

Plan Textil Moda

Visión 2020

impulso innovador al sector



Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Índice

1	Un Plan estratégico para el sector textil-confección gallego	9
1.1	Justificación de la necesidad vertebrar el clúster.....	9
1.2	Integrantes del Clúster	12
1.2.1	<i>Empresas de los sectores empresariales representados</i>	12
1.2.2	<i>Centros formativos, grupos de investigación públicos y privados.....</i>	13
1.2.3	<i>Socios tecnológicos, consultivos y financieros.....</i>	14
1.3	Actividades a desarrollar por el Clúster.....	15
1.3.1	<i>Espacio de influencia.....</i>	15
1.3.2	<i>Visión inicial del Plan Estratégico.....</i>	15
1.3.3	<i>Los proyectos más relevantes de este Plan</i>	17
1.4	Estructura del trabajo y metodología empleada.....	19
1.5	El Clúster del sector textil confección moda gallego.....	22
1.5.1	<i>Introducción</i>	22
1.5.2	<i>El entorno económico del sector textil</i>	23
1.5.3	<i>Organizaciones representativas del sector</i>	25
1.5.4	<i>Radiografía del sector</i>	26
2	La cadena de valor del sector textil	31
3	El entorno	41
3.1	La situación económica	41
3.1.1	<i>El contexto internacional.....</i>	41



3.1.2	<i>La economía española</i>	44
3.1.3	<i>La economía de Galicia</i>	51
3.2	El sector textil y de confección	54
3.2.1	<i>El sector textil a nivel internacional</i>	54
3.2.2	<i>El sector textil-confección en España</i>	59
3.2.3	<i>El sector textil en Galicia</i>	70
3.2.3.1	<i>Tejido empresarial</i>	76
3.3	Entorno socioeconómico.....	81
3.4	Entorno financiero	89
3.5	Entorno tecnológico	93
3.5.1.1	<i>Apoyo del Sistema Gallego de Innovación al sector textil gallego</i>	102
3.6	Los aspectos normativos	104
3.6.1	<i>Normativa de seguridad</i>	108
3.6.2	<i>Normativa de calidad</i>	110
4	Factores de éxito y críticos del sector y oportunidades del entorno	115
4.1	Factores de éxito del sector y oportunidades del entorno	115
4.2	Aspectos críticos del sector y amenazas del entorno.....	124
4.3	Resumen DAFO.....	132
4.3.1	<i>Debilidades</i>	132
4.3.2	<i>Fortalezas</i>	132
4.3.3	<i>Amenazas</i>	133
4.3.4	<i>Oportunidades</i>	133

5	Visión 2020	137
6	Ejes de actuación del Plan estratégico	143
6.1	Ejes transversales	146
6.1.1	<i>Eje 1: Vertebración sectorial</i>	<i>150</i>
6.1.2	<i>Eje 2: Restructuración</i>	<i>155</i>
6.1.3	<i>Eje 3: Consolidación</i>	<i>163</i>
6.1.4	<i>Eje 4: Internacionalización</i>	<i>167</i>
6.2	Eje específico de Innovación y competitividad	172
6.2.1	<i>Proyectos específicos del eje de Innovación</i>	<i>184</i>
7	El proceso de Diálogo Social en Galicia	191



Plan Textil Moda

Visión 2020

impulso innovador al sector

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

1. Plan estratégico

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda



Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

1 Un Plan estratégico para el sector textil-confección gallego

El plan estratégico que se desgana en este documento es, posiblemente, la herramienta más eficaz para encauzar el impulso innovador de aquellas empresas y organizaciones que han entendido que el futuro no pasa por la repetición de las estrategias pasadas.

Los sectores representados en el Clúster, tanto textil como confección, se enfrentan actualmente a dos turbulencias igualmente desestabilizadoras: la crisis económica y la redefinición de las tecnologías, mercados y hábitos de consumo en relación a las compras de moda y vestuario en general.

De la inestabilidad intrínseca del sector se ocupa intensamente este plan estratégico, recogiendo en los análisis sociológico, tecnológico e interno las claves fundamentales de cómo y cuánto puede cambiar el panorama empresarial en los próximos años.

El Clúster tiene un reto inmenso pero interesantísimo: identificar los futuros más probables, promover el espíritu de cambio entre sus miembros e innovar el modelo de negocio sectorial así como los productos y servicios a partir de los nuevos soportes y consumidores.

1.1 Justificación de la necesidad de vertebrar el clúster

En torno al sector textil gallego se ha ido configurando, de hecho, un clúster que funciona de forma natural; sin embargo, una mayor vertebración a través del reforzamiento de las estructuras organizativas existentes en la

patronal del sector contribuirá, de manera decisiva, a desarrollar el impulso innovador de los agentes que lo conforman.

En estos momentos ya hay en marcha iniciativas relacionadas con la innovación, como la Plataforma Tecnológica del Textil Gallego, aportando el clúster un enfoque más estratégico y distintivo:

- Orientado al rediseño estratégico de los modelos de negocio de las empresas que la conforman, en función de las oportunidades de innovación en mercados, modelos de negocio, tecnologías y productos.
- Orientado a la internacionalización y globalización de los recursos de sus empresas integrantes apalancando los recursos; no sólo los recursos humanos sino también la innovación en relaciones, comercio electrónico, presencia global, etc.

En consecuencia, el Clúster ha de potenciar la innovación relacionada con la defensa ante las amenazas que suponen las tendencias del entorno o el aprovechamiento de las oportunidades que se sea capaz de apreciar en el mismo.

Mientras las otras herramientas (plataforma, agenda, etc.) se orientan a la innovación en productos y procesos para la mejora competitiva, se espera centrar en el Clúster los esfuerzos de innovación que conduzcan a la supervivencia a largo plazo de los sectores integrantes de la misma, sea cual sea su morfología futura.

La existencia de distintos grupos de trabajo, en ocasiones multidisciplinares, permite:

- Monitorizar los cambios turbulentos en tecnología, mercados, hábitos del consumidor y competidores y difundir las tendencias y alarmas importantes entre sus miembros.

- Identificar las nuevas tecnologías, soportes y productos que vayan a suponer un elemento clave de competitividad a corto y medio plazo.
- Promover la compatibilidad entre los distintos eslabones de la cadena de valor de las empresas, a fin de que todas las empresas del sector puedan trabajar sin las barreras que supone tratarse de múltiples agentes independientes; esto es, como si de una gran corporación se tratase.
- Promover la creación de nuevas empresas o departamentos en los ámbitos de las nuevas competencias estratégicas de las que ahora se adolece, favoreciendo el emprendimiento por parte de aquellas personas que tienen experiencias de alto valor adquiridas en las grandes organizaciones existentes en el sector.
- Promover la internacionalización de los mercados y la globalización de los recursos.



1.2 Integrantes del Clúster

Aunque con distinto grado de involucración, el clúster integra empresas y organizaciones de las siguientes tipologías:

- Empresas vinculadas a la industria de la moda.
- Organizaciones y agentes sociales representantes o representativos del sector.
- Centros formativos y grupos de investigación públicos y privados.
- Socios tecnológicos, consultivos y financieros.

1.2.1 Empresas de los sectores empresariales representados

Los actores principales del Clúster, sin duda, son las empresas dedicadas a la industria, comercio y distribución de vestuario y moda, en especial aquellas que demuestran una actitud más innovadora.

En su arranque, la ampliación del ámbito de actuación de COINTEGA, añadiendo a su actividad como patronal la de clúster sectorial le ha permitido nacer con una masa crítica de más de 150 empresas, que representan un porcentaje muy significativo, tanto de la facturación como del empleo que genera el sector y lo que es más importante, incluyendo empresas de todos los tamaños y tipologías.

1.2.2 Centros formativos, grupos de investigación públicos y privados

En la actualidad existe en Galicia una amplia oferta formativa especializada en el sector textil-confección-moda tanto desde el ámbito universitario como de escuelas especializadas en distintas técnicas relacionadas tanto con la confección como con el diseño de moda, que tienen una larga tradición en Galicia.

Esta oferta también se puede extender a la suministrada por varias empresas de consultoría, que en colaboración con asociaciones y empresas han desarrollado un amplio catálogo formativo, en distintos formatos (presencial, semi-presencial y no presencial) que se adapta permanentemente a las necesidades de las empresas y del mercado.

Además de esto, existe una buena oferta de post-grado, que se ha traducido en innumerables proyectos realizados por estudiantes, que permanentemente están interactuando con las empresas en la elaboración de los mismos, y que supone una valiosa colaboración de la que, en muchas ocasiones, aparecen oportunidades de contratación, especialmente en el campo de la internacionalización y en el de la mejora competitiva.

Por otra parte, la innovación que se pretende fomentar desde el Clúster no puede concebirse al margen de la investigación básica y aplicada que se realiza actualmente en universidades, departamentos de I+D+i y centros tecnológicos.

Galicia cuenta con 3 universidades públicas que desarrollan investigación básica y aplicada en áreas de conocimiento que pueden estar en la base de casi todas las tecnologías y productos que se puedan desarrollar para el sector textil.

También se ha establecido una fuerte vinculación con centros tecnológicos y grupos de investigación situados fuera de nuestras fronteras, siendo el proyecto EUROclusTEX, que se inició en 2008, el mejor exponente de esta política.

1.2.3 Socios tecnológicos, consultivos y financieros

Durante la pasada década, en el sector textil se produjeron cambios estructurales y técnicos que modificaron considerablemente la industria, convirtiéndose así en uno de los sectores industriales en los que más se dejó notar el impacto de las nuevas tecnologías.

Las inversiones de la industria textil en innovación, tanto en tecnología como en procesos y productos, serán determinantes sobre la futura competitividad del sector, a cuyo objeto deben establecerse los mecanismos necesarios para que, en un escenario como el actual, las inversiones en esta área se potencien.

Por ello, es importante la incorporación en la órbita del Clúster de aliados tecnológicos, que vean una oportunidad de negocio en el sector y apuesten por estrategias de colaboración largo plazo, que además deberán estar sincronizadas con prestadores de servicios especializados en la implementación y explotación de las mismas, así como de instrumentos financieros que permitan financiar adecuadamente las inversiones necesarias.

1.3 Actividades a desarrollar por el Clúster

1.3.1 Espacio de influencia

El espacio de influencia es la Comunidad Autónoma de Galicia, de forma que la agrupación de empresas de textil y moda alcanza una cobertura casi completa del territorio.

Por otra parte, el proyecto EUROclusTEX trabaja en aprovechar las importantes ventajas que supone la complementariedad de la estructura empresarial existente en el ámbito transfronterizo Galicia-Norte de Portugal.

En el ámbito estatal, la patronal gallega, COINTEGA, es una de las principales organizaciones que integran la patronal estatal, consecuencia directa de la importancia de las empresas gallegas del sector, que son una clara referencia en innovación y competitividad.

1.3.2 Visión inicial del Plan Estratégico

El presente plan estratégico responde a un extenso análisis que se desgranará en los siguientes capítulos y que conduce a la determinación de un conjunto de objetivos y ejes estratégicos comunes para los eslabones que conforman el Clúster.

A vista de pájaro, se puede resumir este plan estratégico mediante la visualización del mapa estratégico, que relaciona causalmente los objetivos que se plantean en el marco temporal del Plan.

Para alcanzar estos objetivos, se sitúan en escena cinco ejes estratégicos:

- Vertebración sectorial.
- Reestructuración.
- Innovación y mejora de la competitividad.
- Consolidación interior.
- Internacionalización.

Con todas estas iniciativas se pretende lograr el fortalecimiento del Clúster ya que de esta manera se logrará, parafraseando a Michael Porter:

- *Incrementar la productividad* de las empresas o sectores que lo integran: generando recursos materiales y humanos especializados, facilitando el acceso a información especializada, generando complementariedades entre las actividades de los integrantes y facilitando el acceso a “bienes públicos” que de otra manera serían muy costosos.
- *Incrementar la capacidad de innovar* de las empresas integrantes: que se percatan con mayor antelación de las tecnologías que están surgiendo gracias a su relación con otros integrantes del clúster.

Dentro de la vertebración sectorial, se pretende tomar conciencia de la importancia que tiene todo el conocimiento y cultura de la industria del vestuario y la moda que existe en Galicia, tanto en las personas que directamente participan en las empresas tradicionalmente consideradas como en otros sectores de actividad, que han desarrollado productos y servicios especializados y de alto valor añadido, enfocados a este sector.

1.3.3 Los proyectos más relevantes de este Plan

A modo de resumen de las actividades o proyectos estratégicos que se desarrollan en este plan, a continuación se muestran los 15 que se consideran más relevantes con respecto al valor que el Clúster pueda aportar a las empresas que lo integran.

Ejes prioritarios del Plan Estratégico del sector textil-confección en Galicia		
Vertebración Sectorial	Cointega Clúster Moda	Clúster Estratégico
	Visión estratégica compartida	Plan 2020
Reestructuración	Aseguramiento del ciclo de financiación del circulante y reestructuración de la deuda	Plan Circulante
	Reconversión y recualificación capital humano	EmpleaTex
	Puesta en valor de los recursos y conocimiento existente en el entorno. Aprovecha	RefuerzaTex
	Creación de nuevas empresas e incorporación de talento a las organizaciones	RenuevaTex
Innovación y mejora competitiva	Incorporación de las TIC para estandarizar procesos y favorecer la interrelación de las empresas horizontal y verticalmente: B2B, B2C.	TexTIC
	Espacio de cooperación sectorial y territorial	Euroclustex
	Capacidad empresarial y organizativa	Plan Formación
	Integración en la gestión del comercio independiente	EcosisTex
Consolidación	Refuerzo a la comercialización. Apoyo a proyectos individuales y conjuntos de conceptos de puntos de venta.	ComercializaTex
	Refuerzo de la imagen de las marcas gallegas	Galicia calidad
	Coordinación de acciones impulsadas por distintos agentes en materia de internacionalización	Plan Dir ^{ex}
Internacionalización	Refuerzo del capital humano para la internacionalización	Gestor ^{ex}
	Portal de contenidos, divulgación y observatorio sectorial	Divulga ^{tex}

Estructura del trabajo y metodología empleada

La realización de un plan estratégico requiere, en primer lugar, identificar todos aquellos hechos relevantes, tanto externos como internos, que afectan a la competitividad del sector y que permitirán diagnosticar su situación actual para, posteriormente, diseñar los planes de acción que constituirán las líneas estratégicas del futuro del sector.

Así, se inicia este trabajo con un **Análisis Externo**, en el que se observan aspectos tanto del ámbito general como del específico. En el *ámbito general* se analizan factores económicos, socio-culturales, tecnológicos y político-normativos que afectan directamente a este sector y que puedan influir o afectar a situaciones futuras. El *ámbito específico* aporta información sobre la delimitación del sector, situación de éste a nivel internacional, español y gallego, análisis de las fuerzas competitivas del textil y diagnóstico económico-financiero de las empresas que operan en dicho sector¹.

A continuación se presenta un **Análisis Interno** que permite conocer en profundidad la problemática del sector textil-confección gallego, mediante la consulta a las empresas que lo integran con el fin de identificar cuáles son sus ventajas y desventajas competitivas en los ámbitos del negocio, el soporte, los procesos y la cultura.

¹ Para el análisis del entorno se recurrió a fuentes de información secundarias, como son el Instituto Nacional de Industria, para todos los datos que hacen referencia al número y tamaño de las empresas (DIRCE), las ventas y la estructura de gastos (Encuesta Industrial de Empresas), el valor de la producción (Contabilidad Regional de España y Contabilidad Nacional), la innovación (Encuesta Empresarial de Innovación) o el empleo (Encuesta de Población Activa), el ICEX para el caso del comercio exterior o el Registro Mercantil para la información económica y contable de las empresas.

El *análisis del negocio* delimita cuál es la cartera de productos del sector textil-confección, los mercados en los que opera y la tipología de clientes con los que trabajan estas empresas.

El *análisis del soporte* determina cuáles son los recursos con los que cuenta la actividad textil en términos de tecnología, soporte físico (maquinaria y consumibles), recursos humanos y financieros.

El *análisis de la cultura* concreta el estilo de actuación de las empresas del sector ante los resultados obtenidos, la posibilidad de cooperar con otras empresas para emprender acciones conjuntas o cuáles consideran que son los factores de éxito de su gestión².

Una vez completada la fase de análisis, se procedió a diagnosticar la **posición competitiva del sector textil** en Galicia, identificando el conjunto de factores, positivos o negativos, que inciden en la competitividad del sector.

Los factores negativos de la competitividad del sector los constituyen tanto las amenazas detectadas en el análisis externo como las debilidades descubiertas en el análisis interno. Por el contrario, los factores positivos los componen tanto las oportunidades reveladas en el análisis del ámbito como las fortalezas localizadas en la consulta a las empresas.

Después de diagnosticar la situación del sector, se diseñaron los Planes de Acción que le permitirán, por un lado, superar las debilidades y amenazas detectadas y, por otro, explotar las fortalezas y oportunidades puestas de manifiesto por este estudio.

² Para la elaboración del análisis interno se trabajó con información de primera mano, ya que para su recopilación se procedió a consultar a las empresas de este sector a través de un proceso de encuestación, ya fuese a través de entrevistas presenciales o bien por vía telefónica. La población de la que se partió para la selección de las empresas fue la propia base de datos de COINTEGA y los directorios empresariales Ardán 2009 e Informa.



Una condición fundamental en cualquier trabajo de análisis y diagnóstico sectorial es la total implicación de las empresas que lo configuran. Este es un requisito indispensable para dotar de credibilidad al diagnóstico, así como para motivar la puesta en marcha de los planes de acción resultantes de este trabajo.

Por eso, para validar el Plan Estratégico del Sector Textil y de Confección en Galicia se solicitó la participación de empresarios y expertos del sector mediante la celebración de distintas mesas de trabajo que permitieron debatir el diagnóstico y concretar la implantación de los planes de acción resultantes del mismo.

A continuación se presenta el modelo conceptual de este plan estratégico, que no es más que la síntesis de la filosofía de trabajo expuesta en este capítulo introductorio.

1.4 El Clúster del sector textil confección moda gallego

1.4.1 Introducción

La industria textil constituye un sector heterogéneo y diverso que comprende un amplio número de actividades productivas (textiles para vestuario de mujer, hombre, niño; vestuario de trabajo; textil-hogar,...) y comerciales y en cada una de esas áreas presenta trazos particulares y característicos.

Siguiendo la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE 93 Rev. 1) en esta actividad se incluye los siguientes epígrafes:

- CNAE 13: Industria textil.
- CNAE 14: Industria de confección.
- CNAE 47: relacionado con el comercio.

La heterogénea y diversa industria que conforma el sector textil abarca una gran variedad de productos, desde hilos sintéticos hasta fibras de alta tecnología, desde pañales hasta moda de alta costura,... Esta diversidad de productos se corresponde con multitud de procesos industriales, empresas y estructuras de mercado.

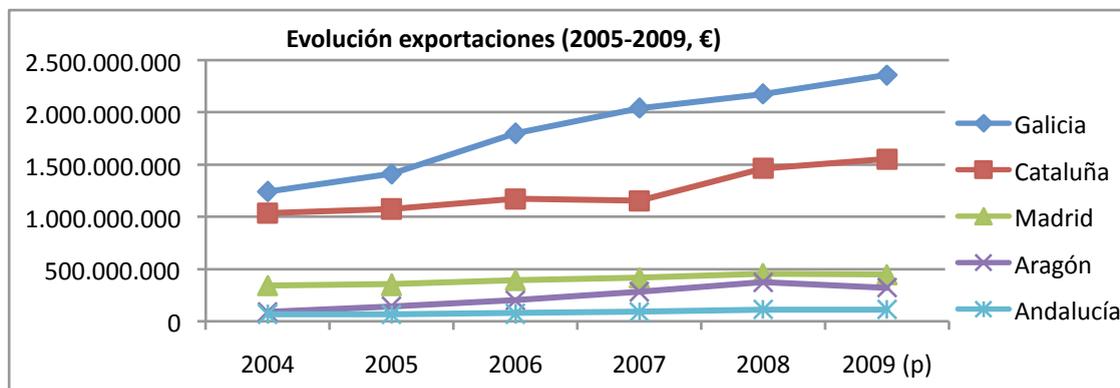
Dentro de la cadena de valor del sector textil se encuentra una gran variedad de empresas con diferentes tamaños y tipos de productos, desde pymes especializadas en un aspecto de la cadena de valor hasta grandes empresas con un alto grado de integración vertical.

1.4.2 El entorno económico del sector textil

A finales de 2008, la moda gallega estaba integrada por casi 1.500 empresas, que empleaban a casi 16.233 trabajadores directos. Además facturó 7.506 millones de euros, lo que representaba el 13,9% del PIB de Galicia, posicionándose con estos resultados como uno de los principales pilares de la economía gallega.

En la década de los ochenta se produjo el reconocimiento del sector textil confección como sector prioritario para la economía de Galicia, no sólo cuantitativamente sino también en términos de prestigio, imagen y valores de modernidad.

A continuación, con la finalidad de ofrecer una visión resumida del peso de las exportaciones del sector textil en Galicia, se incluye una tabla que resume gráficamente el peso de las exportaciones del sector textil gallego comparándolo con zonas donde este sector tiene mayor tradición.



Las principales características del sector textil – confección de Galicia son su dinamismo y continua adaptación a los cambios que se producen en el entorno; derivándose de ello los diferentes modelos de negocio existentes en la actualidad.

A continuación se detallan los integrantes de la cadena de valor del sector:

- Retail: En este grupo se engloban aquellas empresas cuya actividad principal es el retail o venta al detalle, subordinando el resto de sus actividades a la eficiencia en ésta.
- Marcas: Este grupo está formado por todas las empresas que poseen una o varias marcas propias y las comercializan, fundamentalmente, a través de un canal multimarca, ya sea a través de tiendas independientes, grandes detallistas o tiendas departamentales.
- Fabricantes: Este grupo de empresas está constituido por otros tres grupos:
 - Empresas con un cierto tamaño. Se caracterizan por haber apostado por la tecnología y haberse especializado en un tipo de producción, evolucionando hacia la creación de nuevas unidades productivas en terceros países.
 - Empresas con marca o distribución propia. Mantienen una parte de la producción de forma interna; este mantenimiento puede tener dos causas: bien porque consideran que esas actividades son claves para mantener sus ventajas en el mercado bien como mantenimiento de su actividad profesional.
 - Pequeños talleres de confección. Tienen más posibilidades de subsistir aquellos que están continuamente adaptando sus estructuras y líneas de negocio hacia las nuevas demandas y exigencias de sus clientes, convirtiéndose en auxiliares de los mismos, sincronizados e integrados en la estructura de aquellos.

- Servicios auxiliares: La reconfiguración continua del sector está favoreciendo la aparición de nuevas clases de servicios que o bien ven en este sector una oportunidad de abrirse camino en el mercado y se lanzan a ella o bien se lanzan por la masa crítica que va generándose y que justifica la existencia de servicios especializados para la industria gallega.

1.4.3 Organizaciones representativas del sector

La organización patronal que representa al sector es COINTEGA – CONFEDERACIÓN DE INDUSTRIAS TEXTILES DE GALICIA – CLUSTER TEXTIL MODA, fundada en 1988, como resultado de la integración en la misma de las dos organizaciones de carácter provincial existentes, Asociación Profesional de Empresarios de la Confección en Serie de La Coruña y la Asociación de Industrias de Punto y Confección de Lugo, Orense y Pontevedra, cuyas fechas de creación son los años 70.

Inicialmente se creó como entidad patronal, con las funciones de representaciones que le son propias, tales como defensa de los intereses sectoriales, negociación del convenio colectivo a través de la patronal nacional en la cual está integrada, servicios de formación, etc., y añadiendo en el último año a sus actividades como patronal sectorial la de clúster del sector moda en Galicia. En el último año también se ha integrado en COINTEGA una tercera organización empresarial, Atexga, entidad hasta ese momento independiente que representaba los intereses de un grupo de empresas textiles gallegas.

A nivel gallego COINTEGA forma parte de la Confederación de Empresarios de Galicia, así como de las cuatro confederaciones provinciales a través de las Asociaciones de Coruña y la de Lugo, Orense y Pontevedra.

Precisamente de su condición de miembro de la CEG es en la que actúa como parte de la mesa de diálogo social de Galicia, en la mesa específica del sector textil.

Al mismo tiempo, COINTEGA es la entidad que representa al sector gallego en la patronal sectorial española, FEDECON, a través de la que también forma parte del Consejo Intertextil Español.

1.4.4 Radiografía del sector

Según los últimos datos disponibles, el mapa sectorial gallego podría quedar reflejado en el siguiente cuadro:

Tramos de facturación (millones de €)	0,3 → 1	1 → 5	5 → 15	15 → 50	STL + AD	ITX
Facturación conjunta	189	331	218	302	396	10.407
Número de empresas	344	160	29	13	2	
Empleados	4.589	3.726	1.962	2.508	4.025	89.112
Facturación/empleado	40,35	88,85	128,54	124,44	98,5	117
Plantilla media	13,28	23,29	70,25	261,75	2.012,5	---
Antigüedad media empresa	13,82	16,87	17,72	27,48	17	---

Aunque este cuadro nos proporciona una interesante panorámica general, la interpretación de cada uno de los datos contenidos en el mismo requiere un análisis pormenorizado, ya que no siempre se están midiendo magnitudes comparables.

Así, en el caso concreto de las cifras de facturación debe tenerse en cuenta que en las empresas de mayor tamaño, tienden a estar expresadas en ingresos procedentes de puntos de venta al consumidor final, mientras que a medida que se reduce el tamaño de la compañía suelen serlo a precios de venta de fábrica a tienda. Por tanto, en valores comparables de ventas en tienda, los volúmenes de facturación de los tramos que van de 1 a 15 millones de euros serían de más del doble de los reflejados en la tabla.

Otro detalle a considerar es también el de los empleos, de forma que a medida que nos desplazamos hacia la derecha de la tabla, se trata fundamentalmente de personal de tienda, mientras que hacia la izquierda de la tabla se trata, primordialmente, de personal dedicado a labores industriales, de diseño y gestión.

En todo caso, resulta especialmente destacable el importante número de empresas que cuentan con marca propia, siendo éste uno de los elementos distintivos del sector en Galicia.

Por último, también debe llamarse la atención sobre la antigüedad media de las empresas, que denota que estamos ante un sector maduro pero esencialmente de primera generación y con un importante número de empresas en situación de transito generacional.



Plan Textil Moda

Visión 2020

impulso innovador al sector

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

2. La cadena de valor del sector textil

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda



Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

2 La cadena de valor del sector textil

El análisis de la cadena de valor es una técnica desarrollada por Michael E. Porter empleada como herramienta para identificar las capacidades de un sistema empresarial a partir del desglose de sus actividades en el que se detalla todo el proceso, desde el nacimiento de un producto hasta su llegada al consumidor.

En este proceso intervienen, para cada eslabón de la cadena, una serie de agentes que inciden en las distintas actividades, desde la provisión de insumos y materias primas, su transformación y producción de bienes intermedios y finales, aportando al producto el valor que requiere el cliente para satisfacer sus necesidades de consumo.

Por tanto, la cadena de valor está conformada por todas las actividades generadoras de valor y por los márgenes que éstas aportan. El término cadena del valor se refiere a una red de alianzas verticales o estratégicas entre varias empresas de negocios independientes dentro de una cadena sectorial.

Se puede definir la cadena de valor como la colaboración estratégica de empresas con el propósito de satisfacer objetivos específicos de mercado a largo plazo y lograr beneficios mutuos para todos los eslabones de la cadena.

La cadena de valor se crea cuando las empresas tienen una visión compartida y metas comunes, se forma para reunir objetivos específicos de mercado, para satisfacer las necesidades de los consumidores. Esto permite tomar decisiones en conjunto y compartir los riesgos y beneficios. También permite realizar una

inteligencia cooperativa: estructura de costes, marketing e información organizacional que se comparten para aumentar la ganancia y competitividad de la cadena del valor.

La cadena de valor, a menudo, abarca el espectro completo de la cadena sectorial, del consumidor al productor. Aunque, técnicamente, los consumidores no pueden ser miembros de la cadena del valor, los distribuidores que están más cerca de los consumidores finales son esenciales para el éxito de la misma (desde el punto de vista de la información que recogen de ellos).

Una cadena de valor no es integración vertical; la integración vertical se produce cuando una sola firma posee varias etapas en la cadena. En una empresa verticalmente integrada, los productos se mueven entre las etapas de producción, transformación y distribución como resultado de decisiones de manejo dentro de una sola firma. En cambio, en una cadena de valor los productos se mueven entre empresas independientes que trabajan juntas en una alianza vertical. Por supuesto, una empresa verticalmente integrada podría formar parte de una cadena del valor con otras empresas independientes en la cadena y participar como lo hace cualquier otro miembro de la cadena de valor.

Para resumir, podemos expresar varios elementos acerca de lo que es una cadena de valor:

- Es una red estratégica de organizaciones/empresas independientes que reconocen la necesidad mutua de trabajar juntos para identificar objetivos estratégicos.
- Es trabajar desde la demanda antes que desde la oferta.
- Requiere el compromiso de todos los participantes en el control de los factores que afectan a la calidad y consistencia del producto.
- Es sensible a las necesidades cambiantes del consumidor.
- Ofrece la seguridad de negociar con otros miembros de la cadena.

- Implica altos niveles de confianza entre las partes de la alianza; no hay espacio para una actitud de rivalidad hacia los productores o hacia los compradores.

La integración de las cadenas de valor que intervienen en un sector productivo, por cada una de las actividades que en él operan y las interrelaciones entre los agentes participantes, dan lugar a la red de valor.

La red de valor es una estructura dinámica que debe evolucionar adaptándose a las nuevas oportunidades y cambios del mercado y a las propias evoluciones de las cadenas de valor que la integran y de cada uno de sus eslabones o segmentos. Conocer la red de valor de un sector proporciona una visión global de su estructura organizativa y permite diseñar e implementar mejoras en las estructuras de comercialización de los productos, aumentar la rentabilidad obtenida en cualquier fase de la cadena de valor y fomentar la generación del valor añadido sobre un producto o servicio en su conjunto.

Además de la toma de decisiones sobre procesos empresariales dirigidas a la optimización de recursos, reducción de costes en todos los procesos de transacción y circuitos comerciales en cada unidad de negocios, que se traducirían en ventajas competitivas, los actores que participan en una red de valor pueden tratar de colaborar, fomentando la posibilidad de adoptar diferentes iniciativas que favorezcan al total del sector y fortalezcan la red en su conjunto, lo que supondría ventajas colaborativas³.

La gestión del intercambio de información entre los actores que intervienen en la red de valor de un sector determinado facilitará una más eficiente planificación estratégica y mejorará la capacidad de respuesta frente a cambios inesperados, permitiendo la toma de decisiones de cara al aprovechamiento de nuevas oportunidades en el mercado⁴.

³ Dyer, J.H. (2000): *Collaborative Advantage: Winning through Extended Enterprise Supplier Networks*. Oxford University Press, Inc.

⁴ Allee Verna (2000): *Reconfiguring the Value Network*, Journal of Business Strategy, Vol 21, N 4, July-Aug 2000 Page 1.



Cadena de valor del sector textil-confección

La industria textil constituye un sector heterogéneo y diverso que comprende un amplio número de actividades productivas, desde la producción de las fibras hasta la elaboración de prendas confeccionadas o artículos textil-hogar finales que llegan al consumidor y que en cada una de esas etapas presenta rasgos particulares y característicos.

Siguiendo la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE 93 Rev.1), esta actividad está incluida en:

- 13 Industria textil
- 14 Industria de la confección
- 47 relacionado con comercio

El sector textil, en su sentido más amplio, comprende a todas las empresas dedicadas a la fabricación de artículos textiles, confección y peletería así como a las empresas dedicadas a la preparación y acabado del cuero.

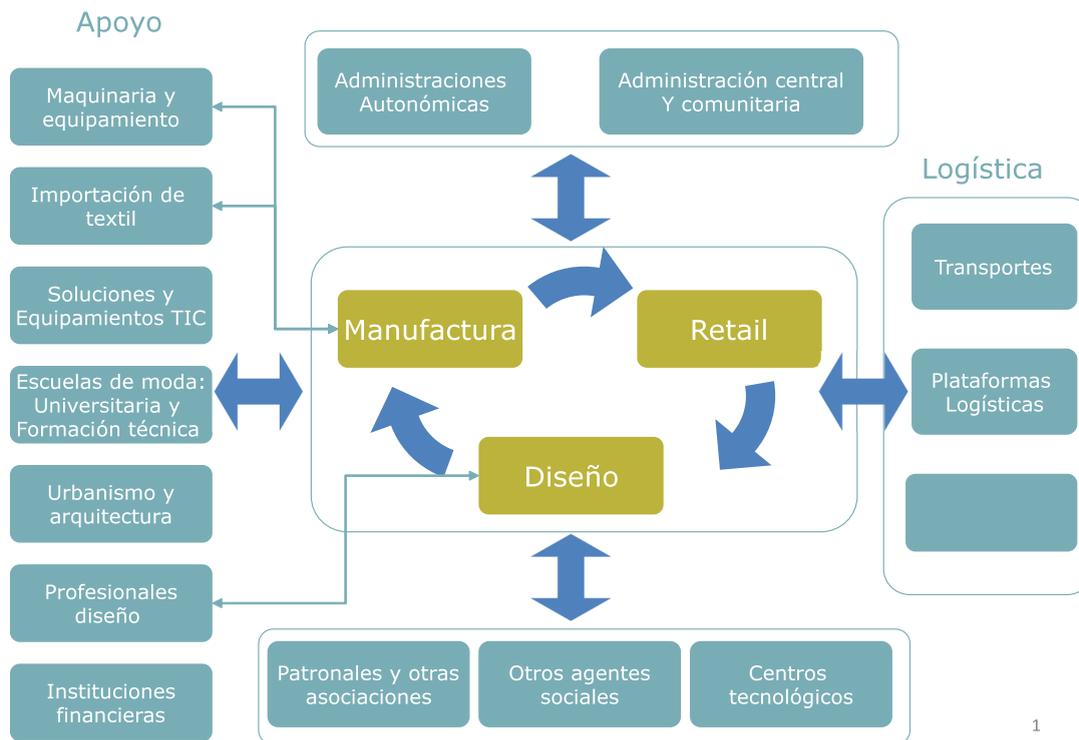
Conforma una industria heterogénea y diversa que incluye una gran variedad de productos, desde los hilos sintéticos de alta tecnología a las fibras de lana, desde ropa de cama hasta filtros industriales, desde pañales de algodón hasta moda de alta costura. Esta diversidad de productos terminados se corresponde con multitud de procesos industriales, empresas y estructuras de mercado.

