

14

15

16

17

18

19

20

21

# PLANES ESTRATÉGICOS TEXTILES LOCALES

Informe general {junio de 2005}





# ÍNDICE

---

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>2. METODOLOGÍA .....</b>	<b>5</b>
<b>3. ANÁLISIS DAFO.....</b>	<b>14</b>
3.1 Amenazas .....	16
3.2 Debilidades .....	17
3.3 Oportunidades .....	22
3.4 Fortalezas .....	22
<b>4. MARCO ESTRATÉGICO DE ACTUACIÓN.....</b>	<b>27</b>
4.1 Definición del escenario deseable .....	32
4.2 Líneas estratégicas.....	35
4.2.1 <i>Diseñar un nuevo marco de competencia para el sector textil- confección</i> .....	35
4.2.2 <i>Impulsar el cambio estratégico del negocio</i> .....	36
<b>5. ESTRATEGIAS DE ACOMPAÑAMIENTO A LA REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA.....</b>	<b>49</b>
5.1 Actuaciones de recolocación .....	52
5.2 Diversificación .....	54
<b>ANEXO 1. DAFO TERRITORIALES.....</b>	<b>62</b>
<b>ANEXO 2. LÍNEAS ESTRATÉGICAS.....</b>	<b>76</b>

# 1. INTRODUCCIÓN

---

El presente Informe integra los diagnósticos y las propuestas de actuación formuladas por los nueve territorios participantes en el proyecto Planes Estratégicos Textiles Locales. En este sentido, este Informe General no constituye ni un diagnóstico global del sector ni tampoco un plan sectorial, sino un diagnóstico y una propuesta de estrategias que comparten los nueve territorios que han participado en el proyecto.

El valor de este Informe General, por tanto, no radica en la exhaustividad ni la globalidad de su análisis, sino en el hecho de que tanto las principales variables del diagnóstico como las propuestas de actuación reflejan los elementos compartidos por los territorios, tal y como ellos mismos los recogen en sus respectivos planes.

En cuanto a las medidas sectoriales y territoriales definidas en este estudio, las partes reservan, a ulteriores consensos entre todos los agentes implicados, la instrumentación de las mismas, su alcance y priorización, en función de las medidas de soporte público que se concreten y de manera que todo ello no interfiera, ni vaya en detrimento, de la necesaria armonización y coordinación de las distintas políticas del estado español en relación al sector.

El proyecto Planes Estratégicos Textiles Locales se inspira en la Declaración de Biella, aprobada por la Asamblea General de la Asociación de Colectividades Textiles Europeas (ACTE) en abril del 2003, y ha sido impulsado conjuntamente con ACTE y el Consejo Intertextil Español (CIE). En la declaración se remarcaba la necesidad de llevar a cabo Planes Estratégicos Textiles Locales para hacer frente a los retos que se planteaban en el 2005 tras la apertura de los mercados, basándose en la concertación de actuaciones concretas por parte de los agentes territoriales implicados en el sector.

ACTE es una red de territorios europeos, creada en 1991, que tiene por misión representar y defender los intereses de las colectividades territoriales en las que hay una fuerte presencia del sector textil y de la confección. Entre sus objetivos destaca trabajar para la promoción económica y el fomento del empleo, la apertura recíproca de los mercados internacionales, el fomento de la competitividad empresarial y los sistemas de producción local, el respeto medioambiental y la aplicación de las Agendas 21 locales, el respeto de las cláusulas sociales y el

fomento del consumo ético, la cultura y relaciones sociales y la cooperación al desarrollo.

Hoy en día, ACTE cuenta con 52 corporaciones locales-regionales de 7 países europeos: Bélgica, Croacia, España, Francia, Italia, Portugal y Reino Unido.

El Consejo Intertextil Español, fundado en 1979, constituye el organismo superior de coordinación y representación, en el ámbito estatal, de las distintas entidades sectoriales textiles. Sus funciones son las de representación e interlocución con las Administraciones Públicas en el ámbito estatal, coordinación de la acción de las distintas asociaciones, su representación en la negociación colectiva y en la pertenencia a asociaciones empresariales de mayor ámbito, como la CEOE o EURATEX en el plano europeo.

Ambas instituciones, CIE y ACTE, han estado coordinando el proyecto Planes Estratégicos Textiles Locales, y el CIE ha elaborado el *Informe de situación* del sector a nivel nacional en el cual se enmarca su estructura del sector, los agentes, el mercado interior y exterior, la regulación y las perspectivas de futuro.

El presente proyecto fue concebido en concordancia con las necesidades detectadas por distintos estudios que apuntaban a la reorientación del sector textil, que debería centrarse, por un lado, en la adopción de nuevas técnicas orientadas a impulsar la investigación y el desarrollo en las empresas del sector y, por otro, en la especialización de aquellas empresas que actualmente desarrollan actividades de menor valor añadido y más intensivas en mano de obra hacia productos más específicos y de mayor calidad.

Asimismo, la ejecución de planes estratégicos en los territorios con fuerte presencia del textil es una de las recomendaciones que propuso el Grupo de Alto Nivel impulsado por la Comisión Europea y que se recoge en su comunicación a los estados miembros.

Así, la ejecución del proyecto Planes Estratégicos Textiles Locales y sus resultados, con una doble dimensión territorial y sectorial, pretende constituir una herramienta para el desarrollo de una política industrial activa mediante el diseño de estrategias de intervención sobre las empresas pertenecientes al sector textil en cada uno de los nueve territorios implicados en el proyecto. Sus finalidades son impulsar un cambio en la orientación a medio plazo de las actividades del sector textil en las zonas

involucradas en el proyecto, a través de un proceso de trabajo anticipativo y proactivo, basado en la concertación territorial público-privada y en el principio de subsidiariedad, así como detectar aquellos sectores alternativos que disponen los territorios para poder recolocar a los trabajadores que lo requieran, en función de la evolución del mercado de trabajo del sector.

El proyecto se ha desarrollado en nueve territorios que conforman los denominados “mercados textiles locales”, con la implicación de agentes socioeconómicos, administraciones públicas a nivel local y otros agentes especializados del sector, que mediante la concertación han dado lugar a la elaboración y validación de los nueve Planes Estratégicos Textiles Locales, adaptados a cada uno de los nueve territorios y que se presentan en este Informe general.

Los territorios implicados han sido los siguientes:

- en Cataluña: las comarcas de *l’Anoia*, *Bages* y *Berguedà*, *Barcelonès*, *Maresme*, y *Vallès Occidental*,
- en Castilla-León: el municipio de *Béjar*,
- en Galicia, las comarcas de *Deza*, *Ourense* (Pereiro de Aguiar y San Cibrao das Viñas) y *Ordes*,
- las Comarques Centrals Valencianes: la *Vall d’Albaida* y la *Costera* en Valencia, y *l’Alcoià* y el *Comtat* en Alicante,
- la provincia de *Jaén*.

Todos los territorios tienen una importante implantación del sector textil-confección: Anoia y Maresme destacan por su especialización en los tejidos de punto; el Vallès Occidental y el Bages-Berguedà se caracterizan por una fuerte implantación de los procesos algodonereros; Béjar es el tercer centro textil lanero de España, y Galicia tiene empresas textiles de reconocimiento mundial. Los territorios de Jaén y el Barcelonès están especializados en el género de punto y la confección, mientras que las empresas de las Comarques Centrals Valencianes se especializan en la producción de textiles para el hogar.

El informe se estructura en esta introducción y cuatro apartados. El primero de estos recoge la metodología aplicada; el segundo, aquellas variables que los territorios comparten en sus respectivos diagnósticos, en tanto que debilidades, amenazas, fortalezas u oportunidades (DAFO) para las empresas del sector. A continuación se exponen las líneas estratégicas a seguir, de acuerdo con una definición previa del escenario de futuro para el sector, y partiendo del análisis realizado en el DAFO.

Finalmente, se presentan las estrategias de acompañamiento a la reestructuración productiva en los territorios participantes, referentes a la diversificación del tejido productivo local y a las actuaciones para la recolocación de los excedentes laborales procedentes del textil y la confección.

Estos dos apartados se completan con los nueve planes de acción territorial, elaborados a partir de los Planes Estratégicos Textiles Locales realizados en cada territorio. Finalmente, se anexan los análisis DAFO de los nueve territorios, y las líneas estratégicas territoriales.

Se ha preparado una compilación de la documentación generada por el proyecto, para quienes deseen conocer las particularidades que no hayan sido recogidas en el presente Informe General.

## 2. METODOLOGÍA

---

El proyecto se ha dotado de una Comisión de Seguimiento conformada por ACTE y CIE y los dos sindicatos mayoritarios FIA-UGT y FITEQA-CC.OO. Esta Comisión, que ha contado con la presencia del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo en sus reuniones, se ha encargado de velar por el buen funcionamiento del proyecto.

El proyecto, además, se planteó la creación de dos tipos de figuras, que fueran las que coordinaran técnicamente el proyecto tanto a nivel general como territorial.

- La Oficina Central de Coordinación (OCC), integrada por representantes del CIE y ACTE. Sus funciones a lo largo del proyecto han estado relacionadas con la coordinación técnica, administrativa y económica del proyecto en general; la elaboración de un análisis inicial del entorno general del sector textil; la creación de un espacio de reflexión conjunto de todos los territorios participantes para la obtención de conclusiones generales y la integración de las propuestas de los territorios en el presente Informe General.
- Las Oficinas Técnicas Territoriales (OTT), integradas por agentes locales implicados con el sector. Las tareas desarrolladas por las nueve OTT se han centrado en la elaboración de sendos diagnósticos del mercado de trabajo local textil, que posteriormente han sido contrastados por los agentes participantes en el proyecto. Partiendo del diagnóstico, las OTT han abordado el proceso de planificación, que ha culminado en la aprobación de sus respectivos Planes Estratégicos Textiles Locales, acompañados de un plan de acción para el sector.

En las Oficinas Técnicas Territoriales se ha logrado la participación de los principales agentes socioeconómicos de cada zona. No obstante, han existido diferencias en cuanto a la dimensión y la complejidad organizativa de las OTTs entre territorios, tal y como se plasma en el siguiente cuadro.

PARTICIPANTES EN LA OFICINA TÉCNICA TERRITORIAL					
TERRITORIOS	AYUNTAMIENTOS	ADIMINISTRACIONES SUPRALOCALES	ENTIDADES PATRONALES	SINDICATOS	OTROS
<b>Anoia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Igualada</li> <li>▪ La Pobla de Claramunt</li> <li>▪ Ódena</li> <li>▪ Santa Margarida de Montbui</li> <li>▪ Vilanova del Camí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consell Comarcal de l'Anoia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agrupació Tèxtil FAGEPI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CC.OO – Anoia</li> <li>▪ UGT- Anoia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ FITEX</li> </ul>
<b>Bages-Berguedà</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Artés</li> <li>▪ Avinyó</li> <li>▪ Bagà</li> <li>▪ Balsareny</li> <li>▪ Berga</li> <li>▪ Manresa</li> <li>▪ Navàs</li> <li>▪ Sallent</li> <li>▪ Sant Joan de Vilatorrada</li> <li>▪ Pobla de Lillet</li> <li>▪ Súria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consell Comarcal del Bages</li> <li>▪ Consell Comarcal del Berguedà</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gremi de Cintaires</li> <li>▪ Federación Textil Sedera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ FITEQA - CC.OO</li> <li>▪ FIA - UGT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consorci de Formació i d'Iniciatives de Cercs-Berguedà</li> <li>▪ Consorci del Moianès</li> <li>▪ Parc fluvial de les colònies del textil</li> <li>▪ Cambra de Comerç de Manresa</li> <li>▪ Centre Tecnològic del Bages</li> <li>▪ CFIBS</li> </ul>
<b>Barcelonés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Badalona</li> <li>▪ Barcelona</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asociación de empresarios Pronto Moda Montigalà de Badalona</li> <li>▪ Gremio de Industrias de la Confección de Barcelona</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CC.OO</li> <li>▪ UGT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Barcelona Activa</li> <li>▪ Reactivació Badalona</li> </ul>
<b>Béjar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Béjar</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agrupación de Fabricantes Textiles de Béjar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CC.OO</li> <li>▪ UGT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grupo popular del Ayuntamiento de Béjar</li> <li>▪ Grupo socialista del Ayuntamiento de Béjar</li> </ul>
<b>Comarques Centrals Valencianes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agullent</li> <li>▪ Aiello de Malferit</li> <li>▪ Albaida</li> <li>▪ Alcoi</li> <li>▪ Atzeneta d'Albaida</li> <li>▪ Banyeres de Mariola</li> <li>▪ Bocairent</li> <li>▪ Canals</li> <li>▪ Cocentaina</li> <li>▪ Enguera</li> <li>▪ Montaverner</li> <li>▪ Muro</li> <li>▪ Ontinyent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mancomunitat de Municipis de la Vall d'Albaida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asociación de Empresarios Textiles de la Comunidad Valenciana - ATEVAL</li> <li>▪ ATEVAL Comarcal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ FITEQA – CC.OO</li> <li>▪ FIA - UGT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Universitat de Valencia</li> <li>▪ Escuela Politécnica superior de Alcoi (EPSA)</li> </ul>

<b>Galicia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concello de Lalín.</li> <li>▪ Concello de Ordes, Alcaldía.</li> <li>▪ Concello de Pereiro de Aguiar, Alcaldía</li> <li>▪ Concello de San Cibrao das Viñas, Alcaldía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consellería de Innovación, Industria e Comercio</li> <li>▪ Consellería de Asuntos Sociais.</li> <li>▪ Consellería de Educación.</li> <li>▪ IGAPE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ATEXGA (Asociación Textil de Galicia)</li> <li>▪ Confederación Empresarial de Galicia.</li> <li>▪ Confederación Empresarial de Ourense.</li> <li>▪ Asociación de Industrias da Confección e Punto.</li> <li>▪ Asociación de Talleres de Confección de Ourense.</li> <li>▪ Unión de Cooperativas de Traballo Asociado.</li> <li>▪ Asociación Trastámara.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ UXT.</li> <li>▪ CC.OO.</li> <li>▪ CIG.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instituto Comercio Exterior.</li> <li>▪ Cámara de Comercio de A Coruña.</li> <li>▪ Cámara de Comercio Pontevedra.</li> <li>▪ Instituto Ourense de Desenvolvemento Económico.</li> <li>▪ Fundación Comarcal O Deza.</li> <li>▪ Fundación Comarcal Ordes.</li> <li>▪ Estudios Superiores de Deseño e Moda de Galicia.</li> <li>▪ OBZ</li> </ul>
<b>Jaén</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diputación de Jaén</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confederación de Empresarios de Andalucía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CC.OO</li> <li>▪ UGT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cámara de Comercio e Industria de Jaén</li> <li>▪ Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía</li> <li>▪ Universidad de Jaén</li> </ul>
<b>Maresme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mataró</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consell Comarcal del Maresme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Associació d'Empresaris de Gènere de Punt de Mataró i comarca (ASEGEMA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CC.OO</li> <li>▪ UGT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instituto municipal de Promoción Económica de Mataró</li> <li>▪ Centro de Innovación Tecnológica y Desarrollo Empresarial - CETEMMSA</li> </ul>
<b>Vallès Occidental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sabadell</li> <li>▪ Terrassa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consell Comarcal del Vallès Occidental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confederación Empresarial Comarcal de Terrassa - CECOT</li> <li>▪ Gremi de Fabricants de Sabadell</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CC.OO</li> <li>▪ UGT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intexter</li> <li>▪ Escuela Superior de Diseño – ESDI</li> <li>▪ LEITAT</li> <li>▪ Centro de Documentación y Museo textil de Terrassa</li> <li>▪ Cambra de Comerç de Terrassa</li> <li>▪ Cambra de Comerç de Sabadell</li> <li>▪ Centre Tècnic de Filatura (CTF)</li> <li>▪ Federación de la Industria Textil Lanera (FITEXLAN)</li> <li>▪ Laboratori d'Anàlisi Tèxtil de Sabadell (LATS)</li> <li>▪ Associació Catalana de Teixidors Auxiliars (ACTA)</li> <li>▪ Federación Nacional de Acabadores, Estampadores y Tintoreros Textiles (FNAETT)</li> <li>▪ Institut Sallarès i Pla</li> </ul>

Para el desarrollo del proyecto se ha contado, asimismo, con la participación de otros agentes, pero que han participado activamente en la elaboración de los Planes Estratégicos, tales como expertos/as del sector textil y de la confección, representantes políticos, personal de las áreas de promoción económica, personas de la comunidad educativa y universitaria, representantes de centros tecnológicos y museos, y empresarios/as y trabajadores/as del sector.

El trabajo de las nueve Oficinas Territoriales y de la Oficina Central de Coordinación, en el marco del proyecto “Planes Estratégicos Textiles Locales” (PETL), se ha desarrollado en cuatro etapas.

- Fase Previa: puesta en funcionamiento de la Oficina Central de Coordinación (OCC) y de las Oficinas Técnicas Territoriales (OTT). Una vez creadas, las OTT se han encargado de recopilar y analizar los diferentes documentos y estudios realizados en los territorios en un informe inicial y delimitar su ámbito de actuación, identificando a los principales agentes. Paralelamente, la OCC ha llevado a cabo la elaboración del manual metodológico y el manual de gestión y ha organizado la asistencia técnica para la puesta en marcha del proyecto.
- Fase de Análisis: elaboración por parte de las OTT de un análisis/diagnóstico de los mercados de trabajo textiles locales, tanto a nivel territorial como sectorial, a través de un proceso de recopilación de información a partir de fuentes secundarias y primarias. Este diagnóstico culmina en un resumen de las principales variables en forma de cuadro DAFO, con las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del sector en los distintos territorios. En esta fase la OCC ha realizado el seguimiento del trabajo de las OTT y de las metodologías diseñadas en cada caso.
- Fase de Planificación: desarrollo de los planes estratégicos que han permitido definir los objetivos a alcanzar en cada territorio y los medios necesarios para ello. Una vez finalizado el proceso de planificación en los territorios, la OCC ha procedido a la revisión y compilación de los elementos presentes en los respectivos DAFO y a la integración de las estrategias prioritarias. Esta tarea de compilación y organización de la información se ha plasmado en el presente Informe General, que recoge propuestas y recomendaciones de intervención en el sector.

- Fase de Difusión: para la difusión de los PETL se han previsto actuaciones a dos niveles. En un primer nivel se sitúan las acciones de difusión general de los resultados globales del proyecto y de las acciones previstas para el sector en un ámbito más general. En un segundo nivel, se sitúan las acciones de difusión territorial, para dar a conocer los resultados y acciones previstas para el sector en cada uno de los territorios participantes en el proyecto.

La metodología de trabajo utilizada en cada territorio ha sido diseñada por parte de las propias OTT, mientras que la OCC ha proporcionado un marco genérico y unas pautas comunes a los territorios para garantizar la presencia de la doble dimensión – sectorial y territorial- en los diagnósticos, los análisis DAFO y la definición de las líneas estratégicas, y para velar por el cumplimiento de los objetivos del proyecto. De cualquier modo, los nueve territorios han diseñado metodologías relativamente similares.

A continuación se comentan los aspectos más relevantes de las metodologías aplicadas por parte de cada OTT, resumidos en el siguiente cuadro y ampliados en una explicación posterior.

Elementos más relevantes de la metodología utilizada en las fases de diagnóstico y planificación	
Anoia	<p>43 entrevistas a empresas textiles del territorio.  16 entrevistas a técnicos municipales, sindicatos, centros de formación y otros agentes supracomarciales.  Análisis DAFO.  Definición de las estrategias.  5 reuniones plenarias para la validación y ampliación de las actuaciones y de los informes finales.</p>
Bages – Berguedà	<p>18 entrevistas en profundidad a agentes del territorio.  Encuesta a 45 empresas textiles de la comarca.  Encuesta a 18 representantes de trabajadores de las empresas textiles de la comarca.  Análisis DAFO.  Definición de las estrategias.  Definición de los proyectos y medidas aplicables.</p>
Barcelonès	<p>8 entrevistas en profundidad a empresas del sector.  1 sesión de trabajo individual con 19 agentes del territorio.  2 sesiones de trabajo en grupo con todas las instituciones participantes en el proyecto.  Análisis DAFO.  Definición de las estrategias.</p>
Béjar	<p>11 entrevistas individuales a empresas del territorio y 6 entrevistas a agentes del territorio.  2 reuniones con empresas, agentes e instituciones para analizar las propuestas.  Análisis DAFO.  Definición de las estrategias.</p>
Comarques Centrals Valencianes	<p>45 entrevistas a empresas textiles del territorio.  9 entrevistas a distribuidores y agentes del sector.  2 paneles de expertos.  Diagnóstico de los factores de competitividad.  Definición las estrategias.  Elaboración y validación de las fichas de actuación.</p>
Galicia	<p>Delimitación de 3 zonas de trabajo: Deza, Ordes y Ourense (los municipios de Pereiro de Aguiar y San Cibrao das Viñas).  50 entrevistas a agentes del territorio.  3 grupos de trabajo, uno por cada territorio.  Diagnósticos territoriales.  Análisis ZOPP.  Definición y validación de los problemas y líneas de actuación a través del envío de 69 encuestas (Método Delphi) a todos los agentes participantes en cada uno de los PETL.</p>
Jaén	<p>38 entrevistas personales y telefónicas a personas clave de las organizaciones empresariales y a expertos del sector.  Seguimiento de las 527 empresas censadas.  Encuesta a una muestra de 45 empresas textiles.  Grupos de trabajo, compuesto por expertos/representantes de los socios locales  Elaboración y validación del diagnóstico competitivo y de las propuestas de actuación.</p>
Maresme	<p>Encuesta enviada a 1.100 empresas y 6.093 trabajadores del sector.  15 entrevistas a empresarios del sector.  Análisis y diagnóstico estadístico y cualitativo del sector.  Análisis DAFO.  3 reuniones plenarias con diversos empresarios para la validación de las principales actuaciones estratégicas  Definición y validación de las líneas estratégicas.  Definición y validación de las actuaciones estratégicas (fichas descriptivas).</p>
Vallès Occidental	<p>6 grupos de trabajo temáticos.  Entrevistas en profundidad a 8 empresas y 11 agentes del territorio.  Análisis DAFO.  Definición y validación de las estrategias.</p>

Para la fase de diagnóstico, los agentes de la comarca de l'**Anoia** han realizado conjuntamente un análisis y discusión de los DAFO, a partir de los modelos trabajados de forma previa por el centro tecnológico de la comarca. En la fase de planificación se ha aplicado una metodología basada en la realización de 43 entrevistas individualizadas con empresas del territorio, y 16 entrevistas con agentes locales (ayuntamientos, sindicato, centros de formación) y supralocales. Posteriormente, se han definido las estrategias de desarrollo propuestas en el marco de los PETL. Por último, se han convocado reuniones bilaterales y plenarias para la presentación, validación y ampliación de los informes finales.

La metodología utilizada por **Jaén** en la fase de diagnóstico se ha realizado la selección de una muestra representativa del universo de empresas textiles en la provincia, que ha permitido analizar ratios útiles para determinar las características de las empresas del sector y así elaborar el diagnóstico territorial, que ha sido validado posteriormente. En la fase de planificación se han llevado a cabo 38 entrevistas individuales y telefónicas a empresas del sector textil y representantes de instituciones y organismos locales o relacionados con el sector.

En la comarca del **Maresme**, la fase de diagnóstico se ha desarrollado a partir de la realización de una encuesta diseñada conjuntamente por profesionales de la estadística y por consultores especializados en los ámbitos técnicos y de gestión de la empresa textil. Por otro lado, para la fase de planificación se han realizado 15 entrevistas a empresarios del sector y se han definido y validado las líneas estratégicas y las fichas de actuación.

El **Vallès Occidental** ha iniciado la fase de análisis con una delimitación del mercado de trabajo del sector textil, a partir de la cual ha programado y celebrado 6 mesas de trabajo (dos de ellas, generales, al inicio y al final del ciclo de mesas, y las otras cuatro restantes, temáticas). Se ha contado con la participación de políticos, responsables de organismos de desarrollo, ayuntamientos, asociaciones sindicales, gremios y empresas del sector, centros tecnológicos, de investigación y de formación. En estas mesas se han abordado los siguientes temas: situación general del sector, necesidades / oportunidades de tecnología e I+D, necesidades / oportunidades para la empresa textil, necesidades / oportunidades de trabajo en el sector, políticas e instrumentos de apoyo público al sector textil y análisis final del sector textil y de la confección.

Paralelamente se han realizado 11 entrevistas en profundidad a empresas del territorio y 8 entrevistas a diferentes agentes del territorio (Ajuntament de Sabadell, Ajuntament de Terrassa, Consell Comarcal del Vallès, CC.OO, UGT, Banc de Sabadell, Caixa Sabadell, Caixa Terrassa, Gremi de Fabricants, CECOT y LEITAT). Por último se han elaborado y validado las líneas de actuación y las medidas del plan de acción.

