



Inventemos
el futuro
juntos

Foro caixanova de estrategias empresariales

Cadena de actividades
de **Textil,**
Confección y Moda

Reflexiones sobre:

Diagnóstico estratégico

Factores clave

Estrategias

Actuaciones

Síntesis del diagnóstico estratégico
de la cadena de **TEXTIL - CONFECCIÓN - MODA**

Síntesis del diagnóstico estratégico
de la cadena de **TEXTIL - CONFECCIÓN - MODA**

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DEL PROYECTO	3
1.1. Antecedentes y objetivos del proyecto	4
1.2. Estructura y composición de las mesas de trabajo	5
1.3. Trazabilidad y desarrollo de las mesas de trabajo	6
2. SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA CADENA TEXTIL, CONFECCIÓN Y MODA	6
2.1. Fortalezas y Debilidades	7
2.1.1. Estrategias actuales y tendencias, sistema de dirección y cultura empresarial	7
2.1.2. Mercados de aprovisionamiento	8
2.1.3. Mercados de venta y canales de distribución	9
2.1.4. Productos/servicios	10
2.1.5. Recursos humanos, técnicos y económico-financieros	10
2.2. Oportunidades y Amenazas	11
2.2.1. Mercados, proveedores y clientes	11
2.2.2. Competencia y barreras de entrada/salida	12
2.2.3. Situación económica general	13
2.2.4. Tendencias socioculturales	14
2.2.5. Innovación y tecnología	14
2.2.6. Universo público	15
3. PRIORIZACIÓN DE FACTORES CLAVE DE LA CADENA TEXTIL, CONFECCIÓN Y MODA	16
3.1. Metodología de obtención de los Factores Clave	16
3.2. Algunos comentarios de la sesión de la Mesa 1 de trabajo	17
3.3. Priorización de los Factores Clave de la Cadena de Textil, Confección y Moda	24
4. DISEÑO DE EJES ESTRATÉGICOS, ESTRATEGIAS Y ACTUACIONES FUNDAMENTALES DE LA CADENA DE TEXTIL, CONFECCIÓN Y MODA	28
4.1. Metodología de obtención y definición de Ejes Estratégicos y propuesta de Estrategias	28
4.2. Algunos comentarios de la sesión de las Mesas 2-3	34
4.3. Priorización de Estrategias y propuesta de algunas orientaciones sobre actuaciones fundamentales para la Cadena de Textil, Confección y Moda	38

EQUIPO TÉCNICO UNIVERSIDADE DE VIGO:

DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN

Jorge González Gurriarán
Director

Pedro Figueroa Dorrego
Coordinador

COLABORADORES UNIVERSIDADE DE VIGO

Miguel González Loureiro
José A. Tellería Couñago
Natalia Abalo Araújo
Antonio Monteagudo Cabaleiro
Alba Valdés Rodríguez
Jacobo Otero García

EQUIPO INSTITUTO DE DESARROLLO CAIXANOVA:

Carlos Palleiro Álvarez
María Jesús Corvo Román
David Orza Pérez

Patrocina:
fundación
caixanova

Edita:
Instituto de Desarrollo Caixanova

Realización:
Ecovigo Publicidad

Impresión:
Alfer Artes Gráficas

Dep. Legal: VG/ 174/04
ISSN: 1697-6231

© Todos los derechos.

Editorial



El conjunto de actividades que conforman en Galicia la cadena de textil - confección - moda, continúa siendo uno de los conglomerados económicos más relevantes a la hora de explicar la generación de riqueza y valor añadido de la economía gallega.

Necesariamente, el Foro Caixanova de Estrategias Empresariales tenía que abordar el análisis de estas actividades y hacerlo en un momento en el que, precisamente, son muchos y muy relevantes los cambios que se están produciendo en las estructuras empresariales de estas empresas y en la estructura de la generación de valor añadido de esta cadena: frente a grandes compañías de fabricación y comercialización con un notable crecimiento en sus cifras de negocios y en su grado de internacionalización, nos encontramos a numerosas pequeñas y medianas empresas con un posicionamiento estratégico poco definido y a microempresas fabricantes muy integradas a lo largo de toda la economía social gallega con una valoración muy pesimista de su visión de desarrollo a futuro.

Por ello, en el marco de este Foro y con el gran apoyo del equipo de investigadores de la Universidad de Vigo, Caixanova ha tratado de convocar a estas mesas de expertos a representantes de la mayor parte de las actividades de esta cadena. Así, han participado empresas que tienen en la fabricación y en el proceso productivo su valor esencial, empresas que basan su éxito en el diseño y en la marca, empresas que demuestran su competitividad a través de un dominio o un posicionamiento capilar de puntos de venta, empresas muy especializadas en determinados segmentos específicos del mercado, empresas integradas en un conglomerado comercializador,...

Con las aportaciones realizadas por todos ellos y con los documentos técnicos elaborados, hemos desarrollado esta edición de síntesis, para, con una visión eminentemente práctica, seguir llevando al mundo empresarial gallego propuestas de competitividad. Así, tomando como base estrategias que se vislumbran como relevantes en los ámbitos de la competitividad, la cualificación y profesionalización de los recursos humanos, de los sistemas de dirección y gestión, de la imagen y la marca, del diseño y de la innovación tecnológica y en los canales de distribución elegidos por cada empresa, se concretan propuestas que, seguramente, llevadas a la práctica, aportarán ventajas competitivas relevantes en las actividades de este importante conglomerado productivo gallego.

Julio Fernández Gayoso
Director General Caixanova





1.1.- Antecedentes y objetivos del proyecto.

Tal y como se sintetiza en los cuadros de la siguiente página, el Foro Caixanova de Estrategias Empresariales tiene como objetivos desarrollar un proceso dinámico de análisis estratégico para la mejora de la competitividad de las empresas gallegas, a la vez de constituirse en un "germen" de redes de empresas que propicie un proceso de desarrollo endógeno y cambio estructural mediante la generación de una dinámica de aprendizaje colectivo. Para ello, se ha seguido una metodología de análisis tomando como base de referencia las cadenas de actividades, en el convencimiento de que este enfoque integral que supone no sólo la consideración de actividades principales, sino también de actividades de equipamiento, de apoyo y de suministros complementarios, aporta una riqueza de ópticas y un adecuado dimensionamiento del papel que cada actividad desarrolla en esta cadena de valor.

De las 15 cadenas de actividades consideradas en el ámbito gallego se asume en estos momentos la necesidad de desarrollo en profundidad de la cadena conformada por las actividades de textil, confección y moda, para lo que, basados en un riguroso y actualizado análisis previo documental, se han desarrollado diversas reuniones de trabajo con directivos de empresas representativas de una gran parte de estas actividades, para, con sus aportaciones y valoraciones, elaborar un informe final del que la presente publicación es una síntesis documentada.

A priori, éramos conocedores de la debilidad de dos "eslabones" de esta cadena: por un lado el representado por los numerosos talleres de confección distribuidos por toda la geografía gallega que en estos momentos están sufriendo la minoración de ingresos derivada del desvío de contratación de pedidos hacia otros países en los que el coste de mano de obra es menor; y por otro, el tan complejo canal de distribución al por menor, y sobre todo el constituido por las microempresas multimarca, en las que adicionalmente a la marca, el precio, el escapatismo, las aportaciones de capitales propios, la capacidad de gestión, la innovación en sus procesos, ..., se ven fuertemente afectados por cambios en los hábitos de consumo y por factores relacionados con la localización de sus instalaciones.

En las siguientes páginas se combina la descripción del proceso de desarrollo de las mesas y los resultados de las mismas, cuyas conclusiones y propuestas creemos que son perfectamente aplicables al gran número de empresas que conforman este ámbito de la economía gallega, en todos sus eslabones, independientemente de que alguno de ellos requiera un tratamiento más localista en el área de las propuestas y alternativas de futuro.



Justificación

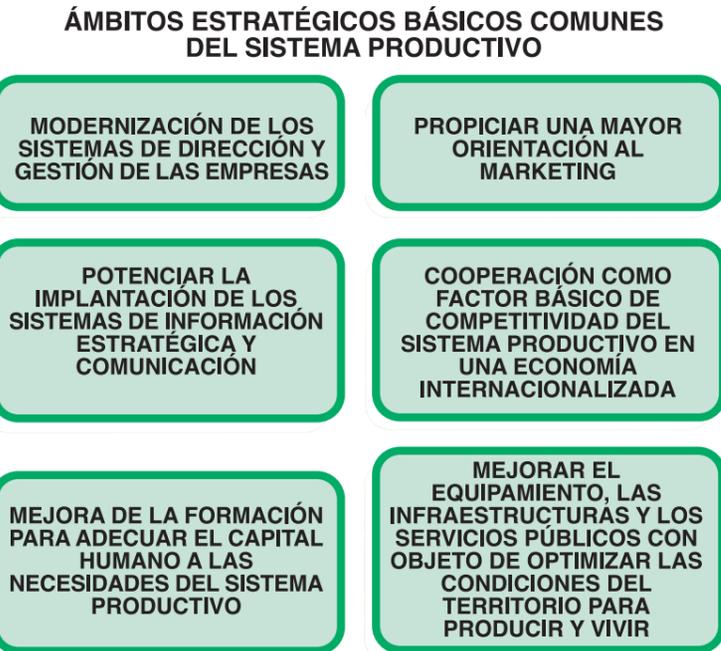


PLAN ESTRATÉGICO DE VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL 2010 (UAM-UVIGO-F.PROVIGO)

VISIÓN ESTRATÉGICA DE VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL 2001 (UVIGO - INSTITUTO DE DESARROLLO CAIXANOVA)

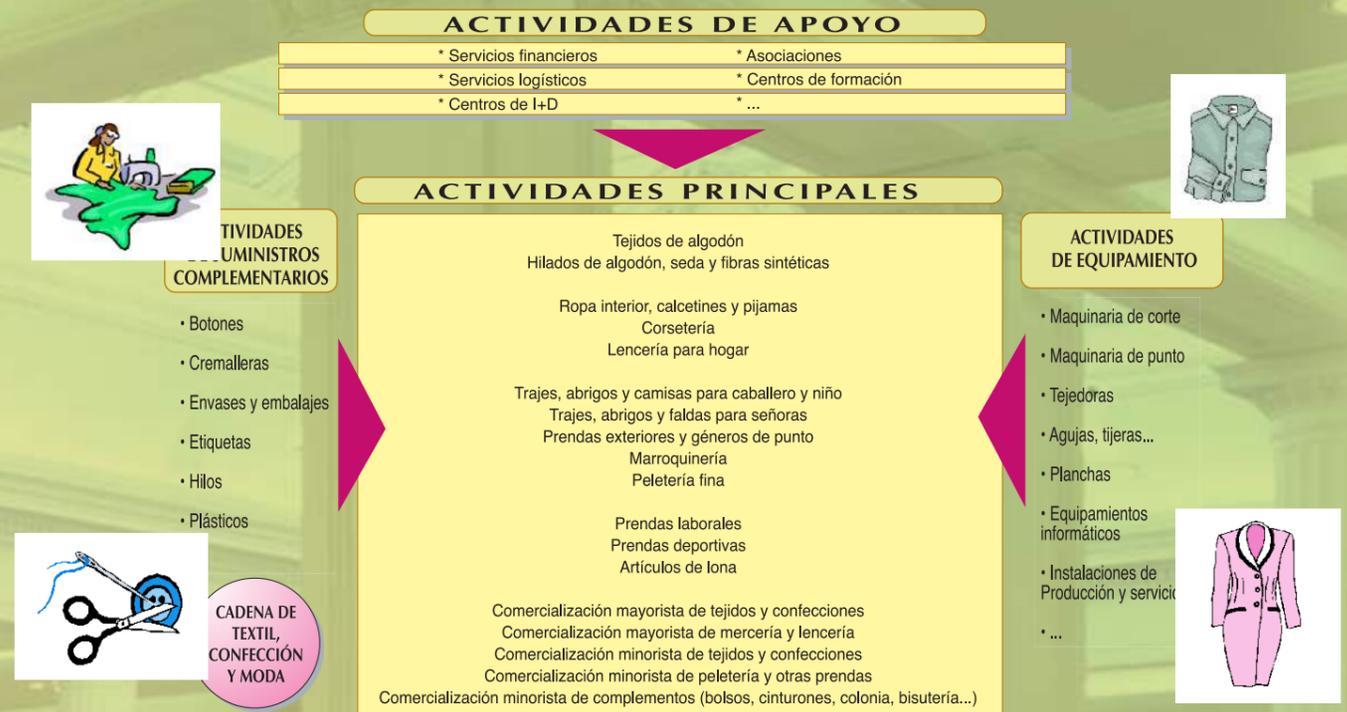


OTRAS EXPERIENCIAS DE LA UVIGO EN EL DESARROLLO DE REDES EMPRESARIALES (Madera, transformados del mar, automoción, naval, turismo...)



1.2 Estructura y composición de las mesas de trabajo

Estructura General de la Cadena de Textil, Confección y Moda



Objetivos Generales y Alcance

OBJETIVOS GENERALES

- IMPULSO Y DESARROLLO DE UN PROCESO DINÁMICO DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y PROPUESTAS PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL DE GALICIA ANTE UN HORIZONTE CRÍTICO EN UN MARCO GLOBALIZADO.
- FORMACIÓN Y DESARROLLO DE REDES DE EMPRESAS QUE PROPICIE UN PROCESO DE DESARROLLO ENDÓGENO Y DE CAMBIO ESTRUCTURAL, POTENCIANDO LA COOPERACIÓN Y LA INTERNACIONALIZACIÓN, EL SURGIMIENTO Y CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS, LA DIFUSIÓN DE LAS INNOVACIONES Y LA GENERACIÓN DE UNA DINÁMICA DE APRENDIZAJE COLECTIVO.
- LIDERAZGO DEL PROCESO POR EL INSTITUTO DE DESARROLLO CAIXANOVA (AMBIENTACIÓN, MOTIVACIÓN Y ESTIMULACIÓN).

ALCANCE EN LA PRESENTE EDICIÓN

- SISTEMA EMPRESARIAL DE GALICIA COMO MARCO DE REFERENCIA.
- ACTIVIDADES EMPRESARIALES: ACTIVIDADES DE TEXTIL, CONFECCIÓN Y MODA.

Estructura de actividades seleccionadas para las mesas de la Cadena de Textil, Confección y Moda

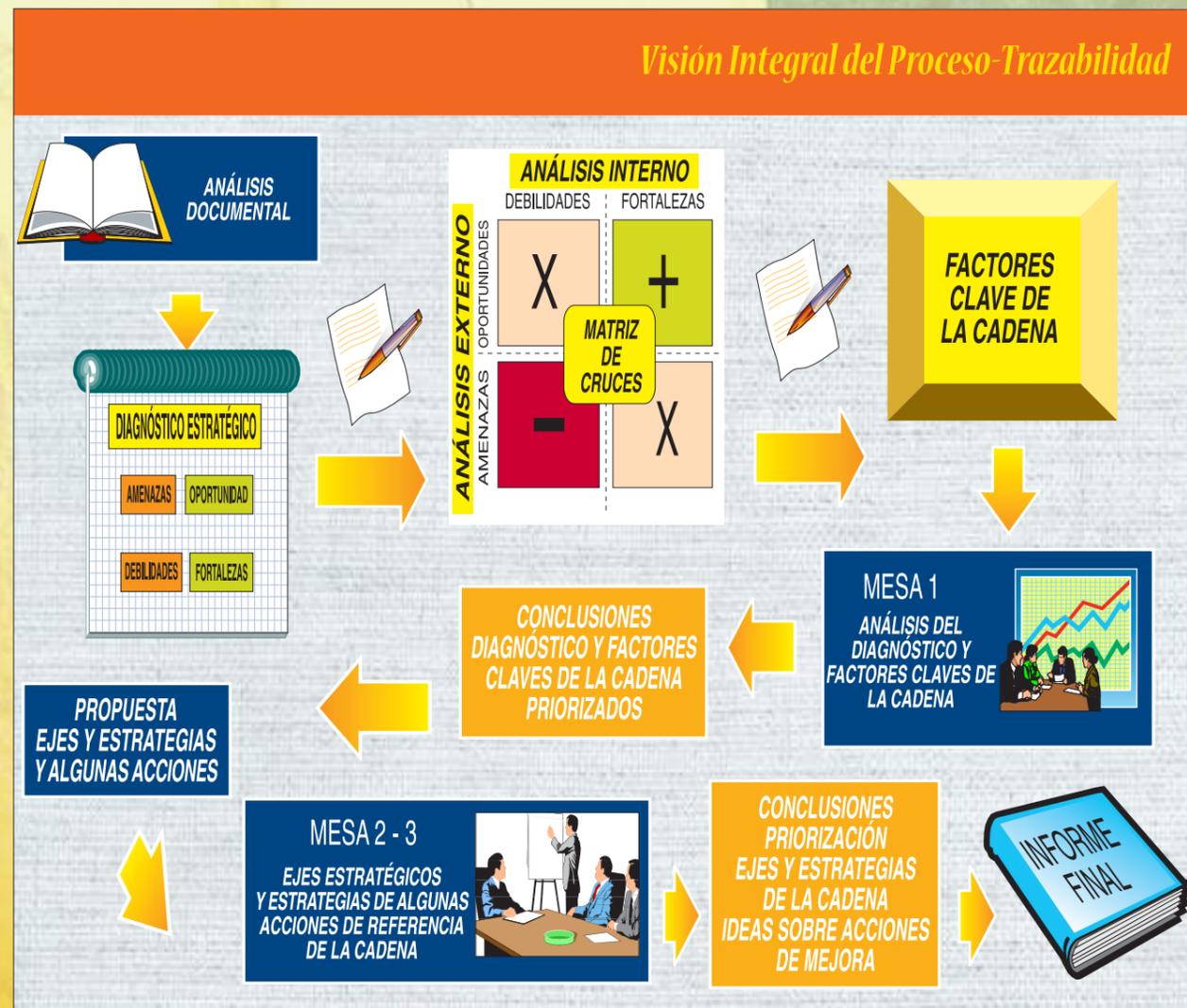


1.3 Trazabilidad y desarrollo de las mesas de trabajo

Partiendo de la implicación en la consecución de los objetivos perseguidos, se ha tratado de que en las mesas de trabajo estuvieran convocadas el mayor número posible de actividades que conforman esta cadena, con objeto de disponer de diversidad de ópticas a la hora de analizar la documentación de base aportada por el equipo técnico.

