producte, taller de
confecció i marxandatge
- FINAL DE LA VISITA
- 14.00 h** DINAR OFERT PER LA M. H. SRA. NÚRIA DE GISPERT,
PRESIDENTA DEL PARLAMENT DE CATALUNYA

PRONOVIAS

- 16.15 h** VISITA DE LES INSTAL·LACIONS DE PRONOVIAS:
Recorregut pels departaments de prototip
i confecció, recepció i control de qualitat de
producte, magatzem, preparació de comandes
i prototip de noves botigues
- PRESENTACIÓ CORPORATIVA, A CÀRREC DE:
Sr. Alberto Palatchi, president de Pronovias
Sr. Manuel Ehrensperger, director general de
Pronovias

- 19.00 h** FINAL DE LA VISITA