La metodología utilizada por la comarca del **Barcelonès** ha consistido, fundamentalmente, en la realización de entrevistas con expertos del sector textil; se han mantenido sesiones de trabajo con la comisión de seguimiento del proyecto y se han realizado sesiones de trabajo individuales con representantes de los sindicatos mayoritarios en el sector y con asociaciones patronales. Las empresas entrevistadas en profundidad han sido ocho. Posteriormente se ha elaborado el análisis DAFO, la definición de las directrices estratégicas y las propuestas de actuación.

En **Galicia**, los territorios analizados han sido tres: las comarcas de Deza y Ordes, y los Concellos de San Cibrao das Viñas y Pereiro de Aguiar, en Ourense. Para la elaboración del diagnóstico se ha utilizado una metodología desarrollada en tres fases diferenciadas y complementarias entre si: entrevistas efectuadas a los agentes clave en el territorio (alcaldías, confederaciones y asociaciones de empresarios, concellos, directivos de empresas del sector, universidades e institutos de educación), remisión a los agentes de la documentación elaborada para su revisión y posterior “feed-back”, y convocatoria de Grupos de Trabajo (con políticos, empresarios, asociaciones sindicales, organismos públicos, escuelas especializadas y universidades) para la validación de Ejes Estratégicos de problemas y soluciones y de propuesta de proyectos específicos, mediante una metodología basada en el enfoque del marco lógico.

La OTT de **Béjar** ha realizado, en primer lugar, un análisis del entorno y de los datos generales para el ámbito municipal, comarcal y provincial de la industria lanera. Posteriormente, han sido llevadas a cabo 11 entrevistas a empresas del territorio y 8 entrevistas individuales a agentes del territorio (presidente de la Agrupación, representantes de los partidos políticos PSOE y PP, representantes de las asociaciones sindicales CC.OO y UGT y un centro de estudios). Posteriormente, se han realizado dos reuniones con empresas, agentes sociales e instituciones, para analizar y debatir las propuestas de actuación y se ha elaborado el PETL del sector textil de la zona.

En las comarcas de **Bages y Berguedà** se han analizado los datos más relevantes referentes a la situación del sector en el territorio. Estos datos han sido complementados con aportaciones de tipo cualitativo, mediante 18 entrevistas en profundidad a diversos agentes del territorio y dos encuestas: una dirigida a las 540 empresas textiles del territorio, y otra a representantes de trabajadores de las mismas. Esta información ha constituido la base para la elaboración del DAFO, a partir del cual se han definido los escenarios de futuro, con variables sectoriales y territoriales, y se han definido las estrategias, los proyectos y las medidas aplicables.

Las **Comarques Centrals Valencianes** han basado su metodología para elaborar el diagnóstico inicial en el análisis previo de toda la información recopilada en distintos informes y fuentes estadísticas, y en un conjunto de entrevistas personales a directivos y agentes territoriales, a compradores-distribuidores, importadores y agentes territoriales del textil. A partir del diagnóstico han llevado a cabo paneles de expertos para la definición de los denominados "factores clave", en el marco de la elaboración del DAFO, y la definición de las primeras medidas. De los dos paneles celebrados, el primero ha reunido a agentes del sector (propietarios y/o directivos, asociaciones empresariales, AITEX, IVEX), y el otro, a agentes territoriales (agentes de desarrollo local, institutos de educación, políticos y universidades). Con esta información se ha realizado el diagnóstico de los factores de competitividad, la definición de las estrategias y la elaboración y validación de las fichas de las acciones.

### 3. ANÁLISIS DAFO

---

En este apartado se presentan los elementos que los territorios han señalados como puntos débiles (amenazas y debilidades) o puntos fuertes (oportunidades y fortalezas) en sus respectivos diagnósticos, acompañados de un breve comentario. Este análisis DAFO para el conjunto de los territorios, que contiene tanto elementos externos (de entorno) como internos (del sector y del entorno local), se ha realizado siguiendo una metodología de adición, lo que en algunos casos puede plantear ciertos problemas<sup>1</sup>. En este sentido, podría haberse trabajado solamente con elementos positivos y negativos, pero se ha preferido mantener el esquema utilizado por los territorios en sus diagnósticos.

Como criterio para la selección y el tratamiento de la información se han identificado aquellos elementos comunes en la mayoría de territorios (al menos en cinco de ellos) o bien los que, siendo mencionados por un número menor de territorios (de dos a cuatro), tienen relevancia para el conjunto del sector<sup>2</sup>.

Obviamente, resulta difícil generalizar para el conjunto del sector, sin hacer distinciones según dimensión de las empresas, subsector de especialización o ubicación de las mismas en la cadena de producción, tal y como han hecho algunos territorios. En este sentido, se ha hecho un doble esfuerzo: en primer lugar, por ofrecer una visión genérica, y aplicable en su conjunto a todo el sector; y en segundo lugar, por matizar algunos de los puntos, con el fin de introducir elementos específicos de algunos segmentos empresariales o territorios, tal y como han sido planteados en los distintos diagnósticos.

---

<sup>1</sup> Dado el nivel de heterogeneidad entre los territorios participantes en el proyecto, algunos aspectos pueden aparecer bajo distintas perspectivas, como puntos fuertes de algunos territorios, y como puntos débiles de otros.

<sup>2</sup> Es posible que en algún territorio, algunos de los elementos que se incluyen en este apartado estén recogidos en el diagnóstico pero en cambio no aparezcan en el resumen DAFO. Habida cuenta de que – de acuerdo con la metodología utilizada por parte de prácticamente todos los territorios-, los DAFO contienen los datos más significativos de los diagnósticos, se ha utilizado únicamente la información presentada en los DAFO. En el caso de Galicia, en el que no se realizó un análisis DAFO, se han revisado los apartados del diagnóstico referidos a las principales problemáticas del sector, para poder incluir la visión de los territorios analizados en este Informe General.

## Cuadro resumen del análisis DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1: Competencia desleal local.  D2: Elevada concentración de distribuidoras.  D3: Especialización en productos de bajo valor añadido.  D4: Escasa proyección exterior de las empresas.  D5: Déficit de infraestructuras.  D6. Escaso aprovechamiento de las infraestructuras de apoyo existentes.  D7: Dificultades de acceso a la financiación.  D8: Pequeña dimensión empresarial.  D9: Falta de cooperación vertical y horizontal.  D10: Escasa cultura de la innovación y la planificación.  D11: Escasa coordinación y visión estratégica de los agentes que intervienen en el sector.  D12: Información sobre el sector dispersa y/o poco accesible.  D13: Destrucción de empleo.  D14: Baja formación y escasa polivalencia de la mano de obra.</p>	<p>A1: Liberalización de mercados y competencia procedente de países con menores costes de producción.  A2: Baja competitividad internacional.  A3: Cambio de mentalidad del/la consumidor/a.  A4: Mala imagen: dificultades para la atracción y retención de nuevos talentos.</p>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1: Buen nivel de conocimiento sobre procesos de producción, productos y mercados.  F2: Tradición textil, cultura industrial y cultura emprendedora.  F3: Capacidad de adaptación de las empresas.  F4: Buena ubicación y buenas infraestructuras en relación con el mercado local y europeo.  F5: Introducción de la moda y el diseño, a través de marcas propias consolidadas.  F6: Densidad del tejido empresarial local.  F7: Posibilidad de innovación mediante la aplicación de nuevas tecnologías.  F8: Existencia de infraestructuras locales de apoyo al sector.  F9: Colaboración entre agentes que intervienen en el sector.  F10: Mano de obra especializada.  F11: Crecimiento de la demanda de (nuevos) perfiles profesionales cualificados.</p>	<p>O1: Incremento de la demanda textil.  O2: Excelente relación calidad/precio/servicio.  O3: Nuevas posibilidades de negocio con las economías emergentes.</p>

### 3.1 AMENAZAS

1. Liberalización de mercados y competencia procedente de países con menores costes de producción

La creciente competencia de países con costes de producción comparativamente más bajos que los de las empresas españolas, que además no están obligados a cumplir la normativa europea en materia ambiental, sanitaria y de seguridad laboral, es un elemento de preocupación interna presente en los nueve diagnósticos. Esta competencia se ha visto agravada por la supresión de cuotas a la importación, y se manifiesta en fenómenos como la deslocalización sistemática de las grandes producciones por parte de las cadenas distribuidoras, que sustituyen a los proveedores nacionales de productos semielaborados por otros de países con menores costes de producción; y en el consiguiente aumento de la importación de productos acabados.

Cada vez más, estas estrategias son impulsadas también por empresas españolas, que buscan mantener su posición en el mercado nacional e internacional, y reorientar la producción local hacia productos de mayor valor añadido. En cualquier caso, a la imposibilidad de las empresas locales de competir en productos de gama baja o media hay que añadir la tendencia a la progresiva ocupación de segmentos de mayor valor añadido por parte de países asiáticos y del este de Europa. El acceso a la tecnología y las mejoras en la competitividad en estos países configuran un escenario a medio plazo relativamente pesimista.

2. Baja competitividad internacional (paridad Euro / Dólar)

En este contexto, el cambio actual entre el euro y el dólar, y la paridad de este último con el yuan repercute negativamente sobre la competitividad de las empresas españolas, dificultando los procesos de expansión hacia nuevos mercados y potenciando la importación de textiles extracomunitarios. Sin embargo, cabe destacar posibles cambios de tendencia a corto plazo.

3. Cambio de mentalidad del/la consumidor/a

En los últimos tiempos se ha producido un cambio de percepción del valor del producto textil por parte del consumidor: la funcionalidad y la moda han relevado valores como la calidad y la durabilidad, y el cliente final, además, se ha acostumbrado a una deflación del artículo textil. En este sentido, los

hábitos de compra refuerzan las estrategias de importación de productos elaborados y de prendas de vestir confeccionadas. En la medida en que mejoren los sistemas de distribución de las economías asiáticas y no se alcance una mayor articulación vertical de la cadena productiva a escala nacional, esta tendencia va a consolidarse aún más.

4. Mala imagen: dificultades para la atracción y retención de nuevos talentos  
Diversos territorios se refieren en su análisis del sector al desánimo y a la falta de expectativas de futuro que se vive desde el empresariado local. Ello repercute negativamente en la visión del sector que se forman las personas ajenas al mismo y en el prestigio social de sus profesionales, lo que a su vez explica las dificultades para atraer y retener personal técnico y de producción debidamente preparado.

A la falta de prestigio profesional hay que sumarle, según manifiestan algunos territorios, unas condiciones salariales poco atractivas y la inestabilidad del sector a medio plazo. En este sentido, la falta de relevo generacional se está convirtiendo en un problema para el sector y para algunas grandes empresas en las que la sucesión de los equipos técnicos no está asegurada.

### **3.2 DEBILIDADES**

1. Competencia desleal local (propiedad intelectual, economía sumergida)  
Algunos territorios muestran su preocupación por la competencia desleal por parte de empresas locales que operan al margen de la economía formal, con importantes volúmenes de empleo sumergido, y por la creciente incidencia de la piratería y la dificultad de preservar los derechos de propiedad intelectual sobre el diseño de sus productos.
2. Elevada concentración de las distribuidoras y competencia de las grandes marcas internacionales  
La gran distribución domina un porcentaje creciente del mercado, y está en condiciones de ejercer comportamientos oligopolísticos. A ello hay que añadirle el dominio del mercado español por parte de grandes marcas internacionales, marcas de distribuidor y, en algunos territorios, marcas de entorno comercial, en detrimento de marcas locales con menor notoriedad en el mercado.

3. Especialización en productos de bajo valor añadido

En diversos territorios se ha identificado una cierta especialización empresarial en productos de bajo valor añadido, y un índice más bien bajo de renovación de la producción. Estos casos preocupan por la mayor vulnerabilidad ante el actual contexto de crisis, y por las dificultades con las que pueden encontrarse este tipo de empresas a la hora de emprender procesos de reorientación hacia segmentos más altos de la cadena de valor.

4. Escasa proyección exterior de las empresas

En un buen número de diagnósticos se refleja como debilidad del sector el bajo nivel exportador de las empresas del textil y la confección, y en territorios como las comarcas gallegas, en los que existen marcas con una excelente proyección exterior, la mayoría de empresas textiles encuentran dificultades para acceder a nuevos mercados internacionales. En este sentido, las misiones comerciales al extranjero, organizadas desde organismos públicos o privados, se han de ajustar a las necesidades específicas del propio sector, e incluso fomentar la prospección *in situ*.

A la falta de proyección exterior hay que sumarle las dificultades de las empresas locales para mejorar su posicionamiento en el mercado europeo. Países como Alemania, Holanda, Gran Bretaña o Dinamarca han conseguido un notable dominio del mercado textil europeo, bien mediante procesos de sustitución de manufactura local por importación de productos acabados, bien a través de alianzas estratégicas con países asiáticos.

5. Déficit de infraestructuras

El déficit de infraestructuras es un elemento que aparece de forma recurrente en varios diagnósticos, como factor de freno de la actividad empresarial. No obstante, la forma como se concreta esta falta de infraestructuras difiere de un territorio a otro: la falta de suelo industrial; una red de comunicaciones viarias y ferroviarias deficitaria; dificultades de acceso a las tecnologías de la información; fallos en el subministro de servicios básicos como la electricidad; o inexistencia de centros tecnológicos que acompañen a las empresas en los procesos de innovación, por mencionar algunos ejemplos.

6. Escaso aprovechamiento de las infraestructuras de apoyo existentes

Del mismo modo que ocurre con la información dirigida al sector, el aprovechamiento de las infraestructuras de apoyo por parte de las empresas textiles y de la confección parece ser relativamente bajo, incluso en territorios en los que existe una red importante de servicios públicos y privados dirigidos al sector.

Las manifestaciones de esta falta de aprovechamiento son múltiples: distorsiones entre la oferta formativa de los centros y escuelas universitarias o de formación profesional del territorio y las necesidades planteadas por las empresas, principalmente en aspectos de carácter técnico; escasa colaboración entre empresas y centros tecnológicos y universidades; falta de conciencia para su uso por parte de la pequeña empresa; o falta de adaptación de espacios a disposición del sector – como pasarelas de moda- a las necesidades reales de las empresas que hacen uso de ellos.

7. Dificultades de acceso a la financiación

Las dificultades de acceso a la financiación necesaria para llevar a cabo inversiones en intangibles, debido a la falta de confianza de las entidades bancarias, constituyen un serio obstáculo para el desarrollo de nuevos productos o la penetración en otros mercados.

8. Pequeña dimensión empresarial

La dimensión media de las empresas en prácticamente todos los territorios suele ser pequeña. Aunque ello puede suponer ventajas en cuanto a su flexibilidad y capacidad de adaptación, también presenta inconvenientes a la hora de llevar a cabo estrategias productivas y de internacionalización, y de realizar una gestión empresarial eficiente en términos de abastecimiento de materias primas, comunicación, creación de marca, etc. En algunos territorios estos problemas se ven agravados por la prevalencia de empresas familiares con estructuras poco profesionalizadas. La atomización del tejido empresarial dificulta, además, la cooperación entre empresas del sector.

9. Falta de cooperación vertical y horizontal

La falta de cooperación entre empresas, como consecuencia de una elevada atomización, se manifiesta en tres vertientes. Por un lado, el modelo productivo de algunos territorios se caracteriza, tal y como se explicita en sus respectivos diagnósticos, por la especialización funcional de las empresas en

detrimento de su integración vertical, de modo que la distancia entre el producto y el consumidor final se agranda y las empresas pierden el control sobre la comercialización.

Por otro lado, tampoco existe una tradición de cooperación horizontal entre empresas del textil, sino que predominan las actitudes individualistas, que dificultan la búsqueda de sinergias y de economías de escala. Finalmente, la cooperación horizontal entre el sector textil y de la confección y otros sectores con una fuerte implantación territorial, con los que se podrían desarrollar líneas de trabajo conjuntas para reforzarse mutuamente, es prácticamente inexistente.

#### 10. Escasa cultura de la innovación y la planificación en las empresas

La elevada especialización productiva de las empresas ha generado actitudes gerenciales más preocupadas por el mantenimiento de dicha especialización que por las innovaciones de producto y de proceso tendentes a la apertura de nuevos mercados. En este sentido, se detecta una escasa visión estratégica y de actitudes proactivas en algunas de las empresas del sector, en parte provocada por las dificultades de planificar en un contexto complejo y cambiante. Ello dificulta el tratamiento sistemático de los procesos de innovación, los cuales raramente se integran en una gestión estratégica de la organización.

#### 11. Escasa coordinación y visión estratégica de los agentes que intervienen en el sector

De la misma forma que algunos diagnósticos destacan como elemento positivo la colaboración entre agentes que intervienen en el sector cuando ésta se produce, otros señalan como una dificultad a vencer la escasa coordinación y la falta de visión estratégica conjunta de estos mismos agentes en su territorio.

#### 12. Información sobre el sector dispersa y/o poco accesible

En los últimos años los agentes tanto públicos como privados relacionados con el sector han sido capaces de incorporar las tecnologías de la comunicación y de generar información relevante para las empresas, relacionada con innovaciones tecnológicas, procesos, productos, mercados, ayudas y subvenciones, fuentes de financiación, etc. No obstante, muchas empresas manifiestan dificultades para acceder a este caudal de información,

por desconocimiento o por encontrarse dispersa, y para transformarla en conocimiento e integrarla en sus procesos de gestión.

### 13. Destrucción de empleo, en un sector intensivo en mano de obra

La disminución de la producción ha comportado la destrucción de puestos de trabajo en empresas textiles y de confección. En un sector tradicionalmente intensivo en mano de obra, ésta es una tendencia que no va a cambiar a corto y medio plazo. En cualquier caso, la agilidad con la que se produzca un cambio en la estructura productiva y comercial en el sector puede determinar la cantidad de puestos de trabajo que finalmente se acaben perdiendo.

El colectivo más afectado por este proceso es el femenino. En territorios en los que el textil todavía es uno de los principales yacimientos de empleo para las mujeres activas, se hace especialmente urgente identificar alternativas laborales en otros sectores de actividad y diseñar procesos de acompañamiento, recualificación y recolocación.

### 14. Baja formación y escasa polivalencia de la mano de obra

A pesar de los elevados niveles de especialización, una importante proporción de la mano de obra del sector tiene una cualificación baja. La escasez de personal técnico preparado y polivalente es especialmente preocupante en áreas de mayor valor añadido, como el diseño, la comercialización o la expansión hacia mercados internacionales, y se ve agravada por las dificultades para atraer a nuevos profesionales cualificados al sector (ver amenaza 4).

Desde la vertiente empresarial, ciertas empresas tienen graves dificultades a la hora de definir la necesidad de nuevos perfiles profesionales y gestionarlos adecuadamente. Ello suele estar relacionado con una baja formación de directivos y propietarios en los ámbitos de la gestión y la estrategia empresarial, lo cual se da de forma más habitual en pequeñas empresas familiares o talleres auxiliares.

### 3.3 OPORTUNIDADES

1. Incremento de la demanda de textil

Se registra una tendencia global al incremento en el consumo de productos textiles, que supone una oportunidad para las empresas del sector. Aunque pueden existir importantes diferencias entre subsectores y regiones, el escenario de crecimiento futuro para determinados productos, especialmente los tejidos técnicos, parece positivo.

2. Excelente relación calidad/precio/servicio en relación con la media Europea (UE – 15)

El acceso al mercado europeo se ve favorecido por los costes salariales españoles, inferiores a la media de la antigua Europa de los quince. La combinación de costes salariales con la calidad del producto y las redes de infraestructuras logísticas que conectan a algunos de los territorios (de Cataluña y Valencia, básicamente) con el resto de Europa, ofrece una clara oportunidad para la exportación de productos textiles hacia mercados de proximidad.

3. Nuevas posibilidades de negocio con las economías emergentes

Los países asiáticos y del este de Europa no solamente se visualizan desde una perspectiva negativa, como competidores de la producción local, sino también como entornos favorables para el desarrollo de oportunidades de negocio. Por un lado, estos países pueden considerarse mercados potenciales de cara a la exportación de productos nacionales. Por otro lado, estrategias de multilocalización basadas en la producción de productos básicos en economías emergentes puede favorecer la reconversión de las plantas españolas hacia productos de mayor valor añadido, que puedan ser situados en mercados con un poder adquisitivo más alto.

### 3.4 FORTALEZAS

1. Buen nivel de conocimiento sobre procesos de producción, productos y mercados

Un buen número de territorios destaca como aspecto positivo el buen nivel de conocimientos que tiene el tejido empresarial en relación con el proceso de

producción, el producto con el que trabaja y el mercado al que se orienta. Ello supone una clara ventaja ante la necesidad de adaptación de muchas empresas y favorece las posibilidades de desarrollar nuevos productos y diversificar la actividad hacia nuevos mercados.

## 2. Tradición textil, cultura industrial y cultura emprendedora

Elementos de carácter intangible como la fuerte tradición textil y la cultura industrial presente en los territorios de industrialización temprana son señalados como activos importantes. El arraigo de la cultura industrial, además, está íntimamente conectado con la existencia de una cultura emprendedora entre la población.

Todos ellos son factores que contribuyen a la generación de un entorno favorable para el desarrollo de la actividad textil y que, en contextos de crisis, facilitan la reorientación de las empresas del sector hacia nuevas fases de la cadena de valor. Curiosamente, la provincia de Jaén es el único territorio en el que se destaca la juventud del sistema productivo como un punto fuerte del sector, gracias a la fuerte vinculación que ha logrado el sector con el territorio.

## 3. Capacidad de adaptación de las empresas

Las pequeñas y medianas empresas del sector han mostrado una importante capacidad de adaptación ante otras situaciones de crisis. En un buen número de territorios se han producido ya situaciones que han conducido a la eliminación de las empresas menos preparadas para afrontar los retos de futuro, y las empresas que han logrado sobrevivir suelen presentar un buen nivel inversor y de equipamiento tecnológico, una capacidad de respuesta razonable para orientarse hacia nuevos productos, una cierta práctica en la adecuación a las especificaciones técnicas de los contratos y rapidez en la definición de tendencias de moda, la producción y la entrega de pedidos.

## 4. Buena ubicación y buenas infraestructuras en relación con el mercado local y europeo

En los diagnósticos de los territorios catalanes, fundamentalmente, aparecen menciones a la buena ubicación geográfica respecto al mercado nacional y europeo, y a las redes de infraestructuras logísticas, que facilitan el transporte de los productos, permiten acortar plazos de entrega y, en definitiva, acercan las empresas textiles a un mercado de cerca de 400 millones de consumidores, con un alto poder adquisitivo. Además, en el caso de las

comarcas catalanas la marca Barcelona y el mercado turístico son activos que las empresas textiles y de la confección deben poder aprovechar en beneficio propio.

5. Introducción de la moda y el diseño, a través de marcas propias consolidadas  
Prácticamente todos los diagnósticos coinciden en destacar el buen posicionamiento de los productos del sector en el contexto español y europeo. La introducción y la creciente profesionalización de la moda y el diseño, difundidos a través de centros de formación y consolidados mediante marcas que gozan de un buen reconocimiento en el mercado local / nacional o marcas emergentes, con una buena proyección de futuro, dan credibilidad al producto y constituyen una oportunidad de cara a alcanzar mayores cuotas de mercado en Europa.

Desde algún territorio se matiza este punto, señalando la necesidad de trabajar más a fondo la integración del diseño en el marco de las colecciones propias para sacar un mayor provecho de esta oportunidad. De hecho, para los pequeños talleres auxiliares la moda ofrece nuevas perspectivas de producción y permite un giro hacia gamas más elevadas de la cadena de valor.

6. Densidad del tejido empresarial local

En los territorios con tradición industrial y/o emprendedora existe un entorno favorable al desarrollo de actividades empresariales diversas, entre ellas las del sector textil. Ello es debido a la densidad del tejido empresarial local y, por tanto, a la facilidad de acceso a una amplia oferta de servicios empresariales (servicios financieros, de asesoramiento jurídico, económico y fiscal, de marketing, agencias de publicidad, etc.) y de industrias auxiliares.

Si bien en un buen número de diagnósticos hay referencias a un entorno favorable al textil y a la actividad empresarial en general, en algunos territorios la concentración de empresas del sector es especialmente elevada y cubre distintos segmentos de la cadena de valor, por lo que se habla no ya de densidad empresarial, sino de *clusters* sectoriales. En estos casos, existe una mayor facilidad para desarrollar estrategias de cooperación horizontal dentro del sector.

7. Posibilidades de innovación mediante la aplicación de nuevas tecnologías

En el ámbito de las tecnologías de la información y de la comunicación se perfilan claras oportunidades de mejora para las empresas del sector. Algunas de estas oportunidades son: la posibilidad de desarrollar sistemas de gestión fundados en una información selectiva y adaptada a las necesidades de cada empresa, que permita llevar a cabo una buena planificación de estrategias empresariales; la penetración en nuevos mercados mediante nuevos sistemas de logística o de marketing; o la innovación tecnológica y el desarrollo de nuevos productos con una demanda creciente, en algunos casos a partir de cambios normativos (tejidos técnicos, biosanitarios, fisiológicos, inteligentes, etc.).

