



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

Estudi de la transformació i situació empresarial arran l'impacte de la COVID-19 al clúster tèxtil valencià

MEMÒRIA PRESENTADA PER:

Eloi Garcia Climent

TUTORS:

Josep Capó-Vicedo

Jose-Vicente Tomás-Miquel

GRAU D'ADMINISTRACIÓ I DIRECCIÓ D'EMPRESES

Convocatòria de defensa: juliol 2021

*A la meua Pepica.
La meua llum, la meua vida,
la meua mare.*

RESUM

L'arribada del nou brot de malaltia per coronavirus (COVID-19) al març de 2020 va suposar un canvi dràstic en l'estructura econòmica mundial. Aquest estudi busca descriure quin ha sigut el seu impacte en el clúster tèxtil valencià, situat a les Comarques Centrals, i que va ser partícip d'una transformació del seu model productiu per adaptar-se a les necessitats que sorgiren d'aquesta situació. Per descriure amb fidelitat aquests moviments es realitzarà una descripció de l'estructura que actualment la compona, un anàlisi a nivell econòmic d'implicació d'aquesta situació, tant a nivell macro com microeconòmic, i un estudi empresarial directe amb la col·laboració de l'*Asociación de Empresarios del textil de la Comunidad Valenciana*, ATEVAL, i els seus socis.

A través d'una enquesta distribuïda als socis d'ATEVAL, es descriurà quina ha sigut la seua experiència particular a nivell de volum de vendes, activitats, mercats i expansió internacional que han desenvolupat en aquest últim any, la col·laboració entre participants de dins i fora del clúster i l'estructura de les pròpies empreses participants, com canvis en el nombre de treballadors, ús dels expedients de regulació d'ocupació (tant temporals com definitius) o distribució per gènere o experiència en el sector.

PARAULES CLAU: sector empresarial, clúster tèxtil valencià, COVID-19, impacte econòmic, estudi empresarial.

ABSTRACT

The arrival of the new outbreak of coronavirus disease (COVID-19) in March 2020 was a drastic change in the global economic structure. This study aims to describe its impact on the Valencian textile cluster, located in the Valencian Central Counties, which was involved in a transformation of its production model to adapt to the needs arising from this situation. In order to faithfully describe these movements, a description of the current structure, an economic analysis of the implications of this situation, both at a macro and microeconomic level, and a direct business study with the collaboration of the *Asociación de Empresarios del Textil de la Comunidad Valenciana*, ATEVAL, and its members, will be carried out.

A survey distributed to ATEVAL members will describe their particular experience in terms of sales volume, activities, markets and international expansion over the last year, the collaboration between participants inside and outside the cluster and the structure of the participating companies themselves, such as changes in the number of employees, use of employment regulation procedures (both temporary and permanent) or distribution by gender or experience in the sector.

KEYWORDS: Sectoral analysis; Valencian textile cluster; COVID-19; economic impact; business study.

ÍNDIX DE CONTINGUTS

| | |
|---|------------|
| CAPÍTOL 1: OBJECTE, MOTIVACIÓ I JUSTIFICACIÓ | 1 |
| 1.1. Objecte..... | 2 |
| 1.2. Motivació i justificació..... | 3 |
| CAPÍTOL 2: MARC TEÒRIC | 4 |
| 2.1. Estratègia | 5 |
| 2.2. Direcció estratègica..... | 8 |
| 2.2.1. Anàlisi o posició estratègica..... | 10 |
| 2.2.2. Formulació estratègica..... | 17 |
| 2.2.3. Implantació d'estratègies..... | 19 |
| 2.3. Investigació comercial..... | 22 |
| 2.3.1. Introducció. Fases de la investigació comercial | 22 |
| 2.3.2. Fase 1. Definició del problema i dels objectius d'investigació | 22 |
| 2.3.3. Fase 2. Desenvolupament del pla d'investigació per recopilar la informació | 23 |
| 2.3.4. Fase 3. Implementació del pla d'investigació: recopilació i anàlisi de les dades | 32 |
| 2.3.5. Fase 4. Interpretació i informes sobre els resultats..... | 37 |
| CAPÍTOL 3: ANTECEDENTS: EL SECTOR TÈXTIL, EL CLÚSTER VALENCIÀ I L'ASSOCIACIÓ ATEVAL..... | 39 |
| 3.1. Introducció..... | 40 |
| 3.2. Caracterització de la indústria tèxtil a Espanya..... | 40 |
| 3.3. Composició del sector tèxtil al País Valencià per branca productiva | 47 |
| 3.4. L'associació ATEVAL i el seu paper al clúster | 49 |
| CAPÍTOL 4: ANÀLISI ESTRATÈGICA DEL SECTOR TÈXTIL A ESPANYA I AL PAÍS VALENCIÀ | 50 |
| 4.1. Introducció..... | 51 |
| 4.2. Anàlisi del macroentorn del sector tèxtil..... | 51 |
| 4.2.1. Entorn polític | 51 |
| 4.2.2. Entorn econòmic..... | 60 |
| 4.2.3. Entorn social | 76 |
| 4.2.4. Entorn tecnològic | 78 |
| 4.2.5. Perfil estratègic: amenaces i oportunitats del macroentorn | 84 |
| 4.3. Anàlisi del microentorn del sector tèxtil..... | 87 |
| 4.3.1. Amenaça d'entrada de nous competidors..... | 87 |
| 4.3.2. Amenaça de productes substitutius | 89 |
| 4.3.3. Poder de negociació dels clients..... | 91 |
| 4.3.4. Poder de negociació dels proveïdors..... | 91 |
| 4.3.5. Rivalitat competitiva..... | 93 |
| 4.3.6. Amenaces i oportunitats del microentorn..... | 97 |
| CAPÍTOL 5: INVESTIGACIÓ SOBRE L'IMPACTE DE LA COVID-19 AL CLÚSTER TÈXTIL VALENCIÀ | 98 |
| 5.1. Introducció..... | 99 |
| 5.2. Definició del problema i dels objectius d'investigació..... | 99 |
| 5.2.1. Definició del problema a estudi..... | 99 |
| 5.2.2. Establiment dels objectius d'investigació | 99 |
| 5.3. Desenvolupament del pla d'investigació..... | 100 |
| 5.3.1. Fonts d'informació i enfoc d'investigació | 100 |
| 5.3.2. Mostra, pla de mostratge i instruments de la investigació | 101 |
| 5.4. Interpretació i informes sobre els resultats | 102 |
| 5.4.1. Anàlisi descriptiva de la mostra..... | 102 |
| 5.4.2. Resultats de l'estudi | 106 |

| | |
|---|------------|
| 5.4.3. Resiliència al clúster tèxtil valencià | 122 |
| CONCLUSIONS I LÍNIES FUTURES D'INVESTIGACIÓ..... | 128 |
| 6.1. Conclusions..... | 129 |
| 6.1.1. Conclusions sobre l'efecte de l'entorn actual al clúster tèxtil valencià | 129 |
| 6.1.2. Conclusions sobre l'estudi d'investigació realitzat | 132 |
| 6.1.3. Conclusions personals | 133 |
| 6.2. Línies futures d'investigació..... | 135 |
| 6.2.1. Comparar les característiques de la transformació actual amb altres històriques... | 135 |
| 6.2.2. Explorar les característiques de les empreses resilents al clúster | 135 |
| 6.2.3. Observar l'evolució històrica a futur dels punts d'equilibri del clúster | 136 |
| 6.2.4. Ampliació de mostra i publicació científica futura | 136 |
| BIBLIOGRAFIA | 137 |
| ANNEXOS | 142 |
| Annex I. Enquesta realitzada..... | 143 |

ÍNDIX DE GRÀFIQUES

| | |
|---|-----|
| Gràfic 1. Evolució anual del nombre d'empreses del sector tèxtil-confecció | 43 |
| Gràfic 2. Principals clients internacionals al 2018..... | 43 |
| Gràfic 3. Principals proveïdors internacionals al 2018 | 45 |
| Gràfic 4. Índex de xifres de negocis corregits d'efectes estacionals i de calendari (Base 2015) | 46 |
| Gràfic 5. Nombre de socis d'ATEVAL per província | 49 |
| Gràfic 6. Valoració de la situació política actual (%)..... | 52 |
| Gràfic 7. Evolució del deute públic i comparació respecte del PIB nacional | 53 |
| Gràfic 8. Deute públic al febrer del 2020 en la Unió Europea | 53 |
| Gràfic 9. Índex de Preus al Consum (IPC) 2018-2020 en Espanya | 61 |
| Gràfic 10. Taxa d'inflació (IPCH) 2009-2020 en Espanya, Alemanya i la UE | 62 |
| Gràfic 11. IPC general i de grups ECOICOP al País Valencià a gener de 2021 (€) | 63 |
| Gràfic 12. Evolució de l'EURIBOR® a 12 mesos (%) | 64 |
| Gràfic 13. Salari brut mensual del treball principal (€)..... | 65 |
| Gràfic 14. Taxa d'estalvi de les llars per trimestres. Variació anual (%)..... | 66 |
| Gràfic 15. Variació mitjana dels salaris europeus el 2ºQ de 2020 respecte del 4ºQ de 2019 (%) | 66 |
| Gràfic 16. Renda mitjana anual per Comunitat Autònoma en intervals - 2018 | 68 |
| Gràfic 17. Distribució salarial de la renda anual mitjana per sexe | 69 |
| Gràfic 18. Distribució dels assalariats per nivell d'estudis i tram de salari mensual a 2019 (%)..... | 70 |
| Gràfic 19. Salaris mitjans bruts mensuals per branca d'activitat en 2019 (€) | 71 |
| Gràfic 20. Nivells d'atur a Espanya per CCAA al 4rt trimestre de 2020 (%)..... | 72 |
| Gràfic 21. Nivells d'atur trimestral històric al País Valencià i Nacional (%) | 73 |
| Gràfic 22. Evolució del PIB pm d'alguns països de la Unió Europea i previsions (milers d'€) | 74 |
| Gràfic 23. Piràmide de Població en Espanya a 1 de gener de 1993, 2020 i projecció a 2043 (%)..... | 76 |
| Gràfic 24. Despesa en I+D respecte del PIB nacional (%)..... | 79 |
| Gràfic 25. Línia ferroviària nacional espanyola i temps de viatge des de Madrid | 80 |
| Gràfic 26. Índex de preus mundials per contenidor de 40 peus (\$) | 95 |
| Gràfic 27. Activitats empresarials de la mostra actualment..... | 103 |
| Gràfic 28. Distribució del nombre de treballadors a febrer del 2021 | 103 |
| Gràfic 29. Distribució de l'any d'establiment de les empreses de la mostra a estudi | 104 |

| | |
|---|------------|
| Gràfic 30. Distribució geogràfica de les empreses de la mostra a estudi per província i població .. | 105 |
| Gràfic 31. Activitats empresarials de la mostra abans de la pandèmia i actualment | 106 |
| Gràfic 32. Perfil de l'empresa a febrer del 2020 i a febrer del 2021 | 107 |
| Gràfic 33. Percentatge de fabricació/manipulació de tèxtils tècnics sobre del total a febrer del 2020 i a febrer del 2021 | 107 |
| Gràfic 34. Perfil del client de les empreses a estudi a febrer del 2020 i a febrer del 2021..... | 108 |
| Gràfic 35. Mercats als quals es destinen els productes de les empreses a febrer del 2020 i a febrer del 2021..... | 109 |
| Gràfic 36. Distribució del nombre de treballadors a febrer del 2020 i a febrer del 2021..... | 110 |
| Gràfic 37. Classificació de la composició dels treballadors actuals a les empreses de la mostra segons variables d'estudi..... | 111 |
| Gràfic 38. Classificació de la composició dels equips directius actuals a les empreses de la mostra segons variables d'estudi..... | 112 |
| Gràfic 39. Diferències percentuals sobre la xifra de vendes a 31/12/2020 respecte de la del 31/12/2019 | 113 |
| Gràfic 40. Nombre de projectes d'I+D en els quals ha participat l'empresa al 2018-2019 i al 2020-2021..... | 113 |
| Gràfic 41. Distribució sobre el percentatge de facturació invertit en projectes d'I+D en 2019 i en 2020 | 114 |
| Gràfic 42. Activitat internacional de les empreses a febrer de 2019 i a febrer de 2020..... | 115 |
| Gràfic 43. Distribució gràfica dels intercanvis de negoci de la mostra dins del clúster valencià per tipus d'empresa..... | 116 |
| Gràfic 44. Distribució gràfica dels intercanvis de coneixement de la mostra dins del clúster valencià per tipus d'empresa..... | 118 |
| Gràfic 45. Distribució gràfica dels intercanvis de coneixement de la mostra amb empreses externs al clúster valencià per tipus | 119 |
| Gràfic 46. Nombre d'associacions que col·laboraren amb cada empresa per ubicació geogràfica en 2019 i en 2020..... | 120 |
| Gràfic 47. Distribució d'empreses que han desenvolupat estratègies competitives específiques motivades per la pandèmia | 121 |
| Gràfic 48. Distribució sobre el tipus d'estratègia aplicada motivada per l'impacte de la pandèmia | 121 |

ÍNDIX DE TAULES

| | |
|--|-----|
| Taula 1. Evolució del sector tèxtil-confecció | 42 |
| Taula 2. Exportacions per branca productiva en 2018 (milions d'€) | 44 |
| Taula 3. Importacions per branca productiva en 2018 (milions d'€) | 45 |
| Taula 4. Distribució d'empreses de més de cinc treballadors per àrea geogràfica i subsector dins la CNAE-13 a Febrer de 2020 | 47 |
| Taula 5. Impostos nacionals que afecten al resultat empresarial | 54 |
| Taula 6. Ràtios de creixement del PIB en volum fins el 4 ^o Q de 2020 | 60 |
| Taula 7. Salaris mitjans bruts per grup d'edat (€) | 69 |
| Taula 8. PIB pm i valor afegit brut a preus bàsics per branques d'activitat autonòmic i nacional: Preus corrents provisionals a 2019 (%) | 74 |
| Taula 9. Longitud de la xarxa de carreteres al País Valencià 2014-2018 (km) | 81 |
| Taula 10. Perfil estratègic de l'entorn | 85 |
| Taula 11. Amenaces i oportunitats del macroentorn | 86 |
| Taula 12. Amenaces i oportunitats del microentorn | 97 |
| Taula 13. Empreses del clúster tèxtil valencià amb les que s'han realitzat intercanvis de negoci per cada empresa a estudi | 115 |
| Taula 14. Empreses del clúster tèxtil valencià amb les que s'han realitzat intercanvis de coneixement per cada empresa a estudi | 117 |
| Taula 15. Empreses externes al clúster tèxtil valencià amb les que s'han realitzat intercanvis de coneixement per cada empresa a estudi | 118 |
| Taula 16. Resultats de la prova U de Mann-Whitney | 125 |
| Taula 17. Preguntes realitzades en la recollida d'informació i rang de respostes acceptat | 143 |