Además, dentro de la cadena de valor textil se encuentran una gran variedad de empresas con diferentes tipos y tamaños desde pymes fuertemente especializadas en un aspecto concreto de la cadena de valor hasta grandes empresas con grandes producciones o más de un aspecto del suministro (por ejemplo fabricación y distribución).

En el caso de Europa en general y de España en particular, si bien es cierto que se mantiene una producción textil, la tendencia es reducir la fabricación, que se lleva a terceros países con costes más bajos, mientras que aquí se aporta la parte de mayor valor añadido; es decir, diseño de prendas y artículos de cada temporada.

Las fases por las que deben pasar todas las materias que conforman el producto comienzan con la creación de modelos y finalizan con la expedición de los productos confeccionados. El proceso productivo o **actividades principales** de las empresas comercializadoras del textil comprenden, fundamentalmente, la recepción de materias primas, el diseño, el patronaje y corte, aunque en muchas ocasiones llevan a cabo también funciones de confección, plancha, etiquetado y embalaje.

El proceso mencionado se suele complementar con la subcontratación a talleres externos de la confección (cosido) siendo la fase que implica externalizar más costes fijos. La mayor parte de las empresas comercializadoras subcontratan estos servicios a un taller que trabaja para ellos en exclusividad, complementando su producción con otros talleres que confeccionan para varias empresas.



1

Seguidamente se detalla un poco el contenido de cada fase:

- **Diseño:** la fase de diseño engloba actividades tales como la visita a ferias, compra de prendas para la copia práctica (habitual en el sector), así como todas las actividades propias del proceso como

realización de bocetos, selección de tejidos, etc. El resultado final de esta fase consiste en la obtención de un muestrario que se ofrecerá a los clientes.

- Patronaje, escalado y corte: estas fases son comunes para las empresas del sector. Así, de todas las empresas con fase de diseño, una gran mayoría realiza estas tres fases internamente antes de poder confeccionar ellas mismas, o bien mandan el tejido cortado a algún taller donde se subcontrata el proceso de confección.
- Confección: la fase de confección se desarrolla en su mayoría en talleres especializados que no poseen ningún proceso de diseño propio sino que son subcontratados por otras empresas.
- Embalaje y control de calidad: estas dos fases están evolucionando durante los últimos años debido, sobre todo, a los avances tecnológicos del embalaje y a una mayor exigencia de calidad. El aumento de los requerimientos de calidad por parte de los clientes hace que sea necesario realizar un seguimiento constante de la calidad del producto en distintas fases:
 - En las etapas de subcontratación: después de recibir los productos procedentes de los talleres subcontratados.
 - Antes de la entrega al cliente: cada vez más y, sobre todo, ante clientes importantes, que suponen cantidades de venta elevadas, puesto que el mínimo error puede hacer devolver la mercancía vendida.
- Comercialización: el proceso de venta de las empresas que cuentan con un diseño propio se hace a través de representantes asignados a un espacio geográfico determinado.

Por otro lado, se considera dentro del grupo de **Actividades de equipamiento** las siguientes actividades:

- TIC.



- Mueble.
- Maquinaria industrial.
- Instalaciones industriales.

En las actividades de **Suministros complementarios** figurarían las empresas auxiliares especializadas como:

- Todas las relacionadas con los aprovisionamientos (transportes, logística, consultoría, informática, agencias de marketing, software, publicidad, consultores, fotógrafos, agencias de modelos, etc.).
- Free lances especializados (agentes, diseñadores, escapatistas,...).
- Otras empresas de servicios (bancos, asesores, seguros,...).

Otros agentes con presencia en el sector son:

- Asociaciones representativas.
- Universidades y demás centros formativos, con oferta específica orientada al sector.
- Sistema financiero.
- Administración pública.
- Sindicatos.
- ICEX y Cámaras Comercio.
- Ferias y revistas especializadas.

Plan Textil Moda

Visión 2020

impulso innovador al sector

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

3. El entorno

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda



Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

3 El entorno

3.1 La situación económica

3.1.1 El contexto internacional

Los últimos años han sido de cambios trascendentales para la economía mundial, en el que se materializaron con toda crudeza los riesgos identificados y se truncó el mayor período de crecimiento continuado desde los años sesenta. Las turbulencias financieras que nos acompañaban desde el verano de 2007 devinieron en los últimos meses de 2008 en una profunda crisis financiera global que ha traído consigo una situación de recesión económica que alcanza ya a casi todas las principales economías, incluida la zona euro.

La actividad de los países desarrollados comenzó a verse afectada por el impacto de los elevados precios de las materias primas vigentes en ese momento y por las turbulencias financieras que se estaban transmitiendo hacia la demanda agregada a través de diversos canales. Las decisiones de gasto de familias y empresas se fueron adaptando a un contexto de condiciones financieras mucho más restrictivas, tanto por el aumento de los tipos de interés y primas de riesgo como por la menor disponibilidad del crédito.

Además, la reducción del precio de los activos financieros e inmobiliarios generó un importante efecto riqueza negativo que, junto con la caída de la confianza, provocó un aplazamiento de las decisiones de consumo e inversión y supuso una clara desaceleración de la demanda agregada a lo largo del año.



Los países emergentes, sin embargo, continuaron registrando elevados ritmos de crecimiento, lo que sostuvo en cierta medida la demanda exterior de las economías avanzadas y limitó la intensidad del ajuste de la actividad al nuevo escenario macroeconómico.

A pesar de partir de una situación relativamente más favorable, el área del euro no permaneció inmune a los desarrollos globales y a la caída de la demanda exterior.

Por su parte, la inflación se desaceleró marcadamente en los últimos meses debido, en buena medida, a la caída de los precios de las materias primas, pero también al notable debilitamiento de la demanda interna.

Se prevé que la recuperación en las economías desarrolladas sea más lenta que en los países emergentes, debido a que los países que se encuentran en desarrollo poseen mayor dinamismo en su mercado interno y mayores posibilidades de intensificar la utilización de recursos presionando sobre su microeconomía.

Todo apunta a la necesidad de continuar con las políticas fiscales que fomenten el empleo y el crecimiento, pero sin perder de vista el hecho de que en algún momento habrá que retirar los instrumentos de estímulo fiscal para regresar a unas finanzas públicas más saneadas.

Frente a una tasa de crecimiento del PIB de China y la India del 10 y 8%, respectivamente, existen países como Estados Unidos y Japón con una recuperación económica mejor y más rápida de lo que se esperaba, sobre todo en el área del empleo.

Por su parte, **EE UU** basa su reactivación en medidas de estímulo. Extender las medidas de apoyo fiscal indica que las señales coyunturales más positivas son las relacionadas de forma directa con los planes de estímulo. La producción industrial, el desempleo y las ventas al por menor están lejos de transmitir una inequívoca señal de reactivación “no intervenida”, por lo que intuimos un notable riesgo a la baja en las optimistas previsiones para 2011.

En **Hispanoamérica**, la implementación de políticas expansivas, posibles gracias al control inflacionario y a la solidez de las finanzas públicas, se ha traducido en un impacto de la crisis menor del esperado. En materia monetaria, si bien los Bancos Centrales ya han dado señales que alertan del fin de los recortes en los tipos de interés, no es previsible que se inicie una etapa alcista a corto plazo.

En el caso de Brasil, la fortaleza del mercado de trabajo mantiene en alza la confianza de consumidores y empresarios, lo que unido al repunte de los precios de las materias primas y la recuperación de la demanda externa harán que el crecimiento sea el más alto de la zona. Por otro lado, México, si bien será el país más afectado por la crisis, también será el que más rápidamente se recupere, junto con Chile, por el tirón de la recuperación americana.

La debilidad del dólar, la llegada de flujos a la región por el menor impacto de la crisis en el área y la fuerte caída de las importaciones por el deterioro de la demanda interna se ha traducido en una fuerte apreciación de las monedas del área (excepto en Argentina y México) que dificultará la recuperación del sector exterior.

La crisis mundial no refleja realmente un carácter mundial. Las economías asiáticas han demostrado que disponen de una capacidad de recuperación excepcional. Resulta especialmente significativo que los países asiáticos en desarrollo con mayor crecimiento (LADCs, en sus siglas en inglés), entre los que se incluyen China e la India, pero también Indonesia, Vietnam y, en menor medida, Filipinas, con una población total que ronda los 2,7 billones de habitantes, hayan evitado la recesión y mantengan índices de crecimiento sorprendentes.

Por otro lado, la confianza en el mercado de los empresarios chinos no se vio afectada por la crisis global, de manera que las compañías chinas siguen decididas a comprar empresas en Europa y el resto del mundo, sin que la crisis financiera global afecte lo más mínimo sus planes.

Analistas y empresarios coinciden en que la desaceleración económica que ha hecho desplomarse los precios de las acciones en todo el mundo es una mala noticia para Occidente, pero podría ofrecer tremendas oportunidades a firmas chinas llenas de dinero y que buscan dónde invertirlo. Abunda el optimismo a pesar de los temores de que la economía china también se esté contrayendo y de que el gobierno no vea con tan buenos ojos la expansión de las firmas chinas al exterior. Precios tentadores, tasas de interés bajas y la perenne necesidad de materias primas seguramente harán que los chinos sigan invirtiendo en el exterior, lo que constituye una buena noticia para las firmas occidentales necesitadas de capitales extranjeros, cuyas ganancias han mermado, junto con su acceso a líneas de crédito.

Con mucho dinero en efectivo y tasas de interés cada vez más bajas es previsible que los chinos sigan invirtiendo fuera, a pesar de los riesgos. El sistema financiero chino evitó los problemas que paralizaron los mercados de Occidente porque tiene regulaciones mucho más estrictas.

En general, el **comercio mundial** ha seguido una pauta muy similar en términos generales a la producción industrial, de acuerdo a los análisis del Banco Mundial, pese a que la caída fue más profunda y la recuperación se quedó un poco atrás.

Sin embargo, la situación económica actual es el resultado de perturbaciones intensas y globales, de origen financiero, que han dejado al descubierto serias vulnerabilidades en los balances de entidades financieras, empresas y, en algunos casos, familias, cuya absorción puede ser más lenta de lo que contemplan hoy dichos escenarios centrales.

3.1.2 La economía española

Desde la crisis de principios de los noventa, la economía española ha recorrido un largo período de crecimiento con una larga etapa expansiva. La economía española creció un 2,98% de media en los ocho

primeros años del siglo XXI, con un comportamiento desigual en las distintas regiones, según un estudio publicado por FUNCAS.

En relación al consumo privado, las regiones más consumidoras respecto a su renta interior bruta fueron Andalucía, Asturias y Cantabria, mientras que Extremadura, Castilla y León y Castilla-La Mancha fueron las que más gasto público destinaron. Por último, Navarra, Baleares, Madrid y Cataluña se erigieron como las comunidades con un mayor saldo positivo en la balanza de pagos y Extremadura, Castilla-La Mancha y Galicia las más deficitarias.

Sin embargo, a partir del año 2008 -al igual que la zona Euro- la economía española sufre una caída de sus índices macroeconómicos, dando paso a un período de recesión. El origen de esta caída es una combinación de problemas estructurales propios de la economía española y la influencia externa de la crisis mundial de liquidez: la contención del crédito bancario provocada por la crisis *subprime* en EEUU, las subidas del tipo de interés y el alza en los precios del petróleo y materias primas, que en España acaban por convertir una ralentización del sector de la construcción en una grave crisis por la rapidez con la se producen estos cambios.

El colapso mundial de los precios de las propiedades inmobiliarias ha sido el detonante de la **crisis de la vivienda** en España, que había experimentado un aumento constante del valor de las viviendas, incremento que desde el año 2005 había adquirido los rasgos de una *burbuja*. Aunque la magnitud de la caída de precios y la tasa de morosidad no han llegado, de momento, a niveles comparables con los Estados Unidos, sí que han sido lo suficientemente importantes como para producir un parón brusco de la actividad en el sector de la construcción y los negocios inmobiliarios. Dado que estos sectores habían adquirido un peso nunca visto en la economía española (cerca del 12% del PIB), su repentina parada está generando una recesión general de la economía.

En 2010, el gasto en consumo final de los hogares e ISFLSH prolongó el perfil de pronunciada desaceleración que había venido mostrando a lo largo de 2009.

Los diferentes indicadores muestran ritmos de variación muy negativos, que señalan con claridad la intensidad de la contracción, aunque en algunos casos las tasas observadas no son peores que las del cuarto trimestre. Entre los indicadores cuantitativos, los datos de grandes empresas de la Agencia Tributaria, mostraron cierta moderación en las tasas de **caída de las ventas**, si bien las de servicios destinados al consumo disminuyeron con mayor intensidad que en el cierre de 2009.

Siguiendo esta tendencia negativa que ya se apuntaba a principios del año, la facturación de los comercios en España cayó un 12% en 2009, que para un sector con un volumen de negocio próximo a los 250.000 millones de euros supone una pérdida de ingresos cercana a los 30.000 millones de euros, según los datos presentados por el secretario general de la Confederación Española de Comercio (CEC).

Asimismo, destacó el cierre de 40.000 puntos de venta del comercio de proximidad en el mercado nacional, un 6% de los cerca de 650.000 operadores detallistas existentes y la pérdida del 5% de los empleos del sector, en los que se vieron afectados 90.000 de los 1,8 millones de trabajadores del comercio minorista.

En cuanto al comercio textil y al calzado, éste último mostró un mejor comportamiento con descensos de ventas entre el 5% y el 15% en 2009. Por su parte, el textil evitó una situación "dramática" gracias a las rebajas pero, aun así, registró descensos de entre el 10% y el 20% en el equipamiento personal y de entre el 15% y el 25% en el caso del hogar. En lo relativo a las fechas de gran consumo más recientes, el índice general de la CEC arrojó un descenso de las ventas de entre el 6% y el 10% en la campaña navideña de 2009, pero un crecimiento favorable del 5% en las rebajas de invierno impulsado por tres factores: los descuentos agresivos desde el inicio de la campaña, la climatología propicia a las compras y los efectos del calendario que favoreció la posibilidad de apertura de un mayor número de días.

Los **efectos de comercio impagados** por las familias y las empresas que operan en España sumaron 13.793 millones de euros en 2009, lo que supone el primer descenso interanual de este indicador en la evolución de la economía desde 2004.

El PIB español se contrajo un 1% entre octubre y diciembre de 2008 en tasa intertrimestral con lo que, como ya había avanzado el Instituto Nacional de Estadística (INE), la **economía española entró oficialmente en recesión** en el cuarto trimestre de 2008, impulsada por la desaceleración del consumo de los hogares y de la inversión. De esta forma, España pasó a engrosar la lista de países que se encontraban en una situación de recesión, como es el caso de Estados Unidos, Italia, Portugal y Alemania entre otros.

La economía española registró una "paulatina mejora" de la actividad a lo largo de 2010; sin embargo, ésta no fue suficiente para lograr el crecimiento medio anual positivo.

Para 2011, el Banco de España prevé un crecimiento del 0,8%, un punto menos que la tasa calculada por el Ministerio de Economía. En 2011 la economía tendrá un comportamiento más dinámico, aunque en el conjunto del año la tasa de expansión todavía será reducida.

Estas proyecciones, señala la entidad, suponen una lenta reversión del intenso ajuste del gasto de familias y empresas y del fuerte deterioro de la confianza de los agentes que han caracterizado a la severa recesión del último año y medio.

En 2011 se espera que el avance de los mercados de exportación y la mejora de la competitividad de la economía española impulsen la actividad. Sin embargo, dicho impulso se enfrentará a otros factores que frenan la intensidad de la recuperación como la persistencia de un elevado grado de incertidumbre, los prolongados efectos del ajuste inmobiliario y el alto endeudamiento acumulado por el sector privado, que exige cierto saneamiento antes de que pueda reiniciarse otra fase de expansión del gasto.

Según el organismo que dirige Miguel Ángel Fernández Ordoñez, un elemento muy relevante para la recuperación de la economía será el consumo privado. Sus previsiones para este año son que tras el excepcional incremento de la tasa de ahorro de las familias en los dos últimos años, en que aumentó casi 8 puntos porcentuales hasta situarse por encima del 18%, el consumo privado retomará gradualmente una senda de mayor dinamismo, de forma que la tasa de ahorro disminuya, si bien se mantendrá en niveles superiores a su media histórica.

La **cifra de negocios del sector servicios** registró una disminución del 13,7% en 2009 y la tasa de ocupación descendió un 5,8% respecto a 2008, mientras que en el sector industrial el retroceso fue del 21,7%. Los pedidos cayeron en la misma proporción a lo largo del año, un 22,1%, según los datos del Instituto Nacional de Estadística.

El empleo, por su parte, experimentó un descenso del 5,8% y todos los sectores registraron bajadas, sobre todo en servicios a empresas (-7,6%) y turismo (-6,1%). Las tasas anuales de ocupación para el resto de sectores fueron del -5,3% para el transporte, del -5,2% para el comercio y del -3,0% para las tecnologías de la información.

Las **cifras de negocios en el sector industrial** también cayeron a lo largo del año y en mayor proporción que en servicios. Según el destino económico de los bienes, la evolución interanual para el periodo comprendido entre enero y diciembre de 2009 fue del -10% para los bienes de consumo (un -33,7% para los bienes de consumo duradero y un -6,6% para los bienes de consumo no duradero), del -20,3% para los bienes de equipo, del -27,7% para los bienes intermedios y del -37,9% para la energía. El descenso fue de un 2,9% en tasa interanual en el mes de diciembre.

La actual situación económica ha mermado la actividad empresarial y las **iniciativas para poner en marcha nuevos proyectos**. Los últimos datos que corroboran este hecho apuntan a que en 2009 el abandono de

negocios aumentó un 53,8% respecto al año anterior, lo que se tradujo en el cierre de más de 400.000 empresas.

El gasto en consumo de los hogares se vio afectado en 2009 por la incertidumbre asociada al mercado deterioro del mercado de trabajo y por el efecto negativo de la destrucción de empleo sobre las rentas salariales, aunque también contribuyeron las restricciones de crédito y la disminución de la riqueza asociada a la tendencia descendente del precio de la vivienda.

Estos factores, según el Banco de España, tendieron a deprimir el consumo, pese a que otros elementos incidieron positivamente sobre la renta real de las familias, como la baja inflación, la moderación de los tipos de interés y el impulso de las transferencias netas de las administraciones públicas.

Las exportaciones e importaciones de bienes y servicios aceleraron en el cuarto trimestre de 2009 su crecimiento intertrimestral con avances del 3% y del 2,1%, respectivamente, tasas nueve y cuatro décimas superiores a las del tercer trimestre de 2009.

Continuando en esta misma línea, la **tasa de ahorro de los hogares** e instituciones sin fines de lucro se situó en el 14,1% de su renta disponible en el tercer trimestre de 2009, lo que supone 4,6 puntos más que en el mismo periodo de 2008, según informó el Instituto Nacional de Estadística (INE). Sigue así en valores elevados, ya que el dato del tercer trimestre de 2009 es el más elevado en un tercer trimestre de toda la serie, iniciada en el año 2000⁵.

Así pues, la salida de la crisis vendrá muy marcada por el modo en el que las familias reduzcan su apalancamiento. Aunque el endeudamiento de los hogares continúa disminuyendo suavemente desde los

⁵ En comparación con el segundo trimestre, la tasa de ahorro es 10 puntos inferior, pues en dicho periodo los hogares españoles situaron su tasa de ahorro en el 24,1%, su nivel máximo hasta la fecha. No obstante, debe tenerse en cuenta que esta tasa tiene un alto componente cíclico.

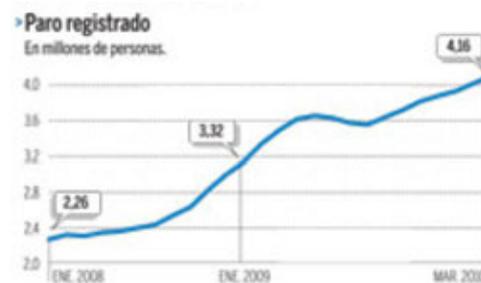
máximos alcanzados en el segundo trimestre de 2008, todavía se encuentra holgadamente por encima de los niveles que presenta la media de la UE.

Por último, la gravedad de la recesión económica ha recortado el **nivel de renta español respecto a la media de la Unión Europea** y ha roto la histórica tendencia de alza continuada de las últimas décadas. Tomando como referencia la renta per cápita de la Unión Europea de los veintisiete (que es el 100%), la renta España cayó en 2009 al 99,4% desde el 102,6% de 2008.

Las previsiones de Eurostat indican que esta tendencia en la caída del Producto Interior Bruto (PIB) per cápita del país continuará este año y el que viene, alejándose todavía más de la media de la Unión Europea y de países como Luxemburgo, Alemania o Irlanda.

Según las previsiones publicadas por Eurostat en su página web, España no sólo no superará a Francia y Alemania en 2011, sino que volverá a ser adelantada por Italia. El organismo dependiente de la Comisión Europea prevé que España tenga un PIB per cápita del 97,4% respecto a la media europea en 2010 y del 96,3 en 2011. Mientras que para Francia estima un 107,5% y un 107,1%, respectivamente para los ejercicios señalados, para Italia calcula el 98,4% y el 98%.

En cuanto al principal lastre de la economía española, el paro, el instituto Flores de Lemus cifra en un 20% la tasa de desempleo para los próximos dos años. El **desempleo** en España creció y cerró el año en un total de 4.326.500 desempleados.



Los servicios continúan siendo el sector más afectado, con 45.420 nuevos desempleados. El segundo colectivo fue, paradójicamente, el de quienes no han tenido un empleo anterior (14.810 personas). Esto significa que jóvenes, estudiantes y amas de casa siguen acudiendo a las oficinas públicas en busca de una ocupación. La construcción, a su vez, generó 9.915 parados más, siendo el tercer grupo más numeroso. Para ayudar a este colectivo el Gobierno ha propuesto al resto de grupos políticos una apuesta decidida por la rehabilitación de viviendas, que estiman que podría generar 350.000 nuevos puestos de trabajo.

3.1.3 La economía de Galicia

Galicia figura entre las comunidades autónomas españolas que presentó una **renta per cápita** inferior a la media europea, según los datos de la oficina comunitaria de estadística.

Galicia creció un 1,8% en 2008, según datos del Instituto Galego de Estatística, 2,2 puntos menos que en el año 2007. Este dato es superior al estimado para el conjunto de España (1,2%) y para el conjunto de la UE (0,9%), según la misma fuente.

Finalmente, la economía gallega se contrajo un 3,1% en tasa interanual en el cuarto trimestre de 2009 y un 0,2% en tasa intertrimestral, de forma que mejoró los registros del periodo comprendido entre julio y septiembre (-3,6% y -0,7%, respectivamente), según los datos del Instituto Galego de Estatística, que destacó que en el conjunto del año pasado el PIB experimentó un descenso del 3%.

Todos los componentes de la demanda, salvo el gasto en consumo final de las administraciones públicas e instituciones sin fines de lucro, presentan en el último cuarto de 2009 tasas negativas. El aumento del gasto público (5%) no fue suficiente para contrarrestar caídas de la formación bruta de capital (10,7%) y del gasto en el consumo final de los hogares (-1,9%). El gasto en consumo final de las administraciones públicas e instituciones sin fines de lucro creció un 5% en 2009, mientras que la aportación de la demanda exterior neta fue de 1,3 puntos, cuatro décimas superior a la contribución de 2008.

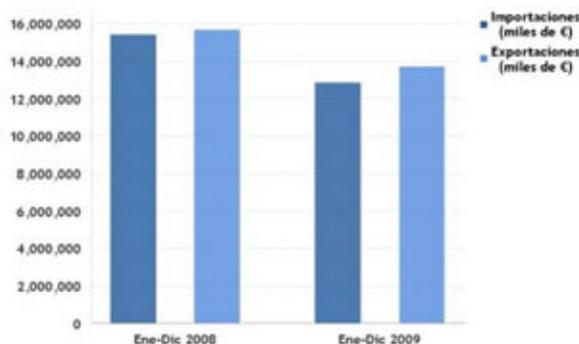
El **PIB valorado a precios corrientes** registró en el cuarto trimestre de 2009 un incremento interanual del -2,5%, lo que supone un crecimiento del deflactor implícito del 0,6% (+0,5 puntos superior al del trimestre anterior). En el conjunto de 2009, la caída del PIB en términos nominales fue del 2,5%, el deflactor implícito creció, por tanto un 0,5%; 2,1 puntos menos que el crecimiento del deflactor del año anterior.

El **empleo**, medido en términos de puestos de trabajo equivalentes a tiempo completo, creció en el conjunto del año 2008 un 0,4%, 2,4 puntos menos que el estimado un año antes. Esta tasa supone la creación neta de 4.173 puestos de trabajo equivalentes a tiempo completo en un año. Posteriormente, el empleo, medido en puestos de trabajo equivalentes a tiempo completo decreció un 3,8% en el cuarto trimestre de 2009, lo que supuso la destrucción de 43.797 puestos de trabajo equivalentes en un año.

En 2009, el número medio de puestos de trabajo equivalentes a tiempo completo fue de 1.112.465, cifra que supone un descenso de 46.098 empleos en términos absolutos respecto a 2008 (-4%). Las mayores caídas se registraron en la construcción y en la industria y sólo los servicios no de mercado contaron con tasas

positivas. La variación de la productividad aparente del factor trabajo con respecto a 2008 se situó en el 1%, mientras que un año antes había crecido un 1,3%.

El **comercio exterior** de Galicia languidece por la falta de demanda interna. El capítulo más importante de las ventas al exterior corresponde a vehículos automóviles, que ha generado el 35,47% del valor alcanzado en 2009; le siguen los capítulos correspondientes a confección textil no de punto, confección textil de punto y pescados, crustáceos y moluscos, con incidencias respectivas del 10,80%, 6,57% y 6,14%.



En cuanto a la distribución por sectores, una quinta parte (20,16%) de la factura gallega pagada por importaciones en el período analizado ha correspondido al capítulo de vehículos automóviles y en un 17,83% al de combustibles. La incidencia del resto de capítulos (del tercero al décimo) es muy inferior ya que entre el 7,94% y el 2,33% de la importación gallega se sitúan las importaciones de pescados, crustáceos y moluscos; aparatos y material eléctrico; prendas de vestir no de punto; artículos de fundición, hierro y acero; prendas de vestir de punto; productos farmacéuticos; maquinaria mecánica; y conservas de carne o pescado.

3.2 El sector textil y de confección

3.2.1 El sector textil a nivel internacional

El textil es un sector básico y característico de actividad que, como el conjunto de la industria manufacturera, está en continua evolución en el marco de una economía global y de cambios continuos.

El proceso globalizador de la economía ha tenido repercusiones en todos los sectores de actividad pero, sin duda, el sector textil ha sido uno de los que más afectado se ha visto.

La progresiva reducción de las barreras comerciales de este sector ha supuesto el desplazamiento de los principales centros productivos desde el mundo desarrollado a Asia, continente dentro del que China ha ido aumentando en los últimos años su tasa de crecimiento hasta conseguir desplazar a otros proveedores del sudeste asiático que, hasta ahora, habían jugado un papel dominante como Hong Kong, Taiwán o Corea del Sur.

La necesidad de poder entender la complejidad de los flujos comerciales mundiales hace necesaria la estructuración del comercio mundial en tres grandes bloques comerciales: Estados Unidos, Europa y Asia.

Durante los últimos años, **Estados Unidos** ha sufrido una reducción de su producción y un importante incremento de sus importaciones (especialmente de China e India) que han sumido a su sector textil en una crisis generalizada, crisis que ha provocado el establecimiento de medidas proteccionistas como freno ante la invasión de productos chinos.

Ofrecer un producto de calidad a un precio competitivo es cada vez más difícil en el mercado estadounidense. Las razones que causan este hecho, entre otras, son el fortalecimiento del euro frente al dólar, el encarecimiento de las materias primas, la fabricación y el transporte.

A pesar de la difícil coyuntura económica se presentan oportunidades para el sector textil en el mercado estadounidense. Destaca el aumento sostenido de la demanda del segmento medio-alto y de lujo de textiles de origen europeo entre los consumidores locales.

En los últimos quince años, el sector textil-confección europeo ha experimentado un proceso constante de reestructuración que ha estado marcado por la liberalización de los mercados internacionales, la concentración de la distribución, la deslocalización de la producción o las variaciones de la demanda, lo que ha tenido importantes consecuencias en la producción y el empleo. Pero el sector textil-confección es aún, hoy día, la tercera industria en volumen de ocupación de la **Unión Europea**.

Además, la industria textil comunitaria continúa siendo una de las grandes industrias de Europa, a la búsqueda de nuevos retos y objetivos, gracias a una política de diversificación, innovación y exportación. Pero no hay que olvidar que el textil europeo está constituido por una gran cantidad de empresas interdependientes y fuertemente implantadas en una serie de regiones claves de la UE con amplia tradición en el sector y fuertes vínculos comunitarios y sociales.

Este sector ha experimentado en Europa, a grandes rasgos, una evolución caracterizada por la pérdida de empleos y de peso económico frente al auge de otros sectores industriales y, fundamentalmente, de servicios.

Sin embargo, el sector textil continúa profundamente enraizado a nivel europeo y al peso de su tradición y de su historia une, todavía, no sólo su capacidad de proporcionar empleo y actividad industrial a numerosos ciudadanos de la comunidad, sino también su capacidad de permanencia, de innovación y renovación.

Los grandes centros textiles europeos han visto cómo la liberalización del sector ha supuesto un cambio radical del patrón de comercio mundial y de los equilibrios de las balanzas comerciales.

La demanda textil europea se ha visto estabilizada durante estos últimos años y, al igual que Estados Unidos, también ha visto cómo las importaciones asiáticas se incrementaban notablemente. El sector textil ha sufrido una reducción de su actividad, del empleo y ha contemplado cómo sus precios y sus márgenes se han degradado. Todo esto, unido a la revalorización del euro frente al dólar, ha supuesto un freno a las exportaciones europeas y una ayuda a los países asiáticos en cuanto a un aumento de su presión sobre el mercado europeo.

Desde el punto de vista global, el sector textil fue uno de los más afectados por la disminución en la demanda interna y externa. La demanda mundial decreciente, las dificultades a las que se enfrentaban algunos de los sectores usuarios finales del textil (como construcción, automoción, alojamiento) junto con unos costes de producción crecientes jugaron en contra de la industria textil.

En cualquier caso, las cifras del sector de confección parecen no ser tan negativas, dada la mayor flexibilidad de esta industria. Sin embargo, estas caídas están en la línea de las registradas en otros sectores como madera, fabricación de bienes de equipo, química o plásticos..., mientras que otras ramas de actividad experimentan desplomes de mayor envergadura, como es la industria de metales básicos o el sector de automoción.

En cuanto a los datos de comercio exterior, durante los diez primeros meses de 2009, las importaciones extracomunitarias de textil-confección bajaron un 5,3% (-15,7% en textil y -1,9% en confección); las exportaciones lo hicieron un 18,3%.

Las exportaciones de los países mediterráneos hacia los países de la UE durante el período considerado retrocedieron un 14,4% respecto al mismo período del año anterior. Todos los países mostraron un retroceso

claro de competitividad en comparación con sus competidores asiáticos. Turquía perdió un 14,3%; Túnez, un 13,3; Marruecos, un 16,7; Egipto, un 12,1; Macedonia, un 12,2.

En contraste, las compras en los principales proveedores asiáticos crecieron: China aumentó un 1,9%; Bangladesh, un 11,2; y Sri Lanka, un 6,5. Otros países asiáticos, sin embargo, también perdieron puntos: Hong Kong, un 48,9%; Taiwan, un 21,3; Corea, un 22,6; Tailandia, 8,6; Vietnam, 1,5; Indonesia, 7,1 y Pakistán, 5,5. La cuota china en las importaciones europeas totales se situó en un 45% (en octubre de 2006 era solo del 33,5%). Al mismo tiempo, la cuota de los principales proveedores mediterráneos pasó del 24,1% un año antes al 19,8%. Las compras en Estados Unidos cayeron un 13,4%. Suiza obtuvo un resultado similar, con -17,5%.

Las exportaciones de textil-confección de la UE fuera de su perímetro, por su parte, cayeron un 18,3% durante esos 10 meses: 18,8% para el textil y 17,7% para la confección. Todos sus destinos principales registraron descensos importantes, situados entre el 15 y el 30%.

Es, desde estas vertientes virtuales con fuertes lazos vinculados a su desarrollo en determinados territorios, que el futuro del textil se contempla no sólo desde una óptica de conjunto, de actuación estratégica en el mercado único de la Unión Europea, sino también unido a programas e iniciativas que aseguren, mediante la colaboración de las administraciones locales y regionales y de los agentes sociales presentes en los territorios donde predomina el sector, las interacciones entre regiones textiles consolidadas y dinámicas en su especialización en materias primas, fases o procesos del sector.

Asia, por su parte, ha experimentado un incremento de su tasa de crecimiento económico paralelo a la liberalización del sector textil, crecimiento que ha supuesto que países de la Unión Europea como Francia, Alemania, Italia o España, de gran tradición en la producción textil, se hayan visto desplazados del mercado mundial.



A su vez, el crecimiento que ha tenido China también ha supuesto un detrimento de la cuota de mercado de otros países asiáticos que, hasta el año 2000, se posicionaban como claros países exportadores (Pakistán, Malasia, etc.) y que también ha alcanzado a países como los del Magreb.

Si hasta hace algunos años eran las exportaciones la principal vía de crecimiento del sector textil en China, en 2009 ha sido el consumo interno el que ha soportado el desarrollo de esta actividad.

El sector textil chino ganó 133.150 millones de yuanes (14.050 millones de euros) entre enero y noviembre de 2009, lo que representa un incremento del 25,4% respecto al mismo periodo del ejercicio precedente, según datos de la Asociación de la Industria Textil de China. Entre enero y noviembre de 2009, la industria textil del país asiático fabricó mercancías por valor de 3,43 billones de yuanes (362.000 millones de euros), con un aumento del 9,71% respecto a 2008.

El crecimiento vivido hasta ahora por las exportaciones chinas en el sector textil-confección se explicaba fundamentalmente por sus bajos costes salariales y laborales que junto a los reducidos costes de transporte se convirtieron en un importante atractivo para muchas multinacionales, que han optado por una estrategia deslocalizadora de sus procesos productivos, retroalimentando de este modo la fortaleza económica de China en la actividad textil.

Pero según la Asociación de la Industria Textil de China, las exportaciones textiles del gigante asiático acumularon un retroceso del 11,02% en 2009, mientras la demanda interna fue la que sustentó el sector, ya que copó el 79,89% de las ventas.