8. Existencia de infraestructuras locales de apoyo al sector

Más allá de la presencia de infraestructuras logísticas en el territorio, y a parte del papel que desempeñan las instituciones públicas locales y los agentes socioeconómicos, un número importante de diagnósticos contempla, como uno de los puntos fuertes para el sector, el hecho de disponer de infraestructuras locales de apoyo a las empresas textiles, fundamentalmente de dos tipos: centros de formación (profesional y/o universitaria) y centros tecnológicos.

9. Colaboración entre agentes que intervienen en el sector

Aunque no suele ser muy frecuente, la presencia de estructuras asociativas sólidas y la colaboración entre los agentes públicos y privados que intervienen en el sector suele aparecer entre los puntos fuertes del DAFO en aquellos territorios en los que se dan de forma más habitual.

10. Mano de obra especializada

Con o sin la presencia de centros de formación orientados al textil en el territorio, el grado de especialización de la mano de obra es un elemento generalmente valorado como positivo. No obstante, esta percepción hay que matizarla, especialmente en los territorios sin una oferta formativa textil, en los que la especialización no necesariamente presupone un nivel de cualificación elevado de la mano de obra, sino más bien una amplia experiencia en el desempeño del trabajo.

#### 11. Crecimiento de la demanda de (nuevos) perfiles profesionales cualificados

Las posibilidades de desarrollar nuevos productos y abrirse a nuevos mercados comportan un aumento de la demanda de personal cualificado por parte de las empresas con un mayor componente innovador, y favorecen la creación y la transformación de puestos de trabajo y perfiles ocupacionales, necesarios para la adaptación a los cambios en el entorno y la adopción de nuevas estrategias empresariales.

## 4. MARCO ESTRATÉGICO DE ACTUACIÓN

---

El nuevo entorno globalizado en el que las empresas del textil y de la confección desarrollan su actividad plantea la necesidad de transformación del modelo empresarial imperante en la actualidad en el sector. De acuerdo con los diagnósticos realizados en el marco del presente proyecto, resumidos en el apartado anterior, el modelo empresarial en todos los territorios se encuentra condicionado por una serie de elementos de entorno que limitan la competitividad empresarial.

La liberalización de los mercados y la creciente competencia de empresas ubicadas en países con menores costes de producción y que, a diferencia de las europeas, no están obligadas a cumplir la normativa comunitaria en materia ambiental, sanitaria y de seguridad laboral, unido a la baja competitividad de las empresas europeas en los mercados exteriores como consecuencia de la actual paridad entre el euro y el dólar, condicionan las posibilidades de proyección exterior del tejido empresarial textil y de la confección.

Esta situación se ve agravada por la competencia desleal por parte de empresas locales que emplean a mano de obra sumergida o bien vulneran los derechos de propiedad intelectual, por la competencia de las grandes empresas distribuidoras y las marcas internacionales, y por el cambio de mentalidad y de hábitos de compra de los consumidores locales, cada vez más acostumbrados a los bajos precios de los artículos textiles.

La combinación de estas tendencias contribuye a reforzar las estrategias de importación de productos elaborados en países terceros, y ello es especialmente grave si se toma en consideración que buena parte de las empresas textiles y de la confección de los territorios analizados están especializadas en productos de bajo valor añadido, y son por tanto las más vulnerables ante el escenario actual.

A estos elementos de entorno hay que añadir otras debilidades del sector y de su espacio territorial, que en última instancia dificultan el necesario proceso de transformación del modelo empresarial para ganar en competitividad. En el ámbito estrictamente empresarial, la falta de cooperación tanto vertical como horizontal entre las empresas del sector – muy relacionada con la atomización empresarial-, la escasa cultura de la innovación y la planificación en las empresas, y las dificultades de acceder a canales de financiación para realizar inversiones en intangibles

constituyen un conjunto de debilidades relativamente comunes en todos los territorios. La escasez de personal técnico preparado y polivalente es otro de los elementos de preocupación para las empresas, más aún cuando la mala imagen del sector y las condiciones laborales poco competitivas son un freno para la entrada al sector de nuevos profesionales con perfiles cualificados.

Por lo que respecta a las debilidades del entorno hay que destacar el déficit de infraestructuras de desarrollo (infraestructuras viarias, de información y comunicación, de innovación y transferencia tecnológica, etc.) que padecen algunos de los territorios analizados, o, en su caso, el escaso aprovechamiento de las que existen por parte de las empresas locales, y el grado de dispersión y de desestructuración de la información que agentes públicos y privados relacionados con el sector ponen a disposición de las empresas, en materia de innovación, mercados o mecanismos de financiación.

A estos elementos negativos, que configuran un tejido productivo atomizado, centrado en segmentos de producción de bajo valor añadido, poco predispuesto a la cooperación, con una baja proyección exterior y una escasa orientación hacia la planificación estratégica, y con plantillas muy especializadas pero con poca cualificación y polivalencia, hay que contraponerles otros de signo más positivo, que constituyen la base para la transformación de este modelo empresarial, y pueden conducir, por tanto, a un nuevo perfil de empresa.

En este sentido, el buen nivel de conocimiento de las propias empresas sobre los procesos de producción, los productos con los que trabajan y los mercados a los que se orientan; la capacidad de adaptación que han demostrado las empresas textiles en las sucesivas crisis que han afectado al sector; las posibilidades de innovación que plantean las nuevas tecnologías aplicadas al sector; así como el buen posicionamiento de los productos del sector en el mercado español y europeo, a través de nuevas marcas que han sabido introducir la moda y el diseño en el textil y la confección, son fortalezas a tener en cuenta en este proceso de cambio.

En algunos territorios, además de estos factores, confluyen otras variables propicias al desarrollo de un tejido empresarial competitivo, como son la tradición textil y la cultura industrial; la ubicación geográfica y las buenas infraestructuras de transporte con relación al mercado local y europeo; la concentración de empresas de determinados subsectores en *clusters* sectoriales; la existencia de estructuras locales de apoyo a las empresas textiles en los ámbitos de la innovación tecnológica

y la formación; y la predisposición a la colaboración por parte de los agentes públicos y privados del territorio relacionados con el sector.

Finalmente, existen algunas oportunidades para el sector que, correctamente gestionadas, pueden ayudar al cambio estratégico en el modelo de negocio textil y de la confección. Entre estas cabe citar la tendencia global de incremento en el consumo de productos textiles, las nuevas posibilidades de negocio en las economías emergentes, y la buena relación calidad/precio/servicio en relación con las empresas de la Europa continental y del norte.

En definitiva, la superación de las debilidades del sector y el aprovechamiento de las oportunidades mediante una gestión activa de las fortalezas descritas debe conducir a un nuevo perfil de empresa competitiva y orientada hacia nuevos mercados; capaz de generar innovaciones en productos y procesos y de incorporarlos de forma sistemática en su actividad diaria a través de una gestión estratégica; capaz, asimismo, de crear puestos de trabajo cualificados y de atraer profesionales en nuevos ámbitos como el diseño, el marketing, la investigación y el desarrollo de nuevos productos o el comercio internacional, entre otros.

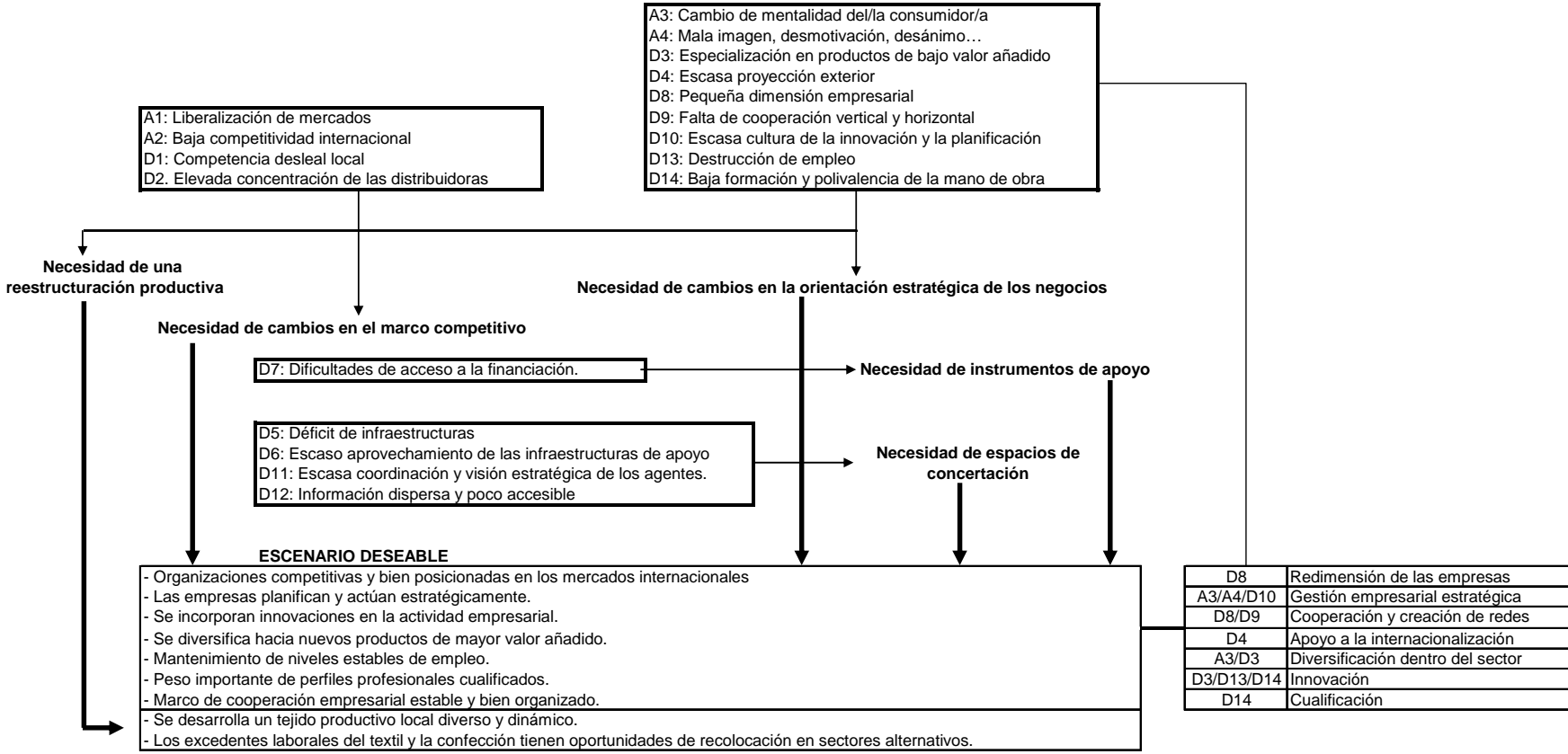
De acuerdo con esta visión, el presente apartado pretende determinar cuál es el escenario de futuro deseable para el sector, e introduce cuáles deben ser los ejes estratégicos para alcanzar este objetivo. Una vez más, cabe recordar que la metodología utilizada para ello ha consistido en el análisis comparado entre los nueve Planes Estratégicos Textiles Locales, y en la integración de las estrategias propuestas para el conjunto del sector y para el tejido empresarial de los territorios en un esquema coherente y estructurado. En este ejercicio de adición y ordenación de las estrategias territoriales radica el valor de las propuestas estratégicas contenidas en este Informe.

En cualquier caso, la definición del escenario deseable para las empresas textiles y de la confección y para los territorios en los que se desarrolla su actividad, y la integración de las estrategias y las líneas de actuación que deben conducir al escenario, mantiene una coherencia interna, tal y como resume el esquema que se muestra a continuación. Del listado de elementos negativos (debilidades y amenazas) contenidos en el análisis DAFO, se derivan dos grandes ámbitos de actuación: el marco de competencia del sector, por un lado, y la orientación estratégica de los negocios, por otro lado. A la vez, estos elementos negativos ponen de manifiesto la necesidad de disponer de instrumentos de apoyo a las

empresas del sector, y de articular espacios de concertación locales, que proporcionen coherencia a los instrumentos existentes y permitan coordinar a los agentes, tanto privados como públicos, que intervienen en el sector. En otro orden de consideraciones, los elementos negativos que configuran la situación de crisis por la que atraviesa el sector textil y de la confección plantean la necesidad de una reestructuración productiva, y de un impulso de sectores económicos alternativos en los territorios con una fuerte implantación textil.

De acuerdo con este razonamiento, se configuran dos escenarios deseables complementarios: uno de ellos para el sector, mediante el que se definen siete ámbitos de intervención que responden a los retos planteados en el escenario, a la vez que permiten superar las debilidades y minimizar las amenazas detectadas en el diagnóstico inicial; y otro para las economías locales que debe conducir a la reestructuración y diversificación productiva, y a la recolocación de las personas afectadas por la crisis del textil-confección en sectores de actividad alternativos.

# Esquema de la transición del listado de estados negativos (debilidades y amenazas) al escenario deseable y a los ámbitos estratégicos de intervención



#### 4.1 DEFINICIÓN DEL ESCENARIO DESEABLE

En la definición de escenarios de futuro se ha querido trabajar, de forma deliberada, con un único tipo de escenario que recogiera las posibilidades de transformación de los tejidos productivos locales. En este sentido, se han dejado de lado otros escenarios de signo pesimista o tendencial, para focalizar el trabajo en la definición de los elementos más relevantes de un escenario deseable para las empresas y los nueve territorios involucrados en el proyecto.

En el escenario deseable para el sector del textil y la confección se configura un nuevo modelo empresarial de éxito, con organizaciones **competitivas** y **bien posicionadas en los mercados internacionales** (tanto europeos como asiáticos). La empresa textil, además, **planifica y actúa estratégicamente** para generar e incorporar **innovaciones** en su actividad y en sus procesos, diversificar hacia nuevos productos y ocupar aquellos segmentos de la cadena de valor con mayor valor añadido. Asimismo, el tejido empresarial mantiene unos **niveles estables de empleo**, con un peso importante de **perfiles profesionales cualificados**, y con condiciones laborales suficientemente atractivas como para atraer nuevos talentos al sector, en un marco de **cooperación empresarial** estable y organizado.

Es evidente que no todas las empresas que actualmente se encuentran activas serán capaces de emprender los cambios necesarios para llegar a este nuevo escenario. Es previsible que aquellas empresas cuya posición de partida esté demasiado alejada del nuevo modelo, no dispongan de tiempo ni de capacidad para adaptarse y superar la transición entre ambos modelos. En territorios en los que este tipo de empresas tienen un peso significativo y ocupan a un volumen importante de mano de obra, la crisis puede dejarse notar con especial intensidad.

Por ello, paralelamente a la definición del escenario deseable para las empresas, un segundo escenario complementario con el anterior contempla, en los territorios con una fuerte implantación del textil y la confección, la puesta en marcha de actuaciones de acompañamiento para la **diversificación del tejido productivo local**, y la emergencia de nuevos **sectores de actividad dinámicos** y **capaces de generar empleo** para el conjunto de la población y, muy especialmente, para la **recolocación** de las personas excedentarias del sector textil-confección.

Al mismo tiempo, habrá otras empresas con una situación de partida algo más aventajada y que han iniciado ya los procesos de cambio necesarios, a las que la transición hacia el modelo descrito va a costarles menos esfuerzo; de la misma forma, pueden crearse nuevas empresas en las que la adaptación no sea ni siquiera necesaria, si desde sus mismos inicios operan de acuerdo con los parámetros contemplados en el nuevo modelo.

En cualquier caso, para la transición entre ambos modelos se perfilan dos estrategias complementarias (ver esquema): la primera de ellas, de carácter estructural, constituye la vía para definir un nuevo marco operativo para el sector, que garantice que sus empresas pueden competir tanto en el mercado interior como en mercados exteriores. Las medidas incluidas bajo esta línea estratégica están relacionadas con la protección de la industria, la política comercial y la flexibilización del mercado laboral, y se sitúan, por tanto, en la esfera de competencia del Estado y de las instituciones europeas. En este ámbito existen otros interlocutores, como ACTE, el Consejo Intertextil Español y los sindicatos.

La segunda línea estratégica marca el camino a seguir para impulsar el cambio estratégico del negocio hacia el modelo de éxito descrito anteriormente. De acuerdo con las propuestas contenidas en los nueve Planes Estratégicos Textiles Locales, este cambio debe hacerse operativo en siete dimensiones, muy relacionadas entre sí:

1. Redimensión de las empresas.
2. Gestión empresarial estratégica.
3. Cooperación y creación de redes.
4. Apoyo a la internacionalización.
5. Diversificación dentro del sector.
6. Innovación.
7. Cualificación.

Los actores cuya intervención es necesaria en este proceso de cambio son tres:

- en un extremo, la administración central y las comunidades autónomas, además del Consejo Intertextil Español y los Sindicatos, a través de instrumentos genéricos de apoyo y de la definición de un marco estable para el sector;

- en el otro extremo, las empresas, que son quienes, en función de sus necesidades y de su posición respecto del nuevo modelo empresarial, deben introducir cambios sustanciales en sus organizaciones relacionados con la redimensión, la gestión estratégica, la cooperación, la internacionalización, la diversificación dentro del sector, la innovación y la cualificación;
- y entre ambos, los agentes territoriales (administraciones locales, agentes socioeconómicos locales, centros de investigación y transferencia tecnológica, centros de formación, etc.), en el papel de organizadores de la oferta de instrumentos que la administración central y las administraciones autonómicas ponen a disposición del tejido empresarial del sector, y de impulsores y facilitadores del cambio estratégico en las empresas.

**Esquema. Líneas estratégicas, ámbitos de intervención, interlocutores y dimensión operativa para la transición hacia el escenario deseable**

Línea	Intervención	Interlocución	Dimensión operativa
Marco competitivo	<p>Política comercial Política financiera Reestructuración laboral</p>	<p>U.E. Estado ACTE, CIE Sindicatos</p>	Sectorial
Cambio estratégico del negocio		<p>Adm. central CC.AA. CIE, Sindicatos</p> <p>Adm. local Patronales y gremios Sindicatos</p> <p>Empresas</p>	
	Reestructuración productiva	<p>Recolocación de personas excedentes del textil-confección</p> <p>Diversificación del tejido económico local y de las alternativas de empleo</p>	<p>Todos los agentes del territorio</p>

Las estrategias de acompañamiento a la reestructuración productiva relacionadas con el segundo escenario, finalmente, son objeto de un apartado específico (ver apartado 5). En éste se recogen propuestas formuladas por los territorios participantes en el proyecto, en relación con dos grandes ejes de actuación: la recolocación de los efectivos laborales excedentarios del sector textil y de la confección, y el análisis de los posibles sectores de actividad alternativos en el tejido económico local.

## **4.2 LÍNEAS ESTRATÉGICAS**

### ***4.2.1 DISEÑAR UN NUEVO MARCO DE COMPETENCIA PARA EL SECTOR TEXTIL-CONFECCIÓN***

Como primer paso hacia un modelo de empresa competitivo en el textil y la confección, desde las instituciones estatales y europeas deben garantizarse unas reglas de juego para el conjunto del sector, que configuren un nuevo marco de competencia tanto en el mercado interior como en mercados exteriores. Para ello, es preciso trabajar en tres ámbitos.

Un primer ámbito concierne a la promoción de medidas de política comercial, con el fin de establecer un marco de seguridad jurídica en el comercio internacional y ofrecer al/la consumidor/a local las mismas garantías de calidad en la compra de cualquier producto textil, independientemente de su procedencia.

Un segundo ámbito se refiere a las políticas de apoyo financiero a las empresas. La dimensión, la estructura y la actual coyuntura por la que están pasando las empresas textiles y de la confección demandan la aprobación de un conjunto de medidas financieras que faciliten la adaptación y la reestructuración de las pequeñas y medianas empresas del sector, para que puedan fortalecer así sus unidades industriales y mejorar su posición competitiva.

Algunas de estas medidas de apoyo – como la refinanciación del endeudamiento de las empresas y la reconversión de los factores productivos para aquellas empresas que planteen proyectos o planes de viabilidad; o la creación de un fondo especial de avales que facilite la continuidad y la proyección de los negocios- pueden contribuir de forma significativa a una mayor operatividad organizativa por parte de las empresas; a una expansión de la cultura de la innovación; y a una mayor versatilidad

y agilidad para afrontar los cambios que se producen periódicamente en los mercados.

Finalmente, un tercer bloque de medidas se refiere a las políticas sociolaborales. En él se incluyen todas aquellas acciones que tienen por objetivo la reestructuración y adaptación de las estructuras de personal de las empresas a sus necesidades actuales y futuras, para garantizar su viabilidad y continuidad en el nuevo contexto; y las acciones que, de forma complementaria, tratan de paliar las consecuencias de la reducción del nivel de actividad en las empresas.

#### *4.2.2 IMPULSAR EL CAMBIO ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO*

La administración central y las administraciones autonómicas ponen a disposición del tejido empresarial en general, y de las empresas textiles y de la confección en particular, una serie de ayudas e instrumentos de apoyo que pueden contribuir significativamente al cambio estratégico de los negocios y, por tanto, a la transición hacia el nuevo modelo empresarial.

De los nueve Planes Estratégicos Textiles Locales se desprende que los instrumentos actualmente en uso se encuentran dispersos entre un número elevado de organismos y agentes y, por tanto, están escasamente articulados en una oferta coherente e integral de cara a las empresas. Buena parte de estos instrumentos, además, presenta rigideces en sus posibilidades de aplicación, lo cual dificulta su adaptación a las necesidades de las empresas textiles, en función del subsector de especialización, de su dimensión o de las condiciones más o menos favorables del entorno en el que llevan a cabo su actividad.

En este contexto, tanto la administración central como las administraciones autonómicas pueden jugar un doble papel en el proceso de cambio estratégico en las empresas del textil y la confección: en primer lugar, reforzando y dando coherencia y estabilidad a los instrumentos y a las estructuras orientadas a la mejora de la competitividad de las empresas del sector; y en segundo lugar, articulando un marco de financiación estable para estos instrumentos y estructuras. Se trata, en definitiva, de instaurar un marco de coordinación coherente, y estable en el tiempo, de las actuaciones dirigidas al sector textil.

Aunque no es el objeto de este Informe detallar cómo debe configurarse este marco, sí puede apuntarse, a partir de las recomendaciones efectuadas por parte de los

agentes que han participado en la elaboración de los Planes Estratégicos Textiles Locales, cuáles son los elementos centrales en los que debería fijarse la atención de las administraciones supralocales, que pueden resumirse en tres:

1. Procesos de mejora del valor añadido de la producción. Una de las fórmulas de diversificación hacia productos y servicios de mayor valor añadido pasa, entre otros factores, por la orientación a textiles técnicos para usos diversos (construcción, hábitat, automoción, sanidad, embalaje, protección, deporte, etc.). Éste es un mercado con un potencial importante, y ha experimentado crecimientos notables en los últimos tiempos. Ello requiere la integración de los institutos y centros de investigación en el sistema de ciencia y tecnología de la administración central, y el diseño de estrategias para una formación permanente más especializada y tecnificada de las plantillas de trabajadores/as en activo.
2. Procesos de concentración empresarial. La dimensión media de las empresas españolas limita la disponibilidad de recursos para acometer el cambio de modelo de negocio, especialmente en ámbitos como la investigación, el desarrollo y la innovación, la incorporación de nuevas tecnologías o el desarrollo de canales propios de distribución. Ello repercute negativamente en la capacidad de inversión de las empresas y conduce, a medio plazo, a una pérdida de competitividad y a un desgaste interno del sector. Por ello, un elemento a contemplar en el marco de actuación de las administraciones supralocales deben ser las iniciativas que favorezcan la integración, la fusión o bien la cooperación entre empresas, para dotar al sector de mayor solidez.
3. Fomento de la exportación y la internacionalización. Para mejorar la proyección exterior del tejido de pequeñas y medianas empresas del sector y fomentar la internacionalización de ciertas fases del proceso fabril, en las que las empresas españolas no son eficientes en relación con otros productores, pueden adoptarse medidas tendentes a reforzar los planes existentes para la promoción de la exportación; a mejorar el acceso de las empresas a canales de distribución; y a impulsar planes especiales de empresa para la promoción comercial internacional.

La falta de estructuración y la escasa flexibilidad de los instrumentos existentes apuntan a la necesidad de diseñar mecanismos que actúen como catalizadores en los territorios, contribuyendo así a una mayor eficacia y eficiencia de las actuaciones

impulsadas por parte de las administraciones supralocales. Si bien los Planes Estratégicos Textiles Locales son un primer paso en este sentido, hay que continuar trabajando en esta línea, e identificar fórmulas flexibles y estables que faciliten el acceso de las empresas a una oferta integrada de servicios de apoyo para el cambio estratégico de sus negocios.