ÍNDEX D'IL·LUSTRACIONS

| | |
|---|------------|
| Il·lustració 1. Piràmide dels nivells de l'estratègia | 7 |
| Il·lustració 2. Fases de la Direcció Estratègica lineal | 9 |
| Il·lustració 3. Fases de la Direcció Estratègica no lineal | 9 |
| Il·lustració 4. Model de les cinc forces de Porter | 11 |
| Il·lustració 5. El cicle de la vida de la indústria | 14 |
| Il·lustració 6. Classificació dels recursos disponibles en una empresa | 16 |
| Il·lustració 7. Esquema de la ferramenta DAFO | 18 |
| Il·lustració 8. Rellotge estratègic | 18 |
| Il·lustració 9. Direccions del desenvolupament (matriu d'Ansoff)..... | 19 |
| Il·lustració 10. Arbre de decisió per escollir una tècnica multivariant | 36 |
| Il·lustració 11. Conceptualització de les distintes aplicacions de la resiliència a una empresa..... | 123 |

CAPÍTOL 1: OBJECTE, MOTIVACIÓ I JUSTIFICACIÓ

1.1. Objecte

Car l'establiment d'aquest objectiu té un caràcter general, a continuació es delimiten quins són els objectius específics a assolir en el desenvolupament d'aquest Treball de Fi de Grau:

- Identificar i analitzar l'entorn macroeconòmic que envolta a l'estructura del clúster valencià, així com descriure i ponderar l'impacte que aquest té en l'activitat productiva del conjunt econòmic.
- Identificar i analitzar quins són els principals elements de l'entorn microeconòmic que afecten el clúster tèxtil valencià actualment, així com l'impacte que cadascun dels factors genera en les relacions comercials i de col·laboració interempresarials.
- Estudiar quin ha sigut el comportament que les diferents empreses tèxtils valencianes han adoptat a l'hora d'afrontar un canvi de paradigma com el que es va produir el març de 2020, així com conèixer si aquests actes de resiliència han sigut enfocats a abordar les circumstàncies de la pandèmia.
- Conèixer quines tipologies d'empresa s'han adaptat millor a la nova situació sobrevinguda per la COVID-19.

1.2. Motivació i justificació

Amb l'entrada del nou brot de malaltia per coronavirus (COVID-19), moltes empreses van haver de reconceptualitzar els propòsits funcionals de la seua estructura interna i els mercats disponibles per comerciar, car els tancaments perimetrals, les restriccions al comerç i a la mobilitat i la reducció en el consum de les llars afectaren greument al creixement econòmic nacional i internacional. Aquest canvi en els models productius i en les estructures internes també va afectar el conjunt empresarial del tèxtil valencià.

Atés l'interés pràctic que suposa el coneixement en un aspecte de recent incorporació a la realitat productiva per a moltes parts implicades en el procés de generació de valor, la poca informació disponible i l'interés general mostrat per la comunitat científica sobre una qüestió com la plantejada, aquest treball busca aportar tanta informació com siga possible sobre la situació que un any de restriccions i recessió econòmica generalitzada ha deixat a una de les principals indústries de les Comarques Centrals valencianes, la indústria manufacturera i comercial tèxtil.

Amb la col·laboració de l'Associació d'Empresaris del Tèxtil de la Comunitat Valenciana (ATEVAL), principal representant del sector a aquesta Comunitat Autònoma, i d'una part dels seus associats, s'estudiaran aspectes com l'entorn microeconòmic resultant o els actes de resiliència que s'han dut a terme per mantenir l'activitat productiva.

CAPÍTOL 2: MARC TEÒRIC

Per a l'elaboració de l'estudi de la transformació del sector arran l'impacte de la pandèmia global en març del 2020 i que encara afecta a tota la societat i, en concret, a tots els actors de l'economia, s'empraran les ferramentes provinents de la direcció estratègica. A fi d'interpretar correctament les dades extretes de l'estudi aplicat sobre el clúster del tèxtil valencià, s'usarà el conjunt de ferramentes primerament teoritzades al camp de la investigació comercial.

En aquest capítol es definiran, primerament, els termes i conceptes teòrics clau que s'empraran al llarg del treball, és a dir, l'estat de l'art de l'estratègia i la direcció estratègica, a més de les ferramentes disponibles al camp de la investigació comercial i la seua formulació teòrica.

2.1. Estratègia

Segons allò que formulen Johnson et al. (2010) "l'estratègia constitueix l'orientació i l'abast d'una organització a llarg termini, que aconsegueix assolir un avantatge en un entorn canviant mitjançant la seua configuració de recursos i competències amb la intenció de satisfer les expectatives dels grups d'interés" (p.2). En definitiva, aquesta es defineix com el conjunt de decisions a les quals s'enfronta una organització per adaptar-se a l'entorn, format per variables interrelacionades provinents de diferents fonts, que finalment acaben configurant espais on certes decisions seran avantatjoses. Aquestes decisions permetran que els diferents participants de l'activitat d'aquesta troben satisfetes les seues expectatives. Així, podem destacar tres components bàsics de l'estratègia (Alemán & Escudero, 1998, p.45):

- La necessitat d'assolir un avantatge competitiu que siga sostenible en el temps.
- La importància de l'adequació entre els recursos i capacitats de l'organització i el seu entorn com font dels avantatges competitius.
- La satisfacció dels múltiples actors en l'organització com a finalitat última de l'estratègia.

L'estratègia s'aplica a l'organització a través de les decisions estratègiques. Les característiques que defineixen aquestes decisions estratègiques (Johnson et al., pp. 2-3) són:

- **Representen l'orientació al llarg termini de l'organització:** d'elles emana la definició de què és l'organització i què aspira a ser, a més de projectar quin serà el camí a seguir per assolir-ho.
- **Defineixen l'abast de les activitats d'una organització:** la seua definició expressa quines són i seran les activitats en les quals l'organització forma part, quines són més convenients i quines cal abandonar a través de les futures decisions a prendre.
- **Aporten avantatges a l'organització per sobre de la competència:** no sempre un avantatge és igual per a totes les organitzacions en totes les situacions. Assolir-ne per sobre dels principals competidors implica conèixer bé l'entorn i les possibilitats de l'organització, aportant així un valor superior en algun aspecte clau per al mercat respecte dels de la resta.
- **Ajusten estratègicament l'organització amb l'entorn empresarial:** a través de les decisions estratègiques, l'organització aconsegueix ajustar-se a les necessitats del mercat identificades, siga quina siga la mida del mercat objectiu.
- **Exploten els recursos i competències de l'organització:** l'estratègia es refereix a l'explotació de la capacitat estratègica d'una organització, en termes dels seus recursos i competències, per proporcionar un avantatge competitiu o noves oportunitats, o ambdues coses.
- **Es fomenten en els valors i expectatives de l'organització:** els actors que inclouen i envolten l'organització són els que acaben definint com s'hauran de prendre les decisions estratègiques. De les seues visions pot dependre si l'organització és expansionista o si es troba en consolidació, o fins i tot on es defineixen les fronteres que separen les activitats d'aquesta respecte de l'entorn. Depenent del poder d'influència que cada grup d'actors tinga respecte a l'organització, més pes tindran els seus valors en les decisions estratègiques.

Atenint-nos a les següents característiques, cal destacar que tota decisió estratègica tindrà implícites una sèrie d'implicacions (Johnson et al., p. 6):

- **Seran decisions complexes:** especialment en aquelles organitzacions amb un ampli abast geogràfic, o amb àmplies games de productes o serveis.
- **Tenen una incertesa inherent:** les decisions es prenen basant-se en un futur que tot i analitzat conté un grau d'incertesa.

- **Condicionen les decisions operatives:** Caldrà tindre en compte que cada decisió estratègica afectarà el desenvolupament de l'empresa a través de canvis en les polítiques operatives. De no ser així, qualsevol canvi estratègic és innocu, ja que no es materialitza en la realitat de l'empresa.

Si aprofundim en l'estratègia d'una organització, aquesta es distribueix a tres nivells dintre de tota organització de manera jeràrquica (Johnson et al., pp. 7-8):

- **Estratègia corporativa:** es refereix al nivell més alt d'estratègia, el de l'abast global d'una organització i com s'hi afegirà valor als diferents components d'aquesta, les unitats de negoci. Es preocupa del propòsit general i en ella es prenen decisions com quin sector ocuparà l'organització, quina és la missió, visió i objectius de l'empresa, o de com es distribueixen els recursos entre els diferents components de l'organització.
- **Estratègies de negoci:** és la definició de com haurien de competir els distints negocis inclosos en l'estratègia corporativa en cadascun dels seus mercats particulars (és per açò que també és denominada "estratègia competitiva"). Normalment s'ocupa d'aspectes com el nivell de preus, la diferenciació, la innovació o el nivell de qualitat de cada Unitat Estratègica de Negoci (UEN).
- **Estratègies operatives:** s'encarreguen de com les parts que componen l'organització recolzen la resta d'estratègies en termes de recursos, processos i persones. Defineixen com s'executarà l'estratègia definida en l'entorn real, sent essencials perquè la resta d'estratègies tinguen el màxim impacte.

Il·lustració 1. Piràmide dels nivells de l'estratègia



Font: Elaboració pròpia a partir de Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2010)

2.2. Direcció estratègica

La direcció estratègica és l'aplicació de la teoria sobre l'estratègia a l'entorn organitzacional. Segons afirmen Alemán i Escudero (1998):

[La direcció estratègica és] *El procés que, mitjançant les funcions d'anàlisi, planificació, organització i control persegueix la consecució d'un avantatge competitiu sostenible en el temps i defensable envers la competència, a través de l'adequació entre els recursos i capacitats de l'empresa i el seu entorn, a fi de satisfer els objectius dels múltiples grups participants en l'organització.* (p.50)

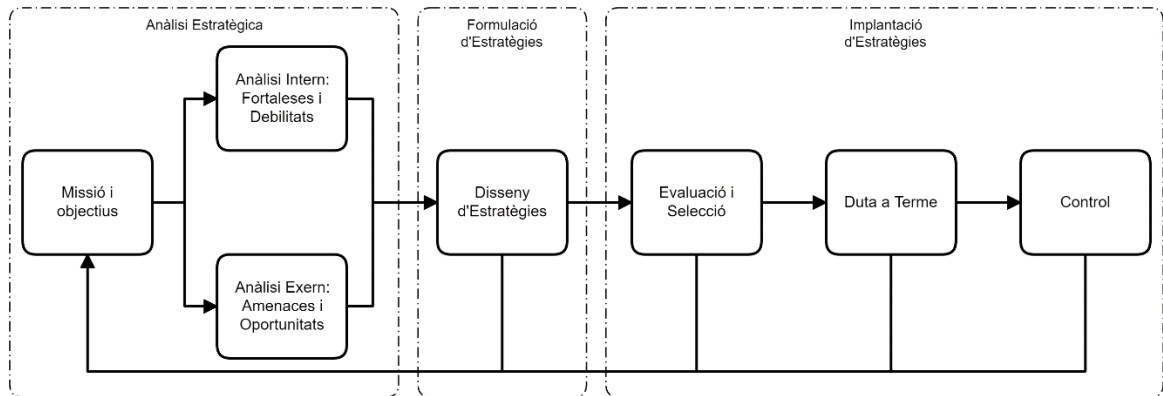
Tenint aquesta definició com a punt de partida, podem situar a la direcció estratègica dins la direcció empresarial com la part que té com a objectiu el desenvolupament dels recursos de l'empresa, les seues capacitats i la coordinació entre aquest per aconseguir un valor suficient per a arribar a complir les expectatives dels actors que hi participen.

Per a la direcció de l'empresa (Johnson et al.) "la direcció estratègica suposa un major abast que qualsevol àrea de direcció operativa.[...] es refereix a la complexitat generada per situacions ambigües i no rutinàries, amb implicacions per a l'organització en conjunt, en comptes d'específiques d'una determinada operació" (p.12). És per açò que tota direcció necessita processos estructurats que li permeten assolir una vista completa de quin és l'estat actual tant de l'organització com de l'entorn en què es troba, a més d'una seqüència d'accions a prendre en resposta a la posició determinada en l'anàlisi.

Les fases que formen una direcció estratègica se solen concebre, tal com modelitzen Navas i Guerras (2016) com un model lineal que comença amb l'anàlisi de l'empresa i l'entorn, a més de la configuració de la missió i objectius de l'empresa, que defineix una sèrie d'estratègies a dur a terme i que finalment acaba amb la implantació i control de l'adequació d'aquestes en la realitat de l'empresa. Aquest model, sobre estar plantejat de manera lineal no és unidireccional, si bé de cada etapa es recullen les dades que després redefeixen la missió i visió de l'empresa per a l'òrgan directiu de l'organització.

Per tots els fets anteriorment descrits, en la teorització d'aquest model lineal es pressuposa un funcionament seqüencial de la direcció estratègica, començant per un punt de partida clau i acabant amb la posterior implementació de la resposta l'entorn i situació interna observada.

II·lustració 2. Fases de la Direcció Estratègica lineal



Font: Elaboració pròpia a partir de Navas López, J.E. i Guerras Martín, L.A. (2016).

D'altres autors, com Johnson et al. (2010) conceben el model de la direcció estratègica amb tres elements, similars a les tres fases principals anteriors, però no les situen de manera lineal, sinó interconnectades i sense cap ordre concret respecte de les altres.

II·lustració 3. Fases de la Direcció Estratègica no lineal



Font: Elaboració pròpia a partir de Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2010).

Segons aquesta modelització, cadascuna de les etapes de la direcció estratègica no segueix una seqüència lineal, ja que “en determinades circumstàncies la determinació de la posició estratègica pot ser millor construïda a partir de l’experiència de provar una estratègia en la pràctica”(Johnson et al., p.14). A través d’aquesta formulació s’evidencia que totes les tres fases de la direcció estratègica estan fortament relacionades, i que allò que s’extrau d’unes pot ser usat com coneixement necessari d’unes altres, sense importar quin ha sigut l’ordre a seguir, ja que no tenen cap prioritat en l’execució.