Con estas premisas, y al igual que en anteriores desarrollos de estas mesas de trabajo y tal y como se refleja en el cuadro siguiente, cada reunión ha ido precedida de un informe, que se envía a los convocados con anterioridad a cada una de las reuniones. Durante las mismas, se procede a su análisis, realizándose aportaciones, sugerencias y complementarios que se integran en un informe de conclusiones.

Se diferencian dos fases durante todo el proceso: en una primera fase, el objetivo fundamental es la realización de un diagnóstico estratégico y la evaluación y priorización de los denominados "factores clave"; en una segunda fase, los trabajos de los expertos convocados tienen como objetivos fundamentales la evaluación de unos ejes estratégicos y unas estrategias que se priorizan, para, posteriormente, realizar propuestas de actuaciones y orientaciones que se consideran necesarias llevar a cabo según el criterio de los asistentes.



Síntesis del diagnóstico estratégico de la cadena de Textil - Confección - Moda.

2. Síntesis del diagnóstico estratégico de la cadena de Textil - Confección - Moda.

Partiendo del análisis documental ya descrito en el epígrafe anterior, en la mesa de trabajo se realizaron valoraciones, sugerencias y aportaciones al diagnóstico estratégico inicialmente aportado, aceptándose finalmente como suficientemente representativa la síntesis que seguidamente se expone.



2.1. Fortalezas y debilidades

2.1.1. Estrategias actuales y tendencias, sistema de dirección y cultura empresarial.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<p>D1. Excesiva atomización empresarial en el conjunto de la cadena, la cual se compone en gran medida por empresas de carácter familiar y de reducida dimensión, si bien eso supone una cierta flexibilidad y capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios de tendencia en los gustos de los consumidores.</p>	<p>F 1. Tendencia creciente al desarrollo de estrategias de penetración en nuevos mercados exteriores por parte de empresas de diversos ámbitos de actividades de la cadena (géneros punto, lencería, confección,...), si bien todavía es necesario realizar un mayor esfuerzo en la consolidación de los mercados internacionales.</p>
<p>D2. Falta de orientación estratégica en la mayoría de las empresas de la cadena, debido fundamentalmente a la escasa profesionalidad con que las empresas familiares cuentan entre sus directivos y cuadros de mando.</p>	<p>F 2. Importante desarrollo de estrategias de integración vertical entre las empresas de la cadena, con planteamientos amplios del proceso productivo, desde el diseño hasta la distribución y venta a los consumidores finales.</p>
<p>D3. Escaso desarrollo de sistemas de dirección y gestión con planteamientos estratégicos de medio y largo plazo, que defina las estrategias y los objetivos de futuro, definiendo las líneas de actuación a seguir para su consecución.</p>	<p>F 3. Importancia de la presencia de algunas empresas de dimensión relevante en la cadena, que pueden actuar como dinamizadoras del conjunto de actividades y ejercer un efecto arrastre sobre las empresas de menor dimensión.</p>
<p>D4. Insuficiente utilización de herramientas de planificación operativa y de control de costes, especialmente en el caso de las empresas de menor dimensión, como planes operativos anuales, planes de producción, planes logísticos, escandallos de costes, análisis de balances y ratios económico-financieros, entre otros, que dificultan la mejora de la posición competitiva de las mismas.</p>	<p>F 4. Desarrollo de estrategias empresariales orientadas a aprovechar la flexibilidad derivada de la pequeña dimensión de gran parte de las empresas, que les permite atender más rápidamente las exigencias del mercado y adaptar sus procesos productivos en función de lo que el consumidor final demanda, aumentando la rotación de sus productos en el punto de venta</p>

Planificación operativa



2.1.1. Estrategias actuales y tendencias, sistema de dirección y cultura empresarial. (contianuación)

DEBILIDADES	FORTALEZAS
D5. Problemática derivada de la cultura y la idiosincrasia de las empresas gallegas, como una insuficiente orientación hacia la realización de acuerdos de cooperación o una falta de vocación internacionalizadora más proactiva por parte de las empresas.	F 5. Favorable posicionamiento hacia el desarrollo de estrategias de cooperación entre las empresas textiles de la zona con productos complementarios, tratando de aprovechar las posibles sinergias y ventajas derivadas de la realización de acuerdos, tendencia que se puede ver acentuada con las actividades de TexVigo.
D6. Insuficiente desarrollo de estrategias de comunicación y marketing que fomenten una imagen global de los productos de textil-confección-moda de la zona como productos de gran calidad y con un gran valor añadido.	F 6. Importante desarrollo de estrategias de cooperación orientadas a la subcontratación de actividades de confección y acabado , concentrando en la empresa aquellas actividades que soportan mayor valor añadido al producto final como el diseño, la calidad y la comercialización de sus productos.
D7. Insuficiente desarrollo de los sistemas de gestión medioambiental , siendo percibidos como un mayor coste a asumir por las empresas y no como una oportunidad para maximizar la eficiencia del proceso productivo y reducir los costes y la generación de residuos, suponiendo además una mejora de la imagen social de la empresa.	F 7. Potencial desarrollo de nuevos sistemas de información vinculados con la aplicación de nuevas tecnologías , que permitan mejorar la eficiencia del proceso productivo y reducir los tiempos de fabricación y logística, acortando los plazos de entrega y disposición de los productos en el punto de venta final.
D8. Falta de una orientación decidida por parte de las empresas a la implantación de sistemas de prevención de riesgos laborales , especialmente en el caso de pequeños talleres de confección, donde se desarrollan actividades intensivas en mano de obra.	F 8. Concienciación por parte de las empresas locales de la necesidad de desarrollar los sistemas de gestión de calidad como base para impulsar estrategias de diferenciación ante el incremento de la competitividad procedente de los países asiáticos y del Este principalmente.

2.1.2. Mercados de aprovisionamiento

DEBILIDADES	FORTALEZAS
D 9. Inexistencia en el territorio gallego de las materias primas básicas para la creación de una red de empresas dedicadas al cultivo/tratamiento y transformación de las mismas, suponiendo una pérdida de competitividad para el conjunto de la cadena.	F 9. Importante red de empresas subcontratistas especializadas en la confección de las prendas, que permiten disponer a las empresas de una mayor flexibilidad para atender variaciones en los volúmenes de demanda y reducir costes fijos de personal y necesidades de inversión.
D10. Excesiva dependencia de compras provenientes de otras zonas geográficas nacionales e internacionales (tejidos, hilados, fibras, telas,...) debido a la inexistencia en el mercado local de empresas dedicadas a su fabricación.	F10. Existencia de núcleos en los que se concentran las empresas dedicadas a las actividades de textil-confección-moda en diferentes niveles, lo cual permite mejorar la eficiencia y coordinación entre las empresas y su red de proveedores y subcontratistas.
D11. Insuficiente desarrollo de empresas dedicadas a las actividades de suministros complementarios como botones, cremalleras, entre otros, que dificultan la consolidación de una cadena compensada y fuerte en todos sus eslabones.	F11. Potencial de integrar en un mismo parque empresarial como TexVigo a empresas de varios eslabones de la cadena principal, estando presentes además empresas de suministros complementarios, de equipamiento y de servicios de apoyo, mejorando así la competitividad global de la cadena.
D12. Incidencia de la existencia de una cierta economía sumergida relacionada con la red de talleres dedicados a las actividades de subcontratación de prendas de textil-confección, que pueden perjudicar la imagen y competitividad de la cadena en su conjunto.	F12. Existencia de una parte de la industria de suministros complementarios (productos químicos, tintes, envases, etiquetas,...) relativamente importante en la zona, que puede permitir el desarrollo de acuerdos de cooperación con las empresas fabricantes de prendas.
D13. Insuficiente desarrollo de empresas de equipamiento especializadas en la industria del textil-confección, no estando acorde con el importante potencial de las actividades de fabricación y comercialización de productos textiles en la zona.	F13. Importante presencia de servicios de apoyo de gran importancia para las empresas de la cadena principal de las actividades de textil-confección-moda, como los servicios financieros, servicios logísticos y de transporte o centros de formación especializados en diseño y moda que permiten mejorar la competitividad de las empresas locales de las actividades principales.

2.1.3. Mercados de venta y canales de distribución

DEBILIDADES	FORTALEZAS
D14. Existencia de carteras de clientes desequilibradas en algunos casos, concentrándose gran parte de la carga de trabajo en un solo cliente, lo cual supone un elevado grado de dependencia e incertidumbre para esas empresas, así como un reducido poder de negociación ante esos clientes.	F14. Disposición de una parte relevante de las redes de distribución por parte de las empresas que comercializan sus productos a través de tiendas propias y controlan franquicias , lo que les permite además conocer mejor los gustos y tendencias del mercado.
D15. Insuficiente presencia de las empresas locales de menor dimensión en el resto de los mercados nacionales, así como en otros mercados exteriores, produciéndose una excesiva concentración de las ventas en los mercados locales, los cuales se encuentran relativamente saturados y con un nivel de competencia muy elevado.	F15. Favorable repercusión de la puesta en marcha de showrooms dentro de TexVigo, en los que los agentes y distribuidores podrán conocer la oferta de una gran cantidad de empresas locales, abarcando además una amplia variedad de productos (lencería, mujer, niño, caballero,...), pudiendo generar un efecto demostración para otras iniciativas.
D16. Insuficiente orientación a la búsqueda de información relevante a través de la investigación de mercados para detectar las tendencias y movimientos competitivos de los demás agentes de la cadena.	F16. Importante red de comercios minoristas y tiendas multimarca para productos textiles, que permiten a las empresas locales y de menor dimensión explotar nichos de mercado en poblaciones pequeñas donde las grandes cadenas no llegan a establecer sus tiendas propias.
D17. Problemática derivada del "efecto Zara" en el conjunto de la cadena, perjudicando el desarrollo de una imagen diferenciada por parte del resto de las empresas.	F17. Tendencia creciente a la utilización de "corners" de marca dentro de los grandes almacenes y centros comerciales como alternativa de comercialización de los productos de la cadena, favoreciendo además la creación de una imagen de marca propia de las empresas locales.
D18. Falta de imagen en los segmentos altos de los productos de textil-confección-moda en los mercados internacionales que dificultan el posicionamiento de los mismos en los segmentos medio y alto de los mercados.	F18. Importancia creciente de la asistencia a ferias tanto nacionales como internacionales por una gran parte de las empresas locales, como medio para estar en contacto con las últimas novedades de la cadena a nivel mundial y dar a conocer sus productos en los mercados internacionales.
	F19. Desarrollo de un centro de estudio y análisis continuo del mercado y de sus tendencias, que permitirán a las empresas instaladas en TexVigo adaptar sus productos a las novedades del mercado, reduciendo los tiempos de atención a la demanda por parte de los clientes finales, propiciando además experiencias de cooperación entre empresas ampliables a otras iniciativas.



ventas en los mercados locales

REDES DE DISTRIBUCIÓN

poder de negociación

MERCADOS INTERNACIONALES

desarrollo integral de la cadena

materias primas básicas

2.1.4. Productos / servicios

DEBILIDADES	FORTALEZAS
D19. Escasa importancia concedida a las actividades de marketing y promoción de los productos por parte de las empresas, limitándose fundamentalmente a la exposición de los productos en el punto de venta.	F20. Existencia de una oferta de productos textiles muy variada (prendas para caballero, señora, niño,...) en la zona, lo cual puede facilitar el desarrollo de estrategias de cooperación entre empresas para productos complementarios dirigidos a segmentos de mercado diferentes.
D20. Insuficiente orientación a la realización de análisis de mercados por parte de las empresas locales que permitan una mayor adaptación de los productos a los gustos y necesidades de los consumidores finales.	F21. Elevado grado de innovación incorporado a los productos textiles, de todos los segmentos, convirtiendo esa innovación en una de las principales ventajas competitivas de las empresas de la cadena.
D21. Insuficiente imagen de marca propia de los productos de textil-confección-moda entre los clientes finales, que dificulta la oferta basada en la diferenciación.	F22. Existencia en las empresas de una gran variedad dentro de sus carteras de productos, con posibilidades además de adaptarlos fácilmente a las necesidades y gustos de los consumidores, manteniendo una aceptable relación calidad/precio.
D22. Tendencia a incrementar la utilización de marcas blancas en los productos de textil-confección-moda por parte de las grandes cadenas de hipermercados y grandes almacenes, basándose fundamentalmente en estrategias de precio reducido.	F23. Orientación a incorporar a los productos un mayor valor añadido por parte de las empresas, buscando un posicionamiento de mercado orientado principalmente a los segmentos medio y alto.
D23. Dificultad de los productos locales para defenderse de la creciente presencia de productos procedentes de mercados exteriores que compiten de forma desleal, cuya competitividad está basada en políticas de dumping social.	F24. Reducción en el índice de fracaso de las prendas derivado de la mayor rotación de las mismas en los puntos de venta y de la mayor flexibilidad para adaptar los productos a los gustos de los consumidores finales.
D24. Dificultad para la venta de los productos legales basados en la calidad, la innovación y la creatividad ante el incremento de la falsificación y copia ilegal de diseños y marcas de productos de textil-confección-moda.	F25. Tendencia creciente a la sustitución de la fabricación de colecciones de productos por temporadas por líneas de productos más estándares y adaptables a todo el año, contribuyendo así a reducir el impacto de la estacionalidad en los niveles de almacenaje.

2.1.5. Recursos humanos, técnicos y económico- financieros

DEBILIDADES	FORTALEZAS
D25. Insuficiente grado de profesionalización en la gestión y dirección de las empresas textiles, en muchos casos pequeñas empresas familiares, que impiden el desarrollo de una planificación y definición de objetivos a largo plazo, si bien en los últimos tiempos se aprecia una relativa mejora en este sentido.	F26. Relativa mejora de la eficiencia y productividad de los recursos humanos derivado de una mayor cualificación de la mano de obra y un mayor desarrollo de la subcontratación de actividades, que permite una mayor especialización y generación de economías de escala.
D26. Insuficiente formación de los recursos humanos a nivel operativo en cuanto a la utilización de nuevas tecnologías y maquinarias que dificultan la consecución de unos mayores niveles de productividad y eficiencia.	F27. Aparición de nuevas oportunidades de empleo y creación de puestos de trabajo asociadas a la aplicación de las nuevas tecnologías, si bien requieren una mayor cualificación profesional.
D27. Insuficiente predisposición por parte de los trabajadores a la movilidad geográfica, limitando así el crecimiento y desarrollo de nuevos mercados nacionales e internacionales por parte de las empresas de la cadena.	F28. Implantación de una titulación universitaria específica para las actividades de textil-confección-moda, orientada a la formación de profesionales cualificados en aspectos técnicos como el patronaje o la utilización de nuevas tecnologías, que mejoren la competitividad del conjunto de la cadena.
D28. Problemática derivada de la precariedad laboral en el caso de los talleres de confección, que a su vez a menudo subcontratan parte de sus tareas a trabajadores a domicilio en busca de una mayor flexibilidad y capacidad de producción.	F29. Importante esfuerzo de inversión para realizar una modernización tecnológica de las empresas de la cadena, incorporando nuevas tecnologías aplicadas a las actividades textiles, como pueden ser el diseño asistido por ordenador o la maquinaria de corte y patronaje, entre otras, mejorando la productividad las mismas.
D29. Existencia todavía de maquinaria y equipos de fabricación obsoletos en algunas empresas de la cadena, reduciendo sus niveles de productividad y competitividad en cuanto a la relación calidad/precio.	F30. Mejora de los márgenes de rentabilidad económica de las empresas de la cadena en general derivado en parte del incremento en el valor añadido de los productos de textil-confección-moda gallegos durante los últimos años, lo que permite aplicar unos precios medios superiores, así como a una mayor rotación de las ventas.
D30. Cierta escasez de recursos financieros por parte de las empresas de la cadena para afrontar con garantías, por ejemplo, actividades de promoción en mercados internacionales, debido en parte al esfuerzo de modernización realizados en los últimos años.	