El proceso de liberalización del sector textil, cuyo objetivo ha sido un aumento del multilateralismo comercial y del bienestar global de la sociedad, ha tenido como resultado un incremento de la división en áreas mundiales y una mejora económica de aquellos países cuyos costes salariales y sociales eran menores. Esta

mejora económica permitirá que en un futuro China, juntamente con la India, pueda llegar a sumar el 65% del mercado de Estados Unidos y el 35% del mercado europeo.

3.2.2 El sector textil-confección en España.

El sector textil-confección ha tenido tradicionalmente un peso muy significativo en el sistema productivo, si bien, tal y como ha sucedido en el conjunto de países desarrollados y específicamente en el entorno europeo, en España representa, asimismo, una de las actividades fabriles más afectadas durante las últimas décadas por los intensos procesos de reconversión y reestructuración provocados por las rápidas modificaciones de las características de demanda y el comportamiento de los mercados, así como por la competencia de los nuevos países productores.

Desde el año 2000 la producción textil ha sufrido un claro retroceso, explicable en parte, por la penetración de los productos procedentes, en su mayoría, de Asia. Si se toma como referente el **Índice de Precios Industriales** (IPRI) para analizar la evolución de la actividad productiva independientemente de los precios, se puede observar que a partir del 1999 el IPRI del sector textil y confección ha experimentado un descenso relativo en relación a la evolución general de precios al enfrentarse a una creciente competencia en los mercados mundiales.

El Índice de Precios Industriales del sector textil cerró 2009 con una subida moderada del 0,3%. Se trata del nivel más bajo desde 2002, cuando el coste de los productos había descendido un 1,3%. El IPRI bate récords negativos en la industria de la confección y en la de cuero y calzado. Y es que aunque sigue la atonía en el consumo, España ha dejado atrás la caída de precios gracias, sobre todo, al encarecimiento de los carburantes. Pero el sector de la moda no ha seguido esta tendencia y, mientras el Índice de Precios al

Consumo (IPC) general subió un 1% interanual en enero, los precios de vestido y calzado cayeron un 1,1% en relación al mismo mes de 2009.

La **subida del IVA** decretada por el Gobierno en julio de 2010 ha intensificado la encarnizada guerra de precios entre los gigantes del sector de la moda. El 1 de julio, el IVA de los artículos de moda paso del 16% al 18%. Cadenas como H&M, Primark y C&A ya han manifestado su intención de obviar el alza del IVA, aunque otros grupos de distribución podrían secundar la decisión, según Cinco Días. De esta manera, la subida de impuestos no pondrá fin a la espiral deflacionista de la moda, que en 2009 registró una caída del Índice de Precios al Consumo (IPC) de vestido y calzado del 0,8%.

La subida tributaria, con la que el gobierno quiere contribuir a reducir el déficit del estado, coincidirá en julio con el inicio de la campaña de rebajas. La mayoría de las cadenas asumen, sin embargo, que en verano del 2010 se volverán a repetir los descuentos que se avanzan a las rebajas para favorecer la reducción de existencias. Al asumir en el margen el aumento del IVA, las cadenas de moda deberán repercutir este nuevo descuento en sus cuentas⁶. Otras cadenas podrían secundar a estos grupos internacionales para no perder posiciones en un mercado en el que el factor precio ha tomado una importancia fundamental.

⁶ C&A, por ejemplo, señala que deberá incrementar sus medidas de ahorro de costes, mientras que Primark reconoce que todavía no ha cuantificado el impacto en sus resultados de la decisión del Gobierno. H&M, con una gama de precios algo superior que C&A y Primark, también reducirá su margen en mitad de una campaña en que prevé ofertas y descuentos más agresivos.

Principales magnitudes del sector textil, confección y moda en España						
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Empleo (Miles)	243,3	223,2	206,0	196,5	182,3	
Producción (Millones €)	12.790	11.650	11.415	11.390	10.390	
VAB (Miles de €)	5.500	5.020	4.920	4.900	4.470	
Importaciones (Millones €)	10.031	11.011	12.336	13.383	13.281	11.795
Exportaciones (Millones €)	6.627	6.659	7.356	7.814	8.005	7.821

Fuente: CITYC

En España el textil da empleo directo a 200.000 trabajadores (cifra que representa el 7% del empleo industrial). Además, de este sector depende indirectamente la ocupación de otros como el químico, el metalúrgico, la informática y la distribución comercial en general, estimándose que cada empleo del sector textil y de confección lleva asociado indirectamente alrededor de dos empleos en otros sectores. En cuanto a los datos de ocupación, destaca la intensidad del empleo femenino, con mayor incidencia en la actividad de la confección, donde la mano de obra es más intensiva.

La industria textil sufrió en 2009 una caída histórica en la producción, con una caída de la actividad de un 20,9% de media en 2009 en relación al ejercicio anterior. El impacto de la crisis se notó más en este sector que en el conjunto de la industria en España, donde el Índice de Producción Industrial (IPI) registró un descenso del 16,2%. Según datos difundidos por el INE, la industria de confección de prendas de vestir redujo su actividad un 19,7% con respecto a 2008, mientras que la industria del cuero y del calzado redujo su índice de producción un 20,2%.

A pesar de los malos resultados anuales de 2009, lo cierto es que los **índices de producción** de la industria textil mejoraron en el tramo final del año. En confección de prendas de vestir, en cambio, la industria sólo

registró un crecimiento interanual, en noviembre, cuando la actividad subió una décima. En diciembre, el sector volvió a registrar una caída en el índice de producción, del 21,6%. La industria del cuero y del calzado encadenó doce meses consecutivos de caídas interanuales. La nota positiva fue que en diciembre se registró la caída más moderada, del 5,1%.

La crisis, según estas estadísticas, se cobró 17.800 empleos y castigó especialmente a los subsectores de textil hogar, vestuario y productos técnicos destinados al sector de la automoción. Estas cifras superan las alcanzadas en 2005, cuando se liberalizaron los intercambios textiles internacionales.

El mercado español tuvo una evolución muy negativa. El gasto en vestuario retrocedió en el año 2009 un 6% en valor y algo menos en el número de prendas compradas. El mercado de textil hogar fue el más afectado debido a su relación con el sector de la vivienda. Finalmente, los textiles técnicos fueron negativamente influidos por la caída de la actividad industrial y, especialmente, de la automoción.

Las perspectivas para 2011 son inciertas en estos momentos. La demanda interior continuará en términos negativos durante la primera mitad del año.

El menor crecimiento del paro y una inflación y tipos de interés muy contenidos pueden significar una mejora en la renta de las familias que permita estabilizar la caída del consumo, aunque no es probable una recuperación franca hasta 2011.

La exportación podría mejorar en la medida en que se vaya consolidando a lo largo del año la situación económica europea, ya que los países europeos absorben 2/3 de nuestras exportaciones.

Las importaciones estarán en función de la estabilización del consumo interior y de la actividad industrial, con lo que podrían volver a crecer aunque ligeramente. Continuará la presión de los productos asiáticos en base a sus precios competitivos. Con esta base, es previsible un nuevo retroceso en la actividad y en el empleo, aunque más moderado que en 2009, que seguramente marcará el punto álgido del presente ciclo económico.

Como confirmación de esta tendencia, las cifras de producción y empleo del segundo semestre indicaron una contención relativa sobre el importante deterioro registrado durante la primera mitad del año.

Por otro lado, la **internacionalización** de las empresas es ya una realidad. El déficit comercial español ha pasado de sumar 94.000 millones de euros en el año 2008 a unos 51.000 millones en el año 2009, lo que supone una reducción de aproximadamente el 46%.

La entrada en la UE en 1986 ha representado la plena incorporación de las empresas españolas en el mercado mundial de artículos textiles y de la confección. Este hecho ha sido aprovechado por las empresas que van aumentando cada día más su presencia en el exterior.

De hecho, en los últimos años las **exportaciones** de prendas de vestir han experimentado una importante aceleración, sobre todo a partir de 1993, alcanzando records históricos gracias al cambio de estrategia de las empresas.

Las firmas españolas se han dado cuenta de que la internacionalización tiene que ser un pilar básico en sus políticas de crecimiento. Gracias a unos cuidados diseños y a una excelente relación calidad-precio, España ha conseguido vender a más de 70 países repartidos en los cinco continentes.

Las exportaciones de la moda española se redujeron en 2009. A pesar de que fueron muchas las empresas que redoblaron sus esfuerzos por incrementar su presencia en otros países, la crisis internacional moderó un 2,3% la salida de productos textiles de las fronteras españolas. Estas ventas al exterior sumaron 8.079 millones de euros y representaron un 5,1% del total de exportaciones de la industria española.

La caída del textil fue, por un lado, más baja que la registrada por el conjunto de la industria española, que redujo sus exportaciones un 15,9%. En segundo lugar, la caída de las importaciones textiles superó ampliamente el descenso de las exportaciones del mismo sector, al dejarse un 11,6%, hasta 12.368 millones



de euros. El déficit exterior, que mide la diferencia entre las exportaciones y las importaciones de un sector a lo largo de un periodo, se redujo y cerró el año en 4.288 millones de euros, un 24,9% menos que en 2008.

En el entorno de la Unión Europea, el análisis por mercados revela el buen comportamiento que registran las ventas de moda en el mercado francés, tradicionalmente uno de los principales clientes, y que en el año 2009 ha tenido un incremento en el peso sobre el total de las ventas de un 8,2%. Igualmente Italia registra un peso sobre el total de las exportaciones de moda de un 3,1%. Alemania se muestra muy dinámica con un 13% de crecimiento. Crecimientos más moderados registra Bélgica, Portugal o Grecia. Fuera ya de la Unión Europea, destacan Polonia y Turquía.

Ranking de países compradores de Moda de España (% sobre el total de las importaciones). 2009		
Países	Importe	% sobre el total de las exportaciones de moda
Portugal	813.771.849,42	16,47%
Francia	742.054.279,61	15,02%
Italia	534.155.442,48	10,81%
Reino Unido	267.285.800,54	5,41%
Grecia	237.042.625,07	4,80%
Alemania	228.273.262,56	4,62%
México	167.477.287,77	3,39%
Bélgica	154.225.390,66	3,12%
Turquía	133.826.829,06	2,71%
Polonia	102.663.059,94	2,08%

Fuente: Agencia Estatal de Administración Tributaria (AEAT) y elaboración propia

Un dato muy positivo a destacar es el constante aumento en el grado de apertura al exterior, es decir, la parte de la producción que se destina a mercados exteriores. Además, cabe destacar el descenso en la concentración geográfica de las ventas al exterior.

Pero la moda española prosigue su conquista de los mercados internacionales, principalmente a través de **franquicias**. Las franquicias de grupos españoles de distribución de moda se han posicionado ya en un centenar de países del mundo, según el informa “La franquicia española en el mundo” de la Asociación Española de Franquiciadores (AEF). De este modo, la moda española ha incrementado en cuatro países su presencia internacional a través de franquicias, según datos de cierre del primer trimestre de 2010.

Actualmente existen 57 marcas del sector que han llevado sus rótulos al extranjero (doce más que en 2009) mediante un total de 2.672 tiendas, con un crecimiento del 11,89% respecto a 2009.

La moda es el primer sector exportador de franquicias de España, con un 24,36% del total de marcas del país que operan en el extranjero. Actualmente existen 234 franquicias de enseñas españolas en 112 países, 24 marcas y cuatro países más que en 2009. El número de establecimientos ha crecido un 0,5%, hasta 10.186 puntos de venta. En el conjunto, Portugal aglutina el 73,5% del total de franquicias nacionales en el exterior, con 172 cadenas y 2.175 establecimientos. A continuación figuran México, con 63 marcas y 798 tiendas; Francia, con 48 firmas y 1.444 puntos de venta; Andorra, con 48 marcas y 63 locales e Italia, donde operan 43 enseñas españolas, que suman 464 tiendas.

Latinoamérica y Asia son dos de los continentes de máximo crecimiento. Los mercados latinoamericanos son, detrás de Europa, los preferidos por las franquicias españolas y concentran un total de 2.415 puntos venta en 24 países. México, Chile y Venezuela lideran el ranking latinoamericano. En Asia, por su parte, las

redes franquiciadoras españolas se han posicionados en 28 países (diez de ellos de Oriente Medio) con un total de 997 locales (333 en Oriente Medio). Arabia Saudí, Emiratos Árabes, China y Kuwait copan la mayor parte de marcas españolas presentes en Asia.

Como se ha comentado anteriormente, la creciente apertura del mercado español ha provocado también en los últimos años un aumento paralelo de las **importaciones**, si bien en 2009 España redujo sus importaciones textiles y de confección de forma relevante. Las compras de este tipo de productos se redujeron un 11,2%, hasta los 11.795 millones de euros, en relación al ejercicio 2008, según el CITYC. Las remesas cayeron para prácticamente todos los proveedores significativos de España en artículos de moda, con descensos que fueron desde el 35,7% de Reino Unido, que sumó emisiones al mercado español por 166 millones de euros, al 2,2% de China, que se quedó en 2.993 millones de euros.

El CITYC destacó que las importaciones asiáticas suman casi el 46% del total, con una reducción del 2,9%, mientras que aquellas procedentes de los mercados europeos se contrajeron un 20% y coparon el 34% del total.

Según datos del Centro de Información Textil y de la Confección, la demanda del mercado textil y de la confección retrocedió un 5,8% en valor en 2008, por la fuerte contracción del consumo de las familias y de la compra de viviendas, que afectó especialmente al mercado de textiles para el hogar. Esta evolución negativa de la **demanda interna**, junto con el primer descenso desde 1991 de las exportaciones (-0,6% en valor), ha conllevado una caída de la producción del 10%, que se sitúa en niveles similares a la anterior crisis de 2005, cuando se produjo la liberalización de los intercambios textiles internacionales.



La demanda interna de los productos industriales textiles bajó en España un 29,4% durante 2009, hasta 2.947 millones de euros.

DBK sostiene que el crecimiento de la actividad de confección en algunos mercados exteriores llevará a que la producción de la industria textil tienda a estabilizarse, mientras que la competencia y la deslocalización penalizarán al sector del cuero, en el que continuará disminuyendo el número de fabricantes.

Cada consumidor gastó un 7% menos en productos textiles en 2009 y compró dos prendas menos que en 2008. Según ACOTEX ya en 2008 las ventas en el sector cayeron el 11,2% respecto a 2007 y que, aunque todavía las cifras de facturación de 2009 son menores que en los años 2006 y 2007, hay una notable mejoría y permiten ser más optimistas, sobre todo por las cifras de venta de los últimos meses del año.

Además, la frecuencia de compra cayó un 4,5% y el gasto en prendas de vestir descendió un 8,4% en 2009, más de dos puntos por encima del retroceso registrado durante el año anterior (-5,9%). La cifra total de gasto se situó en 1.500 millones de euros.



Según el balance anual del sector textil elaborado por Kantar Worldpanel, el precio medio unitario se redujo en un 5%, hasta los 14,4 euros pagados en 2009, mientras que el aumento de la población no se tradujo en un mayor número de compradores. El porcentaje de individuos que compró alguna prenda de vestir en 2009 se redujo en un punto, hasta situarse en el 87% de los españoles. El sector del calzado contuvo su caída en un 0,8% y se posicionó como la partida en textil con mejor desarrollo en 2009.

En cuanto a los canales de distribución, las cadenas especializadas superaron por primera vez al canal independiente y representaron el 35% del gasto total en textil. Las tiendas independientes cedieron tres puntos de cuota de mercado respecto a 2008 hasta situarse en el 30,3%. Las cadenas aumentaron su clientela en alrededor de 600.000 nuevos compradores hasta llegar a los 23,8 millones de clientes y superaron, también, por primera vez al canal independiente, que en 2009 recibió las compras de 22,7 millones de españoles.

Efectivamente, la coyuntura económica ha alterado los patrones de consumo. Las cadenas especializadas se han convertido en 2009 en el primer canal de distribución de moda y, siguiendo la tendencia alcista de los últimos años, han superado por primera vez al canal independiente, según datos del balance anual del sector textil de Kantar Worldpanel.

Elaborado a partir de datos del panel Worldpanel Fashion, el estudio concluye que las cadenas han incrementado su peso en el gasto total en textil hasta copar el 35% del mercado. Las tiendas independientes, en cambio, redujeron tres puntos su cuota de mercado respecto a 2008, hasta el 30,3%.

Los datos de Kantar Worldpanel reflejan así una tendencia iniciada hace una década y que se ha acentuado con el cambio de ciclo económico, que ha provocado una contención del gasto en artículos de textil. La coyuntura ha afectado especialmente a los comercios independientes, con menor margen para adaptar sus compras al consumo, así como para reducir sus precios.

Mientras los principales grupos de distribución de moda de Estados Unidos centran en Europa y, en concreto, en España, su crecimiento de los próximos años, las compañías españolas se lanzan a la conquista del consumidor estadounidense.

La crisis actual ha hecho los mercados más pequeños, de manera que empresas con potencial de salir al exterior y que, por alguna razón, no lo habían hecho aún, ahora se plantean salir como una necesidad. Es la misma necesidad que tienen los grupos estadounidenses de dar el salto a Europa.

Las **franquicias de moda** facturaron un 6,5% más en 2009, según el Informe sobre la franquicia en España publicado por Mundo Franquicia Consulting y muestra que los puntos de venta de moda y confección aumentaron sus ventas un 6,5% en 2009.

Por su parte las ventas de **textil de origen chino** en España se han reducido más de un 50% en los últimos dos años, a consecuencia de la crisis de consumo y, en algunas zonas, a pesar de sus precios económicos, el cierre de este tipo de negocios alcanza el 30%, según la Asociación Comerciantes Chinos en España (ACCE).

Según un informe del Centro de Información Textil y de la Confección, el crecimiento en las compras de prendas de bajo coste se debe al interés de los grandes compradores de limitar sus costes de aprovisionamiento y de poder ofertar precios más bajos al consumidor.

A este entorno negativo hay que añadir la persistencia de las limitaciones en el acceso al crédito que sufren las empresas, lo que acentuó aún más las consecuencias de la crisis y puso en dificultades la supervivencia de algunas empresas. A consecuencia de ello, continuaron los procesos de reconversión, además de un deterioro en los plazos de cobro y un aumento de las devoluciones e impagados.

Un total de 145 empresas textiles presentaron **concurso de acreedores** en 2009, lo que representa un incremento del 52,64% respecto a 2008, según la consultora PricewaterhouseCoopers⁷.

La crisis financiera y, posteriormente, de consumo se produjo en un momento de cambios en el sector textil, en el que debía adaptarse a nuevas formas de distribución y comercio. Hace pocos años el 66% de la producción se distribuía en tiendas multimarca y ahora sólo lo hace un 25 o 30%, lo que supone un cambio sustancial ante las nuevas grandes cadenas de distribución en el mercado.

A esta situación de cambios, se sumó la crisis económica actual, que ha provocado que la cartera de pedidos de la industria textil esté bajo mínimos. El sector considera que las perspectivas para 2011 son inciertas y que la demanda interior continuará en retraída durante la primera mitad del año. Sin embargo, esperan que la caída de la inflación y los tipos de interés puedan ayudar a una mejora en la renta de las familias que ayude a estabilizar la situación de disminución del consumo.

3.2.3 El sector textil en Galicia

En las dos últimas décadas, el sector textil gallego se ha consolidado como uno de los principales motores económicos de Galicia. Además de ser sede de la primera empresa del ramo, lo es de un grupo de prestigiosas firmas de moda.

A finales de 2009, la moda gallega, en lo que se refiere únicamente a la actividad más tradicional, estaba integrada por 1.645 empresas que empleaban a casi 13.460 trabajadores directos. Además facturó 7.506

⁷ Se trata del octavo sector que más ha recurrido a esta fórmula durante 2009, por detrás de construcción (con un total de 1.318 expedientes concursales), personas físicas (1.118), industria (771), inmobiliario (685), distribución (586), servicios (523) y transporte (148).

millones de euros en 2008, lo que representaba el 13,9% del PIB de Galicia, posicionándose con estos resultados como uno de los principales pilares de la economía gallega.

De estas empresas simplemente destacar los siguientes datos:

Principales magnitudes del sector textil, confección y moda en Galicia							
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009 ^(p)
Empleo (Afiliados SS)	18.879	18.012	18.155	17.691	17.881	16.233	13.460
Producción (Millones €)	1.657	1.693	2.097	2.327	2.380	2.360	
Importaciones (Millones €)	1.165	1.209	1.444	1.707	1.953	1.797	1.511
Exportaciones (Millones €)	1.228	1.430	1.653	2.133	2.436	2.563	2.567

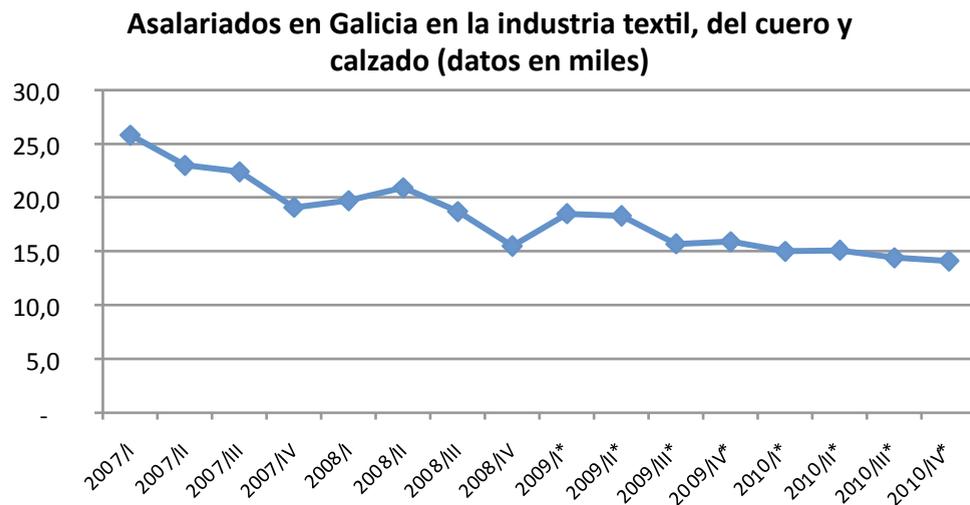
Fuentes: IGE, MTIN, Dpto. de Aduanas y estimaciones CITYC.

(p): Provisionales

Por otro lado, el sector textil-moda-confección aporta un Valor Añadido Bruto (VAB) estimado de 1.576 millones de euros, lo que supone el 4,48% sobre el total del tejido empresarial gallego, solamente un 0,76% por detrás del sector de la automoción.

En la década de los ochenta se produjo el reconocimiento de este sector como sector prioritario para la economía de Galicia, no sólo cuantitativamente, sino también en términos de prestigio, imagen y valores de modernidad.





Las empresas de la confección ubicadas en Galicia despidieron en los dos primeros meses del año 2009 un total de 2.453 **trabajadores**, una caída que atribuyen, en parte, a los despidos de trabajadores eventuales que se producen con el fin de cada colección. Por otro lado, en el primer semestre de 2009 fueron 27 las empresas del sector que se vieron obligadas a solicitar un expediente de regulación de empleo (ERE) para recortar gastos y ajustarse así a la caída generalizada de las ventas, que el sector estima en un 20%. Unas solicitudes que afectan a 818 trabajadores, casi el triple de los 275 empleos regulados en el textil en todo el 2008.

	Textil	Confección
ene-10	1.941	11.813
feb-10	1.993	11.719
mar-10	1.983	11.254
abr-10	2.025	11.259
may-10	2.068	11.331
jun-10	2.086	11.408
jul-10	2.096	11.324
ago-10	2.089	11.180
sep-10	2.044	11.210
oct-10	2.033	11.289
nov-10	2.040	11.168
dic-10	1.936	11.143

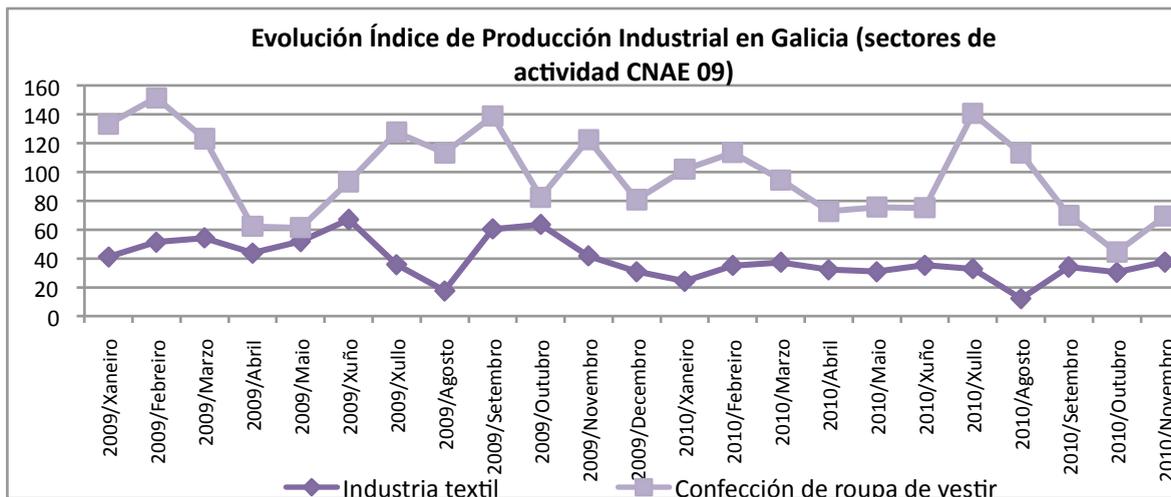
Fuente: IGE.

Esta cifra sitúa el empleo en este sector en su nivel más bajo desde 2003 y evidencia que en los primeros meses del año se han eliminado tantos puestos de trabajo como en los últimos 5 años.

El año 2003 fue el ejercicio en el que el sector textil terminó con más personal: 18.879 empleados y, desde entonces, la cifra ha ido cayendo progresivamente.



Sin embargo, la destrucción de empleo registrada en el textil en los últimos años no sólo afecta al textil gallego, sino que afecta al conjunto del sector nacional.



A continuación y con la finalidad de ofrecer una visión resumida del peso de las exportaciones del sector textil en Galicia, se incluye una tabla que resume el peso de las exportaciones del sector textil gallego comparado con el estatal.

	Exportaciones Galicia	Exportaciones España
	miles de \$	miles de \$
Unión Europea (27)	91.122	428.547
Importaciones extra-UE (27)		
Estados Unidos	18.498	114.588
Japón	24.069	54.168
Rusia, Federación de	8.711	92.090
Hong Kong, China	4.966	33.845
Canadá	9	72.168
Suiza	135	67.854
Emiratos Árabes Unidos	34.856	69.893
Australia	3	551
Corea, República de	4.352	13.678
Noruega	6	22.417
México	62.923	108.010
China	144	59.627
Singapur	7.309	34.274
Turquía	17.809	68.093
Total de las 15 economías anteriores	274.912	1.239.803



3.2.3.1 *Tejido empresarial*

Las principales características del sector textil – confección – moda de Galicia son su dinamismo y continua adaptación a los cambios que se producen en el entorno; derivándose de ello los diferentes modelos de negocio existentes en la actualidad.

Las posiciones de los diseñadores y marcas de diseño en el sistema de la moda española son múltiples. La mayor parte de ellos diseña, aborda la fabricación del producto y controla su distribución. Otros combinan el diseño sólo con la fabricación o sólo con la distribución, pero no integran toda la cadena de valor y, un tercer grupo, relativamente pequeño, realiza exclusivamente el diseño de los productos.

El análisis encargado por el Ministerio de Industria a la EOI Escuela de Negocios en 2008 muestra ciertas tendencias en estas posiciones que acabarán afectando al contenido de la actividad en España. Entre ellas cabe destacar las siguientes:

- Las integraciones más frecuentes en el sector de la moda se realizan actualmente con el segmento de distribución.
- Se observa un flujo creciente de diseñadores que buscan centrar su actividad exclusivamente en el diseño.
- La incorporación del diseño de moda a los grandes sectores industriales relacionados con la moda y a los sectores de distribución es cada vez mayor.

1. Retail

En este grupo se engloban aquellas empresas cuya actividad principal es el *retail* o venta al detalle, subordinando el resto de sus actividades a la eficiencia en ésta.

Frente a la gran multinacional del sector que hay en Galicia y a la que no se puede comparar con el resto del sector, existen otros grupos que con el paso del tiempo han conseguido un tamaño importante, ya sea actuando con la marca de la empresa o adquiriendo nuevas marcas e introduciéndolas en su cadena de tiendas.

La globalización del sector, tanto de los lugares de aprovisionamiento como de surgimiento de nuevos mercados, ha supuesto una gran oportunidad aprovechada por la empresa líder. Sin embargo, las empresas de tamaño medio también han conseguido mejorar la eficiencia de su cadena de suministro, permitiéndoles mantener buenos márgenes de contribución y precios competitivos. Este mismo modelo, lo están acogiendo algunas pequeñas empresas, creando la base para futuras expansiones a otros mercados.

La asignatura pendiente de las empresas de tamaño medio es la presencia en los mercados internacionales, asignatura que no será fácil superar y que, sin embargo, será clave para poder sobrevivir. Difícilmente conseguirán mantenerse concentradas en uno o pocos mercados, ya que la dimensión mínima exigida para operar eficientemente cada vez será mayor.

2. Marcas

Este grupo lo forman todas las empresas que poseen una o varias marcas propias y las comercializan, fundamentalmente, a través de un canal multimarca, ya sea a través de tiendas independientes, grandes detallistas o tiendas departamentales.

En los últimos años, estas empresas han sufrido un fuerte proceso de especialización, abandonando las actividades que apenas les aportaban valor y centrándose en las que les permiten ser más competitivas (como por ejemplo, la comunicación con el mercado, la configuración de una identidad de marca y estilo,...).

De forma simultánea, han reconfigurado sus estructuras: la mayor parte de los costes han pasado a ser variables, lo que les permite adaptarse mejor a las circunstancias adversas del mercado.

Han surgido muchas empresas de este tipo debido a que el tamaño del mercado interno les permitió alcanzar, sin demasiadas dificultades, el equilibrio necesario. A pesar de todos los avances que han experimentado este grupo de empresas, hay un aspecto en el que no se ha conseguido avanzar demasiado: la exportación.

La cifra de exportaciones sigue siendo pequeña, debiendo concentrarse los esfuerzos futuros en aumentar las mismas.

Como aspectos a destacar en este grupo:

- Son el grueso de empresas cuya facturación está entre 1 y 30 millones de facturación.
- Despuntan dos grandes subsectores, como son mujer y niño, con un posicionamiento de mercado muy similar para todas las empresas que lo componen.
- Comercializado prioritariamente a través del canal multimarca y en el mercado español.
- El eje central del negocio es la gestión de la marca, identidad de producto y comercialización, externalizando casi por completo la actividad de fabricación.

Uno de los fenómenos más llamativos de los últimos años ha sido la aparición de las denominadas marcas de moda rápida.

Las investigaciones han demostrado que, gracias a la multitud de medios de comunicación y de redes sociales en constante evolución, los gustos de los consumidores cambian con mayor rapidez y son más imprevisibles que nunca. A esto se debe añadir, debido a la actual crisis económica global, el imperativo de ser también asequibles.

Las empresas con mayor éxito del segmento de la moda rápida han demostrado que la rapidez y la respuesta a los cambios en los gustos en continua evolución de los jóvenes compradores que siguen las últimas tendencias resultan esenciales para el éxito del mercado. Y que es posible y de hecho, imperativo, hacerlo a un coste absolutamente mínimo⁸.

3. Fabricantes

Este grupo de empresas está constituido por otros tres grupos:

- Empresas con un cierto tamaño; que se caracterizan por haber apostado por la tecnología y haberse especializado en un tipo de producción, evolucionando, de este modo, hacia la creación de nuevas unidades productivas en terceros países.
- Empresas con marca o distribución propia, que mantienen una parte de la producción de forma interna; el mantenimiento de parte de la producción de forma interna puede tener dos causas, bien porque consideran que esas actividades son claves para mantener sus ventajas en el mercado, bien como mantenimiento de su actividad profesional.
- Pequeños talleres de confección; en éstos se observa que tienen más posibilidades de subsistir aquellos que están continuamente adaptando sus estructuras y líneas de negocio hacia las nuevas demandas y exigencias de sus clientes, convirtiéndose en auxiliares de los mismos, sincronizados e integrados en la estructura de aquellos.

⁸ En definitiva, los dos factores de éxito más críticos, y relacionados, para las marcas de moda rápida son (a) un enfoque externo profundo e incesante sobre las necesidades existentes y cambiantes de los clientes, y (b) la capacidad interna para responder, de manera rápida, precisa y fluida, a dichas necesidades.

Por tanto:

- Incluye tanto los pequeños talleres como las fábricas de mayor dimensión dedicadas a trabajar en régimen de subcontratación así como las unidades productivas integradas verticalmente y al servicio de empresas distribuidoras y marcas.
- Una parte importante de este grupo son las 300 empresas que facturan entre 0,5 y 1 millones.

4. Servicios auxiliares

La reconfiguración continua del sector está favoreciendo la aparición de nuevas clases de servicios, que o ven en este sector una oportunidad de abrirse camino en el mercado y se lanzan a ella o bien se lanzan o por la masa crítica que va generándose y que justifica la existencia de servicios especializados para la industria gallega.

- Fotógrafos, agencias modelos, publicidad, consultores, transportistas, logística, software, formación, ...
- Asociaciones, Cámaras Comercio, Universidades y demás centros formativos....

En función de la importancia que alcanzan en términos de facturación y empleo, los segmentos estratégicos del textil gallego serían los que a continuación se indican:

- Grupo Inditex
- Empresas con marca de canal o marca de producto con tiendas, medianas y grandes.

- Empresas con marca y diseño propios pero con escaso control sobre el canal, donde se localizan dos grupos distintos de empresas:
 - Con infraestructura empresarial desarrollada.
 - Con escasa infraestructura empresarial.
- Fabricantes de marca blanca o de distribuidor.
- Talleres auxiliares y cooperativas.

3.3 Entorno socioeconómico

España es uno de los países con la percepción más negativa sobre la evolución de la crisis financiera, hasta el punto de que tan sólo el 10% de sus ciudadanos considera que la situación actual es buena, frente al 90% que la califica de mala, según un sondeo realizado conjuntamente por Ipsos y Reuters entre 24.000 personas de 23 países.

El sondeo también revela que el 70% de los españoles se muestra preocupado por el futuro de la economía del país, frente al 30% que expresa su confianza en que las cosas mejoren en los próximos meses. La confianza de los españoles avanza así tres puntos desde el anterior estudio.

Por otra parte, el paro y la economía son las principales preocupaciones para los consumidores españoles y europeos, según un estudio de Nielsen. Un 67% de los participantes españoles en el estudio dice gastar menos en ropa, el 66% ahorra en ocio fuera de casa y el 62% compra marcas más baratas.

