



# **PROMOCIÓ DE PLANS ESTRATÈGICS TÈXTILS LOCALS**

## **DECLARACIÓ DE BIELLA**

Aprovada per l'Assemblea General el 10 d'abril de 2003

## PROMOCIÓ DE PLANS ESTRATÈGICS TÈXTILS LOCALS

*El sector tèxtil ha experimentat una important reestructuració ...*

Durant els darrers quinze anys, el sector tèxtil i de la confecció europeu ha experimentat una important reestructuració: ha avançat considerablement en el seu procés de modernització, incrementant la productivitat i reorientant la producció cap a productes de major qualitat i amb un alt grau d'innovació però això ha implicat una reducció d'aproximadament un terç de la força de treball ocupada en el sector. De fet una part de les activitats del sector a Europa (aquelles més intensives en mà d'obra) s'ha desplaçat cap a productors dels països de l'est d'Europa (bàsicament, Polònia i Romania) o del nord d'Àfrica (Marroc i Tunís).

*... lligada a la globalització i a la liberalització del comerç.*

Aquest procés no ha estat al marge del fenomen de la globalització. Cada cop més els productors tèxtils dels països europeus han de competir amb països en vies de desenvolupament, situats majoritàriament al sud-est asiàtic, que combinen un baix nivell salarial amb una alta qualitat dels seus productes obtinguda a través de la importació tant de maquinària de darrera generació com de "know-how" dels països més avançats. A més a més, aquesta competència cada cop esdevindrà més forta com a conseqüència del procés de liberalització del comerç dels productes tèxtils iniciat en 1995 amb l'entrada del sector a l'Organització Mundial del Comerç. Aquest procés, que s'espera que finalitzi l'any 2005, acabarà amb les restriccions quantitatives (quotes) a que s'enfronten països com la Xina, la Índia o Indonèsia per tal d'exportar als mercats americans i europeus.

*A determinades regions europees el pes del sector és elevat.*

Una característica important del sector a Europa és la seva concentració territorial. A gran part dels estats de la UE hi ha regions on el pes del sector tèxtil és important. La prosperitat d'aquestes regions està doncs vinculada clarament a l'evolució del sector. Fins ara, les estratègies a Europa per evitar el declivi d'aquests territoris s'han basat més en intentar buscar alternatives a l'activitat tèxtil (diversificar l'estructura productiva territorial) que a impulsar i promoure la competitivitat de les empreses tèxtils.

***Cal obrir nous mercats, però també ...***

Des del punt de vista dels experts i dels agents del sectors, el futur del sector a Europa dependrà en part de la capacitat dels negociadors de la Unió Europea per fer possible que els productes europeus arribin a mercats que fins ara han estat tancat pels productors europeus però també per poder fer front a aquest nou entorn de competència global a través de millores constants de la competitivitat.

***incrementar la competitivitat del sector avançant cap a activitats de major valor afegit.***

Els estudis fets fins ara destaquen que el paper de les administracions públiques en la reorientació del sector s'hauria de centrar en facilitar l'adopció de noves tècniques orientades a impulsar la recerca i el desenvolupament a les empreses del sector i a l'especialització d'aquelles empreses que actualment desenvolupen activitats amb menys valor afegit i més intensives en mà d'obra cap a productes més específics i de major qualitat. També han detectat la dificultat per a trobar personal qualificat en moltes zones especialitzades en el sector tèxtil.

***L'administració pública local-regional pot jugar un paper important en aquest procés ...***

Es constata alhora que és a nivell local-regional on l'administració és més propera a l'empresa (i al ciutadà) i per tant en aquest cas l'administració més adequada per impulsar i liderar de forma concertada amb els agents socials i empresarials un procés de desenvolupament estratègic.

Ara bé, a l'hora d'implementar aquestes accions cal dur a terme una anàlisi pormenoritzat de les característiques del sector al territori. A aquest document es pretenen fixar les bases metodològiques per a dissenyar adequadament l'estratègia que cal dur a terme a nivell territorial per a garantir el futur del sector a les regions europees.