2.2. Oportunidades y Amenazas

2.2.1. Mercados, proveedores y clientes.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
A 1. Pérdida de control en ciertas fases del proceso de producción en el ámbito nacional debido al progresivo incremento en el traslado de las plantas de producción a otras áreas geográficas exteriores con unos menores costes laborales.	O 1. Importante poder de negociación por parte de las empresas fabricantes de prendas textiles a nivel nacional frente a la red de subcontratistas, lo cual se traduce en una continua reducción de sus márgenes y mayores exigencias para el cumplimiento de los plazos de entrega de los lotes de producción.
A 2. Significativo peso de las importaciones de algunos suministros básicos en el conjunto de la cadena a nivel nacional, dificultando que las materias primas utilizadas cumplan con los niveles de calidad exigidas por las empresas.	O 2. Mejora de los procesos de comunicación entre empresas fabricantes y sus proveedores nacionales e internacionales gracias a la utilización de las nuevas tecnologías, que permite reducir los tiempos de respuesta e incrementar la flexibilidad en las funciones de aprovisionamiento.
A 3. Elevado poder negociador de las grandes distribuidoras a nivel nacional y europeo principalmente e incremento en la utilización de marcas blancas en las prendas textiles, ante los cuales las pequeñas empresas locales apenas tienen capacidad de negociación.	O 3. Importante desarrollo de las cadenas especializadas como las cadenas sucursalistas y las franquicias en el ámbito de la comercialización de productos textiles durante los últimos años, que posibilitan una mayor adaptación a las necesidades del cliente, mejorando los servicios de atención al cliente y la comunicación con los mismos.
A 4. Posibilidades de integración vertical hacia atrás por parte de las cadenas de distribución especializadas, lo cual les otorga una mayor capacidad de negociación ante las empresas fabricantes de las actividades de textil-confección-moda.	O 4. Importante avance en los canales de distribución y logística derivado de la evolución tecnológica y los nuevos sistemas de información, que permiten una mayor rapidez y flexibilidad en la gestión de stocks, facilitando el desarrollo de la denominada distribución de circuito corto y una mayor aproximación a modelos JIT.
A 5. Reducido grado de fidelidad de los clientes a las marcas de productos textiles en general, lo que unido a la existencia de una mayor capacidad de oferta que de demanda hace que la rivalidad competitiva dentro de la cadena sea muy elevada.	O 5. Importante crecimiento de las ventas a través de las grandes superficies y centros comerciales, que permiten aumentar la capacidad de llegar a un número de potenciales clientes muy elevado, si bien el poder negociador de las empresas se ve limitado.
A 6. Cierta grado de saturación del mercado nacional, con un elevado nivel de concentración de las ventas en unas pocas empresas de gran dimensión, mientras que un gran número de pequeñas empresas se reparten la cuota de mercado restante, si bien la importante capacidad de innovación de estas actividades permite suavizar esa tendencia.	O 6. Existencia de una clara segmentación del mercado de clientes finales, que favorecen una mejor definición del mercado de venta al que se dirigen las empresas, así como una mayor especialización de sus productos para satisfacer las necesidades de esos segmentos específicos y el desarrollo de puntos de venta especializados.
A 7. Incremento de las exigencias de calidad por parte de los consumidores finales, buscando cada vez productos con una mayor calidad a precios competitivos, obligando a las empresas a unos mayores niveles de eficiencia y competitividad para mantenerse en el mercado.	O 7. Mayor reconocimiento por parte de los consumidores finales de los productos textiles gallegos en todo el mercado a nivel nacional principalmente, identificados con productos con un alto componente de diseño, moda y relación calidad/precio aceptable.
A 8. Importante componente estacional de la demanda de productos de textil-confección-moda, concentrándose una gran parte del consumo de estos productos en los periodos de rebajas.	O 8. Mejora de la imagen de las empresas e incremento de la fidelidad de los consumidores a sus marcas derivado de una mayor concienciación de la incidencia que tiene el desarrollo de campañas de responsabilidad social y medioambiental en la sociedad.



componente estacional

PRODUCTOS TEXTILES GALLEGOS

2.2.2. Competencia y barreras de entrada/salida

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p>A 9. Incremento de la competencia procedente de países con un menor coste de la mano de obra como China, India o Pakistán que les permiten ofrecer unos precios con los que las empresas locales no pueden competir, pudiendo tener además un impacto deflacionista sobre el nivel de precios de los productos nacionales debido a la presión competitiva de las importaciones.</p>	<p>O 9. Percepción por parte de los clientes de una mayor calidad, diseño e innovación en los productos de las empresas locales frente a los nuevos competidores procedentes de países de Este de Europa, Asia y el Norte de África principalmente, tratándose además de aspectos cada vez más relevantes en el comportamiento de compra de los consumidores finales.</p>
<p>A10. Importante incidencia de la próxima eliminación de todas las medidas que limiten la libre circulación de productos textiles en enero de 2005, como los contingentes de importación y los aranceles establecidos en el Acuerdo Multifibras.</p>	<p>O10. Potencial para el aprovechamiento de la mayor flexibilidad y capacidad para adaptarse a las exigencias del mercado de la mayor parte de las empresas locales de la actividad textil frente a otros competidores de mayor dimensión y con una estructura productiva más rígida.</p>
<p>A11. Cierta desventaja en cuanto a imagen de los productos de moda gallegos/españoles con respecto a otros competidores procedentes de países como Francia o Italia, principalmente, si bien esa diferencia se ha ido recortando durante los últimos años.</p>	<p>O11. Existencia de ciertas barreras de entrada para nuevos competidores exteriores derivado del importante grado de integración vertical en muchas de las empresas de la cadena de textil-confección-moda, controlando gran parte del proceso de fabricación y comercialización de sus productos a través de tiendas propias.</p>
<p>A12. Incremento de la presión competitiva por parte de las grandes multinacionales del sector que aplican políticas de venta y aprovisionamiento globales a nivel mundial, mejorando así su eficiencia y poder negociador.</p>	
<p>A13. Incremento de la competencia por parte de productos falsificados, imitaciones y copias que, además de suponer una competencia desleal, pueden perjudicar seriamente la imagen de los productos originales si no cumplen con las expectativas deseadas.</p>	
<p>A14. Mantenimiento de barreras de entrada y medidas protectoras de las actividades textiles en los países menos desarrollados, lo cual limita en gran medida las posibilidades de crecimiento de las empresas gallegas en nuevos países con un potencial de crecimiento considerable.</p>	

2.2.3. Situación Económica General

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p>A15. Significativa sensibilidad de la demanda de productos de textil-confección-moda a los ciclos económicos, siendo especialmente relevante la influencia de la economía en las compras por impulso.</p>	<p>O12. Importancia adquirida por el conjunto de las actividades de textil-confección-moda en la economía gallega, en volumen de facturación, número de empleos creados y cifras de comercio exterior, lo que la convierte en una cadena de gran importancia estratégica para el desarrollo económico y social de Galicia.</p>
<p>A16. Problemática derivada de la globalización de la economía y la supresión de las limitaciones al comercio mundial, que provocan un incremento de la intensidad competitiva por parte de empresas procedentes de países con un desarrollo relativamente reciente de las actividades del textil a nivel internacional.</p>	<p>O13. Incremento de la renta per cápita en las familias españolas durante los últimos años, que favorecen el consumo de productos de mayor calidad y valor añadido como pueden ser los productos textiles basados en la moda y el diseño, así como una mayor rotación de las prendas menos diferenciadas.</p>
<p>A17. Incidencia negativa de la revalorización del euro sobre el dólar en el volumen de comercio exterior relativo a las actividades de textil-confección-moda, reduciendo la competitividad de los productos europeos frente a los norteamericanos en todos aquellos mercados internacionales donde la divisa habitual sea el dólar.</p>	<p>O14. Evolución positiva durante los últimos años de las exportaciones de prendas de textil-confección-moda, manteniéndose un ritmo de crecimiento de las ventas en los mercados exteriores, lo cual es indicativo de la buena posición competitiva de este conjunto de actividades en los mercados internacionales.</p>
<p>A18. Progresiva pérdida de peso de las actividades de textil-confección en el conjunto de la economía y el empleo tanto a nivel nacional como a nivel de la UE frente al crecimiento experimentado por otras actividades industriales con una menor incidencia de la mano de obra en sus costes productivos.</p>	<p>O15. Situación favorable de los tipos de interés en los últimos años, favoreciendo el incremento de las inversiones empresariales, así como una mayor renta disponible por parte de los consumidores finales.</p>
<p>A19. Insuficientes niveles de gasto en I+D+I respecto al PIB nacional, en comparación con las cifras de gasto alcanzadas en otros países de la UE con una mayor competencia directa en las actividades textiles como Francia, Reino Unido e Italia.</p>	<p>O16. Favorables repercusiones de la implantación del euro y la unidad monetaria en los mercados europeos, simplificando el desarrollo del comercio internacional y la eliminación de riesgos derivados del tipo de cambio.</p>
<p>A20. Mayores costes logísticos y de distribución e incremento de los plazos de entrega de los productos locales respecto al resto de competidores en el mercado nacional, derivado de la situación geográfica de Galicia, debilitando así su posición competitiva frente a los demás competidores.</p>	<p>O17. Favorables perspectivas para la creación de una zona Euro-Mediterránea de libre comercio que permita el movimiento de productos intermedios en toda el área sin trabas arancelarias, facilitando así un mayor aprovechamiento de las distintas ventajas comparativas que ofrecen las distintas regiones a la industria del textil-confección.</p>

I + D + I

libre circulación de productos textiles

medidas protectoras

COMPORTAMIENTOS DE COMPRA



2.2.4. Tendencias socioculturales

AMENAZAS

- A21.** Dificultad para recolocar la mano de obra no cualificada, derivada del cierre de las plantas locales y la deslocalización hacia el Norte de Portugal y otras zonas geográficas, dada la reducción de oportunidades de empleo que se adaptan a sus capacidades y el significativo peso de las actividades de textil-confección-moda en el porcentaje de empleo femenino.
- A22.** Incremento de la preocupación por el desarrollo sostenible y el respeto al medioambiente por parte de la sociedad en general, penalizando a aquellas empresas que no actúan de acuerdo a esos principios.
- A23.** Cierta grado de desconfianza por parte de los consumidores a la realización de compras a través de catálogos y del comercio electrónico, suponiendo un freno al desarrollo de estos canales de distribución para los productos de textil-confección-moda.
- A24.** Cierta reducción del consumo de artículos de textil-confección-moda derivada del establecimiento de una serie de prioridades en los gastos por parte de los consumidores, cuya capacidad adquisitiva se encuentra a menudo cautiva por hipotecas y otros préstamos relevantes.

OPORTUNIDADES

- O18.** Intensificación del proceso de homogeneización de las tendencias y los gustos de los consumidores a nivel mundial, lo cual permite a las empresas de textil un mayor aprovechamiento de economías de escala y sinergias derivadas de la fabricación de series de producción más largas que sirven para los diversos países en los que comercializan sus productos.
- O19.** Importante crecimiento experimentado por el componente moda en la sociedad actual, convirtiéndose en un criterio de decisión muy frecuente entre los consumidores finales.
- O20.** Incremento de la importancia concedida a la estética y a la apariencia por parte de los consumidores finales, produciéndose un movimiento social de culto a la moda que incrementa los índices de reposición de las prendas de vestir, acortando su periodo medio de vida útil.
- O21.** Incremento de la participación de los hombres en los procesos de compra de los prendas de textil-confección-moda durante los últimos años, productos que tradicionalmente eran adquiridos de forma mayoritaria por las mujeres.

2.2.5. Innovación y tecnología

AMENAZAS

- A25.** Dependencia tecnológica del exterior ante el insuficiente desarrollo de avances tecnológicos en el ámbito local, lo cual supone un mayor esfuerzo inversor por parte de las empresas que pretenden modernizar sus instalaciones y procesos de producción.
- A26.** Bajo nivel tecnológico desarrollado todavía en algunos eslabones de la cadena, especialmente en aquellas actividades más intensivas en mano de obra no cualificada.
- A27.** Insuficiente grado de innovación en ámbitos como la organización, la dirección estratégica y el marketing, orientadas a incrementar la flexibilidad de las empresas a través de acuerdos de cooperación, creación de cadenas empresariales, entre otros.
- A28.** Dificultad para conseguir la protección necesaria de las innovaciones, diseños y marcas de los productos de la cadena, lo cual provoca una falta de motivación para que las empresas potencien la innovación dentro de sus productos y procesos.
- A29.** Importante déficit de innovación respecto a otros países europeos más desarrollados y que constituyen los principales mercados competidores de las actividades de textil-confección-moda.

OPORTUNIDADES

- O22.** Importantes avances tecnológicos aplicados a los procesos de producción de la industria textil, como puede ser el desarrollo de software para el diseño asistido por ordenador, entre otros, que han permitido mejorar la productividad y eficiencia del conjunto de las actividades de la cadena.
- O23.** Potencial innovador para el desarrollo de nuevos productos de mayor valor añadido basados en la aplicación de nuevos tejidos y materiales como las microfibras o las fibras sintéticas, entre otros.
- O24.** Tendencia creciente a la incorporación de nuevas tecnologías aplicadas al tratamiento de la información, como los códigos de barras y los escaners, con incidencia directa en la mejora de los procesos productivos, los sistemas de dirección y gestión y los canales de distribución y logística, entre otros aspectos.
- O25.** Grandes posibilidades de innovación en algunos ámbitos de los productos textiles técnicos, como las prendas de deporte, vestimenta de protección, prendas de trabajo específicas para ciertas actividades, productos para la medicina y la higiene, entre otros.



empleo femenino

deslocalización

2.2.6. Universo público.

AMENAZAS

- A30.** Insuficiente apoyo por parte de las administraciones públicas para la potenciación de las actividades textiles locales, encaminadas a defender su posición competitiva frente a la competencia irregular de competidores internacionales.
- A31.** Insuficiente desarrollo de las infraestructuras de comunicación por ferrocarril, limitando las posibilidades de distribución de los productos de textil-confección-moda locales hacia el resto del mercado nacional y otros mercados exteriores, si bien los planes para el desarrollo de líneas de alta velocidad en Galicia pueden mejorar la situación actual.
- A32.** Escasa presencia de centros de investigación en el ámbito de las actividades de textil-confección-moda, orientados al desarrollo de innovaciones aplicables a los productos textiles que permitan incrementar la diferenciación y el valor añadido de los mismos.
- A33.** Insuficiente coordinación y adaptación entre los centros de formación profesional y las necesidades formativas detectadas en el ámbito empresarial para mejorar la competitividad de las actividades de textil-confección-moda.

OPORTUNIDADES

- O26.** Consideración de las actividades de textil-confección-moda por parte de las administraciones públicas autonómicas como una de las cadenas estratégicas, con un mayor peso e incidencia en la situación socioeconómica de Galicia.
- O27.** Existencia de importantes ayudas y subvenciones a nivel europeo para financiar la programas de inversión en investigación e innovación específicas para las actividades de textil-confección-moda.
- O28.** Incremento de las medidas de control orientadas a combatir la piratería y falsificación de las prendas de textil-confección-moda por parte de las administraciones públicas, las cuales en la actualidad absorben una importante cuota de mercado, con el consiguiente perjuicio para las empresas marquistas originales.
- O29.** Importantes mejoras experimentadas en las infraestructuras de comunicación por carretera, tanto a nivel interno como con la meseta, facilitando la logística y distribución de los productos textiles, reduciendo los plazos de entrega y mejorando la disponibilidad de los productos en los puntos de venta finales.
- O30.** Existencia de una importante red de infraestructuras para potenciar el transporte marítimo como alternativa al transporte terrestre para acceder a los mercados internacionales, especialmente los del Norte y Centro de Europa
- O31.** Importante mejora de las infraestructuras de comunicación e información, así como las equipamientos en nuevas tecnologías, que facilitan el acceso a la información y la interconexión entre las plantas de producción y los puntos de venta en tiempo real.

COMPETENCIA INTERNACIONAL

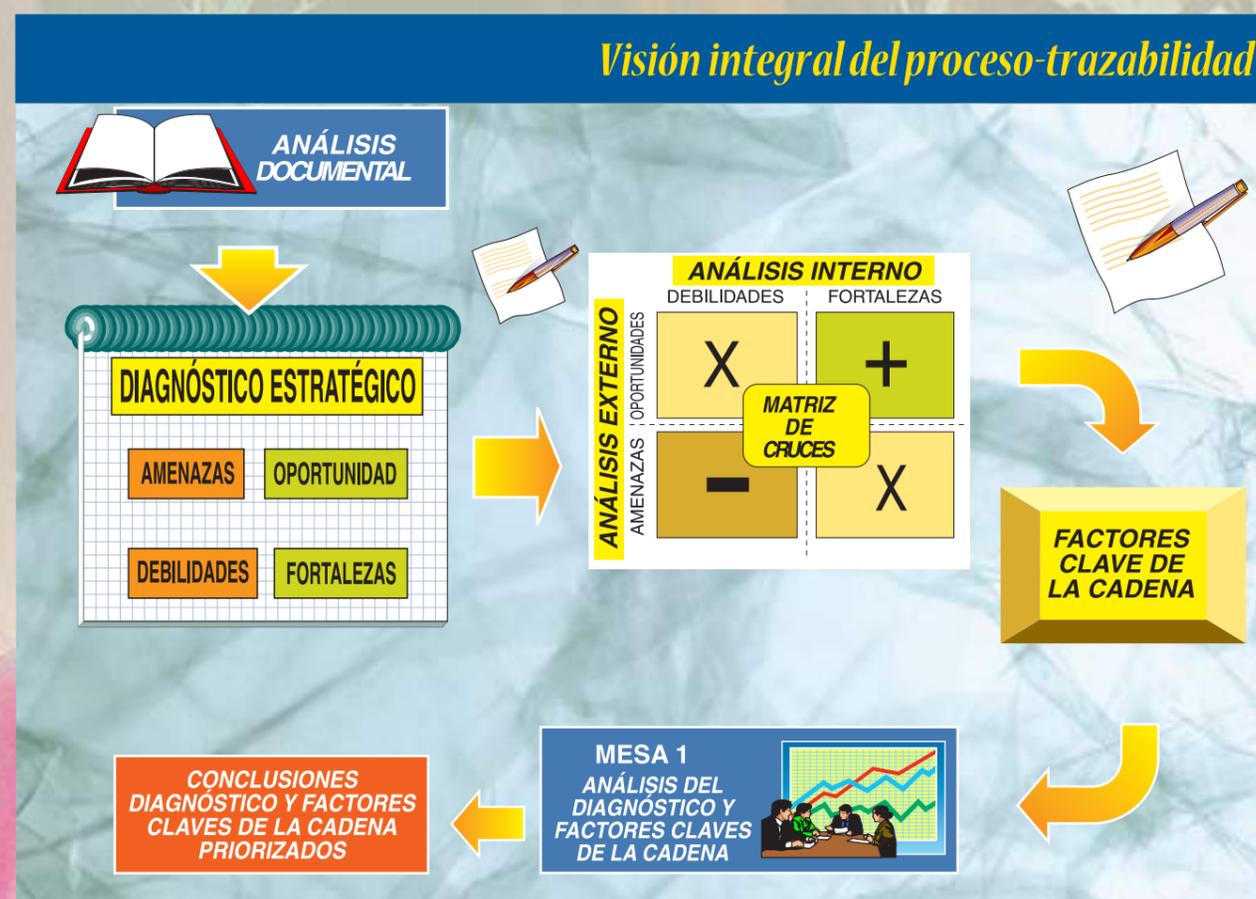


valor añadido del producto textil

3.1. Metodología de obtención de los Factores Clave

De la Síntesis del Diagnóstico, que incluía 64 aspectos relacionados con el entorno (31 oportunidades y 33 amenazas) y 60 aspectos internos de las empresas de la cadena (30 fortalezas y 30 debilidades), se obtuvieron 20 Factores Claves, a través de un proceso de reflexión estratégica y matrices de cruce. Los denominados "factores clave", normalmente definidos en un ámbito "neutro" (con posibles derivaciones tanto positivas como negativas en la competitividad de las empresas de esta cadena) reflejan una síntesis de las interrelaciones existentes entre el análisis interno y el análisis externo del diagnóstico estratégico y son conceptos mucho más "manejables" que lo que supondría operar y cuantificar todas las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades consideradas para esta cadena de actividades.