Amb ambdós models descrits cal destacar la coincidència en el model bàsic d'etapes a seguir. Tots dos models se centren en una part d'anàlisi de l'entorn i de l'interior de l'empresa, una de disseny de les estratègies més òptimes en funció d'allò que s'ha definit i finalment una implantació d'aquestes en l'acció de les UEN. Per conèixer millor com funcionen aquestes etapes, caldrà definir-les individualment, així com les ferramentes emprades en cada etapa per a la consecució dels objectius proposats en cadascuna.

2.2.1. Anàlisi o posició estratègica

Aquesta és l'etapa que, segons afirmen Johnson et al. (2010), analitza quin és l'impacte sobre l'estratègia de l'entorn extern, quines capacitats estratègiques té l'organització en qüestió de recursos i competències, i quines expectatives i influències tenen els principals grups d'interès d'aquesta. Per a cadascuna d'aquestes tres qüestions, existeixen diferents tipus d'anàlisi que poden donar com a resultat la imatge de l'organització per a cadascun dels aspectes. A continuació, es mostraran els principals mètodes d'anàlisi per a cada una d'elles:

- **Anàlisi externa. Macroentorn:** l'organització existeix en el context d'allà on s'hi duen a terme les seues UEN. És essencial conèixer quina és la realitat política, social, econòmica i tecnològica del seu context per saber com l'afecta, a més de previndre quina serà la seua evolució basant-se en les dades històriques de les principals variables que s'hi poden extraure. D'aquesta realitat es podran obtindre tant les principals amenaces que haurà d'evitar o controlar l'organització (ex.: una mala situació econòmica, una demografia desfavorable, polítiques molt restrictives al sector...) així com les principals oportunitats que hi presenta el context de l'organització (ex.: expansió del consum a l'àrea d'aplicació, augment de les exportacions, acords comercials favorables...).

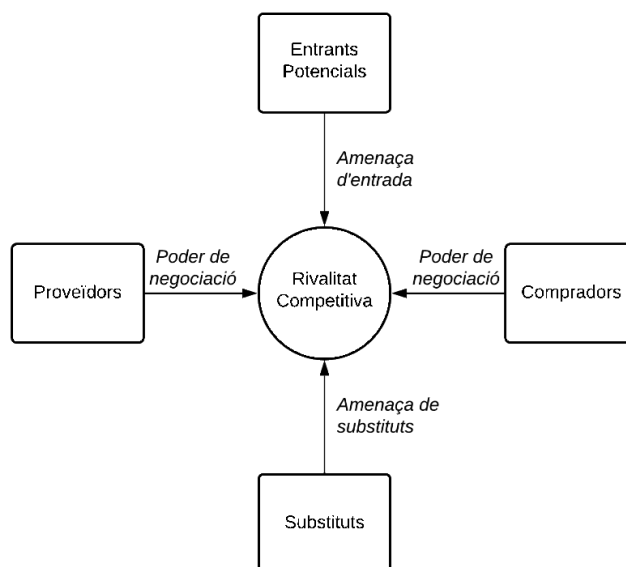
La principal ferramenta per a l'anàlisi de l'entorn que afecta indirectament a l'organització és **l'anàlisi amb el model PEST**, que "proporciona una llista integral de les influències sobre el possible èxit o fracàs d'una estratègia particular" (Johnson et al., p.25). Aquest model categoritza les quatre principals dimensions sobre les quals s'organitza un determinat context:

- **Dimensió Política:** posa de manifest el paper dels poders públics en l'entorn de l'organització, a més de les restriccions legislatives que afecten l'activitat d'aquesta.

- **Dimensió Econòmica:** fa referència a tots aquells factors macroeconòmics que afecten a l'organització de manera indirecta, com les taxes de creixement o el cicle puntual de l'economia en la qual opera.
- **Dimensió Social:** resumeix tots els canvis culturals i demogràfics que afecten la zona d'aplicació de l'organització.
- **Dimensió Tecnològica:** marca quin és l'estat de l'art respecte de les tecnologies disponibles allà on opera l'organització.
- **Anàlisi extern. Microentorn:** tot i que les variables de la dimensió macroeconòmica influeixen en l'èxit de les estratègies d'una organització, és l'entorn de la indústria en què estan ubicades les UEN de l'organització el que realment afecta de manera directa a aquesta. A través de l'anàlisi dels canvis en les forces competitives que envolten una organització es pot entendre quin és el principal paper d'aquesta i quins dels principals agents que interactuen amb ella presenten les principals relacions de poder, a fi d'establir el potencial èxit de l'organització i de les seues direccions estratègiques.

La ferramenta emprada per l'anàlisi de les forces d'un microentorn és l'anomenat **model de les cinc forces de Michael Porter**, que permet una anàlisi de la indústria en la que opera una organització, aportant un "valuós punt de partida per a l'anàlisi estratègic, inclús quan el criteri del benefici no és aplicable" (Johnson et al., p.30).

Il·lustració 4. Model de les cinc forces de Porter



Font: Elaboració pròpia a partir de Porter, M. (1980, 1998).

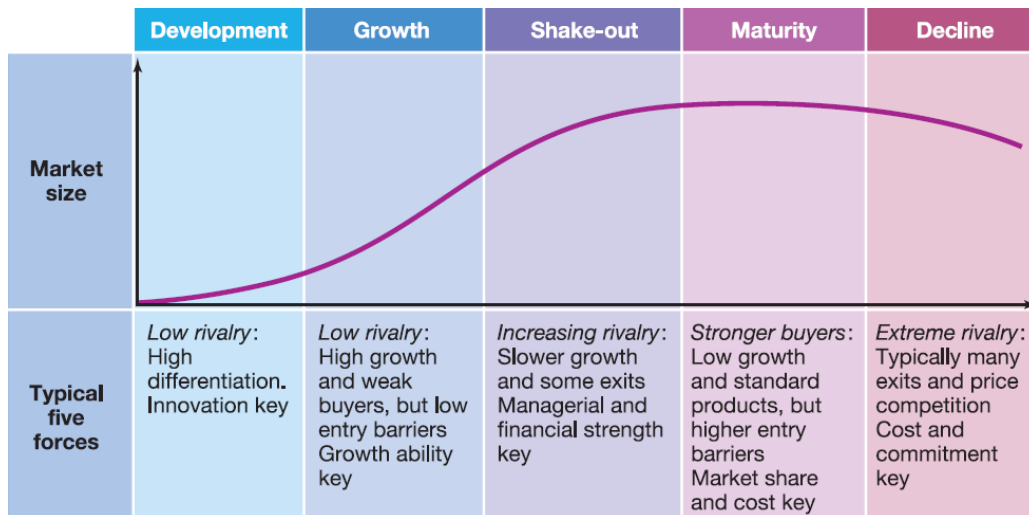
Aquest model representa cinc relacions de poder entre les diferents forces d'influència d'una indústria a fi de conèixer l'atractiu del mercat, és a dir, quina intensitat tenen les forces que amenacen el futur de l'organització (a menys poder de les forces, més atractivitat té el sector). Aquestes forces estan classificades en:

- **Amenaça d'entrada de nous competidors:** la facilitat d'entrada o les possibles barreres que s'hi trobe una nova organització a l'hora d'entrar en una indústria afavoreixen la supervivència de les organitzacions que ja hi operen, per limitar la possible competència de nous agents de mercat. Les barreres típiques que limiten l'entrada a una determinada indústria, segons teoritzen Johnson et al. (2010), són:
 1. **Escala i experiència:** els costos d'entrada al sector o els coneixements requerits per operar-hi de manera eficient són la primera barrera d'alguns sectors.
 2. **Accés a canals de proveïdors o de distribució:** en alguns sectors, el control dels canals, siga per acció directa siga per lleialtat, pot impedir que es generen nous competidors.
 3. **Resposta esperada:** el coneixement de represàlies per part de les organitzacions que ja estan en el mercat acaba per allunyar als nous competidors.
 4. **Legislació i acció governamental:** els sistemes de patents, aranzels o una limitació estatal al sector són proteccions molt fortes, però que depenen de que no es desregularitzen.
 5. **Diferenciació:** un mercat de productes diferenciats genera clients lleials, que per tant no acudiran a nous agents que entren al mercat.
- **Amenaça de productes substitutius:** els productes i serveis substituïts són aquells que aporten la satisfacció de les necessitats dels clients. Els substituïts poden reduir la demanda i inclús el nivell de preus d'una determinada indústria, atenent que poden existir altres alternatives "similars" amb una major competitivitat a escala adquisitiva.
- **Poder de negociació dels clients:** de vegades, els clients d'una indústria poden tindre un poder d'influència clau en l'activitat de determinades organitzacions. Aquest poder d'influència ve, segons Johnson et al. (2010), influenciat per:

1. **La concentració dels compradors:** si existeix un mercat objectiu on pocs clients realitzen la majoria de les compres, les seues decisions i gustos seran decisius per a la configuració de la indústria.
 2. **Baixos costos de canvi:** si els compradors poden canviar fàcilment de proveïdor, obtenen un gran poder de negociació respecte d'aquest.
 3. **Amenaça competitiva del comprador:** si el client és capaç d'abastir-se del producte o servei que adquireix per si mateix, llavors el poder d'influència sobre la indústria de la qual ho obté es magnifica. Aquest moviment s'anomena **integració vertical cap enrere** i implica l'absorció d'un graó de la cadena de valor per part del consumidor.
- **Poder de negociació dels proveïdors:** de vegades, els subministradors de matèries i serveis necessaris per a les activitats de l'organització exerceixen un poder de negociació elevat, sobretot quan es donen els següents casos (Johnson et al., 2010):
 1. **Proveïdors concentrats:** si solament uns pocs proveïdors abasteixen tot el mercat, llavors les seues accions influeixen en gran mesura als seus compradors.
 2. **Alts costos de canvi:** quan canviar d'un proveïdor a un altre suppose una gran despesa o és complicat per qualsevol motiu, llavors es genera una dependència que li dona poder respecte del comprador.
 3. **Amenaça competitiva del proveïdor:** quan el proveïdor és capaç d'eliminar barreres entre ell i el consumidor final realitza un moviment anomenat **integració vertical cap endavant**. Quan ho aconsegueix, també assoleix una relació de poder respecte dels seus clients.
 - **Rivalitat competitiva:** fa referència a l'actuació dels competidors en una determinada indústria. Com més rivals controlen més quota del mercat, menor capacitat de generar rendes altes i per tant menys atractiu serà la indústria.

Cal destacar que aquesta anàlisi de les relacions de poder és sensible al moment en que es trobe la indústria respecte a la seua taxa de creixement històric i previsions futures. Tot mercat es pot ubicar cronològicament dins del que es coneix com el **cicle de vida d'una indústria**. Aquest cicle conté una sèrie d'etapes que sempre es repeteixen des del moment de formació d'una indústria fins que aquesta s'exhaureix i deixa de ser productiva.

Il·lustració 5. El cicle de la vida de la indústria



Font: Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2010).

Segons el model, tota indústria pot seguir aquestes etapes (Johnson et al., 2010):

1. **Desenvolupament:** el mercat s'hi troba ocupat per pocs agents que generen poca rivalitat directa. El producte encara no està estandaritzat en termes de demanda de consumidors i per tant tenen grans diferenciacions entre competidors. En aquesta etapa totes les forces tenen poca força relativa i tot i això els beneficis no són elevats, atesos els requisits d'inversió necessaris per a generar la indústria i innovar en ella, factor diferenciador clau en aquesta primera etapa.
2. **Creixement:** aquesta etapa es caracteritza per un augment del ritme de creixement del mercat, amb poca rivalitat perquè l'expansió afavoreix que no existisca necessitat de competència directa. Per la novetat implícita i la falta de coneixement profund del producte, els compradors tenen poca força d'influència. Els principals perills d'aquesta etapa es concentren en els poders dels proveïdors, per poder limitar el creixement del mercat amb limitacions de les unitats requerides per realitzar l'activitat, i en les baixes

barreres d'entrada que es generen, per no requerir en alguns casos d'experiència en el sector, lleialtat del client o economies d'escala.

3. **Shake-out (sacsejada):** és el moment en el qual la indústria comença a frenar el seu ritme de creixement, començant així les rivalitats directes entre productors i l'eixida per retirada dels competidors més dèbils.
4. **Maduresa:** en aquesta etapa es consolida el creixement del mercat al seu punt màxim i pugen considerablement les barreres d'entrada, ja que s'ha generat coneixement i escala suficient per a dificultar l'accés al mercat, aconseguint també per aquestes ferramentes una estandardització del producte i una disminució dels seus costos unitaris. En alguns casos es genera fins i tot lleialtat dels consumidors i per tant dificultats en aconseguir clients. El poder dels consumidors augmenta en aquestes etapes pel coneixement adquirit sobre la indústria. Aconseguir avantatges competitius que permeten mantindre's com principals actors passa a ser clau en la supervivència de l'organització.
5. **Declivi:** és el punt de màxima rivalitat, ja que les empreses comencen a perdre clients per l'abandonament de la indústria. Aquesta és encara més elevada si les barreres d'eixida són molt elevades.

Tot i això, cal tindre en compte que aquesta anàlisi no és immutable i que no es dona de manera completament precisa en les indústries reals a estudiar, ja que aquestes poden tindre etapes de duració variable o inclús de pas radical entre etapes, com seria un creixement esporàdic o desaparició sobtada de la indústria, o mantindre's en alguna de les etapes per un temps indefinit. També el cicle de vida pot ser recorregut de nou per alguna indústria que troba una segona utilitat després d'una etapa de declivi, o no arribar a eixir mai de l'etapa de desenvolupament i per tant no generar els suficients ingressos per a continuar-la. En resum, cal entendre aquesta ferramenta com una convicció que tota indústria canvia amb el pas del temps, i que la interacció dels diferents agents en aquesta no és fixa ni manté sempre les mateixes relacions de poder.

