

UNA EMPRESA TÈXIL QUE TORNA ALS BENEFICIS

# DOGI: el futur passa per Àsia

DOGI International Fabrics és el líder europeu i una de les principals companyies mundials en el sector de la fibra elàstica. La seva activitat consisteix en dissenyar, produir i comercialitzar teixit elàstic pels segments de gamma alta de moda íntima, bany i roba esportiva. Es va constituir l'any 1954 i té la seu social al Masnou. Està presidida per Josep Domènech Giménez.



**ORIO AMAT,**  
CATEDRÀTIC DE LA UPF  
VICEPRESIDENT DE L'ASSOCIACIÓ CATALANA  
DE COMPTABILITAT I DIRECCIÓ

No ha estat un camí fàcil passar d'una petita empresa familiar a ser una de les principals empreses del sector a nivell mundial. Això s'explica per una diversitat de factors, entre els quals podem destacar els següents:

## Un producte diferencial

Un dels punts forts de DOGI és que té un producte innovador, que permet satisfer les necessitats de volum i qualitat dels seus clients més exigents. El grup aposta pel llançament de nous conceptes que es basen en dotar els teixits de beneficis reals en termes de comoditat i confort, o d'altres més concrets que confereixen als teixits propietats hidròfiles, hidroflíquies, hidratants, anticel·lulítics o antibacterianes.

## Xarxa comercial a nivell mundial

La companyia té oficines comercials a Espanya, França, Itàlia, Regne Unit, Hong Kong, Estats Units i Mèxic, i diversos acords d'exclusivitat amb representants en altres zones del món. Els seus principals clients són les primeres marques mundials en roba íntima i de bany com Marks & Spencer, Triumph, Victoria's Secret, Chantelle o Vanity Fair, i en la seva estratègia de la línia de roba esportiva treballa per empreses com Nike o Adidas. Una de les particularitats de DOGI és que manté una relació molt estreta amb cadascun dels seus clients

per tal d'adaptar els esforços d'innovació a les necessitats dels clients, i així assolir la seva màxima satisfacció. Donada la progressiva deslocalització dels clients de Dogi cap al mercat asiàtic, compta amb un avantatge únic en el seu sector, ja que disposa de plantes en el sud-est asiàtic i provada experiència per a satisfer les necessitats de qualitat i servei que els seus mercats exigeixen.

## Investigació i desenvolupament

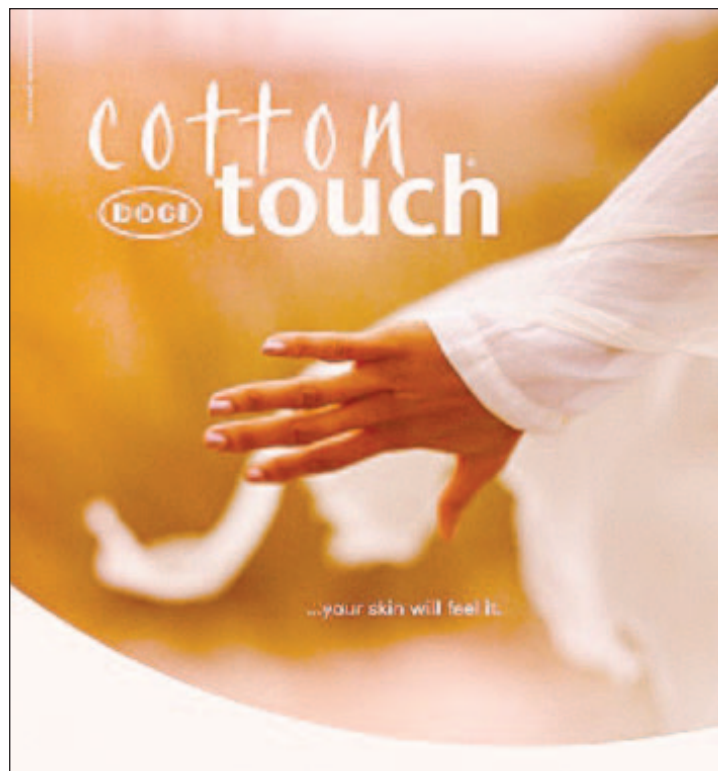
El teixit elàstic és un producte d'alt valor afegit. La seva producció representa un 5% del total del sector i té l'avantatge de ser un nínxol de mercat d'alt rendiment però que requereix una forta inversió tecnològica i financera, factors que funcionen com a barreres d'entrada pels nous fabricants. Un altre dels punts forts de DOGI és que inverteix molt en R+D. Això fa que compti amb una capacitat d'innovació i

## Dogi manté una relació molt estreta amb cadascun dels seus clients

una tecnologia pròpia que li permet tenir en cada moment el millor producte en el segment del teixit elàstic. Tots els procediments són controlats informàticament, i la maquinària és d'última generació per assegurar una màxima qualitat.