El siguiente esquema ilustra la estructura de la síntesis de dicho Diagnóstico Estratégico y la relación con los Factores Clave identificados y propuestos.



3.2. Algunos comentarios de la sesión de la Mesa 1 de trabajo

Una vez finalizada la presentación y expuestos los objetivos y metodología de la sesión, se inició una **ronda de intervenciones** por parte de los asistentes. Cada uno de ellos expuso, de forma sintética, cuáles eran los aspectos que en su opinión tenían una mayor incidencia y relevancia en las distintas actividades que componen la cadena de Textil-Confección-Moda. Dichas opiniones dieron paso al coloquio entre todos los participantes de la sesión para matizar o corroborar las distintas aportaciones, incorporándose las aportaciones en el documento de conclusiones.

De forma genérica, los aspectos tratados, tanto en la ronda de intervenciones como en el debate abierto, podrían recogerse en torno a los siguientes 7 grandes temas:



Atomización de la estructura empresarial de la cadena y cultura de cooperación.

La **reducida dimensión** que caracteriza a la mayor parte de las empresas de las actividades de esta cadena y las **consecuencias de esa estructura empresarial en su competitividad** fue uno de los ejes sobre los que se centraron los comentarios de los asistentes. “La **atomización empresarial** en esta cadena es muy elevada y esa falta de dimensión dificulta la competitividad de las empresas porque no les permite generar economías de escala para ser competitivos en costes”. Pero además, esa insuficiente dimensión “supone también una **falta de capacidad financiera** propia y mayores dificultades para acceder a financiación ajena, con un coste y un grado de riesgo importante”, **frenando la modernización de las instalaciones y la inversión en nuevas tecnologías y maquinaria** que mejoren los niveles de productividad y eficiencia. Sin embargo, “el tamaño de las empresas de la cadena, desde una perspectiva positiva, les permite disponer de una **mayor flexibilidad y capacidad para adaptarse a los cambios del entorno** y las tendencias del mercado”.

Asimismo, la **cooperación** se apuntó por parte de los presentes como una opción muy interesante para afrontar retos que una empresa por sí sola no podría asumir debido a esa falta de dimensión o masa crítica. Sin embargo, es necesario

superar la “**falta de cultura de cooperación** existente en las empresas de las actividades de textil-confección-moda, extensible a la gran mayoría de las actividades empresariales en Galicia”. En ese sentido, “la potenciación del interés hacia los acuerdos de cooperación derivada de la **celebración de mesas y foros de debate** es positiva para avanzar en ese cambio cultural, ya que permiten poner en común necesidades y problemas de las empresas y buscar soluciones conjuntas que mejoren la competitividad global de las actividades”. En concreto, algunas de las orientaciones más interesantes para la cadena, “los acuerdos de **cooperación entre distintos eslabones de la cadena principal y/o el acceso a nuevos mercados internacionales** permitiría la realización de estrategias que de forma individual no serían factibles para empresas de pequeña dimensión”.

Además, ese mayor interés por participar en acuerdos de cooperación “**facilita una mayor comunicación entre las distintas asociaciones** que agrupan a las empresas vinculadas con las actividades de textil-confección-moda en Galicia, permitiendo una **mayor coordinación a la hora de establecer contactos con las administraciones públicas** y tratar las necesidades básicas de la cadena”.

Visión estratégica y actitud proactiva por parte de las empresas.

La **insuficiente visión estratégica en los niveles directivos y de gestión de la mayoría de las empresas** de la cadena fue considerada por los asistentes como uno de los aspectos que más pueden limitar su crecimiento y competitividad en el futuro. “La **falta de visión estratégica** dificulta la realización de **planteamientos de medio y largo plazo**, basados en el análisis de la situación de la propia empresa y del entorno que la rodea. Es muy conveniente tener algún nivel de planificación estratégica, aunque sea solamente un **plan director**, que permita tener claros los **objetivos básicos a medio y largo plazo** y las medidas fundamentales para alcanzarlos”.

En ese sentido, las empresas cuentan con una **insuficiente mentalidad proactiva y de anticipación** a las tendencias del mercado. “No se concede la necesaria importancia a la **realización de estudios y análisis de mercados**

que permitan conocer la evolución de los **hábitos de consumo de los clientes finales y las tendencias del mercado**, como puede ser el cambio en los ciclos económicos, con un repercusión directa en la demanda de los productos de confección-moda”.

Una mayor orientación de las empresas para la aplicación de un **enfoque a largo plazo** que defina las **líneas estratégicas básicas** sobre las que se va a basar su posicionamiento competitivo se hace todavía más prioritario si se tiene en cuenta el grado de competitividad actual de estas actividades. “Las empresas que sigan **viviendo simplemente en el día a día** y no se paren a analizar la situación con una perspectiva más amplia, tanto temporal como geográficamente, van a tener **muy complicada su supervivencia** en un breve periodo de tiempo”.

Incidencia de la formación y cualificación de la mano de obra en las actividades de textil-confección-moda.

Los asistentes mostraron su preocupación por la **falta de cualificación de los empleados en los niveles operativos y de cuadros técnicos, así como una insuficiente profesionalización a nivel de gestión**.

Por lo que respecta a la mano de obra directa en los niveles operativos y técnicos, “la **formación del personal en Galicia es deficiente**, por lo que las empresas deben acudir a **contratar técnicos de fuera** o bien formar a su propio personal sobre la marcha”. Sin embargo, ante esta última posibilidad, también se apuntó “una cierta **desvinculación y falta de implicación por parte del personal no cualificado con el proyecto de la empresa** que incrementa los índices de rotación en los puestos de trabajo y frena las posibles iniciativas de las empresas para formar a estos trabajadores”. En otros casos la solución para encontrar el personal con la formación adecuada pasa por “**buscar profesionales en otros ámbitos empresariales**, que permite disponer de personal cualificado en mantenimiento mecánico-eléctrico y análisis de métodos y tiempos, entre otros”.

En cuanto a la **formación en los niveles directivos y de gestión**, el hecho de que la cadena esté compuesta mayoritariamente por pequeñas empresas de carácter familiar hace que el nivel de profesionalización en las estructuras de dirección de las empresas sea insuficiente. “La falta de profesionalidad entre los directivos de las empresas de la cadena implica una **insuficiente planificación y programación** de las actividades y un **excesivo nivel de improvisación** en la toma de decisiones”. Además, esa falta de planificación a medio y largo plazo, “**limita la confianza y las garantías para que las entidades financieras apoyen** de forma decidida procesos de modernización e inversión, reduciendo la capacidad de innovación de las empresas y del

conjunto de la cadena”.

Por lo que respecta a los **centros de formación tanto públicos como privados** relacionados con las actividades de textil-confección-moda, para los presentes no existe una adecuada ordenación de las titulaciones y cursos de formación existentes en la actualidad. En relación con la formación reglada, “la **titulación universitaria específica para las actividades del textil-confección-moda** llega demasiado tarde, si bien, es posible que se trate de una oportunidad que permita una cierta revitalización de estas actividades en Galicia”. Asimismo, “en el ámbito de la **formación profesional** no se contempla una oferta de titulaciones/especialidades que responda adecuadamente a la demanda en este conjunto de actividades”.

Parte de ese déficit de formación profesional especializada es cubierto por los **centros privados** “los cuales ofrecen una amplia variedad de **cursos en diseño, corte o patronaje**, si bien la **oferta de cursos técnicos es prácticamente inexistente**”. Además, es necesario que los alumnos de estas escuelas de diseño

y patronaje se conciencien de la importancia de “adaptar sus creaciones a las exigencias y gustos de los clientes y tengan un adecuado equilibrio entre funcionalidad, creatividad e innovación”.

Por otro lado, es necesaria una **mayor comunicación y coordinación entre los centros de formación y las propias empresas** ya que, si para los centros de formación “**existe una falta de implicación por parte de las empresas para admitir en sus plantas a alumnos en prácticas para completen su formación**”, para las empresas “**son los centros de formación los que no hacen llegar a las empresas las ofertas para incorporar a alumnos en prácticas en sus plantillas**”.



Importancia de la marca y otros intangibles como base para el desarrollo de estrategias de diferenciación.

La competitividad futura de las actividades de textil en Galicia depende fundamentalmente de la capacidad de las empresas para desarrollar **estrategias de diferenciación basadas en aspectos intangibles de sus productos como la marca, el diseño o la imagen**. "Es imprescindible competir en base a la diferenciación (en calidad, imagen, diseño, servicio postventa,...) que incorpore un mayor valor añadido a los productos, ya que la competencia sólo vía precios, especialmente con empresas de países emergentes, es totalmente inasumible".

En este sentido, las empresas mostraron su convencimiento de la importancia de contar con una **marca propia para sus productos** como forma para diferenciarse de alguna manera de los productos competidores. Para los asistentes, "la moda básicamente es imagen y en ese sentido tener una marca propia es clave para diferenciarse de la competencia". Sin embargo, es evidente que "en los mercados internacionales el prestigio y la imagen de los productos y marcas francesas e italianas, principalmente, les permite estar mucho mejor posicionadas que las marcas gallegas en los segmentos altos del mercado", por lo que éstas deben incidir en la mejora de su imagen en dichos mercados.

Asimismo, "la percepción de una tendencia hacia una mayor **polarización del mercado hacia los segmentos extremos** supone que las empresas que no puedan diferenciarse por imagen o marca se queden en el segmento bajo del mercado, donde la competencia de otros productos y los márgenes que se manejan complican mucho la supervivencia de las empresas". Además de la diferenciación, "las marcas propias permiten mantener un margen mayor en el precio de venta, así como un mayor control del producto, de su calidad y de su comercialización".

Otros asuntos clave para el desarrollo de estrategias de diferenciación son el **diseño y los servicios de atención al cliente**. "En las actividades de textil-confección-moda es fundamental mantener una situación ventajosa en cuanto a diseño frente a los competidores, por lo que el futuro competitivo de la cadena en Galicia, en gran medida está vinculado a la capacidad de mantener esa ventaja competitiva". Si bien el **diseño y la innovación de productos**, deben ir **acompañados de otros aspectos como la innovación en procesos, organización, marketing**, entre otros, para que la posición competitiva de las empresas sea sólida.

Tendencias en los canales de distribución y puntos de venta finales.

Por lo que respecta a la evolución de los canales de distribución, los asistentes significaron la **pérdida de peso de las tiendas multimarca frente a las grandes superficies y cadenas especializadas**. Así, es preocupante "la continua desaparición de tiendas multimarca y de toda la red de puntos de venta minoristas donde los mayoristas pueden distribuir sus productos, en parte vinculado a los problemas de sucesión en el pequeño comercio". Ante esta situación, algunos distribuidores mayoristas optan por "desarrollar sus **cadena de tiendas propias** para dar salida a los productos que antes colocaban a través de tiendas multimarca y minoristas". Además, "esta tendencia implica una **mayor concentración de la distribución en pocas manos**, que ven como se incrementa su poder de negociación ante los fabricantes".

Otro de los aspectos que se mencionaron como una de las posibles causas de la desaparición de los puntos de venta minoristas es la **incidencia de las rebajas y la estacionalidad**

de las ventas. "En estas actividades existe un elevado grado de componente estacional en las ventas, concentrándose una buena parte de las mismas en la época de las rebajas". Pero además, esta situación se ve agravada por la actuación de "las **cadena de tiendas especializadas**, que además de las rebajas de temporada habituales, a menudo desarrollan **rebajas disfrazadas** durante una gran parte del año, que debilitan de forma muy importante la competitividad de las tiendas multimarca minoristas".

Por otro lado, también se destacó la **importancia de contar con puntos de venta propios** como instrumento de marketing, para estar en contacto con el cliente final y reforzar la imagen de marca y favorecer su diferenciación. "Las tiendas propias, además de suponer un **mayor contacto con los clientes finales**, mejorando la adaptación de la empresa a los gustos del mercado, permiten crear entre los consumidores una **imagen propia que facilita su diferenciación** y la consolidación de sus marcas".

La moda es imagen

Incremento de la competencia e internacionalización de las actividades.

La liberalización del comercio mundial de las actividades de textil-confección-moda, con la desaparición a partir de 2005 de las barreras arancelarias y contingentes todavía existentes, va a suponer una "intensidad competitiva todavía mayor que la actual por parte de productos procedentes de países como China, Pakistán, Bangladesh, entre otros, ante los cuales las empresas nacionales no podrán competir en precios". De hecho, el incremento de la llegada de productos de estos países menos desarrollados y el descenso de la producción nacional "ya ha supuesto el descenso de los precios en numerosos artículos y prendas en los últimos años".

Además, ampliando la perspectiva, "es cuestión de tiempo que estos países aprendan y adquieran experiencia para que empiecen a fabricar también productos con una mayor calidad y valor añadido, con lo cual a medio y largo plazo el incremento de la competitividad no se limitará solo a los segmentos bajos del mercado".

Pero los peligros relacionados con la competencia no se limitan sólo a la llegada de nuevos competidores de países menos desarrollados, sino que también tiene una repercusión importante "la competencia desleal por parte de productos falsificados e imitaciones que comercializan sus productos a un bajo precio, ante la cual las empresas marquistas encuentran grandes dificultades para defender sus intereses legales y proteger sus diseños y marcas".

Por lo que respecta a la apertura hacia nuevos mercados internacionales de venta, "las empresas gallegas deben buscar nuevos mercados donde comercializar sus productos porque el mercado nacional en la actualidad ya está muy saturado y las posibilidades de crecimiento son limitadas". En este sentido, la cooperación entre las empresas y las administraciones públicas "suponen una oportunidad que debe ser aprovechada para iniciar el acceso a nuevos mercados que en muchos casos no sería posible para una empresa en solitario".

nuevos mercados internacionales de venta



experiencia

Deslocalización y reestructuración de la cadena de valor de las empresas.

Los aspectos relacionados con la deslocalización de las actividades, especialmente aquellas más intensivas en mano de obra, y las repercusiones sobre la estructura de la cadena de valor de las empresas también fueron ampliamente tratados por los asistentes. En general, "la deslocalización representa una gran amenaza para el conjunto de la cadena, sobre todo aquellas que no tengan un posicionamiento adecuado de marca, que va a suponer el cierre de muchas empresas y un cambio drástico en la forma de actuar en el caso de aquellas que logren mantenerse en el mercado". Sin embargo, dependiendo de la actitud que tomen las empresas ante esta situación, tras esa aparente amenaza se esconde una oportunidad para "aquellas empresas que sepan definir de modo adecuado cual es el corazón de su negocio, lo que aporta más valor añadido y en lo que se basa la diferenciación, deslocalizando o externalizando las demás actividades".

La deslocalización de las actividades es entendida por los asistentes como un proceso lógico del mercado que se produce en la mayoría de las actividades empresariales, cuando los países evolucionan en su nivel tecnológico y de renta. Ese proceso tiene consecuencias negativas pero también positivas. "La deslocalización en sí no es mala, es un proceso derivado de la propia dinámica del mercado, que busca la mejora de la competitividad de los agentes que intervienen en él". En ese sentido, el hecho de que "la mano de obra en los países más desarrollados tenga un coste muy superior para las empresas que en otros mercados menos avanzados, supone el desplazamiento de parte de los procesos productivos más intensivos en mano de obra hacia esos mercados". En todo caso, "se debe producir en Galicia una mayor intensificación de las actividades de mayor valor añadido con la implicación de mano de obra más cualificada, de ahí la importancia de la formación".

Para las empresas que mantengan sus plantas de fabricación en Galicia y tengan una cartera de productos con un bajo valor añadido, el coste de la mano de obra supone un gran problema para su competitividad. Por eso, las empresas gallegas de textil-confección-moda son cada vez más conscientes de la importancia de reestructurar su cadena de valor, "deslocalizando paulatinamente las actividades con un menor valor añadido y conservando/incrementando aquellas actividades centrales para su negocio, como el diseño, el patronaje, las operaciones básicas de producción, el acabado, la comercialización y la marca, principalmente". Es una situación que genera mucha incertidumbre debido a su posible incidencia transitoria en el empleo de menor cualificación (especialmente, en el colectivo más numeroso como es el de la mano de obra femenina).

La reestructuración de la cadena de valor de las actividades de textil-confección-moda en Galicia no podrá hacerse de una manera efectiva si no se acompaña la mejora de la cualificación con una "importante modernización tecnológica en las instalaciones y maquinaria, así como una mayor preocupación por la innovación y la I+D", que permitan el desarrollo de unos productos con un mayor valor añadido y faciliten su diferenciación.

Por otro lado, la problemática de la deslocalización también fue analizada desde el punto de vista de la desaparición de los proveedores de zonas geográficas hasta ahora tradicionales. "Para los comercializadores mayoristas especialmente, ya que trabajan con muchas marcas y tipos de productos textiles y de confección, los proveedores nacionales (y también europeos) están cerrando sus plantas y se están trasladando a Asia, por lo que el descenso de la producción nacional hace que tengan que acudir a productos exteriores para completar su oferta".

Mano de obra

MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA

3.3. Priorización de los Factores Clave de la Cadena de Textil-Confección-Moda.

Una vez finalizada la ronda de intervenciones y el posterior debate sobre los aspectos tratados, los asistentes procedieron a priorizar los 20 Factores Clave identificados para la Cadena de Textil-Confección-Moda, teniendo que valorarlos en un escala de 5 (más prioritario) a 1 (menos prioritario).