***Impulsant una estratègia concertada a mig i llarg termini.***

ACTE que agrupa la gran part de les col·lectivitats tèxtils europees, més de 50 territoris de 7 països europeus, porta 12 anys treballant de forma reactiva i pal·liativa fent front als diversos ajustos del sector. Considera que davant de l'escenari del 2005, cal articular a nivell local-regional d'una manera anticipativa – proactiva una estratègia a mig i llarg termini concertada amb els agents implicats com a plans locals tèxtils.

Aquesta estratègia es subdivideix en les següents etapes, que es descriuen a continuació:

- a) Delimitació de l'àmbit d'anàlisi
- b) Caracterització dels àmbits
- c) Definició dels plans estratègics tèxtils locals

## **A. DELIMITACIÓ DE L'ÀMBIT D'ANÀLISI**

***Cal delimitar l'àmbit territorial de l'anàlisi.***

En primer lloc, s'ha de delimitar l'àmbit territorial de l'anàlisi: preferentment, es tractarà d'una regió (probablement, tipus NUTS-2 o NUTS-3 seguint la nomenclatura de la Unió Europea), però depenent de la situació concreta, podria tractar-se d'una sub-zona, o bé d'una regió "a cavall" entre dues demarcacions administratives diferents. Aquests trets fan que també s'hagi d'analitzar la divisió de la regió estudiada des d'un punt de vista administratiu: hem de conèixer quins són els nivells administratius existents i quines són les seves competències.

***També s'ha d'analitzar la localització del sector dins la regió.***

Una vegada finalitzats aquests passos, s'ha d'analitzar amb gran detall la localització del sector dins de la regió: probablement, ens trobarem amb agrupacions tèxtils molt localitzades, però que ultrapassen l'àmbit municipal. Per això, definirem com unitat territorial bàsica el sistema urbà tèxtil, format per un conjunt de municipis l'economia dels quals presenta un elevat grau d'especialització tèxtil (ja sigui pel nombre d'empreses, de llocs de treball al sector o de treballadors residents que s'hi dediquen) i que presenten una important vinculació entre ells. Aquesta vinculació es mesura fonamentalment en termes de desplaçaments laborals diaris dels treballadors entre els municipis que componen el sistema, però podrien utilitzar-se altres variables de tipus flux si es disposés de la informació adequada. De fet, totes aquestes interrelacions econòmiques configuren sistemes de municipis vinculats entre ells que cal tenir en compte a l'hora d'analitzar el sector i que,

***La unitat bàsica d'anàlisi serà el "sistema urbà tèxtil".***

en el context de l'economia industrial, sovint s'han identificat amb els conceptes de "mercat de treball local" i de "districte industrial".

## **B. CARACTERITZACIÓ DELS ÀMBITS**

*El primer pas consisteix a analitzar l'evolució del sector a la regió.*

El primer pas consisteix en l'estudi de l'evolució del sector tèxtil a la regió, prenent les tendències del sector a nivell internacional i a nivell europeu com a punt de referència. Així, s'analitzaria l'evolució temporal de la producció, del nombre d'empreses i dels llocs de treball, així com d'altres variables de tipus financer si es disposa de les dades (beneficis de les empreses, xifres de vendes, *cash-flow*...).

*Cal analitzar l'especialització de la regió en diferents sub-branques.*

També cal conèixer les branques concretes del sector tèxtil en les quals es troba especialitzada la regió. Una eina útil en aquest apartat es l'ús dels Índex d'especialització (que es poden calcular per a diferents variables: producció, nombre d'empreses, nombre de llocs de treball...) i que permet valorar la importància de cadascuna de les sub-branques del sector tèxtil al sistema urbà tèxtil considerat en relació a la unitat territorial superior que l'engloba. Una vegada conegudes les branques en les que la regió es troba més especialitzada, s'analitzarà també l'evolució d'aquestes branques.