La creación de partenariados locales específicamente orientados a las empresas del sector textil y de la confección es una de las propuestas que formulan los territorios en sus respectivos Planes Estratégicos. Estos partenariados, integrados por los distintos agentes locales, públicos y privados, que intervienen en el sector (administración, agentes socioeconómicos, centros de investigación, de innovación, de formación, etc.), permitirían articular espacios de concertación más o menos estructurados, e intermediar entre la oferta de instrumentos de apoyo estatal, autonómico y local, y las empresas, que deben utilizarlos para agilizar el proceso de transición hacia el nuevo escenario.

Independientemente de la propuesta de materialización, en todos los casos estos partenariados se visualizan como mecanismos de intervención territorial, que deben conducir a una mejor organización y articulación de los instrumentos de apoyo existentes, así como a una mayor adaptación de éstos a la idiosincrasia de las empresas de cada territorio.

Así, las propuestas concretas de organización de las acciones de apoyo al tejido empresarial local previstas en los respectivos Planes Estratégicos Textiles Locales, cubren un amplio espectro de posibilidades. En el futuro, estas acciones apuntadas, se deberán concretar en base al consenso entre todos los agentes que participan en el territorio para aprovechar al máximo las herramientas ya disponibles por parte de los diferentes agentes. A continuación se exponen algunos ejemplos de las medidas propuestas en los territorios:

- Comarca de l’Anoia: en su Plan Estratégico Textil prevén la creación de un **Observatorio Textil Comarcal**, que replica el modelo del Observatorio Textil Estatal. El Observatorio constituye un espacio de diálogo entre la patronal y los principales sindicatos de ámbito territorial, en el que estos agentes puedan consensuar medidas de apoyo al sector y mediar en procesos de reestructuración laboral. Para ello contarían con el acompañamiento de los ayuntamientos, a través del Pacto Territorial por la Ocupación, y del Consejo Económico y Social.

- Comarcas del Bages-Berguedà: se plantea la creación de una **estructura de apoyo y dinamización sectorial/comarcal**, a partir de las estructuras de promoción económica existentes en ambas comarcas, en paralelo al impulso de la realización de planes estratégicos de empresa en el territorio.

Esta estructura se centraría en la prestación de servicios de asesoramiento y acompañamiento a las empresas que dispusieran de un plan estratégico, para el desarrollo de las acciones contempladas en el plan. Actuaría también como ventanilla única de servicios a las empresas, y desarrollaría actividades de formación y de información, a través de un observatorio estratégico del sector textil. Esta estructura se complementaría con un nuevo marco de relación entre las empresas y la administración, basado en el modelo de contrato-programa, para articular los mecanismos de apoyo de la administración a las empresas. Como fórmula de financiación de los servicios de elaboración de planes estratégicos en las empresas, se propone la implantación de un sistema de cheque-servicio y de un catálogo de empresas homologadas para tal fin.

- Béjar: contempla la creación de una **Unidad Tecnológica Textil**, en la que participaría el ayuntamiento, las empresas y la Escuela de Ingeniería, para promover la diversificación hacia nuevos productos textiles de mayor valor añadido, dar soporte al desarrollo de proyectos de I+D+i y sensibilizar a las empresas sobre la necesidad de cambiar el modelo de negocio.
- Comarques Centrals Valencianes: propone la implantación de una **Oficina para el Cambio Estratégico**, un organismo que estaría compuesto por todos aquellos agentes territoriales que tienen que ver con el cambio estratégico y contaría con una estructura muy reducida de gestión y coordinación, así como una delegación en cada municipio del territorio. Dicha oficina estaría integrada por la Asociación de Empresarios Textiles Valencianos (ATEVAL), la Red Empresarial de las Comarques Centrals Valencianes, los Ayuntamientos de los municipios del territorio, las centrales sindicales UGT y CCOO, las cajas de ahorro del territorio (Caixa Ontinyent, CAM y Bancaja), la Conselleria de Empresa, Universidad y Ciencia, y la Conselleria de Economía, Hacienda y Empleo.

En este sentido, la Oficina para el Cambio Estratégico contaría con una estructura muy reducida de gestión y coordinación, y estaría apoyada por una cartera de profesionales externos, quienes prestarían servicios encaminados a promover el cambio estratégico en las empresas textiles del territorio.

- Galicia: la fórmula prevista para vertebración del sector textil se concreta, en el caso de Galicia, en un **organismo de nueva creación para las industrias de moda-estilo**, que se instauraría como referente en la gestión del conocimiento y del capital del sector moda-estilo a nivel internacional. Como organismo de ámbito autonómico, estaría participado por diversas Consellerías de la Xunta de Galicia, el Instituto Gallego de Promoción Económica (IGAPE), los principales agentes de formación en la comunidad autónoma, las asociaciones textiles y los sindicatos, el Centro de Innovación y Servicios de Ferrol y el Consejo Intertextil Español.
- Provincia de Jaén: se prevé la creación de una **Oficina Textil Territorial**, a través de la cual se proporcionen directrices a los agentes del sector y a las empresas para poner en marcha las medidas necesarias para hacer la transición a un nuevo modelo empresarial.
- Comarca del Maresme: el Plan Estratégico Textil del Maresme contempla la potenciación de un **Centro Local de Servicios Textiles e Internacionalización**, ya sea mediante la creación de un nuevo organismo o la incorporación de los servicios de este Centro a los ejes de acción estratégicos de otra entidad local ya constituida, y que en la actualidad esté prestando servicios a la empresa textil (puede ser el caso del Centro Tecnológico Textil del Maresme, y/o de la Asociación de Empresarios de Géneros de Punto de Mataró y comarca).

La constitución de espacios de concertación es una de las propuestas centrales para acompañar el proceso de cambio estratégico del negocio, propuesto por siete de nueve territorios, habida cuenta de que recoge una de las principales preocupaciones expresadas en sus respectivos diagnósticos territoriales y ofrece una solución flexible y adaptable a las características y necesidades del sector en cada territorio.

Los espacios de concertación deben configurarse como un medio de soporte al tejido productivo, y no un fin en si mismos, con la participación de todos los agentes sociales de carácter sectorial y territorial, de manera que su creación tenga utilidad para cubrir espacios no existentes en el territorio, evitando en todo caso la creación de estructuras superpuestas y costes innecesarios.

La idea de constituir partenariados con mecanismos estables de financiación debería constituir una cuarta dimensión del marco de coordinación del sector que debe impulsarse por parte de la administración central y las administraciones supralocales, dejando un margen amplio para su concreción en los territorios, en función de sus dinámicas internas y, a la vez, estableciendo unos criterios mínimos para la estructuración de este tipo de iniciativas, en la línea de las que se proponen a continuación:

- Elaboración de un catálogo de los agentes que intervienen en el sector desde los ámbitos local y supralocal, y de los instrumentos y ayudas que ponen a disposición de las empresas del textil y de la confección;
- Definición de estándares mínimos de calidad en los servicios prestados por estos mismos agentes a las empresas del territorio;
- Definición de circuitos de comunicación entre los agentes del territorio, y de respuesta ante las demandas de las empresas textiles y de la confección, en relación con los servicios e instrumentos que se ponen a su disposición;
- Creación de una plataforma telemática no excesivamente compleja, que permita gestionar correctamente la información relevante para el sector y facilite su transferencia efectiva a las empresas;
- Diseño de una acción de comunicación coordinada entre los distintos agentes, con el objetivo de que ninguna empresa textil del territorio quede al margen de las iniciativas de apoyo sectorial;
- Estudio de fórmulas específicas para adaptar determinadas ayudas dirigidas al tejido empresarial a las características de las empresas del territorio, favoreciendo de esta manera el acceso de cualquier empresa textil a los instrumentos de apoyo existentes.

Este conjunto de propuestas, que constituyen el mínimo común denominador para los espacios locales de concertación, no supone un nivel de financiación especialmente elevado, dado que en algunos casos se plantea como una reorganización de los espacios e instrumentos existentes y una reorientación de su funcionamiento. No obstante probablemente se requiere algún tipo de incentivo

económico, además de la reformulación de instrumentos creados con otros fines – por ejemplo, las Unidades de Promoción y Desarrollo-, para impulsar la puesta en marcha de los partenariados en los territorios.

Sea cual sea la fórmula organizativa propuesta en cada territorio, el análisis comparativo de las estrategias propuestas por los agentes locales, contenidas en sus respectivos Planes Estratégicos Textiles Locales, permiten definir siete ámbitos de intervención en los que, al parecer de la mayoría de territorios, deben articularse medidas de apoyo para las empresas, de cara a facilitar el cambio estratégico del negocio. Estos siete ámbitos se presentan a continuación, con una breve explicación de algunas de las medidas que se proponen por parte de los territorios.

1. Redimensión de las empresas. Las medidas de redimensionamiento empresarial deben permitir a las empresas adaptar su estructura de personal a las necesidades derivadas del nuevo contexto competitivo, y en consecuencia deben constituir una garantía de viabilidad del negocio. Como tales, deben ir acompañadas de mecanismos de aprovechamiento y recolocación de los excedentes materiales y laborales. Desde esta perspectiva, es evidente que este tipo de medidas deben estar integradas en el marco definido para el sector por parte de la administración central.

No obstante, tal y como se desprende de los Planes Estratégicos, la reorientación de espacios e infraestructuras textiles y la recolocación de la mano de obra afectada por los procesos de redimensionamiento tienen una concreción distinta en cada territorio, en función de la tipología de empresas y de los subsectores con mayor implantación, del perfil de la mano de obra, del grado de dependencia del textil y de las alternativas productivas al sector, entre otras cuestiones.

Las medidas laborales de redimensión de las empresas y ajuste social del sector, constituyen un eje central y prioritario de actuación, y han de verse complementadas por las actuaciones de ajuste industrial o específicas en el territorio. En consecuencia, las medidas específicas en el territorio han de tener en cuenta el marco de negociación establecido a nivel sectorial con el objetivo de mejorar su eficacia sobre el tejido empresarial de cada territorio.

Desde algunos territorios éste se considera un prerequisite necesario para acometer la transformación del modelo de negocio, y se propone la redacción

de planes locales de apoyo específicos para la reestructuración laboral de las empresas textiles, así como medidas de formación y recolocación de los excedentes laborales

En cualquier caso, los mecanismos de recolocación de mano de obra procedente del textil y la confección se comentan con mayor detalle en el apartado 5, como parte de las “Estrategias de acompañamiento a la reestructuración productiva”.

2. Gestión empresarial con visión estratégica. La introducción de la cultura de la planificación en las empresas es uno de los elementos centrales en prácticamente todos los Planes Estratégicos, y por tanto se configura como una pieza fundamental del cambio estratégico del negocio. Como tal, requiere la definición de un marco de actuación estable en el tiempo, que permita coordinar los esfuerzos que se están llevando a cabo en esta línea desde administraciones y otros agentes públicos y privados.

La intervención de los agentes locales, a través de los espacios de concertación definidos en cada territorio, tiene una triple vertiente. En primer lugar, facilitar, con un enfoque selectivo, el acceso de las empresas locales a la información sobre productos, mercados, procesos e innovaciones tecnológicas, y a ejemplos de buenas prácticas empresariales en estos ámbitos. En muchos casos se trata de información ya elaborada, pero dispersa y por tanto poco accesible a las empresas. Por ello, algunos Planes Estratégicos recogen propuestas para la dotación de espacios de concertación, tal y como se ha presentado en el apartado anterior.

En segundo lugar, todos los territorios consideran necesario impulsar la consultoría estratégica para las empresas textiles, ya sea como un servicio a prestar por parte de los agentes que intervienen en el sector, o fomentando la contratación de servicios de asesoramiento externos. En este último caso, los Planes Estratégicos del Vallès Occidental, el Bages y Berguedà y de las Comarcas Centrales Valencianas, plantean la posibilidad de convocar un concurso público para la homologación de los servicios de consultoría, con el fin de garantizar la calidad del servicio contratado.

Una de las fórmulas de financiación de estos servicios, propuesta por parte de las comarcas de Bages y Berguedà, es la instauración de un sistema de

cheques servicio, como los que ya existen en algunas comunidades autónomas (Programa *Créixer*, de la Generalitat de Catalunya, por ejemplo) o como los existentes para fomentar la contratación de profesionales en otros sectores, como los servicios de proximidad.

Finalmente, para que el plan estratégico de empresa efectivamente conduzca a un modelo de gestión empresarial con visión estratégica, es necesario articular mecanismos de financiación y de acompañamiento, que permitan a las empresas el desarrollo de las recomendaciones derivadas del servicio de consultoría. Para ello, se formulan diversas propuestas: la creación de la figura del Asesor/a Textil Local, para prestar servicios de acompañamiento a las empresas, a través del Centro Local de Servicios Textiles en el Maresme; o la puesta en marcha de una estructura de apoyo y dinamización en las propias estructuras de promoción económica de los territorios, en el caso de Bages-Berguedà. Además, se sugiere la utilización de la fórmula del contrato programa entre las empresas y la administración para articular la relación entre ambas y establecer los instrumentos públicos de apoyo para la implementación de las medidas previstas en el Plan Estratégico de Empresa.

3. Fomento de la cooperación y creación de redes. Según se reconoce en los Planes Estratégicos Locales, el impulso a las formulas de cooperación empresarial no se encuentra exento de dificultades. A pesar de ello, ésta es una medida considerada imprescindible en todos los territorios, y se concreta en dos vertientes: desde una perspectiva global del sector, pueden incentivarse las fusiones empresariales y los acuerdos de cooperación por la vía de la fiscalidad, las subvenciones y las bonificaciones a las empresas.

En una segunda vertiente, a través de los espacios de concertación locales pueden abordarse algunas acciones para fomentar la cooperación entre empresas. Una primera tipología de medidas propuestas desde los territorios tiene relación con la sensibilización y la difusión de los beneficios de crear redes y emprender proyectos compartidos entre empresas, utilizando para ello espacios y plataformas de encuentro empresariales con distintos formatos: celebración de jornadas, con ponencias y mesas redondas para la presentación de experiencias y modelos de éxito, tal y como proponen Jaén y el Vallès Occidental; celebración de un certamen anual, que se configure como un punto de encuentro entre los agentes y las empresas del sector, a propuesta del Plan de Bages-Berguedà; o la gestión de una bolsa de

proyectos de cooperación, accesible vía Internet, tal y como recogen desde este mismo territorio.

Finalmente, también desde los territorios se propone canalizar las acciones de fomento de la cooperación horizontal y de las alianzas estratégicas locales a través de las estructuras de concertación previstas en cada caso (Oficina para el Cambio Estratégico en las Comarques Centrals Valencianes, Estructura de Apoyo y Dinamización en el Bages-Berguedà, Centro de Servicios Textiles Locales, en el Maresme, Oficina Textil Territorial, en Jaén, entre otros). Desde estas estructuras se pretende proporcionar a las empresas información sobre los mecanismos de cooperación empresarial existentes, y prestar asesoramiento y acompañamiento a lo largo de estos procesos.

4. Apoyo a la internacionalización de las empresas, impulsando la colaboración empresarial y las alianzas estratégicas con una doble intención: el lanzamiento de estrategias de multilocalización, centradas en la deslocalización productiva de determinadas gamas de productos textiles y de la confección; y el acceso a nuevos mercados con un poder adquisitivo alto, en Europa o en países asiáticos. Las medidas de apoyo a la proyección exterior y la internacionalización de las empresas tienen una dimensión sectorial, que ya ha sido introducida previamente.

Por parte de los territorios, el tipo de actuaciones que se proponen son relativamente similares a los recogidos en el epígrafe anterior, y parten de la constatación de que previamente a poner en marcha nuevas iniciativas, sería deseable coordinar y gestionar de forma más eficiente y más eficaz, en relación con las necesidades de las empresas textiles, los instrumentos de internacionalización empresarial existentes (según apunta el Plan de las Comarques Centrals Valencianes).

Por parte de las Comarques Centrals Valencianes y el Maresme se sugiere la prestación de servicios locales de internacionalización, consistentes en el asesoramiento sobre mercados exteriores y estrategias de iniciación a la exportación para grupos de empresas. Este servicio se complementaría con los servicios de un/a profesional que actuaría de enlace en el mercado de destino, facilitando las relaciones comerciales y estableciendo contactos con posibles socios locales. Las comarcas del Bages y Berguedà sugieren la creación de bolsas locales de proyectos de cooperación para empresas

interesadas en estrategias de multilocalización. Finalmente, los Planes de Béjar y del Barcelonès prevén la instauración de mecanismos que favorezcan la presencia de las empresas en ferias y salones de moda en el exterior.

5. Impulsar la diversificación empresarial hacia nuevas oportunidades de negocio dentro del propio sector. La diversificación puede orientarse en dos direcciones: hacia nuevos productos, con especial énfasis en los tejidos técnicos, o bien hacia nuevos mercados, a través de estrategias de distribución del producto.

La orientación hacia nuevos productos técnicos conlleva, más allá del inevitable esfuerzo en investigación y desarrollo, del que se habla más adelante, un estudio pormenorizado de las diversas alternativas de diversificación en función de la estrategia de negocio. Claramente ésta es una estrategia por la que se apuesta en territorios como Béjar, el Vallès Occidental o las Comarques Centrals Valencianes, entre otros, mediante propuestas para la articulación de ayudas específicas para la realización de proyectos de investigación de nuevos mercados y el acceso a servicios de asesoramiento sobre nuevos mercados y productos.

Por lo que respecta a la diversificación hacia la distribución, ésta es una medida especialmente pensada para empresas con marca propia, y con un producto orientado al consumidor final, y puede ir, por tanto, acompañada de una acción específica de apoyo a la creación de marcas de valor (apoyo a la creación de la marca, a su difusión y publicidad, al desarrollo de planes de marketing y a la promoción de productos y servicios identificados con ésta).

En cualquier caso, esta estrategia de diversificación puede requerir, en algunos territorios, una inversión para la implantación de puntos de venta directa al público. En algunos territorios, como en la provincia de Jaén y la comarca de l’Anoia, se propone la creación de tiendas propias, previa elaboración de los estudios de mercado y de viabilidad pertinentes, o bien la creación de espacios comerciales textiles, que agrupen marcas reconocidas en el ámbito local/regional, siguiendo un modelo de agregación de tiendas de fábrica.

6. Innovación: el fortalecimiento de la dimensión innovadora en las empresas es un proceso con múltiples facetas. En un primer orden de consideraciones,

algunos de los territorios, como la comarca del Vallès Occidental, Béjar o Galicia, plantean fomentar la renovación tecnológica en las empresas y la adquisición de nueva maquinaria.

Otros muchos territorios consideran necesario potenciar los Centros Tecnológicos orientados al sector, en tanto que referentes en materia de innovación en nuevos productos para aquellas empresas de pequeña dimensión y con menor capacidad para generar innovaciones, y como herramientas de transferencia tecnológica. A las instituciones supralocales se les reclama, por tanto, la puesta en funcionamiento de este tipo de centros en los territorios en los que todavía no hay ninguno, o bien el apoyo y la consolidación de los centros existentes. Por otro lado, la creación de una red de Centros Tecnológicos con distintas especializaciones tecnológicas puede facilitar la transferencia de información entre territorios y el acceso de las empresas a los desarrollos tecnológicos más recientes.

En esta misma línea de razonamiento, desde el Maresme se sugiere que la figura del/la Asesor/a Textil Local desarrolle funciones de *broker* especializado en I+D, TIC y tecnologías productivas (tecnologías de aplicación en diseño y desarrollo, logística, distribución, etc.), facilitando el contacto entre empresas, centros tecnológicos y universidades. En un sentido similar se expresan los planes de Jaén y Béjar. Estos dos territorios priman la dimensión técnica, por encima de otras dimensiones, en su propuesta de espacios de concertación, y plantean la necesidad de incorporar a universidades y escuelas superiores en los procesos de innovación y transferencia tecnológica.

Finalmente, algunos de los territorios mencionados abogan por dar un paso más, identificando dispositivos de apoyo a las empresas para facilitar la introducción de la innovación en los procesos de gestión interna y fortalecer, por tanto, la cultura de la innovación en las organizaciones. Estos dispositivos pueden ser de distintos signos: información, sensibilización, asesoramiento, acompañamiento, etc., y en cualquier caso son imprescindibles para pasar de la transferencia tecnológica a la incorporación sistemática del concepto de la innovación en el conjunto de departamentos de las empresas textiles.

7. Cualificación. En todos los Planes Estratégicos Textiles se mencionan actuaciones relacionadas con este ámbito de intervención, y se proponen acciones de formación y de mejora de la cualificación, orientadas a dos

colectivos diferenciados, con necesidades diversas: por un lado, la mano de obra de las empresas textiles, y por otro, los equipos directivos, que deben ser capaces de sostener los cambios en el modelo de negocio y consolidar las transformaciones en las siete dimensiones anteriores.

En este sentido, es tan importante la adaptación continua de competencias y conocimientos técnicos de las plantillas, a través de la formación continua de los/as trabajadores/as, como la progresiva incorporación de nuevos profesionales que puedan desarrollar estrategias para la introducción de la moda y el diseño, la potenciación de marcas propias, la diversificación hacia segmentos productivos de mayor valor añadido, la incorporación de las innovaciones, la internacionalización o la diversificación hacia la distribución.

Por ello, diversos Planes Estratégicos proponen medidas específicas en una de estas dos líneas: a modo de ejemplo, Galicia plantea la realización de un Plan Integral de itinerarios formativos del sector moda estilo, que permita adaptar proyectos curriculares al nuevo contexto del sector; y el Barcelonès, como otros territorios, pone el acento en dos aspectos: el estudio, la reformulación y/o el desarrollo de nuevos perfiles profesionales para el sector, que permita adecuar las competencias requeridas a los/as trabajadores/as, de acuerdo con las necesidades derivadas del nuevo modelo de empresa; y la difusión de las oportunidades del sector textil en términos de generación de actividad económica y de empleo.

Lo que es común al conjunto de territorios es la necesidad de disponer de un fondo para formación que permita poder ofrecer formación de forma estable, pero flexible en cuanto a contenidos y número de participantes, para que ésta sea adaptable a las exigencias del mercado.

La formación de los equipos directivos de pequeñas y medianas empresas es también fundamental para lograr su adaptación a los nuevos condicionantes del sector y garantizar que son capaces de guiar sus organizaciones en un momento de transición hacia un nuevo modelo de negocio textil y de la confección. Para ello, los planes del Vallès Occidental y de las Comarques Centrals Valencianes contemplan la celebración de jornadas de sensibilización y formación específica para gerentes y mandos intermedios, en ámbitos relacionados con la innovación, la gestión, la calidad, los recursos humanos, etc.

## 5. ESTRATEGIAS DE ACOMPAÑAMIENTO A LA REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA

---

Tal y como ya se ha puesto de manifiesto en apartados anteriores, en los territorios en los que la industria textil y de la confección tiene una importante tradición e implantación, la relación entre la variable sectorial y la territorial es intensa y relativamente compleja. Esta relación conlleva que los mercados de trabajo en los territorios con tradición textil presenten algunas singularidades, entre las que destacan:

- La existencia de un **potencial emprendedor**, desarrollado en paralelo al despegue del sector textil en el territorio, pero cuya manifestación actual se ve afectada por el clima de pesimismo que se transmite tanto desde dentro como desde fuera del sector. Es por ello que una parte importante del empresariado textil ha podido ver frenado su empuje emprendedor con el paso del tiempo, haciendo también complicada la transmisión de este carácter hacia generaciones posteriores y hacia el territorio en general.
- Fruto de la manifestación inicial de este espíritu emprendedor, buena parte de los territorios analizados se caracterizan por la elevada **densidad del tejido empresarial local**, que se ha ido desarrollando y fortaleciendo alrededor del sector textil y, en algunos casos, de otras industrias locales. La huella industrial en estos territorios suele identificarse en la configuración de una mano de obra muy especializada, aunque relativamente poco cualificada y polivalente, así como en una cultura del trabajo asociada al esfuerzo y al compromiso con los objetivos de producción.
- La tradición y madurez del sector en los territorios analizados tiene también su traducción en el **perfil de los agentes implicados**: una parte sustancial del empresariado y de las personas empleadas en el sector textil se encuentran en edades en las que el mercado de trabajo es bastante incapaz por sí solo de ofrecer alternativas adecuadas. En el caso del empresariado, las dificultades por las que pueda pasar el negocio, unidas a las existentes para la sucesión familiar motivan a la resistencia de su titular hasta el momento en el que se pueda acceder a la jubilación y afrontar el cierre. La alternativa de obtención una oferta interesante por los activos empresariales es otra expectativa que puede condicionar el futuro de esta parte del empresariado.