La priorización final obtenida se recoge en la siguiente tabla, en la cual aparecen ordenados por orden de mayor a menor importancia los 20 Factores Clave. En general, la valoración de los factores clave es elevada, siendo la valoración media del conjunto de los 20 factores clave de 3,40, si bien hay que destacar la amplitud del rango de valores obtenidos para los factores clave más prioritarios y los menos prioritarios, lo cual indica una importante tendencia hacia los valores extremos de la escala. Así, se aprecia una cierta "urgencia" en los factores cuya priorización resulta más alta (cuatro de ellos obtienen una media superior o igual a 4,00), mientras que otros se perciben como menos necesarios a corto plazo (cuatro por debajo del 3,00).

Tabla 1: Factores Clave de la Cadena priorizados (I)

5= más prioritario
1= menos prioritario

CÓDIGO FC	FACTOR CLAVE	VALOR
FCT 2	ORIENTACIÓN DE LAS EMPRESAS PARA DESARROLLAR ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN QUE INCORPOREN UN MAYOR VALOR AÑADIDO A SUS PRODUCTOS EN BASE A CARACTERÍSTICAS COMO LA CALIDAD, EL DISEÑO Y LOS SERVICIOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE.	4,54
FCT 13	DESARROLLO DE CANALES DE COMERCIALIZACIÓN PROPIOS COMO HERRAMIENTA DE MARKETING HACIA EL CONSUMIDOR FINAL Y COMO MEDIO PARA OBTENER INFORMACIÓN CONSTANTE Y EN TIEMPO REAL DE LAS EXIGENCIAS DE LOS CONSUMIDORES Y DE LA DEMANDA DE LOS PRODUCTOS COMERCIALIZADOS.	4,15
FCT 7	INSUFICIENTE VISIÓN ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS DE LA CADENA, EN PARTE DEBIDO A LA INSUFICIENTE PROFESIONALIZACIÓN QUE CARACTERIZA A UNA BUENA PARTE DE LAS EMPRESAS DE CARÁCTER FAMILIAR, DIFICULTANDO EL PLANTEAMIENTO DE ANÁLISIS Y DISEÑO ESTRATÉGICO Y LA DEFINICIÓN DE LÍNEAS DE ACTUACIÓN A MEDIO Y LARGO PLAZO.	4,15
FCT 1	INCREMENTO DE LA COMPETENCIA PROCEDENTE DE PAÍSES ASIÁTICOS Y DEL ESTE DE EUROPA DERIVADO DE LA LIBERALIZACIÓN DEL COMERCIO DE PRODUCTOS DE TEXTIL-CONFECCIÓN-MODA, CON IMPORTANTES VENTAJAS EN COSTES RESPECTO A LAS EMPRESAS LOCALES, QUE LES PERMITEN OFRECER LOS PRODUCTOS A PRECIOS MUY INFERIORES.	4,00
FCT 11	MODERNIZACIÓN DE LAS INSTALACIONES E INCORPORACIÓN DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS PARA MEJORAR LA EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD DE LAS ACTIVIDADES DE LA CADENA, INCREMENTANDO ADEMÁS EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS Y EL VALOR AÑADIDO DE SUS PRODUCTOS.	3,92
FCT 10	IMPORTANCIA DE CONTAR CON UNOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN CON LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN ADECUADOS, QUE MOTIVAN UNA MAYOR ORIENTACIÓN DE LAS EMPRESAS A DESARROLLAR ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN VERTICAL Y HORIZONTAL PARA OPTIMIZAR LA RELACIÓN ENTRE LOS DISTINTOS ESLABONES DE LA CADENA PRINCIPAL Y LATERALES.	3,77
FCT 15	INCREMENTO DE LA VOCACIÓN INTERNACIONAL DE LAS EMPRESAS, CONSCIENTES DE LA NECESIDAD DE AFRONTAR EL RETO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN ANTE EL GRADO DE MADUREZ DEL MERCADO LOCAL Y LA ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES DE OTRAS PARTES.	3,62
FCT 20	PROBLEMÁTICA DE LA INSUFICIENTE FORMACIÓN DE LA MANO DE OBRA Y LA DESLOCALIZACIÓN DE ACTIVIDADES, QUE PUEDE INCREMENTAR EL DESEMPLEO Y REDUCIR LA CAPACIDAD ADQUISITIVA DE MUCHAS FAMILIAS CUYA PRINCIPAL FUENTE DE INGRESOS PROCEDE DE UNA ECONOMÍA SUMERGIDA Y POCO TRANSPARENTE VINCULADA CON LAS ACTIVIDADES DE ESTA CADENA.	3,62
FCT 6	TENDENCIA CRECIENTE A LA DESLOCALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES MÁS INTENSIVAS EN MANO DE OBRA HACIA OTRAS ZONAS CON UN MENOR COSTE LABORAL COMO ASIA, EL ESTE DE EUROPA O LOS PAÍSES MEDITERRÁNEOS DE ÁFRICA, GENERANDO PROBLEMAS DE RECOLOCACIÓN DE LA MANO DE OBRA CON MENOR CUALIFICACIÓN, ESPECIALMENTE IMPORTANTE EN EL CASO DE LAS MUJERES, QUE SUPONEN UN PORCENTAJE MUY ELEVADO DENTRO DE LA ESTRUCTURA DE EMPLEO DE LA CADENA.	3,62

Tabla 1: Factores Clave de la Cadena priorizados (continuación)

5= más prioritario
1= menos prioritario

CÓDIGO FC	FACTOR CLAVE	VALOR
FCT 17	NECESIDAD DE APOYOS DESDE LAS INSTITUCIONES Y ORGANISMOS PÚBLICOS PARA INCENTIVAR EL DESARROLLO DE LA CADENA DE TEXTIL-CONFECCIÓN-MODA, TENIENDO EN CUENTA EL GRAN PESO DE ESTAS ACTIVIDADES DENTRO DE LA ECONOMÍA GALLEGA, FOMENTANDO ESPECIALMENTE EL IMPULSO DE LA INNOVACIÓN, EL ACCESO A MERCADOS INTERNACIONALES (ASISTENCIAS A FERIAS, MISIONES COMERCIALES,...), EL DESARROLLO DE CAMPAÑAS DE MARKETING INSTITUCIONALES, ENTRE OTROS.	3,38
FCT 18	EXISTENCIA DE UNA IMPORTANTE RED DE PEQUEÑOS TALLERES DE CONFECCIÓN Y AUTÓNOMOS QUE PERMITEN A LAS EMPRESAS DISPONER DE FLEXIBILIDAD EN SUS PROCESOS PRODUCTIVOS Y FAVORECEN EL DESARROLLO DE ACUERDOS DE SUBCONTRATACIÓN DE LAS TAREAS INTENSIVAS EN MANO DE OBRA Y CON UN MENOR VALOR AÑADIDO, CENTRANDO LAS EMPRESAS DE SÍNTESIS SUS ESFUERZOS EN AQUELLAS ACTIVIDADES CENTRALES COMO EL DISEÑO, PATRONAJE Y CORTE, LA CALIDAD DEL ACABADO, LA COMERCIALIZACIÓN Y EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE.	3,38
FCT 9	ELEVADO GRADO DE ESTACIONALIDAD DE LA DEMANDA EN LAS ACTIVIDADES DE TEXTIL-CONFECCIÓN-MODA, CON UNA IMPORTANTE CONCENTRACIÓN DE LAS VENTAS EN LAS ÉPOCAS DE REBAJAS Y ESCASA UTILIZACIÓN DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN PARA INCENTIVAR UNA DEMANDA MÁS EQUILIBRADA.	3,23
FCT 19	INCIDENCIA SOBRE LAS EMPRESAS DE MENOR DIMENSIÓN DE LA PRESENCIA DE ALGUNA EMPRESA DE GRAN RELEVANCIA EN GALICIA, QUE PUEDE ACTUAR COMO ELEMENTO DINAMIZADOR DE LAS ACTIVIDADES DE TEXTIL-CONFECCIÓN-MODA, SI BIEN TAMBIÉN PUEDE GENERAR ALGÚN EFECTO NEGATIVO SOBRE LAS ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO DE OTRAS EMPRESAS DIRIGIDAS A SEGMENTOS DE MERCADO MEDIO/ALTOS.	3,15
FCT 3	ESTRUCTURA EMPRESARIAL MUY ATOMIZADA Y DE REDUCIDA DIMENSIÓN ENTRE LAS ACTIVIDADES DE TEXTIL-CONFECCIÓN-MODA, QUE NO PERMITE ECONOMÍAS DE ESCALA SIGNIFICATIVAS, SI BIEN ESTA ESTRUCTURA FACILITA UNA MAYOR FLEXIBILIDAD PARA ADAPTARSE A LAS NECESIDADES DE LOS CONSUMIDORES.	3,08
FCT 8	PROBLEMÁTICA DE LA FALSIFICACIÓN, LA PIRATERÍA Y LA COPIA ILEGAL DE DISEÑOS, PRODUCTOS Y MARCAS, CON IMPACTO DIRECTO EN LAS VENTAS DE LAS EMPRESAS MARQUISTAS OFICIALES, EN IMAGEN Y LA POLÍTICA DE PRECIOS DE SUS PRODUCTOS.	3,08
FCT 14	INSUFICIENTE NOTORIEDAD DE LA MODA GALLEGA COMO MARCA DE PRESTIGIO EN LOS SEGMENTOS MEDIO Y ALTO DE LOS MERCADOS INTERNACIONALES, LO QUE LA SITÚA EN UNA SITUACIÓN DE DESVENTAJA FRENTE A OTROS COMPETIDORES DE MERCADOS EUROPEOS COMO ITALIANOS Y FRANCESES.	3,00
FCT 4	TENDENCIA CRECIENTE AL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN ENTRE LAS EMPRESAS (COMO PUEDE SER EL CASO DE TEXVIGO, ENTRE OTROS), QUE PERMITE GENERAR SINERGIAS E INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD GLOBAL DE LA CADENA DE TEXTIL-CONFECCIÓN-MODA EN LOS MERCADOS ACTUALES Y FOMENTAR EL ACCESO A NUEVOS MERCADOS INTERNACIONALES.	2,92
FCT 5	INSUFICIENTE CUALIFICACIÓN DE LA MANO DE OBRA DIRECTA EN LAS ACTIVIDADES DE LA CADENA, ESPECIALMENTE EN EL MANEJO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS Y SU APLICACIÓN A LOS PRODUCTOS DE TEXTIL-CONFECCIÓN-MODA, CON UNOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD INFERIORES A LOS DE OTRAS CADENAS EMPRESARIALES Y A LOS DE ESTAS ACTIVIDADES EN OTROS PAÍSES COMPETIDORES.	2,69
FCT 12	INSUFICIENTE MODERNIZACIÓN DE LAS INFRAESTRUCTURAS DE COMUNICACIÓN, ESPECIALMENTE POR FERROCARRIL, PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS EN UN ASPECTO BÁSICO EN LA ACTUALIDAD COMO ES LA LOGÍSTICA ADECUADA Y EL PLAZO DE ENTREGA AJUSTADO.	2,46
FCT 16	PROBLEMÁTICA DE LA EXCESIVA DEPENDENCIA DE LAS COMPRAS EN MERCADOS EXTERIORES DE MATERIAS PRIMAS BÁSICAS Y PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS (TEJIDOS, HILADOS, BOTONES, ENTRE OTROS), ASÍ COMO DE EQUIPAMIENTO Y MAQUINARIA ESPECÍFICA PARA ESTAS ACTIVIDADES, DIFICULTANDO LA CONSECUCCIÓN DE UNA POSICIÓN COMPETITIVA FUERTE.	2,23

En la Figura 1 se ilustran los 9 Factores Clave con una valoración superior a la media del conjunto de los 20 Factores Clave propuestos.

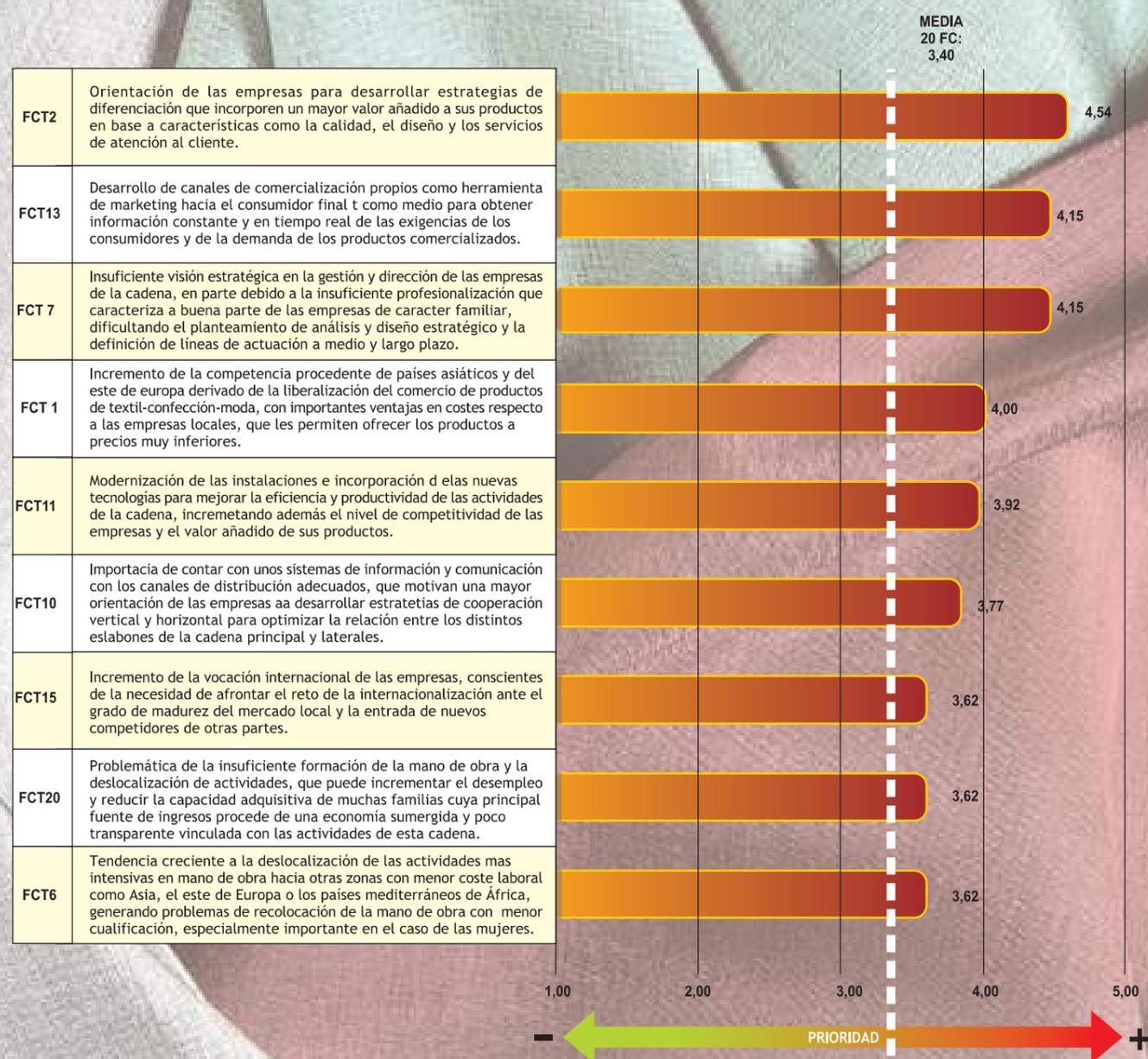
En general, entre los Factores Clave más prioritarios se percibe la presencia de los principales temas tratados en la sesión, si bien se percibe una mayor preocupación por la importancia de los temas relacionados con la deslocalización y la reestructuración de la cadena de valor, así como por los aspectos relativos a los canales de distribución y los puntos de venta finales.

El factor clave considerado más prioritario, con una valoración media de 4,54, bastante por encima de los demás factores clave, es el relativo a la mayor orientación hacia el desarrollo de estrategias de diferenciación y de productos con un mayor valor añadido (FCT 2).

A continuación, y con una valoración también superior o igual a 4, se sitúan la importancia de optimizar el uso de los canales de comercialización como herramientas de marketing y medio de contacto con el cliente final, la falta de visión estratégica en la dirección y gestión de las empresas derivado de la falta de profesionalización en los niveles directivos, así como el incremento de la competencia de productos de bajo coste, muy competitivos en precio, derivado de la liberación del comercio mundial (FCT 13, FCT 7 y FCT 1, respectivamente).

Figura 1: Principales Factores Clave Priorizados

9 FACTORES CLAVE MÁS PRIORITARIOS PARA LA CADENA DE TEXTIL - CONFECCIÓN - MODA



canales de comercialización
marketing

productos de bajo coste

4.1. Metodología de obtención y definición de Ejes Estratégicos y propuesta de Estrategias.

En la figura anexa se representa de forma resumida el proceso metodológico seguido para el diseño de Ejes Estratégicos y la propuesta de Estrategias: la síntesis del diagnóstico estratégico y la identificación y determinación conjunta de los factores clave, permitió realizar al equipo técnico una propuesta inicial de estrategias, que, para un tratamiento más homogéneo, se han agrupado en torno a grandes áreas temáticas denominadas "ejes estratégicos". Este trabajo se constituye como la información básica de partida para el desarrollo de la segunda de las reuniones convocadas.



Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta los resultados de la primera mesa, el equipo técnico diseñó unos Ejes Estratégicos que agrupan temáticamente las propuestas de Estrategias para la mejora de la competitividad de las empresas gallegas de la Cadena de Textil-Confección-Moda. Seguidamente, se ilustran los 6 Ejes Estratégicos para el conjunto de empresas de esta cadena, que agrupan a las 28 estrategias propuestas.

A continuación, se comenta brevemente el contenido y la justificación de cada uno de los Ejes Estratégicos diseñados, así como cada una de las estrategias propuestas por el equipo de trabajo, que, posteriormente, se propusieron a la mesa de expertos para su matización y priorización. Para cada estrategia propuesta se relacionan los Factores Clave en los que se sustentan dichas estrategias.