*Caldrà recopilar tota la informació pre-existent d'interès per l'anàlisi ...*

És important conèixer tota la informació prèvia de la que es disposi sobre el sector tèxtil a la regió, amb la finalitat d'evitar la duplicació d'esforços. També cal conèixer si existeixen a la regió grups (o instituts) de recerca o consultories especialitzats en el tema tèxtil, que pugin aportar informació addicional, i fins i tot, participar en el disseny i elaboració del pla. S'ha de tenir en compte que els estudis poden presentar un enfocament molt diferent dependent de si són de tipus acadèmic o han estat encarregats per empreses o institucions (cadascun d'aquest tipus de treball tenen els seus propis avantatges i inconvenients que caldrà valorar abans de considerar-los com a experiències prèvies d'interès).

*... i identificar els principals agents del sector.*

Un altre factor important és la determinació dels principals agents del sector tèxtil a la regió. El primer d'ells són les Administracions Públiques amb

competències de tipus econòmic i industrial. Cal conèixer la seva sensibilitat i actitud (històriques i actuals) respecte el sector. També cal analitzar la influència i actitud de les associacions patronals, gremis i sindicats, i l'existència (o no) d'experts i consultors independents, tal com els esmentats anteriorment.

*Alguns aspectes a considerar són:*

*la distribució territorial del sector,*

Una vegada s'han definit els sistemes urbans tèxtils, s'ha d'aprofundir el coneixement de la distribució territorial del sector. Per tant hem d'analitzar l'especialització de cadascun dels sistemes urbans tèxtils, així com la concentració de determinades branques en punts molt concrets del territori (que podrien suposar l'existència d'algun tipus d'avantatge, o bé una debilitat potencial per a la zona en el cas d'una crisi). També cal estudiar l'evolució de cadascun dels agrupaments de municipis, tal com es va fer per a la regió en conjunt. És important analitzar si l'evolució tendeix a la convergència o bé, si existeixen importants disparitats territorials.

*l'estructura empresarial,*

Un factor important per a la definició de polítiques de tipus industrial és l'anàlisi de l'estructura empresarial del sector (al conjunt de la regió, als diferents sistemes urbans tèxtils, i, si s'escau, també a les diferents branques del sector): Quina és la grandària de les empreses? (un instrument útil seria l'ús d'índexs de concentració, com per exemple, l'Índex de Gini). La propietat de les empreses: és majoritàriament local, d'altres zones de l'estat o de l'estranger?. Existeixen grans grups empresarials?. Quines han estat les tendències de creació/destrucció d'empreses durant els darrers anys?

*les relacions entre empreses,*

Per a caracteritzar el sector, també ens cal conèixer el tipus de relacions predominants entre les empreses, no sols del sector tèxtil, sinó també entre les empreses del sector tèxtil i d'altres sectors vinculats: respecte els subministradors, cal saber si es troben a la mateixa regió, a altres zones de l'estat (o de la Unió Europea), o bé fora d'aquesta. També és important analitzar si existeixen subministradors de determinats inputs amb un fort poder monopolístic (per exemple, però no únicament, energia, comunicacions, ...). A més a més, cal conèixer l'estructura territorial i sectorial dels clients: s'exporta molt? Es ven al consumidor final o bé a altres

empreses? Existeixen uns pocs clients amb un fort poder monopsonístic, la manca dels quals podria provocar una greu crisi del sector?

Les relacions entre les empreses del sector, així com les relacions amb altres sectors (tant de compres com de vendes) també s'han d'estudiar, atès que determinen la densitat i la força del teixit industrial de la regió.

***i l'existència o no  
d'un districte  
industrial.***

Un tema molt important que cal tractar és la possible existència del fenomen del districte industrial a la regió. Aquesta forma d'organització productiva determina una estructura sectorial que dona gran importància a l'aspecte territorial de l'anàlisi. Evidentment, la política industrial serà molt diferent en el cas d'una regió amb predomini de la petita i mitjana empresa que en altra amb unes poques plantes productives molt grans. A més, s'ha de recordar que els primers estudis sobre els districtes industrials es van produir precisament al sector tèxtil. Per això, cal estudiar si el sector funciona mitjançant aquest tipus d'organització productiva, i si és així, en quines branques i en quines parts del territori es dona. D'altra banda, cal analitzar les relacions entre les diferents branques implicades, i també les relacions del districte industrial tèxtil amb altres sectors.