Una incidencia fundamental del territorio sobre el sector consiste en que los distintos entornos locales, cada uno con su propia idiosincrasia, han contribuido a moldear la actividad empresarial textil y de la confección. Factores como la disponibilidad de mano de obra y las propias características de esta mano de obra; la disponibilidad de infraestructuras de comunicación; la ubicación del suelo industrial; la existencia de agentes públicos y privados y de instrumentos locales de apoyo a la actividad empresarial (estructuras de promoción económica, programas de fomento de la internacionalización, programas de formación continua, etc.) y de apoyo al sector (centros de investigación y transferencia tecnológica, oferta formativa vinculada al textil y a la confección, etc.), entre muchos otros, han configurado un tejido empresarial textil diverso en cuanto a la dimensión de las empresas, a su especialización sectorial y de actividad dentro de la cadena de valor, a sus posibilidades de proyección exterior, a su capacidad de generar innovaciones, y, en definitiva, a su capacidad de adaptación al nuevo entorno competitivo.

En este sentido, la crisis que vive el sector no afecta de la misma forma a todos los territorios, ni tampoco, dentro de éstos, a todas las empresas, en función de tres factores clave.

El primero de ellos es el **peso que tiene el sector** sobre el conjunto de la economía local (ver cuadro siguiente). Algunos de los territorios con tradición textil, que ya han padecido fuertes reestructuraciones en el pasado, llevan tiempo trabajando en líneas de diversificación productiva y tienen una menor dependencia sectorial. En cambio, aquellas zonas en las que todavía no ha habido un proceso de reestructuración intenso y que tienen una mayor dependencia de este sector en términos de actividad económica y empleo – y de otras actividades que seguirán la senda del textil y la confección a corto plazo-, están en una posición de mayor vulnerabilidad ante las transformaciones que están afectando al sector.

El segundo factor que contribuye a matizar la crisis que padece el conjunto del sector es precisamente la ya citada **capacidad de la industria textil local** de cambiar de modelo competitivo, lo cual depende no sólo de las propias empresas sino también del grado en que el entorno local facilita y dinamiza este cambio, con instrumentos e infraestructuras para el desarrollo empresarial. Esta capacidad de cambio, además, debe medirse no sólo en términos de transformación de la actividad dentro del sector textil, sino también en las posibilidades de empresas, empresariado y personal de encaminarse, con el apoyo pertinente en cada caso,

hacia otras actividades alternativas en las que sus recursos y competencias puedan ser válidos.

En estrecha relación con el anterior, el tercer y último factor sería el relacionado con las **alternativas** que ofrece el territorio para el desarrollo endógeno; esto es, en qué medida será capaz de absorber el conjunto del tejido productivo del territorio los excedentes laborales que puedan generarse en el sector textil y qué oportunidades puede ofrecer para motivar las actitudes emprendedoras dirigidas hacia la creación de empresas y empleo en ámbitos diversos de actividad.

### **Peso del sector textil y de la confección en los territorios del proyecto.**

**Datos aproximados del año 2004**

Territorio		Nº municipios de referencia	Población	Tasa de paro	Peso del sector textil	Principal/es subsector/es
Anoia		33	95.000	10%	40% empleo industrial 4.500 ocupados	- Fabricación de artículos de punto
Bages - Berguedà	Bages	22	150.000	7%	20% establecimientos industriales 270 empresas 3.800 ocupados	- Preparación e hilatura de fibras textiles
	Berguedà	12	35.000	8%	20% establecimientos industriales 65 empresas 950 ocupados	- Fabricación de tejidos
Barcelonès	Barcelona	1	1.580.000	6%	15% actividades industriales	- Diseño. - Comercio al mayor
	Badalona	1	215.000	9%	35% actividades industriales	- Pronto moda
Béjar		1	15.000	11% (provincia)	40 empresas 600 trabajadores 20% empleo total	- Fabricación de paños finos
Comarques Centrals Valencianes		13	160.000	9%	30% empleo industrial 850 empresas 17.000 ocupados	- Textil para el hogar
Galicia	Deza	6	45.000	6%	50 empresas	- Confección - Peletería - Punto
	Ordes	7	35.000	9%	80 empresas	
	Pereiro de Aguiar y San Cibrao das Viñas	2	9.166	11%	15 empresas	
Jaén		96 (50)*	640.000	14%	427 empresas	- Confección
Maresme		30 (9)*	380.000	7%	8% PIB comarcal 1.000 empresas 10.000 ocupados	- Fabricación de artículos de punto - Confección
Vallès Occidental		23	780.000	7,5%	1.000 empresas 13.000 ocupados	- Fabricación de tejidos - Preparación e hilado de fibras - Acabados - Confección

\*Entre paréntesis, el número de municipios en los que se ha centrado el análisis del sector.

Tomando esta reflexión como punto de partida, es evidente que la crisis va a afectar, de forma más o menos intensa, a todos los territorios en los que haya una implantación del textil y la confección. Por ello, en los territorios implicados en los Planes Estratégicos Textiles Locales se ha querido profundizar en las oportunidades que los territorios pueden ofrecer para paliar los efectos de la crisis.

ACTE y los representantes de las administraciones locales de los territorios participantes en el proyecto, a excepción de Galicia por las características propias del sector en la región, han querido aprovechar la coyuntura del proyecto para analizar las actuaciones que se presentan a continuación y que se centran en dos aspectos: la recolocación de los trabajadores en otros sectores y el análisis de los posibles sectores alternativos.

## **5.1 ACTUACIONES DE RECOLOCACIÓN**

Entrevistadas un número representativo de empresas en cada uno de los territorios, se constata que el redimensionamiento de las empresas del sector, va a tener una especial incidencia entre los colectivos con mayor vulnerabilidad laboral: población mayoritariamente femenina, con edades comprendidas entre los 40 y 50 años, en tareas de producción intensivas en mano de obra, con una baja cualificación, una fuerte especialización y poca polivalencia, y con bastantes años de antigüedad en la empresa.

Para este colectivo, que es el mayoritariamente excedentario del textil, se plantea como respuesta primordial la activación de mecanismos de recolocación en otros sectores de actividad. Esto supone:

- Identificar las competencias técnicas asociadas a las ocupaciones que desempeña este colectivo dentro del textil.
- Estudiar las competencias asociadas al tipo de ocupaciones que puede desempeñar en sectores de actividad alternativos, detectando las correlaciones entre las competencias adquiridas en el sector textil, y las competencias requeridas para estas nuevas ocupaciones.

Este proceso debería permitir poner en valor las competencias y la especialización de las personas excedentarias en el textil, mediante su traslación a otro sector de

actividad para el que se requieren competencias similares. Además, el hecho de primar la recolocación efectiva de las personas en base a sus competencias de partida, permite agilizar la inserción laboral, que idealmente debe poder concretarse en un período temporal de 2 ó 3 meses. Con ello se logra que estas personas puedan mantener sus principales activos de empleabilidad, tales como el hábito de trabajar, la actualización de competencias técnicas, o la motivación.

Un avance en el establecimiento de correlaciones y la propuesta de sectores y competencias para los trabajadores y trabajadoras del textil puede extraerse del trabajo específico que se está desarrollando en algunos de los territorios que han elaborado Planes Estratégicos Textiles Locales.

En los primeros resultados de este estudio se constata que los perfiles del textil más amenazados por la crisis comparten, entre otras, dos competencias cuya traslación a otro sector de actividad es relativamente clara y que se citan a continuación a título de ejemplo:

- La capacidad para controlar las máquinas durante los procesos de producción y programarlas de acuerdo con indicaciones técnicas específicas. Esta capacidad no solamente se requiere en el sector textil, sino también en otros sectores industriales, como el de la fabricación de equipos de transporte. En éste, las personas dedicadas al montaje electromecánico han de saber montar y desmontar equipos con los parámetros establecidos en los procesos de fabricación, por lo que una parte de la población mayoritariamente excedente del textil podría ser recolocada en este sector alternativo, como operador/a de maquinaria, de manera relativamente ágil y rápida.
- La capacidad para trabajar de acuerdo con criterios de higiene y seguridad, y con pulcritud y atención a los detalles. Esta competencia, de carácter transversal, encaja por ejemplo con un requerimiento básico del colectivo que trabaja en el sector de los servicios a las personas, en ocupaciones como auxiliares de ayuda a domicilio o auxiliares de enfermería. Así, se puede comprobar cómo la recolocación en base a la correlación de competencias no es sólo posible en el sector industrial, sino también en el de los servicios.

Si el enfoque utilizado para el análisis es el de la correlación entre competencias en distintos sectores y perfiles, ello supone focalizar la atención en los procesos de recolocación de la mano de obra, situando en una segunda opción las medidas

dirigidas a la recualificación de este colectivo. Es por este motivo que la formación se concibe fundamentalmente como una medida de acompañamiento a los procesos de recolocación, una vez los trabajadores y las trabajadoras están desempeñando su nueva ocupación.

Obviamente, un planteamiento de este tipo requiere la puesta en marcha de dispositivos que faciliten la transición: un sistema de intermediación laboral específico, en el que se integren todas las ofertas y demandas procedentes del sector textil, que debe sustentarse tanto en tareas de prospección empresarial sistemática, mediante una comunicación permanente con las empresas, como en un análisis prospectivo continuado, que estudie las tendencias del mercado de trabajo local.

En los territorios participantes existen ya diversos dispositivos relacionados con la intermediación laboral en general que deben afrontar los requerimientos de las personas procedentes del sector textil sin contar con los instrumentos adecuados. El apoyo que debería prestarse a estos dispositivos, por tanto, consistiría en la dotación de recursos e instrumentos específicos que permitan realizar acciones tales como la prospección de empresas a través de visitas periódicas, orientada tanto a la captación de vacantes de empleo que se puedan cubrir con personas excedentes del textil, como a la presentación de los perfiles que potencialmente podrían cubrir dichas vacantes; o la programación de seminarios de motivación hacia las alternativas de recolocación en otros sectores, destinados a trabajadores y trabajadoras excedentarios, a partir de experiencias directas de personas que han pasado anteriormente por esta misma situación, y cuya trayectoria laboral ha podido continuar gracias a la puesta en valor de sus competencias.

## **5.2 DIVERSIFICACIÓN**

Conscientes de la situación de vulnerabilidad en la que se encuentran algunas empresas y una parte de los trabajadores y trabajadoras del sector, los territorios participantes en el proyecto de elaboración de Planes Estratégicos Textiles Locales están poniendo en marcha o desarrollando acciones para fomentar la diversificación económica y generar alternativas de empleo, si bien, tal y como ya se ha comentado, la urgencia no es la misma en todos los casos, y la situación de partida difiere entre territorios en los que ya existe una base económica algo más diversificada, y otros en los que todavía deben identificarse posibles alternativas al

textil. Partiendo de estas premisas, pueden distinguirse cinco grandes ejes de actuación, y dos ámbitos de trabajo de tipo transversal:

1. Puesta en valor de recursos y activos del territorio para fomentar el turismo.

Una de las alternativas de diversificación que plantean diversos territorios es el turismo, en una o varias de sus múltiples vertientes: turismo rural, cultural, industrial, deportivo y de aventura, de invierno, de sol y playa, vinculado a algún evento o turismo comercial, según cuales sean los principales atractivos locales.

A modo de ejemplo, las comarcas de l’Anoia y el Berguedà trabajan para dinamizar el turismo rural, y, en este segundo caso, convertirlo en el nuevo motor económico de la comarca, tal y como de hecho ya sucede en la provincia de Jaén. En el Berguedà, como en el entorno de Béjar, esto se haría potenciando y combinando elementos culturales, naturales, deportivos y gastronómicos con el fin de configurar una oferta turística complementaria y suficientemente atractiva, no sujeta a la estacionalidad habitual en el sector. En Béjar, además, esta oferta turística se puede complementar con el impulso del mercado de segundas viviendas.

En una línea de trabajo similar, las Comarques Centrals Valencianes, a través del Plan de Turismo Interior, plantean un conjunto de acciones coordinadas entre diversos municipios, con el objetivo de crear una oferta turística integral que pueda resultar interesante a las personas que visitan las zonas de costa de las provincias de Alicante y de Valencia.

La capital de l’Anoia, Igualada, apuesta por el turismo comercial y para ello está trabajando en el diseño de un espacio *outlet* urbano vinculado al sector textil, que permita dinamizar el resto del comercio y de los establecimientos de restauración del casco urbano. Por otro lado, el turismo de tipo cultural e industrial se está potenciando a través de los museos de patrimonio industrial de la comarca (el Museo de la Piel, en Igualada, y el Museo del Papel, en Capellades) y la combinación con visitas a fábricas en funcionamiento en ambos sectores de actividad.

Por su parte, en la comarca del Barcelonès, y más concretamente la ciudad de Badalona, quieren aprovechar el impulso urbanístico iniciado a raíz de la

reforma del puerto y del litoral, así como la proximidad respecto a la ciudad de Barcelona, para lograr una mayor presencia de turistas.

Las medidas con las que los territorios pretenden propiciar el desarrollo de la actividad turística son diversas:

- el impulso de los Consorcios de Promoción Turística, como herramientas de desarrollo del turismo en cualquiera de sus vertientes, en un trabajo similar al que se viene realizando entre los municipios de la zona de l'Alta Anoia con relación al turismo rural.
- la creación de catálogos de los recursos turísticos locales, tanto si son de carácter tangible – patrimonio cultural o paisajístico-, como intangible – fiestas locales, gastronomía-, como es el caso de Béjar;
- la rehabilitación de espacios (edificios fabriles, en l'Anoia) y zonas urbanas (el casco antiguo en Béjar o el puerto y el litoral, en Badalona) para dedicar a fines museísticos y/o atraer a visitantes;
- la formación de profesionales del sector, para suplir la falta de servicios relacionados con la hotelería y la restauración y la realización de actividades deportivas, culturales o de ocio (Béjar);
- la realización de planes de dinamización turística y la definición de elementos de marca para la proyección exterior del municipio, en el caso de Badalona (Barcelonès) y Mataró (en el Maresme).

2. Generación de suelo para nuevas actividades industriales y creación de parques empresariales. Prácticamente todos los territorios participantes en el proyecto están llevando a cabo actuaciones desde instancias públicas y privadas para generar nuevos espacios en los que puedan implantarse empresas e industrias, normalmente en nuevos sectores de actividad. No obstante, no todos los territorios orientan estas actuaciones a actividades específicas, en función de los factores de competitividad territoriales.

La generación de suelo industrial y la creación de nuevos polígonos en Béjar, l'Anoia y el Maresme tiene una orientación hacia sectores específicos, de forma que se pretende constituir espacios centrados en una determinada actividad. Así, en Béjar el sector a potenciar es el agroalimentario, muy vinculado a las industrias cárnicas, aprovechando así el traslado del matadero municipal fuera del casco urbano, y la proximidad de la industria chacinera de Salamanca y Guijuelo, en donde el suelo industrial es cada vez más escaso.

En l'Anoia, la presencia del circuito de pruebas de la Federación Catalana de Motociclismo y de un aeródromo comercial, que es el centro de los festivales de globos aerostáticos y de aeronáutica deportiva, puede ser la base para la especialización en los sectores del motociclismo y la automoción y el aeronáutico. Finalmente, en el Maresme y en el Vallès Occidental, la química y el sector del metal son, respectivamente, dos sectores con un peso importante que podrían reforzar su presencia en el tejido económico local.

En el Vallès, además, se están iniciando actuaciones de reconversión y rehabilitación de naves industriales, y de promoción de suelo industrial público protegido, para fomentar la implantación de centros de investigación y empresas de servicios de formación e I+D o tecnológicos, por un lado, y la ampliación o el traslado de las pequeñas industrias que todavía se encuentran ubicadas en los cascos urbanos de Sabadell y de Terrassa. Se apuesta por la cooperación entre empresas del sector textil y empresas de desarrollo aeronáutico, náutico y de transporte para así abrir nuevas líneas de negocio y reforzar las ya existentes relacionadas con el textil técnico.

Mataró, Sabadell y Terrassa apuestan, asimismo, por la generación de conocimiento y de actividad económica en actividades terciarias. En el primer caso, la presencia de un centro universitario y de una importante estructura de promoción económica debe ser la base para constituirse en un *cluster* de la formación. Esta estrategia se inscribe en la apuesta municipal por avanzar hacia la ciudad del conocimiento, recogida en el Pacto para el Desarrollo Económico y Social de Mataró, y articulada a través del proyecto TecnoCampus Mataró. Para ello pone en marcha propuestas y proyectos relacionados con la administración abierta, el acceso y los servicios a la ciudadanía y a las empresas, la atención a los nuevos emprendedores y a los nuevos sectores emergentes, una mayor interrelación entre la ciudad y la universidad, o la mejora de las infraestructuras de la comunicación, que sirvan de catalizadores de esta transformación de ciudad.

En cuanto a Sabadell, se está desarrollando un proyecto para crear un Parque de la Salud, la Biotecnología y la Biomedicina, que reúna a empresas de investigación y producción de instrumentos y herramientas para este ámbito de actividad. Terrassa, por su parte, junto a la localización de la Escuela Superior de Cine y Audiovisuales de Catalunya, el Instituto del Teatro y el Centro de la Imagen y la Tecnología Multimedia de la UPC está

desarrollando el proyecto de Ciudad del Audiovisual con objeto de atraer la implantación de empresas de producción cinematográfica entorno al nuevo parque audiovisual de Terrassa. Asimismo, desde esta ciudad se está abordando la cooperación entre empresas y universidad con un trabajo de sensibilización entre el colectivo de empresarios/as y el de docentes e investigadores/as.

Finalmente, en la comarca del Bages se proyecta la construcción de un Parque Tecnológico, concebido como una zona destinada a empresas de sectores emergentes relacionadas con las nuevas tecnologías, así como a empresas de sectores productivos tradicionales que deseen desarrollar proyectos de innovación e investigación. En este sentido, las empresas ubicadas en el futuro Parque Tecnológico del Bages, que se impulsa desde una sociedad mixta, deberán destinar la mayor parte de su actividad a I+D+i.

3. Mejora de infraestructuras. La generación de suelo industrial se relaciona a menudo con la construcción de nuevas infraestructuras que permitan mejorar la posición competitiva de los territorios, a la hora de atraer inversiones y empresas. De esta forma, en Igualada y en Sabadell y Terrassa (comarcas de l'Anoia y Vallès Occidental) se proyecta la construcción de sendos recintos feriales, con espacios para la celebración de congresos.

Otros territorios, como Béjar, las Comarques Centrals Valencianes y las comarcas del Bages y Berguedà, reclaman mejoras en las infraestructuras de comunicación viarias y ferroviarias, especialmente las carreteras de acceso, mientras que algunas de estas mismas comarcas ponen de relieve problemas con las redes de servicios públicos en los polígonos industriales (electricidad, telefonía), que causan prejuicios importantes en las industrias locales.

4. Fomento de los servicios de proximidad. El sector terciario, fundamentalmente los servicios a las personas, es un cuarto eje en el que algunos territorios como Jaén, las comarcas del Barcelonès y el Berguedà o las Comarques Centrals Valencianes plantean la necesidad de intervenir desde el ámbito público, para fomentar la aparición de nuevas iniciativas empresariales y mejorar la oferta de servicios actual.

En estos territorios se pone el acento en la mejora de la red de asistencia domiciliaria, la creación de nuevos equipamientos para la tercera edad, y la

generación de una oferta de servicios de ocio. Este tipo de actuaciones suele canalizarse a través de programas de subvención global, o de instrumentos como los cheques servicio. Las Comarques Centrals Valencianes, además, proponen fomentar la creación de cooperativas de trabajo asociado en el ámbito de la atención a las personas, y orientarlas especialmente a mujeres procedentes del sector textil.

5. Fomento de la calidad en el sector primario. Cuatro de los territorios participantes en el proyecto mantienen todavía una cierta base agraria y/o ganadera. En Jaén, el sector del olivar constituye, de hecho, una de las principales alternativas de empleo en la provincia, mientras que en l'Anoia, el Bages y el Berguedà tienen relativa importancia las actividades agrícolas, ganaderas y agroalimentarias. Por ello, en la primera se pretende impulsar la creación de un centro de innovación y de tecnologías agrarias, a través del cual se canalice el fomento de la calidad en los productos elaborados en la comarca, y en las dos últimas se está trabajando en la creación de marcas agroalimentarias de calidad, en la introducción de cultivos ecológicos y en la designación de nuevas denominaciones de origen para determinados productos.

Los dos ámbitos de trabajo transversal que complementan a los cinco ejes de actuación anteriores recogen acciones de apoyo para la diversificación económica, desde una perspectiva algo más genérica:

1. Apoyo a los territorios para llevar a cabo procesos de planificación sectorial. Según se desprende de los ejes de actuación, algunos territorios tienen identificados los sectores de actividad que pueden ofrecer alternativas en términos de riqueza y de creación de empleo, y están trabajando en medidas de tipo sectorial, para reforzar la presencia y la competitividad de dichos sectores. No obstante, en otros casos las alternativas no aparecen tan claramente definidas, y los agentes del territorio tienen dificultades para priorizar y articular medidas que permitan minimizar el impacto de la crisis en el sector.

Por ello, parece oportuno que desde la administración central y las administraciones autonómicas se pongan en marcha mecanismos de financiación de procesos de planificación estratégica / sectorial, específicamente orientados a los territorios más dependientes del textil, en los

que la identificación de otros sectores alternativos es, por tanto, más urgente. Estos procesos de planificación deben permitir a los territorios el diseño de instrumentos para potenciar determinados sectores de actividad con ciertas garantías de éxito, e identificar actividades en las que sea factible la recolocación de los excedentes laborales procedentes del textil.

También parece oportuno prestar atención a las iniciativas surgidas desde determinados territorios en lo que concierne a la vertebración institucional del sector textil, como principal tarea a llevar a cabo para impulsar el desarrollo de sus capacidades competitivas en una apuesta de futuro por el sector. Esta estrategia de impulsión estaría complementada por otras de identificación de nuevos nichos productivos y de ocupación relacionados con un concepto amplio de diseño o moda, que permita la diversificación de las empresas y la mano de obra textil hacia nuevos mercados.

2. Programas de apoyo a la iniciativa emprendedora. De forma complementaria, debe poder aprovecharse el activo que representa la cultura del trabajo y la iniciativa emprendedora entre la población de los territorios con tradición textil, como oportunidad para generar nuevas empresas y nuevos puestos de trabajo en sectores de actividad diversos. Una vez más, la aplicación de esta medida de carácter transversal difiere según los territorios, en función de su dependencia del textil o de la existencia de alternativas productivas, por un lado; y de la existencia de estructuras de promoción económica que trabajen habitualmente con personas emprendedoras, o de la falta de ellas.

Partiendo de esta distinción, pueden articularse tres tipos de medidas:

- En territorios en los que existen mecanismos de atención a personas emprendedoras, y con una menor dependencia del sector textil, se trata de aplicar medidas de refuerzo de las estructuras y servicios de acompañamiento a emprendedores/as que existen en el territorio, y articular programas integrales, que cubran las diversas fases del proceso de creación de una empresa. En este sentido, las medidas relativas a la sensibilización deban ser reforzadas con mayor intensidad e ir acompañadas del análisis de los posibles sectores emergentes del territorio y de recursos financieros específicos, como fondos de capital-semilla para los emprendedores.

- En los territorios en los que los mecanismos de atención a iniciativas emprendedoras están menos implantados, y existe una fuerte dependencia del sector textil, se requiere algún programa de puesta en marcha de estructuras para la sensibilización de personas potencialmente emprendedoras, el acompañamiento de éstas a lo largo del proceso de creación de su negocio, y la formación en las competencias requeridas para ello.
- Finalmente, en todos los territorios, independientemente de su situación respecto al sector, parece conveniente la puesta en marcha de una acción de apoyo al emprendizaje específicamente centrada en las personas del sector textil, con una dedicación de recursos especialmente intensa.

Esta acción, que tendría por objetivo la generación de nuevas ideas empresariales y la creación de *spin off* procedentes del textil, y que iría dirigida a los trabajadores y trabajadoras del sector con potencial emprendedor, debería cubrir los siguientes ámbitos de actuación: investigación sobre las potencialidades de la economía local e identificación de potenciales negocios; actividades de sensibilización para las personas que trabajan en el textil; medidas de acompañamiento a personas con alguna idea de negocio; formación y seminarios de análisis de casos de éxito (y de fracaso) en la creación de una empresa; intercambio y conocimiento de procesos de *spin off* en otras zonas, incluso fuera de España; y articulación de instrumentos de apoyo financiero o de otra índole – por ejemplo, rehabilitación de espacios textiles en desuso para la ubicación de centros de empresas. En cualquier caso, ésta es una medida complementaria de los procesos de recolocación anteriormente descritos.