EE 1.	MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD BASADA EN LA COOPERACIÓN.
EE 1. E1	Fomentar el desarrollo de mesas y foros de debate que promuevan una mayor cultura de cooperación entre las empresas de la cadena, aprovechando sinergias con otras cadenas más desarrolladas. Factores clave relacionados: FCT3, FCT4, FCT10
EE 1. E2	Promover la cooperación como una opción estratégica para desarrollar proyectos e iniciativas que a nivel individual no se podrían llevar a cabo debido fundamentalmente a la insuficiente dimensión empresarial y escasez de recursos de las empresas de esta cadena. Factores clave relacionados: FCT3, FCT4, FCT10, FCT18
EE 1. E3	Promover el desarrollo de acuerdos de cooperación entre empresas de confección y moda cuyos productos sean complementarios, buscando un mayor aprovechamiento de sinergias que mejoren la competitividad global de la cadena. Factores clave relacionados: FCT4, FCT13, FCT14, FCT15, FCT19
EE 1. E4	Potenciar la realización de acuerdos de cooperación a largo plazo entre empresas de producto final y la red de talleres y subcontratistas que permitan una mayor flexibilidad productiva y garanticen la continuidad de éstos con una orientación hacia productos de mayor valor añadido. Factores clave relacionados: FCT4, FCT5, FCT6, FCT18, FCT20
EE 1. E5	Impulsar la realización de acuerdos de cooperación con empresas de las cadenas laterales, favoreciendo el desarrollo de una red de empresas de suministros complementarios (botones, tintes, cremalleras,...), de equipamiento y de servicios de apoyo (logística y transporte, centros de I+D;...) que reduzcan la actual dependencia de proveedores de mercados foráneos. Factores clave relacionados: FCT4, FCT16

Ejes Estratégicos para la Cadena de Textil - Confección - Moda



EE 2. MEJORA DE LA CUALIFICACIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS PARA INCREMENTO DEL VALOR AÑADIDO

La estructura empresarial de las actividades de textil-confección-moda, con una gran presencia de empresas familiares de pequeña dimensión, suponen una insuficiente profesionalización en los ámbitos directivos y de cuadros intermedios que limitan la competitividad de las empresas de la cadena. Por lo que respecta a la cualificación de los recursos humanos en los niveles operativos y técnicos, tendencias como la deslocalización y externalización de actividades de escaso valor añadido, hacen necesario que las empresas apuesten por el incremento de la cualificación y formación de sus operarios, tratando de orientarse hacia productos de calidad y mayor valor añadido. Por todo ello, es necesario potenciar una mayor coordinación entre los centros formativos, tanto públicos como privados, para que los planes de formación se diseñen teniendo en cuenta las necesidades de las empresas, así como buscando fórmulas como las prácticas en empresas para que los alumnos durante su etapa formativa estén en contacto con el mundo empresarial y complementen su formación teórica.

- EE 2. E1 Impulsar una **mayor profesionalización en los niveles directivos y cuadros intermedios, especialmente** en empresas familiares de **reducida dimensión**, que favorezca la planificación a medio y largo plazo y el tamaño adecuado. Factores clave relacionados: FCT3, FCT7, FCT15
- EE 2. E2 Promover una **mayor cualificación y formación de los recursos humanos en los niveles operativos**, potenciando la selección de personal con capacidad para poder desarrollar productos de **calidad y valor añadido**. Factores clave relacionados: FCT5, FCT6, FCT18, FCT19
- EE 2. E3 Promover una **mayor adecuación de la oferta formativa de la enseñanza reglada (universitaria y formación profesional)** a la demanda de las empresas de la cadena de textil-confección-moda, con visión estratégica y operativa. Factores clave relacionados: FCT5, FCT6, FCT7
- EE 2. E4 Fomentar una **mayor coordinación entre escuelas y centros de formación privados y las empresas** para favorecer la formación específica "a medida" con dinamismo y orientación fundamentalmente práctica. Factores clave relacionados: FCT6, FCT11, FCT18, FCT20

EE 3. ENFOQUE ESTRATÉGICO EN LOS SISTEMAS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN

En el ámbito de las actividades de textil-confección-moda conocer cuales serán las tendencias que definirán el mercado es un aspecto de gran relevancia para gozar de una posición competitiva favorable, por lo que las empresas que no actúen con una visión proactiva y de anticipación tendrán dificultades para consolidar su situación en el mercado. Además, es necesario contar con un cierto grado de planificación de las actividades a medio y largo plazo, promoviendo la formalización de planes directores y la utilización de herramientas de dirección estratégica. Por lo que respecta a los sistemas de gestión avanzados, una mayor implantación de sistemas de gestión de la calidad es fundamental para impulsar estrategias de diferenciación. Asimismo, también se debe potenciar una mayor sensibilización sobre la importancia de contar con sistemas de gestión medioambiental y de prevención de riesgos laborales, especialmente, teniendo en cuenta la influencia que pueden tener sobre la imagen de las empresas en la sociedad.

- EE 3. E1 Fomentar una **actitud proactiva entre las empresas de la cadena**, que impulse la realización de **estudios y análisis estratégicos** para anticiparse a las **tendencias del mercado**. Factores clave relacionados: FCT1, FCT7, FCT15
- EE 3. E2 Promover una mayor utilización de **herramientas de dirección estratégica** entre las empresas de textil-confección-moda, favoreciendo la elaboración de **planes directores con visión de largo plazo**. Factores clave relacionados: FCT3, FCT7
- EE 3. E3 Potenciar la **implantación de sistemas integrales de gestión de calidad** entre las empresas de la cadena, obteniendo a través de la certificación de calidad un elemento de **diferenciación** en sus productos. Factores clave relacionados: FCT2, FCT4, FCT18
- EE 3. E4 Promover una **mayor sensibilización por la utilización de sistemas de gestión medioambiental**, ambas con importantes repercusiones **sociales** y de **imagen** de empresa y una **mayor implantación de sistemas de prevención de riesgos laborales**. Factores clave relacionados: FCT6, FCT18

MEJORA DE LA CALIDAD

EE 4. IMAGEN Y MARCA COMO VENTAJAS COMPETITIVAS EN UN MERCADO INTERNACIONALIZADO

A la hora de competir en los mercados internacionales, es fundamental que las empresas cuenten con una imagen y una marca reconocidas y de prestigio como elemento diferencial. Además del apoyo de las instituciones para desarrollar campañas que potencien la imagen de las actividades de textil-confección-moda gallegas, las empresas deben promover la difusión de su imagen y marca a través de instrumentos como la organización de visitas de creadores de opinión contrastados en el mercado nacional o la presencia en las principales ferias internacionales de la cadena que favorezcan además la internacionales de sus actividades. Por otro lado, una mayor notoriedad de las marcas propias, además de reforzar la imagen de la empresa, puede suponer un mayor grado de fidelización por parte de los clientes finales. Precisamente para defender la imagen y las marcas propias de las empresas, deben potenciarse en colaboración con las administraciones públicas medidas encaminadas a combatir la competencia desleal de productos falsificados, imitaciones y la piratería en las actividades de la cadena.

- EE 4. E1 Impulsar el desarrollo de **campañas de las empresas e institucionales para potenciar la imagen de los productos de confección y moda gallegos** en los segmentos medio y alto del mercado, mejorando su posicionamiento frente a otros competidores. Factores clave relacionados: FCT1, FCT8, FCT14, FCT17, FCT19
- EE 4. E2 Promover la **organización de visitas de creadores de opinión** de reconocido prestigio, que favorezcan la **difusión** de la imagen de los productos de textil-confección-moda en los **mercados nacionales**. Factores clave relacionados: FCT2, FCT15, FCT19
- EE 4. E3 Fomentar la **participación de las empresas en ferias internacionales** vinculadas con las actividades de la cadena, que incrementen el reconocimiento de la **moda gallega** en los circuitos internacionales del textil-confección-moda y faciliten la internacionalización empresarial. Factores clave relacionados: FCT14, FCT15, FCT17
- EE 4. E4 Potenciar las **marcas propias** de las empresas como aspecto fundamental para **incrementar los niveles de fidelización de los clientes y la diferenciación** frente a los productos de la competencia. Factores clave relacionados: FCT9, FCT13
- EE 4. E5 Potenciar, en **colaboración con las administraciones públicas** a todos los niveles, medidas encaminadas a aumentar las garantías y derechos de las empresas **frente a la falsificación y la piratería** de prendas de confección y moda. Factores clave relacionados: FCT1, FCT8

o f e r t a f o r m a t i v a

P R O F E S I O N A L I Z A C I Ó N E N L O S N I V E L E S D I R E



C A M P A Ñ A S D E L A S E M P R E S A S E I N S T I T U C I O N E S

EE 5. DISEÑO, INNOVACIÓN Y MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA

La innovación, entendida en su sentido más amplio, es otro de los ejes centrales sobre los que las empresas de la cadena deben basar las estrategias para mejorar su posición competitiva. Además de la innovación de productos, con la utilización de nuevos materiales y el diseño como aspectos que faciliten la diferenciación, también es importante potenciar la innovación de mercados, tanto nacionales como internacionales, buscando la expansión hacia otras zonas con atractivo y potencial para favorecer el crecimiento de las empresas de las actividades de textil-confección-moda gallegas. Por otro lado, también se debe fomentar una mayor orientación hacia la innovación en las estructuras organizativas, tratando de buscar una adecuada combinación entre la flexibilidad de los modelos actuales con la profesionalización y especialización de las actividades en estructuras más avanzadas. Asimismo, es necesario continuar realizando un esfuerzo inversor para modernizar las instalaciones y equipamientos, incrementando los niveles de productividad y el valor añadido de los productos. Igualmente, se debe potenciar una mayor incorporación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

- EE 5. E1** Fomentar entre las empresas la **modernización de las estructuras organizativas**, evolucionando desde estructuras de empresas familiares a un modelo más **profesional** y con mayores niveles de **especialización**. Factores clave relacionados: FCT3, FCT17
- EE 5. E2** Potenciar la **innovación de productos**, aumentando el valor añadido de los mismos y favoreciendo el desarrollo de estrategias de **diferenciación**. Factores clave relacionados: FCT2, FCT11
- EE 5. E3** Impulsar **estrategias innovadoras de penetración en nuevos mercados** como alternativa de crecimiento ante la elevada saturación e intensidad competitiva de los mercados actuales. Factores clave relacionados: FCT1, FCT14, FCT15, FCT17
- EE 5. E4** Promover la **innovación asociada a las nuevas tecnologías y la utilización de herramientas CAD-CAM** que mejoren la eficiencia del proceso productivo, manteniendo un **equilibrio entre creatividad y funcionalidad cara al mercado**. Factores clave relacionados: FCT2, FCT5, FCT11
- EE 5. E5** Potenciar la **modernización de las instalaciones y equipamientos productivos** de las empresas de menor dimensión, que les permita mejorar su **productividad** y desarrollar productos con un mayor **valor añadido**. Factores clave relacionados: FCT5, FCT11
- EE 5. E6** Fomentar una mayor **utilización de las nuevas tecnologías de la información y comunicación**, con aplicaciones muy importantes para las actividades de textil-confección-moda para mejorar la **logística y los plazos de entrega**, entre otros aspectos. Factores clave relacionados: FCT10, FCT11, FCT12



EE 6. CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE FINAL

En relación con los canales de distribución y las distintas alternativas que tienen las empresas de la cadena de textil-confección-moda para llegar hasta el cliente final, debe potenciarse el desarrollo de nuevos canales de venta, así como el crecimiento de los puntos de venta a través de tiendas propias y cadenas franquiciadas. Entre otras, algunas de las principales ventajas de este tipo de canales son que favorecen la diferenciación, potencian la imagen y permiten un mayor control sobre la calidad de los servicios de atención al cliente. Por otro lado, también es conveniente potenciar la cooperación con las grandes superficies y cadenas especializadas, ya que representan una gran oportunidad de llegar a un gran número de potenciales clientes, estando en contacto con las últimas tendencias del mercado y cambios en los gustos y necesidades de los consumidores. Por lo que respecta a los puntos de venta minoristas, fundamentalmente tiendas multimarca, presentan un atractivo especial para estar presente en nichos de mercado y pequeñas localidades donde las grandes superficies y cadenas especializadas no llegan, por lo que las empresas de la cadena deben tratar de aprovechar esa oportunidad.

- EE 6. E1** Impulsar una **mayor coordinación y mejora de la comunicación e información entre las empresas fabricantes y los canales de distribución**. Factores clave relacionados: FCT 10, FCT12
- EE 6. E2** Potenciar la **utilización de nuevos canales de venta e instrumentos de marketing** que permitan a la empresa mejorar la comunicación con el **cliente final**, promocionar sus productos y potenciar su imagen de **marca**. Factores clave relacionados: FCT8, FCT13, FCT18
- EE 6. E3** Fomentar el crecimiento de las empresas a través de **cadenas de tiendas propias como herramienta de marketing**, favoreciendo la **diferenciación** y la mejora de los servicios de **atención al cliente final**. Factores clave relacionados: FCT2, FCT13
- EE 6. E4** Promover **campañas de marketing conjuntas entre empresas fabricantes y puntos de venta minoristas** para aumentar la rotación de las ventas y reducir la estacionalidad de la demanda. Factores clave relacionados: FCT9, FCT10

En el siguiente cuadro de matriz de cruces se representan todas las relaciones existentes entre los 20 Factores Clave priorizados por los asistentes a la primera mesa de trabajo y los 6 Ejes Estratégicos presentados anteriormente, lo cual permite determinar la trazabilidad del proceso de diseño de dichos Ejes y de las Estrategias relacionadas con cada uno de ellos.

MATRIZ DE CRUCE ENTRE FACTORES CLAVE Y EJES ESTRATÉGICOS

FACTORES CLAVE	EJES ESTRATÉGICOS					
	EE1	EE2	EE3	EE4	EE5	EE6
FCT1			✓	✓	✓	
FCT2			✓	✓	✓	✓
FCT3	✓	✓	✓		✓	
FCT4	✓		✓			
FCT5	✓	✓			✓	
FCT6	✓	✓	✓			
FCT7		✓	✓			
FCT8				✓		
FCT9				✓		✓
FCT10	✓				✓	✓
FCT11		✓			✓	
FCT12					✓	✓
FCT13	✓			✓		✓
FCT14	✓			✓	✓	
FCT15	✓	✓	✓	✓	✓	
FCT16	✓					
FCT17				✓	✓	
FCT18	✓	✓	✓			✓
FCT19	✓			✓		
FCT20	✓	✓				

4.2. Principales comentarios de la Mesa 2-3 de trabajo.

La ronda de intervenciones por parte de todos los asistentes, así como el posterior debate abierto, generó numerosos comentarios y apuntes en torno a una gran parte de las estrategias propuestas.

En los apartados que siguen, se presentan de forma sintética y agrupada en base a los 6 Ejes Estratégicos, los comentarios y conclusiones más relevantes de dicha ronda de intervenciones y posterior coloquio.

Mejora de la competitividad basada en la cooperación.

La cooperación como una fórmula para lograr una mayor competitividad en el conjunto de las empresas de la cadena originó numerosos comentarios y fue analizado desde diversos puntos de vista por parte de los asistentes. Uno de los aspectos en los que se alcanzó un mayor consenso fue en la necesidad de "potenciar la celebración de foros de debate con carácter permanente y de continuidad en el que las empresas puedan compartir sus experiencias y opiniones, estimulando una mayor cultura de cooperación". Las empresas cada vez son más conscientes de la importancia de la cooperación para ser competitivos en la actualidad, "pero sin embargo a veces, no encuentran el método/alcance/momento/lugar adecuado para poder avanzar en ese interés por desarrollar acuerdos de cooperación".

Dichos acuerdos de cooperación pueden materializarse en muchos ámbitos de las actividades de textil-confección-moda y con empresas de distintos eslabones de la cadena. Si bien "la posibilidad de llegar a acuerdos de cooperación con otras empresas de la cadena principal que puedan ser competidores directos, es complicada", existen opciones para impulsar la cooperación, por ejemplo, "en temas como las compras conjuntas de materias primas o la contratación de ciertos servicios de apoyo, como la logística y el transporte o la negociación con servicios financieros, entre otros".



Uno de los ámbitos en los que la cooperación puede suponer una importante mejora competitiva para las empresas es la realización de acuerdos entre empresas cuyos productos sean complementarios. "Ante la dificultad para desarrollar franquicias o tiendas propias exclusivas de una sola empresa fabricante debido a la falta de dimensión y al coste de los locales, se pueden buscar alternativas como la creación de redes de tiendas para la comercialización conjunta de productos complementarios".

Además, otra de las posibles opciones es "buscar calles secundarias donde los costes del local no sea tan elevado para instalar al mismo tiempo tiendas propias de diferentes empresas que revitalicen la zona y favorezcan el acercamiento de los potenciales clientes". Por otro lado, también es importante considerar la posibilidad de desarrollar acuerdos de cooperación entre empresas de la cadena principal y empresas de suministros complementarios, como puede ser el caso de los fabricantes de hilos, botones y cremalleras, entre otros. "Esa colaboración puede facilitar una mayor adaptación de las materias primas y productos textiles a las necesidades y condiciones requeridas por las empresas fabricantes de productos de confección, mejorando la calidad final del producto e incrementando el valor añadido del mismo".

Realización de estudios y análisis de mercados

Mejora de la cualificación y profesionalización de los recursos humanos para incremento del valor añadido.

Entre los aspectos relacionados con la cualificación y profesionalización de los recursos humanos en las empresas de la cadena, los asistentes apuntaron la necesidad de potenciar la coordinación entre las empresas y los centros de formación públicos y privados, "para que éstos adapten su oferta formativa a las demandas y necesidades detectadas por las empresas para nutrir y formar sus plantillas". Por ejemplo, "los estudios universitarios y de formación profesional deben tener en cuenta, al diseñar la estructura y contenidos de sus titulaciones, la dificultad que tienen las empresas para encontrar diseñadores de confección, ingenieros técnicos textiles y técnicos intermedios para las diferentes fases del proceso interno de las empresas y la supervisión más profesionalizada de las subcontrataciones externas, acopios y logística, entre otros".