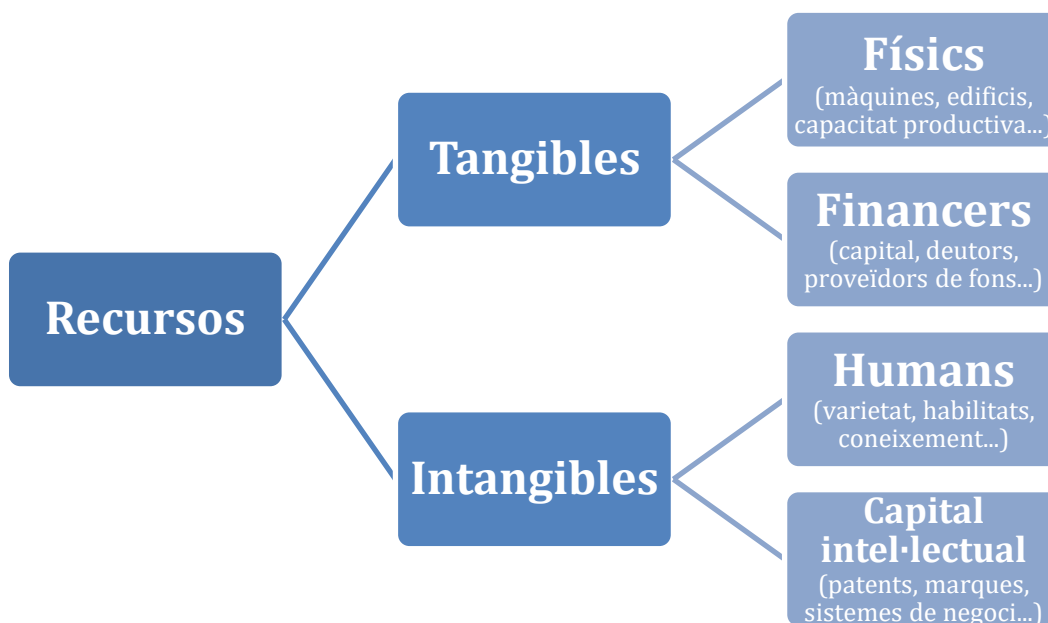
Amb l'ús d'aquesta anàlisi en el treball, es busca posar en context quina és la realitat del clúster tèxtil valencià respecte del seu entorn a través d'aquest model. El model de Porter descriurà clarament quina és la situació de la indústria en què operen i quines són les principals amenaces que, amb la realitat que ha deixat

l'impacte de la crisi de març de 2020, poden afectar-la directament. També servirà per observar quin és el poder d'influència que aquest clúster té per sobre de la resta d'actors directes amb el nou paradigma i si existeixen diferències entre els principals competidors respecte a les pressions que sobre ells s'hi exerceixen, a més de poder observar com aquestes relacions depenen de les diferents etapes del cicle econòmic que ocupen les indústries que el formen.

- **Anàlisi interna:** aquesta anàlisi permetrà detectar quines són les debilitats i fortaleces de l'organització. Es realitza mitjançant la identificació dels recursos dels quals disposa l'empresa i les competències que se'n deriven d'aquests en el funcionament de les activitats i processos que realitza.

Primerament, cal identificar els **recursos** dels quals disposa una organització. Aquests poden ser, principalment, tangibles o intangibles, depenent de la natura que presenten.

Il·lustració 6. Classificació dels recursos disponibles en una empresa



Font: Elaboració pròpia a partir de Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2010).

Una vegada identificats quins són els principals recursos de l'empresa, caldrà identificar quines **capacitats** se'n deriven d'aquests. Aquestes capacitats o variables clau de l'empresa vindran determinades per la seua àrea funcional d'aplicació, entenent per àrea funcional com cadascuna de les unitats que funcionen dins la cadena de valor interna d'una empresa. Totes les capacitats de l'organització estaran distribuïdes en dos grups diferenciats:

- **Capacitats llindars:** són aquelles que són necessàries perquè l'organització aconseguisca satisfer les demandes del mercat on opera.
- **Competències essencials:** “destreses i habilitats mitjançant les quals els recursos són desplegats mitjançant les activitats i processos d'una organització, amb la finalitat d'aconseguir un avantatge competitiu de formes que altres no poden imitar o obtindre” (Johnson et al., p.66).

Amb les capacitats ja definides podrem, finalment, obtindre el **perfil estratègic** de l'empresa, és a dir, el potencial de l'empresa en cadascun dels recursos i capacitats estratègiques derivades, per observar així quins són els seus principals avantatges competitius. Aquest perfil, comparat amb el del principal competidor de l'organització o amb un de referència de l'estat de les empreses de la mateixa indústria, permetrà observar quins punts de l'estructura funcional de l'empresa tenen avantatges competitius i sobre quins s'hi situen les principals debilitats respecte del perfil a comparar. També podem comparar amb el perfil d'un altre punt històric de la companyia, a fi de conèixer l'evolució d'aquesta i quins punts han millorat i empitjorat al llarg del temps.

2.2.2. Formulació estratègica

Una vegada establits quina és la situació de l'empresa a nivell intern i extern, caldrà analitzar-la en conjunt per extraure els “missatges estratègics clau de l'entorn de negoci” (Johnson et. al, p.84). La millor ferramenta per organitzar la informació és l'anomenada **anàlisi de les debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats (DAFO)**.

A través de la DAFO, es resumeixen els aspectes clau del negoci, així com la capacitat estratègica de l'organització. És la ferramenta base sobre la qual s'ha de dissenyar el conjunt d'estratègies i de decisions estratègiques. A partir de la imatge generada en la matriu, caldrà desenvolupar una sèrie d'estratègies que afavorisquen la supervivència de l'organització al llarg del temps en el mercat, ja siga fomentant la seua expansió productiva, diferenciant el producte final, obrint o reduint la cartera de productes o fins i tot la desinversió d'alguna àrea funcional o producte de l'empresa.

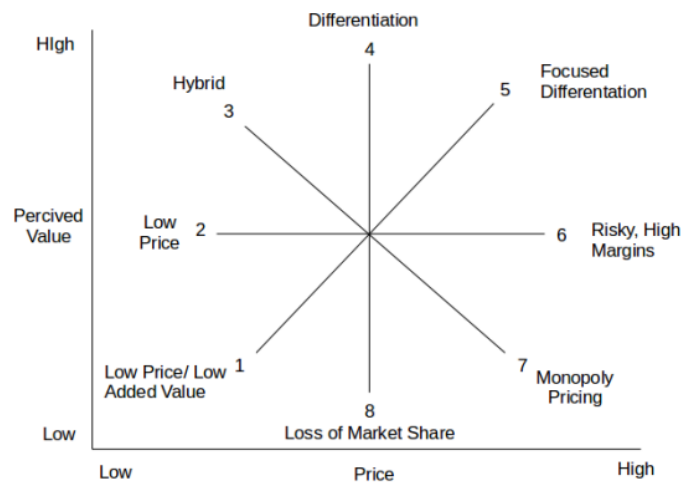
Il·lustració 7. Esquema de la ferramenta DAFO

| | | |
|--------------|---------------|---------------|
| | Origen intern | Origen extern |
| Punts dèbils | Debilitats | Amenaces |
| Punts forts | Fortaleses | Oportunitats |

Font: A.Humphrey (1960)

Primerament, caldrà definir quina és l'estratègia a seguir respecte de la posició de l'empresa en el mercat en el qual opera. Aquest tipus d'estratègies s'anomenen **estratègies competitives** i es classifiquen seguint ferramentes com les categories basades en avantatges competitiu definides per Michael Porter (diferenciació, lideratge per costos, i segmentació de mercat) o bé les adaptacions amb més opcions com la proposada per Faulkner i Bowman (1995) o Johnson et al. (2010) i establir un "Rellotge Estratègic" on les estratègies bàsiques de Porter no queden limitades entre si, sinó que existeixen combinacions viables d'elles que poden sobreviure en el mercat.

Il·lustració 8. Rellotge estratègic



Font: D. Faulkner i C. Bowman (1995)

Per realitzar aquests canvis estratègics, caldrà comptar també amb una definició clara de la missió i visió de l'empresa en el moment de la implantació, a més de redissenyar-los per adaptar-s'hi al nou paradigma estratègic a través de l'**estratègia corporativa**. Les principals direccions estratègiques d'aquest tipus s'ubiquen dins la **matriu d'Ansoff**,

marcant quina és la posició de l'empresa respecte als seus productes i a la cobertura de mercat.

Il·lustració 9. Direccions del desenvolupament (matriu d'Ansoff)

| | | Productes | |
|---------|-------------|----------------------------|------------------------------|
| | | Existents | Nous |
| Mercats | Existents | Penetració de mercat | Desenvolupament de productes |
| | Punts forts | Desenvolupament de mercats | Diversificació |

Font: adaptat d'H.I. Ansoff (1998)

A més, serà necessària la definició del seguit d'**objectius estratègics** als quals s'aspira amb l'elecció de la nova estratègia, amb uns resultats temporals i quantitius clars, basant-se tots en un punt de suport clau de la missió i visió que defineixen l'organització.

2.2.3. Implantació d'estratègies

Finalment, una vegada s'ha extret quines seran les possibles estratègies a seguir tant a nivell competitiu com corporatiu, caldrà ocupar-se de l'avaluació de quines són les més adequades en termes de viabilitat potencial. Segons Johnson et al. (2010) l'èxit d'una estratègia es pot mesurar a través de tres criteris:

- **Adequació:** es refereix a si l'estratègia està plantejada correctament i per tant assoleix les qüestions clau relacionades amb la posició estratègica. En concret, caldrà valorar quina és la conseqüència directa d'adoptar qualsevol de les estratègies respecte de l'**entorn**, quines són les **competències i capacitats estratègiques** que cal que siguin explotades per a dur-la a terme i si són compatibles amb les capacitats de l'organització, a més de conèixer quina serà la **influència** que tindrà amb tots els *stakeholders* que hi participen i si és adequada per a la cultura de l'organització.

Les principals ferramentes que poden emprar-se per a escollir les estratègies més adequades poden ser les **classificacions** per puntuacions respecte de la posició

estratègica de l'organització, la distribució de les estratègies en **arbres de decisió** que faciliten l'elecció a partir de les llistes de factors clau a l'hora d'escollir o bé el desenvolupament d'**escenaris** amb cadascuna de les estratègies a adoptar, per observar-hi quines serien les reaccions possibles en diferents entorns amb més o menys punts favorables i fins i tot elaborar plans de contingència per als més inadequats.

- **Acceptabilitat:** és un concepte que es centra en quins són els rendiments esperats d'adoptar una estratègia. El rendiment pot ser mesurat en tres diferents magnituds, que cal que siguin ponderades en conjunt per observar des de diferents enfocaments la viabilitat d'una estratègia en termes d'acceptabilitat. Aquestes magnituds són:
 - **Rendiment:** els beneficis de l'estratègia seran clau per mantindre als interessats en l'organització. És el punt més bàsic des del que començar l'anàlisi d'acceptabilitat, ja que aquells que presenten rendiments no acceptables pels *stakeholders* seran fàcilment eliminats de l'arbre de decisions. Tot rendiment pot estar mesurat en termes **financers** (ROA, ROE, temps de recuperació de la inversió, fluxos de caixa actualitzats...) o bé en termes de **cost-benefici** (valoració quantitativa dels costos emprats en cada estratègia respecte dels beneficis potencials).
 - **Risc:** la probabilitat d'un èxit acceptable per als interessos de l'organització ha de ser suficientment elevat per dur a terme qualsevol estratègia. Aquests no solament venen de la mala situació de l'entorn o la poca retribució possible, sinó que també poden tindre associats orígens diversos com la devaluació de la imatge corporativa o el cost d'oportunitat. Per valorar el risc d'establir una estratègia, caldrà observar quins canvis realitzen a l'**estructura de capital** de l'organització (a fi d'evitar desequilibris financers), el canvi sobre els beneficis que sorgirien amb diferents escenaris per a cada estratègia (també anomenat **anàlisi de sensibilitat**) i les **reaccions** que pot generar sobre els *stakeholders* (acceptació, col·laboració o fins i tot rebuig).
- **Factibilitat:** aquesta magnitud valora si l'organització compta amb els recursos necessaris per a dur a terme cadascuna de les estratègies a adoptar com a resposta a l'anàlisi de l'entorn i la situació de l'empresa. Els principals punts de vista respecte la factibilitat són:

- **Factibilitat financera:** una anàlisi tan simple com si l'organització pot suportar l'impacte d'una inversió respecte de les fonts de finançament requerides per dur-lo a terme, tenint en compte a més els fluxos de caixa que pot generar aquesta. Aquests càlculs tenen implícits errors de previsió, per la qual cosa caldrà tindre en compte aquesta variabilitat. Tot i això, si la factibilitat financera és possible en termes teòrics, és més que probable que ho acabe sent de manera real una vegada implantada.
- **Disponibilitat de recursos:** l'efectivitat d'una estratègia és probable que depenga de si l'organització compta amb els recursos i competències necessaris per a dur-la a terme, o de si aquests poden ser elaborats o obtinguts en temps i forma per a la seua correcta implementació. Aquesta anàlisi pot evidenciar en quin grau cal canviar l'organització actual per dur a terme l'estratègia escollida i si els recursos necessaris poden ser desenvolupats o obtinguts d'una manera factible.

Una vegada escollida la o les escollides per al desenvolupament de l'organització d'acord amb els criteris establits, caldrà desenvolupar els **plans d'acció i pressupostos** que dissenyen com, quan i qui realitzarà les accions oportunes per dur-les a terme, a més de preparar l'obtenció dels recursos necessaris per executar-la o executar-les partint de les prediccions aconseguides. Amb aquesta última acció, s'aconsegueix definir els passos operatius a curt, mitjà i llarg termini que haurà de desenvolupar l'organització i les parts interessades per fer que aquestes estratègies es materialitzen en temps i forma adequada, sense problemes de disponibilitat o previsió.

Per últim, caldria establir quins seran els protocols de **control de l'estratègia**, ferramenta essencial per assegurar el correcte funcionament del procés estratègic. A més, aquest sistema aportarà informació de *feedback* per a la resta de processos que intervenen en la direcció estratègica en els aspectes d'adequació, rendiment i factibilitat des d'un punt de vista retrospectiu. Per dur-lo a terme, caldrà definir quins seran els sistemes de control que s'empraran en els àmbits de mesura de resultats en la implantació, les cadenes de pas d'informació i els procediments requerits per adaptar el coneixement adquirit en el procés estratègic.

2.3. Investigació comercial

La investigació comercial, essencial per a realitzar l'estudi en totes les seues fases, és la ferramenta que emprarem per a conèixer la resposta del conjunt empresarial del clúster valencià envers la situació provocada per la crisi sanitària. Abans que res, caldrà definir què és la investigació comercial i en quin context teòric s'estableix.

La investigació comercial o investigació de mercats és, segons Kotler i Amstrong (2017) el "procés sistemàtic de disseny, recopilació, anàlisi i presentació de la informació relativa a una situació concreta de màrqueting a la que s'enfronta una organització". Amb aquesta ferramenta, podem arribar a conèixer aspectes molt variats del mercat en el qual una empresa o empreses se situen, com la motivació i satisfacció d'un grup de clients, les conductes de compra o el comportament majoritari envers una situació concreta.