# ANEXO 1. DAFO TERRITORIALES

## ANOIA

<u>Debilidades</u>	<u>Amenazas</u>	<u>Fortalezas</u>	<u>Oportunidades</u>
<p><b>Sector textil</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Venta a través de representantes y tiendas multimarca en declive.</li> <li>▪ Falta de cultura comercial y de venta.</li> <li>▪ Costes industriales superiores a competidores actuales en el ámbito internacional.</li> <li>▪ Estructura industrial atomizada. 95% de empresas del distrito textil de menos de 49 trabajadores.</li> </ul> <p><b>Comarcal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Destrucción de ocupación industrial en la Comarca.</li> <li>▪ Sectores industriales maduros o con fuerte competencia internacional (textil / curtido).</li> <li>▪ Escasez de suelo industrial.</li> <li>▪ Tasa de desocupación más alta de Cataluña (8.4% de la población activa).</li> <li>▪ Déficit de infraestructuras de comunicación (ferroviarias y terrestres).</li> <li>▪ Suministro eléctrico con deficiencias. Comunicaciones (TIC) con deficiencias.</li> <li>▪ Falta de coordinación entre las diferentes visiones estratégicas municipales para configurar una visión estratégica territorial.</li> </ul>	<p><b>Sector textil</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concentración de la gran distribución que cada vez domina un porcentaje mayor del mercado.</li> <li>▪ Deslocalización sistemática de las grandes producciones por parte de la distribución. Reducción de las oportunidades de fabricación Estatal por precio.</li> <li>▪ Asia, la zona paneuromediterránea y los países del Este tienen costes salariales menores a los de Cataluña y compiten directamente con la industria textil de l'Anoia.</li> <li>▪ La voracidad comercial de China reduce los precios del textil mundial.</li> <li>▪ La percepción de valor del cliente frente al producto textil ha cambiado, se prima la funcionalidad y la moda a la calidad y durabilidad.</li> <li>▪ El cliente se ha acostumbrado a una deflación del artículo textil.</li> <li>▪ Cotización euro / dólar dificulta procesos de exportación.</li> <li>▪ La falta de reciprocidad arancelaria facilita la importación y dificulta la exportación de productos Catalanes.</li> <li>▪ Desaparición de los talleres auxiliares que aportan flexibilidad la cadena de valor textil de l'Anoia.</li> <li>▪ Dificultades financieras por falta de confianza de las entidades bancarias.</li> </ul> <p><b>Comarcal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Insuficiencia actual de nuevas actividades económicas como alternativa a la destrucción de ocupación y empresas en el sector industrial tradicional (textil y curtido).</li> <li>▪ Falta de un plan de reindustrialización.</li> <li>▪ Bajo dinamismo económico que puede afectar al consumo comarcal a medio plazo.</li> </ul>	<p><b>Sector textil</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocimiento (know how) sobre la creación de productos de moda en punto.</li> <li>▪ Cultura industrial y del trabajo europea.</li> <li>▪ Algunas marcas con fuerte reconocimiento en España.</li> <li>▪ Marcas emergentes con proyección de futuro.</li> <li>▪ Flexibilidad y capacidad de adaptación de pequeñas y medianas empresas del sector.</li> </ul> <p><b>Comarcal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ubicación excelente en el marco de Cataluña y España.</li> <li>▪ Crecimiento de los sectores de servicio y construcción.</li> <li>▪ Tejido asociativo dinámico.</li> <li>▪ Visión estratégica de los municipios.</li> </ul>	<p><b>Sector textil</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proximidad y conocimiento del mercado Europeo.</li> <li>▪ Incremento paulatino de las exportaciones.</li> <li>▪ Nuevas economías emergentes (China como cliente potencial).</li> <li>▪ Diseño europeo (Barcelona) como atractivo para consumidores de todo el mundo.</li> <li>▪ Creación de redes de venta propias.</li> <li>▪ Capacidad de innovación y de transformación de negocio, cultura emprendedora.</li> <li>▪ Aprovisionamiento / fabricación en nuevos centros de fabricación (Asia, norte de África, países del Este, Turquía).</li> </ul> <p><b>Comarcal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atractivo como segunda corona metropolitana tanto en el apartado de vivienda como en la atracción de industrias.</li> <li>▪ Nuevo eje de comunicaciones Manresa / Vilafranca.</li> <li>▪ Creación de nuevos polígonos industriales.</li> <li>▪ Circuito de automovilismo y aeropuerto (recreativo).</li> <li>▪ Turismo industrial y/o agroturismo como una oportunidad de promocionar el territorio y de desarrollo económico.</li> <li>▪ La agregación de tiendas de fábrica como polo de atracción territorial.</li> </ul>

## BAGES-BERGUEDA

<u>Debilidades</u>	<u>Amenazas</u>	<u>Fortalezas</u>	<u>Oportunidades</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Pequeña dimensión de las empresas.</i> La dimensión media de las empresas, entorno a los catorce trabajadores, aunque puede suponer algunas ventajas en cuanto a su flexibilidad, dificulta, por falta de masa crítica, determinadas actividades relacionadas, especialmente con el acceso a los mercados o con el desarrollo de nuevos productos.</li> <li>▪ <i>Posición de mercado débil.</i> Gran parte de las empresas del territorio han visto como sus clientes han desplazado sus compras hacia productos de importación o se han visto indirectamente afectados por las importaciones de prendas de vestir confeccionadas. En la mayoría de los casos, el proceso de sustitución de productos y mercados de destino avanza con mayor lentitud que el de importaciones.</li> <li>▪ Dependencia todavía importante de <i>productos de poco valor añadido.</i> La producción textil de base ocupa todavía una parte importante de los efectivos de producción en ambos territorios mientras que los mercados de este tipo de productos se abastecen a través de importaciones cuyos precios son sensiblemente inferiores a los costes locales de producción.</li> <li>▪ <i>Escasa integración vertical.</i> El modelo productivo local se caracteriza, especialmente, por la especialización funcional en detrimento de la integración vertical, lo cual incide de forma negativa en la posición comercial de las empresas debido a que la distancia entre su producto y el consumidor final es excesivamente larga y tiene una estructura compleja en la que, en muchos casos, intervienen un número excesivo de empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Nuevos competidores debido a la supresión de cuotas.</i> La supresión de cuotas ha acentuado el proceso de importación creciente de productos textiles. Esto es especialmente importante por lo que respecta a las importaciones de productos confeccionados, donde las grandes empresas distribuidoras, por otra parte de carácter multinacional, han sustituido buena parte de los proveedores nacionales de productos semi-elaborados por otros de países asiáticos o de otra localización donde los costes de producción están muy por debajo de los alcanzables en la escala nacional. No obstante, cabe destacar que las importaciones también están protagonizadas por empresas comerciales españolas, o europeas, que han mantenido su oposición en el mercado mediante la oportunidad de reducción de costes que brindan las importaciones.</li> <li>▪ <i>Ocupación progresiva de los mercados,</i> productos de importación de valor añadido creciente. Si bien actualmente la importación de productos textiles afecta fundamentalmente a productos de llama baja o media, el acceso a la tecnología y otros factores de competitividad que se hallan en desarrollo en las economías asiáticas, augura un futuro en el que estos países incrementarán de forma progresiva su incidencia en el mercado con productos de mayor valor añadido y que utilizarán los canales de penetración que ya se encuentran abiertos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Alto nivel tecnológico y de inversiones.</i> La crisis, prácticamente permanente, que ha afectado al sector textil en los últimos tiempos ha tenido como consecuencia un proceso de eliminación de aquellas empresas menos preparadas para hacer frente a los retos del futuro. En este sentido, las que han sobrevivido presentan un buen nivel tecnológico y de inversiones y una capacidad de respuesta adecuada al reto de creación de nuevos productos, al menos desde el punto de vista tecnológico.</li> <li>▪ <i>Buen nivel de conocimientos técnicos.</i> El activo de conocimientos con que cuenta el sector textil en el territorio presenta sus puntos más fuertes en los ámbitos de la tecnología de los productos de los procesos y del diseño. Este factor, unido al de los activos fijos de los cuales se dispone constituye una garantía importante para hacer frente a los retos con los que se enfrenta el sector textil en cuanto al desarrollo de nuevos productos.</li> <li>▪ <i>Situación geográfica y condiciones logísticas.</i> La situación geográfica del sector textil local, y por extensión el de España en general, constituye un punto fuerte con relación, especialmente, a los mercados europeos. Efectivamente, la cercanía a un mercado potencial de 400 millones de consumidores, con un alto poder adquisitivo y las condiciones logísticas para la acceso a éste, suponen una fortaleza destacable. En este sentido, el diferencial de costes existente entre España y gran parte de los países europeos es un factor añadido de competitividad relativa favorable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Tendencia al incremento en el consumo de productos textiles</i> en el mundo. La tendencia al crecimiento en cuanto al consumo de productos textiles, mantenida desde hace varios años, aunque con posibles fluctuaciones dentro de los subsectores y de los distintos países, constituye un elemento positivo para el escenario textil de los próximos años. Existe un elevado nivel de acuerdo en lo relativo al crecimiento del consumo, especialmente, de textiles técnicos.</li> <li>▪ <i>Mercado de la Unión Europea próximo y de alto poder adquisitivo.</i> La posición relativa de España dentro de la Unión Europea, con unos costes salariales inferiores a la media de la antigua Europa de los quince, unido a la situación geográfica respecto a los países con mayor poder adquisitivo y a los factores logísticos existentes, es una clara oportunidad para la exportación de productos textiles hacia unos mercados que pueden considerarse de proximidad.</li> <li>▪ <i>La información y las nuevas tecnologías disponibles</i> al respecto. El cambio producido en la última década en el ámbito de las tecnologías de la información y la comunicación suponen una oportunidad para el desarrollo de sistemas de gestión fundamentados en el conocimiento, con un enfoque estratégico que permita provocar los cambios de forma proactiva, en contraposición al modelo reactivo todavía imperante. Una gestión de la información selectiva puede conducir, sin lugar a dudas, hacia la mejora de la competitividad basada en el desarrollo tecnológico de nuevos productos y en la penetración en nuevos mercados.</li> </ul>

<u>Debilidades</u>	<u>Amenazas</u>	<u>Fortalezas</u>	<u>Oportunidades</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Poca cooperación horizontal.</i> El sector textil se ha caracterizado tradicionalmente por formas de actuación de carácter más individualista que colectivo. A pesar de que los últimos procesos de crisis han creado sensibilidades al respecto, que se manifiestan a través de procesos de cooperación horizontal todavía incipientes, debe avanzarse necesariamente en esta línea, teniendo en cuenta además, que la escasa dimensión de las empresas obliga a ello para desarrollar las estrategias de cambio que el escenario actual impone.</li> <li>▪ Conocimientos y <i>actitudes gerenciales más orientadas al proceso</i> y al producto que al mercado. La especialización funcional productiva de las empresas, muy arraigada en ellas, ha dado lugar a un enfoque directivo que se manifiesta a través de actitudes gerenciales que anteponen el mantenimiento de dicha especialización a la apertura de nuevos mercados mediante el desarrollo de nuevos productos o de nuevas formas de integración del trinomio producto-proceso-mercado.</li> <li>▪ <i>Falta de visión estratégica.</i> El hecho de que en la mayoría de los casos la necesidad de cambio por parte de las empresas se manifieste cuando las importaciones masivas son ya una realidad, en lugar de haber hecho un proceso más proactivo a lo largo de los últimos años, cuando los escenarios actuales ya eran previsible, es un indicador de que la gestión de las empresas se ha movido más por la inercia y por factores coyunturales que por el enfoque estratégico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Importación de productos acabados por parte de los grandes distribuidores.</i> Los efectos más negativos sobre el sistema productivo textil local se derivan de las importaciones de productos completamente elaborados, especialmente prendas de vestir confeccionadas. La tipología de estos productos y los hábitos de compra de la población hacen pensar en que este hecho se puede acentuar en el futuro, en la medida en la que mejoren los sistemas de distribución de las economías asiáticas y no se articulen medidas a escala nacional para articular la cadena productiva verticalmente, utilizando los recursos locales mediante una integración de la manufactura y la distribución de prendas de vestir y otros productos completamente elaborados.</li> <li>▪ <i>Situación cambiaria.</i> El actual cambio entre el euro y el dólar, y por extensión la paridad que mantiene este último con el yuan, constituyen un factor añadido de carácter coyuntural que facilita la importación de textiles y extra comunitarios, especialmente de la China, mientras que dificulta el proceso de expansión hacia otros mercados extra comunitarios, por otra parte necesario para mantener el tejido productivo local.</li> <li>▪ <i>Mercado europeo dominado por países que han invertido en China.</i> Países europeos como Alemania, Holanda, Gran Bretaña o Dinamarca tienen un notable dominio del mercado textil europeo al haber realizado un proceso de sustitución de manufactura por comercialización de productos de importación, o incluso mediante la externalización productiva mediante alianzas con países asiáticos. Esta situación dificulta especialmente la penetración, por parte de las empresas locales, en los mercados europeos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Entorno local favorable.</i> Los distintos sectores textiles presentes en el territorio, con tradición fuertemente arraigada en el mismo, constituyen un entorno favorable para la actividad textil, tanto en lo relativo a los servicios, a la industria auxiliar y a los recursos humanos conocedores de dicha actividad.</li> <li>▪ <i>Diseño y moda.</i> El entorno textil, tanto en el ámbito regional, como en el estatal, se apoya en una imagen y en un conjunto de factores que lo acredita como un sector de alto nivel en lo relativo al diseño y la moda. En este sentido, los productos textiles españoles están situados en los primeros niveles de Europa y, de hecho, las cifras de exportación alcanzadas en los últimos años son un claro indicador de esta afirmación.</li> <li>▪ <i>Concentración de empresas del sector de la cintería</i> en la comarca del Bages. Sin duda, la mayor singularidad desde el punto de vista productivo y territorial, se da en la comarca del Bages con una alta concentración de empresas fabricantes de cintas textiles. Este factor puede suponer en la práctica una mayor facilidad para desarrollar estrategias de cooperación horizontal entrase empresas de este sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Nuevas economías emergentes</i> (Asia, este de Europa, etc.). Un enfoque con perspectiva amplia de los procesos ligados a la globalización permite descubrir en el fenómeno oportunidades para el desarrollo económico de las economías locales. En este sentido, la deslocalización parcial de procesos productivos, con la consiguiente reducción de costes, puede entenderse como una oportunidad para la permanencia en los mercados, con productos de carácter básico importados, en tanto que se reconvierte y se utilice la cadena productiva para otros productos de mayor valor añadido que se situarán en mercados de mayor poder adquisitivo.</li> <li>▪ Crecimiento de los productos textiles técnicos.</li> <li>▪ <i>Un mayor nivel de logística</i> en relación con los mercados europeos.</li> <li>▪ <i>Nivel de costes reducidos</i> en comparación con la UE-15.</li> </ul>

<u>Debilidades</u>	<u>Amenazas</u>	<u>Fortalezas</u>	<u>Oportunidades</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Dispersión de la información existente.</i> El sector textil no ha sido ajeno al desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Este hecho se constata al observar la gran cantidad de información existente, tanto en los ámbitos de la tecnología, de los procesos, de los productos, de los mercados, etc. No obstante, esta información se halla dispersa y, en muchos casos, su distribución masiva impide que ésta adquiera el valor añadido necesario para que se transforme en conocimiento y, por tanto, en factor estratégico para la gestión de las empresas.</li> <li>▪ Dificultades para el desarrollo de alternativas ocupacionales en las comarcas interiores. En las comarcas de referencia, con actividad industrial muy importante, el sector textil ocupa a unas 6000 personas de forma directa y representa en torno a una cuarta parte del producto interior bruto industrial. No obstante, los factores territoriales que concurren (coincidencia de crisis en otros sectores, alejamiento de los centros de decisión, comunicaciones deficientes, etc.) dificultan el desarrollo de actividades productivas alternativas. Esto es especialmente grave para el empleo femenino, en cuyo mercado de trabajo inciden, además de los factores de entorno general poco favorables para las mujeres, los de carácter local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Incapacidad financiera.</i> Las necesidades actuales de las empresas textiles se encuentran más en el campo de la inversión en intangibles que en activos fijos. Dado el actual entorno financiero, con un sistema bancario con prioridades sustancialmente distintas, la incapacidad de financiar el desarrollo de nuevos productos o la penetración en otros mercados, puede hacer inviable la reconversión del sector.</li> <li>▪ <i>Descenso de la producción.</i> El actual escenario sector textil muestra signos evidentes de que el descenso productivo es prácticamente inevitable. Aun suponiendo que el proceso de substitución productiva basado en la fabricación de productos de mayor valor añadido se produzca con relativa celeridad, será difícil mantener la actividad del parque de maquinaria actual.</li> <li>▪ <i>Descenso del empleo.</i> La disminución de la producción va a suponer, lógicamente, la desaparición de puestos de trabajo. La agilidad con la que se produzca un cambio en la estructura productiva y comercial determinará la cantidad de puestos de trabajo perdidos. En cualquier caso, es necesario prever y actuar en consecuencia de los hechos para dar una respuesta adecuada a los colectivos afectados.</li> <li>▪ <i>Graves dificultades para la ocupación femenina.</i> El colectivo de mujeres empleadas en el sector textil va a ser, sin duda, el más afectado por el proceso de reducción de la producción. A los problemas estructurales existentes en el mercado de trabajo femenino se añaden, en este caso, los específicos de un sector textil que constituye, todavía, en las comarcas de referencia un importante yacimiento de empleo para las mujeres, cuyas alternativas laborales son muy escasas en otros sectores actualmente existentes en el territorio.</li> </ul>		

## BARCELONÈS

<u>Debilitades</u>	<u>Amenazas</u>	<u>Fortalezas</u>	<u>Oportunitades</u>
<p><b>Análisis sector textil</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Dimensión empresarial poco competitiva</i> - El tamaño de la mayoría de empresas es insuficiente para poder realizar una gestión eficiente a nivel de abastecimiento, producto, comunicación, creación de marca, etc. Según las estadísticas sectoriales que hemos presentado el tamaño medio de las empresas de la comarca del Barcelonès es de unas 10 personas empleadas por empresa, inferior a la media española, a pesar de que hay tres empresas en Barcelona (Levi Strauss de España, que ya no produce en el país, Burberry y Basi) que representan el 17% de todas las empresas españolas que calificamos como grandes (facturación anual superior a los 85 Millones de euros).</li> <li>▪ <i>Falta de una planificación estratégica clara a medio y largo plazo</i> - Es muy poco frecuente la práctica de planificar estratégicamente. El entorno empresarial del sector, que podemos calificar de turbulento (complejo, dinámico e incierto), dificulta bastante la realización de este tipo de ejercicio.</li> <li>▪ <i>Falta de proyección exterior</i> y dificultad para la creación de nuevos mercados - La mayoría de las empresas tienen muy poca proyección exterior a pesar de que la proporción de la exportación de las empresas catalanas es del orden del 46% de la producción. Esta aparente contradicción se debe a que la empresa MANGO exporta ella sola la mayor parte del volumen citado.</li> </ul>	<p><b>Análisis sector textil</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Competencia de los productos</i> procedentes de países emergentes con bajos niveles salariales - La existencia de abundante mano de obra en países que se están industrializando a partir de la industria textil y del vestido y con un nivel salarial muy inferior al de la Unión Europea constituye una fuerte amenaza para las empresas sin un producto muy diferenciado, sea a través de la marca, sea a través del diseño. Las importaciones, principalmente de la República China y de otros países del sureste asiático, a partir de la eliminación de las cuotas desde enero 2005, constituyen una competencia insalvable para estas empresas.</li> <li>▪ <i>Baja flexibilidad laboral</i> - La adaptación a las nuevas condiciones del mercado obliga a muchas empresas a redimensionarse, eliminando en muchos casos todo el personal de producción. Los elevados costes de los expedientes de regulación de empleo y la complejidad de su tramitación ha provocado en los últimos años el cierre de muchas empresas del sector.</li> </ul>	<p><b>Análisis sector textil</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Buen conocimiento del mercado español</i> - El mercado español ha sido el mercado básico de casi todas las empresas hasta ahora, y por esta razón es un mercado bien conocido. Además, el nivel de información de que hoy se dispone y los estudios de mercado que se han ido generalizando, favorecen este conocimiento.</li> <li>▪ <i>Tradición y profesionalidad</i> - En Barcelona y en general en toda Cataluña, ha habido siempre una tradición y profesionalidad textil, que a pesar de que en cierta medida se está perdiendo, sigue siendo un punto fuerte de las mejores empresas.</li> <li>▪ <i>Creatividad y diseño</i> - La profesionalización del diseño ha avanzado notablemente en los últimos años y podemos decir que se halla a niveles competitivos con los productos europeos. Quizá falta avanzar algo en su integración en el marco de colecciones con criterios de segmentación y coordinación. En cualquier caso este factor es un componente decisivo en la política de producto.</li> <li>▪ <i>Buena relación calidad-precio</i> de los productos - La mejor práctica empresarial ha entendido el significado del concepto valor de un producto: valor para el consumidor, es decir maximizar la satisfacción de la necesidad al mismo tiempo que se minimiza el coste del producto.</li> </ul>	<p><b>Análisis sector textil</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Favorable entorno cultural y económico</i> de la metrópolis de Barcelona - La localización empresarial en la zona de Barcelona significa una oportunidad para la innovación, el diseño, los contactos comerciales, la exportación, etc. dada la notoriedad de la marca Barcelona y la empatía de Cataluña como país.</li> <li>▪ <i>Disponibilidad de buenas infraestructuras</i> - La zona de Barcelona dispone de un notable equipamiento de infraestructuras (buenas comunicaciones, puerto comercial, aeropuerto, centros universitarios, centros de diseño, etc.) a pesar de que requiere aún reforzar algunos de estos equipamientos como por ejemplo convertir en internacional el aeropuerto, acelerar la conexión ferroviaria de alta velocidad, ...</li> <li>▪ <i>Amplia oferta de servicios empresariales</i> - Servicios financieros, asesores jurídicos, económicos, fiscales, de marketing, agencias de publicidad, fotógrafos de moda, etc.</li> <li>▪ <i>Capacidad de diseño</i> - Uno de los aspectos que han mejorado de una forma más notable han sido los recursos y la capacidad para el diseño. A ello ha contribuido notablemente la creación de escuelas de diseño textil de rango universitario que desde hace años preparan a buenos profesionales del diseño. Esta realidad está en sintonía con la evolución en Cataluña de todo lo referente al diseño en general: industrial, gráfico, etc.</li> </ul>

<u>Debilidades</u>	<u>Amenazas</u>	<u>Fortalezas</u>	<u>Oportunidades</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Costes comparativamente elevados del factor trabajo</i> - El nivel salarial de las empresas localizadas en la zona, y en general en toda España y demás países de la Unión Europea, es muy superior al de países emergentes que se han industrializado a partir de las industrias textiles y del vestido. Este fenómeno es un punto débil evidente de las empresas locales que se han visto obligadas a externalizar el proceso productivo de manufactura.</li> <li>▪ <i>Menor motivación del personal</i> - El entorno social y el nivel de desarrollo del país lleva aparejada una motivación en el trabajo comparativamente inferior a la que se da en países y zonas de bajos salarios donde no existe una regulación de las relaciones laborales y menores posibilidades de trabajar. En este mismo punto, cabe destacar un notable nivel de absentismo laboral en España.</li> <li>▪ <i>Bajo dominio de las estructuras productivas requeridas en el contexto actual</i> - La subcontratación y la deslocalización del proceso productivo exige un conocimiento profundo de la estrategia del outsourcing. Tanto es así que el buen conocimiento de los mercados de subcontratación y deslocalización se considera como uno de los elementos básicos de la competitividad empresarial.</li> <li>▪ <i>Déficit de personal técnico y de producción</i> - A pesar de que se ha reducido considerablemente la producción propia, se constata una carencia de personal técnico (patronistas, responsables de producción y de la calidad,...) y de producción debidamente preparado. Es quizá el poco prestigio profesional del textil en general que hace poco atractivo trabajar en este sector industrial.</li> <li>▪ <i>Déficit en la gestión empresarial</i> - El cambio de parámetros competitivos en el sector, en el sentido que se ha potenciado la importancia de variables como diseño, logística, marketing, distribución, etc..., perdiendo peso la variable técnica de producción, ha puesto de relieve muchos déficit de gestión en estos ámbitos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Cambios de la estructura de la distribución</i> - El cliente directo tradicional de la empresas de confección y géneros de punto ha sido el comercio tradicional multimarca. Desde hace más de 20 años la participación de esta tipología comercial en la distribución esta reduciéndose paulatinamente. Ha pasado de un 70% antes de 1985 a un 40% en estos momentos. Esta pérdida de cuota de mercado la ha ocupado la gran distribución organizada de las cadenas, franquicias y grandes superficies que con frecuencia gestionan su propio aprovisionamiento de forma directa.</li> <li>▪ <i>Competencia de las grandes marcas internacionales</i> - Si bien las importaciones a bajos precios afectan menos a las empresas con un producto bien diferenciado, la amenaza para este tipo de empresas son las grandes marcas internacionales, que tienen una dimensión muy superior en todos los ámbitos, que les permite una mejor organización comercial y mejor comunicación de sus productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Buena gestión de la calidad</i> - El aspecto anterior va unido con una moderna gestión de la calidad que va más allá del obsoleto y limitado concepto de control de la calidad. La calidad ha dejado de ser un elemento diferenciador para convertirse en un elemento necesario. Son pocas las diferencias de calidad técnica existentes entre los productos de gama media y los de gama alta.</li> <li>▪ <i>Buen servicio a los clientes</i> - Se ha mejorado considerablemente en este aspecto como consecuencia de una aplicación más generalizada de la mentalidad y de los principios del marketing.</li> <li>▪ <i>Capacidad de respuesta rápida</i> - Uno de los defectos históricos de las empresas del sector que estudiamos ha sido la mala gestión del tiempo, que se traducía en unos plazos muy largos entre la definición de las tendencias de moda, la realización de los pedidos y la entrega de los productos terminados. La mejor práctica empresarial ha entrado en una gestión mucho más dinámica que permite una respuesta rápida al mercado con plazos cortos de servicio, rotación de stocks, presentación frecuente de nuevos productos, reposiciones garantizadas, etc. Se está produciendo una cierta convergencia con la estrategia que ha caracterizado a la empresa de "pronto moda".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Salones de moda</i> - Posibilidad de presentar las colecciones de moda en los dos salones importantes que hay en España: la pasarela Gaudí en Barcelona y la Semana de la Moda-Pasarela Cibeles en Madrid. Estos salones y pasarelas quizá son más interesantes por su capacidad mediática que comercial, pero en cualquier caso son una oportunidad para las empresas.</li> <li>▪ <i>Proximidad a un gran mercado de consumo</i> - Si bien la globalización de los mercados impide estar cencen de todos los clientes, la localización empresarial en la zona de Barcelona, con una población de más de 3 millones de habitantes ofrece la oportunidad de prestar un mejor servicio a este mercado que los proveedores localizados lejos de esta área comercial.</li> </ul>