Por lo que respecta a los centros de formación privada, "se debe tratar de promover una mayor comunicación con las empresas para desarrollar acciones formativas a medida, que favorezcan la especialización de los recursos

humanos". Además, también "es necesario propiciar una mayor implicación de las empresas para favorecer la realización de prácticas de los alumnos, con una visión de futuro orientada a la contratación y permanencia de esos alumnos en su plantilla si cuenta con la cualificación y aprovechamiento adecuados".

Por otro lado, los asistentes también apuntaron la necesidad de "avanzar en la profesionalización de los niveles directivos, especialmente prioritario en el caso de las empresas de menor dimensión, para favorecer la mejora competitiva del conjunto de la cadena de textil-confección-moda".

Otro de los aspectos relacionados con los recursos humanos tratados en la sesión es la necesidad de "coordinar con las administraciones públicas medidas concretas para impulsar una mayor flexibilidad laboral para fomentar la contratación en los mercados locales y frenar los posibles efectos de la deslocalización de actividades".



Enfoque estratégico en los sistemas de dirección y gestión.

La insuficiente profesionalización de las empresas en los niveles directivos y de gestión comentada anteriormente es debida, en parte, a la estructura de empresas de pequeña dimensión y empresas familiares mayoritaria en el conjunto de actividades de textil-confección-moda. En este tipo de estructura empresarial "se detecta una importante falta de capacidad de delegación de empresarios directivos, que pretenden llevar un control excesivamente centralizado de todo lo que se hace en la empresa, reduciendo así el tiempo disponible para otras tareas propias del directivo". Por ello, es importante "potenciar los sistemas de dirección y gestión con una visión estratégica, favoreciendo la utilización de herramientas de dirección como planes estratégicos directores y funcionales y planes operativos, entre otros".

Además, también se debe "impulsar una actitud más proactiva y anticipativa por parte de las empresas para

detectar las tendencias del mercado (aspecto especialmente importante en el conjunto de las actividades de esta cadena empresarial), a través de la realización de estudios y análisis de mercados que permitan obtener información actualizada en cada momento".

Asimismo, ante la necesidad de las empresas de apostar por estrategias de diferenciación para mantener una posición competitiva sólida en el mercado, los asistentes apuntaron la importancia de "contar con sistemas de gestión de calidad que permitan certificar el conjunto de los procesos empresariales y obtener unos productos de calidad que determinen la diferenciación ante los consumidores finales frente a otros productos competidores de menor precio y calidad".

Imagen y marca como ventajas competitivas en un mercado internacionalizado.

Los temas relacionados con la importancia de disponer de una imagen y una marca reconocida en las actividades de textil-confección-moda fueron ampliamente comentados durante la sesión, convirtiéndose en uno de los ejes más destacados por los asistentes como clave para el futuro de la cadena. Así, "las empresas deben esforzarse por **potenciar su imagen y sus marcas** para lograr entre los consumidores finales un mayor grado de aceptación". En ese sentido "una imagen o una marca consolidada permitiría a las empresas **diferenciarse de otros posibles competidores que compiten básicamente por precio**, como pueden ser las marcas blancas de las grandes distribuidoras o los productos importados de países como China, entre otros".

Otro de los aspectos relativos a la imagen sobre los que las empresas de textil-confección-moda deben adoptar medidas para minimizar su impacto es la problemática de la competencia desleal ejercida por las falsificaciones y la piratería. "En este caso las empresas deben contar con el apoyo de las instituciones públicas para desarrollar campañas que traten de defender sus intereses y fomentar medidas que ayuden a combatir la piratería y las copias ilegales de productos, como puede ser el cumplimiento de las normas de etiquetado, en el que debe figurar el origen y características de las prendas fabricadas".

Sin embargo, los asistentes son conscientes de que "no es suficiente con tener una buena imagen de empresa o una marca reconocida, sino que detrás de esa imagen debe

haber un producto de calidad que se adapte a las necesidades de los consumidores". Por ello, la imagen de los productos de textil-confección-moda "debe sustentarse en cualidades como el diseño o los servicios de atención al cliente adecuados para conseguir la fidelización de los mismos".

En cuanto a las posibles herramientas con que cuentan las empresas para potenciar su imagen los asistentes trataron la importancia de la asistencia a las ferias sectoriales. "Las grandes ferias internacionales en el mundo del textil-confección-moda están en claro declive y cada vez son menos rentables, mientras que por el contrario las ferias regionales presentan un mayor potencial de cara al futuro". A pesar de esa falta de rentabilidad de las grandes ferias "es evidente que son fundamentales para dar a conocer los productos y potenciar la imagen, especialmente en mercados locales específicos".

Además, se debe tratar de potenciar la imagen y las marcas de las empresas de la cadena a través de la atracción de creadores de opinión. "Ante la falta de dimensión de muchas empresas para atraer de forma individual a creadores de opinión, debe potenciarse la cooperación entre varias empresas para organizar de forma conjunta su visita, elaborando catálogos conjuntos o showrooms compartidas, entre otras medidas, que favorezcan la difusión de la imagen de los productos de confección-moda gallegos tanto en los mercados nacionales como en los internacionales".



Diseño, innovación y modernización tecnológica.

La estructura empresarial de las actividades de textil-confección-moda gallegas supone una cierta limitación al desarrollo de innovaciones, si bien, por esa misma causa supone un área en la que existen numerosas posibilidades para mejorar la competitividad de las mismas. "La capacidad financiera de la mayoría de las empresas de la cadena supone una importante limitación para potenciar las actividades de innovación y modernización tecnológica de las instalaciones actuales".

Sin embargo, los asistentes consideran que ante la evolución del entorno y la tendencia a la deslocalización hacia otras zonas de actividades intensivas en mano de obra, "la modernización de las instalaciones y la incorporación de las nuevas tecnologías a los procesos productivos debe orientarse hacia aquellas actividades que permiten incorporar un mayor valor añadido a los productos, como el diseño, el corte o el patronaje, entre otras". Así, la utilización de nuevas tecnologías y herramientas de CAD-CAM deben "potenciar la innovación de productos en base al diseño como elemento diferenciador fundamental de los mismos".

Canales de distribución y comunicación con el cliente final.

En relación con los canales de distribución, los comentarios de los asistentes se dirigieron en gran parte hacia la necesidad de fomentar el crecimiento a través de tiendas propias o bien a través de una red de tiendas franquiciadas. Sin embargo, esta alternativa presenta algunos aspectos que perjudican su desarrollo. "Contar con tiendas propias o con franquicias donde comercializar los productos permite mejorar la imagen de la empresa y ofrecer un mayor control sobre los servicios de atención al cliente, así como favorecer las actividades de promoción en el punto de venta, pero en la actualidad el coste de los locales y la escasa disponibilidad de recursos financieros hacen que esta opción sea inasumible por una gran parte de las empresas". Además, "también hay que tener en cuenta la existencia en los canales actuales de clientes muy fidelizados que se verían perjudicados, si bien es cierto que últimamente el grado de desaparición de los puntos de venta minoristas ha ido en aumento y que su flexibilidad para cambiar de actividad es mayor que en el caso de las empresas fabricantes".

Para solventar la problemática del coste de los locales, los asistentes apuntaron varias líneas de actuación que, en parte, corroboran e insisten en ideas ya comentadas. "La cooperación entre varias empresas de productos complementarios puede favorecer la apertura de tiendas multimarca que ofrezcan en el mismo espacio las distintas líneas de productos de esas empresas, facilitando así el acceso de los clientes a la oferta de productos de textil-confección-moda". Otra alternativa es orientarse a una cooperación entre varias empresas para "instalar sus tiendas propias en segundas calles donde el coste del suelo no sea tan elevado, con el

En ese mismo sentido, la modernización del proceso productivo debe acompañarse con "un importante grado de innovación y mejora de las estructuras organizativas, pasando de modelos de estructuras simples muy centralizadas a estructuras más profesionalizadas y especializadas que permitan una mayor eficiencia en el conjunto de actividades de la empresa".

Además, otro de los ámbitos en los que la evolución del mercado hace necesario el desarrollo de estrategias de innovación es el acceso a nuevos mercados como consecuencia del alto grado de saturación y la intensidad competitiva de los mercados actuales. "Desde las administraciones públicas se deben impulsar programas que favorezcan la internacionalización de las empresas de textil-confección-moda, incluyendo servicios de asesoramiento y ayudas para aquellas empresas que decidan acceder a nuevos mercados internacionales".

objeto de que la implantación de varias tiendas en esas zonas sea la que revitalice el comercio e incremente la afluencia de clientes a las mismas, convirtiéndolas en espacios principales de referencia para las prendas de confección y moda".

También la dificultad para abrir tiendas propias favorece el desarrollo de otros canales, como el caso de los centros comerciales y grandes almacenes. "En este tipo de superficies existe la posibilidad de disponer de un espacio para la comercialización exclusiva de los productos propios ("corners"), que además ofrecen la ventaja de que representan un coste variable para la empresa, ya que el alquiler se paga en función del volumen de ventas". Sin embargo, también esta opción presenta el inconveniente de la limitación de los espacios disponibles.

El hecho de disponer al mismo tiempo de canales de distribución largos, con mayoristas y puntos de venta minorista independientes, y un canal corto basado en tiendas propias y franquicias plantea la importancia de identificar las distintas necesidades y aspectos valorados por los potenciales clientes de la empresa. Así, "un cliente del canal largo, básicamente mayorista, valorará fundamentalmente aspectos como el cumplimiento de los plazos de entrega o la calidad, entre otros, mientras que un cliente del canal corto (los consumidores finales) valorarán cualidades como la marca, el precio o los servicios de atención al cliente". Las empresas deben saber cuales son las variables fundamentales que cada tipo de clientes valora y desarrollar actuaciones para potenciarlas, ya que serán las que más repercusión tengan en su imagen".

4.3. Priorización de Estrategias y propuesta de algunas orientaciones sobre actuaciones fundamentales para la Cadena de Textil-Confección-Moda.

Una vez finalizada la ronda de intervenciones y el debate entre los asistentes sobre los Ejes Estratégicos y las Estrategias propuestas, se procedió a matizar y complementar algunas de las Estrategias, realizando posteriormente su priorización.

Dicha priorización se hizo en función de la importancia que tuvieran las Estrategias en la competitividad de las empresas de la Cadena de Textil-Confección-Moda. Los asistentes debían valorar las 28 Estrategias en una escala de entre 5 (más prioritario) y 1 (menos prioritario).

La siguiente tabla recoge el resultado final de la priorización, en la cual aparecen ordenados, por orden de mayor a menor importancia, las 28 Estrategias. En conjunto, se percibe un elevado grado de acuerdo con las estrategias propuestas, ya que la valoración media de todas las estrategias es de 3,50 (sobre un máximo de 5).

Asimismo, es destacable la escasa dispersión existente entre el valor medio de todas las estrategias propuestas, ya que salvo una que supera el 4 y otras dos que no alcanzan el 3, las restantes 25 estrategias obtuvieron un valor promedio entre 3 y 4. Esa gran proximidad entre todos los valores es además la explicación al hecho de que existan 18 estrategias con un valor medio superior a la media global y sólo 10 cuya valoración media sea inferior a 3,50.

Priorización de Estrategias

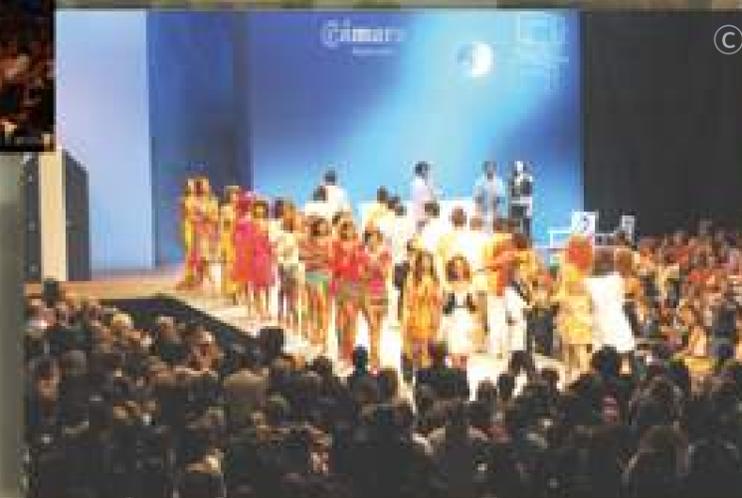
5= más prioritario
1= menos prioritario

COD	ESTRATEGIA	PRIORIDAD
EE4.E4	Potenciar las marcas propias de las empresas como aspecto fundamental para incrementar los niveles de fidelización de los clientes y la diferenciación frente a los productos de la competencia.	4,18
EE5.E1	Fomentar entre las empresas la modernización de las estructuras organizativas, evolucionando desde estructuras de empresas familiares a un modelo más profesional y con mayores niveles de especialización.	3,91
EE5.E2	Potenciar la innovación de productos, aumentando el valor añadido de los mismos y favoreciendo el desarrollo de estrategias de diferenciación.	3,82
EE5.E4	Promover la innovación asociada a las nuevas tecnologías y la utilización de herramientas CAD-CAM que mejoren la eficiencia del proceso productivo, manteniendo un equilibrio entre creatividad y funcionalidad cara al mercado.	3,82
EE6.E3	Fomentar el crecimiento de las empresas a través de cadenas de tiendas propias como herramienta de marketing, favoreciendo la diferenciación y la mejora de los servicios de atención al cliente final.	3,82
EE1.E1	Fomentar el desarrollo de mesas y foros de debate que promuevan una mayor cultura de cooperación entre las empresas de la cadena, aprovechando sinergias con otras cadenas más desarrolladas.	3,73
EE2.E3	Promover una mayor adecuación de la oferta formativa de la enseñanza reglada (universitaria y formación profesional) a la demanda de las empresas de la cadena de textil-confección-moda, con visión estratégica y operativa.	3,73
EE2.E4	Fomentar una mayor coordinación entre escuelas y centros de formación privados y las empresas para favorecer la formación específica "a medida" con dinamismo y orientación fundamentalmente práctica.	3,73
EE5.E3	Impulsar estrategias innovadoras de penetración en nuevos mercados como alternativa de crecimiento ante la elevada saturación e intensidad competitiva de los mercados actuales.	3,73
EE1.E2	Promover la cooperación como una opción estratégica para desarrollar proyectos e iniciativas que a nivel individual no se podrían llevar a cabo debido fundamentalmente a la insuficiente dimensión empresarial y escasez de recursos de las empresas de esta cadena.	3,64
EE1.E3	Promover el desarrollo de acuerdos de cooperación entre empresas de confección y moda cuyos productos sean complementarios, buscando un mayor aprovechamiento de sinergias que mejoren la competitividad global de la cadena.	3,64
EE2.E1	Impulsar una mayor profesionalización en los niveles directivos y cuadros intermedios, especialmente en empresas familiares de reducida dimensión, que favorezca la planificación a medio y largo plazo y el tamaño adecuado.	3,64
EE6.E2	Potenciar la utilización de nuevos canales de venta e instrumentos de marketing que permitan a la empresa mejorar la comunicación con el cliente final, promocionar sus productos y potenciar su imagen de marca.	3,64
EE6.E4	Promover campañas de marketing conjuntas entre empresas fabricantes y puntos de venta minoristas para aumentar la rotación de las ventas y reducir la estacionalidad de la demanda.	3,64

Priorización de Estrategias (continuación)