## Qualitat i medi ambient

L'empresa té un clar compromís amb la qualitat i el mediambient com ho demostren les fortes inversions que fa anualment en aquests terrenys. Una mostra d'aquest compromís es que compta amb les principals certificacions en matèria de qualitat i medi ambient, com



la ISO 9001, que engloba tota la cadena logística des de la fase de disseny i la compra de les matèries primeres fins la fabricació i l'expedició.

## Capacitat productiva internacionalitzada

DOGI té plantes de fabricació a El Masnou i Cardedeu (Barcelona), i també a Alemanya, Xina, Tailàndia i Filipines. Compta amb un gran i flexible parc de quasi 500 màquines de teixir que integren les funcions de teixiduria, i unes 150 màquines de tintar que integren les funcions

## Té fàbriques a El Masnou i Cardedeu, i també a Alemanya, Xina o Tailàndia

d'acabats. Això li permet controlar el procés de fabricació en la seva totalitat.

## Creixement a través de la compra d'empreses

En els darrers anys ha adquirit diverses empreses. Per exemple, l'any 1999 va comprar una companyia a Mèxic

amb la intenció d'introduir-se al mercat americà. L'any 2001 va comprar quatre plantes de teixit elàstic, una a Europa i tres a l'Àsia. Aquesta adquisició, des de un punt de vista estratègic, li permet reforçar el liderat europeu així com una sòlida implantació a l'Àsia. L'any 2002 va duplicar la capacitat productiva de la planta de la Xina. L'empresa tenia a principis de l'any 2004 1.692 treballadors, dels quals més de 800 treballen en les factories asiàtiques.

## Aposta pel factor humà

Per a tirar endavant en un mercat molt dur i competitiu cal la complicitat dels recursos humans, i més tenint en compte que en algun moment ha sigut necessari fer regulacions d'ocupació. Dogi té com a valor fonamental la formació i la millora de la qualitat de vida dels seus treballadors i de l'entorn laboral en el qual es mouen diàriament.

## Aspectes financers

Desde l'any 2001 al 2003, l'empresa ha patit una davallada dels resultats (veure figura). De tota manera, l'any 2004 s'ha aconseguit guanyar diners un altre cop. Degut a les fortes necessitats d'inversió que sempre ha tingut l'empresa, els beneficis obtinguts s'han destinat sempre a la reinversió. L'any 1998 va sortir a borsa, essent la sortida més rentable de l'any (139,21% de rendibilitat). Una mostra del compromís dels accionistes és que els anys 2003 i 2004, DOGI va fer dos importants ampliacions de capital, que van ser subscrietes ràpidament.

## Reptes de futur

De cara al futur, cal tenir en compte que enguany es posa en marxa una liberalització absoluta dels contingents comercials del sector. Això encara accentuarà més els increments de producció en els països asiàtics (Xina i Índia, especialment) enfront de la disminució en els països desenvolupats per la deslocalització de la producció d'empreses americanes i europees al continent asiàtic. Això implica que al continent europeu les empreses que vulguin avançar hauran d'especialitzar-se en productes de qualitat i elevat valor afegit, i alhora hauran d'implantar-se a Àsia. DOGI ja fa anys que ho ha fet i, per tant, es troba en una bona posició.

Des d'una perspectiva econòmica-financera, és possible que DOGI hagi de continuar amb la política d'ampliar el capital i de contínua reducció de costos per a poder ser competitiu en preus. El 2004 va generar beneficis.

	1999	2000	2001	2002	2003
<b>VENDES</b>	106	135	163	188	150
<b>BENEFICIS</b>	7	8	-2	-3	-7
<b>FONS PROPIS</b>	39	47	44	7	20
<b>DEUTES</b>	32	44	93	88	93

DADES EN MILIONS D'EUROS

FONT: WWW.DOGI.COM I ESTUDI REALITZAT PER E.CONTRERAS, M.FERNÁNDEZ, C.PADULLÉS I M.SERRA, 2005.