<u>Debilidades</u>	<u>Amenazas</u>	<u>Fortalezas</u>	<u>Oportunidades</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Estructuras comerciales tradicionales</i> - La gestión comercial realizada a través de agentes comerciales independientes, que es la más común en el sector, presenta algunos problemas de motivación y de control. Por otro lado, la falta de una mayor dimensión empresarial imposibilita, seguramente, la implantación de prácticas comerciales que tal vez serían más eficaces.</li> <li>▪ La mayoría de las <i>marcas</i> tienen <i>escasa notoriedad</i> - Estudios de marketing que se han realizado recientemente ponen de manifiesto que las marcas de mayor notoriedad en el mercado español son marcas internacionales. En cambio están adquiriendo mucha fuerza las marcas de distribuidor (Mango, Zara, Cortefiel, Prenatal, etc.) y las marcas de entorno comercial (como por ejemplo L'Ilia, Paddock, etc...).</li> </ul> <p><b>Análisis perfiles profesionales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La <i>prevalencia de las empresas de origen familiar</i>, de reducida dimensión, con escasa estructura profesionalizada y un organigrama poco definido y delimitado.</li> <li>▪ Escaso conocimiento del sector a nivel internacional. Ausencia de un posicionamiento estratégico.</li> <li>▪ Poca capacidad de inversión e innovación de las empresas.</li> <li>▪ Ralentización o caída en el nivel de empleo del sector, situado principalmente en las pequeñas empresas y talleres de confección.</li> <li>▪ En general, el nivel de cualificación de los trabajadores es bajo.</li> <li>▪ Grave distorsión entre la oferta formativa del sector textil y de la confección y las necesidades planteadas y detectadas en las empresas del sector, principalmente en los aspectos técnicos.</li> <li>▪ Bajos niveles salariales.</li> <li>▪ Volumen importante de empleo sumergido.</li> <li>▪ Elevado grado de vulnerabilidad del sector frente a la coyuntura mundial</li> </ul>	<p><b>Análisis perfiles profesionales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incremento de la competencia a nivel mundial con la incorporación de nuevos países de amplia ventaja en costes.</li> <li>▪ La finalización del Acuerdo Multifibras en este año 2005, provoca un incremento de la competencia a nivel mundial, que acentúa la crisis de la pequeña y mediana empresa manufacturera.</li> <li>▪ La deslocalización de la producción hacia terceros países supone un condicionante negativo para las empresas manufactureras.</li> <li>▪ Media de edad alta de los trabajadores. Dificultades de relevo generacional.</li> <li>▪ Sector de escaso o nulo atractivo para la gente joven.</li> <li>▪ Nuevas exigencias del mercado: Normativas ISO y similares.</li> <li>▪ Nuevo marco legislativo. Mayores exigencias en Prevención de Riesgos Laborales y en temas Medioambientales.</li> </ul>	<p><b>Análisis perfiles profesionales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sector consolidado, de amplia tradición y experiencia.</li> <li>▪ Capacidad de lucha y superación de crisis.</li> <li>▪ Elevada capacidad productiva y creativa del sector.</li> <li>▪ Reconocido prestigio de las marcas a nivel nacional.</li> <li>▪ En el conjunto de las exportaciones, el sector textil y de la confección se posiciona como un referente de creciente importancia.</li> <li>▪ Volumen importante de empleo históricamente. Sector relativamente intensivo en mano de obra.</li> <li>▪ Creciente incorporación de la tecnología en el sector.</li> <li>▪ Sector flexible, con posibilidad de alta capacidad de adaptación a los cambios en la demanda del mercado.</li> </ul>	<p><b>Análisis perfiles profesionales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Creciente diversificación de la producción, o mejor dicho, de la colección ofrecida por las empresas comercializadoras.</li> <li>▪ Nuevos nichos de mercado y posibilidad de especialización en producto (tejidos técnicos, biosantitarios, fisiológicos, inteligentes, etc.)</li> <li>▪ Tendencia a la comercialización directa a través de tiendas propias, franquicias, etc.</li> <li>▪ Mayor accesibilidad a la Moda y al Diseño.</li> <li>▪ Incremento de la demanda.</li> <li>▪ Creciente importancia de la logística y la comercialización dentro del sector.</li> <li>▪ Creciente demanda de personal cualificado.</li> <li>▪ Aparición de nuevas estructuras asociativas con pleno apoyo a los proyectos empresariales.</li> <li>▪ Elaboración de productos en series cortas, variadas y personalizadas.</li> <li>▪ Creación y transformación de puestos de trabajo y perfiles ocupacionales para adaptarse a los cambios del entorno.</li> </ul>

## BEJAR

<u>Debilidades</u>	<u>Amenazas</u>	<u>Fortalezas</u>	<u>Oportunidades</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reducción del mercado español de tejidos laneros.</li> <li>▪ Concentración de la clientela en el mercado de la confección.</li> <li>▪ Exceso estructural en las plantillas de algunas empresas.</li> <li>▪ Bajo nivel exportador.</li> <li>▪ Rentabilidad en descenso.</li> <li>▪ Fuerte peso de la temporada de invierno en tejidos.</li> <li>▪ Limitada renovación de productos. .</li> <li>▪ Problemas de sucesión en empresas importantes.</li> <li>▪ Alejamiento de otros centros textiles. Problema de servicios.</li> <li>▪ Exigencia de ciertas inversiones en tratamiento de aguas.</li> <li>▪ Poca renovación generacional de las plantillas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alto riesgo de desaparición en acabados.</li> <li>▪ Predominio de las estrategias defensivas.</li> <li>▪ Exceso de individualismo que impide la búsqueda de sinergias.</li> <li>▪ Reducción de las dimensiones operativas de la industria auxiliar.</li> <li>▪ Ajuste laboral en algunas empresas por desfase estructural de sus plantillas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proceso integral, desde la lana hasta el producto final.</li> <li>▪ Experiencia en el proceso lanero.</li> <li>▪ Equipamiento tecnológico suficiente en tejidos.</li> <li>▪ Flexibilidad. Rapidez de respuesta.</li> <li>▪ Mano de obra experimentada.</li> <li>▪ Práctica en adecuarse a especificaciones técnicas (contratos).</li> <li>▪ Nivel salarial (comparado con la UE).</li> <li>▪ Escuela técnica local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Potencial del mercado de uniformidad en artículos de mayor valor añadido.</li> <li>▪ Mejora de los esfuerzos en el campo de la moda.</li> <li>▪ Capacidad de mayores actividades en mercados exteriores.</li> <li>▪ Entrada en nuevos sectores no de vestuario: tapicería – hogar, automoción / textiles técnicos.</li> </ul>

## COMARQUES CENTRALS VALENCIANES

<u>Debilidades</u>	<u>Amenazas</u>	<u>Fortalezas</u>	<u>Oportunidades</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cierta indefinición en las estructuras organizativas, en algunos casos no formalmente definidas, en otros, funcionales pero muy centralizadas alrededor del empresario-propietario.</li> <li>▪ Escasos niveles de diferenciación en la oferta de productos, sobre todo, en textil hogar.</li> <li>▪ Poca orientación hacia planteamientos estratégicos. Son muy pocas las que tienen un plan estratégico formalizado. La “no estrategia” es muy peligrosa en épocas de crisis.</li> <li>▪ Gran atomización empresarial y pequeña dimensión de las empresas, lo que genera muchas dificultades para competir en un entorno cada vez más global.</li> <li>▪ Estrategias de internacionalización muy simples, basadas en la exportación indirecta y caracterizada por la baja presencia en los mercados internacionales relativamente atractivos como América Latina, EEUU/Canadá.</li> <li>▪ Poca predisposición hacia la diversificación de mayor contenido técnico o hacia la integración vertical (tiendas, franquicias).</li> <li>▪ Disminución de la inversión en renovación de la maquinaria.</li> <li>▪ El canal de distribución depende en la mayoría de los casos de intermediarios multicartera o de distribuidores-importadores (en el exterior).</li> <li>▪ Insuficiente formación empresarial y de gestión, especialmente en herramientas de planificación, control y gestión, en gran parte debido a la pequeña dimensión y el carácter familiar.</li> <li>▪ Muy pocas empresas realizan I+D+I de forma continua, además de manifestar un elevado desconocimiento, en la mayoría de los casos, respecto a las ventajas fiscales, la forma de realizar las solicitudes o los requisitos de un proyecto para ser considerado de I+D+I.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A nivel político pueden resumirse en: a) apreciación del euro frente al dólar, b) liberalización comercial del textil, c) ampliación de la UE a países con salarios más bajos y niveles educativos considerables, d) precio del petróleo elevado, e) falta de control sobre el etiquetaje (no es posible identificar la procedencia), y sobre las composiciones de los productos, y f) escasa protección de la marca y el diseño.</li> <li>▪ A nivel territorial: a) la desaparición de empresas auxiliares, puede provocar la ruptura de la cadena de valor, y por tanto, la pérdida de las ventajas competitivas que genera el distrito, b) falta de decisiones mancomunadas y de organismos políticos mancomunados en las comarcas centrales que lideren el cambio.</li> <li>▪ Producto con elasticidad demanda-renta inferior a uno (bien de primera necesidad), que cada vez representa un menor porcentaje del presupuesto familiar.</li> <li>▪ Los minoristas tradicionales, que son una parte significativa de los clientes del textil valenciano, tienden a desaparecer o a reducir sus ventas.</li> <li>▪ La instalación de empresas comercializadoras chinas en los polos de venta de textil.</li> <li>▪ La caída de los márgenes empresariales y la generalización de problemas económicos puede provocar la retirada del apoyo tácito que el sector bancario local ha dado al sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Percepción de la necesidad de reaccionar y de la importancia de la calidad, el servicio y la especialización.</li> <li>▪ Experiencia anterior en sortear crisis.</li> <li>▪ Concienciación creciente de la necesidad de cooperar.</li> <li>▪ Cultura empresarial familiar lo que confiere a sus dirigentes un espíritu emprendedor y una identificación muy fuerte con la empresa para seguir luchando.</li> <li>▪ Elevado know-how técnico tanto en los procesos productivos como en el mantenimiento y la adaptación de la maquinaria.</li> <li>▪ Concienciación de la necesidad de renovar continuamente el muestrario.</li> <li>▪ Importantes niveles de experiencia y know-how en el sector.</li> <li>▪ Concienciación por la necesidad de apostar por la formación continua de los trabajadores y por la necesidad de personal más cualificado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La ampliación de la UE y la apertura del mercado textil mundial supone una ventaja para las empresas con estrategias de diferenciación. No sólo se abren posibilidades de venta, sino también de cooperación, producción, etc.</li> <li>▪ Favorable evolución de los tipos de interés en los últimos años que posibilitan la acometida de nuevos proyectos de inversión.</li> <li>▪ Aprovechar los eventos internacionales (American’s Cup) como plataforma de lanzamiento de la industria textil.</li> <li>▪ Condiciones adecuadas para la implantación de viveros de empresas y parques tecnológicos.</li> <li>▪ Existencia de un Depósito Aduanero en Ontinyent que facilita el comercio internacional y realizan tareas logísticas para las empresas textiles de la Comarca.</li> <li>▪ Abundancia de suelo industrial en la mayoría de municipios.</li> <li>▪ La creciente estabilidad de los países latinoamericanos y la buena imagen del producto español en esta zona puede suponer una oportunidad.</li> <li>▪ La consolidación del sistema de la franquicia en España, puede favorecer la aparición de franquicias del textil-hogar o de hogar en general.</li> <li>▪ Abordar procesos de internacionalización tomando posiciones en empresas de países que tienen un elevado componente de “país prestigio”, como Italia o Francia. Creando filiales, empresas conjuntas o comprando empresas que estén en proceso de cierre.</li> <li>▪ Mejores niveles de diseño y originalidad que algunos de los competidores.</li> <li>▪ Presencia de un potente entramado de empresas de apoyo a las actividades principales de la cadena.</li> </ul>

## PROVINCIA DE JAEN

<u>Debilidades</u>	<u>Amenazas</u>	<u>Fortalezas</u>	<u>Oportunidades</u>
<p><b>Empresas de marca:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reducida dimensión de las empresas que puede limitar sus opciones estratégicas.</li> <li>▪ Las empresas están acostumbradas a competir en mercados muy domésticos y cerrados con una escasa orientación hacia otros mercados.</li> <li>▪ Escaso desarrollo del diseño</li> <li>▪ El segmento de mercado es de calidad media o media baja con lo que le hace más vulnerable al efecto de las importaciones.</li> <li>▪ Bajo dinamismo comercial: Escasa integración hacia delante, perdiendo la referencia directa del cliente, factor crítico en el actual modelo de funcionamiento del sector.</li> <li>▪ Escasa rotación de productos, con producción basada en las dos temporadas clásicas en muchos casos.</li> <li>▪ Escasa implantación del sistema de multicolecciones con el efecto de la falta de adaptación a las necesidades cambiantes de la demanda.</li> </ul>	<p><b>Empresas de marca:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Creciente penetración en el mercado de las prendas y productos elaborados en terceros países, valido también para el segmento de agrotexiles.</li> <li>▪ Posicionamiento consolidado en el mercado de las grandes distribuidoras y cadenas de marca.</li> <li>▪ Perspectivas de crecimiento del consumo de vestuario muy moderado, en torno al 1% anual hasta el 2010.</li> <li>▪ Disminución progresiva de la cuota de mercado del comercio multimarca.</li> <li>▪ Mayor esfuerzo inversor si se quiere defender la posición de marcas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistema productivo relativamente joven y con vinculación al territorio.</li> <li>▪ La dimensión reducida de las empresas puede proporcionar una mayor flexibilidad de adaptación al periodo de recesión si se acompaña de las oportunas medidas colaboración empresarial.</li> <li>▪ Buen conocimiento de los procesos productivos por parte de los talleres.</li> <li>▪ A pesar de la dimensión media de las empresas, existen algunas que pueden liderar acciones de futuro en colaboración y cooperación empresarial.</li> <li>▪ Existencia de segmentos de productos con mayor proyección (ropa de deporte, uniformes) por su mayor utilización de nuevos tejidos o la necesidad de personalización de las prendas.</li> <li>▪ La Junta de Andalucía gestiona una batería de ayudas que abarcan diversos conceptos de la actividad y que pueden utilizarse en diferentes estrategias, solventando en parte la débil capacidad financiera.</li> <li>▪ Preocupación en el Gobierno central por apoyar al sector por parte de determinadas Administraciones: un ejemplo es la aprobación reciente del Programa PROFIT del sector textil, acción que tendrá una duración hasta el 2007.</li> <li>▪ En Jaén esta articulado una red de centros rurales de desarrollo a lo largo de toda la provincia, estructura que puede paliar determinados déficit del sector o servir, incluso, de apoyo financiero.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La colaboración empresarial puede ser una vía muy útil para la adopción de proyectos conjuntos o para acceder a determinados recursos que, individualmente, no podrían acceder a ellos.</li> <li>▪ La atomización empresarial puede ser un arma muy válida para alcanzar la flexibilización productiva.</li> <li>▪ Los centros homologados de formación ocupacional de los ayuntamientos son actualmente un recurso ocioso. Con los oportunos equipamientos deberían aprovecharse para definir un plan de formación.</li> <li>▪ No hay que olvidar que, a medio plazo, Andalucía será una de las pocas regiones españolas que sigan recibiendo fondos europeos, según las previsiones del Marco Comunitario de Apoyo 2007-2013.</li> <li>▪ La entidad INVERJAEN S.G.R. es un instrumento financiero local que no ha sido utilizado para el sector.</li> <li>▪ La puesta en marcha del CIT de Andalucía puede suponer una vía de acceso a la innovación, a la información cualificada y otros servicios de apoyo que puedan ser de utilidad a las empresas</li> <li>▪ Las asociaciones recientemente constituidas deben tomar fuerza y definir medidas de actuación precisas en beneficio de sus asociados.</li> <li>▪ Pasarela Jaén puede ser un evento que, con otra estructura, sirva como generador de servicios para el sistema.</li> <li>▪ Aparición de nuevos mercados en Europa (países del este) si se adoptan las oportunas medidas de internacionalización.</li> </ul>

<u>Debilidades</u>	<u>Amenazas</u>	<u>Fortalezas</u>	<u>Oportunidades</u>
<p><b>Talleres:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gran presencia del empresario individual y marcado carácter familiar de muchas empresas.</li> <li>▪ En general, poca especialización de los talleres.</li> <li>▪ Escasa implantación de estructuras internas de gestión y de mandos intermedios.</li> <li>▪ Visión industrial del negocio por parte de los titulares de talleres; escasa visión comercializadora y desconocimiento de otros temas textiles o de gestión empresarial.</li> <li>▪ Excesiva dependencia estratégica de pocos clientes.</li> <li>▪ Escasa implantación de sistemas de calidad o de sistemas de métodos y procesos.</li> <li>▪ Capacidad financiera reducida, en parte, por la disminución de los volúmenes de producción, y por la pérdida de márgenes comerciales (mantenimiento de precios, aumento de costes).</li> <li>▪ Esta situación se agrava en la figura de los autónomos (los patrimonios personales y empresariales no están separados).</li> </ul> <p><b>Entorno</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Baja cualificación del empleo que repercute en la productividad.</li> <li>▪ Escasez de personal técnico especializado en áreas de gran valor: diseño, comercialización, mercados internacionales.</li> <li>▪ La disponibilidad de mano de obra esta disminuyendo por la pérdida de atractivo de la actividad, por su inestabilidad laboral.</li> <li>▪ Ausencia de centros técnicos y científicos de apoyo al sector en toda Andalucía.</li> <li>▪ Dificultad de acceso a información estratégica del sector y a otros recursos de apoyo, derivada de la falta de asociaciones empresariales consolidadas o de otro tipo de centros de apoyo.</li> <li>▪ Muy poca presencia de industria auxiliar en la provincia; lejanía de proveedores de materias primas que acarrear problemas en la logística de estos inputs.</li> <li>▪ Ausencia de acciones formativas en el área textil en toda la provincia. No existen centros de formación profesional reglada.</li> <li>▪ El nivel de cooperación empresarial es casi inexistente, salvo casos aleatorios.</li> </ul>	<p><b>Talleres</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fuerte competencia de fabricantes de países con menor coste de producción, que se introducen en el mercado a través de las grandes distribuidoras.</li> <li>▪ Débil capacidad de negociación con los clientes.</li> <li>▪ Escasa lealtad del cliente hacia su proveedor de confección.</li> <li>▪ Mercado textil totalmente liberalizado desde el presente año 2005.</li> <li>▪ Aparición de nuevos competidores en forma de meros distribuidores de prendas diseñadas y confeccionadas en terceros países.</li> <li>▪ Pérdida de los actuales clientes que, de manera creciente, están deslocalizando su producción hacia otros países.</li> </ul> <p><b>Entorno</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Competencia desleal de la economía sumergida.</li> <li>▪ Malas perspectivas respecto de la evolución de los precios, por la fuerte competencia de terceros países y el estancamiento del consumo.</li> <li>▪ Pérdida de competitividad internacional por la revalorización del euro.</li> <li>▪ Mercado nacional copado para el segmento de agrotexiles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La red de UTEDLT implantadas a lo largo del territorio es un instrumento de asesoramiento y de gestión de empleo que puede ser especialmente indicado para las pequeñas empresas y trabajadores del sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los nuevos materiales técnicos suponen un factor de diferenciación y competitividad frente a terceros países que debe intensificarse en su utilización, sobretudo en aquellos segmentos más factibles de utilización (ropa laboral, uniformes).</li> <li>▪ La presencia de sistemas productivos de automoción o del aceite así como la proximidad de otras zonas agrícolas (Almería, Murcia o, incluso, Marruecos) pueden suponer una vía de especialización en base a la utilización de tejidos técnicos aplicables a estos sectores de actividad.</li> <li>▪ La apuesta por la calidad, el diseño y la moda y la comercialización propia son las principales armas de lucha.</li> <li>▪ Existen huecos de mercado que pueden ser más viables de desarrollar para hacer frente a la competencia de los países de ventaja competitiva basada en los costes y no en la especialización.</li> </ul>

## MARESME

<u>Debilidades</u>	<u>Amenazas</u>	<u>Fortalezas</u>	<u>Oportunidades</u>
<p><b>Sector textil:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de personal cualificado.</li> <li>▪ Poca colaboración entre empresas de la cadena de valor.</li> <li>▪ Directivos poco adaptados y Organización interna mejorable.</li> <li>▪ Baja inversión en I+D e IT y falta de cultura innovadora.</li> <li>▪ Poca colaboración con centros tecnológicos y universidades.</li> <li>▪ Nivel medio de aplicación de las TIC.</li> <li>▪ Dimensión reducida de las empresas.</li> <li>▪ Poco aprovechamiento del comercio internacional.</li> <li>▪ Necesidad de mayor flexibilidad laboral.</li> <li>▪ Recursos financieros limitados.</li> <li>▪ Baja rentabilidad.</li> </ul> <p><b>Empresas de producto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marcas mal posicionadas.</li> <li>▪ Personal poco cualificado en producción y logística.</li> <li>▪ Dificultades para la recalificación del personal.</li> <li>▪ Necesidad de mayor flexibilidad laboral.</li> <li>▪ Nivel de incertidumbre y desmotivación en el personal.</li> <li>▪ Uso, dominio y conocimiento de las TIC, Internet e idiomas.</li> <li>▪ Baja inversión en I+D e IT.</li> <li>▪ Baja inversión tecnológica en logística, gestión y comercial.</li> <li>▪ Desconocimiento del comercio internacional.</li> <li>▪ Organización interna.</li> <li>▪ Poca deslocalización productiva en actividades de bajo valor y intensivas en mano de obra.</li> </ul>	<p><b>Sector textil:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cambios en los gustos y hábitos de consumidores finales Progresiva reducción de los precios finales.</li> <li>▪ Competencia desleal en aspectos sociales, laborales y medioambientales.</li> <li>▪ Competencia desleal de talleres no regularizados.</li> <li>▪ Competencia de países con costes laborales muy inferiores.</li> </ul> <p><b>Empresas de producto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cambios en los gustos y hábitos de consumidores finales.</li> <li>▪ Competencia desleal en aspectos sociales, laborales y medioambientales.</li> <li>▪ Competencia de países con costes laborales muy inferiores.</li> <li>▪ Baja promoción y presencia del sector en los mercados exteriores.</li> <li>▪ Progresiva reducción de los precios finales.</li> <li>▪ Estancamiento de las exportaciones.</li> </ul>	<p><b>Sector textil:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidad en actividades clave.</li> <li>▪ Buena relación y conocimiento de los clientes.</li> <li>▪ Trayectoria y conocimientos del sector.</li> <li>▪ Proximidad y conocimiento del mercado local.</li> <li>▪ Buena localización geográfica dentro de la cadena de valor.</li> </ul> <p><b>Empresas de producto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Buena relación y conocimiento de los clientes.</li> <li>▪ Variedad en la cartera de productos.</li> <li>▪ Buena localización geográfica dentro de la cadena de valor.</li> </ul>	<p><b>Sector textil:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incorporación de nuevas tecnologías.</li> <li>▪ Incorporación de nuevos perfiles profesionales.</li> <li>▪ Comercio internacional y su progresiva liberalización Aprovechamiento de las comunicaciones e infraestructuras.</li> <li>▪ Creciente importancia de la responsabilidad social y medioambiental.</li> <li>▪ Desarrollo de la normativa y del mercado de aplicaciones técnicas.</li> <li>▪ Existencia de un centro tecnológico textil en la comarca.</li> </ul> <p><b>Empresas de producto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existencia de nichos de mercado.</li> <li>▪ Planes de reorientación y fórmulas de financiación.</li> <li>▪ Aplicación de las deducciones fiscales por I+D e IT.</li> <li>▪ Comercio internacional.</li> <li>▪ Creciente importancia de la responsabilidad social y medioambiental.</li> <li>▪ Desarrollo de la normativa y del mercado de técnicos.</li> <li>▪ Existencia de un centro tecnológico textil en la comarca.</li> </ul>