***Té el territori  
considerat  
avantatges  
competitius?***

A partir dels punts anteriors, ja ens podem fer una idea dels avantatges competitiu de la regió: per exemple, és la localització de les empreses font d'alguns tipus d'avantatge? Són les empreses de la regió més innovadores que la seva competència en algun aspecte? (productes, processos, disseny, comercialització, logística...). Quin és el grau de formació i de motivació de la mà d'obra? Com s'han adaptat les empreses a les normatives mediambientals?

***Quines són les  
principals  
mancances?***

Igualment, cal analitzar l'existència de desavantatges i colls d'ampolla. L'estudi hauria de fer un èmfasi especial a les mancances en les quals l'Administració tingui capacitat d'intervenir: per exemple, problemes en la formació de la mà d'obra, problemes de subministraments, infraestructures, costos de transport...

Per tant, les Administracions Públiques poden tenir un paper important en la millora de la competitivitat del sector. Per això, cal analitzar també amb detall la seva situació (nivells administratius, competències de cadascun d'ells, possible existència o no de coordinació entre els diferents nivells, rivalitats polítiques...) i les mesures orientades al sector tèxtil que s'han pres fins ara, així com una anàlisi de la seva eficàcia.

***Diagnosi interna i externa: DAFO***

Aquesta part del treball, que podríem definir com diagnosi (tant interna com externa), finalitzarà amb l'elaboració d'un document final -en forma de DAFO- que reculli les principals debilitats, amenaces, fortaleses i oportunitats del sector al territori i l'opinió dels diferents agents del sector al territori (empreses, sindicats, associacions, centres de formació, administracions públiques, etc.) sobre les actuacions a realitzar i el responsable de realitzar aquestes accions.

### **C. DEFINICIÓ DELS PLANS ESTRATÈGICS TÈXTILS LOCALS**

Un cop es disposa d'una visió clara de la situació actual del sector al territori considerat, el següent pas consisteix a definir quins són els objectius que es pretenen assolir i la manera d'aconseguir-los. És en aquest context on s'emmarca la realització dels plans estratègics tèxtils locals.

***Per què un pla estratègic local?***

El pensament estratègic es concentra en la definició d'una visió estratègica, un objectiu central i unes idees-força per al desenvolupament institucional i territorial oferint també les bases per a la presa de decisions i la distribució de recursos a través d'un pla director. Així doncs, els plans estratègics poden ser l'instrument adequat per tal de potenciar a mig termini el canvi d'orientació necessari al sector tèxtil des d'una perspectiva de concertació entre els agents socioeconòmics locals i regionals, tant públic com privats.

Aquests plans estratègics han de detallar els passos que cal prendre o les activitats a desenvolupar per tal d'implementar les estratègies i aconseguir els

resultats desitjats. Es tracta de donar resposta a les preguntes: què s'ha de fer?, qui ho durà a terme? i com s'ha de fer?

**Primer pas:**  
***Objectius i idees-força***

En relació a la primera pregunta, l'anàlisi del diagnòstic (intern i extern) realitzat als apartats anteriors hauria d'aportar la informació necessària per tal de fixar els objectius i les idees-força que haurien de dirigir les línies d'actuació del pla estratègic.