Un Estudio Global de los Consumidores Nielsen, realizada a finales de 2009, refleja que el 96% de los españoles consultados piensa que España se encuentra en recesión, un punto más que seis meses antes, y sólo el 27% opina que saldrá de ella en los próximos 12 meses, frente al 54% que no lo cree así. El mayor problema para los internautas españoles es el paro, citado en los dos primeros puestos por un 41%, seguido de la economía, con el 35%.

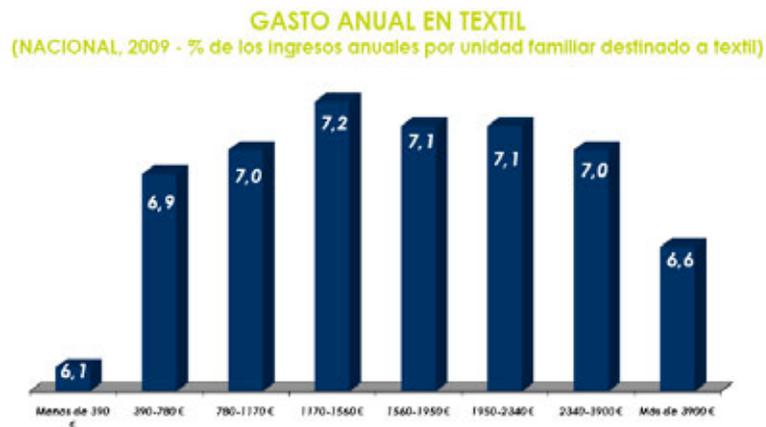
Por lo que se refiere a los gastos previstos una vez cubiertas las necesidades básicas para vivir, los españoles opinan que destinarían el dinero sobrante sobre todo a ahorrar, citado por el 47%, dos puntos menos que en el primer semestre del 2009. Aumenta, en cambio, la intención de compra de vacaciones hasta el 36%, cinco puntos más que hace seis meses; ropa, un 26%, cuatro puntos más; y nuevas tecnologías, un 16%, tres puntos más.

Un total de 1.985 euros es el gasto medio anual que, según la última Encuesta de Presupuestos Familiares elaborada por el INE, dedican los hogares españoles a la compra de artículos de vestir y calzado. Más de 165 euros mensuales si la cifra total se divide entre los doce meses del año.

Por comunidades, un reciente estudio elaborado por ACOTEX sitúa a los madrileños -con un gasto medio de 673,71 euros al año- como los que más dinero destinaron a comprar prendas textiles. Les siguen los residentes en la comunidad balear (655,8 euros), los navarros (649,27 euros) y los vascos, con un gasto en ropa cercano a los 600 euros. En el otro extremo se encuentran los extremeños, con una media de 382,07 euros, los gallegos con apenas 430 euros y los canarios que de media destinan 450 euros a la compra de artículos textiles.

Durante 2008, según la encuesta del INE, cada familia gastó el 6% de su presupuesto en ropa y zapatos, un porcentaje por encima del que destina a la compra de mobiliario o equipamiento para la vivienda (5%), o incluso de lo que cada hogar gasta en salud (3%).

La ropa y el calzado son, por tanto, dos gastos habituales que requieren una partida presupuestaria considerable.



GASTO ANUAL FAMILIAR EN TEXTIL : 1237 EUROS

Por otro lado, el 67% de los españoles cambia sus hábitos de consumo por la crisis gastando menos en ocio, en ropa y comprando marcas más baratas, ya que "el paro y la economía siguen siendo las principales preocupaciones para los consumidores españoles y europeos", según un estudio de Nielsen⁹.

⁹ El Estudio Global de los Consumidores Nielsen analiza semestralmente la opinión de los consumidores, sus principales preocupaciones y hábitos de compra a partir de las opiniones de más de 30.500 usuarios de Internet de 54 países.

Los consumidores españoles gastaron en 2008 una media de 584 euros en prendas de textil, lo que supone un 5,9% menos que el año anterior y un 8,75% menos que en 2006, según los primeros datos anuales de Worldpanel Fashion, de TNS Worldpanel.

En 2008, cada español realizó una compra media de 38,6 prendas, frente a los 39 productos adquiridos en 2007 o los 40 de 2006, con un gasto medio de 584 euros, 37 euros menos que un año antes y 56 euros menos que en 2006. Por segmentos, el más penalizado fue el de los hombres (mayores de 15 años), donde el gasto cayó un 7%, mientras que las compras realizadas por mujeres descendieron un 5,3%, y la moda infantil registró una bajada del 5,4%.

Los adolescentes representan un 10% del total del mercado textil y de zapatos en España, según se desprende de un estudio presentado por la consultora TSN Worldpanel. Los jóvenes, según el estudio *Adolescente, el último emperador*¹⁰, invierten, además de casi 378 euros en moda textil, alrededor de 140 euros al año en calzado. Su gasto es equivalente a 21 prendas de ropa y 4 pares de calzado al año. Las chicas compran casi el doble que los chicos: 30 prendas frente a las 14 de los chicos.

Ellas compran más pero gastan menos en cada prenda de ropa. El estudio también plantea que las jóvenes consideran que ir de compras es un pasatiempo más pero que aunque compran más que ellos gastan menos por prenda. Los chicos, en cambio, aunque sí se preocupan por el surtido y el diseño también tienden a fijarse más en la calidad de la confección. En cuanto a la prenda preferida, las chicas se decantan por tejanos, faldas, botas o botines mientras que ellos prefieren la ropa sport o las prendas de punto. En lo que se refiere a tiendas, ellas eligen tiendas de la cadena Inditex (Zara, Bershka o Stradivarius) mientras que ellos, con casi un 22%, se decantan por El Corte Inglés.

¹⁰ Presentado por la consultora TSN Worldpanel.

Y es que las mujeres españolas ganan de media un 25,6% menos que los hombres, según los datos del INE, una cifra superior a la media de la Unión Europea donde las trabajadoras perciben un salario un 17% más bajo que sus homólogos masculinos.

Una de las consecuencias más visibles de la crisis ha sido la rebaja del poder adquisitivo de muchos hogares. Ahora más que nunca se mide cómo y en qué se gasta el presupuesto familiar. Se replantean las necesidades, se alargan los ciclos de vida de los artículos que equipan la casa y se intenta recortar los gastos prescindibles. Sin embargo, hay algunas partidas presupuestarias que permanecen intocables en el tiempo. Comprar ropa y calzado es una prioridad en muchos hogares donde, por ejemplo, hay niños pequeños. Ahora bien, por necesidad o pura estética, ir de tiendas es una cita obligada y frecuente en la agenda de la mayoría.

Los españoles, aproximadamente, gastaron una media de 95 euros en las rebajas de invierno del 2010, un 10% menos que en el año anterior y, la mayoría, se inclinó por la compra de artículos textiles, según una encuesta a 2.000 personas realizada por la Federación de Usuarios-Consumidores Independientes (FUCI). Este retroceso es el tercero consecutivo en el gasto dedicado a la compra de productos durante las rebajas de invierno y se observa en todas las comunidades autónomas.

Así, Madrid con un gasto de 108 euros y Cataluña con 105 son las regiones más consumistas. Especialmente significativo es el caso de Asturias, donde tras 3 años en el que se mantenía el gasto sufre ahora una fuerte caída y Extremadura donde el adelanto de las rebajas no frena el retroceso. Mientras, Castilla-La Mancha y Canarias, con un gasto por debajo de los 90 euros, serán las regiones menos consumistas durante las primeras rebajas del año.

De la encuesta se desprende que dos de cada tres españoles compran en rebajas. De éstos, la mayoría (68%) se inclina por adquirir artículos textiles que son los que tienen mayores descuentos. El resto, opta por

la compra de complementos (16%), nuevas tecnologías (10%), artículos relacionados con el ocio y tiempo libre (4%), y otros (2%). Según la presidenta de FUCI, los consumidores han dejado de ver las rebajas como una oportunidad de encontrar un capricho a buen precio para considerarlas una forma de comprar los artículos imprescindibles que entren dentro de su cada vez más mermado presupuesto.

En 2008, más de 13 millones de personas visitaron un centro outlet en España, un 12% más de visitas que el año anterior y todo apunta a que la cifra aumentó en 2009. La filosofía de estas tiendas es ofrecer ropa de marcas reconocidas con descuentos, que en algunos casos son incisivos. En general, son prendas procedentes de stocks, de otras temporadas o que tienen taras que revalorizan su precio con descuentos.

Lo cierto es que la ropa y el calzado están cada vez más presentes en la cesta de la compra de los españoles. Al menos, esto es lo que se desprende del estudio *El comercio textil en cifras* elaborado por la Asociación Empresarial del Comercio y Complementos (ACOTEX). La destrucción de empleo contribuyó a reducir el crecimiento de la renta real y el deterioro del mercado laboral erosionó la confianza de los hogares.

Es necesario considerar que el consumo de ropa y, en especial, el de moda además de un componente funcional tiene otro componente emocional, que depende del estado de ánimo y de complejas variables relacionadas con la sociología del mercado, lo que se está interpretando como una sobre - reacción por parte de los consumidores a las negativas expectativas económicas que existen en estos momentos.

Un cambio de tendencia en las mismas también puede traducirse en una estabilización y recuperación del consumo en este tipo de bienes, que no requieren grandes desembolsos ni necesidades de financiación pero que proporcionan una satisfacción inmediata a quien los realiza. El problema de fondo está en la pérdida de tejido comercial e industrial, que resultará irrecuperable y que puede producirse durante el tiempo que dure esta retracción en el consumo.

Internet ha supuesto una revolución a la hora de vender. No sólo las grandes empresas pueden hacerlo, también las pequeñas y en el pequeño comercio, el de proximidad. Para ello se necesita diferenciación y especialización. Y es que salir de compras a través del ordenador va consolidándose como una realidad en España. Tras el boom en la venta en la red de billetes de avión, reservas hoteleras y entradas para espectáculos, el sector de la moda perfila su revolución en Internet.

Frente a los nuevos comportamientos y hábitos de compra como resultado de la vida moderna, cada vez son más los consumidores que confían en Internet a la hora de adquirir un producto o servicio. A pesar de la incertidumbre que se le presenta al consumidor, en lo que a privacidad y seguridad se refiere, datos recientes de un estudio realizado por la Empresa Nielsen sobre las tendencias de compra en las tiendas on-line muestran que más del 85% de la población mundial usuaria de Internet ha usado la red para realizar una compra.

El comercio electrónico en España obtuvo un volumen de negocio de 1.435,1 millones de euros durante el segundo trimestre de 2009, según los datos del último informe de Comercio electrónico publicado por la CMT. Aunque la cifra de crecimiento interanual es modesta (el 1,4%), la facturación registrada entre abril y junio de 2009 es la mayor obtenida hasta el momento y refleja un rebote respecto de la tendencia mostrada en los tres períodos precedentes. Respecto al primer trimestre de 2009 (1.239,2 millones) el alza fue del 15,8%, lo que representa el primer incremento de un trimestre respecto de otro en los últimos 12 meses.

La venta de moda a través de Internet cada vez tiene más éxito, cada vez hay menos miedo a este tipo de transacciones y el número de adeptas a la compra on-line está en pleno ascenso. Por ahora, las ventas a través de Internet del mercado de la moda sólo suponen entre el 3 y el 5% de los 300 miles de millones de euros que gana al año, pero la consultora Forrester cree que ese porcentaje crecerá hasta más del 50% en Reino Unido y Alemania para 2014.

En España, un 25% de los internautas compradores adquirió ropa y complementos, frente al 20% de un año antes. Todavía lejos de Reino Unido, Alemania o Francia, la tasa de crecimiento del comercio electrónico en España es mayor.

El éxito del comercio electrónico debe atribuirse a que la distribución tradicional se ha dormido e Internet ha sabido adaptarse mejor a los nuevos hábitos de consumo. A este hecho se añade que la crisis ha contribuido al desarrollo de este canal, porque la gente controla su gasto e investiga mucho más. Distribución en todo el mundo, conciencia de marca y un potencial interés mediático en el mundo entero son los beneficios de la distribución on-line frente a la tradicional, según la agencia WGSN, dedicada a la investigación y predicción de tendencias.

Según los últimos datos de la encuesta de la Asociación para la Investigación de los Medios de Comunicación (AIMC), la ropa y los complementos ya ocupan la séptima posición en el ranking de los productos más vendidos en Internet, por detrás de billetes, alojamientos, entradas, ordenadores, electrónica y libros y por encima de telefonía, alimentación y películas o música. Un 5,8% de los internautas confesaron que han comprado prendas de moda o complementos, una cifra todavía baja pero impensable hace unos años.

Sólo en ebay, el mayor portal de subastas de Internet, cada hora se venden 33 prendas con un precio medio que va de los 3 a los 60 euros. Ebay comenzó siendo un lugar dedicado a las ventas entre particulares, de artículos usados, pero la caída de ventas provocada por la crisis de consumo ha llevado a muchas tiendas multimarca a recurrir a esta vía para deshacerse del stock con la creación de tiendas outlet en ebay, por lo que los artículos nuevos ya superan a los usados.

Pero los verdaderos impulsores de la venta de moda a través de Internet son empresas como Privalia, Yoox o Vente Privee. Esta última, ha hecho público su espectacular crecimiento en España. En sólo dos años de funcionamiento en nuestro país ha logrado alcanzar una facturación de 23 millones de euros.

La moda se abre paso en Internet, un territorio que parecía infranqueable para este sector. A pesar de que el probador sigue siendo el freno para muchos clientes que prefieren ver cómo les quedan las prendas en la tienda antes de comprarlas; sin embargo, el comercio electrónico de artículos de moda no deja de crecer.

El segmento comercial de los outlets on-line se ha convertido en uno de los pocos negocios donde las empresas de distribución han encontrado una vía de crecimiento. Las marcas tienen problemas de stock y prefieren darle salida a través de internet, porque es más fácil.

El lujo y la gran distribución son, según WGSN, los que más han tardado en dar el salto a la Red. En España, las cadenas de moda masiva apuestan tímidamente por el comercio electrónico y la realidad es que el liderazgo de los grupos textiles españoles en Europa aún no se ha reflejado en el espacio on-line.

3.4 Entorno financiero

Según refleja la encuesta del Banco central Europeo (BCE) sobre el acceso a financiación de las pymes de la eurozona, las pymes españolas cuentan con las mayores **dificultades para acceder a financiación** entre las principales economías de la eurozona (Alemania, Francia, Italia y España), así como con las tasas más altas de rechazo en la concesión de préstamos bancarios. Son, además, las que tienen la opinión más negativa respecto a la disponibilidad de crédito como reflejo de su valoración más escéptica sobre la economía en general y sobre las perspectivas específicas de las propias empresas.

En concreto, la edición correspondiente al segundo semestre de 2009 señala que el acceso la financiación en España se mantuvo como el peor entre las mayores economías de la eurozona y apunta que, aunque en general las pymes de todos los países de la zona euro informaron de un mayor deterioro de la disponibilidad



de préstamos bancarios, las pymes españolas continuaron siendo las más negativas. Asimismo, el informe destaca que las pequeñas y medianas empresas españolas contaron también en la última mitad de 2009 con la tasa de rechazo a las solicitudes de préstamo más alta (25% frente al 20% del primer semestre) entre las mayores economías de la eurozona.

Según una encuesta de las Cámaras de Comercio realizada entre 1,66 millones de empresas, el número de pymes que ha tenido problemas para encontrar financiación ha aumentado más de dos puntos porcentuales en febrero del 2009 hasta el 82,3%, lo que equivale a ocho de cada diez empresas.

Concretamente, además del porcentaje de pymes que encontró dificultades también sube el total de empresas que intentó pedir un crédito y no lo consiguió. En la misma línea, el 34% de las empresas encuestadas asegura que ha paralizado proyectos de inversión por los problemas de financiación y el 33% de las empresas que logró un préstamo obtuvo menos dinero del solicitado.

Según las pymes que han acudido a entidades financieras en los tres últimos meses, al igual que está ocurriendo en el crédito hipotecario, han aumentado los costes de financiación, tanto en lo que respecta a los tipos de interés como a los gastos de tramitación y comisiones.

La financiación de circulante se mantiene como la principal necesidad de las pymes, mientras que aumenta el porcentaje de compañías que requiere financiación ajena para refinanciar su deuda. Esta crisis del mercado financiero se está trasladando al sector en forma de mayores dificultades para la financiación de operaciones, al tiempo que la caída del consumo está generando un incremento en los impagados.

Todo esto genera un círculo vicioso, en el que cada vez resulta más difícil la cobertura de los riesgos de las ventas al canal, lo que a su vez supone una mayor dificultad para conseguir financiación vía descuento de papel comercial o créditos de temporada, que a su vez se traduce en mayores complicaciones para conseguir financiación de los proveedores y para la apertura de créditos documentarios para las

importaciones del exterior. De esta forma, se rompe el delicado equilibrio que existía para cubrir las necesidades de capital circulante que requiere un negocio como este, en el que los periodos medios de maduración son bastante largos.

En tiempos de estrechez financiera, los bancos tratan de reducir su endeudamiento, extremando el control de riesgos y cuidándose de gastar sólo en lo indispensable. En consecuencia, empresas con planes de crecimiento y balances saneados encuentran serias dificultades para **obtener financiación bancaria**.

Sin embargo, dos años de restricción crediticia dan para ensayar fórmulas de liquidez alternativas al préstamo bancario. Además de los bancos, existen otros inversores para financiar las empresas, como los fondos de deuda mezzanine. Este tipo de financiación es más cara y con más riesgo que la tradicional o senior, ya que su cobro está subordinado dentro del orden de prelación en caso de declaración concursal. La venta de divisiones consideradas no estratégicas es otra forma de hacer caja¹¹.

El sector textil y el calzado tendrán acceso a lo largo de 2010 a **líneas de préstamos a través del Instituto de Crédito Oficial (ICO)** por un importe total de 50 millones de euros. Esta partida forma parte del presupuesto general de 150 millones de euros reservado para el periodo 2009-2011.

El objetivo de estas líneas de crédito son, según explicó Santero, mejorar la competitividad del sector y están dirigidas a la actividad manufacturera, el calzado y el textil. En diciembre de 2009 finalizó el plan para modernizar el sector textil impulsado por el Ministerio de Industria, lo que no representará la finalización de las ayudas, que se integrarán a partir de ahora en otros programas que tendrán en cuenta factores como la internacionalización y la inversión tecnológica.

¹¹ Acciona vendió hace unos meses su división funeraria Mémora al fondo 3i y el empresario Juan Domingo Ortega acaba de traspasar su empresa de quesos Forlasa a la francesa Lactalis para obtener recursos con los que centrarse en el negocio de las energías verdes.

Entre 2008 y 2009, la Empresa Nacional de Innovación (ENISA) concedió préstamos participativos a doce empresas del sector textil, por un importe total de 5,5 millones de euros.

Este tipo de ayudas, además, son posibles porque, a raíz de la crisis financiera, las limitaciones al apoyo de los gobiernos a las empresas por parte de la UE se han frenado muchísimo, ya que difícilmente Bruselas puede ponerlas en cuestión tras el rescate masivo de bancos europeos con dinero público desde octubre del año pasado. Esta nueva línea de crédito estará bonificada desde el Ministerio de Industria y se enmarca dentro de la financiación por parte del ICO de préstamos de mediación denominados para la mejora de la competitividad del sector del textil y la confección, entre otros.

Por otro lado, mantendrá a lo largo de 2010 las medidas financieras e industriales recogidas en el **plan de apoyo al sector textil**, que se implementa desde 2006. Este plan, de carácter específico, se puso en marcha entonces con una vigencia de tres años, es decir, hasta 2008 y con la intención de paliar las dificultades que atravesaba el sector desde 2005. Según datos del Ministerio, más de medio millar de empresas se beneficiarán de los sistemas de promoción exterior, que se incluyen dentro del plan, ya que este año se ha aumentado la dotación a un 8% hasta los 7 millones de euros.

De las más de 500 empresas que se beneficiarán, más de la mitad son del segmento moda mientras que unas 150 trabajan en tejidos e hilados y medio centenar en el textil hogar.

El plan de apoyo al sector textil ha canalizado en sus tres años oficiales de funcionamiento (2006-2009) unos 400 millones de euros, con un nivel de inversión asociado superior a los 900 millones.

Cuando se puso en marcha, el sector había iniciado un tortuoso camino debido a la liberalización del comercio internacional en 2005 a la que se ha unido recientemente la crisis económica, la caída del consumo y la apreciación del euro frente a otras divisas. El plan mantiene sus objetivos iniciales de mejorar la

competitividad y paliar las consecuencias negativas para empresas y empleados fruto de la caída del consumo y de la entrada de productos de mercados extranjeros.

3.5 Entorno tecnológico

Durante la pasada década, en el sector textil se produjeron cambios estructurales y técnicos que modificaron considerablemente la industria, convirtiéndose así en uno de los sectores industriales en los que más se dejó notar el impacto de las nuevas tecnologías.

Las inversiones de la industria textil en innovación, tanto en tecnología como en procesos y productos, serán determinantes sobre la futura competitividad del sector, a cuyo objeto deben establecerse los mecanismos necesarios para que, en un escenario como el actual, las inversiones en esta área se potencien.

Desde el sector se considera urgente articular acciones que faciliten el acceso al crédito de forma ágil y a un coste idóneo, a través del establecimiento de líneas de financiación al circulante y mecanismos de cobertura de riesgos de las ventas, adaptados a la dinámica propia del sector moda, especialmente en mercados internacionales, que garanticen el nivel de actividad del sector.

Pero los datos demuestran que los gastos en innovación en el sector textil en España son muy bajos y más, todavía, en Galicia. En 2006, la inversión en materiales, equipos e innovación en la actividad económica que tiene que ver con la producción y comercialización de prendas, zapatos y complementos en España fue de 452 millones de euros, según CITYC. Bastante menos que en 2005, cuando alcanzó los 469 millones.

La situación actual del sector textil y su importancia para la economía europea en la ampliada Unión Europea, ha impulsado a la Comisión Europea a crear al principio del 2004 un Grupo de Alto Nivel (*High level group*) con el fin de encomendar medidas para aumentar la competitividad a largo plazo del sector textil-confección europeo.

Este grupo concluye con una propuesta general de mejoras a nivel europeo y, como medida específica, sugiere la creación de una **Plataforma de Tecnología Europea** para el sector textil y de la confección, que servirá como medio de superar la fragmentación existente de investigación textil-confección en Europa y asegurará que se desarrollen capacidades de investigación y actividades que sean guiadas estratégicamente por los principios de excelencia científica-tecnológica, eficacia de relevancia y recurso industrial.

La Plataforma Tecnológica para el futuro del textil y confección es un foro para todos los que forman el tejido europeo de la industria textil-confección, como también sus respectivos colectivos de investigación y educación, representantes de los sectores industriales relacionados y disciplinas científicas, así como autoridades públicas.

El objetivo de la plataforma es desarrollar e implementar una visión a largo plazo para la transformación del tejido europeo actual del sector textil-confección en un actor industrial competitivo, global y sostenible. Éste continuará proporcionando un valor significativo en el empleo de la economía europea en el futuro.

Este proceso de transformación se concentrará en la explotación de la investigación, innovación y el conocimiento a través de todos los niveles de negocio y las actividades de los subsectores de la industria, incluyendo todas las posibles oportunidades de negocio para materiales con base textil, productos y procesos de producción en campos de aplicación originales.

El principal documento de la Plataforma (*Strategic Research Agenda*) (SRA) es el resultado de un esfuerzo conjunto de más de 400 expertos individuales cuya finalidad es la definición del escenario sectorial y

tecnológico europeo. El documento esboza la situación actual a nivel económico y científico-tecnológico, así como las tendencias políticas y sociales de gran impacto en el desarrollo del sector textil europeo. Subraya áreas esenciales para la innovación e identifica prioridades de investigación a tener en cuenta para el crecimiento industrial o mejora en la posición competitiva del sector.

En este documento se identificaron las siguientes tres tendencias esenciales o pilares de desarrollo para el sector textil europeo:

- Cambio hacia productos especiales a base de procesos de alta tecnología a lo largo de la cadena de valor fibra textil-indumentaria.
- Determinación y expansión de los textiles como posible material de elección (alternativo) en muchos sectores industriales y nuevos campos de aplicación.
- Final de la era de fabricación masiva de productos textiles y movimiento hacia una era industrial nueva, de enfoque hacia el usuario, personalización de productos acoplados con conceptos de producción, logística de distribución y servicios inteligentes.

La patronal textil europea EURATEX y la Asociación Europea de Industrias Biológicas EUROPABIO han acordado la agenda estratégica BioTex, que subraya la importancia de la **biotecnología** en el futuro del sector textil europeo dentro de la Plataforma Tecnológica Textil.

Para resistir la competencia internacional, el sector textil europeo se está especializando en productos de alta calidad manufacturados con procesos flexibles y respetuosos con el medio ambiente. Entre sus factores de crecimiento destaca la biotecnología¹².

La industria textil se dedica cada vez más a explorar procesos enzimáticos en lugar de los químicos tradicionales. Los textiles biológicos ofrecen nuevas características funcionales. Los polímeros con fibras biofermentadas, por ejemplo, permiten procesos productivos más limpios basados en recursos renovables.

La iniciativa BioTex tiene unos objetivos muy claros, que implican la creación de una cooperación a largo plazo entre fabricantes textiles y desarrolladores y fabricantes de nuevos productos biológicos para discernir y comprender la información procedente de los centros de I+D y transformarla en productos textiles para el consumo global.

Entre las prioridades señaladas por la agenda acordada entre Euratex y BioTex podemos destacar las siguientes:

- Nuevas fibras y composites para productos innovadores.
- Materiales textiles funcionales asociados a materiales y procesos biológicos.
- Procesos textiles respetuosos con el medio ambiente.
- Artículos textiles que respondan a necesidades de los usuarios (salud, protección, deporte, etc.) y de la industria (logística, construcción, energía, etc.).

¹² Los procesos biotecnológicos imitan en gran medida procesos existentes en la naturaleza, que (a través de la I+D) se transforman en procesos industriales. La Comisión Europea apoya la emergencia de un sector biotecnológico basado en el conocimiento donde procesos biológicos limpios y eficientes creen un nuevo horizonte industrial.

- Textiles inteligentes y prendas con electrónica integrada.
- Descubrimiento y desarrollo de nuevas enzimas y microorganismos y su transferencia a la cadena textil.
- Especial relevancia tienen las enzimas catalizadoras, los textiles biofuncionales y los biopolímeros.

Todos estos proyectos y objetivos han sido aprobados dentro del marco del VII Programa Marco de la UE.

En esta misma línea, la Plataforma Tecnológica Textil Española es una iniciativa que pretende promover una aceleración del cambio, la orientación hacia la I+D+i de las actividades empresariales del sector textil y, por tanto, optimizar el esfuerzo y los rendimientos a nivel nacional en cuanto a características, ideas e intereses del sector. Para ello se establecen unos objetivos concretos y un vínculo especial con la Plataforma Tecnológica Textil Europea

Algunos expertos estiman que no menos de un 20% de los materiales textiles europeos incorporará la **nanotecnología** en un plazo de cinco años. Se trata de una nueva generación de materiales en los que la nanotecnología juega un papel esencial: ropa que no se ensucia, que repele el café, las manchas de fruta o del vino.... La explicación de todo esto son las nanopartículas que permiten cambiar las propiedades de los tejidos: pueden llegar a repeler virus y bacterias, más de cien lavados sin perder las propiedades... No es ciencia ficción; en menos de cinco años se calcula que el viejo sector textil tendrá una nueva renovación. Esta nueva vía abre una asombrosa capacidad de innovación y de reconversión en un sector tradicional como la industria textil.

Los **textiles técnicos** se configuran como una salida al sector del textil pues la diversidad de los mercados a los que acceder es muy elevada y sus aplicaciones son muy variadas como el agrotexil, construcción, indumentaria, geotexil, industria, sanidad, automoción o deportes, entre otros.



En los últimos años, la tecnología se ha colado en el sector textil para mejorar los **tejidos** y hacerlos más **funcionales**. Se pueden encontrar prendas que controlan la temperatura, trajes de baño que reducen la resistencia en el agua y que han generado polémica en las competiciones deportivas, así como camisetas que cuentan con sistemas de detección de señales wifi o tecnologías como los diodos LED aplicadas a diferentes prendas de vestir.¹³

En el futuro, se esperan chaquetas en las que se inserten reproductores multimedia, teléfonos móviles o navegadores GPS en el mínimo espacio y sin que aumente en exceso el peso de las prendas ni se altere su vertiente estética. Esta innovación responde a las demandas de los usuarios, que reclaman cada vez más prendas de vestir que sean compatibles con sus dispositivos.

Otra tendencia extrema es la integración de baterías, paneles solares y microchips en la ropa para añadir autonomía energética a los aparatos que se porten. Las líneas de desarrollo e investigación son varias: desde la instalación de una batería debajo de las costuras a la inclusión de pequeños y flexibles paneles solares¹⁴. También se comercializan tejidos que propician prendas funcionales cuya utilidad va más allá de la tradicional¹⁵.

¹³ Esta innovación puede resultar extravagante, pero diferentes marcas ya trabajan en la inclusión de pantallas y luces en la ropa. Phillips dispone de un prototipo de tejido luminoso mientras que Corea del Sur desarrolla pantallas OLED flexibles que puedan engastarse en diferentes prendas de vestir.

¹⁴ La Universidad de Carolina del Norte (Estados Unidos) ha desarrollado unas placas solares que se pueden instalar en una corbata o en un traje. El ingenio está dotado de diversas placas fotovoltaicas que alcanzan 3,6 voltios a plena carga en cualquier aparato. Con esta energía, se puede cargar un teléfono móvil o un reproductor de MP3. De momento, no se ha superado la fase de pruebas, pero ya es posible encontrar en el mercado diferentes prendas con cargadores solares.

¹⁵ La empresa británica Babyglow vende un pijama para bebés de hasta 24 meses que cambia de color si la temperatura del bebé supera los 37°C. Estos pijamas se diseñan en diferentes colores, pero se vuelven blancos si el bebé tiene fiebre. El coste es de 20 libras.

En invierno, con las bajas temperaturas, la utilización de dispositivos con pantalla táctil, como teléfonos móviles o reproductores multimedia, cuenta con el inconveniente de que la misma no responde al tacto de los dedos si las manos de los usuarios se encuentran enfundadas en guantes para protegerse del frío. Este handicap implica quitarse los guantes para manipular el dispositivo¹⁶.

Por otra parte, más de 4.500 consumidores en 8 mercados han evaluado el **futuro de la distribución**, para ver qué innovaciones son las más valoradas en su país y cuáles de ellas creen que estarán disponibles en el año 2015. El estudio se ha realizado en: Alemania, Canadá, China, Estados Unidos, España, Francia, Japón y Reino Unido.

Las innovaciones relacionadas con el sector textil que han valorado los consumidores en el estudio *New Future In Store* son, entre otras:

- Espejo interactivo en probadores. El espejo es una pantalla digital de alta resolución con una cámara que muestra a los clientes cómo les quedan las prendas sin tener que ponérselas.
- Ayuda interactiva en probadores. Con una pantalla táctil, el cliente puede comunicarse desde el probador con el personal de ventas, sin tener que ir a buscar ayuda.
- Escaneo tridimensional del cuerpo. Exploración tridimensional del cuerpo del cliente para hacerle recomendaciones de las marcas y prendas que pueden quedarle mejor.

¹⁶ En el mercado hay diferentes soluciones. La empresa Dot Gloves comercializa una línea de guantes con unos pequeños botones en la yema de los dedos; de esta forma, las pantallas táctiles responden al movimiento de los usuarios, al encontrar una superficie de contacto. El coste de los guantes oscila entre 15 y 25 dólares, en función del tipo de tejido: punto, lana o nylon. La empresa Apple dispone de una patente que describe un guante capaz de generar una corriente capacitiva -similar a la producida por la yema de los dedos- para operar con el sistema del iPhone e iPod Touch.

Las innovaciones mejor valoradas por los españoles son el pago a través de huella dactilar, los carritos inteligentes y el escaneo tridimensional del cuerpo, con un 64%, 57% y 56% respectivamente de los encuestados que los valora con una nota igual o superior a 8. Pero la aplicación que más españoles declaran que usarían (4 de cada 10) es la ayuda interactiva en los probadores.

Otras innovaciones que podrían estar implantadas en 2015 según los consumidores son las pantallas táctiles interactivas en los probadores para comunicarse con los dependientes (lo estarían para un 73% de la población mundial, un 72% en España), mientras que alrededor de la mitad espera que los escáneres de cuerpo en 3D (57%) y los espejos interactivos en los probadores (49%) eliminen el estrés de tener que probarse de nuevo prendas.

Hoy en día resulta imprescindible poder identificar los productos. Precisamente para eso sirven los códigos de barras que ya estamos acostumbrados a ver en todas partes. Por otro lado, son diversas las tecnologías empleadas en el conjunto de operaciones logísticas del sector textil. Se destacan tecnologías especializadas en el intercambio de información automatizada, además de nuevas tecnologías de identificación y movilidad a través de radiofrecuencia.

La **tecnología RFID** es una tecnología de identificación por radiofrecuencia, que a través de un chip incrustado en la etiqueta que almacena información, permite realizar lecturas de varios productos simultáneamente, a distancia y sin necesidad de visión directa. La introducción de la tecnología de identificación por radiofrecuencia en la cadena de valor textil permitirá obtener una comunicación rápida y fiable entre los diferentes agentes que participen en los procesos de producción¹⁷.

¹⁷ La incorporación de un dispositivo RFID que permita la identificación de los productos textiles que se intercambian, facilitará la obtención de información actualizada, lo cual supondrá una reducción en los tiempos de envío y recepción así como la reducción de posibles errores en la preparación de pedidos.

La aplicación de la tecnología RFID en toda la cadena de valor textil vendrá marcada por la introducción de un tag RFID en el inicio de todos los procesos que pueda ir incorporando información conforme vayan ocurriendo los procesos textiles en cada uno de los agentes que participan en la cadena textil. Este sistema de información permitirá la trazabilidad en el sector textil y la información disponible vía on-line a través de los puntos de lectura ubicados en cada una de las empresas textiles usuarias de la tecnología RFID.

Actualmente se está trabajando en la obtención de etiquetas RFID que sean capaces de identificar productos o tejidos textiles a lo largo de los diferentes procesos textiles, obteniendo así una total trazabilidad del producto a lo largo de la cadena de valor textil.

De estas nuevas etiquetas podrá beneficiarse una gran cantidad de agentes que intervengan en algún momento de dichos procesos. Con estas etiquetas se ampliarán las posibilidades de etiquetado en productos que mediante código de barras resulta inviable y, con ello, la gestión de dichos productos.