5= más prioritario
1= menos prioritario

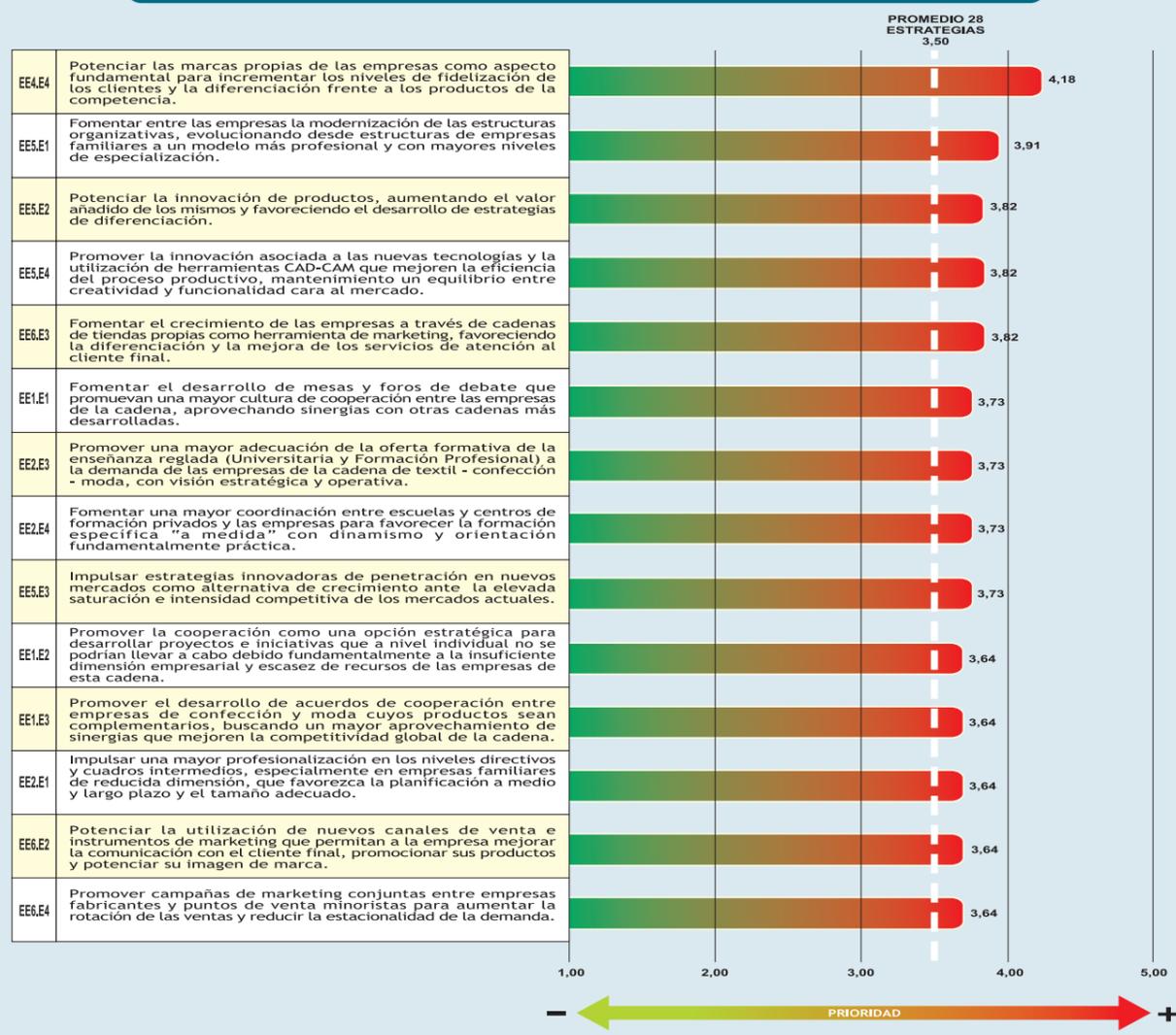
COD	ESTRATEGIA	PRIORIDAD
EE2.E2	Promover una mayor cualificación y formación de los recursos humanos en los niveles operativos, potenciando la selección de personal con capacidad para poder desarrollar productos de calidad y valor añadido.	3,55
EE4.E1	Impulsar el desarrollo de campañas de las empresas e institucionales para potenciar la imagen de los productos de confección y moda gallegos en los segmentos medio y alto del mercado, mejorando su posicionamiento frente a otros competidores.	3,55
EE5.E5	Potenciar la modernización de las instalaciones y equipamientos productivos de las empresas de menor dimensión, que les permita mejorar su productividad y desarrollar productos con un mayor valor añadido.	3,55
EE6.E1	Impulsar una mayor coordinación y mejora de la comunicación e información entre las empresas fabricantes y los canales de distribución.	3,55
EE3.E2	Promover una mayor utilización de herramientas de dirección estratégica entre las empresas de textil-confección-moda, favoreciendo la elaboración de planes directores con visión de largo plazo.	3,45
EE3.E1	Fomentar una actitud proactiva entre las empresas de la cadena, que impulse la realización de estudios y análisis estratégicos para anticiparse a las tendencias del mercado.	3,36
EE4.E3	Fomentar la participación de las empresas en ferias internacionales vinculadas con las actividades de la cadena, que incrementen el reconocimiento de la moda gallega en los circuitos internacionales del textil-confección-moda y faciliten la internacionalización empresarial.	3,36
EE5.E6	Fomentar una mayor utilización de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, con aplicaciones muy importantes para las actividades de textil-confección-moda para mejorar la logística y los plazos de entrega, entre otros aspectos.	3,36
EE1.E4	Potenciar la realización de acuerdos de cooperación a largo plazo entre empresas de producto final y la red de talleres y subcontratistas que permitan una mayor flexibilidad productiva y garanticen la continuidad de éstos con una orientación hacia productos de mayor valor añadido.	3,18
EE4.E5	Potenciar, en colaboración con las administraciones públicas a todos los niveles, medidas encaminadas a aumentar las garantías y derechos de las empresas frente a la falsificación y la piratería de prendas de confección y moda.	3,18
EE4.E2	Promover la organización de visitas de creadores de opinión de reconocido prestigio, que favorezcan la difusión de la imagen de los productos de textil-confección-moda en los mercados nacionales.	3,09
EE1.E5	Impulsar la realización de acuerdos de cooperación con empresas de las cadenas laterales, favoreciendo el desarrollo de una red de empresas de suministros complementarios (botones, tintes, cremalleras,...), de equipamiento y de servicios de apoyo (logística y transporte, centros de I+D;...) que reduzcan la actual dependencia de proveedores de mercados foráneos.	3,00
EE3.E3	Potenciar la implantación de sistemas integrales de gestión de calidad entre las empresas de la cadena, obteniendo a través de la certificación de calidad un elemento de diferenciación en sus productos.	2,64
EE3.E4	Promover una mayor sensibilización por la utilización de sistemas de gestión medioambiental, ambas con importantes repercusiones sociales y de imagen de empresa y una mayor implantación de sistemas de prevención de riesgos laborales.	2,55



De forma gráfica, el siguiente gráfico de barras recoge las valoraciones de las 14 estrategias consideradas como más prioritarias según la opinión de los asistentes, así como la valoración media de las 28 estrategias presentadas.

El eje referido al "Diseño, innovación y modernización tecnológica (EE5)", con cuatro estrategias, es el que representa un mayor peso entre las estrategias más prioritarias. Por su parte, los ejes de "Mejora de la competitividad basada en la cooperación (EE1)", "Mejora de la cualificación y profesionalización de los recursos humanos para incremento del valor añadido (EE2)" y "Canales de distribución y comunicación con el cliente final (EE6)", con tres estrategias cada uno de ellos, se sitúan a continuación con un peso también relativamente significativo entre las estrategias prioritarias. Además, entre las estrategias más prioritarias, también aparece representado con una estrategia el eje de "Imagen y marca como ventajas competitivas en un mercado internacionalizado (EE4)", mientras que el único de los ejes en el que ninguna de las estrategias propuestas está entre las más prioritarias es el de "Enfoque estratégico en los sistemas de dirección y gestión (EE3)".

14 ESTRATEGIAS MÁS PRIORITARIAS PARA LA CADENA DE TEXTIL -CONFECCIÓN - MODA



ALGUNAS ACTUACIONES QUE DEBEN SER IMPULSADAS DESDE LAS EMPRESAS A TÍTULO INDIVIDUAL

Intensificar la promoción de las marcas propias, tratando de conseguir una mayor fidelización de los clientes a la marca en base a intangibles como la imagen, la calidad y el diseño que permitan diferenciarse de la competencia.

Creación de redes de tiendas propias y cadenas de franquicias, fundamentalmente, para buscar una mayor diversificación en los canales de distribución.

Buscar una disminución de los costes y los tiempos de producción que permitan a las empresas adaptarse a las exigencias del mercado, apostando por la I+D+i y el desarrollo tecnológico para mejorar la eficiencia del proceso productivo.

Uso de herramientas de dirección y gestión, como planes directores y planes estratégicos, que promuevan una mayor visión estratégica en las empresas y faciliten la planificación a medio y largo plazo, así como una actitud más proactiva para anticiparse a las necesidades del mercado.

Participar en programas de formación continua para mejorar la cualificación del personal a nivel operativo en la utilización de las nuevas tecnologías y equipos del proceso productivo, que permitan desarrollar productos de mayor valor añadido.

Impulsar una mayor penetración en mercados exteriores a través de una mayor intensidad de acciones de promoción de la imagen y marca propias.

Introducir mejoras en el proceso para alcanzar una producción más rápida, controlada y flexible, favoreciendo la implantación de sistemas de gestión de calidad para alcanzar una mayor diferenciación en calidad frente a otros productos más competitivos en precio.

Potenciar a través de políticas de formación continua una mayor profesionalización del equipo directivo y los cuadros intermedios.

Potenciar el desarrollo y la formación de la red de agentes comerciales propios.

Establecimiento de incentivos por resultados para fomentar que el personal se involucre y participe en mayor medida en la consecución de los objetivos de la empresa.

Buscar el equilibrio presupuestario y el saneamiento financiero de las empresas, ejerciendo un mayor control sobre el riesgo de impagados y el periodo medio de los cobros.

Mejorar los sistemas de información para conocer las tendencias del mercado y ofrecer una mejor comunicación al cliente final de la oferta disponible.

Fomentar en la empresa una mayor cultura de cooperación, acudiendo a mesas y foros de debate con empresas principalmente complementarias.

Buscar a través de la cooperación con los clientes una mejora de los servicios de logística y entrega de los pedidos, optimizando la eficiencia en el suministro.

Concentrar las actividades de la empresa en aquellas que aportan un mayor valor añadido (diseño, control producción externa, logística,...), externalizando las actividades menos centrales del negocio.

Potenciar la utilización de sistemas CAD y otras herramientas que permitan la diferenciación de los productos en base al diseño.



Tras el análisis de las conclusiones sobre los ejes estratégicos y estrategias priorizadas, se debatieron y plantearon algunas ideas sobre actuaciones a desarrollar por las empresas a título individual, desde las empresas de forma conjunta y sugerencias sobre actuaciones que deberían llevarse a cabo promovidas desde las administraciones públicas. Las propuestas que obtuvieron un mayor grado de consenso entre todos los participantes se reflejan en los siguientes cuadros.

ALGUNAS ACTUACIONES QUE DEBEN SER IMPULSADAS DESDE LAS EMPRESAS DE FORMA CONJUNTA

Promover la realización de acuerdos de cooperación en áreas de interés común como la logística, el transporte y las compras conjuntas que permitan generar sinergias y mejorar los niveles de rentabilidad de las empresas de la cadena.

Impulsar el montaje de tiendas propias o el establecimiento de franquicias o cadenas de tiendas multimarca dentro de las estrategias de comercialización conjuntas entre empresas cuyos productos sean complementarios, ampliando los canales de distribución de sus productos.

Mejorar la comunicación entre empresas para diseñar líneas de actuación que favorezcan la penetración en nuevos mercados de forma conjunta, especialmente en el caso del acceso a mercados internacionales, tratando de aprovechar la experiencia y el know-how de empresas ya introducidas en dichos mercados.

Creación de catálogos de productos complementarios y/o organización de showrooms compartidas, entre otras actividades promocionales y de marketing a realizar conjuntamente entre varias empresas de la cadena, que faciliten la difusión de la imagen y la marca de una mayor cantidad de empresas y mejoren la comunicación con los clientes.

Impulsar medidas encaminadas a incrementar la atracción de medios de comunicación y creadores de opinión que ayuden a difundir la imagen de los productos de textil-confección-moda gallegos en los mercados nacionales, especialmente en los segmentos medio y alto.

Impulsar acuerdos para coordinar acciones comerciales, como la instalación en segundas calles o en espacios próximos, unión para montar tiendas en centros comerciales, entre otros, mejorando así la accesibilidad de los potenciales clientes a toda la oferta de productos disponible.

Realización de estudios y análisis estratégicos que permitan conocer de forma actualizada la situación y principales tendencias a nivel global en el conjunto de las actividades de la moda, favoreciendo el diseño de estrategias conjuntas para la mejora competitiva de la cadena en Galicia.

Mejorar la cualificación de los recursos humanos, llegando a acuerdos de colaboración con centros formativos para la realización de actividades de formación "a medida", especialmente en aspectos como el diseño, el corte o el patronaje.

Constituir un "lobby" que pueda solicitar la mejora de la política de regulación de las temporadas de rebajas, potenciando además la cultura de la cooperación y del asociacionismo.

Impulsar conjuntamente medidas para mejorar los servicios de atención al cliente que permitan incrementar la fidelización de los mismos a la marca.

Impulsar acuerdos de cooperación entre empresas de pequeña dimensión que favorezcan una mayor especialización de las actividades y permita mejorar la eficiencia de los procesos productivos.

Promover la participación de las empresas de la cadena en mesas y foros de desarrollo que favorezcan el seguimiento de posibles actuaciones impulsadas para mejorar la competitividad global de las actividades de textil-confección-moda gallegas.

Fomentar el desarrollo de sistemas de información conjuntos que mejoren la comunicación entre las propias empresas, así como con los canales de distribución y los clientes finales.

Realización de prácticas en las empresas como complemento a la formación y como toma de contacto de los recursos humanos con la realidad del mercado laboral, a través de la cooperación con los centros de formación, permitiendo además a las empresas el acceso a mano de obra cualificada de forma relativamente sencilla.

Potenciar la asistencia a ferias de forma conjunta, especialmente en territorio nacional, para promover la imagen de Galicia como referencia en el ámbito de las actividades de confección -moda.

Potenciar la imagen de las actividades de textil-confección-moda gallegas en base a la existencia de una oferta muy variada y de calidad.

ALGUNAS ACTUACIONES QUE DEBEN SER IMPULSADAS DESDE LAS INSTITUCIONES (ADMINISTRACIONES PÚBLICAS)

Desarrollo de una campaña institucional de imagen de las actividades de textil-confección-moda en Galicia desde las administraciones públicas, conjuntamente con las empresas de la cadena, así como una línea de ayudas específica para fomentar las inversiones de las empresas en promoción e imagen.

Fomentar desde las administraciones públicas la realización de foros de intercambio de ideas y mesas de trabajo con carácter permanente que permitan difundir una mayor cultura de cooperación entre las empresas de la cadena.

Impulsar, desde las entidades financieras y administraciones públicas, ayudas orientadas a facilitar el acceso a las empresas a cuestiones básicas como la modernización de los procesos productivos, la formación de los recursos humanos, la inversión en I+D o la incorporación de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, entre otros.

Mayor apoyo institucional y ayudas a las empresas para el fomento de la actividad exportadora y la búsqueda de nuevos mercados exteriores, así como la mejora de servicios de apoyo y consulta en aspectos relacionados con la internacionalización.

Potenciar las líneas de ayudas financieras orientadas a la creación de redes de tiendas propias o cadenas de franquicias para favorecer el crecimiento de las empresas de la cadena y desarrollar nuevos canales de distribución.

Impulsar una revisión de las políticas de regulación de las temporadas de rebajas y descuentos, las cuales favorecen la estacionalización de las ventas, perjudicando así los intereses de las empresas de la cadena.

Potenciar medidas para fomentar acuerdos de cooperación en I+D+i entre las empresas y los centros de investigación, especialmente para que la investigación universitaria se aproxime más a las necesidades tecnológicas del mundo empresarial.

Mejorar los procesos de identificación de las necesidades de empleo actual y futuro de las empresas, a través de una mayor coordinación entre las empresas y la administración pública, que permitan adaptar la oferta formativa a la demanda del mundo empresarial.

Facilitar el acceso de las empresas a la información referida a todos aquellos ámbitos temáticos que afecten a su actividad como pueden ser leyes, normativas, subvenciones, entre otras.

Mejorar la formación de los recursos humanos, fomentando fundamentalmente la especialización y la realización de prácticas en empresas de la cadena para completar la formación teórica.

Concesión de ayudas y subvenciones destinadas a potenciar la realización de planes estratégicos conjuntos para el conjunto de la cadena, así como a nivel individual para las empresas.

Fomentar de forma coordinada con las administraciones públicas el desarrollo de herramientas de protección jurídica efectiva de los diseños, modelos y procesos productivos de las empresas que dificulten la falsificación y piratería de los productos de textil-confección-moda.

Desarrollar una estrategia a medio y largo plazo



Promover la elaboración de estudios y procesos de trabajo



Foro caixanova de Estrategias Empresariales

Agradecimientos:

Reiteramos nuestro más sincero agradecimiento a los representantes de

Almacenes Cortes, SA (Grupo Reverie)
Arcadia Textil, SL (Grupo Ferpes)
Bera 2000, SL
Confecciones Ayala, Formación
Creaciones Foque, SL
Creaciones Paz Rodríguez, SL
El Corte Inglés, SA
Florentino, SA
Galimaco, SL
Gucamasi, SA (Grupo Mango)
Lanera Galicia, SL
Makari, SA
Mamas Mamas, SL
Selmark, SL
Toypes, SL

que, con su dedicación, esfuerzo, opiniones y aportaciones realizadas durante las reuniones de trabajo mantenidas, se han podido realizar los documentos técnicos sobre los que se ha editado ahora la presente síntesis; no hay duda que, en momentos de notable incertidumbre, como los que actualmente viven muchas de las actividades que representan, siempre será de agradecer una dedicación que supone una transmisión de conocimientos y experiencias a todo un conjunto de empresas gallegas seguramente necesitados de estas valoraciones y aportaciones.

Publicaciones anteriores:

1. Cadena de actividades de la Pesca y de los productos derivados del Mar (Febrero 2004).
2. Cadena de actividades de Turismo y Ocio. (Junio 2004)
3. Cadena de actividades de Construcción y Promoción Inmobiliaria. (Julio 2004)

Estamos preparados para inventar el futuro

Un futuro más ilusionante mediante el **Estudio**,
la **Difusión del Conocimiento**,
la **Promoción Empresarial** y el **Fomento del Empleo**.



EL ESTUDIO.

El **Instituto** profundizará en el conocimiento de la economía y empresa gallegas para, describiendo los distintos escenarios de posicionamiento empresarial, poder analizar y dar respuesta a los gaps competitivos del tejido productivo gallego y facilitar la toma de decisiones estratégicas.

LA DIFUSIÓN DEL CONOCIMIENTO.

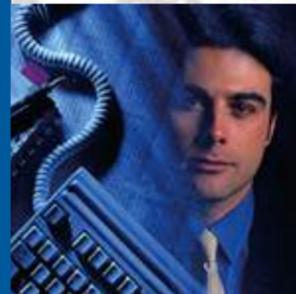
Además de divulgar los contenidos del **Instituto**, se incentivará la cultura de la transmisión del conocimiento, se incrementará el capital relacional de la empresa gallega e introducirá el aprovechamiento de las nuevas tecnologías como factor competitivo.

LA PROMOCIÓN EMPRESARIAL.

Desde el **Instituto** apoyaremos el desarrollo de los sectores productivos gallegos no solo asesorando a emprendedores en el inicio o mejora de su actividad sino dotando de infraestructuras a las iniciativas de relación empresarial y fomentando las buenas prácticas empresariales y el esfuerzo en I+D+i.

EL FOMENTO DEL EMPLEO.

El fin último del nuevo **Instituto** es mejorar los niveles de empleo en Galicia, incrementar la empleabilidad del capital humano de nuestra Comunidad, minimizar las barreras de acceso al trabajo y fomentar el autoempleo y la vocación empresarial.



instituto de desarrollo
caixanova 