2.3.1. Introducció. Fases de la investigació comercial

Seguint amb allò que exposen Kotler i Amstrong (2017) a la seua definició, podem sistematitzar qualsevol procés d'investigació comercial en quatre fases diferenciades que s'executen de manera consecutiva:

- 1. Definició del problema i dels objectius d'investigació.**
- 2. Desenvolupament del pla d'investigació per recopilar la informació.**
- 3. Implementació del pla d'investigació: recopilació i anàlisi de les dades.**
- 4. Interpretació i informes sobre els resultats.**

A continuació s'explicaran en detall cadascuna d'aquestes etapes a fi d'acotar l'àmbit de l'estudi d'investigació i quins són els passos a seguir en aquestes.

2.3.2. Fase 1. Definició del problema i dels objectius d'investigació

La primera fase respecte del desenvolupament de la investigació comercial és el de definició del problema a investigar i l'establiment dels objectius de la investigació. Bàsicament, aquesta etapa s'estructura com una arribada a acords entre la direcció de l'empresa, que coneix bé la natura del problema a estudi, i l'investigador, que sap com arribar al coneixement a través dels mètodes adequats.

Una vegada definit el problema, primer dels objectius d'aquesta fase, s'establiran els objectius d'investigació. Tot objectiu a definir pot englobar-se en qualsevol d'aquests (Kotler i Amstrong, 2017):

1. **Investigació exploratòria:** Aquesta investigació tracta d'identificar els problemes i formular-los de la manera més precisa, incloent-hi la identificació de quines variables són rellevants per a la descripció d'aquests.

Generalment, aquesta investigació es planteja com un estudi preliminar, flexible i amb poca formalitat metodològica, basant-se en l'estudi de dades ja existents, coneixements adquirits per organitzacions i individus en contacte amb els problemes o l'examen de situacions anàlogues mitjançant casos d'estudi i simulacions.

La investigació exploratòria és emprada per a identificar els components susceptibles a estudi de problemes de major mida, per una correcta formulació de conceptes o per la familiarització dels investigadors amb la natura del problema.

2. **Investigació descriptiva:** aquest tipus d'investigació té com a principal finalitat la de descriure les característiques de determinats grups, conèixer la freqüència en què ocorre algun fet, establir la relació entre dues o més variables o realitzar prediccions basant-se en dades històriques o pertanyents a l'àmbit del problema. Són estudis que requereixen models d'investigació basats en hipòtesis. Generalment es divideixen entre estudis longitudinals, o d'evolució d'individus o variables, i estudis transversals, o d'anàlisi completa de situació.
3. **Investigació causal:** la finalitat de les investigacions causals és la d'establir mecanismes de contrast d'hipòtesi quan les relacions entre variables són de causa i efecte.

Tot i ser l'etapa més complexa de dur a terme per a qualsevol investigador, aquesta fase és insalvable i del seu èxit depenen la resta de la investigació, ja que és ací on s'estableixen les guies que conduiran tot el procés d'investigació. De no acabar de manera fructuosa, tota la investigació corre perill de no ser de valor per a l'organització, ja que no s'haurien establert correctament les necessitats d'aquesta i potser s'hauria analitzat un problema diferent del requerit.

2.3.3. Fase 2. Desenvolupament del pla d'investigació per recopilar la informació

Una vegada definits problemes i objectius de la investigació, l'equip d'investigadors ha de determinar com es desenvoluparà el **pla d'investigació** per a la recollida de la informació necessària. Segons Kotler i Armstrong (2017), "el pla d'investigació posa en relleu les fonts de dades existents i explica els enfocaments concrets de la investigació, els mètodes de contacte, els plans de mostreig i els instruments que empraran els

investigadors per a recopilar noves dades”. En resum, aquest pla d’investigació haurà de traduir els objectius de la investigació en necessitats d’informació concreta, amb uns mitjans determinats i instruments adequats per a la funció encomanada.

El pla d’investigació, tal com recomanen Kotler i Amstrong (2017), haurà de ser una **proposta escrita**, sobretot en casos on el projecte d’investigació siga gran i complex o quan una empresa externa estiga al càrrec de la investigació d’una organització. Aquesta proposta haurà de contemplar tant els problemes abordats com els objectius d’investigació, així com les dades a obtenir i com s’obtidran. Finalment, explicitarà com els resultats ajudaran a l’organització en la presa de decisions i els costos derivats de realitzar-la.

Serà adequat tindre en compte que no tota la informació haurà de ser obtinguda a partir de fonts primàries, recopilant-les de manera intencional per a la investigació, sinó que haurem de tindre en compte que ja existeixen fonts de dades secundàries – algunes inclús gratuïtes – que permeten abaratir els costos totals d’obtenció d’informació.

Com a principals fonts secundàries d’informació, la investigació pot optar per:

- **Bases de dades de la mateixa empresa.**
- **Informes de dades secundaris de proveïdors externs.**
- **Bases de dades comercials i públiques externes.**
- **Motors de cerca d’Internet.**

Per la seua banda, les principals fonts primàries d’informació poden ser, depenent de l’enfocament d’investigació:

- **Enfocament d’investigació per observació:** implica la recollida de dades primàries a través de l’anàlisi del comportament de l’entorn i dels individus a estudi. Aquesta tècnica no requereix d’interpel·lació directa entre investigador i investigat. Així, el seu propòsit passa de ser el de la comprovació d’hipòtesis, objectiu clàssic que sí que es segueix en altres enfocaments, al d’obtenció de dades i nous detalls que no sorgirien en mètodes convencionals d’obtenció com les enquestes o les estratègies ja definides.

El següent enfocament també compartirà aquest principal propòsit, establint-se ambdós com una quantificació fora de la convencionalitat dels mètodes d’estudi.

- **Enfocament d'investigació etnogràfica:** es basa en la interacció amb l'individu a estudi en el seu "medi natural". Així, professionals d'investigació són introduïts en el mitjà on es mouen els individus amb la finalitat de recopilar dades respecte del seu comportament.
- **Enfocament d'investigació per enquesta:** és el mètode més emprat per la recopilació de dades primàries, essencial per a la recopilació d'informació descriptiva. El seu principal avantatge és el de la flexibilitat, ja que la generació d'una enquesta permet situar-la en una gran varietat de contextos, possibilitat que la situa com una gran aliada respecte de l'obtenció de dades de tipus descriptiu. Tot i això, el seu principal inconvenient ve per la seua interacció directa amb l'objecte d'estudi, ja que la seua poca predisposició, desconeixement o inclús una mala formulació de l'enquesta a realitzar poden malbaratar els esforços invertits en aquesta tècnica.

Respecte dels tipus de contacte que es poden realitzar per a la recopilació de dades, aquests poden ser classificats segons el mitjà a través del qual es realitzen:

- **Comunicació per correu:** és la forma més econòmica de recopilar informació, amb una gran llibertat per a l'usuari a contestar preguntes personals que si la interacció amb ell fora a través de mitjans més interactius, ni l'opinió de l'entrevistador pot afectar el biaix de l'entrevista.

Per contra, el seu principal inconvenient passa per la poca flexibilitat i taxa de resposta per enquesta molt baixa respecte d'altres alternatives. Per açò, aquestes enquestes s'han traduït en la seua majoria a mètodes electrònics com l'*email* o la missatgeria instantània.

- **Comunicació per telèfon:** el mètode telefònic proporciona flexibilitat a l'opció d'entrevista, tenint una persona entrevistadora que siga capaç de resoldre els dubtes de l'entrevistat i per tant facilitant l'addició de preguntes més complicades a l'enquesta o l'adaptació dinàmica del qüestionari.

Les principals variables negatives d'aquest mètode són l'addició del biaix de l'entrevistador siga pel to, intencionalitat o d'altres, i la poca predisposició d'alguns entrevistats a col·laborar amb l'estudi per aquest

mitjà. També s'han de tindre en compte les llistes de prohibició com la *llista Robinson*.

- **Entrevistes personals:** les entrevistes personals també presenten la flexibilitat per part de l'entrevistador, amb les contres que això suposa, però amb un cost superior al telefònic. Permet presentar elements gràfics o físics a l'enquesta.
- **Entrevistes per grups de discussió:** aquest mètode consisteix a debatre en grups reduïts aspectes de les variables a estudi. Mitjançant un debat iniciat per l'entrevistador, s'incita a que els individus del grup expressen les seues opinions a través de la interpel·lació entre ells. Aquestes reunions han passat de ser sempre físiques a, una vegada més, traduir-se a alternatives en línia i incloure així més variabilitat i possibilitats d'estudi. La representació real de la població objectiu, la sinceritat dels individus i altres variables relatives al comportament dels usuaris poden ser les principals parts negatives d'aquest mètode d'entrevista.
- **Comunicació *online*:** a més de la traducció a mitjans electrònics dels mètodes citats anteriorment, existeixen ferramentes exclusives d'aquest mitjà que permeten la recopilació de dades de manera més efectiva. Açò és, entre d'altres, l'establiment de fòrums, les preguntes de satisfacció de servei, la creació d'entorns virtuals per preparar els subjectes o inclús la lectura dels seus comportaments dins d'un servei.
Aquest mètode presenta un molt baix cost respecte d'altres alternatives, així com una major flexibilitat en l'enfocament de l'entrevista i un major nombre d'individus a estudi.
- **Enquestes implícites de xarxes i mitjans socials:** que els usuaris compartisquen informació en xarxes socials i mitjans públics en línia permet moltes possibilitats d'estudi indirecte, ja que es poden establir enquestes que són contestables de manera implícita per un nombre molt elevat d'usuaris, comptant així amb tota la base d'usuaris de les diferents plataformes.
Els processos de mostratge i classificació són més ràpids que en qualsevol altre mètode, i l'obtenció de dades és pràcticament immediata.

- **Enfocament d'investigació experimental:** és la ferramenta més adequada per recopilar informació causal. En els seus experiments, aquest enfocament selecciona un grup de subjectes equivalents, anomenats mostra, són tractats de manera diferenciada, controlant els factors que no estan relacionats, i buscant diferències en les respostes de cada grup.

Existeixen variants sobre com realitzar aquests experiments segons el tipus d'investigació realitzada, tenint en compte que en tots els casos es poden incloure grups de control per paral·lelitzar les seues dades i comprovar-ne la veracitat:

- **Experiments naturals:** l'investigador no realitza cap tipus de selecció ni preparació de candidats.
- **Experiments controlats:** existeix una selecció prèvia dels candidats que formaran part dels grups d'estudi i/o de control.

Respecte dels diferents tipus d'experiments que s'hi poden realitzar, aquest són:

- **Experiment a l'atzar:** l'única variable que controla l'investigador és la independent a estudi.
- **Experiment de bloc aleatori:** quan es vol estudiar la influència d'un factor sobre una variable quantitativa, es possible que apareguen nous factors que també siguin rellevants per l'estudi. Aquests nous factors s'anomenen *factors bloc* i requeriran d'un estudi específic per cadascun d'ells com apareguen.
- **Experiment de quadrat llatí:** es generen tres factors, un principal i altres dos de control, per estudiar si aquests altres dos influeixen en la variable d'estudi. Es faran tantes combinacions com sospites d'influència.
- **Experiment de quadrat grecollatí:** també anomenat experiment del quadrat d'Euler, permeten provar la combinació d'influències entre dues variables a estudi.
- **Experiment amb intercanvi:** és l'aplicació alternativa dels diferents tractaments a les unitats experimentals. Combina característiques dels blocs aleatoris i dels quadrats llatins.
- **Experiment factorial:** s'estudien diversos factors principals, amb una mesura del seu impacte individual i en conjunts sobre la variable a estudi.

Per a tots aquests enfocaments, existeixen ferramentes que permeten que, encara que la població total d'estudi siga molt elevada, l'investigador no haja d'estudiar-la en la seua

totalitat. Aquestes tècniques de reducció dels individus a estudi s'anomenen **tècniques de mostratge** i el seu ús i característiques s'especificaran dins del pla d'investigació.

2.3.3.1. Mostra, pla de mostratge i instruments de la investigació

a. Mostra

La mostra, segons Kotler i Armstrong (2017), és el resultat de segmentar la població a estudi amb la intenció que represente al conjunt de la població en el marc de la investigació comercial. Com a resultat de l'aplicació deguda del pla de mostratge, aquesta mostra serà una ferramenta clau per a l'extracció d'estimacions amb un grau de precisió acceptable per a l'empresa per a la qual es realitzi.

b. Pla de mostratge

El pla de mostratge és la contextualització del conjunt de tècniques que s'empren per a la selecció dels individus que s'investigaran per obtenir un grau de confiança suficient respecte del valor de les variables d'estudi. El principal objectiu que busca aquest pla és el de reducció dels temps i costos que suposa realitzar una anàlisi sobre una població determinada, sobretot quan s'estan investigant conjunts d'individus elevats.

Com és esperable, el pla mostratge intentarà representar d'una manera fidedigna les característiques del conjunt poblacional a estudi. Aquesta tasca, però, és improbable atesa l'heterogenia natural que presenta la realitat. Per tindre en compte aquesta variabilitat respecte de l'estudi de la població completa, s'intentarà aconseguir una reducció al màxim de la incògnita respecte del possible valor en la població total a estudi. Açò es farà a través d'una selecció en nombre i varietat suficient per a disminuir les possibilitats d'errada.

Per establir correctament quina és la mida de la mostra ideal per al marge d'error acceptat i les característiques que aquesta hauria de tindre, s'han de realitzar les següents tasques:

- 1. Definir la població objecte d'estudi.**
- 2. Seleccionar l'estructura de la mostra.**
- 3. Especificar la unitat mostral.**
- 4. Seleccionar el mètode de mostreig.**
- 5. Determinar la mida de la mostra.**
- 6. Dissenyar el pla de mostreig.**
- 7. Seleccionar la mostra.**

Com es pot observar, és essencial determinar, una vegada definits els paràmetres clau que defineixen la població i la mostra ideal, seleccionar els mètodes de mostreig ideals per realitzar la selecció de mostra, així com la mida ideal de la mostra, abans de dissenyar qualsevol pla de mostreig.

Pel que fa a les distintes **tècniques de mostratge** que es poden emprar per a aconseguir una mostra model de la població segons Kotler i Armstrong (2017), aquestes són les següents:

- **Tècniques de mostreig probabilístic:** és aquell conjunt de tècniques que es basa en ferramentes estadístiques per a la selecció dels individus.
 - **Mostreig aleatori simple:** cada membre de la població té una probabilitat igual de ser seleccionat.
 - **Mostreig aleatori estratificat:** la població es divideix en conjunts mútuament excloents i s'hi obté mostres aleatòries de cada grup.
 - **Mostreig per conglomerats (*clústers*):** la població es divideix en conjunts i l'investigador extrau una mostra dels grups que seran entrevistats.
- **Tècniques de mostreig no probabilístic:** es basen en ferramentes no estadístiques.
 - **Mostreig per conveniència:** l'investigador selecciona els membres de la població dels quals és més fàcil obtenir la informació.
 - **Mostreig de judici:** la selecció de membres de la població es basa en els judicis de valor de l'investigador.
 - **Mostreig per quotes:** l'investigador localitza i entrevista a un determinat nombre de persones de cadascuna de les categories de la població.