Internet ha supuesto una revolución a la hora de vender. No solo las grandes empresas pueden hacerlo, también las pequeñas y en el pequeño comercio, el de proximidad. Para ello se necesita diferenciación y especialización. Y es que salir de compras a través del ordenador va consolidándose como una realidad en España.

Desde Infobrand proponen algunas tendencias que los analistas señalan como claves para encarar las estrategias de negocio. El desarrollo de la web no sólo como herramienta de comunicación sino también como canal efectivo de venta, conlleva el desdibujamiento de las clásicas divisiones de comercialización. Antes se hablaba del *retail* y se pensaba en un espacio físico tipo supermercado o bien en una tienda departamental, en un shopping o en algo donde la gente se encontraba para interactuar pero hoy ese mismo proceso se puede vivir en la web.

Inglaterra es uno de los países que está marcando la punta en el desarrollo de plataformas on-line. Es sabido que sus inversiones publicitarias on-line superan a las de rango tradicional y esto también se refleja en el crecimiento de los negocios en la web.

Un informe realizado por la consultora inglesa Verdict Consulting para Webloyalty da una pauta de cómo viene moviéndose el negocio del *retail on-line*. Según las perspectivas de Verdict las compras canalizadas on-line vienen creciendo a una tasa del 11% anual. Entre los ingleses el comercio electrónico tiene un peso muy fuerte. Para el 2012 se estima que ya dos tercios de los consumidores harán alguna compra a través de la web.

Pero también se habla del *Mobile Retail*. Cada vez habrá más gente comprando desde sus *smartphones* desde sus casas o trabajos. Pero el experto también destaca que crecerán las marcas de segunda línea porque mucha gente estará mirando de cerca sus presupuestos: la gente estará atada a sus ingresos.

A su vez se estima que crecerán los *outlets* y los negocios de nicho para algunos rubros.

3.5.1.1 Apoyo del Sistema Gallego de Innovación al sector textil gallego

Dentro del proyecto EUROclusTEX la **Antena Tecnológica del CITEVE en Galicia** pretende ser uno de los principales ejes de relación entre la comunidad empresarial del textil y vestuario de Galicia y del Norte de Portugal.

La Antena tiene como objetivo promover un mayor conocimiento e interacción entre el tejido empresarial gallego y las infraestructuras tecnológicas de servicios e I+D de la Eurorregión, especializadas o no en las tecnológicas del textil y vestuario. Por otro lado, se pretende promover una mayor interacción entre las empresas de la Eurorregión y otras entidades de I+D+i españolas.

La Antena localizada en Texvigo será el punto de contacto entre la comunidad empresarial textil y vestuario de Galicia, más específicamente del área de Vigo, y las competencias y oferta tecnológicas y de I+D+i disponibles, tanto en el Norte de Portugal como en otras regiones de España.

Con respecto a la prestación del CITEVE junto a las empresas gallegas, ésta estará disponible siempre dentro de una lógica de articulación con las infraestructuras congéneres españolas, centrándose en las siguientes actividades:

- Prestación de servicios de pruebas y ensayos para el control de calidad.
- Servicios de investigación y análisis de defectos.
- Apoyar la preparación y presentación de candidaturas en el ámbito de los fondos comunitarios de apoyo a la I+D+i.
- Apoyar la identificación y el contacto con socios empresariales portugueses.
- Promoción y difusión de las competencias científicas y tecnológicas instaladas en la Euroregión en una lógica de red.
- Promoción y difusión de los eventos considerados de interés para las empresas de la Euroregión, realizados en el espacio europeo.
- Organización de eventos de carácter técnico y tecnológico, en áreas estratégicas para el desarrollo de las empresas del sector, en una lógica de diseminación y difusión del conocimiento.

Además, las firmas del sector obtuvieron 3,2 millones de euros del **Plan Galego de I+D+i** para sus proyectos innovadores.

3.6 Los aspectos normativos

Entre las normas que afectan, ya sea de modo directo o indirecto, a la actividad del sector textil-confección figuran:

1. *Ámbito comunitario e internacional:*

- Directiva 97/37/CE de la Comisión del 19 de julio de 1997, por la que se modifican, con objeto de adaptarlos al progreso técnico los anexos I y II de la Directiva 96/74/CE relativa a las denominaciones textiles¹⁸.
- Directiva 96/74/CE relativa a las denominaciones textiles.
- Directiva 96/73/CE del Parlamento Europeo y el Consejo del 16 de diciembre de 1996 sobre determinados métodos de análisis cuantitativos de mezclas binarias de fibras textiles.
- Directiva 73/44/CEE del Consejo del 26 de febrero de 1973, sobre determinados métodos de análisis cuantitativos de mezclas ternarias de fibras textiles.
- 2002/371/CE Decisión del 15 de febrero de 2002, que establece los criterios ecológicos para la concesión da etiqueta ecológica comunitaria a los productos textiles y se modifica la Decisión 1999/178/CE.

¹⁸ En esta Directiva se agregan nuevas fibras a la lista de fibras y descripciones.

- 2001/831/CE Decisión del 27 de noviembre de 2001 de prorrogar el período de vigencia de la Decisión 1999/178/CE que establece los criterios ecológicos para la concesión de la etiqueta ecológica comunitaria a los productos textiles.
- 1999/178/CE Decisión del 17 de febrero de 1999 por la que se establecen los criterios ecológicos para la concesión de la etiqueta ecológica comunitaria a los productos textiles.

Varias directivas relacionadas con el medio ambiente afectan el textil europeo y la industria de la confección tales como las relativas a la gestión de residuos o a las emisiones industriales.

Una pieza clave de la legislación medioambiental para el sector textil es la **Prevención y Control Integrado de la Contaminación (IPPC)**. Esta Directiva pretende reducir al mínimo la contaminación de diversas fuentes industriales en toda la Unión Europea.

Las plantas productivas para el tratamiento previo (operaciones tales como lavado, blanqueo, mercerización) o el teñido de fibras o productos textiles en las que la capacidad de tratamiento supere 10 TM por día están sujetas a la Directiva IPPC; es decir, necesitan obtener una autorización para operar.

Según la Directiva IPPC, las condiciones del permiso deben basarse sobre mejores técnicas disponibles (MTD). El documento de referencia sobre mejores técnicas disponibles para la industria textil (**BREF**) fue adoptado en 2003 y proporciona información general sobre el sector textil y los procesos industriales que se utilizan en el mismo (en preparación de fibra particular, pre-tratamiento, teñido y acabado).

Otra clase de legislación que podría tener un impacto en el sector textil es la legislación relativa al sistema de comercio de emisiones Europeo.

La Directiva 2009/29/CE modifica la Directiva 2003/87/CE, con el objeto de mejorar y ampliar el régimen del comercio de los derechos de emisión de gases de efecto invernadero. El Anexo I de la Directiva define las categorías de las actividades a que se aplica la presente Directiva.

En este marco, las empresas textiles pueden verse afectadas por la Directiva de ETS si tienen instalaciones de combustión con una potencia térmica nominal total superior a 20MW. La Directiva estipula que en el caso de las instalaciones en sectores o subsectores que están expuestos a un riesgo significativo de fugas de carbono serán concedidos los permisos de forma gratuita (sobre la base de un punto de referencia). La Directiva define las condiciones para que un sector "sea expuesto a un riesgo significativo de fugas de carbono" y establece que la Comisión aprobaría la lista de sectores en situación de riesgo a finales de 2009.

Cuando los productos biocidas se añaden a los productos textiles con objeto de conferirles propiedades específicas (por ejemplo, derogar las pulgas, ácaros y los mosquitos o evitar los alérgenos), las disposiciones de la Directiva de biocidas le son de aplicación¹⁹.

En lo que respecta, a enfoques voluntarios, el europeo de **etiqueta ecológica** para los productos de textil existe desde 1999.

REACH es el Reglamento Europeo relativo al registro, la evaluación y restricción de las sustancias y preparativos químicos. Establece la obligación de realizar el registro de todas las sustancias químicas que se fabriquen, se comercialicen, se importen o sean utilizadas dentro del territorio de la Unión Europea.

Desde el 1 de junio de 2008 no se fabricarán en la Comunidad Europea ni se comercializarán sustancias y preparados químicos, contenidos en artículos, a menos que se hayan registrado o se acojan a una exención.

2. *Ámbito estatal:*

¹⁹ Biocides Directive 98/8/EC

- Real Decreto 928/1987, de 5 de junio (BOE 17 de julio); modificado por el Real Decreto 396/1990, de 16 de marzo (BOE 27 de marzo) y el Real Decreto 1115/2006, de 29 de septiembre (BOE 30 de septiembre), relativo al etiquetado de composición de los productos textiles.
- Real Decreto 1748/1998, de 31 de julio, por el que se modifican los anexos I y II del Real Decreto 928/1987, de 5 de junio, relativo al etiquetado de composición de los productos textiles, con objeto de adaptarlos al progreso técnico²⁰.

El 12 de junio de 2008 entró en vigor el Real Decreto 330/2008, de 29 de febrero, relativo a las medidas de control a la importación de determinados productos, entre los que se encuentran productos del sector textil-confección. Este Real Decreto busca ser de ayuda tanto para los usuarios finales, por la prevención de riesgos y protección de la salud, como para las empresas y trabajadores del sector textil-confección porque va a permitir hacer frente a la competencia desleal.

Por otro lado, el Acuerdo sobre los Textiles y el Vestido (ATV) y todas las restricciones aplicadas al amparo de dicho Acuerdo expiraron el 1 de enero de 2005. La terminación del período de transición de 10 años para la aplicación del ATV significa que el comercio de productos textiles y de vestido ya no está supeditado a la aplicación de contingentes en un régimen especial, distinto de las reglas normales de la OMC/GATT, sino que se rige por las normas y disciplinas generales incorporadas en el sistema multilateral de comercio.

El gobierno ha decidido intervenir ante la proliferación de los *outlet*, cuyo crecimiento en los últimos años implica un riesgo de banalización del término. El Ministerio de Industria ha introducido en la nueva ley de comercio minorista una regulación para este tipo de establecimientos, que quedan autorizados para vender productos cuyo valor de mercado aparezca manifiestamente disminuido a causa del deterioro, desperfecto,

²⁰ BOE de 27 de agosto de 1998.

desuso u obsolescencia, pero no aquellos que se introduzcan en el *outlet* sólo por el hecho de ser un excedente de producción o de temporada.

Abordar por ley el término también pondrá fin a la indefinición legal que, según portavoces del sector comercial, ha acabado distorsionando el término *outlet*. Esta distorsión puede acabar suponiendo en algunos casos un engaño a los consumidores o incluso una competencia desleal de precios entre empresas del sector de la moda²¹.

3.6.1 Normativa de seguridad

Entre las normas de seguridad y prevención de riesgos que afectan, ya sea de modo directo o indirecto, a la actividad del sector textil figuran:

- RD 1995/1978 por el que se aprueba el cuadro de enfermedades profesionales en el sistema de la Seguridad Social
- Ley 31/1995 de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales
- RD 1124/2000 sobre protección de los trabajadores contra los riesgos relacionados con la exposición a agentes cancerígenos durante el trabajo
- RD 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención

²¹ La nueva ley de comercio del Estado deberá ser aplicada por las comunidades autónomas, por lo que será la inspección de las diecisiete administraciones autonómicas las encargadas de hacer un seguimiento de los contratos e imponer sanciones ante los eventuales incumplimientos.

- RD 664/1997, de 12 de mayo, sobre la protección de los trabajadores contra los riesgos relacionados con la exposición a agentes biológicos durante el trabajo
- RD 665/1997, de 12 de mayo, sobre protección de los trabajadores contra los riesgos relacionados con la exposición a agentes cancerígenos durante el trabajo.
- Real Decreto del 26 de Mayo de 1996, reglamento de Seguridad en las Máquinas.

La **Ley de Prevención de Riesgos Laborales** configura la norma básica de referencia en materia de seguridad y salud en el trabajo.

Los empresarios del sector textil, en particular, están haciendo un importante esfuerzo innovador e inversor para cumplir con eficacia con el complejo acervo normativo y técnico de obligaciones empresariales en materia de seguridad y salud laboral. Estas actuaciones, junto con las que realizan las autoridades competentes y los interlocutores sociales, contribuyen a mejorar la situación de siniestralidad laboral en España y tienen como objetivo básico potenciar activamente la cultura de la prevención activa de riesgos laborales en este sector de actividad.

Muchos riesgos sanitarios que fueron importantes históricamente (como el uso de tintes en la industria textil) dejarán de serlo en el futuro gracias a su sustitución por materiales menos peligrosos o a la implantación de nuevas estrategias de control de riesgos.

También ayudan las nuevas estrategias industriales de control sanitario y la implantación de nuevas técnicas digitales, la formación electrónica de imágenes y el trabajo con ordenadores.

3.6.2 Normativa de calidad

Finalmente, entre los aspectos político-normativos a considerar no se deben pasar por alto las normas ISO 9001 e ISO 14001, de gestión de la calidad y de sistema de gestión ambiental.

Aunque estos estándares son voluntarios, el hecho de que fuesen desarrollados como respuesta a las demandas de los consumidores y de que estén basados en el consenso entre proveedores y clientes, aseguran su aplicabilidad en todo el negocio y crean un estilo de gestión que se difunde en toda la empresa.

La introducción de la ISO 9001 fuerza un cambio de mentalidad en las empresas, que introducen la calidad en cada uno de los procesos internos para prevenir los defectos desde el principio y aumentar la productividad.

Las ISO 14001 tratan sobre la gestión ambiental, especificando qué puede hacer una empresa en el desarrollo de su actividad para que su impacto ambiental sea el mínimo posible. Al igual que las ISO 9001, las ISO 14000 son de carácter voluntario, tienen reconocimiento internacional y se pueden aplicar a cualquier tipo de empresa ya sea grande o pequeña, cualquiera que sea el producto o servicio que presta y el sector de actividad al que pertenezca.

Las normas ISO 14001 sirven como herramienta para hacer más competitiva una empresa, ya que constituyen un elemento diferenciador frente a la competencia, colocando a ésta en una posición ventajosa frente al resto de competidores.

Las principales ventajas pueden resumirse en: promover el ahorro de energía y materiales, asegurar la correcta gestión de los residuos generados en la actividad, controlar el impacto de las actividades, asegurar el cumplimiento de la legislación vigente en materia ambiental, mejorar la imagen corporativa frente a los organismos reguladores, los clientes y el público en general, evitar sanciones por incumplimiento de

legislación ambiental, incrementar la motivación del personal de la empresa y proporcionar una mayor puntuación para la contratación con algunas administraciones, tanto en obras como en servicios y suministros.

El bajo nivel de implantación en Galicia de ambas normas en el tejido productivo del sector textil se plantea, sin duda alguna, como un reto importante a la hora de expandir mercados o buscar la internacionalización de las empresas.

Normativas aplicables al sector textil y confección en el ámbito de la calidad y la seguridad:

- NORMA UNE-EN 14682: Seguridad de la ropa infantil. Cordones y cuerdas corredizas en ropa infantil.
- NORMA UNE 40902: 2008: Seguridad de las prendas de bebe. Propiedades físicas y mecánicas.
- NORMA UNE EN 14878: 2007: Comportamiento frente al fuego de la ropa de cama infantil.
- NORMA UNE-EN 71-1: 2006: Seguridad de los juguetes.
- NORMA UNE-EN 71-2: 2006+A1: 2007: Seguridad de los juguetes. Inflamabilidad.
- NORMA UNE- EN 14362: Métodos para la determinación de ciertas aminas aromáticas de colorantes azoícos.
- NORMA UNE-EN 13758: Propiedades protectoras frente la radiación solar ultravioleta. Protección UV.

Plan Textil Moda

Visión 2020

impulso innovador al sector

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

4. Factores críticos de éxito

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

4 Factores de éxito y críticos del sector y oportunidades del entorno

4.1 Factores de éxito del sector y oportunidades del entorno

Los **factores de competitividad de la industria textil gallega** son absolutamente distintos a los que sustentan la de los países emergentes, por causa de las facilidades que tienen en los costes de proceso incurridos en algunas de sus fases productivas o en los aprovisionamientos de las materias primas.

Para ser sostenible a largo plazo, la industria de Galicia ha de **centrarse en las fases del proceso que aportan un mayor valor añadido**, como el diseño y las marcas, los acabados o el servicio al cliente; en las que las empresas sí pueden generar barreras de entrada intangibles a los productos de terceros países.

Dentro del sector textil-confección, la **gestión de existencias, el outsourcing logístico y la gestión administrativa de las compras** son aspectos susceptibles de mejora por parte de las empresas. Resulta indispensable poner en marcha en las empresas **estrategias de optimización de stocks, picking y costes logísticos** en general, incorporando tecnologías de información y comunicación en estos procesos.

En lo que se refiere a las fortalezas del sector textil gallego, ha de destacarse la **amplia tradición y la experiencia de las empresas** de confección textil, así como la existencia de una **amplia industria auxiliar**.



Además, se trata de estructuras flexibles, con una alta **capacidad de adaptación a los cambios en la demanda del mercado**. Esta flexibilidad surge como resultado de la externalización de determinadas fases del proceso de fabricación.

Un último punto fuerte descansa sobre la **capacidad creativa** que presenta esta actividad empresarial en Galicia, de manera que la adecuada explotación de esta capacidad puede dar lugar a la consecución de ventajas competitivas.

En los años ochenta comenzó en el sector textil gallego un proceso de transformación de los modelos de negocio, con un cambio de **enfoque que pasa de la producción hacia la marca y la distribución**.

La apuesta se tiene que orientar hacia la creación de marcas que aporten como uno de sus valores fundamentales el diseño, incorporando el talento de diseñadores que sea capaces de trabajar en equipo.

Básicamente se trata de un tejido empresarial formado por unas pocas grandes empresas, una de las cuales, INDITEX, se ha convertido en líder mundial y ha tenido influencia en cómo se está reconfigurando el sector. En la estrategia de este grupo sigue siendo muy importante la producción de proximidad.

Los grupos Sociedad Textil Lonia y Adolfo Domínguez han conseguido dar el salto al transformarse en empresas de retail.

En general, el resto del sector, ha entendido en mayor o menor medida la necesidad de adaptarse a la nueva realidad global, intentando especializarse en la gestión de la marca y la distribución.

Afortunadamente, se ha consolidado un **numeroso grupo de empresas en actividades complementarias**, por la masa crítica que tiene el sector, que prestan servicios de apoyo en distintos campos: logístico, aprovisionamientos, gestión, marketing...

También supone una ventaja competitiva importante la **proximidad a Portugal** y la complementariedad con su tejido industrial.

Como oportunidad hay que destacar la **excelente imagen del sector textil gallego**, identificado con atributos de marca, calidad, diseño, tecnología e innovación. Aunque dicha circunstancia sólo es cierta dentro de España

Otro factor relacionado es el **elevado prestigio de algunas empresas** que puede generar un efecto *pull*.

Por otra parte, la **tendencia a la comercialización directa a través de tiendas propias, franquicias, etc.** constituye una excelente oportunidad.

Los procesos de **trabajo habituales en los talleres de subcontratación** son los de etiquetado, preparación y termofijado; confección y plancha intermedia; plancha final, etiquetado y embolsado. Junto a éstos, existen otros que los talleres de subcontratación no ofrecen habitualmente pero que el mercado está demandando cada vez más, como son los de patronaje, escalado, corte y almacenaje y distribución.

En cuanto a las empresas que cuentan con una marca propia y utilizan como principal vía de acceso al mercado el canal multimarca, que actualmente son las que aportan el grueso de las empresas del sector y dan identidad al concepto de la moda en Galicia puesto que **aportan diversidad, multipresencia y garantía de continua regeneración**. Es donde se debe poner una atención especial para seguir potenciando la existencia de un nutrido grupo de pequeñas y medias compañías, así como la enorme potencialidad que están poniendo de manifiesto y que, si consiguen superar esta crisis, debería concretarse a medio plazo en un notable incremento de sus volúmenes de negocio, dando un salto cuantitativo en el tamaño de las empresa.

Por otra parte, incidir en que se trata de empresas con una **antigüedad media alta**, que han demostrada una enorme **capacidad para resistir las distintas crisis** que han soportado desde su creación. Muchas de ellas

corresponden a empresas de carácter familiar, con un predominio de empresas de primera generación, donde el fundador continúa al frente del negocio.

Para esta categoría de empresas, ha sido decisiva la configuración del mercado español, debido a un **tamaño del mercado nacional lo suficientemente importante** como para que una empresa pudiese desarrollarse contando únicamente con el mercado interior y a la existencia de una cuota de más de 1/3 del mismo en poder de tiendas multimarca independientes, de las que han sido sus principales suministradores y que es un elemento diferencial que no se repite en todos los mercados exteriores.

Además, la **demanda externa ha sido más activa** a causa de tres factores: el dinamismo del mercado europeo (2/3 del total exportado), la mayor presencia de productos españoles en mercados emergentes y la **actividad exportadora de empresas de distribución**.

El vendedor o comerciante del textil-confección tiene que actuar como un psicólogo e intentar entender lo que necesita el cliente para darle una respuesta adecuada. Dada la falta de tiempo de los consumidores para dedicar a la compra y la correlación existente entre la falta de tiempo y los niveles de consumo ha de buscarse la **customización del servicio**, en la línea de búsqueda-descubrimiento de los productos que pueden interesar a un determinado perfil de clientes.

Por ello, es necesario formar a las personas que asumen la relación directa con el cliente en el punto de venta, para que puedan transmitir eficazmente los valores diferenciales de las marcas de las empresas gallegas. Por ello es imprescindible articular estructuras que faciliten el proceso de transferencia de conocimiento de la industria a los puntos de venta.

En consecuencia, la industria no puede asumir algunas deficiencias endógenas actuales, imposibles de contrarrestar, que absorben la ventaja conseguida en otras fases del proceso productivo.

Es **preciso fomentar la internacionalización** de aquellas y participar de su evolución, o al menos acompañarla, conocer sus desarrollos y anticiparse a sus acciones; así como ir a la par con ellos hacia aquellos mercados que se identifican como de mayor desarrollo, garantizando una oferta de productos más competitivos, de mayor contenido técnico, avanzados por diseño, calidad, imagen y moda.

Por otro lado, sería importante promover una **mayor participación de la industria española en las compras textiles del sector público** que superan los 500 millones de euros anuales (528 millones en 2007). Se trataría que los concursos de adjudicaciones no sólo considerasen el factor precio, sino que tuviesen en cuenta otras cuestiones como calidades, aspectos sociales y medioambientales, procesos de fabricación, información del producto y etiquetaje, entre otras.

Los compradores públicos de productos textiles (principalmente uniformes, defensa y sanidad) requieren, cada vez más, productos con prestaciones elevadas en aspectos técnicos, funcionales e incluso estéticos²² y, todo ello, en un entorno de limitaciones presupuestarias que empujan a comprar al precio más bajo. Por ello, es necesario **dar a conocer la oferta española a los compradores públicos** de los principales productos textiles por medio de jornadas especializadas o través de los Centros Tecnológicos que desarrollan una activa promoción y difusión de las innovaciones del sector y que además pueden actuar como instrumento de asesoramiento de los compradores públicos.

Los costes energéticos son un factor clave en el futuro de las empresas del sector y son **necesarias inversiones en formación y en tecnologías altamente eficientes** para mantener la competitividad mediante una reducción del consumo de energía.

²² Además las instituciones públicas compradoras demandan servicios complementarios a los del simple suministro como puede ser la gestión de existencias y reposiciones, el diseño de productos, la entrega individualizada, etc.

Una **rápida y correcta adaptación al REACH** resultará fundamental para mejorar la competitividad del sector, aunque también hay que garantizar que productos procedentes de terceros países cumplan con esta normativa.

Es necesario impulsar una **mayor comunicación entre las empresas del sector y sus suministradores de productos químicos** con el objetivo de que éstos realicen el pre-registro exigido por el Reglamento REACH para el mayor número de sustancias. Los **procedimientos de vigilancia** ayudarán a las empresas que cumplan con el REACH a mantener su competitividad en la Unión Europea. Dichas tareas son un cometido fundamental tanto de la plataforma tecnológica sectorial como del Centro tecnológico.

Dentro del campo del ahorro y la eficiencia energética, se hace necesario **potenciar la innovación, la formación y la divulgación** en estas materias.

La **revolución tecnológica llega a la ropa** para descargar a los usuarios de la era digital, que se desplazan con un elevado número de dispositivos portátiles para seguir conectados cuando están lejos del ordenador: cámaras, teléfonos, reproductores de música y vídeo... La falta de una fuente de energía para cargarlos o de un espacio donde guardarlos entre las prendas de vestir son algunos de los problemas a los que se enfrentan. Diferentes propuestas permiten encontrar una solución.

El sector textil-confección-moda de Galicia debe evolucionar a un sector que se caracterice por:

- Estar integrado por empresas competitivas independientemente de su dimensión.
- Sector en el que convivan empresas de dimensión con pymes, que a través de la cooperación acceden a las mismas ventajas competitivas que las empresas de mayor dimensión.
- Con capacidad para generar nuevas empresas en áreas de alto valor añadido relacionadas con el diseño, la distribución, la arquitectura de interiores, etc.

- Generador de nuevos empleos.
- Sector con proyección internacional.
- Sector identificado con los valores del territorio.
- Sector que busca sinergias con otros sectores como el TIC o el logístico para fortalecer y ampliar su cadena de valor.
- Un sector que trasciende de las fronteras de Galicia y se complementa en el espacio de la eurorregión, que aporta la potencialidad suficiente para conseguir ventajas competitivas a nivel internacional.
- Sector aglutinador de conocimiento.

Estos y otros aspectos apuntan los siguientes factores de éxito del sector y oportunidades del entorno:

Existencia de una cultura empresarial que ha entendido que en la gestión de la marca y el control de la distribución está la viabilidad del negocio.	Cultura de la moda, que se refleja en la multitud de desfiles, exposiciones, conferencia y demás manifestaciones que forman parte de la cotidianeidad en Galicia.
Empieza a existir una élite de directivos y expertos de primer nivel internacional, que han desarrollado su carrera alrededor de las grandes empresas.	Expertos sectoriales de primer nivel localizados en centros formativos, empresas de servicios y demás actividades complementarias del sector.
Potencialidad para la aparición de nuevas empresas innovadoras a partir de todo este conocimiento existente.	Conocimiento, experiencia y cultura sectorial acumulada y fuertemente arraigada.
Existencia de una gran empresa que garantiza dimensión al sector en Galicia.	Existencia de un amplio cinturón industrial de proximidad, integrado con las necesidades del sector gallego.
Lanzamiento de estrategias de optimización de stocks, <i>picking</i> y costes logísticos en general.	Proximidad con Portugal y complementariedad con su tejido empresarial.
Conveniencia de emprender estrategias de diferenciación de producto para mejorar los márgenes de beneficio.	Gran capacidad por parte de muchas empresas para resistir las distintas crisis que han soportado desde su creación.
Las pymes del sector aportan cifras agregadas muy significativas.	Empresas con una antigüedad media-alta en el mercado.
Oportunidades de cooperación para reducciones significativas de costes en compras y gastos no estratégicos.	Oportunidad de invertir en tecnologías altamente eficientes de aplicación para el sector.
Aprovechamiento por parte de las empresas de las potencialidades del volumen de compras de productos textiles y de confección por parte de las Administraciones Públicas.	Amplia oferta de empresas de servicios de apoyo a las empresas textiles, algunas de ellas con altísimos niveles de especialización y calidad, al ser proveedores habituales de la empresa líder mundial del sector.
Posibilidades de mejora de la gestión de existencias, el <i>outsourcing</i> logístico y la gestión administrativa de las compras de las empresas.	Conveniencia de conjugar las ventajas propias, adquiridas por la aportación de componentes, con la fabricación de textiles técnicos o para uso industrial.

Conveniencia de llevar a cabo la producción donde las empresas puedan ser tan competitivas como su competencia en los mercados internacionales.	Las empresas han de centrarse en fases del proceso productivo que generen mayor valor añadido.
Introducción paulatina, por parte de las empresas, de mejoras en producto, en procesos logísticos y un mayor esfuerzo exportador.	Excelente imagen del sector textil gallego, identificado con atributos de marca, calidad, diseño, tecnología e innovación.
Elevado prestigio de algunas empresas que pueden llegar a generar un efecto <i>pull</i> .	Tendencia, entre los fabricantes, a la comercialización directa de sus productos a través de tiendas propias, franquicias, etc.
Creciente nivel de renta de la población y mayor preocupación por la moda en los últimos años, que se traducen en un incremento del consumo de artículos relacionados con la confección.	Exigencia de búsqueda de nuevas oportunidades y alternativas de negocio en el mismo sector que permitan ocupar la capacidad productiva excedente aprovechando el <i>know-how</i> tecnológico.
Aumento progresivo del mercado de alta costura.	Acortamiento del ciclo de vida de los productos.
Gestión de existencias, el <i>outsourcing</i> logístico y la gestión administrativa de las compras, son aspectos susceptibles de mejora por parte de las empresas.	Conveniencia de tender hacia una <i>customización</i> de los servicios comerciales de manera que ayuden al cliente a descubrir los productos que más puedan interesarles.
Conveniencia de buscar nuevos nichos de mercado en los que operar.	

4.2 Aspectos críticos del sector y amenazas del entorno

Varios factores han influido especialmente en el cambio de situación en el sector textil en estos últimos años. Por un lado se encuentran factores estructurales ligados al **tamaño medio de las empresas**, encuadrado en el margen inferior de las pymes, con **la limitación de medios y de recursos** que ello comporta para definir estrategias y emprender acciones individuales en campos fundamentales para su competitividad como son la I+D, la comercialización de productos, la formación permanente, la creación de marcas, la diversificación de líneas de producto, la promoción exterior o la internacionalización.

La existencia de un grupo con la dimensión de Inditex, que se ha convertido en líder mundial, requiere desagregar los datos que se manejan para no **distorsionar cualquier análisis** que pretenda realizarse. También conviene separar las cifras de Sociedad Textil Lonia y Adolfo Domínguez, que junto con ITX son las grandes empresas que tiene el sector en Galicia.

Además, varias empresas de tamaño medio, con facturaciones alrededor de los 20 millones de € e incluso superiores, **tampoco han sido capaces de seguir avanzando y algunas han entrado en profundas crisis**.

Estos grupos se han convertido en empresas de *retail*, de forma que las cifras de facturación que aportan, lo son en precios de venta al consumidor final en las tiendas y los datos de empleo también se refieren fundamentalmente a personal de tienda, que en su práctica totalidad se encuentran situadas fuera de Galicia, por lo que, sobre todo a nivel de empleo, es un dato que debe considerarse con mucha cautela.

El resto del sector, aunque está **muy atomizado**, en su conjunto aporta cifras agregadas muy significativas.

Sin embargo, en los últimos cinco años la globalización se constituye como el principal factor dominante en el sector. La progresiva internacionalización de las operaciones se viene caracterizando por un **desplazamiento de la producción europea hacia otros mercados**. Es importante señalar que esta es una problemática que el sector textil-confección comparte con otros sectores industriales, como consecuencia de que países de Asia y Europa del este hayan redobrado la presión exportadora hacia Europa, dada su capacidad de competir con bajos costes de producción.

Las empresas del sector continúan su proceso de adaptación a la nueva situación del mercado y pese al esfuerzo que están realizando, introduciendo mejoras en producto, en procesos logísticos y un mayor esfuerzo exportador, el sector de textil **no se ha adaptado bien a la globalización del mercado textil**, ya que el proceso es costoso y requiere estar acompañado de una serie de medidas de apoyo al sector, con lo que las empresas todavía se encuentran en esa fase de adaptación paulatina.

Ignorar dichas ventajas y dar la espalda a la realidad de la globalización no es solución, ya que llegará el momento en que ya no habrá medio de evitar la agresiva competencia en los mercados.

A estos factores estructurales se añaden otros de carácter coyuntural, que agravan la situación y que son:

- La **liberalización total de los contingentes o cuotas a las importaciones** el 1 de enero de 2005.
- El **actual tipo de cambio del euro** respecto de las principales monedas, dólar y yuan, está dificultando las exportaciones desde Europa.
- Además, ha **abaratado indirectamente las importaciones** a Europa.

El hecho de que el mercado español siga teniendo un peso relativamente importante, unido a la caída que se ha registrado en el consumo del mercado interior, está provocando efectos distintos según la tipología de la empresa.

Así en las grandes cadenas de retail muy internacionalizadas en las que el negocio exterior ya supera al nacional, el impacto es apenas apreciable puesto que por una parte se compensa la situación entre los distintos mercados y por otra han tenido una enorme agilidad a la hora de adaptar su oferta a las nuevas condiciones en el mercado.

Sin embargo empresas de retail donde la mayor parte de su negocio está en España y que, además, están encuadradas en un segmento de mercado donde su posicionamiento les dificulta cambios rápidos en el enfoque al mercado, está provocando situaciones más comprometidas.

Así, en estas empresas de retail de tamaño mediado o pequeño el efecto será más acusado, puesto que su dependencia del mercado nacional es mayor, de manera que todo dependerá de cuál sea su estructura de costes así como de la carga financiera; de forma que una reducción en los márgenes operativos (costes de aprovisionamiento mayores unido a incremento de rebajas y ofertas) más una excesiva acumulación de stocks (alargamiento en el plazo de venta, con una mayor concentración de estas en periodos de rebajas e incluso quedando sin vender al finalizar la temporada) y empeoramiento del ratio de rotación de los mismos (correlacionado con lo anterior) puede llevar a la compañía en pocos meses a una situación de insolvencia

El efecto negativo ha sido el **retraso histórico en abordar de una forma comprometida y constante el proceso de internacionalización**, con unos niveles de exportación muy reducidos.

Esta crisis actual puede suponer una **caída brusca en la cuota de mercado del canal multimarca**, que a su vez puede provocar la desaparición de un importante número de pymes que llevan años apostando por una marca e identidad diferenciadas, dependiendo del mercado nacional y de este canal, puesto que todavía falta mucho camino para tener asegurada una mayor presencia internacional.

Finalmente, en lo que se refiere a los fabricantes, tanto los que cuentan con una mayor infraestructura como aquellas unidades más pequeñas, configuradas por pequeños talleres, van a notar en menor medida esta crisis, por dos razones:

- En primer lugar, porque ya **se ha producido una criba como consecuencia de haber tenido que competir con los productores internacionales**, de forma que sólo aquellos que han conseguido algún tipo de ventaja competitiva e integración efectiva con sus clientes se han mantenido.
- En segundo lugar, puesto que aparecerán algunas dificultades adicionales para realizar algunas compras en el exterior, al tiempo que será necesaria una **mayor sincronización y rapidez de respuesta** en un mercado que se reduce y donde el margen de error deja de existir, todo ello unido a unas mayores dificultades financieras para realizar compras en el exterior.