**Segon pas:**  
***Identificació dels actors implicats en el procés.***

En relació a la segona pregunta (qui ho durà a terme?), el segon pas a l'hora de dissenyar un pla estratègic local pel sector tèxtil consisteix a identificar els actors implicats en el procés, diferenciant entre promotors i resta d'agents. Tal i com s'ha esmentat anteriorment, en aquest cas el promotor, és a dir, l'actor que es considera més adequat per a impulsar i liderar de forma concertada aquest procés de desenvolupament estratègic seria l'administració més propera a l'empresa (i al ciutadà), és a dir, l'administració local-regional. Pel que fa a la resta d'agents, un dels factors clau per aconseguir que el pla estratègic sigui efectiu consisteix a aconseguir la participació d'empreses i agrupacions d'empreses, dels agents socials (sindicats), i d'altres entitats com universitats, centres tecnològics, etc que puguin realitzar aportacions d'interès per a l'anàlisi del sector. Cal destacar també que caldria impulsar la participació d'agents d'altres sectors que puguin estar clarament interrelacionats amb el sector d'interès: per exemple, empreses relacionades amb la fabricació d'automòbils, amb el sector de la construcció o amb el sector químic. En aquest sentit, els resultats del treball realitzat als apartats anteriors haurien de servir d'orientació per a identificar als agents que cal implicar.

***Promotor:***  
***Administració Pública local-regional***

***Agents:***  
***Empreses, sindicats, universitats, etc.***

***Cal tenir en compte les interrelacions territorials.***

Cal recordar també que les actuacions a realitzar no poden desvincular-se de les actuacions realitzades a altres nivells, sobre tot, a altres zones properes. Serà necessari també procedir a un intercanvi d'informacions i d'experiències però també a definir actuacions compartides. En aquest sentit, la delimitació de mercats de treball locals pel sector tèxtil realitzada als apartats anteriors permetrà definir aquests altres actors que haurien de participar en el pla estratègic.

**Tercer pas:**  
***Concreció de les estratègies sectorials.***

Un cop s'han fixat els objectius i les idees-força i s'ha delimitat els actors que han de participar en l'elaboració del pla, el següent pas consisteix a definir les línies d'actuació que cal impulsar. Aquestes línies haurien d'indicar com es poden aconseguir els objectius estratègics identificats a partir de l'anàlisi DAFO (Debilitats, Amenaces, Fortaleses i Oportunitats) realitzat. A l'hora de definir aquestes estratègies, cal considerar també la seva viabilitat al territori analitzat, quin serà el possible impacte de l'estratègia sobre els resultats desitjats i quins seran els costos associats i els beneficis derivats de la mateixa.

Pel cas concret del sector analitzat, pensem que les estratègies a dur a terme haurien d'estar relacionades amb els següents sis àmbits: producció, marketing, distribució, aliances empresarials, concertació territorial i innovació.

***Producció***

Pel que fa a les estratègies de producció, les accions dissenyades han d'anar orientades a incrementar la productivitat de les empreses del sector a partir d'una millor utilització dels recursos productius (tant mà d'obra com matèries primeres) facilitant l'adopció de tecnologies que permetin augmentar el valor afegit dels productes finals però que a l'hora siguin respectuoses amb el medi ambient. Cal remarcar però que aquest procés requereix una reorientació profunda de les inversions públiques i privades que no serà assumible en el curt termini. La idea seria establir les bases que per que es pugui avançar de forma progressiva cap a productes d'un major nivell tecnològic (però també d'innovació) i cap a uns cicles de producció el més tancat possibles amb baixos nivells de residus. Aquest canvi no pot ser independent de la constatació que no tots els mercats tenen les mateixes exigències en termes de qualitat i, que, per tant, caldrà valorar adequadament la possibilitat de mantenir una diferenciació del producte que permeti oferir distintes relacions qualitat/preu.

