



**CAMBIO ESTRATÉGICO EN LAS EMPRESAS TEXTIL-MODA,  
RETO COMPETITIVO DE LOS TERRITORIOS**

**PERE NAVARRO i MORERA**  
VICEPRESIDENTE DE ACTE ESPAÑA  
IGUALADA, 24 DE FEBRERO DE 2010

# 1. Cambios estratégicos en las empresas

Las industrias de nuestros territorios están llevando a cabo un proceso de adaptación a nuevos contextos de competencia internacional que afectan especialmente a sectores tradicionales susceptibles de perder potencial competitivo.

Para ACTE es fundamental fomentar acciones de cambio estratégico y de cambio estructural que contribuyan a reforzar la competitividad de sectores y clusters, como el textil-confección/moda, más afectados que otros sectores por procesos de transformación industrial.

El sector vive un replanteamiento estratégico constante caracterizado por

- La necesidad de la mejora de su capacidad de innovación, tecnológica y no tecnológica.
- Los avances de otros tipos de innovación (de producto, de proceso, de organización, de marketing...),

para acelerar la adaptación al cambio y para lograr nuevas ventajas competitivas, para las empresas y para los entornos donde estas desarrollan su actividad.

## 2. Actuaciones concretas

Desde ACTE entendemos el proceso de cambio estratégico necesario para las empresas y conveniente para los territorios, como clave del éxito de un proceso satisfactorio para todos.

Es por ello que queremos recordar los PLANES ESTRATÉGICOS TEXTILES LOCALES (PETL), promovidos conjuntamente por el Consejo Intertextil Español y por ACTE, que supusieron un trabajo de diagnóstico y de prospectiva. Los PETL, en los que participaron nueve territorios españoles, fueron más allá de un análisis competitivo del sector y formularon propuestas concretas que son hoy todavía vigentes y son material de inspiración y referencia para otros trabajos.

**Como hemos dicho muchas veces, no hay clusters (sectores) maduros (en crisis) y clusters emergentes (de éxito), si no que en cualquier clúster pueden existir empresas competitivas (y ACTE añade territorios) si tienen la estrategia adecuada.**

### 3. Objetivos compartidos

Es por ello que uno de los objetivos de los proyectos llevados a cabo por ACTE España, especialmente durante el 2009, es la mejora de la competitividad de las empresas del textil/moda incidiendo, entre otros factores, en

- La exploración estratégica de futuro dentro del sector.
- La búsqueda de colaboraciones estratégicas entre los actores (empresas y otros agentes socioeconómicos) para hacer frente a los retos estratégicos.
- La mejora del entorno donde compiten las empresas.
- La búsqueda de nuevas oportunidades de diversificación.

## 4. Proyectos estratégicos

ACTE: UNA RED PARA LA INNOVACIÓN ha sido precisamente un proyecto, finalizado en diciembre, en esta dirección.

Es un proyecto estructurado en acciones orientadas a facilitar el cambio estratégico de nuestras empresas, cuyo objetivo central es el de consolidar ACTE como una red de cooperación de territorios que, habiendo experimentado procesos de cambio industrial importantes, apuestan por la incorporación de la variable innovación en los modelos productivos locales.

Los objetivos específicos han sido:

- Creación de una base de conocimiento en materia de cambio dentro de las empresas.
- Promover los procesos de cooperación entre empresas.
- Difundir la I+D+i e incorporarla en el tejido productivo.
- Facilitar alternativas para los trabajadores y trabajadoras de la industria en proceso de reconversión (tanto del textil para el propio sector, como desde el textil para otros sectores emergentes de actividad).

## 4. Proyectos estratégicos (II)

ACTE: UNA RED PARA LA INNOVACIÓN ha llevado a cabo seis líneas de acción que son las que han permitido

- La creación de un grupo de trabajo, denominado Grupo Motor.
- La realización de dos Workshops internacionales (el pasado mes de julio en Badalona y en noviembre en Terrassa).
- La generación de una base de conocimiento sobre procesos de cambio, recopilación y documentación de casos de éxito en materia de reorientación empresarial, que culmina con la presentación de este trabajo en forma de libro y que será presentado en esta misma Mesa.
- La creación de un Observatorio, denominado TEX4FUTURE sobre nuevos productos y aplicaciones, y de una plataforma para la difusión de la innovación y el desarrollo surgida en los centros tecnológicos y en la universidad. Esta línea ha sido desarrollada por el centro tecnológico Leitat.
- Creación de una sistemática de cooperación empresarial.
- El desarrollo de metodologías y acciones para trabajadores textiles, con la colaboración del centro tecnológico Cetemmsa.

## 4. Proyectos estratégicos (III)

ACTE: UNA RED PARA LA INNOVACIÓN ha sido llevado a cabo por el Ayuntamiento de Sabadell, el Ayuntamiento de Manresa, el Ayuntamiento de Mataró, el Ayuntamiento de Badalona, la Diputación de Barcelona y el Ayuntamiento de Terrassa, que ha impulsado y coordinado el proyecto a través de Foment de Terrassa.

ACTE: UNA RED PARA LA INNOVACIÓN es un proyecto cofinanciado por el FSE mediante el Servicio de Ocupación de Catalunya (SOC) y con el soporte de la Diputación de Barcelona.

**Por último, cabe señalar que actividades en red como las descritas refuerzan los instrumentos que ACTE pone a disposición de los territorios para gestionar los retos del sector, es decir**

- **Planificación estratégica.**
- **Cambio estratégico de las empresas.**
- **Recolocación de los trabajadores/ras y diversificación del tejido económico.**

## 4. Proyectos estratégicos (IV)

Proyectos como ACTE: UNA RED PARA LA INNOVACIÓN han generado nuevas propuestas para dar continuidad a la labor desarrollada durante los últimos meses, como por ejemplo

- La consolidación y transferencia de conocimiento del Grupo Motor, que puede ser ampliado en próximas ediciones.
- El impulso y la dinamización del Portal de Conocimiento TEX4FUTURE.
- Los nuevos nichos textiles vinculados con la sostenibilidad y/o los tejidos técnicos.
- Nuevos perfiles profesionales.
- El soporte al emprendimiento en el sector textil y de la moda.
- La promoción, búsqueda y fomento de la cooperación público-privada.

## 5. Otros proyectos y actividades

Entre otras actuaciones, cabe destacar la que estamos realizando en colaboración con el Centro de Información del Textil y de la Confección –CITYC-, que consiste en la redacción de un **Manual de Compra Pública para las administraciones locales**, entendiendo esa compra pública también como mecanismo de innovación, generador de oportunidades para las empresas, especialmente pymes, de nuestro país.

El trabajo será presentado próximamente dentro de las actividades que desarrolla el Observatorio Industrial del Textil y de la Confección del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. El Instituto tecnológico AITEX ha colaborado en el mismo.

## 6. A modo de conclusión

La Vicepresidencia de ACTE España continua trabajando:

- En el diseño de estrategias y políticas de competitividad en las colectividades textiles y, por lo tanto, en las empresas.
- En la detección e implicación de los agentes clave para favorecer el tejido productivo.
- En lograr recursos adicionales para las estrategias.
- En impulsar nuevos procesos de concertación en el territorio a través de sus miembros.
- En consolidar un modelo de gobernanza que favorezca la complicitad público-privada, la participación de todos los actores, la mejora continua y el aprendizaje colectivo, y, por tanto, la confianza para lograr la consecución de los propósitos de la nueva estrategia



**Muchas gracias**

**<http://www.acte.net>**