<u>Debilidades</u>	<u>Amenazas</u>	<u>Fortalezas</u>	<u>Oportunidades</u>
<p><b>Empresas de servicio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estrategias basadas en el lideraje en costes.</li> <li>▪ Empresa intensiva en capital productivo.</li> <li>▪ Importantes barreras de salida que impiden la reconversión.</li> <li>▪ Necesidad de mayor flexibilidad laboral.</li> <li>▪ Nivel de incertidumbre y desmotivación en el personal.</li> <li>▪ Baja inversión en I+D e IT y poca colaboración con centros tecnológicos y universidades.</li> <li>▪ Baja inversión tecnológica en gestión.</li> <li>▪ Organización interna.</li> <li>▪ Baja rentabilidad.</li> </ul> <p><b>Empresas de producto y/o marca y/ dominio del canal y/o deslocalización productiva:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Deficiencias en la gestión de los nuevos perfiles profesionales.</li> <li>▪ Desconocimiento de algunos aspectos de gestión general de los canales propios o franquiciados.</li> <li>▪ Importantes barreras de entrada y de salida en algunos tipos de canal.</li> <li>▪ Necesidad de mayor capacidad de autofinanciación.</li> <li>▪ Dependencia del personal de diseño.</li> <li>▪ Coste del mantenimiento de la marca.</li> <li>▪ Equilibrio entre diseño y operaciones.</li> </ul>	<p><b>Empresas de servicio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Posición de debilidad y de dependencia dentro de la cadena de valor.</li> <li>▪ Poder de negociación de los clientes.</li> <li>▪ Empresas que distorsionan costes antes de salir del sector.</li> <li>▪ Progresiva desaparición de empresas de producto locales.</li> <li>▪ Progresiva reducción de los precios finales.</li> </ul> <p><b>Empresas de producto y/o marca y/ dominio del canal y/o deslocalización productiva:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Imitaciones y dificultad de protección de la propiedad intelectual.</li> <li>▪ Desarrollo de las actuales capacidades clave de las empresas locales (diseño, distribución) por parte de competidores.</li> <li>▪ Costes del transporte.</li> <li>▪ Existencia de barreras no arancelarias.</li> <li>▪ Diferencias culturales importantes en deslocalización</li> </ul>	<p><b>Empresas de servicio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Servicio excelente en series cortas.</li> <li>▪ Capacidad de adecuación a las necesidades del cliente.</li> <li>▪ Buena localización geográfica dentro de la cadena de valor para el mercado local.</li> <li>▪ Relación con los productores locales que no deslocalizan.</li> </ul> <p><b>Empresas de producto y/o marca y/ dominio del canal y/o deslocalización productiva:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marcas posicionadas.</li> <li>▪ Potentes áreas de diseño y Estilo de las colecciones.</li> <li>▪ Estrategias basadas en la diferenciación de producto.</li> <li>▪ Variedad y amplitud de productos.</li> <li>▪ Adecuada relación entre diseño, calidad y precio.</li> <li>▪ Conocimiento de los canales de distribución: propios y/o multimarca y conocimiento del cliente final.</li> <li>▪ Calificación académica y/o profesional y/o en idiomas del personal</li> <li>▪ Inversión en TIC en las actividades de supervisión y control de estructuras productivas y del canal.</li> </ul>	<p><b>Empresas de servicio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existencia de nichos de mercado para servicios de valor añadido.</li> <li>▪ Planes de reorientación y fórmulas de financiación.</li> <li>▪ Aplicación de las deducciones fiscales por I+D e IT.</li> <li>▪ Creciente importancia de la responsabilidad social y medioambiental.</li> <li>▪ Desarrollo de la normativa y del mercado acabados técnicos.</li> <li>▪ Existencia de un centro tecnológico textil en la comarca.</li> </ul> <p><b>Empresas de producto y/o marca y/ dominio del canal y/o deslocalización productiva:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicación de las TIC en las áreas de logística, distribución y marketing.</li> <li>▪ Mejoras en la eficiencia de los diseños y en su traspaso al proceso productivo.</li> <li>▪ Nuevos perfiles y necesidades profesionales.</li> <li>▪ Más margen que permite una preocupación no excesiva en la reducción de costes.</li> <li>▪ Apertura de los mercados internacionales</li> </ul>

## VALLES OCCIDENTAL

<u>Debilidades</u>	<u>Amenazas</u>	<u>Fortalezas</u>	<u>Oportunidades</u>
<p><b>A nivel macro:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desequilibrio entre la oferta y la demanda del sector: existen empresas sobredimensionadas y con exceso de capacidad productiva</li> <li>▪ Población activa del sector con media de edad alta y baja formación</li> <li>▪ Nivel salarial y beneficios sociales poco competitivos en relación a otros sectores.</li> <li>▪ Falta de un plan general de actuaciones coordinadas entre los actores del sector para realizar proyectos con empresas.</li> <li>▪ Percepción negativa de las expectativas del sector</li> <li>▪ Atomización del tejido empresarial que dificulta la cooperación entre empresas.</li> </ul> <p><b>A nivel micro:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estructura de costes elevada respecto de otros países productores.</li> <li>▪ Falta de definición de una estrategia a largo plazo bien definida por parte de las empresas.</li> <li>▪ Poca cooperación entre empresas, tanto del sector como con otros sectores, para innovar de una forma global.</li> <li>▪ Diseño de productos: no en todos los subsectores y / o empresas se aplican herramientas tecnológicas de apoyo.</li> <li>▪ Innovación o diseño no siempre vinculados con la estrategia de la empresa, con escasa planificación y sistematización de la innovación / diseño.</li> <li>▪ Falta de conocimiento sobre las subvenciones y fuentes de financiación.</li> <li>▪ Falta de definición de perfiles profesionales en las empresas en el sector.</li> <li>▪ Baja polivalencia del personal.</li> </ul> <p><b>A nivel territorial:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Infraestructura y comunicaciones deficitarias en algunos aspectos.</li> <li>▪ Falta de oferta de suelo industrial a precios asequibles.</li> <li>▪ Tasa de paro elevada y mercado laboral frágil</li> <li>▪ Amplia presencia de productos de bajo valor añadido.</li> <li>▪ Desequilibrio de la legislación medioambiental entre los diferentes territorios nacionales.</li> <li>▪ Falta de estudios de formación profesional en el sector del textil adaptados a las nuevas oportunidades de negocio</li> </ul>	<p><b>A nivel macro:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apoyo de los gobiernos de terceros países al sector del textil como sector estratégico.</li> <li>▪ Competencia desigual de terceros países (especialmente Asia) cuyos productos, de coste inferior, no siempre cumplen con la normativa que han de cumplir los fabricados en Europa.</li> <li>▪ Entrada masiva de productos a costes muy bajos.</li> <li>▪ Aparición de nuevos competidores mundiales. Competencia creciente.</li> <li>▪ Incapacidad de adaptación a nuevas alternativas industriales de las empresas del sector textil tradicional local.</li> <li>▪ Sector de difícil atractivo para la gente joven.</li> <li>▪ Pérdida de dinamismo del sector textil en el territorio.</li> </ul> <p><b>A nivel micro:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pérdida progresiva de clientes debido a la liberalización total de los mercados, (Asia).</li> <li>▪ Monopolio por parte de las grandes empresas distribuidoras textiles.</li> </ul> <p><b>A nivel territorial:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Deslocalización de los procesos productivos hacia otros países.</li> </ul>	<p><b>A nivel macro:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Credibilidad del producto europeo y mercado interno potencial (UE) de gran tamaño.</li> <li>▪ Sector con una amplia historia en la comarca y con una cierta concentración territorial de empresas (beneficios del cluster)</li> <li>▪ Existencia en el territorio de organizaciones sectoriales con larga experiencia y tradición en defensa del sector (organizaciones empresariales sectoriales, centros tecnológicos, centros formativos, etc).</li> <li>▪ Colaboración y dialogo entre agentes sociales y administraciones locales (organizaciones empresariales, sindicatos, etc).</li> <li>▪ Existencia de centros de formación textil de prestigio que dotan al sector de formación muy especializada.</li> </ul> <p><b>A nivel micro:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empresas manufactureras altamente preparadas técnica y tecnológicamente con capacidad de ofrecer nuevos productos y de alta calidad.</li> </ul> <p><b>A nivel territorial:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comarca con tradición emprendedora, dinamismo empresarial flexibilidad y capacidad de adaptación</li> <li>▪ Buena situación geográfica.</li> <li>▪ Rejuvenecimiento de la población.</li> <li>▪ Concentración empresarial-industrial</li> <li>▪ Mano de obra cualificada</li> <li>▪ Tradición exportadora de la economía.</li> <li>▪ Existencia de infraestructuras de soporte tecnológico en la comarca.</li> <li>▪ Diversificación sectorial.</li> </ul>	<p><b>A nivel macro:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollo del mercado interior europeo a todos los niveles.</li> <li>▪ Nuevas aplicaciones de los productos textiles.</li> <li>▪ Concienciación de los usuarios y las empresas en temas de responsabilidad social.</li> <li>▪ Aplicación de cláusulas de salvaguarda.</li> <li>▪ Voluntad de permanencia del sector en el territorio favoreciendo su readaptación.</li> <li>▪ El espacio textil euro-mediterráneo</li> <li>▪ Comités consultivos formados por representantes del sector para aportar experiencia en la mejora de las medidas aplicadas por la Administración.</li> </ul> <p><b>A nivel micro:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Expansión en el exterior (internacionalización)</li> <li>▪ Especialización del producto / servicio con un mayor valor añadido.</li> <li>▪ Externalización de parte de la cadena de valor en empresas con procesos productivos largos.</li> <li>▪ Sistematización del proceso de innovación, procurando innovar en otros aspectos además de en producto.</li> </ul> <p><b>A nivel territorial:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprovechamiento de las infraestructuras de soporte tecnológico existentes en la comarca (universidades, centros tecnológicos,...)</li> </ul>

## ANEXO 2. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

---

### ANOIA

#### Líneas Estratégicas:

<i>Línea Estratégica 1:</i> Ayudas a la transformación sectorial.
1.1. Medidas Activas. 1.2. Medidas Reactivas.
<i>Línea Estratégica 2:</i> Apoyo financiero.
<i>Línea Estratégica 3:</i> Vigilancia de las importaciones.
<i>Línea Estratégica 4:</i> Fiscalidad.
<i>Línea Estratégica 5:</i> Mejora en la flexibilidad laboral.
<i>Línea Estratégica 6:</i> Formación.
<i>Línea Estratégica 7:</i> Soporte al Centro de Innovación Textil de l'Anoia (FITEX).
<i>Línea Estratégica 8:</i> Potenciar la imagen del sector textil.
<i>Línea Estratégica 9:</i> Medidas de desarrollo territorial.

### BAGES – BERGUEDA

#### Líneas Estratégicas Territoriales:

<i>Línea Estratégica 1:</i> Cooperación horizontal y vertical entre las empresas y entre el sector público y éstas.
<i>Línea Estratégica 2:</i> Cooperación horizontal y vertical entre las empresas y entre el sector público y éstas.
<i>Línea Estratégica 3:</i> Desarrollo de nuevos empleos alternativos y la articulación respuestas adecuadas por parte de la administración hacia la población activa afectada.
<i>Línea Estratégica 4:</i> Formación de los recursos humanos como factor de competitividad.
<i>Línea Estratégica 5:</i> Desarrollo de nuevos servicios y de un marco financiero que facilite los cambios.

#### Líneas Estratégicas Sectoriales:

<i>Línea Estratégica 1:</i> Cooperación vertical y las alianzas estratégicas para la integración proceso-productor-mercado, abarcando desde la producción hasta la distribución final del producto.
---

*Línea Estratégica 2:* Cooperación horizontal en el ámbito de la especialización funcional, el desarrollo de nuevos productos de mayor valor añadido y el acceso a los mercados.

*Línea Estratégica 3:* Establecimiento de alianzas estratégicas con países competidores para mantener cuotas de mercado en productos de valor añadido medio.

*Línea Estratégica 4:* Articulación de acuerdos entre administración y empresas con objeto de integrar las estrategias empresariales con los objetivos territoriales.

*Línea Estratégica 5:* Formación de los recursos humanos, el modelo de gestión empresarial y la información como factores de competitividad.

## **BARCELONÈS**

### **Líneas Estratégicas del sector:**

*Línea estratégica 1:* Adaptación competitiva de la empresa.

- 1.1. Poner en valor los puntos fuertes del sector.
- 1.2. Obtención de una dimensión empresarial más competitiva.
- 1.3. Mejora de la competitividad productiva.
- 1.4. Mejorar el acceso al mercado final.
- 1.5. Mejora del marketing estratégico.
- 1.6. Mejora del capital humano.
- 1.7. Política de producto.
- 1.8. Mejora de la proyección de los salones de moda.
- 1.9. Apoyo local al sector.

*Línea estratégica 2:* Fomento de la internacionalización.

- 2.1. Promoción exterior.
- 2.2. Control de la competencia exterior.
- 2.3. Fomento de la exportación.

### **Líneas estratégicas de los perfiles ocupacionales:**

*Línea estratégica 1:* Estudio del sector textil en el Barcelonès. Desarrollo de perfiles profesionales.

*Línea estratégica 2:* Divulgación y difusión de los perfiles ocupacionales del sector textil.

*Línea estratégica 3:* Divulgación y difusión de las oportunidades del sector textil en términos de generación de actividad económica y empleo.

## **BÉJAR**

### **Líneas Estratégicas Sectoriales:**

<i>Línea Estratégica 1: Área de Producto.</i>
1.1 Aumento del valor añadido del producto.
1.2 Racionalización colecciones.
1.3. Desarrollo de nuevos productos.
<i>Línea Estratégica 2: Área internacionalización.</i>
2.1. Aumento de la presencia internacional de las empresas.
<i>Línea Estratégica 3: Diversificación Sectorial.</i>
3.1. Entrada en nuevos sectores textiles, no de vestuario.
3.2. Desarrollo de la UTT (Unidad Técnica Textil) para el apoyo a la diversificación sectorial.
3.3. Cooperación empresarial para la diversificación sectorial.
<i>Línea Estratégica 4: Recursos Humanos.</i>
4.1. Ajuste laboral.
4.2. Rejuvenecimiento de las plantillas.
4.3. Mejora de la formación en nuevas tecnologías.
<i>Línea Estratégica 5: Tecnología.</i>
5.1. Mejora del nivel tecnológico actual.
5.2. Introducción de nuevas tecnologías para textiles técnicos.
<i>Línea Estratégica 6: Estructura empresarial:</i>
6.1. Promover la cooperación empresarial para la entrada en nuevos mercados y productos.
6.2. Ajuste laboral.
6.3. Promover el uso de los protocolos de sucesión.

### **Líneas Estratégicas Territoriales**

<i>Línea Estratégica 7: Actuaciones territoriales.</i>
7.1. Agencia Local para el Reciclaje del personal desplazado del textil.
7.2. Mejora del medio ambiente.
7.3. Promoción de nuevos sectores industriales.

## COMARQUES CENTRALS VALENCIANES

### Estrategias Empresariales

<i>Línea Estratégica 1:</i> Medidas de carácter social y financiero.	
1.1.	Flexibilidad laboral.
1.2.	Formación, cualificación y reciclaje.
1.3.	Formación “in-company” de los equipos de dirección.
1.4.	Plan especial de financiación.
1.5.	Formación al consumidor.
<i>Línea Estratégica 2:</i> Medidas de apoyo a fusiones y cooperación empresarial.	
2.1.	Oficina per al cambio estratégico (OCE).
2.2.	Consultoría de la empresa familiar.
2.3.	Creación de Central de compras/ventas no estratégicas.
2.4.	Sistema de gestión del Conocimiento Territorial.
2.5.	Sistema de integración de les TIC en las empresas textiles.
2.6.	Foro “Comarques Centrals Futur”.
<i>Línea Estratégica 3:</i> Medidas de diferenciación sectorial.	
3.1.	Creación de una marca textil de calidad.
3.2.	Diversificación hacia textiles técnicos.
<i>Línea Estratégica 4:</i> Medidas para mejorar el acceso a mercados.	
4.1.	Nuevas fórmulas de comercialización.
4.2.	Estudios de Benchmarking.
4.3.	Búsqueda de socios internacionales.
<i>Línea Estratégica 5:</i> Medidas territoriales.	
5.1.	Centro Universitario propio en Ontinyent.
5.2.	Reutilización de aguas residuales en las empresas textiles.
5.3.	Mejora en la red de comunicaciones terrestres.

## GALICIA

### Líneas Estratégicas Talleres:

<i>Línea Estratégica 1:</i> De la competitividad por el precio hacia la calidad y especialización como modelo.
<i>Línea Estratégica 2:</i> Convertir el minifundismo en una oportunidad de desarrollo.
<i>Línea Estratégica 3:</i> Un sector atractivo para unos fines profesionales bien formados.
<i>Línea Estratégica 4:</i> Vertebrar el sector, construir el futuro.

*Línea Estratégica 5:* La modernización como garantía de desarrollo.

*Línea Estratégica 6:* La cooperación creativa, una alternativa de futuro.

### **Líneas Estratégicas Industria:**

*Línea Estratégica 1:* De la competitividad por el precio hacia un nuevo modelo de marca y moda.

*Línea Estratégica 2:* La formación como base del nuevo modelo de desarrollo.

*Línea Estratégica 3:* Cooperación como forma de garantizar el futuro.

*Línea Estratégica 4:* La promoción exterior, objetivo de desarrollo.

## **JAÉN**

### **Competir en costes:**

*Línea Estratégica 1:* Mejora de la logística de aprovisionamiento, servicios y comercialización.

*Línea Estratégica 2:* Internacionalización de la producción.

### **Competir en marca de canal:**

*Línea Estratégica 1:* Creación de tiendas propias.

### **Competir en marca de producto reconocida:**

*Línea Estratégica 1:* Mejora de la comercialización.

*Línea Estratégica 2:* Intensificar el diseño y las multicolecciones.

*Línea Estratégica 3:* Intensificar la innovación de productos.

### **Competir en nuevos mercados:**

*Línea Estratégica 1:* Huecos de mercado.

*Línea Estratégica 2:* Impulso a la exportación.

### **Competir en flexibilidad productiva:**

*Línea Estratégica 1:* Eficiencia productiva

### **Mejora del entorno productivo:**

*Línea Estratégica 1:* Consolidación de las asociaciones textiles.

*Línea Estratégica 2:* Impulso de la cultura de la cooperación empresarial y asociacionismo.

*Línea Estratégica 3:* Puesta en marcha del CIT de Baena-Priego.

*Línea Estratégica 4:* Promover la incorporación de nuevos activos laborales e incrementar la disponibilidad de mano de obra.

*Línea Estratégica 5:* Nuevo formato a "Pasarela Jaén".

*Línea Estratégica 6:* Mejora del entorno formativo y la cualificación.

*Línea Estratégica 7:* Mejora de acceso a la financiación.

# MARESME

## Líneas Estratégicas:

<i>Línea Estratégica 1: Innovación.</i>
1.1 Investigación y Desarrollo e Innovación Tecnológica en colaboración con un Centro Tecnológico Textil, individual. 1.2 Investigación y Desarrollo e Innovación Tecnológica en colaboración con un Centro Tecnológico Textil, en cooperación. 1.3 Broker de I+D e IT, TIC y Tecnologías productivas.
<i>Línea Estratégica 2: Internacionalización</i>
2.1 Consultoría y servicios básicos. 2.2 Centro local de internacionalización. 2.3 Pista de aterrizaje.
<i>Línea Estratégica 3: Negocios</i>
3.1 Planificación de negocios. 3.2 Plan de empresa o plan de reorientación. 3.3 Plan de empresa o plan de reorientación con financiación compartida.
<i>Línea Estratégica 4: Negocios en cooperación.</i>
4.1 Planes de fusión, alianzas y acuerdos de participación. 4.2 Colaboración dentro de la cadena de valor.
<i>Línea Estratégica 5: Gestión de la información y de la comunicación.</i>
5.1 Consultoría de gestión de la información y la comunicación. 5.1.1 Implantación de sistemas de gestión de la información y la comunicación. 5.1.2 Conexión en red en la cadena de valor. 5.1.3 Transmisión electrónica de datos. 5.1.4 Programas de gestión.
5.2 Implantación de sistemas de gestión de la información y la comunicación en cooperación.
5.3 Gestión de la información y la comunicación en internacionalización.
<i>Línea Estratégica 6: Personal.</i>
6.1 Recolocación de personal en colaboración con la administración y los agentes económicos locales. 6.2 <i>Coaching</i> a directivos en gestión y liderazgo. 6.3 Movilidad funcional. 6.4 Oferta y demanda de nuevos perfiles profesionales textiles.
<i>Línea Estratégica 7: Servicios.</i>

<p>7.1 Centro local de servicios textiles.</p> <p>7.2 Guía de instrumentos y servicios textiles del Maresme.</p> <p>7.3 Consultoría básica de protección de la propiedad intelectual.</p>
<p><i>Línea Estratégica 8:</i> Medidas administrativas.</p>
<p>8.1 Regularización de economías sumergidas.</p> <p>8.2 Impuestos locales, tasas, precios regulados públicamente y licencias.</p> <p>8.3 Plan de sectores económicos en auge.</p>
<p><i>Línea Estratégica 9:</i> Principales opciones estratégicas a desarrollar.</p>
<p>9.1 Asesor Textil Local.</p> <p>9.2 Centro Local de Internacionalización.</p> <p>9.3 Centro Local de Servicios Textiles.</p>

## VALLÈS OCCIDENTAL

### Líneas Estratégicas:

<p><i>Línea Estratégica 1:</i> Ajuste industrial y social: Adecuación de la estructura de las empresas a las necesidades actuales.</p>
<p>1.1 Redimensión de las empresas.</p> <p>1.2 Recolocación de los trabajadores.</p> <p>1.3 Incentivos a la reorientación del negocio.</p> <p>1.4 Colaboración. Incentivos a la colaboración entre empresas.</p> <p>1.5 Mejora del sistema de transferencia de tecnología.</p> <p>1.6 Nuevas tecnologías.</p>
<p><i>Línea estratégica 2:</i> Fomento de la actividad industrial: protección de la industria.</p>
<p>2.1 Vigilancia de las importaciones.</p> <p>2.2 Presión para la mejora de la política industrial.</p> <p>2.3 Apoyo a la industria.</p> <p>2.4 Apoyo en financiación.</p> <p>2.5 Apoyo en el cumplimiento de normativa medioambiental y otras normativas.</p>
<p><i>Línea estratégica 3:</i> Internacionalización.</p>
<p>3.1 Apoyo en la implantación comercial en otros países.</p> <p>3.2 Mejora de la imagen del producto español.</p> <p>3.3 Alianzas estratégicas.</p>
<p><i>Línea estratégica 4:</i> Formación.</p>
<p>4.1 Formación continua para adaptar los conocimientos de los trabajadores a las necesidades de la empresa.</p>

4.2 Medidas respecto a la formación textil universitaria.
<i>Línea estratégica 5: Responsabilidad social.</i>
5.1. Sensibilización al consumidor del beneficio de consumir productos manufacturados según la normativa europea.
<i>Línea estratégica 6: Fomento de la cooperación intersectorial.</i>
6.1 Fomento de la cooperación entre las empresas del sector textil del Vallès Occidental con las empresas de desarrollo aeronáutico de Toulouse.
6.2 Fomento de la cooperación entre las empresas del sector textil del Vallès Occidental con las empresas de desarrollo náutico.
6.3 Fomento de la cooperación entre las empresas del sector textil del Vallès Occidental con las empresas de desarrollo de automoción.
<i>Línea estratégica 7: Creación de un centro virtual de recursos del textil.</i>
7.1 Creación de una página web que integre toda la información actualizada sobre el sector tanto a escala territorial como sectorial. Este portal facilitaría recursos tales como una bolsa de ofertas de cooperación que facilite el contacto entre empresas que comparten proyectos en común, tablón de anuncios, líneas de subvenciones, legislación aplicable al sector, preguntas frecuentes, ferias, formación, financiación, boletín electrónico, enlaces a otros organismos, etc.



### **Territorios participantes:**

- › Municipio de Béjar
- › Comarca de l'Anoia
- › Comarcas del Bages y Berguedà
- › Comarca del Barcelonès
- › Comarques Centrals Valencianes
- › Comarca del Maresme
- › Comarcas de Ordes, Deza y Ourense
- › Comarca del Vallès Occidental
- › Provincia de Jaén