<i>Marketing</i>	Però no només és necessari que els productes del sector siguin competitius, sinó que també cal que els clients potencials (tant consumidors finals com empreses) coneguin el producte i les seves característiques. Aconseguir una
<i>Distribució</i>	bona imatge de marca no sempre és fàcil i sovint les accions necessàries per fer-ho van lligades a les estratègies de distribució del producte. En un sector tant orientat cap al consumidor final i on la moda és un fenomen rellevant, cal analitzar en profunditat els avantatges i inconvenients de disposar d'establiments propis de venda directa, d'establir un marc de col·laboració amb grans cadenes de distribució o de crear consorcis de promoció i exportació dels productes elaborats per les empreses del territori. En aquest
<i>Aliances empresarials</i>	sentit, caldrà prestar molta atenció a les diferents estratègies relacionades amb les aliances empresarials tant dintre com fora del territori, i tant en aspectes ja esmentats com el marketing o la distribució o d'altres que es tractaran a continuació com la innovació.
<i>Concertació territorial</i>	Un aspecte en el que ja s'ha insistit amb anterioritat és en la necessitat d'establir un entorn de col·laboració entre els diferents actors del procés. De fet, aquesta concertació territorial també hauria de tenir en compte les competències de tots els nivells de l'Administració Pública que puguin existir en el territori aplicant la idea de "bon govern" o "governabilitat". Es tracta de compartir les estratègies entre les diferents administracions, fixant els límits i les responsabilitats dels diferents nivells però també intercanviant informació i mostrant-se receptives a les demandes recíproques. Tot això s'hauria de fer de manera transparent en relació a la resta d'actors implicats en el procés.
<i>Innovació</i>	Una darrera estratègia, que tractem separatament degut a la seva importància pel sector, seria la relacionada amb la innovació. Un dels elements clau per garantir la competitivitat del sector és millorar la seva capacitat d'innovació no només a través d'un major desenvolupament tecnològic sinó també a través de la incorporació de mà d'obra més qualificada amb la introducció de noves qualificacions i de l'educació vocacional però també augmentant la capacitat d'atracció de mà d'obra per part del sector a través de la seva

promoció. En tot cas, cal tenir en compte que aquesta estratègia pot tenir, almenys a curt termini i possiblement de forma transitòria, efectes sobre el nivell d'ocupació del territori. Caldrà, doncs, planificar adequadament les accions adequades per fer front a aquesta situació.

**Quart pas:**  
***Priorització  
d'objectius***

Hi ha moltes opcions possibles per a establir les estratègies adequades en cadascun d'aquests sis àmbits i, de fet, en cada cas les accions a dur a terme poden requerir la utilització d'instruments diferents (convenis tècnics i de finançament, canvis en la regulació, elaboració de guies de bones pràctiques, incentius fiscals, subvencions, inversions directes, etc.). Ara bé un pas previ a la implementació d'aquests instruments consistirà en la priorització d'objectius amb la idea que el pla estratègic que es dugui a terme sigui viable. Caldrà, doncs, establir un consens entre els diferents actors per definir les preferències i les prioritats que s'intentaran assolir.

**Cinquè pas:**  
***Pla d'implementació  
de les actuacions  
previstes***

Un cop definides les actuacions previstes cal establir un pla d'implementació d'aquestes actuacions. Cal establir, en primer lloc, uns responsables per cadascuna de les actuacions a dur a terme i un calendari per a la seva implementació i per a l'elaboració d'informes de seguiment de l'impacte d'aquestes actuacions. L'avaluació continuada dels resultats de l'estratègia també és d'una gran importància. Uns objectius clars haurien de permetre la identificació d'indicadors vàlids per avaluar com s'està implementant l'estratègia i de quina manera el sector al territori considerat avança cap els objectius desitjats. En cas que sigui necessari, els resultats derivats d'aquesta avaluació haurien de permetre reorientar les actuacions previstes en la direcció adequada per assolir els objectius previstos.

**Sisè pas:**  
***Pla de finançament***

De manera simultània a l'inici del pla d'actuació, caldrà delimitar clarament quina serà la contribució financera necessària per a poder realitzar les actuacions previstes de cadascun dels actors implicats en el procés. Caldrà analitzar en cada territori concret i per a cadascuna de les línies d'actuació quina serà la quantia de les aportacions privades i quina serà la quantia de les aportacions públiques. En aquest darrer cas, caldrà a més coordinar de manera adequada les actuacions dels diferents nivells de l'administració: local, regional, estatal i europea.

## PROMOCIÓ DE PLANS ESTRATÈGICS TÈXTILS LOCALS