Si parlem de la determinació de la **mida de la mostra**, aquesta s'ha de ponderar en funció de variables com el temps disponible, els costos assumibles i el grau d'error que accepti l'empresa beneficiària de l'estudi. Per aconseguir administrar l'error respecte de la població, serà necessari establir un **interval de confiança** de les dades obtingudes i una estimació de l'**error derivat del mostreig**. A menor interval de confiança, major grau d'incertesa es deixarà en l'estudi posterior. A menor error derivat del mostreig, més fiabilitat de les dades obtingudes.

Tant el nombre d'individus de la mostra que portarà a un determinat interval de confiança com l'error derivat del mostreig són quantificables i la seua definició varia en funció de si treballem amb poblacions quantificables (finites) o no quantificables (infinites).

Per calcular el possible error de mostreig en una distribució normal, és a dir, la possible discordança de resultats entre l'estudi sobre una mostra respecte de l'estudi sobre la població, emprarem el càlcul de l'error estàndard com a base.

L'**error estàndard** ($\sigma_{\bar{x}}$) defineix la desviació estàndard (σ) de totes les mitjanes de les mostres escollides (μ) respecte de la mitjana dels valors de la població ($\bar{\mu}$).

L'error estàndard es calcula com:

$$\sigma_{\bar{x}} = \frac{\sigma}{\sqrt{n}}$$

On:

n: mida de la mostra

σ : Desviació estàndard de la població

Ja que conèixer la mitjana de desviació de tota la població és impracticable perquè requeriria l'estudi de tota la població per obtindre-la, es recorre a una aproximació basada en la desviació estàndard de la mostra:

$$\sigma_{\bar{x}} \approx \frac{s}{\sqrt{n}}$$

On:

n: mida de la mostra

s: desviació estàndard de la població basada en la mostra

L'aplicació d'aquesta fórmula implica conèixer si la població és finita o infinita. Si treballem amb poblacions finites, l'expressió és modificada des de l'original i passa a ser la següent:

$$\sigma_{\bar{x}} \approx \frac{s}{\sqrt{N}} \times \sqrt{\frac{N-n}{N-1}}$$

On:

n: mida de la mostra

s: desviació estàndard de la població basada en la mostra

N: mida de la població

Una vegada establert l'error estàndard, podrem conèixer l'interval de confiança. Aquest s'articula sobre l'error de mostreig que podem tolerar. Açò definirà els límits acceptables en els quals la mitjana de valors de la mostra ($\bar{\mu}$) oscil·la amb un determinat nivell de confiança (α) establert per l'investigador o per l'interessat en l'estudi. De nou, el seu càlcul també variarà depenent de si treballem amb valors provinents de mostres finites o infinites, així com de la mida de la mostra.

Per definició general, l'**error de mostreig** es calcularà com:

$$\text{Error de Mostreig (E)} = Z_{\alpha/2} \times \sigma_{\bar{x}}$$

On:

α : percentatge d'error acceptable. Per exemple, si volem una confiança en la mostra del 90%, llavors $\alpha = 1 - 90\% = 0,1$.

$Z_{\alpha/2}$: nivell de confiança en una distribució normal estandarditzada. Es calcula generalment com $Z = \frac{X - \mu}{\sigma}$, sent X el valor extret de la mostra. En aquest cas, però, s'empra al contrari, ja que es busca el valor de Z que aporte el nivell de confiança suficient per a complir el nivell d'error α . Ja queensem extraure els valors més dispars de la distribució, repartirem l'acceptabilitat d'error en els dos extrems d'aquesta ($\alpha/2$).

Amb l'error de mostreig determinat, només quedarà aplicar-lo a l'**interval de confiança** amb el que treballarem. Per definició, l'interval de confiança contindrà tots els valors x obtinguts de la mostra que estiguen compresos el conjunt:

$$\{x \mid (\bar{\mu} - E) \leq x \leq (\bar{\mu} + E)\}, \quad \text{on } x \in \mathbb{R}$$

Per últim, només quedarà definir les ferramentes que es poden emprar, una vegada ja hem determinat l'error de mostratge i els nivells de confiança, per determinar la grandària de la mostra que complisca els valors escollits dins d'una població finita o infinita.

Per a les poblacions finites, el càlcul mostrat es realitzarà de la següent forma:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \times p(1 - p)}{E^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p(1 - p)}$$

On:

p : probabilitat de què un comportament a estudi aparega

Per al cas de les poblacions infinites, el càlcul mostrat serà el següent:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \times p(1 - p)}{E^2}$$

c. Instruments de la investigació

Existeixen diferents ferramentes per dur a terme una investigació i recopilar dades primàries. Aquestes ferramentes s'emmarquen dins de dos grups principals: els *qüestionaris* i els *dispositius mecànics*.

- **Qüestionaris:** són la ferramenta més freqüent emprada per la investigació, siga en persona, telèfon o *online*. Presenten una gran flexibilitat d'ús i intencionalitat, així com una àmplia variabilitat en els tipus de preguntes realitzades (obertes, tancades, de selecció múltiple, d'ordenació, de valoració...).

Com més llibertat es dona a l'usuari per emplenar un qüestionari, més informació exploratòria podrem obtindre, mentre que si l'esquema del qüestionari es planteja com un de respostes ja previstes, podrem obtindre una descripció de l'estat de la població en funció d'unes variables, així com una major capacitat de tabulació i manipulació de les dades resultants.

- **Els instruments mecànics:** fa referència a mètodes de recollida de dades que no interpel·len de manera directa els membres de la població. Exemples són els audímetres, la recollida de dades GPS o perfils d'electroencefalografia i ressonància magnètica de l'activitat cerebral dels usuaris a estudi.

Aquestes ferramentes proporcionen informació que no es genera de manera conscient en l'usuari, com la resposta emocional o instintiva d'aquests envers determinats estímuls, així com patrons de comportament inconscients. La principal part negativa d'aquests sistemes d'investigació es genera amb les grans dificultats que les dades recollides presenten per ser manipulades i per extraure informació d'elles.

2.3.4. Fase 3. Implementació del pla d'investigació: recopilació i anàlisi de les dades

Una vegada ja s'han definit tots els paràmetres tècnics i procedimentals que s'hauran d'usar en el procés d'investigació, aquest es posa en marxa. Aquesta fase del procediment és la que engloba el treball de camp que es realitza una vegada s'han definit els passos a seguir, així com tot el procediment posterior de codificació, tabulació i anàlisi de tot allò que s'obté.

2.3.4.1. Recopilació de les dades

Serà crucial, segons Kotler i Armstrong (2017) que els investigadors “vigilen de prop aquesta etapa per assegurar-se que el pla s'executa correctament, així com per evitar els

problemes que poden sorgir de les tècniques i tecnologies de recollida de dades, amb la seua qualitat i amb els seus terminis”.

Caldrà identificar els possibles errors que apareguen en la recollida de dades. Aquests poden ser:

- **Error per falta de resposta:** és tota aquella manca de resposta per part de l'entrevistat, ja siga per no estar disponible, tindre les dades d'aquest errònies i no arribar a accedir a ell o per altres motius derivats de la predisposició a aportar dades de l'usuari en la mostra.
- **Error d'entrevista:** són tots aquells errors derivats dels mateixos mètodes d'obtenció de dades. Entre els principals errors d'entrevista podem trobar:
 - **Introducció de l'opinió de l'entrevistador.**
 - **L'omissió de part del procediment de recollida.**
 - **Modificacions de l'enunciat de les preguntes en la formulació.**
 - **Introducció de respostes falses.**

2.3.4.2. *Tabulació i codificació de les dades*

És essencial per a la correcta interpretació de les dades un correcte tractament de tot allò que s'ha recollit en la fase d'obtenció. Les principals ferramentes disponibles per facilitar una interpretació adequada són la correcta **codificació** i **tabulació** d'allò que s'ha obtingut i la posterior **anàlisi de dades**.

- **Codificació de les dades:** només recollides, serà essencial realitzar una codificació meticulosa de les dades recollides. Açò no només inclou la possible digitalització o introducció en qualsevol sistema d'anàlisi, sinó l'eliminació i correcció de totes aquelles recollides que no siguen adequades.

En el procés de codificació, totes les respostes de qüestionaris, formularis, peticions, enquestes i altres mètodes de recollida d'informació es transformen en codis numèrics i es digitalitzen, permetent el tractament estadístic de les dades.

- **Tabulació de les dades:** aquest procediment consisteix en la numeració de vegades que en cadascuna de les variables a estudi ha donat un valor determinat al llarg de la recollida, ja siga de manera individual (tabulació simple) o amb incidències de més d'una variable amb valors determinats (tabulació creuada).

La tabulació permetrà fer més fàcil la posterior anàlisi de les dades, ja que facilitarà l'accés a mètodes estadístics al conjunt recollit, a més de començar a fer

observables les principals tendències de comportament de la mostra en alguns dels paràmetres d'estudi.

2.3.4.3. Anàlisi de les dades

L'etapa d'anàlisi engloba tots aquells mètodes estadístics, psicològics i sociològics que poden ser emprats per a obtenir informació a partir de les dades obtingudes en la fase d'obtenció.

Tots aquests mètodes d'anàlisi poden englobar-se de manera general en dues categories diferenciades segons el nombre de variables que pretenen entendre. Aquestes categories són les d'**anàlisi univariable o bivariabile** i les d'**anàlisi multivariable**.

a. Anàlisi univariable o bivariabile

Les tècniques d'anàlisi univariable o bivariabile són totes aquelles que estudien les característiques d'una sola variable, o del comportament d'una variable respecte de les característiques d'una altra. Aquestes ferramentes d'anàlisi univariable es divideixen entre:

- **Distribució de freqüències o tabulació simple.**
- **Mitjanes** (mitja, mitjana i moda).
- **Dispersió de variable** (variància, covariància i desviació estàndard).
- **Proves de significació:** a través de la proposició d'una hipòtesi, es comprova si aquesta és certa per a la població amb un determinat nivell de confiança. Les diferents proves realitzables poden dividir-se en:
 - **Proves paramètriques:** són aquelles que pressuposen distribucions estadístiques en les dades, necessitant per tant que es complisquen determinades condicions d'existència del model necessari. Exemples en són les proves *t de Student*, els test Saphiro-Wilks o la prova de Fisher.
 - **Proves no paramètriques:** quan les mostres tenen una variància molt heterogènia, o les variables no s'adeqüen a ningun tipus de distribució, podem aplicar proves que no depenen de com estan situades les dades respecte de l'espectre mostral. Algunes de les proves no paramètriques més usades són els test χ^2 , les proves de signes o les proves U de Mann-Whitney.

Per la seua part, les tècniques d'anàlisi bivariàble inclouen tots aquells procediments que mesuren la relació entre dos variables. En alguns casos són casos especials o simplificats de les tècniques multivariàbles. Les principals tècniques d'anàlisi bivariàble són:

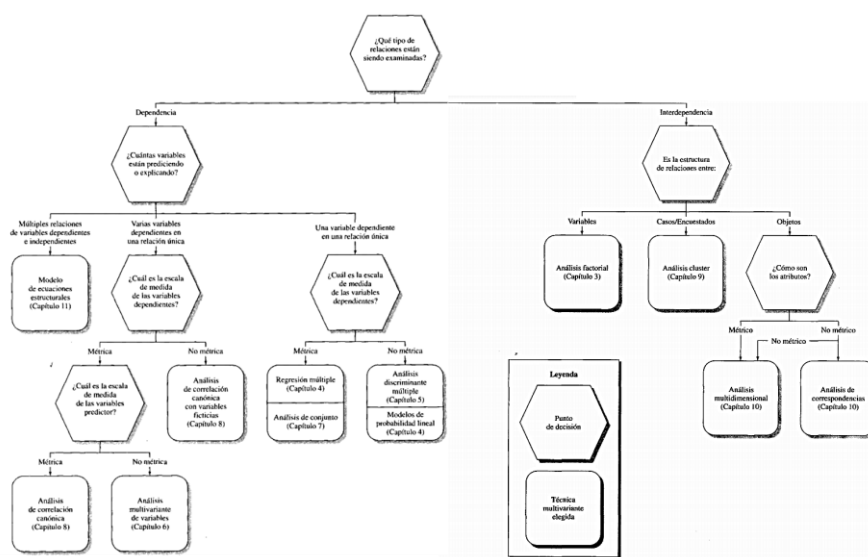
- **Taules i coeficient de contingència.**
- **Correlació entre rangs de Spearman.**
- **Correlació lineal.**
- **Anàlisi de variància i covariància.**
- **Anàlisi de regressió simple.**

b. Anàlisi multivariàble

Segons Hair et al. (1999), l'anàlisi multivariàble fa referència a "tots els mètodes estadístics que analitzen simultàniament mesures múltiples de cada individu o objecte sotmés a investigació". En un sentit més estricte de la definició, moltes de les tècniques multivariàntes deriven d'ampliar metodologies d'anàlisi univariàble i bivariàble.

Les tècniques multivariàbles en molts casos són un mitjà de representar en una anàlisi simple allò que ha requerit diverses anàlisis emprant tècniques univariàbles. D'altres vegades, les tècniques multivariàbles es dissenyen de manera específica per tractar amb problemes de natura multivariànt. En qualsevol dels dos casos, la seua utilitat principal és la "d'explicar el comportament d'un conjunt de variables aleatòries, interrelacionades d'una manera que els seus diferents efectes no puguen ser interpretats separatament amb algun sentit" (Hair et al., 1999, p. 4). Per tant, l'essència d'aquest conjunt de tècniques radica en l'obtenció d'aquell grau de relació entre les combinacions de variables i no tant en l'anàlisi del nombre de variables o d'observacions de cadascuna d'elles.