Por este motivo, **es posible que algunas cadenas y marcas, por necesidad y/o conveniencia, incrementen la subcontratación** con empresas del entorno más próximo.

Además, se trata de un **mercado saturado de marcas**, lo que hace difícil encontrar un hueco, a menos que se ofrezca un elemento diferenciador claro y que se disponga de los recursos necesarios para apoyarlo.

La evolución de la distribución del textil-hogar viene condicionada por la disminución de los detallistas, el crecimiento de las cadenas y franquicias, la estabilidad en las ventas de los hipermercados y grandes almacenes, una mayor importancia de los prescriptores profesionales, decoradores e instaladores y, por último, por la **reducción de la venta de tejidos a metros y la preferencia por el producto ya confeccionado**.

Se trata de una evolución que tendrá consecuencias para la industria. Muchas empresas se encuentran atrapadas en un canal de distribución con serias amenazas sobre su futuro, ya que el grueso de estas

empresas vende a través del **canal multimarca** y están generalmente situadas **en barrios y pequeñas poblaciones**.

Se dará una **reducción del número de clientes, en especial de los detallistas independientes**, la concentración del número de compradores, un crecimiento de las importaciones, un **aumento de las iniciativas de la industria para entrar en la distribución** (tiendas propias y franquicias) y, por último, más esfuerzos para lograr una mayor fidelización de la clientela detallista.

La **dimensión empresarial y la falta de profesionalización de las compañías son algunos de los principales defectos del sector textil español**, según un estudio presentado por el Observatorio Industrial del Textil y de la Confección. El informe considera, además, que se trata de defectos difíciles de resolver debido al **individualismo y al espíritu más bien conservador de los empresarios**. Ante esta situación, el estudio propone medidas orientadas a la modernización empresarial, que pasan por potenciar el cambio estratégico de las empresas y por impulsar fusiones empresariales.

En relación a la formación, el estudio aboga por una **readaptación de los estudios técnicos universitarios a los nuevos retos** del sector y por un **mayor acercamiento entre centros tecnológicos y empresas**.

Con un horizonte más inmediato, ante la actual crisis, el informe apuesta por **mejorar el acceso al crédito**, reducir los costes salariales indirectos y flexibilizar la mano de obra (con contratos fijos-discontinuos).

Es fundamental garantizar un **control aduanero adecuado** que evite que artículos, sustancias y preparados que no cumplan con REACH se comercialicen en la UE, lo que se encuentra en línea con el Real Decreto 330/2008, de 29 de febrero, por el que se adoptan medidas de control a la importación de determinados productos que son considerados especialmente sensibles respecto a las normas aplicables en materia de seguridad.

Puesto que el REACH llevará aparejada inevitablemente la desaparición de algunas sustancias y preparados, los acabadores textiles deberán afrontar **importantes costes de reformulación y de adaptación de proceso**.

Desde el punto de vista de la inversión, una de las características del sector textil es que se trata de un **sector intensivo en trabajo** en el que, sin embargo, con el paso del tiempo y debido a las diversas reestructuraciones que ha sufrido, la importancia de este factor se ha ido reduciendo considerablemente.

En los últimos tiempos la **inversión en tecnología y en equipos se ha hecho imprescindible para poder mejorar la productividad** y la competitividad del sector textil español, expuesto a la competencia internacional de países que presentan costes notablemente inferiores, especialmente en cuanto a fuerza de trabajo se refiere.

El **incremento de los costes energéticos** está teniendo y tendrá en el futuro una incidencia elevada en la competitividad de las empresas del sector textil.

Ante el panorama descrito anteriormente, se han identificado una serie de aspectos críticos del sector textil, a tener en cuenta como parte de las claves de competitividad del sector en los próximos años:

Necesidad de continuar invirtiendo en tecnología y equipos, en busca del valor añadido y la mayor competitividad de sus empresas.	Insuficiencia de las estructuras de muchas de las empresas para conseguir la especialización en la marca y la distribución eficazmente.
Desplazamiento de la producción europea del sector textil hacia otros mercados.	Coste de los espacios comerciales que actúa como barrera de entrada.
Elevada concentración de las ventas en el mercado español.	Necesidad de formación para los vendedores.
Conveniencia de optimizar las competencias de las empresas, fomentando las actividades de mayor productividad y valor añadido.	Necesidad de una mayor sincronización y rapidez de respuesta por parte de los talleres de producción en un mercado que se reduce.
Falta de profesionalización de las compañías, fundamentalmente las de menor tamaño.	Conveniencia de facilitar el acercamiento entre centros tecnológicos y empresas.
Retraso histórico en abordar el proceso de internacionalización.	Cambio de preferencia de los consumidores hacia el <i>low cost</i> .
Saturación de marcas en el mercado.	Descenso generalizado en el consumo de vestuario.
Incremento de los costes energéticos.	Falta de cooperación entre comercio e industria.
Mayor preocupación por las actividades de <i>back office</i> que las de <i>front office</i> .	Necesidades de formación integral a nivel de empresarios y trabajadores.
Insuficiente profesionalización de la gestión directiva económica-comercial.	Escasa consideración del comerciante como empresario, frente al industrial o al profesional.
Escasa presencia de lanzamientos de productos innovadores por parte del textil gallego.	Progresiva reducción del número de clientes, en especial de los detallistas independientes.
Excesiva prioridad de inversión en infraestructura productiva y escasa en infraestructuras de laboratorio o para I+D.	Necesidad de readaptar los estudios técnicos universitarios a los nuevos retos del sector.
Necesidad de mejorar el servicio al consumidor final.	Baja orientación estratégica de las empresas del sector.
Insuficiente nivel de diseño y calidad en las empresas.	Necesidad de garantizar un control aduanero adecuado.
Escasa formación del personal de talleres y cooperativas que operan en el sector.	Parte importante del empleo del sector corresponde a personal de las tiendas fuera de Galicia.
Ausencia de medidas de captación y retención de talentos dentro del sector textil.	Actual liberalización total de los contingentes o cuotas a las importaciones.

Incursión progresiva de fabricantes en fase de comercialización, a través de tiendas propias y franquicias.	Reducción de los volúmenes totales de producción por parte de los talleres y cooperativas.
Proliferación de productos hechos a medida.	Acortamiento del ciclo de vida de los productos.
Imprescindible mejora del acceso al crédito por parte de las empresas.	Limitada inversión en I+D+i por parte de las empresas del sector.
Los clientes ejercen cada vez más derecho a variar programas de producción en función de cantidad de pedido y tiempo de entrega.	Reducida capacidad de cambio de las empresas (inercia a la hora de continuar con la fabricación del mismo tipo de producto).
Necesidad de desarrollar transferencia tecnológica vía innovación.	Carencias en cuanto a la profesionalización de las compañías que operan en el sector.
Escasa cultura de la innovación y de gestión del conocimiento en el tejido empresarial.	Falta de identificación de formación de personal como herramienta para aumentar competitividad.
Infrautilización de los recursos de I+D existentes en Galicia.	Escasa cultura de cooperación empresarial.
Falta de control por parte de las empresas sobre el mercado final.	Elevada atomización del sector e insuficiente dimensión empresarial.
Reducciones significativas en las coberturas de seguro de crédito.	Restricciones en la financiación de las necesidades de capital circulante.
Costes por subactividad, como consecuencia de reducciones en volumen de negocio de empresas.	Bajo nivel de implantación en el tejido productivo del sector textil de las certificaciones de calidad

4.3 Resumen DAFO

4.3.1 Debilidades

- Efectos de la atomización en la mayor parte del sector:
 - Estructuras organizativas insuficientes.
 - Escasa capacidad económica.
 - Ausencia de economías de escala.
- Resistencia a la cooperación.
- Sistemas de gestión poco desarrollados.
- Posicionamiento difuso, incluso contradictorio en algunos casos.

4.3.2 Fortalezas

- Existencia de un clúster, de hecho antes incluso de su formalización.
- Enfoque del negocio hacia la marca y el mercado.
- Complementariedad con la industria portuguesa.
- Sinergias entre el conjunto del sector y la gran empresa tractora existente en Galicia.
- Importancia de las cifras globales del sector así como el conjunto de la actividad en Galicia.

4.3.3 Amenazas

- Predominio de empresas de primera generación con sensación de agotamiento y final de ciclo en algunos casos.
- Debilidad del canal multimarca, donde siguen concentrando sus ventas muchas de las empresas gallegas.
- El grueso de las marcas gallegas empiezan a estar en tiendas y plazas de segundo orden.
- Distorsión entre la percepción genérica del mercado español y la realidad subyacente

4.3.4 Oportunidades

- Conocimiento del negocio de los directivos y empresarios de la segunda oleada (cuarentones y cincuentones).
- Conocimiento y especialización de sectores complementarios (consultoría, logística, TIC, arquitectura, formación,...).
- Agentes sociales y organismos concededores y con sensibilidad hacia el sector.
- **Liderar un proceso de cambio en la relación con el canal de distribución tradicional.**

Plan Textil Moda

Visión 2020

impulso innovador al sector

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

5. Visión 2020

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

5 Visión 2020

Una visión estratégica de negocio no puede ser sólo un conjunto de frases más o menos bien hilvanadas, sino que debe constituir una imagen de un futuro deseado, que se convierta en un compromiso compartido por quienes han de implicarse en su realización.

Para ello, debe suponer un reto creíble en su conjunto y que permita a cada empresa orientar su estrategia y servir como instrumento para la implicación.

Así, de acuerdo con la visión 2020 que se propone en esta presentación del plan estratégico, el sector textil-confección-moda gallego deberá evolucionar a un sector que se caracterice por:

- ✓ Estar integrado por empresas competitivas independientemente de su dimensión.
- ✓ **Sector en el que convivan grandes empresas con pymes que a través de la cooperación puedan acceder a las mismas ventajas competitivas que las empresas de mayor dimensión.**
- ✓ Con capacidad para generar nuevas empresas en áreas de alto valor añadido relacionadas con el negocio de la industria de la moda y el vestuario.
- ✓ Generador de nuevos empleos de mayor cualificación.
- ✓ Sector con proyección internacional.
- ✓ Sector identificado con los valores del territorio.



- ✓ **Sector que busca sinergias con otros sectores como el TIC, el Logístico y de determinados servicios para fortalecer y ampliar su cadena de valor.**
- ✓ Un sector que trasciende de las fronteras de Galicia y se complementa en el espacio de la euroregión, que aporta la potencialidad suficiente para conseguir ventajas competitivas a nivel internacional.
- ✓ Sector aglutinador de conocimiento

Estos objetivos se deben lograr a través de dos cadenas de valor que pueden y deben convivir dentro del sector en Galicia:

- ✓ Las empresas más integradas verticalmente hacia delante, a través del control del punto de venta.
- ✓ Las empresas que no tienen integrado el punto de venta, pero que puedan acceder a las mismas ventajas de las grandes compañías gracias al aprovechamiento de las capacidades de otros eslabones y actividades complementarias de la cadena de valor.

La supervivencia en el mercado pasará por conseguir llegar con un “concepto”, de forma que ya no se esté vendiendo una prenda de ropa sino una imagen de sí mismo que está comprando el cliente.

Para ello, aunque la empresa no esté integrada verticalmente, deberá actuar como si lo estuviese, liderando desde su posición al resto de los eslabones de su cadena de valor.

De acuerdo con esta visión, las marcas gallegas de tamaño pequeño o mediano deberán orientar todos sus esfuerzos hacia un nicho de mercado que resulte accesible a sus características, puesto que el segmento de precio bajo sólo es accesible a las cadenas de gran tamaño y tampoco se cuenta en Galicia, ni en España,

con una imagen de marca genérica o paraguas, que permita acceder a los segmentos de mercados Premium.

Por lo tanto, los esfuerzos sectoriales deberán concentrarse en identificar aquellos nichos de mercado que sean accesibles y en los que se pueda aprovechar nuestras ventajas competitivas y llegar de forma innovadora y colaborativa con los puntos de venta.

Este nicho de mercado accesible, configurado por clientes con personalidad e inteligencia, tendrá esencialmente las siguientes características:

- ✓ Menor sensibilidad al precio.
- ✓ Búsqueda de un producto diferenciado.
- ✓ Capacidad para apreciar la calidad intrínseca del producto.
- ✓ Donde la marca no suople la personalidad del cliente.



Plan Textil Moda

Visión 2020

impulso innovador al sector

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

6. Ejes de actuación

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

6 Ejes de actuación del Plan estratégico

La articulación del Clúster del sector textil en Galicia contribuirá a reforzar el propio sector debido a los siguientes factores:

- Incrementa la productividad de las empresas o sectores que la integran, ya que:
 - Generará recursos materiales y humanos especializados.
 - Facilitará el acceso a la información especializada.
- Genera complementariedades entre las actividades de los integrantes de la asociación.
- Incrementa la capacidad de innovar de las empresas que la integran, porque se informa enseguida de las tecnologías que están surgiendo gracias a su relación con otros integrantes del Clúster.
- Estimula la creación de nuevas empresas, lo que retroalimenta la innovación y expande la asociación (por la información sobre las oportunidades y las menores barreras de entrada que se generan para las empresas).

La **misión** del Clúster será la de contribuir a identificar y coordinar todas aquellas acciones e iniciativas que, planteadas desde un punto de vista multisectorial o individual, favorezcan que el sector textil gallego alcance las mayores cuotas de competitividad a través de la introducción de nuevas técnicas y tecnologías, la I+D y la innovación.

Este objetivo general del Clúster se concreta en los siguientes **objetivos específicos**:

- Analizar e informar al sector sobre el estado de las tecnologías aplicadas por los principales competidores a través de la promoción de proyectos de benchmarking.
- Diagnosticar el estado de las tecnologías aplicadas por las empresas gallegas del clúster y proponer mejoras a través de la promoción de estudios y diagnósticos realizados por empresas especializadas.
- Fomentar el diálogo habitual entre los agentes que operan a distintos niveles en el proceso de la generación del producto para identificar proyectos, acciones e iniciativas que tenga sentido plantear desde un punto de vista sectorial por beneficiarse de la generación de economías de escala y de red.
- Promover foros transversales en los que participen representantes de toda la cadena de valor de los que surja información fluida y valiosa, que permita anticiparse a las necesidades del mercado e identificar oportunidades de I+D+i para cubrir mejor dichas necesidades.
- Apoyar el desarrollo de proyectos de I+D+i y de mejora tecnológica a través de la búsqueda de financiación (pública y privada).
- Fomentar la internacionalización de la I+D+i gallega en beneficio de los agentes involucrados en el Clúster.
- Fortalecer el papel de COINTEGA como agente promotor del I+D+i en el sector textil.
- Incrementar la participación de las empresas gallegas pertenecientes a los sectores que conforman el sector en proyectos europeos de I+D+i.
- Consolidación de una plataforma tecnológica gallega del textil.

A raíz del diagnóstico anteriormente expuesto, la realidad será completamente diferente según la **estrategia** que se adopte:

- **Estrategia reactiva:** si la acción se limita a buscar apoyos para solventar los distintos golpes que van recibiendo las empresas hasta que la situación sea completamente insostenible y se llegue a la desaparición del sector.
- **Estrategia adaptativa:** por medio de la introducción de algunos cambios para adaptarse a la nueva realidad del sector. Lo más probable es que se logre prolongar la agonía durante algunos años, pero con una continua pérdida de peso para el sector gallego.
- **Estrategia proactiva:** siendo conscientes de la realidad del sector, pero también de su potencialidad, en base a las oportunidades y factores de éxito enumerados, encontrar una forma innovadora de abordar el negocio de la moda, reestructurando e innovando hacia un modelo que busque la excelencia y actuando sobre el mercado nacional y convirtiéndolo en el referente para la posterior internacionalización.

En base a ello, los ejes prioritarios del Plan Estratégico de la Agrupación de Empresas Innovadoras del Textil Gallego se han diseñado sobre la base de los siguientes **principios rectores**:

- El Plan atenderá tanto a las necesidades del corto plazo del sector como a aquellas que contribuyan a dotarlo de estabilidad a medio y largo plazo.
- El Plan focalizará los esfuerzos en el segmento de empresas consideradas pymes, que constituyen el segmento con mayor potencial y crecimiento así como la clave para sostener el empleo.

- El Plan fomentará la colaboración con otros sectores estratégicos de Galicia para conseguir sinergias intersectoriales, destacando el potencial de colaboración con sectores como el de las nuevas tecnologías o el logístico.
- El Plan se apalancará en el complemento que supone el sector textil en el norte de Portugal como fuente de ventajas competitivas, al ser sus cadenas de valor complementarias.
- El Plan tendrá una fuerte vocación internacionalizadora, pero abordándola en paralelo con la defensa de la cuota y posición competitiva en el mercado español.

6.1 Ejes transversales

De los análisis de los aspectos críticos del sector y las amenazas del entorno y de los factores de éxito y oportunidades del entorno realizados anteriormente es posible extraer una imagen fiel de la situación del sector textil-confección en Galicia.

Serán, precisamente, los resultados de éstos los que van a marcar las grandes líneas de trabajo que incidirán sobre los siguientes ámbitos de intervención que se han considerado prioritarios:



Dada la gran variedad de acciones de mejora que resultan del diagnóstico, se hace necesario agruparlas en líneas de actuación atendiendo a la naturaleza y grado de complementariedad de éstas, lo que permite vertebrar un plan con sus respectivas líneas de actuación. A su vez, dichas líneas se reordenan en cuatro ejes que constituirán los pilares del plan de acción del sector textil: *consolidación del mercado interior, vertebración sectorial, internacionalización e innovación y competitividad*.

Los ejes del plan estratégico del sector se han diseñado con el propósito de:

- Vertebrar un sector estratégico que, debido a su dispersión, no cuenta con una visión compartida.
- Apoyar la reestructuración financiera y organizativa de las empresas para consolidarlas en el entorno actual de crisis.
- Conseguir mejorar su competitividad a través de la promoción de la innovación en procesos y productos.
- Contando con una base amplia de empresas reestructuradas y con potencial innovador, facilitar la consolidación del mercado interior como sustento y plataforma para la necesaria internacionalización.

- Conseguir internacionalizar a todas aquellas empresas que, una vez demostrada su capacidad competitiva en el exigente mercado español, afiancen su posición competitiva a través de una presencia sostenible en los mercados internacionales.

Estos cinco ejes recogen la misión del plan de acción: el sector textil de Galicia para poder competir en el nuevo contexto de mercado debe afrontar el reto de facilitar la necesaria evolución del sector textil gallego hacia un sector con capacidad de innovar de manera continuada en productos y procesos, consiguiendo de esta manera adaptarse a las cambiantes tendencias en los mercados de la moda y consiguiendo así consolidar su posición tanto en el mercado español como en los mercados internacionales, favoreciendo con ello el fortalecimiento del tejido empresarial en Galicia y vinculando su desarrollo al territorio gallego.

A continuación, se presenta el desarrollo del plan de acción apuntando, para cada uno de los cinco ejes, sus líneas de actuación.

Ejes prioritarios del Plan Estratégico del sector textil-confección en Galicia		
Vertebración Sectorial	Cointega Clúster Moda	Clúster Estratégico
	Visión estratégica compartida	Plan 2020
Reestructuración	Aseguramiento del ciclo de financiación del circulante y reestructuración de la deuda	Plan Circulante
	Reconversión y recualificación capital humano	EmpleaTex
	Puesta en valor de los recursos y conocimiento existente en el entorno. Aprovecha	RefuerzaTex
	Creación de nuevas empresas e incorporación de talento a las organizaciones	RenuevaTex
Innovación y mejora competitiva	Incorporación de las TIC para estandarizar procesos y favorecer la interrelación de las empresas horizontal y verticalmente: B2B, B2C.	TexTIC
	Espacio de cooperación sectorial y territorial	Euroclustex
	Capacidad empresarial y organizativa	Plan Formación
	Integración en la gestión del comercio independiente	EcosisTex
Consolidación	Refuerzo a la comercialización. Apoyo a proyectos individuales y conjuntos de conceptos de puntos de venta.	ComercializaTex
	Refuerzo de la imagen de las marcas gallegas	Galicia calidad
	Coordinación de acciones impulsadas por distintos agentes en materia de internacionalización	Plan Dir ^{ex}
Internacionalización	Refuerzo del capital humano para la internacionalización	Gestor ^{ex}
	Portal de contenidos, divulgación y observatorio sectorial	Divulga ^{tex}



6.1.1 Eje 1: Vertebración sectorial

La vertebración del sector, tanto a nivel asociativo como institucional, es un paso necesario hacia el diseño de políticas públicas consensuadas y hacia la creación de un lobby del textil gallego que influya en las decisiones tomadas a todos los niveles, incluidos el del Estado o de la Unión Europea.

Así mismo, la vertebración a nivel asociativo sería el primer paso a dar de cara al análisis de nuevos nichos de mercado o de servicios para el sector auxiliar, que es uno de los retos a afrontar por el textil gallego.

Línea 1.1. Fortalecimiento del papel del Clúster

La finalidad de esta línea es apoyar el trabajo realizado desde COINTEGA, como interlocutor único y elemento dinamizador del sector.

Las conclusiones del diagnóstico que justifican la necesidad de esta línea son:

- Necesidad de reorganizar el sector en clave gallega.
- Conveniencia de alcanzar una dimensión organizativa mínima para acometer ciertos proyectos de innovación e internacionalización.
- Ámbito económico cada vez más complejo y hostil.
- Globalización de los mercados de compra y venta.
- Elevada atomización del sector e insuficiente dimensión empresarial en determinados segmentos.

- Desconocimiento por parte del público de la labor de la Confederación y su importancia en el tejido productivo del textil gallego.

Las acciones a desarrollar dentro de esta línea de fortalecimiento del papel de COINTEGA son:

- Obtención del reconocimiento ministerial de AEI.
- Constituirse en el canal de comunicación entre la Administración y las empresas.
- Aumento del número de empresas registradas.
- Actividades dirigidas a las empresas miembro de la agrupación:
 - Creación de un *workplace* de trabajo colaborativo para los distintos integrantes del clúster.
 - Organización de encuentros periódicos de carácter informal entre los asociados, bajo la forma de desayunos de trabajo, jornadas o viajes.
 - Creación de un servicio de asesoramiento y apoyo técnico para la preparación de propuestas de proyectos, su gestión, seguimiento y justificación posterior.

COINTEGA CLUSTER MODA	
Eje	VERTEBRACIÓN SECTORIAL
Objetivo	Integración en la estructura del Clúster de todos los eslabones de la cadena de valor, así como la integración de las actividades complementarias.
Justificación	Necesidad de que los eslabones más dinámicos y que más valor pueden aportar al sector se incorporen dentro de la estructura clúster, entendiendo el sector no solo como una estructura industrial y comercial sino también de servicios de valor añadido y conocimiento.
Descripción. Acciones principales a desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Completar el proceso de reconocimiento de Agrupación Empresarial Innovadora por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. ▪ Reforzar la estructura orgánica de COINTEGA-CLUSTER GALLEGO TEXTIL MODA. ▪ Ampliar y alargar el conjunto de empresas integradas, así como establecer un canal más fluido de comunicación. ▪ Puesta en práctica de protocolos de colaboración con otros clústers, asociaciones y otros organismos con los que se puedan desarrollar sinergias.

Línea 1.2. Visión estratégica compartida

La finalidad de esta línea es la de contar con un documento de visión compartida sectorial que permita alinear los esfuerzos de entidades privadas y públicas del sector hacia el objetivo común de posicionar el sector textil gallego en los mercados y segmentos prioritarios.

Las conclusiones del diagnóstico que justifican la necesidad de esta línea son:

- Ausencia de una visión común entre las empresas del sector sobre los cambios que el sector debe acometer para adaptarse al nuevo contexto socioeconómico.
- Existencia de distintas tipologías de empresas, con estrategias de actuación perfectamente diferenciadas que es necesario considerar a la hora de establecer los planes de actuación sectorial.
- Necesidad de reorganizar el sector en clave gallega.
- Ámbito económico cada vez más complejo y hostil.
- Elevada atomización del sector e insuficiente dimensión empresarial.

Las acciones a desarrollar dentro de esta línea de Visión estratégica compartida son:

- Redacción del Plan Estratégico 2010 para el sector textil y de confección de Galicia.
- Elaboración de un Cuadro de Mando Sectorial.
- Presentación Pública del Plan 2010.
- Creación de una oficina de seguimiento del Plan.

Visión estratégica compartida: Plan 2010.	
Eje	VERTEBRACIÓN SECTORIAL
Objetivo	Contar con un documento de visión compartida sectorial que permita alinear los esfuerzos de entidades privadas y públicas relacionadas con el sector, que permita tener un sector competitivo y adaptado a la globalización.
Justificación	Evitar tensiones internas por disputas entre los distintos agentes económicos implicados en el sector, que acaban contrarrestando las acciones impulsadas por los más dinámicos e impidiendo conseguir un sector moderno y competitivo.
Descripción. Acciones a desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboración del Plan Estratégico. ▪ Elaboración Cuadro de Mando Sectorial. ▪ Presentación Pública. ▪ Creación de una oficina de seguimiento del Plan.

6.1.2 Eje 2: Reestructuración

Dentro del sector textil-confección la gestión de existencias, el *outsourcing* logístico y la gestión de las compras, son aspectos susceptibles de mejora por parte de las empresas.

Resulta indispensable poner en marcha en las empresas estrategias de optimización de *stocks*, *picking* y costes logísticos en general incorporando tecnologías de información y comunicación en estos procesos.

Un problema importante que existe en estos momentos, es el derivado de los costes por subactividad, producidos como consecuencia de las reducciones en el volumen de negocio, que debido a determinadas rigideces del marco laboral impiden adecuar con rapidez y efectividad las estructuras de las empresas a los cambios que se producen en el entorno. Esta situación está afectando de forma generalizada a todas las empresas del sector.

Por otro lado, la crisis del mercado financiero se está trasladando al sector en forma de mayores dificultades para la financiación de operaciones, al tiempo que la caída del consumo está generando un incremento en los impagados. Todo esto genera un círculo vicioso en el que cada vez es más difícil la cobertura de los riesgos de las ventas al canal, lo que supone mayor dificultad para conseguir financiación vía descuento de papel comercial o créditos de temporada; lo que también se traduce en mayores complicaciones para conseguir financiación de proveedores y para la apertura de créditos documentarios para las importaciones del exterior.

De esta forma, se rompe el delicado equilibrio que existía para cubrir las necesidades de capital circulante que requiere un negocio como este, en el que los períodos medios de maduración son bastante largos.

Las medidas que se plantean se orientan a la mejora de los sistemas de dirección, gestión y organizativos y a promover un enfoque estratégico en los mismos, además de tratar de mejorar la situación económico-financiera de las empresas del sector.

Su propósito es el de ayudar a las empresas del sector textil-confección a mejorar sus procesos de gestión y organización, facilitándoles el apoyo técnico y asesoramiento necesarios para la implantación de metodologías de gestión.

Las medidas que se proponen en este eje se orientan a la mejora de los sistemas de dirección, gestión y organizativos y a promover un enfoque estratégico en los mismos, además de tratar de mejorar la situación económico-financiera de las empresas del sector. Su propósito es el de ayudar a las empresas del sector textil- confección a mejorar sus procesos de gestión y organización, facilitándoles el apoyo técnico y asesoramiento necesarios para la implantación de metodologías de gestión.

En consecuencia, esta actuación consiste en ayudar a las empresas a mejorar su competitividad a través de la implantación de herramientas para la mejora de sus procesos y el incremento de la satisfacción de los clientes.

La estrategia principal es adecuar el soporte interno de las empresas a las nuevas circunstancias que demandan una estructura organizativa con mayor nivel de especialización y profesionalización.

Línea 2.1. Aseguramiento del ciclo de financiación del circulante

En el contexto económico actual, resulta urgente articular acciones que faciliten el acceso al crédito de forma ágil y a un coste adecuado, a través del establecimiento de líneas de financiación al circulante y mecanismos de cobertura de riesgos de las ventas, adaptados a la dinámica propia del sector moda, especialmente en mercados internacionales, que garanticen el nivel de actividad del sector.

Estas líneas deben complementar aquellas que las administraciones ya pusieron en marcha con un carácter multisectorial y que de manera resumida son las siguientes:

- Programa Re-Brote: línea de avales del Igape para facilitar a las empresas gallegas el acceso a la financiación operativa adicional.
- Programa Re-Solve: Línea de financiación subsidiada y avalada para facilitar el acceso a la financiación para circulante de los autónomos y las microempresas.

El objetivo de esta línea es incrementar la capacidad económica y financiera de las empresas del sector textil y de los nuevos proyectos que pudieran surgir, con la finalidad de potenciar la competitividad del sector para afrontar los retos detectados y adecuar las condiciones de financiación de las empresas del sector a las características de su actividad.

Algunas de las conclusiones del diagnóstico que justifican la necesidad de esta línea son:

- Dificultades para conseguir financiación vía descuento de papel comercial o créditos de temporada.
- Costes por subactividad, producidos como consecuencia de las reducciones en el volumen de negocio de las empresas.
- Imprescindible mejora del acceso al crédito por parte de las empresas.

Visión 2020

- Elevado nivel de endeudamiento de las empresas del sector.
- Fragilidad financiera de las pymes.
- Estrechamiento del margen de maniobra económico-financiero de la empresa.
- Oportunidad de invertir en tecnologías altamente eficientes de aplicación para el sector.

Las acciones a desarrollar dentro de esta línea de instrumentos financieros son:

- Líneas de ayuda para la reestructuración de pasivos.
- Apoyar iniciativas de cooperación y gestión compartida entre la industria textil-confección-moda y el comercio.
- Líneas de financiación para inversiones en tiendas y nuevos formatos comerciales, tanto en España como en el extranjero, que contemplen un periodo de carencia acorde con el tiempo medio necesario para que las mismas sean rentables.
- Líneas de financiación para cubrir las necesidades de créditos de temporada, tanto de la industria como del comercio.
- Seguros de crédito adaptados a las características de la tipología de clientes del sector, especialmente para el pequeño comercio.

PLAN CIRCULANTE	
Eje	REESTRUCTURACIÓN
Objetivo	Evitar que las tensiones de tesorería, acuciadas por la compleja situación de crisis en el sector financiero, provoque la desaparición de empresas con potencial de desarrollo y crecimiento. Conversión de esta situación en una oportunidad para hacerse con una bolsa de locales comerciales de clientes.
Justificación	Las restricciones de crédito y financiación están rompiendo el ciclo de funcionamiento normal del sector. Una inyección de liquidez a las empresas gallegas les situará en una posición de privilegio frente a otros competidores. La cesión de créditos en las operaciones participativas, puede hacer más efectiva la acción de cobro al tiempo que puede permitir la adquisición de puntos de venta en condiciones más favorables.
Descripción. Principales Acciones a desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Refuerzo de las líneas de financiación de circulante ❖ Refinanciación a largo plazo de pólizas y préstamos concertados a corto siendo financiación permanente ❖ Préstamos participativos para la financiación de las ventas a clientes.



Línea 2.2. Reconversión y recualificación del personal

Nadie duda, hoy día, de la necesidad de estar en una continua formación como garantía de empleabilidad, una necesidad inapelable en una sociedad como la nuestra en constante cambio. Esta idea de la formación a lo largo de toda la vida es asumida en todos los ámbitos y, más concretamente, en la formación en y para el trabajo.

No se puede pensar que una persona pueda formarse para desarrollar un trabajo y que a lo largo de su vida personal y profesional no necesite mejorar, aumentar o adquirir nuevas competencias profesionales, culturales, sociales y personales porque así lo están demandando los entornos del mundo laboral.

Se refuerza la idea de que la formación trascienda la etapa escolar y académica y se convierta en un proceso que irá unido a la realización personal, social y profesional de las personas.

Estos contextos de trabajo cambian constantemente, sufriendo modificaciones importantes (globalización, nuevas tecnologías, nuevas formas de organización del trabajo, necesidades de cualificación, nuevos yacimientos de empleo) que repercuten, de manera muy directa, en las funciones y tareas de los trabajadores y en sus relaciones profesionales, personales y sociales. A estos trabajadores se les van a exigir nuevas competencias porque, entre otras razones, sus lugares de trabajo van a modificarse o bien van a desaparecer para generarse otros de nuevos.

Por esta razón, la formación para el trabajo debe tomar como referencia este contexto cambiante que, una vez evaluado y analizado, va a permitir organizar procesos de formación para y en el trabajo mucho más pertinentes a la realidad actual del conocimiento y aprender juntos a compartir juntos.

El objetivo de esta línea es el de mejorar las competencias y cualificaciones de los empleados, así como procurar la recalificación de los trabajadores ocupados para la consecución de una mayor productividad de las empresas.

Las conclusiones del diagnóstico que justifican la necesidad de esta línea son:

- Factor humano como elemento diferenciador entre las empresas.
- Falta de formación de los empleados, que puede provocar una mengua en la calidad del producto.
- Necesidad de formación para los vendedores, que tienen que convertirse en asesores y prescriptores en la venta.
- Importancia de la inclusión de temas relacionados con las tecnologías emergentes en la oferta formativa.
- Necesidad de impartir formación en el seno de las empresas para evitar la obsolescencia de los conocimientos de los trabajadores.
- Escasa realización de acciones formativas de carácter interno.
- Cualificación media o incluso baja de los empleados del sector con una media de edad superior.
- Insuficiente formación especializada en el sector acorde con los requisitos impuestos por los cambios organizativos y tecnológicos.
- Posible falta de criterio para saber formar a los empleados en las empresas de menor tamaño.

Las acciones a desarrollar dentro de esta línea de formación a lo largo de la vida laboral son:

- Desarrollo de un mapa de recursos humanos del sector.
- Creación de un Plan agrupado de formación continua.

- Implicación de los distintos agentes sociales (empresas, organizaciones empresariales y sindicales, centros de formación...) en un plan de formación dinámico y continuo que permita incorporar rápidamente a las organizaciones nuevas destrezas tanto a nivel directivo como operativo.
- Fomentar una mayor coordinación entre escuelas y centros de formación privados y las empresas, de cara a favorecer la formación específica a medida.

Reconversión y recualificación del personal: EMPREGATEX	
Eje	REESTRUCTURACIÓN
Objetivo	Reducir la continua pérdida de empleo en el sector y la consecuente desaparición del talento sectorial.
Justificación	El factor clave de la competitividad de este sector está en el conocimiento, de carácter tácito en su práctica totalidad, y competencias que tienen el conjunto de personas que lo integran. En su conjunto hacen que en Galicia exista una especial sensibilidad y cultura de la industria de la moda, que aunque sea necesario mejorar, ya existe de una manera extendida con una enorme potencialidad.
Descripción. Principales Acciones a desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificación de los puestos que mayores tasas de destrucción de empleo están registrando. ▪ Orientación y recualificación de las personas que actualmente ocupan puestos con riesgo de desaparición hacia otros puestos con mayor valor añadido y con mayores garantías de empleabilidad. ▪ Establecimiento de itinerarios personalizados con servicios de orientación especializados.

