

FERNÁNDEZ & ROCHE: sombreros para el mundo¹

INTRODUCCIÓN

En septiembre de 2015, se había abierto un debate interno sobre el futuro de Industrias Sombrereras Españolas — ISESA—, líder español de sombreros de calidad, que también ocupaba una destacada posición en el reducido mercado mundial de estos productos.

Los últimos años, habían sido buenos para ésta pequeña empresa industrial que integraba todo el proceso de producción de sombreros. Era reconocida por su calidad, y había encontrado una oportunidad competitiva en la internacionalización y en el nicho de mercado de los judíos ortodoxos. La dirección de la empresa consideraba que la crisis que sufría el sector no era pasajera, sino estructural, como consecuencia de que las prendas de cabeza habían pasado de moda hacía décadas, aunque en los últimos años se observaba un cierto resurgir, fundamentalmente en el segmento de las gorras.

Sus ventas habían alcanzado una importante dependencia del mercado judío ortodoxo, lo que aconsejaba buscar alternativas para disminuir esta concentración. Por ello, la empresa estaba ante un proceso de reflexión estratégica, debatiendo acerca del mercado en el que debía competir durante los años siguientes, los segmentos de clientes hacia los que enfocarse y los valores sobre los que construir su posicionamiento futuro.

Una vez reorganizada la producción en el año 2012, el reto del crecimiento se debía centrar en el área comercial. Se estaban considerando varias posibilidades de crecimiento, pero todas necesitaban recursos financieros difíciles de aportar, dada la atomizada estructura accionarial de la empresa.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor José Luis García del Pueyo del Instituto Internacional San Telmo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Noviembre 2015, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

Rev. Febrero 2016.

HISTORIA Y SECTOR DE LOS SOMBREROS

El sombrero, como prenda de vestir que se utiliza para cubrir la cabeza, ha estado unido a la historia de la Humanidad durante siglos. Se comenzó a utilizar en las tareas del campo para protegerse del sol y la lluvia, pero fue incorporándose a los hábitos generales de la población, adaptándose a los gustos de los distintos públicos, como gremios, clero, aristocracia, ejército, etc. A finales del s. XIX y principios del s. XX su utilización estaba generalizada entre toda la población, siendo incluso indicador del estatus social de sus portadores.

Su utilización en la segunda década del siglo XXI, variaba según los países, ya que en los del hemisferio norte seguía empleándose para protegerse del frío y de la lluvia, y en los del sur, para hacerlo del sol. Aun así, no había vuelto a ser usado masivamente por la población. Como se solía decir en el sector, el día de los años 30 del siglo XX en el que el Duque de Windsor dejó de usar sombrero, se impuso la moda del denominado “sinsombrerismo” y comenzó el declive de una industria que había sobrevivido con dificultades hasta nuestros días.

En el mercado de los sombreros había fundamentalmente tres tipologías generales, que eran los de fieltro, de paja² y de tela. Dentro de los de fieltro, se distinguía entre los fabricados con pelo de animales y los realizados con lana.

En relación al volumen de sombreros por segmentos de población, los dos nichos más importantes eran el de la comunidad judía —principalmente la ortodoxa— y el de los tradicionales *western* en Estados Unidos. Tras estos dos segmentos, había una alta fragmentación, con modelos muy adaptados a los gustos y tradiciones locales de cada país.

En cuanto a la configuración empresarial del sector, se podría decir que se caracterizaba por la atomización y especialización, existiendo pocas compañías de gran volumen de facturación.

La empresa líder del sector era la norteamericana Dorfman Pacific, que facturaba en 2014 unos 350 millones de dólares. Contaba con 7 marcas, siendo Stetson la más notoria, que estaba especializada en sombreros de tela y su principal producto era el tipo “*western*”. La división europea se había escindido y creado Stetson Europe, que había alcanzado una facturación en el continente europeo de 16 millones de dólares. La siguiente era también la norteamericana Bollman Group, con una facturación de 35 millones de dólares, especializada en gorras, destacando Kangol como su marca

² Los sombreros de paja hoy día son principalmente los denominados tipos “Panamá”, cuyo nombre hace referencia a los que utilizaban los trabajadores en la construcción del canal de Panamá para protegerse del sol. Se fabrican principalmente en Ecuador, con fibras naturales y se usan en todo el mundo. A medida que su aceptación se ha generalizado, han aparecido numerosas imitaciones sintéticas.

principal. A continuación se situaba la italiana Borsalino, con una facturación de 15 millones, que era considerada el referente mundial en moda del sector, pero que en 2015 se encontraba en concurso de acreedores.

A partir de estas tres venían muchas empresas pequeñas especializadas en algún tipo de producto o segmento de mercado y que solían facturar entre 1 y 6 millones de dólares (Anexo 1: Principales fabricantes mundiales de sombreros).

Esta fragmentación sectorial impedía la realización de campañas publicitarias, por lo que la mayoría de los consumidores no sabían identificar las marcas y sólo Borsalino, Kangol y Stetson habían conseguido cierta notoriedad, especialmente entre los usuarios jóvenes, dado que eran marcas de las empresas más significativas del sector.

Tampoco aparecían nuevos fabricantes especializados en el segmento de calidad, ya que existían barreras de entrada de hecho. Entre éstas cabía destacar las siguientes: el volumen del mercado era pequeño, los beneficios escasos, y no existía maquinaria específica que facilitase la mejora de la productividad, por lo que se necesitaba mano de obra cualificada, que resultaba cara y difícil de encontrar en los países desarrollados, que eran los que tenían tradición sombrerera.

No obstante, si bien el mercado de los sombreros de calidad había mantenido una clara tendencia a la baja, no sucedía lo mismo con otras prendas de cabeza, como las gorras y gorros, muy utilizados por los diseñadores de moda y las grandes cadenas textiles internacionales. Esta tendencia al alza era vista con cierta esperanza por los fabricantes de sombreros de calidad, al considerar que la moda de volver a cubrirse la cabeza podría representar una oportunidad para ellos.

Otro factor del entorno con cierta trascendencia en los últimos años, había sido la prescripción del sombrero por parte de los dermatólogos, como método para defenderse de los efectos nocivos del sol. Su uso comenzaba a observarse frecuentemente entre los hombres con alopecia, pero también entre muchas mujeres, que usaban el sombrero tipo panamá, como complemento de verano para protegerse la piel.

Finalmente, también era destacable que la República Popular de China se hubiese especializado en fabricar gorras y sombreros de baja calidad producidos con masa compacta de papel en vez de fibra vegetal, de los que se vendían millones de unidades en todo el mundo. En España se podían encontrar por menos de 10 euros, cuando un sombrero de calidad difícilmente costaba menos de 60 euros. No obstante, las grandes cadenas internacionales de moda también estaban ya encargando en China producciones de mayor calidad, para hacer frente a la demanda creciente de gorras.