II·lustració 10. Arbre de decisió per escollir una tècnica multivariant



Font: Hair, J.F. Jr., Anderson, R.E., Tatham, R.L., Black, W.C. (1999)

Principalment, les tècniques d'anàlisi multivariant es poden classificar segons el tipus de relacions que estan sent determinades. Seguint la *II·lustració 10*, Hair et al. (1999) proposen un mètode de tres qüestions per encaminar a l'investigador cap al mètode multivariant adequat. Aquestes preguntes són:

1. **Poden dividir-se les variables en dependents o independents basant-se en la classificació d'alguna teoria?**: La resposta a aquesta pregunta indica si s'haurà d'anàlitzar a través de mètodes de **dependència** (on una o més variables s'indiquen com dependents i s'intenten explicar a través de la resta) o d'**interdependència** (cap variable d'estudi és tractada inicialment com dependent o independent, sinó que el seu estudi és conjunt).
2. **Si poden dividir-se, quantes d'aquestes variables són tractades com dependents en una anàlisi simple?**: si ja tenim clar que l'anàlisi serà de **dependència**, el mètode a escollir dependrà del **nombre de variables dependents i independents**. En el cas d'escollir una anàlisi d'**interdependència**, el que haurem d'observar és quina **estructura de relacions** volem estudiar (si és entre variables, entre casos o entre objectes d'estudi).
3. **Com són les variables mesurades?**: açò farà referència a si les variables s'articulen segons escales de mesura quantitatives o qualitatives, ja que serà rellevant en el tipus d'estudi escollit.

2.3.5. Fase 4. Interpretació i informes sobre els resultats

Després de la realització d'una investigació, cal resumir tota la tasca realitzada i presentar-la d'una forma que la faça útil per als interessats. Aquest informe d'investigació serà la materialització ordenada, sintètica i clara de tot allò que s'ha realitzat, des de la presentació dels objectius de la investigació, les fonts de dades emprades, tota aquella informació consultada i les posteriors anàlisis de les variables d'estudi, mostrant quines possibles relacions s'han trobat entre elles.

Aquesta síntesi del treball, però, caldrà que es realitze de manera sistemàtica, segons Jesús et al. (2015, pp. 197-198) per dos motius principals:

1. **Satisfer la necessitat utilitarista de qualsevol investigació:** tota investigació busca satisfer les necessitats de coneixement en un aspecte determinat, així com ajudar en la presa de decisions posteriors. Si la informació no és clara, el procediment pot no arribar a realitzar-se de manera adequada.
2. **Per la possibilitat d'auditoria de la investigació realitzada:** tota investigació pot ser analitzada des d'un punt de vista metodològic, per així trobar possibles errors de procediment o plantejament que hagen pogut aparèixer en el transcurs de la investigació. Caldrà seguir un procés metòdic que facilite l'auditoria de totes les fases realitzades, ferramentes emprades i anàlisis executades.

Seguint amb el que anomenen Jesús et al. (2015, pp. 198-205), una estructura adequada per a aquest producte de la investigació seria el següent:

1. **Informacions de base en una investigació de mercats:** l'investigador farà referència a les parts interessades, l'equip investigador i els objectius d'investigació, així com les subcontractacions que s'hagen realitzat en qualsevol de les etapes del procediment d'investigació.
2. **Definició i justificació de la mostra:** caldrà explicitar el procés de selecció de la mostra en funció de població, així com els mètodes de mostreig, les característiques i distribució de la mostra i els errors assumibles que se'n deriven.
3. **Recol·lecció de dades i altres informacions:** cal deixar constància no només dels mètodes de recol·lecció primaris i secundaris i les seues dates d'obtenció, sinó de totes les incidències o dificultats que s'hi hagen trobat en el transcurs d'aquesta etapa, així com biaixos de la mostra si s'han detectat.

4. **Presentació de resultats i conclusions:** Caldrà explicitar els resultats d'anàlisi que siguin rellevants, així com les conclusions extretes pels analistes, tots dos de manera diferenciada.

CAPÍTOL 3:

ANTECEDENTS: EL SECTOR TÈXTIL, EL CLÚSTER VALENCIÀ I L'ASSOCIACIÓ ATEVAL

3.1. Introducció

En aquest capítol es tractarà de definir i posar en context l'objecte d'estudi, el sector industrial tèxtil i la seua composició al clúster industrial valencià. A fi de donar una imatge contextualitzada d'aquest, és necessari parlar del context històric, econòmic i tècnic que ha definit el tèxtil al país i en particular a la zona on s'ubica aquest clúster, les Comarques Centrals del País Valencià.

Com a nexa d'unió entre el clúster i la universitat cal destacar el paper que realitza l'Associació del Tèxtil Valencià (ATEVAL), principal representant d'aquest a nivell nacional i internacional. També d'ella es donarà una descripció de les seues funcions i de quin és el seu paper al sector.

3.2. Caracterització de la indústria tèxtil a Espanya

Quan parlem del sector del tèxtil fem referència a totes les activitats industrials relacionades amb la obtenció de filatura i matèries primeres relacionades fins la teixidura i filatura del producte final a través dels processos de confecció. A aquestes activitats s'inclouen altres addicionals com l'estampat, el tintat i demés procediments químics i físics que confereixen al producte final les característiques desitjades respecte al color, textura i demés capacitats addicionals.

Totes les activitats mencionades anteriorment es realitzen de manera atomitzada i descentralitzada per nombroses empreses de diferent mida i característiques, molt especialitzades en la seua tasca i amb una gran necessitat de comunicació entre graons de la cadena de valor. Aquesta estructura particular es presenta ja des de l'inici de la primera revolució industrial, per ser un sector de llarga trajectòria històrica i de les primeres a ser introduïdes a la mecanització anglesa dels segles XVIII i XIX. A través dels posteriors avanços científics i tecnològics realitzats al segle XX, com el naixement de les fibres artificials, els fils amb textures modificades o l'addició de nous canals de producció i canals de comercialització, aquest acaba de definir el seu procés productiu fins a l'estructura i components que trobem a l'època actual.

És degut a aquesta longevitat que a la indústria tèxtil se l'ha considerada clàssicament com una "indústria tradicional", una que forma part de la història de l'economia. També és considerada una de les indústries més heterogènies, per la seua gran quantitat d'elements participants en tota la confecció del producte final, des de la preparació de les

fibres de diferents orígens fins a l'estampat i confecció dels productes finals, que arriben al consumidor a través dels canals de comercialització.

Si seguim la classificació sectorial del Ministeri d'Indústria, Comerç i Turisme, l'activitat de la indústria tèxtil està classificada com una activitat d'indústria manufacturera dins dels subapartats 13 i 14 a la Classificació Nacional d'Activitats Econòmiques actual (CNAE-2009) dins de la Rama Industrial (RAMI) número 16. En particular, el sector està dividit en els següents subsectors:

- 13.- Indústria tèxtil (Grup 13, CNAE-2009 / RAMI-16.1)
 - Preparació i filat de fibres tèxtils (Grup 13.1, CNAE-2009)
 - Fabricació de teixits tèxtils (Grup 13.2, CNAE-2009)
 - Acabat de tèxtils (Grup 13.3, CNAE-2009)
 - Fabricació d'altres productes tèxtils (Grup 13.9, CNAE-2009)
- 14.- Confecció de peces de vestir (Grup 14, CNAE-2009 / RAMI-16.2)
 - Confecció de peces de vestir, excepte pelleria (Grup 14.1, CNAE-2009)
 - Fabricació d'articles de pelleria (Grup 14.2, CNAE-2009)
 - Confecció de peces de vestir de punt (Grup 14.3, CNAE-2009)

En els últims quaranta anys l'estructura i components del sector tèxtil han necessitat de moltes transformacions per adequar-se a les noves demandes del seu context. Amb una orientació clara cap a l'abastiment del mercat intern nacional i una gran protecció respecte a la competència forana fins l'oberturisme dels anys 70, tot el sector va haver d'incorporar-hi en estratègies que li permeteren acabar amb la baixa productivitat respecte dels nous competidors del panorama tèxtil internacional arran de l'eliminació de proteccions i aranzels. La crisi d'aquesta època també accelerà estos processos de reconversió industrial, acostant el paradigma nacional al nou sistema de globalització emergent en l'economia europea. La incorporació dels plans de reconversió tèxtil tutelats pels organismes nacionals permeteren al sector aconseguir el finançament necessari per millorar les estructures productives i potenciar factors de competitivitat com la tecnologia o les tècniques de gestió.

El resultat d'aquestes polítiques fou el d'una inversió de la balança productiva per un augment de les exportacions en els anys d'injecció de capital. Més endavant, l'entrada a la CEE va acabar amb moltes de les proteccions aranzelàries i incentius fiscals que s'establiren en els plans de reconversió, provocant una àmplia caiguda del nivell de

producció nacional, disminucions en el nombre de treballadors i la tornada a valors negatius en la balança del sector.

L'impacte en els últims vint anys de tres crisis econòmiques (92-93, 2008 i 2020) i l'eliminació de moltes de les barreres aranzelàries que abans protegien al tèxtil espanyol, com l'Acord Multifibres i el seu sistema de contingents des del 1974 fins la Ronda Uruguai del 2005, han acabat per reconfigurar una vegada més l'estructura d'aquest sector.

Actualment, el paper de la indústria espanyola en el panorama internacional ha quedat minvat amb una reducció de més del 50% del teixit empresarial i una reducció de la producció i exportació de producte nacional, centrant-se en les últimes etapes de confecció del producte i la distribució d'aquest a nivell internacional. L'aportació al PIB nacional del sector tèxtil és del 2,9% del total, una reducció a quasi la meitat de valors com el 4% que ocupava en 2008. A continuació es presenten les dades de producció del sector, de les que extraure que els seus valors són constants i inclús presenten una lleugera tendència positiva. Tot i això, aquesta tendència no és suficient per mantindre el ritme del creixement general nacional, acabant amb una disminució del seu pes relatiu al llarg dels anys.

Taula 1. Evolució del sector tèxtil-confecció

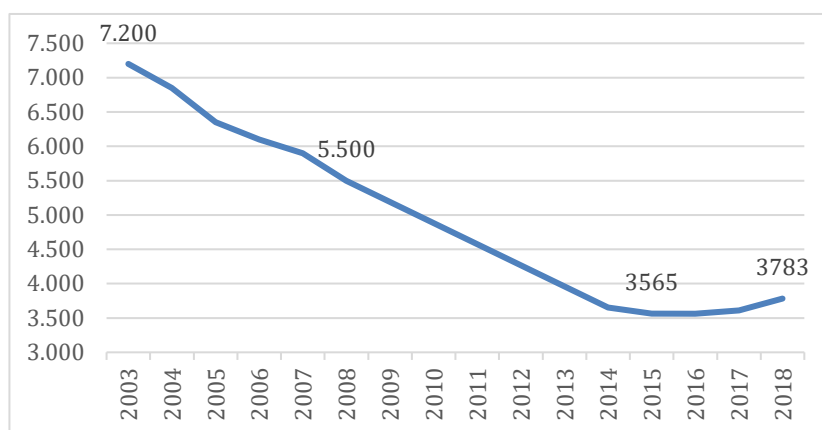
| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Nombre d'empreses | 3.654 | 3.565 | 3.562 | 3.608 | 3.783 |
| Treball (nº persones) | 41.858 | 43.186 | 44.799 | 45.021 | 47.151 |
| Importacions (milions d'€) | 3.832 | 4.159 | 4.408 | 4.511 | 4.527 |
| Exportacions (milions d'€) | 3.544 | 3.626 | 3.891 | 4.262 | 4.357 |
| Balança Com. (milions d'€) | -288 | -533 | -517 | -249 | -171 |

Font: Elaboració pròpia a partir del Centro de Información Textil y de la Confección (CITYC)

És destacable la recuperació que el sector ha tingut en nombre d'empreses i facturació en els últims 3 anys. Amb ella no només s'han augmentat els valors de facturació totals, sinó que s'ha aconseguit una tendència a reequilibrar la balança comercial a través d'un augment més quantios de les exportacions. Amb tot, no presenta valors positius a cap dels anys d'estudi.

Encara que les dades resultants de la última crisi econòmica provocada pel COVID-19, si que és possible treballar amb dades obtingudes poc després de l'impacte de la crisi financera del 2008 i les dades extretes fins el 2018.

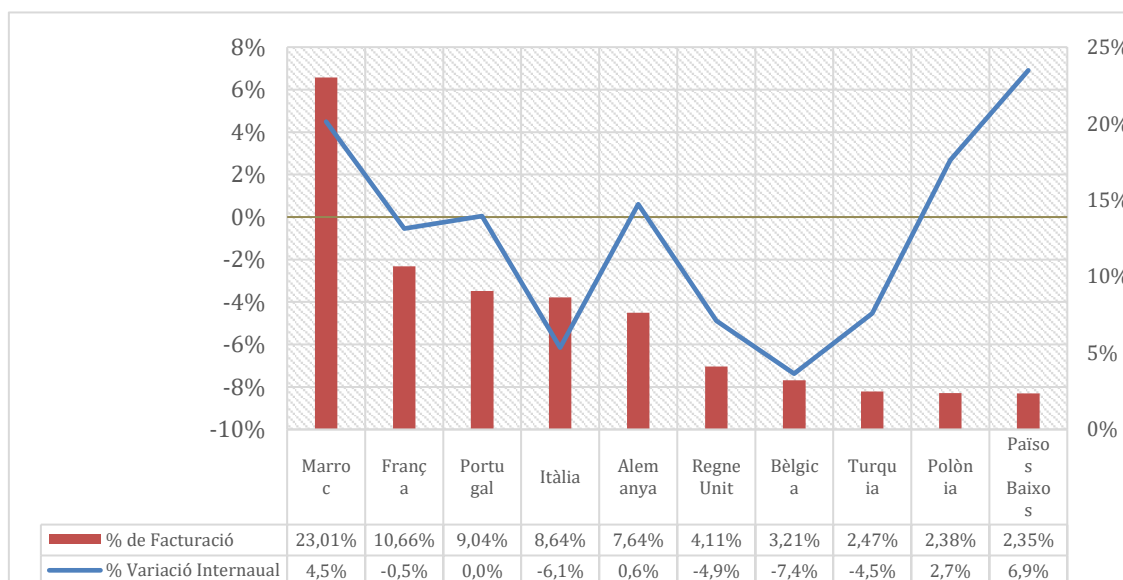
Gràfic 1. Evolució anual del nombre d'empreses del sector tèxtil-confecció



Font: Elaboració pròpia a partir del Centro de Información Textil y de la Confección (CITYC)

També cal tindre en consideració per contextualitzar el sector que en l'entorn de globalització actual una part important de la mercaderia produïda és exportada als mercats comunitaris i internacionals, a més de l'entrada de productes d'altres països ja siga de matèries primeres o de productes acabats que rivalitzen amb els de producció nacional.