6.1.3 Eje 3: Consolidación

Línea Refuerzo de la imagen de la moda gallega en España

Algunas de las conclusiones del diagnóstico que justifican la necesidad de esta línea son:

- El éxito de las empresas pasa de descansar sobre la producción de ropa al concepto de marca y a las redes de comercialización de la empresa.
- Conveniencia de emprender estrategias de diferenciación de producto para mejorar los márgenes de beneficio.
- Imperiosa necesidad de fomentar la internacionalización de las empresas del textil gallego.
- Excelente imagen del sector textil gallego, identificado con atributos de marca, calidad, diseño, tecnología e innovación.
- Elevado prestigio de algunas empresas que pueden llegar a generar un efecto pull.
- Necesidad de consolidar el liderazgo a nivel nacional, asumiendo un papel protagonista en las acciones que se desarrollen en los mercados exteriores bajo el paraguas Moda España.
- Saturación de marcas en el mercado.

Las acciones a desarrollar dentro de esta línea de refuerzo de la imagen de la moda gallega en España son:

- Campañas de comunicación para potenciar la imagen de los productos de confección y moda gallegos.
- Presencia activa en los principales eventos para la promoción de marcas de moda.
- Convertirse en un centro de generación y divulgación del conocimiento e inteligencia sectorial, con proyección internacional.

ECOSISTEX Definición de unos modelos de negocio especializados	
Eje	CONSOLIDACIÓN
Objetivo	Tener un papel proactivo en la reconversión del comercio multimarca tradicional existente en España, reintegrándolo en los espacios urbanos.
Justificación	El mercado español y, dentro del mismo, la tienda multimarca tradicional es el destino de más del 80% de las ventas de más del 80% de las empresas gallegas. Por tanto, su desaparición supondrá en la práctica la desaparición del sector en Galicia tal como lo conocemos en la actualidad.
Descripción. Acciones a desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proyectos piloto en ciudades y villas gallegas. ▪ Estructuras de apoyo a la gestión de tiendas. ▪ Incorporación de soluciones tecnológicas estandarizadas para mejorar la eficiencia en la gestión y relación entre las marcas y el punto de venta. ▪ Mejora en el concepto y posicionamiento de la tienda.

COMERCIALIZATEX	
Eje	<i>CONSOLIDACIÓN</i>
Objetivo	<i>Apoyo a la promoción y comercialización de las marcas gallegas.</i>
Justificación	<i>Tanto en el canal como en el mercado, es necesario estar realizando de manera permanente acciones que les permitan tener una visibilidad suficiente para que el cliente tenga la oportunidad de apreciar sus atributos.</i>
Descripción. Acciones a desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Presencia en ferias, desfiles y show rooms, nacionales con carácter internacional e internacionales.</i> ▪ <i>Material promocional gráfico, audiovisual y en Internet para cada temporada.</i> ▪ <i>Campañas de publicidad por temporadas.</i> ▪ <i>Apoyo a la contratación de corners, shop in shop y demás conceptos que permitan la presencia en puntos de venta.</i> ▪ <i>Desarrollo de franquicias.</i> ▪ <i>Desarrollo de canal de tiendas propias.</i>

Refuerzo de la imagen de la moda gallega: Galicia Calidad	
Eje	CONSOLIDACIÓN
Objetivo	Mejorar los resultados conseguidos por las empresas en su participación en ferias.
Justificación	Determinadas acciones no pueden realizarse de forma individual por las empresas participantes, puesto que sus resultados serían recogidos por varias y tampoco tendrían capacidad para llevarlas a cabo de forma independiente.
Descripción. Acciones a desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actuaciones que refuercen la visibilidad de las marcas gallegas presentes en la feria o certamen. ▪ Edición de publicaciones especiales de refuerzo a la presencia en la feria o certamen. ▪ Reportajes especiales en medios de comunicación que resulten complementarios a la feria o certamen. ▪ Presencia institucional en la feria o certamen. ▪ Galicia Invitada en las ediciones de SIMM (sep.2010) y FIMI (may 2010). ▪ Extensión de la experiencia realizada en las ferias españolas para otras de carácter internacional, adaptando el formato a cada circunstancia.

6.1.4 Eje 4: Internacionalización

La caída en el consumo en el mercado español afecta de forma generalizada a todo el sector, con independencia del canal utilizado. Sin embargo el efecto es mayor a medida que disminuye el tamaño de la empresa, al tener concentradas la mayor parte de sus ventas en el mercado nacional, de forma que el impacto de dichas caídas de consumo se traslada con toda su intensidad a estas empresas.

Esto hace necesario que las empresas del sector busquen nuevos mercados para poder mejorar su rentabilidad. Sin embargo, la reducida dimensión de las empresas dificulta el acceso a otros mercados.

Los formatos de distribución en cada país son diferentes y la necesidad de adaptarse a los requerimientos locales es lo que permite lograr o no el éxito en dichos mercados. Todo ello merma la capacidad de acceso de las empresas y sus productos a los mercados internacionales donde, generalmente, han mantenido una presencia discontinua a través de representantes propios.

Por eso, para abordar la internacionalización, desde el sector debe trabajarse en los ámbitos de la vigilancia de mercados, formación y cultura, cooperación y contar con el apoyo institucional.

Todo proceso de internacionalización debe buscar:

- El aumento del crecimiento de la empresa dentro del sector.
- El aprovechamiento de la capacidad de producción de la empresa (en algunos casos la empresa tiene una capacidad productiva superior a la que moviliza para abastecer el mercado interno).
- El acceso a un mercado más grande, ante la saturación del nacional.

Este eje de internacionalización se plantea como objetivo la mejora de la presencia de las empresas del sector fuera de nuestras fronteras e impulsar la estrategia de internacionalización de la industria textil y de confección gallega.

Línea Plan de acciones impulsadas por distintos agentes: plan DIRex

Plan de acciones impulsadas por distintos agentes: Plan DIRex	
Eje	INTERNACIONALIZACIÓN
Objetivo	Puesta en marcha de acciones estratégicas para fomentar la presencia internacional del sector textil gallego y minimizar las consecuencias de la crisis económica actual.
Justificación	Necesidad de internacionalizar especialmente las pymes del sector textil gallego como forma de contrarrestar la caída del consumo en el mercado interno y dotar a las empresas de mayor viabilidad.
Descripción. Acciones a desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creación de una oficina de apoyo a la internacionalización integrada por un Director de Internacionalización Sectorial y de técnicos senior de apoyo. ▪ Intervención en todas las actuaciones de promoción internacional (misiones, ferias,...) llevadas a cabo por las distintas organizaciones que están apoyando el proceso de internacionalización (Icex, Cámaras Comercio,...), coordinando todo lo referente al sector textil-moda gallego. ▪ Elaboración de planes operativos de actuación en mercados estratégicos para el sector textil gallego. ▪ Planificación de campañas de comunicación en mercados considerados estratégicos. ▪ Elaboración de guías de buenas prácticas sobre la internacionalización en los mercados seleccionados. ▪ Organización misiones inversas. ▪ Conformación de un observatorio sobre la internacionalización del sector textil gallego, que actúe como referente en materia sectorial y complemente los esfuerzos realizados por el ICEX. Se realizará como una versión para el sector moda del portal PASAPORTE AL EXTERIOR que tiene el ICEX.



Línea Refuerzo del capital humano

Refuerzo del capital humano: GestorEX	
Eje	INTERNACIONALIZACIÓN
Objetivo	Permitir que las empresas puedan reforzar sus departamentos de internacionalización mediante la incorporación de recursos humanos cualificados.
Justificación	La ausencia de recursos humanos especializados en el campo de la internacionalización dentro de las empresas reduce las posibilidades de acceder a mercados internacionales
Descripción. Acciones a desarrollar	Organización de programas formativos en materia de internacionalización específicamente adaptados a la realidad sectorial del textil gallego. Inserción de gestores de internacionalización en empresas o grupos de empresas del sector textil gallego.

Portal de contenidos, divulgación y observatorio sectorial

Portal de contenidos, divulgación y observatorio sectorial: DivulgaTEX	
Eje	INTERNACIONALIZACIÓN
Objetivo	Generar un centro de conocimiento web con información sectorial de interés para la promoción del sector, sus empresas, productos y tendencias en mercados internacionales y dirigido especialmente a prescriptores y generadores de opinión.
Justificación	<p>Necesidad de contar con materiales adecuados para que los representantes sectoriales, políticos y empresariales puedan utilizarlos en distintas ocasiones para “vender” el sector.</p> <p>Que cualquier periodista, estudioso o persona interesada en el sector pueda acceder fácilmente a contenidos de alto valor, que pueda utilizar inmediatamente para su trabajo, con el efecto acumulado de divulgación que ello supondrá.</p>
Descripción. Acciones a desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño del sitio web en varios idiomas. ▪ Carga de contenidos con alto contenido multimedia. ▪ Mantenimiento continuado de los contenidos por personal especializado. ▪ Promoción del sitio web en medios escritos y digitales. ▪ Observatorio sectorial

6.2 Eje específico de Innovación y competitividad

Las inversiones de la industria textil en innovación, tanto en tecnología como en procesos y productos, serán determinantes sobre la futura competitividad del sector, a cuyo objeto, deben establecerse los mecanismos necesarios para que, en un escenario como el actual, las inversiones en este área se potencien.

Para poder competir en el contexto actual, donde las necesidades de los clientes y de los consumidores evolucionan de modo constante o donde las nuevas tecnologías posibilitan mejorar los plazos de entrega y los costes de producción, las empresas se ven obligadas a modificar su operativa.

Se hace necesario incidir en que se favorezca la incorporación de la innovación y la I+D a este sector, como herramienta esencial para la mejora de los productos y procesos, necesaria para competir en un marco global. Es pues, fundamental, que desde el Clúster se impulse la cultura de innovación en sus empresas para que éstas puedan mejorar su posición competitiva.

Innovar no sólo consiste en desarrollar proyectos de I+D, innovar también es introducir las TIC's en los procesos empresariales, detectar nuevas oportunidades de negocio, cambiar la orientación al cliente, etc. En definitiva, innovar consiste en hacer las cosas de modo diferente para ser más competitivos y productivos.

Así, con el eje de la innovación el sector debe promover:

- La creación de nuevos productos que satisfagan las necesidades de los clientes.
- La implantación de nuevos procesos operativos que mejoren la eficiencia de las empresas.

- El diseño de nuevos modelos de gestión que faciliten alcanzar mejores posiciones competitivas en ámbitos internacionales.

Para dar estos pasos, será necesario que desde el Clúster se trabaje en los ámbitos de la vigilancia competitiva, de la creatividad, de la tecnología y de la financiación de la innovación.

Por todo ello, el objetivo de esta línea es orientar y promover la innovación tecnológica y el uso de las tecnologías avanzadas en las empresas del sector, de manera que les permitan competir con éxito.

Por otra parte, el capital humano es uno de los activos más importantes con los que cuenta la industria, pero su capacitación técnica y profesional no está siempre en el nivel que el estado de la tecnología y el conocimiento del arte exigen; por ello, el sector debe hacer un gran esfuerzo por adecuar permanentemente ese nivel a las nuevas necesidades que se generan con la modificación del entorno. Sin olvidar mejorar en los ámbitos de la gestión interna y las técnicas de promoción y comercialización de producto.

Bajo este eje se encuadran las actuaciones dirigidas a la promoción y mejora de las condiciones formativas y/o de cualificación del personal que integra este sector, con el fin de aumentar su preparación y motivación.

Por otro lado, la tasa de salarización del sector textil no sólo se ha mantenido en el tiempo sino que en los últimos años ha experimentado un notable incremento respecto a los años anteriores. Un dato que se debe tener en cuenta es que la mayor parte de los empleados en el sector son asalariados.

Linea RefuerzaTex

REFUERZATEX	
Objetivo	Mejora en la competitividad de las empresas, mediante un mejor aprovechamiento de los recursos y complementariedades existentes en la Euroregión.
Justificación	Existencia de una oferta de servicios de alto valor añadido, propiciados por la superespecialización que, en algunos casos, se ha conseguido al contar con grandes clientes, así como de la salida de personal directivo para convertirse en profesionales y empresarios independientes. Potencial de cooperación interempresarial poco desarrollado.
Descripción. Acciones a desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Certificación de prestadores de servicios de apoyo calificados como excelentes. ▪ Apoyo a su contratación, fomentando el traspaso de conocimiento a las organizaciones. ▪ Fomento de los procesos de concentración y alianzas para adquirir masa crítica o mejorar la eficiencia de procesos.

Línea RenuevaTex

RENUEVATEX	
Objetivo	Creación de nuevas empresas e incorporación de talento a las organizaciones.
Justificación	Existen directivos de primer nivel internacional dentro del sector que, después de una etapa más o menos larga dentro de una compañía, tienen capacidad e interés en crear sus propias empresas, que normalmente tienen altas probabilidades de tener éxito y de ser innovadoras. Necesidad de incorporar a las personas que anualmente completan sus ciclos formativos, especialmente en las áreas de diseño, dentro de los equipos de las empresas del sector, de forma que pasan a mejorar la capacidad creativa de las marcas gallegas.
Descripción. Acciones a desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoyo a la realización de planes de negocio. ▪ Consultoría de apoyo a la gestión de equipos de trabajos en entornos especialmente creativos. ▪ Apoyo a las pasarelas de jóvenes diseñadores, como punto de conexión entre los centros formativos especializados y las industrias.



Línea Capacidad empresarial y organizativa

El objetivo de esta línea es fomentar la profesionalización de los puestos directivos de las empresas, dotándolos de conocimientos y habilidades en herramientas de gestión, planificación y dirección que le permitan un mejor gobierno de éstas.

Las conclusiones del diagnóstico que justifican la necesidad de esta línea son:

- Factor humano como elemento diferenciador entre las empresas.
- Falta de visión gerencial del negocio, fundamentalmente en el ámbito de los talleres y las cooperativas.
- Insuficiente implantación de estrategias de gestión en el seno de estas empresas.
- Necesidad de los empresarios de actualizarse en temas de gestión empresarial.
- Insuficiente formación especializada en el sector acorde con los requisitos impuestos por los cambios organizativos y tecnológicos.

Las acciones a desarrollar dentro de esta línea de Potenciación de la figura directiva son:

- Establecimiento de convenios con Escuelas de Negocios y otros centros formativos especializados para el desarrollo de un Plan de desarrollo de directivos.
- Realización de seminarios formativos destinados a los gerentes y directivos de las empresas del sector en temas de planificación, dirección estratégica, comercialización, financiación, etc.
- Celebración de foros estratégicos de debate o grupos de trabajo temáticos para compartir conocimientos y experiencias.

Capacidad empresarial y organizativa: PLAN FORMACIÓN	
Eje	INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD
Objetivo	Mejorar la cualificación de los recursos humanos del sector en los distintos niveles organizativos de las empresas (directivos, mandos intermedios y personal de operaciones).
Justificación	Falta de visión estratégica a largo plazo en muchas empresas del sector derivada de la ausencia de forma directiva en muchas organizaciones. Necesidad de actualización permanente de las competencias de las personas que trabajan en el sector.
Descripción. Acciones a desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de necesidades formativas. ▪ Organización de programas formativos: <ul style="list-style-type: none"> ○ A nivel directivo. ○ A nivel de mandos intermedios. ○ A nivel de personal de operaciones.



Línea Incorporación de las TIC en los procesos

Las empresas gallegas del sector textil, incluso las de menor dimensión, empiezan a valorar adecuadamente las oportunidades que ofrecen las TIC, no sólo para la venta on-line sino también para mejorar la eficiencia en la gestión y la interrelación con otros agentes de la cadena de valor del sector.

Es visible el cambio que se está produciendo en nuestra sociedad, con un porcentaje cada vez mayor de ciudadanos que muestran una clara predisposición a comprar por Internet.

El objetivo de esta línea es conseguir que las nuevas tecnologías permitan a las pymes del sector poder competir en igualdad de condiciones que las empresas de mayor dimensión, gracias a la mejora de la gestión interna y de la conexión en tiempo real con los eslabones de comercialización y puntos de venta.

Las acciones a desarrollar dentro de esta línea de incorporación de las TIC en los procesos son, principalmente, las siguientes:

- Fomento de la cooperación con empresas TIC para la estandarización de soluciones tecnológicas avanzadas que permitan operar más eficientemente a la industria con el comercio sin necesidad de una integración formal.
- Creación de tiendas piloto que incorporen últimos avances tecnológicos y mejoras en los sistemas de gestión del punto de venta.

Incorporación de las TIC a los procesos: TEXTIC	
Eje	INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD
Objetivo	Conseguir que las nuevas tecnologías permitan a las pequeñas y medianas empresas del sector poder competir en igualdad de condiciones que las empresas de mayor dimensión, gracias a la mejora de la gestión interna y de la conexión en tiempo real con los eslabones de comercialización y puntos de venta.
Justificación	Reducida introducción de las nuevas tecnologías que impide el crecimiento ordenado de las empresas y dificulta la orientación al mercado y a la internacionalización.
Descripción. Acciones a desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño de alianzas con asociaciones TIC de relevancia estatal para el diseño de proyectos conjuntos de ámbito estratégico. ▪ Puesta en marcha de proyectos estratégicos de mejora de la comunicación entre fabricante y punto de venta, incorporación de tecnologías en el punto de venta, incorporación de prácticas de comercio electrónico, etc.



Línea Espacio de colaboración sectorial y territorial

La cooperación entre las empresas es una nueva forma de concebir nuevas estrategias empresariales, principalmente entre las pymes y para esto hay una necesidad que las empresas, las instituciones gubernamentales, instituciones de apoyo aprendan el nuevo juego de competitividad.

La cooperación sugiere que una buena parte de la ventaja competitiva está fuera del ambiente interno de las empresas. Esto significa cambios en las formas de gestionarse, las exigencias son mayores, teniendo en cuenta que, nuevos paradigmas son creados. La cooperación crea nuevos papeles para el gobierno, para las instituciones de apoyo y por eso sus influencias son decisivas y necesarias, principalmente en nivel microeconómico.

Por otro lado, la vertebración del sector, tanto a nivel asociativo como institucional, es un paso necesario hacia el diseño de políticas públicas consensuadas y hacia la creación de un lobby del textil gallego que influya en las decisiones tomadas a nivel de Estado o de la Unión Europea. Así mismo, la vertebración a nivel asociativo sería el primer paso a dar de cara al análisis de nuevos nichos de mercado o de servicios para el sector auxiliar, que es uno de los retos a afrontar por el textil gallego.

Los objetivos planteados en esta línea son los de conseguir complementar el sector gallego textil y el sector portugués para alcanzar sinergias que refuercen su capacidad de competir a nivel internacional

Esta medida se plantea promover la cooperación y el desarrollo de acuerdos interempresariales con dos objetivos diferenciados:

- Disminuir los riesgos de la cooperación entre empresas.
- Fomentar la cooperación entre empresas para que todas las partes salgan beneficiadas y conciban esta cooperación como una posible estrategia de empresa.

Algunas de las conclusiones del diagnóstico que justifican la necesidad de esta línea son:

- Existen pocos vínculos entre los diferentes componentes de la cadena de valor del textil.
- Elevado volumen de producción textil externalizado fuera de la comunidad gallega que obliga a fortalecer las relacionados con asociaciones de otros territorios.
- Escasa cultura de cooperación empresarial.
- Infratilización de los recursos de I+D existentes en Galicia.
- Conveniencia de facilitar el acercamiento entre centros tecnológicos y empresas.
- Exigencia de búsqueda de nuevas oportunidades y alternativas de negocio en el mismo sector que permitan ocupar la capacidad productiva excedente aprovechando el know-how tecnológico de las empresas textiles.

Las acciones a desarrollar dentro de esta línea de Espacio de colaboración sectorial y territorial son principalmente las siguientes:

- Consolidación del proyecto de consolidación del cluster transfronterizo del sector textil EUROclusTEX.
- Celebración de encuentros con asociaciones empresariales presentes en la cadena de valor del textil.
- Programa de colaboración con otras asociaciones nacionales e internacionales del mismo ramo.

Visión 2020

- Programa de colaboración con Centros Tecnológicos y grupos de investigación universitarios de la comunidad autónoma de Galicia y de otras comunidades
- Programa de fomento da cooperación intersectorial mediante la integración en el Clúster de los diferentes agentes empresariales existentes.

Espacio de colaboración sectorial y territorial: EUROCLUSTEX	
Eje	INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD
Objetivo	Dotar al Clúster Gallego Textil Moda de una dimensión transfronteriza e interregional que refleje la realidad territorial de las empresas del sector textil moda.
Justificación	Conseguir complementar el sector gallego textil para alcanzar sinergias que refuercen su capacidad de competir a nivel internacional.
Descripción. Acciones Principales a desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboración de un plan de acción conjunto. ▪ Evaluación de la viabilidad para la creación de una asociación europea transfronteriza. ▪ Completar la ejecución del proyecto POCTEP actualmente en curso. ▪ Presentación de un nuevo proyecto POCTEP para el fomento de la innovación para la internacionalización conjunta.



6.2.1 Proyectos específicos del eje de Innovación

El área de Innovación y competitividad, como se vio anteriormente, se divide en 5 líneas fundamentales (RefuerzaTex, RenuevaTex, Plan de formación específico del área de innovación, TextIC y EuroClusTex), con unos objetivos claros y un plazo de ejecución concreto.

Por su alcance e importancia para el sector, cabe hacer una mención especial a los siguientes proyectos que se describen a continuación y que deberán ser abordados de manera conjunta por las empresas que integran el Cúster.

Proyecto	Descripción
Plataforma Tecnológica de Innovación	Creación de un lugar o foro permanente de encuentro y diálogo de todos los agentes relacionados con la innovación en el Sector textil gallego, coordinado con la plataforma tecnológica estatal promovida por el consejo intertextil.
Mejora en el intercambio de datos entre las marcas y las tiendas (propias o independientes)	Este proyecto pretende desarrollar un sistema estandarizado válido para todas las empresas del sector, que permita el intercambio de información en tiempo real sobre las ventas y la demanda real del mercado, y que haga posible una mejor adecuación entre la producción y la comercialización, reduciendo así mismo los stocks en el punto de venta. Se trata, por tanto, de una iniciativa de comercio B2B que facilita la integración en la cadena de valor entre el fabricante y el distribuidor de sus productos.

<p>Venta directa a través de tiendas virtuales</p>	<p>Ante el desarrollo imparable del comercio electrónico, todas las empresas del sector textil ya se están exponiendo de forma activa en Internet, mediante una tienda virtual que permita dar a conocer sus productos, establecer una comunicación directa con sus clientes finales y desarrollar un nuevo modelo de venta directa a través de la red.</p>
<p>Implantación de un Cuadro de Mando Integral en las empresas del sector</p>	<p>La mayoría de las empresas del sector textil siguen presentando carencias a la hora de disponer de información útil y relevante para la toma de decisiones a nivel estratégico y los cuadros de mando utilizados siguen teniendo un excesivo componente manual que les resta eficacia, fiabilidad y agilidad.</p> <p>Por este motivo, se considera necesario abordar un proyecto que permita diseñar e implantar de forma eficaz un Cuadro de Mando Integral adaptado a las necesidades de una empresa del sector textil, que sea capaz de integrar tanto información interna (obtenida del sistema interno de gestión - ERP-) como información externa sobre el mercado y la situación del sector.</p>
<p>Incorporación de nuevas tecnologías en el punto de venta (Sistema de vigilancia tecnológica)</p>	<p>Este proyecto pretende identificar las mejores tecnologías disponibles para el punto de venta del comercio al detalle, como paso previo para el diseño de soluciones tecnológica de aplicación general para el sector del comercio textil, destacando, entre otras, las siguientes tecnologías:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Magic mirrors: los espejos interactivos en probadores consisten en una pantalla digital de alta resolución con una cámara muestra a los clientes como les quedarían las piezas sin necesidad de probárselas. Facilitan el proceso de compra con el asesoramiento personalizado al cliente sobre el tipo de pieza o complementos que le podrían sentar mejor. • Escáner tridimensional del cuerpo: exploración tridimensional del cuerpo del cliente para hacerle recomendaciones de las marcas y piezas que se ajusten mejor a su fisonomía. • Ayuda interactiva en probadores: gracias a una pantalla táctil, el cliente puede comunicarse desde el probador con el personal de ventas, sin tener que ir a buscar ayuda.



	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento y trazabilidad de las piezas probadas por los clientes, mediante lo uso de etiquetas RFID (identificación por radiofrecuencia), que hasta el momento se centró sobre todo en la puesta en marcha de sistemas anti-robo. • Implantación de ERPs (sistemas de gestión empresarial) o CRMs (herramientas gestión de clientes) <p>De esta forma se conseguirá, por una parte, mejorar la experiencia de compra del cliente y, por otra, obtener información detallada y actualizada sobre lo que está ocurriendo con cada producto expuesto en el punto de venta (cuántas personas se fijan en él, cuántas lo prueban, cuánto tiempo se invierte hasta que puede ser vendido, en qué zonas llama más la atención, etc.)</p>
<p>Puesta en marcha de una intranet para la red comercial</p>	<p>En la actualidad, la comunicación con la fuerza de ventas aún se realiza a través de técnicas bastante tradicionales (llamadas telefónicas, visitas a clientes con muestrarios de colecciones una o dos veces al año, etc.).</p> <p>La puesta en marcha de una intranet para la red de representantes podría facilitar el intercambio de información en los dos sentidos (empresa => representante y representante => empresa), así como facilitar el intercambio de información y experiencias entre los propios representantes comerciales. También podría facilitar el seguimiento de la actividad comercial por parte de la empresa.</p>
<p>Red de empresarios mentores</p>	<p>Este proyecto se basa en la transferencia de conocimientos de expertos externos sectoriales a empresas del clúster, para que sean las propias empresas las que realicen, con sus medios, planes de mejora en áreas clave para su competitividad.</p> <p>Como ejemplo de posibles áreas de actuación podríamos citar las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la gestión del punto de venta. • Nuevos modelos de sistemas de franquicias. • Incorporación efectiva de personal de diseño en las empresas: Sistemas de trabajo en entornos altamente creativos,...

Plan de formación en materia de dirección estratégica	<p>Este proyecto se basará en el diseño y puesta en marcha de un programa de formación presencial dirigido a directivos de pymes del sector textil en materia de dirección estratégica.</p> <p>Los objetivos persiguídos con este proyectos son:</p> <ul style="list-style-type: none">• Mejorar la cualificación y la visión estratégica de las empresas participantes.• Facilitar la realización, por parte de los asistentes, de planes directores en sus empresas que les permitan adaptar su estrategia al entorno.• Conseguir un alto nivel de satisfacción por parte de los directivos que asistan al programa.
Plan de formación en nuevas tecnologías	<p>Este proyecto se establecerá como programa transversal, ya que dentro del sector existe una clara necesidad de poner en marcha un plan de formación a medida que pueda hacer hincapié tanto en la sensibilización de los directivos como en la formación de los empleados en el uso y aplicaciones de estas nuevas tecnologías dentro del sector.</p>

Plan Textil Moda

Visión 2020

impulso innovador al sector

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

7. El proceso del Diálogo Social en Galicia

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

Confederación de Industrias
Textiles de Galicia
COINTEGA - Cluster Textil Moda

7 El proceso de Diálogo Social en Galicia

La elaboración del Plan Estratégico del sector textil ha podido ser sometido a debate y aprobación en el seno de la mesa que, específicamente, se ha creado dentro del proceso de diálogo social en Galicia; mesa cuyo objetivo es el fomento de la competitividad y el empleo.

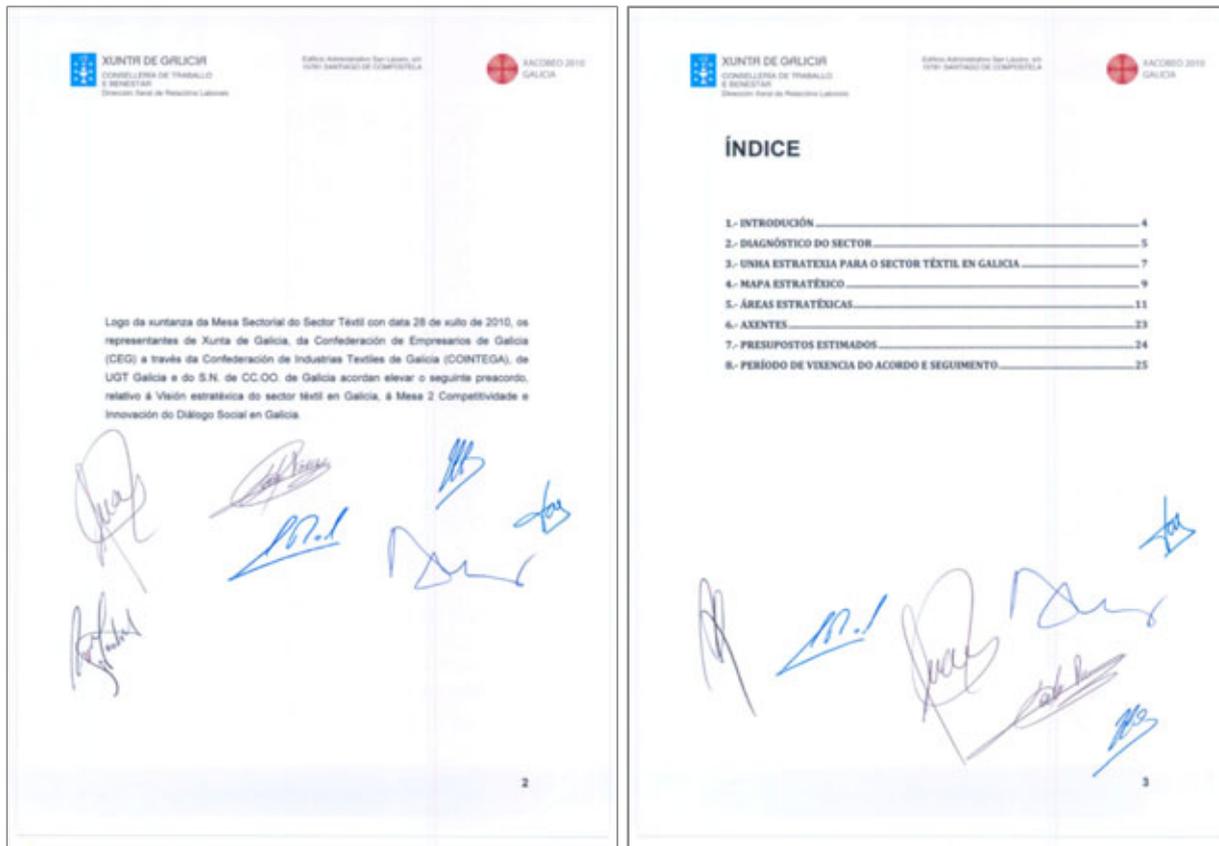
La visión estratégica del sector se diseñará teniendo en cuenta los siguientes principios:

- La atención tanto de las necesidades a corto plazo del sector como de las que contribuyan a dotarlo de estabilidad en el medio y largo plazo.
- La focalización de los esfuerzos en el seguimiento de las pymes, que constituyen el segmento con mayor potencial y crecimiento así como la clave para sostener el empleo.
- El fomento de la colaboración con otros sectores estratégicos de la comunidad (especialmente el logístico y el de las nuevas tecnologías), para generar sinergias intersectoriales.
- El complemento del sector textil del norte de Portugal, que supone una fuente de ventajas competitivas al ser dos cadenas de valor complementarias.
- La fuerte vocación de internacionalización, en consonancia con la defensa de la cuota y posición competitiva en el mercado nacional.
- La creación de un Observatorio del textil.



A continuación se muestra el acta de la última de las sesiones de trabajo de dicha mesa en la que se debatió el Plan Estratégico, así como la referencia al “*Preacuerdo de Visión Estratégica del sector textil en Galicia*”.





XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE TRABALLO
& REMEDIACIÓN
Dirección Xeral de Recursos Laborais

Unidade Administrativa San Carlos, s/n
Vilagarcía de Arousa, 36100
GALICIA

14/06/2010

1.- Introducción

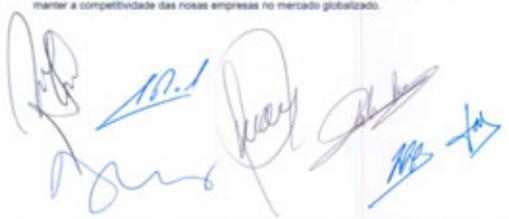
A Mesa Sectorial do Sector Têxtil, despois do preacordo adoptado relativo á xestión conxunta polos aforres sociais do Programa Empreguetes, segue a traballar e a pactar nas materias que afectan ao sector. Agora, presenta un PREACORDO DA VISIÓN ESTRATÉXICA DO SECTOR TÊXTIL EN GALICIA, ferramenta e marco de traballo fundamental para o desenvolvemento deste importante sector da economía galega.

O 27 de abril de 2008, na anterior Mesa Sectorial do Sector Têxtil, chegouse a dous acordos. O primeiro acordo, referente á "Elaboración dun plan autonómico de apoio do sector têxtil-confección en Galicia", leva en conta a aposta por actividades de maior valor engadido, pola incorporación da innovación, o fortalecemento da marca, a presenza en mercados internacionais e a adopción de novas liñas de comercialización.

O segundo acordo, establecía que, na elaboración e desenvolvemento do plan de apoio ao sector se tivese en conta un plan de formación específico dividido tanto a ocupados como a desempregados, un programa galego semellante ao "Plan de apoio estatal têxtil-confección" de xuño de 2006, focalizado nas relacións laborais do sector e, por último, no desenvolvemento das accións necesarias para que a aplicación en Galicia do "Plan nacional de apoio ao sector têxtil" coa intensidade que corresponde ao peso do sector en Galicia.

Neste momento do Diálogo Social en Galicia, a Mesa Sectorial do Sector Têxtil, tendo en conta os acordos anteriores, a situación actual do têxtil e os cambios da contorna, quere concertar e desenvolver unha estratexia para o sector.

Así, o presente PREACORDO DA VISIÓN ESTRATÉXICA DO SECTOR TÊXTIL EN GALICIA configúrase como unha estratexia para o sector têxtil en Galicia para lograr obxectivos tan importantes como o mantemento dos niveis de emprego en Galicia ou manter a competitividade das nosas empresas no mercado globalizado.



XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE TRABALLO
& REMEDIACIÓN
Dirección Xeral de Recursos Laborais

Unidade Administrativa San Carlos, s/n
Vilagarcía de Arousa, 36100
GALICIA

14/06/2010

2.- Diagnóstico do sector

A industria têxtil constitúe un sector heteroxéneo e diverso que comprende un amplo número de actividades produtivas (textiles para vestuario, fogar, decoración, automóbil, construción, e incluso naval) e comerciais e que en cada unha destas áreas presenta trazos particulares e característicos.

Segundo a Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE 93 Rev.1), esta actividade está incluída en:

- 13 Industria têxtil
- 14 Industria da confección
- 47 Relacionado co comercio

O sector têxtil confirma unha industria heteroxénea e diversa que inclúe unha gran variedade de produtos, desde os fios sintéticos de alta tecnoloxía ás fibras de lã, desde roupa de cama ata fibras industriais, desde cueros de algodón ata moda de alta costura. Esta diversidade de produtos terminados correspóndese con multitude de procesos industriais, empresas e estruturas de mercado.

Ademais, dentro da cadea de valor têxtil atópanse unha gran variedade de empresas con diferentes tipos e tamaños desde peñas fortemente especializadas nun aspecto concreto da cadea de valor ata grandes empresas con grandes producións ou máis dun aspecto da subministración (por exemplo fabricación e distribución).

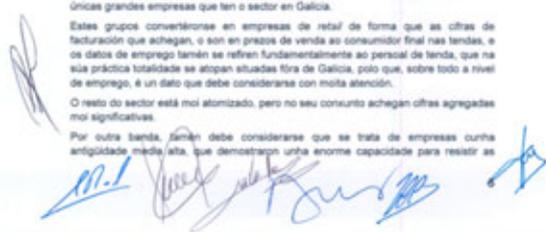
Nos anos 80, comezou un proceso de transformación dos modelos de negocio, con cambio dun enfoque que pesa da produción cara á marca e á distribución. Existe unha boa inxer sectorial entre os empresarios e comerciantes do resto de España, e mesmo entre clientes finais.

O estudo do sector require desagregar os datos que se manexan para non distorsionar calquera análise que pretenda realizarse, tendo en conta tanto a existencia dun grupo de gran tamaño, que se converteu en líder mundial, como a existencia das outras dúas únicas grandes empresas que ten o sector en Galicia.

Estes grupos converteríronse en empresas de retail de forma que as cifras de facturación que achegan, e son en prezos de venda ao consumidor final nas tendas, e os datos de emprego tamén se refíren fundamentalmente ao persoal de tenda, que na súa práctica totalidade se atopan situadas fóra de Galicia, polo que, sobre todo a nivel de emprego, é un dato que debe considerarse con moita atención.

O resto do sector está moi atomizado, pero no seu conxunto achegan cifras agregadas moi significativas.

Por outra banda, tamén debe considerarse que se trata de empresas cunha antigüidade media alta, que demostraron unha enorme capacidade para resistir as



XUNTA DE GALICIA
CONSELLA DE TRABALLO E BENEFICIO
Dirección Xeral de Política Laboral

Galicia, Administración Das Leñas, 40
15701 SANTIAGO DE COMPOSTELA

ACORDO 2010
GALICIA

distintas crises que suportaron desde a súa creación. Existe un predominio de empresas de primeira xeración, co fundador á fronte do negocio.

Traxectoria facturación	0,3 → 1	1 → 5	5 → 15	15 → 100	100 → 200	10.000 →
Facturación constante	189	331	218	302	386	10.407
Nº Empresas	344	160	26	13	2	1
Empregados	4.369	3.726	1.982	2.508	4.023	86.112
Facturación/empregado	40,36	88,88	128,54	124,44	96,5	117
Personal medio	13,26	23,29	79,25	261,75	2.012,5	—
Antigüidade media empresa	13,82	16,87	17,72	27,46	17	—



XUNTA DE GALICIA
CONSELLA DE TRABALLO E BENEFICIO
Dirección Xeral de Política Laboral

Galicia, Administración Das Leñas, 40
15701 SANTIAGO DE COMPOSTELA

ACORDO 2010
GALICIA

3.- Unha estratexia para o sector téxtil en Galicia

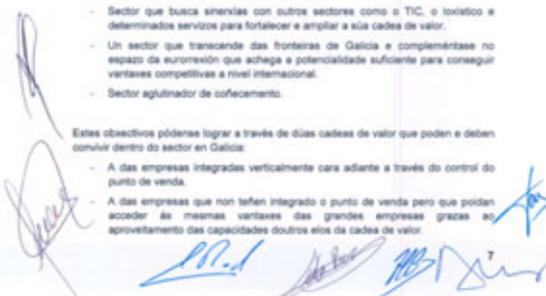
No momento de definir unha estratexia para o sector téxtil en Galicia, descártanse estratexias reactivas ou adaptativas para optar por unha estratexia proactiva, na que, sendo conscientes da realidade do sector, pero tamén da súa potencialidade, se atope e apoie por unha forma innovadora de abordar o negocio da moda reestruturando e innovando cara un modelo que procure a excelencia e actuando sobre o mercado nacional e o converta no referente para a posterior internacionalización.

O sector téxtil confección-moda de Galicia debe evolucionar a un sector que se caracterice por:

- Estar integrado por empresas competitivas independentemente da súa dimensión.
- Sector no que convivan grandes empresas con pemes que a través da cooperación poidan acceder a estas vantaxes competitivas que as empresas de maior dimensión.
- Con capacidade para xerar novas empresas en áreas de alto valor engadido relacionadas co negocio da industria da moda e o vestuario.
- Xerador de novos empregos de maior cualificación.
- Sector con proxección internacional.
- Sector identificado cos valores do territorio.
- Sector que busca sinerxias con outros sectores como o TIC, o turístico e determinados servizos para fortalecer e ampliar a súa cadea de valor.
- Un sector que transcende das fronteiras de Galicia e complementase no espazo da eurorexión que achega a potencialidade suficiente para conseguir vantaxes competitivas a nivel internacional.
- Sector aglutinador de cofecemento.

Estes obxectivos pódense lograr a través de dúas cadeas de valor que poden e deben convivir dentro do sector en Galicia:

- A das empresas integradas verticalmente cara adiante a través do control do punto de venda.
- A das empresas que non teñen integrado o punto de venda pero que poidan acceder ás mesmas vantaxes das grandes empresas grazas ao aproveitamento das capacidades doutros elos da cadea de valor.




XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE TRABALLO E BENEFICIO
Dirección Xeral de Políticas Laborais

Saldo Administrativo San López, 41
15701 SANTIAGO DE COMPOSTELA

GALEGO 2010
GALICIA

As empresas que queren adaptarse á nova realidade do mercado terán que conseguir chegar ao mercado cun "concepto" de forma que non estean a vender unha peza senón unha imaxe de se mesmo que está a comprar ao cliente. Desta forma, aínda que a empresa non estea integrada verticalmente deberá actuar coma se o estivese, para liderar dende a súa posición a súa cadea de valor. Para iso, o contorno deberá contar con suficientes servizos de apoio e logísticos.

A visión estratéxica do sector deseñase sobre a base dos seguintes principios reitores:

- A atención tanto das necesidades do curto prazo do sector como daquelas que contribúan a dotalo de estabilidade a medio e longo prazo.
- A focalización dos esforzos no segmento de empresas consideradas como pemes, que constitúen o segmento con maior potencial e crecemento así como a clave para soste-lo emprego.
- O fomento a colaboración con outros sectores estratéxicos de Galicia para conseguir sinerxías intersectoriais, destacando o potencial de colaboración con sectores como o das novas tecnoloxías ou o turístico.
- O complemento que supón o sector téxtil no norte de Portugal como fonte de vantaxes competitivas ao ser as súas cadeas de valor complementarias.
- A forte vocación internacionalizadora, pero abordándoa en paralelo coa defensa da cota e posición competitiva no mercado español.
- A creación dun Observatorio do Téxtil no que estea integrada a comisión de seguimento do acordo de Visión Estratéxica.

Para definir a visión estratéxica, fíxose moi en conta o obxectivo de vetear un sector estratéxico que ata o de agora non contou cunha visión compartida. Tamén, se buscou o apoio á reestruturación financeira e organizativa das empresas para conciliá-las no contorno actual de crise e a consecución da mellora da súa competitividade a través da promoción da innovación en procesos e produtos, que permita facilitar a consolidación do mercado interior como sustento e plataforma para a necesaria internacionalización.



XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE TRABALLO E BENEFICIO
Dirección Xeral de Políticas Laborais

Saldo Administrativo San López, 41
15701 SANTIAGO DE COMPOSTELA

GALEGO 2010
GALICIA

4.- Mapa estratéxico

Nesta visión estratéxica, establécese cinco eixes que recollen a necesidade de que para poder competir no novo contexto de mercado o sector téxtil galego debe afrontar o reto de facilitar a necesaria evolución cara a un sector con capacidade de innovar de maneira continuada en produtos e procesos, conseguindo desta maneira adaptarse ás cambiantes tendencias nos mercados da moda e conseguindo así consolidar a súa posición tanto no mercado español como nos mercados internacionais, favorecendo con iso o fortalecemento do tecido empresarial en Galicia e vinculando o seu desenvolvemento ao territorio galego.

A continuación, preséntase o desenvolvemento do plan de acción apuntando, para cada un dos cinco eixes, as súas áreas estratéxicas:

Eixos da visión estratéxica do sector téxtil e da confección en Galicia		
Vertebración sectorial	Integración estratéxica	Integración estratéxica
	Visión estratéxica compartida	Plan 2020
Reestruturación financeira e organizativa	Aseguramento do ciclo de financiamento do circulante e reestruturación das débedas	Plan Circulante
	Reconversión e actualización de persoal	EmpregaTex Moda Plus
Innovación e mellora competitiva	Posa en valor dos recursos e cofecemento (sólo existente no contorno). Aproveitamento e fortalecemento cara as empresas.	RefortaTex
	Creación de novas empresas e incorporación de talento ás organizacións	RenovaTex
	Incorporación das TIC para estandarizar procesos e fortalecer a internacionalización das empresas	TaxTIC
Consolidación interior	Espazo de cooperación sectorial e territorial	Proxecto POCTEP
	Capacidade empresarial e organizativa	Plan Formación
	Integración na sección do comercio independente	Euseitel
	Reflexo á comercialización. Apoio a proxectos individuais e conxuntos de conceptos, puntos de venda e apoio a marcas (tamén internacionais)	Comercializa Tex



XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE TRABALLO E BENEFICIOS
Dirección Xeral de Recursos Laborais

Edificio Administrativo San Caetano, s/n
15018 Santiago de Compostela

ACORDO 2010
GALICIA

	Referencia de inxerencia da moda galega en España	Galicia Celebada
	Coordinación de accións impulsadas por distintos aforos	Plan Dix
	Referencia do capital humano	Xaestir
Internacionalización	Portal de contidos para utilización en presentacións e divulgación do sector e empresas.	Dixuga



10

XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE TRABALLO E BENEFICIOS
Dirección Xeral de Recursos Laborais

Edificio Administrativo San Caetano, s/n
15018 Santiago de Compostela

ACORDO 2010
GALICIA

5.- Áreas estratéxicas

INTEGRACIÓN ESTRATÉXICA

Eixe.- VERTEBRACIÓN SECTORIAL

Obxectivo.- Evolucionar cara á confluencia das estratexias dos distintos elos da cadea de valor e especialmente a aqueles con maior auge de valor e maior proximidade ao mercado, así como a integración das actividades complementarias.

Xustificación.- Necesidade de que os elos máis dinámicos e que máis valor poden achegar ao sector se integren na estratexia do sector textil, entendendo o sector non só como unha estrutura industrial senón tamén de servizos de valor engadido e coñecemento.

Descrición.- Accións principais para desenvolver:

- Ampliar e alargar o conxunto de empresas integradas, así como establecer unha canle máis fluída de comunicación.
- Poxa en práctica de protocolos de colaboración con outras entidades cos que se podan desenvolver sinerxias.

Recursos.- Consellería de Economía e Industria.

Indicadores de seguimento.-

- Censo de proxectos vertebradores que impliquen a empresas de distintos elos da cadea de valor

VISIÓN ESTRATÉXICA SECTORIAL: Plan 2010

Eixe.- VERTEBRACIÓN SECTORIAL

Obxectivo.- Contar cun documento de visión compartida sectorial que permita aliar os esforzos de entidades privadas e públicas relacionadas co sector cara a un horizonte común, que permita ter un sector competitivo e adaptado á globalización.

Xustificación.- Evitar tensións internas por disputas entre os distintos aforos económicos implicados no sector, que acaban contrariando as accións impulsadas polos máis dinámicos e impedindo conseguir un sector moderno e competitivo.

Descrición.- Accións a desenvolver:

- Elaboración do Plan estratéxico.
- Elaboración Cadro de Mandato Sectorial e indicadores.
- Divulgación.



11



XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE TRABALLO E BENEFICIO
Dirección Xeral de Relacións Laborais

Edificio Administrativo San Caetano, 49
15701 SANTIAGO DE COMPOSTELA

SACROBIO 2019
GALICIA

Recursos.- Consellería de Economía e Industria.

Indicadores de seguimento.- Actualización do Cadro de Mando do Plan estratéxico anual.

PLAN CIRCULANTE

Eixe.- REESTRUTURACIÓN FINANXEIRA E ORGANIZATIVA

Obxectivo.- Evitar que as tensións de tesourería, aumentadas pola complexa situación de orlas no sector financeiro, provoquen a desaparición de empresas con potencial de desenvolvemento e crecemento. Conversión desta situación nunha oportunidade para facerse cunha bolsa de locais comerciais de clientes.

Xustificación.- As restricións de crédito e financiamento están a romper o ciclo de funcionamento normal do sector. Unha inxección de liquidez ás empresas galegas situadas nunha posición vantaxosa fronte a outros competidores. A cesión de créditos nas operacións participativas pode facer máis efectiva a acción de cobro á vez que pode permitir a adquisición de puntos de venda en condicións máis favorables.

Descrición.- Principais accións para desenvolver:

- Reforzo das liñas de financiamento de circulante.
- Refinanciamento a longo prazo de pólizas e préstamos concertados a curto prazo sendo financiamento permanente.
- Préstamos participativos para o financiamento das vendas a clientes.

Recursos.-

- Recursos de entidades financeiras
- Garantías públicas

Indicadores de seguimento.-

- Número de empresas acollidas ao programa
- Redución taxa de desaparición de empresas

Reconversión e recualificación do persoal: EMPREGATEX e MODA PLUS

Eixe.- REESTRUTURACIÓN FINANXEIRA E ORGANIZATIVA

Obxectivo.- Reducir a continua perda de emprego no sector e a consecuente desaparición do talento sectorial.

12

XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE TRABALLO E BENEFICIO
Dirección Xeral de Relacións Laborais

Edificio Administrativo San Caetano, 49
15701 SANTIAGO DE COMPOSTELA

SACROBIO 2019
GALICIA

Xustificación.- O factor clave da competitividade deste sector está no coñecemento, de carácter tacito na súa práctica laboralidade, e competencias que teñen o conxunto de persoas que o integran. No seu conxunto fan que en Galicia exista unha especial sensibilidade e cultura da industria da moda, que aínda que sexa necesario mellorar, xa existe dunha maneira estendida cunha enorme potencialidade.

Descrición.- Principais accións para desenvolver:

- Identificación dos postos que maiores taxas de destrución de emprego se están a rexistrar.
- Orientación e recualificación das persoas que actualmente ocupan postos con risco de desaparición cara a outros postos con maior valor engadido e con maiores garantías de empregabilidade.

Recursos.- Axudas nacionais, estatais e europeas para recualificación e reinserción sectorial.

Indicadores de seguimento.-

- Evolución do número de emprego, incluíndo tamén as novas ocupacións en actividades complementarias e de apoio.
- Seguimento de altas e baixas, identificando as causas.

REFORZATEX

Eixe.- INNOVACIÓN E MELLORA COMPETITIVA

Obxectivo.- Mellora na competitividade das empresas, mediante un mellor aproveitamento dos recursos e complementariedades existentes na euronación.

Xustificación.-

- Necesidade de mellorar o modelo de funcionamento e as estruturas organizativas de empresas en subsectores que están sendo especialmente afectados pola competitividade existente.
- Existencia dunha oferta de servizos de alto valor engadido, propiciados pola superespecialización que, nalgúns casos, conseguise ao contar con grandes clientes, así como da saída de persoal directivo para converterse en profesionais e empresarios independentes.
- Potencial de cooperación interempresarial pouco desenvolvido.

Descrición.- Accións para desenvolver:

- Certificación de prestadores de servizos de apoio cualificados como excelentes.

13

XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE TRABALLO E BENEFICIO
Dirección Xeral de Recursos Laborais

Edificio Administrativo San Xosé, s/n
15701 SANTIAGO DE COMPOSTELA

NACOREO 2019
GALICIA

- Apoio á súa contratación, fomentando o traspaso de coñecemento ás organizacións.
- Fomento dos procesos de concentración e alianzas para adquirir masa crítica ou mellorar a eficiencia de procesos.
- Apoio ao proceso de reconversión de obradoiros do textil, como garantía de subsistencia dun soporte industrial que achegue excelencia na calidade e estea sincronizado coa estratexia das marcas.

Recursos.-

- Consellería de Economía e Industria.
- Consellería de Tránsito e Benestar.

Indicadores de seguimento.-

- Censo de empresas especializadas cualificadas de excelentes.
- Plans de mellora e viabilidade elaborados.
- Casos de estudos elaborados.
- Operacións de cooperación e concentración levadas a cabo.

RENOVATEX

Eixe.- INNOVACIÓN E MELLORA COMPETITIVA

Obxectivo.- Creación de novas empresas e incorporación de talento ás organizacións.

Xustificación.-

- Existen directivos de primeiro nivel internacional dentro do sector que, despois dunha etapa máis ou menos longa dentro dunha compañía, teñen capacidade e interese en crear as súas propias empresas, que normalmente teñen altas probabilidades de ter éxito e de ser innovadoras.
- Necesidade de incorporar ás persoas que anualmente completan os seus ciclos formativos, especialmente nas áreas de deseño, dentro dos equipos das empresas do sector, de forma que pasen a mellorar a capacidade creativa das marcas galegas.

Descrición.- Accións para desenvolver:-

- Apoio á realización de plans de negocio.
- Consultoría de apoio á xestión de equipos de traballo en contextos especialmente creativos.

14

XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE TRABALLO E BENEFICIO
Dirección Xeral de Recursos Laborais

Edificio Administrativo San Xosé, s/n
15701 SANTIAGO DE COMPOSTELA

NACOREO 2019
GALICIA

- Apoio ás pasarelas de novos deseñadores, como punto de conexión entre os centros formativos especializados e as industrias.

Recursos.-

- Consellería de Economía e Industria.
- Consellería de Tránsito e Benestar.

Indicadores de seguimento.-

- Evolución da creación de novas empresas no sector.
- Seguimento da mortalidade empresarial.
- Pasarelas e certames de moda en Galicia.

Incorporación do TIC aos procesos: TEXTIC

Eixe.- INNOVACIÓN E COMPETITIVIDADE

Obxectivo.- Conseguir que as novas tecnoloxías permitan ás pequenas e medianas empresas do sector poder competir en igualdade de condicións que as empresas de maior dimensión, grazas á mellora da xestión interna e da conexión en tempo real cos eixos de comercialización e puntos de venda.

Xustificación.- Reducida introdución das novas tecnoloxías que impide o crecemento ordenado das empresas e dificulta a orientación ao mercado e á internacionalización.

Descrición.- Accións para desenvolver:-

- Deseño de alianzas con asociacións TIC de relevancia estatal para o deseño de proxectos conxuntos de ámbito estratéxico.
- Puesta en marcha de proxectos estratéxicos de mellora da comunicación entre fabricante e punto de venda, incorporación de tecnoloxías no punto de venda, incorporación de prácticas de comercio electrónico, etc.

Recursos.-

- Xunta de Galicia: Consellería Economía e Industria.

Indicadores de seguimento.-

- Proxectos TIC impulsados.
- Solucións TIC estandarizadas para o sector textil.

15

XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE TRABALLO E BENEFICIO
Dirección Xeral de Recursos Laborais

**OFICINA ADMINISTRATIVA DE LERIO, 49
15701 SANFIDAL DE COMPOSTELA**

**ACORDO 2010
GALICIA**

Espazo de colaboración sectorial e territorial: Proxecto POCTEP

Eixe.- INNOVACIÓN E COMPETITIVIDADE

Obxectivo.- Dotar o textil galego dunha dimensión transfronteriza que reflicta a realidade territorial das empresas do sector textil que se atopan distribuídas ao longo da Eurorexión Galicia-Norte de Portugal.

Xustificación.- Conseguir complementar o sector galego textil e o sector portugués para alcanzar sinerxias que reforen a súa capacidade de competir a nivel internacional.

Descrición.- Accións principais para desenvolver:

- Elaboración dun plan de acción conxunto.
- Avaliación da viabilidade para a creación dunha asociación europea transfronteriza.
- Completar a execución do proxecto POCTEP actualmente en curso.
- Presentación dun novo proxecto POCTEP para o fomento da innovación para a internacionalización conxunta.

Recursos.- FEDER.

Indicadores de seguimento.- Proxectos en común.

Capacidade empresarial e organizativa: PLAN FORMACIÓN

Eixe.- INNOVACIÓN E COMPETITIVIDADE

Obxectivo.- Mellorar a cualificación dos recursos humanos do sector nos distintos niveis organizativos das empresas (directivos, mandos intermedios e persoal de operación).

Xustificación.-

- Falta de visión estratéxica a longo prazo en moitas empresas do sector derivada da ausencia de forma directiva en moitas organizacións.
- Necesidade de actualización permanente das competencias das persoas que traballan no sector.

Descrición.- Accións para desenvolver:

- Seguimento e análise de necesidades formativas.

16

XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE TRABALLO E BENEFICIO

**OFICINA ADMINISTRATIVA DE LERIO, 49
15701 SANFIDAL DE COMPOSTELA**

**ACORDO 2010
GALICIA**

- Organización de programas formativos:
 - o A nivel directivo.
 - o A nivel de mandos intermedios.
 - o A nivel de persoal de operacións.
- Programa formativo dirixido á alta dirección, instrumentado a través dun seminario permanente sobre dirección xeral e habilidades directivas.
- Apoio á creación dun título de grao relacionado coa industria da moda, así como a potenciación de oferta formativa a nivel de Máster e programas de especialización e prácticas de sesión na especialización de moda, tecnoloxía textil de materiais avanzados e de procesos de fabricación, en deseño avanzado de produtos e de procesos textiles, así como en sesións de empresas textiles.
- Divulgación conxunta nos centros de educación secundaria, realizada por centros e empresas, da oferta universitaria e a especialización existente e das salidas profesionais.
- Plan de bolsas e incentivos para a incorporación de titulados ás empresas.

Recursos.- Xunta de Galicia:

- Consellería de Traballo e Benestar
- Consellería de Economía e Industria

Indicadores de seguimento.-

- Persoas formadas nas actividades desenvolvidas.
- Grao de satisfacción dos asistentes.
- Avaliación da efectividade da formación impartida.

ECOSISTEX Definición duns modelos de negocio especializados

Eixe.- CONSOLIDACIÓN INTERIOR

Obxectivo.- Ter un papel proactivo na evolución do comercio multimarca tradicional existente en España, reintegrándoo nos espazos urbanos.

Xustificación.- O mercado español e, dentro del, a tenda multimarca tradicional é o destino de máis do 80% das vendas de máis do 80% das empresas galegas. Por tanto, a súa desaparición suporía na práctica a desaparición do sector en Galicia tal como o coñecemos na actualidade.

Descrición.- Accións para desenvolver:

17


XUNTA DE GALICIA
 CONSELLERÍA DE TRABALLO E BENEFICIO
 Dirección Xeral de Promoción Laboral

Edificio Administrativo San Caetano, s/n
 15701 SANTIAGO DE COMPOSTELA


 ACORDO 2010
 GALICIA

Recursos.-
 - Xunta de Galicia: Consellería Economía e Industria.
 - Fondos europeos.

Indicadores de seguimento.- Referencias que podan exporse como exemplos reais.

COMERCIALIZATEX
Eixe.- CONSOLIDACIÓN INTERIOR
Obxectivo.- Apoio á promoción e comercialización das marcas galegas.
Xustificación.- Tanto na carle como no mercado, é necesario estar a realizar de maneira permanente accións que permitan ter ás marcas galegas unha visibilidade suficiente para que o cliente teña a oportunidade de apreciar os seus atributos.
Descrición.- Accións para desenvolver:

- Presenza en feiras, desfiles e show rooms, nacionais con carácter internacional e internacionais.
- Material de promoción gráfico, audiovisual e en internet para cada tempada.
- Campañas de publicidade por tempadas.
- Apoio á contratación de comers, shop in shop e demais conceptos que permitan a presenza en puntos de venda.
- Desenvolvemento de franquias.
- Desenvolvemento de carle de tendas propias.

Recursos.- Xunta de Galicia: Consellería Economía e Industria.

Indicadores de seguimento.- Proxectos presentados e número empresas solicitantes.

Reforzo da imaxe da moda galega en España: Galicia Calidade
Eixe.- CONSOLIDACIÓN DO MERCADO INTERIOR
Obxectivo.- Mellorar os resultados conseguidos polas empresas na súa participación en feiras.
Xustificación.- As empresas participantes non poden realizar determinadas accións de forma individual, posto que os seus resultados serían recolectos por varias e tampouco terían capacidade para levarlas a cabo de forma independente.

18


XUNTA DE GALICIA
 CONSELLERÍA DE TRABALLO E BENEFICIO
 Dirección Xeral de Promoción Laboral

Edificio Administrativo San Caetano, s/n
 15701 SANTIAGO DE COMPOSTELA


 ACORDO 2010
 GALICIA

Descrición.- Accións para desenvolver:

- Actuacións que reforzan a visibilidade das marcas galegas presentes na feira ou certame.
- Edición de publicacións especiais de reforzo á presenza na feira ou certame.
- Reportaxes especiais en medios de comunicación que resulten complementarias á feira ou certame.
- Presenza institucional na feira ou certame.
- Galicia está convidada nas próximas edicións de SIMM (setembro 2010) e FMI (maio 2010).

Recursos.- Xunta de Galicia: Consellería Economía e Industria.

Indicadores de seguimento.- Enquisa de resultados ás empresas participantes.

Plan de accións impulsadas por distintos axentes: Plan DIRSM
Eixe.- INTERNACIONALIZACIÓN
Obxectivo.- Posta en marcha de accións estratéxicas para fomentar a presenza internacional do sector textil galego e minimizar as consecuencias da crise económica actual.
Xustificación.- Necesidade de internacionalizar especialmente as pemes do sector textil galego como forma de contrarrestar a caída do consumo no mercado interno e dotar as empresas de maior visibilidade.
Descrición.- Accións para desenvolver:

- Creación dunha oficina de apoio á internacionalización integrada por un director/a de Internacionalización Sectorial e de Monitors sénior de apoio.
- Intervención en todas as actuacións de promoción internacional (misións, feiras) levadas a cabo polas distintas organizacións no ámbito público que están a apoiar o proceso de internacionalización, coordinando todo o referente ao sector textil-moda galego.
- Elaboración de plans operativos de actuación en mercados estratéxicos para o sector textil galego.
- Planificación de campañas de comunicación en mercados considerados estratéxicos.
- Elaboración de guías de boas prácticas sobre a internacionalización nos mercados seleccionados.
- Organización misións inversas.

19

XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE TRABALLO E BENEFICIO
Dirección Xeral de Recursos Laborais

ESTRAT. Administración Das Letras, 4ª
XIII PLAN DE INVESTIMENTOS

INICIATIVA DE GALICIA

- Conformación dun observatorio sobre a internacionalización do sector téxtil galego, que actúe como referente en materia sectorial e complemente os esforzos realizados polo ICEX. Realizáranse como unha versión para o sector moda do portal *pasaporte ao exterior* que ten o ICEX.

Recursos.- Xunta de Galicia, Consellería Economía e Industria.

Indicadores de seguimento.- Nivel de execución do plan; número de misións comerciais.

[Handwritten signatures and initials in blue ink]

20

XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE TRABALLO E BENEFICIO
Dirección Xeral de Recursos Laborais

ESTRAT. Administración Das Letras, 4ª
XIII PLAN DE INVESTIMENTOS

INICIATIVA DE GALICIA

Reforzo do capital humano: XestorEX

Eixe.- INTERNACIONALIZACIÓN

Obxectivo.- Permitir que as empresas poidan reforzar os seus departamentos de internacionalización mediante a incorporación de recursos humanos cualificados.

Xustificación.- A ausencia de recursos humanos especializados no campo de internacionalización dentro das empresas reduce as posibilidades de acceder a mercados internacionais.

Descrición.- Accións para desenvolver:

- Organización de programas formativos en materia de internacionalización especificamente adaptados á realidade sectorial do téxtil galego.
- Inserción de xestores de internacionalización en empresas ou grupos de empresas do sector téxtil galego.

Recursos.- Xunta de Galicia, Consellería Economía e Industria.

Indicadores de seguimento.-

- Número de empresas adheridas
- Número de xestores inseridos en empresas
- Aumento do peso da actividade exportadora nas empresas

Portal de contidos, para utilización en presentacións e divulgación sector e empresas: DivulgaTEX

Eixe.- INTERNACIONALIZACIÓN

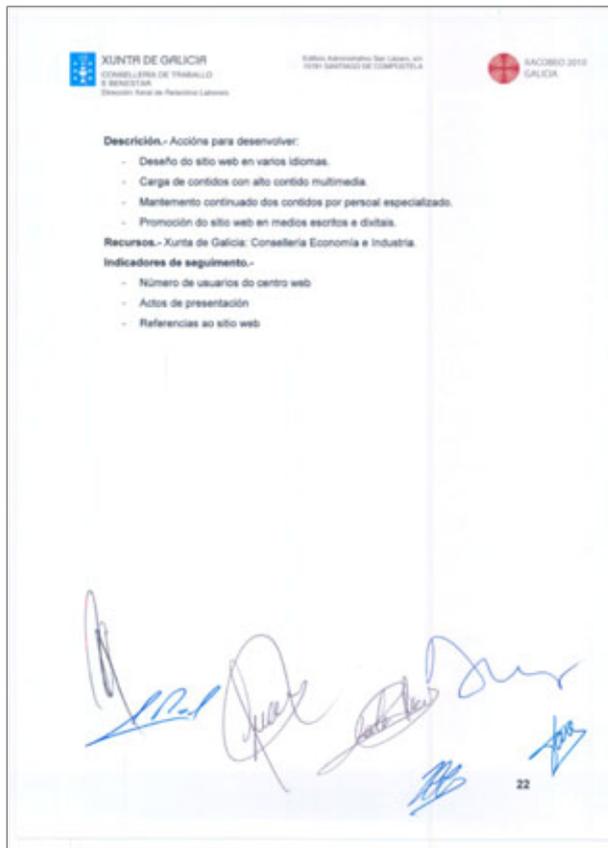
Obxectivo.- Xerar un centro de coñecemento web con información sectorial de interese para a promoción do sector, as súas empresas, produtos e tendencias en mercados internacionais e dirixido especialmente a prescrictores e veradores de opinión.

Xustificación.-

- Necesidade de contar con materiais adecuados para que os representantes sectoriais, políticos e empresariais poidan utilizados en distintas ocasións para "vender" o sector.
- Que calquera xornalista, estudioso ou persoa interesada no sector poida acceder facilmente a contidos de alto valor, que poida utilizar inmediatamente para o seu traballo, co efecto acumulado de divulgación que iso suporá.

[Handwritten signatures and initials in blue ink]

21



7.- Presupostos estimados

Para a consecución dos obxectivos anteriores, estimase a necesidade de contar cos orzamentos que a continuación se detallan por áreas, áreas e anualidades:

ORZAMENTO POR ÁREAS E ÁREAS		2010	2011	2012	TOTAL	TOTAL POR ÁREAS
Verificación sectorial	Integración económica	70.000	70.000	70.000	210.000,00	300.000,00
	Plan 2020	30.000	30.000	30.000	90.000,00	
Reestructuración Económica e organizativa	Manxamento do ciclo de funcionamento do circulo e redistribución de deute	-	-	-	-	875.000,00
	Reconstrución e reorganización de persoal	625.000	250.000	-	875.000,00	
Investigación e acción competitiva	Punto de vista das tecnoloxías e coñecemento técnico existente no sector. Aproveitamento e investimento cara ás innovacións	90.000	900.000	900.000	1.980.000,00	2.895.000,00
	Creación de novas empresas e incorporación de sector TIC para modernizar procesos e facilitar a internacionalización das empresas	45.000	120.000	120.000	285.000,00	
Consolidación interior	Estudo de coñecemento sectorial e territorial	-	-	-	-	1.200.000,00
	Capacidade empresarial e organizativa	900.000	900.000	-	1.800.000,00	
Internacionalización	Reflexión na relación de comercio independente	90.000	450.000	-	540.000,00	1.200.000,00
	Reflexión e internacionalización Apoio e promoción individual e colectiva de conceptos propios de servizo e apoio a empresas (servizo internacional)	1.900.000	1.900.000	1.900.000	4.700.000,00	
Internacionalización	Partidos de apoio de moda (moda en España)	90.000	300.000	300.000	690.000,00	1.200.000,00
	Contribución de accións impulsadas por distintos sectores	-	200.000	200.000	400.000,00	
Internacionalización	Partidos de capital humano	-	150.000	150.000	300.000,00	1.200.000,00
	Punto de partida para a utilización en investigación e innovación do sector e empresas	120.000	200.000	200.000	520.000,00	
TOTAL POR ÁREAS		2.840.000	6.020.000	3.720.000	12.580.000	

8.- Período de vixencia do acordo e seguimento

Duración: 2010-2012, revisable anualmente.

A mesa sectorial do sector textil constitúese como mesa de seguimento deste acordo e reunirse cando a solicite unha das súas partes integrantes e, como mínimo, cada seis meses.

Visto e Prace

O presidente da Mesa Sectorial do Textil



Nome e apelidos

A secretaria da Mesa Sectorial do Textil



Nome e apelidos

A Consellería de Economía e Industria



Nome e apelidos

Para Confederación de Empresarios de Galicia



Nome e apelidos

Por UGT -Galicia



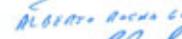
Nome e apelidos

Por CC.OO. Galicia



Nome e apelidos







impulso innovador al sector

T +34 986 439 396

F +34 986 439 481

www.cointega.com - cointega@cointega.com

Parque Tecnológico y Logístico de Valladares
Área Texvigo, calle C, edificio dotacional, oficina B-3
36315 Vigo (Pontevedra)



Confederación de Industrias
Textiles de Galicia

COINTEGA - Cluster Textil Moda