Gràfic 2. Principals clients internacionals al 2018



Font: Elaboració pròpia a partir del Centro de Información Textil y de la Confección (CITYC)

Els principals clients del tèxtil a nivell internacional són el Marroc i els principals països del mercat comunitari. Així i tot, l'exportació té tendències de disminució entre exercicis en la majoria de països.

Taula 2. Exportacions per branca productiva en 2018 (milions d'€)

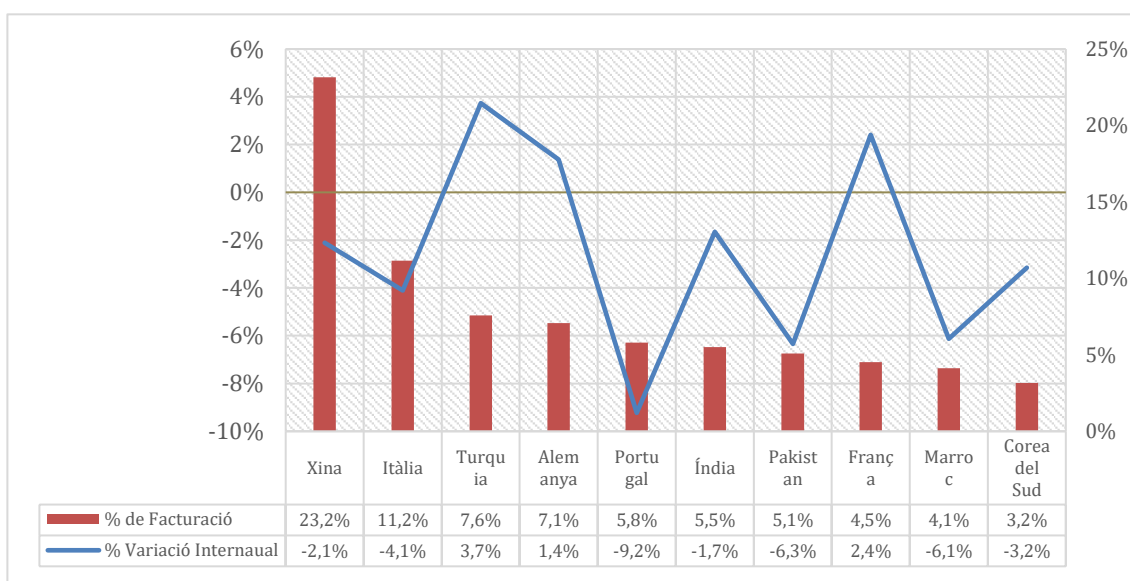
| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | % 2018 |
|-------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Fibres | 197 | 174 | 208 | 307 | 311 | 7,1% |
| Filats | 437 | 436 | 423 | 465 | 460 | 10,6% |
| Teixits | 1.207 | 1.210 | 1.295 | 1.370 | 1.375 | 31,5% |
| Teixits de punt | 278 | 292 | 352 | 351 | 360 | 8,3% |
| Catifes i recobriments | 73 | 86 | 98 | 111 | 114 | 2,6% |
| Articles d'ús tècnic | 847 | 864 | 899 | 962 | 1.032 | 23,7% |
| Teixit-Llar i d'altres | 504 | 564 | 616 | 696 | 705 | 16,2% |
| Total | 3.544 | 3.626 | 3.891 | 4.262 | 4.357 | 100,0% |

Font: Elaboració pròpia a partir del Centro de Información Textil y de la Confección (CITYC)

Els principals productes oferts al comerç internacional són els teixits amb un terç de la producció total venuda, els articles d'ús tècnic i per últim els productes acabats de teixit-llar. Pel que podem observar, la exportació de matèries primeres del procés productiu només representa entorn a un 18% de les exportacions totals, mentre que la resta se centra en productes acabats.

Si parlem de les importacions, podem observar les dades de l'últim exercici amb registre i comprovarem com, a diferència de la distribució de l'exportació, aquesta no està centrada únicament dins dels mercats pròxims com el Marroc o el comunitari. En aquest cas, la indústria tèxtil importa la majoria del producte de països en vies de desenvolupament asiàtics, principals indústries creixents en aquest i d'altres sectors, amb una predominança clara de Xina com a principal proveïdor.

Gràfic 3. Principals proveïdors internacionals al 2018



Font: Elaboració pròpia a partir del Centro de Información Textil y de la Confección (CITYC)

Si parlem dels productes que s'importen, cal destacar la presència dels mateixos productes que exporta la indústria espanyola. Açò també és relacionable amb la progressiva desaparició de la manufactura tèxtil en el parc empresarial respecte a d'altres sectors. El fet de no produir alguns d'aquests productes i quan es produeixen són venuts a l'estranger implica no cobrir la demanda interna, explicant així la distribució de la importació.

També la compra de producte tèxtil amb poc de processat i la seua posterior manufactura (confecció, estampat, acabat...) per a l'abastiment nacional i exportació, pràctica habitual en el sector, provoca aquest tipus de comportaments.

Taula 3. Importacions per branca productiva en 2018 (milions d'€)

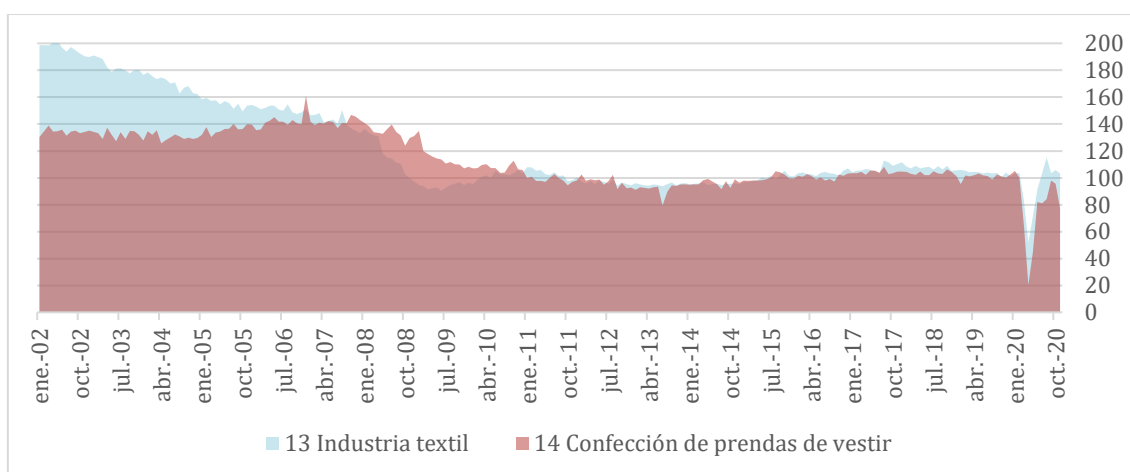
| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | % 2018 |
|-------------------------------|------|-------|-------|-------|-------|--------|
| Fibres | 384 | 395 | 404 | 426 | 438 | 9,7% |
| Filats | 547 | 516 | 518 | 547 | 547 | 12,1% |
| Teixits | 942 | 1.008 | 1.073 | 1.120 | 1.078 | 23,8% |
| Teixits de punt | 198 | 205 | 244 | 220 | 209 | 4,6% |
| Catifes i recobriments | 144 | 151 | 165 | 182 | 193 | 4,3% |

| | | | | | | |
|-------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Articles d'ús tècnic | 702 | 782 | 820 | 811 | 869 | 19,2% |
| Teixit-Llar i d'altres | 914 | 1.102 | 1.183 | 1.204 | 1.193 | 26,4% |
| Total | 3.832 | 4.159 | 4.408 | 4.511 | 4.527 | 100,0% |

Font: Elaboració pròpia a partir del Centro de Información Textil y de la Confección (CITYC)

La hipòtesi de la reducció de la xifra de negocis es veu recolzada per les dades totals de xifra de negocis, que han vist un gran descens sobretot en els últims deu anys. La indústria, tot i els cops de les crisis del 2008 i del COVID, manté el seu nivell de xifres de negocis a nivells similars al 2010, anys posterior a la major baixada productiva en el sector de la Indústria Tèxtil (CNAE-13). Tot i això, podem observar que s'ha estabilitzat la tendència a la disminució de les dècades passades.

Gràfic 4. Índex de xifres de negocis corregits d'efectes estacionals i de calendari (Base 2015)



Font: Elaboració pròpia a partir del Instituto Nacional de Estadística (INE)

3.3. Composició del sector tèxtil al País Valencià per branca productiva

És essencial per a posar en context el sector tèxtil a l'àrea geogràfica sobre la qual es realitzarà el treball d'anàlisi, juntament amb l'altre principal nucli industrial tèxtil al país, Catalunya.

Taula 4. Distribució d'empreses de més de cinc treballadors per àrea geogràfica i subsector dins la CNAE-13 a Febrer de 2020

| | | Resta d'Espanya | Catalunya | País Valencià | Total |
|---|-------------------------------|----------------------------|------------------|--------------------------|---------------|
| Filats (CNAE-1310) | Recompte | 20 | 76 | 70 | 166 |
| | % dins de Subsectors | 12,0% | 45,8% | 42,2% | 100,0% |
| | % dins de Localització | 4,5% | 15,3% | 14,6% | 11,6% |
| Teixits (CNAE- 1320) | Recompte | 55 | 95 | 109 | 259 |
| | % dins de Subsectors | 21,2% | 36,7% | 42,1% | 100,0% |
| | % dins de Localització | 12,3% | 19,1% | 22,8% | 18,2% |
| Acabats (CNAE-1330) | Recompte | 55 | 103 | 62 | 220 |
| | % dins de Subsectors | 25,0% | 46,8% | 28,2% | 100,0% |
| | % dins de Localització | 12,3% | 20,7% | 12,9% | 15,4% |
| Punt (CNAE-1391) | Recompte | 24 | 52 | 23 | 99 |
| | % dins de Subsectors | 24,2% | 52,5% | 23,2% | 100,0% |
| | % dins de Localització | 5,4% | 10,4% | 4,8% | 6,9% |
| Tèxtil Llar (CNAE-1392-95- 99) | Recompte | 233 | 137 | 152 | 522 |
| | % dins de Subsectors | 44,6% | 26,2% | 29,1% | 100,0% |
| | % dins de Localització | 52,0% | 27,5% | 31,7% | 36,6% |
| Catifes i cordoneria (CNAE-1393- 94) | Recompte | 29 | 11 | 48 | 88 |
| | % dins de Subsectors | 33,0% | 12,5% | 54,5% | 100,0% |
| | % dins de Localització | 6,5% | 2,2% | 10,0% | 6,2% |
| Tèxtils tècnics (CNAE-1396) | Recompte | 32 | 24 | 15 | 71 |
| | % dins de Subsectors | 45,1% | 33,8% | 21,1% | 100,0% |
| | % dins de Localització | 7,1% | 4,8% | 3,1% | 5,0% |
| Total | Recompte | 448 | 498 | 479 | 1425 |
| | % dins de Subsectors | 31,4% | 34,9% | 33,6% | 100,0% |
| | % dins de Localització | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Font: Dades facilitades per ATEVAL a partir del Sistema de Anàlisi de Balances Ibèrics

Si parlem de l'estructuració del teixit empresarial a Espanya trobarem que, si destaquem aquelles que tenen cinc o més treballadors, estem parlant d'un total de 1425 empreses al sector. D'aquestes, el 34,9% es troba Catalunya i el 33,6% al País Valencià.

Tenen especial rellevància els sectors de Tèxtil Llar i Filatura dins de l'estructura del clúster i de la comunitat autònoma a estudi:

- El 42,2% de les empreses de filatura es troben al País Valencià (70 de 166) i el 45,8% a Catalunya (76 de 166). Gairebé totes les empreses de matèria primera nacionals es troben a la costa mediterrània, però la creixença de proveïdors internacionals a través de la globalització pot fer perillar el seu paper al mercat nacional.
- El tèxtil llar és predominant tant al sector tèxtil nacional (el 36,6% de les empreses nacionals tèxtils són d'aquest subsector) com a la distribució empresarial valenciana (29,1% de les empreses). Entre Catalunya i el País Valencià es contenen més del 50% de totes les empreses nacionals del subsector.
- Més de la meitat de les productores de catifes i cordells nivell nacional es troben al País Valencià (54,5% o 45 de 88). Tot i no ser una indústria dominant en el sector (6,2% del total d'empreses), aquesta ocupa un rol important a la zona (10% d'empreses del País Valencià). És destacable l'amenaça d'aquest subsector a les entrades de nous competidors internacionals, ja que la competència s'executa a través dels preus, i els seus marges de benefici estan compromesos. Aquest, a més, es troba en un dèficit comercial de 58 milions d'euros en 2018 respecte al comerç internacional.

Com a principal punt d'accés amb aquest nucli empresarial contarem amb la col·laboració de la principal associació representant d'aquest, ATEVAL.

CAPÍTOL 4: ANÀLISI ESTRATÈGICA DEL SECTOR TÈXTIL A ESPANYA I AL PAÍS VALENCIÀ

4.1. Introducció

A fi de conèixer tots aquells factors que afecten de manera directa o indirecta al clúster tèxtil valencià realitzarem dos tipus d'anàlisi per a identificar l'entorn en el qual es troba aquest.

Primerament, es realitzarà un anàlisi d'aquells factors d'influència indirecta que no només afecten a l'activitat comercial del sector, sinó que també afecten al conjunt de variables socials i culturals d'una zona determinada. Aquesta conjunt de factors estaran englobats en el **macroentorn** de les empreses del sector i afectaran de manera substancial totes les oportunitats i activitats en el desenvolupament econòmic i el màrqueting de les mateixes.

Tot seguit, un anàlisi de les relacions més properes a les empreses serà necessari per comprendre com és l'estat del mercat en el que treballa el clúster. Aquest estarà condensat en les variables que formen el **microentorn**.

4.2. Anàlisi del macroentorn del sector tèxtil

Per analitzar el macroentorn, és a dir, totes aquelles variables que no tenen un impacte directe en l'activitat comercial del sector, s'emprarà l'anàlisi multifactorial PEST, on s'analitzen en detall els factors Polítics, Econòmics, Socials i Tecnològics. La idea d'aquest serà aconseguir una imatge clara de quines són les claus a tindre en compte i quines estratègies són les més adequades per al futur.

Abans de començar amb l'anàlisi, caldrà definir l'àmbit geogràfic sobre el qual es farà l'anàlisi. Aquest serà nacional tot i que en algun apartat serà interessant comparar l'estat a nivell nacional amb una especificació a la situació geogràfica del clúster tèxtil a estudi, el País Valencià. També es farà contrast d'algunes de les variables exposades amb el paradigma comunitari europeu.

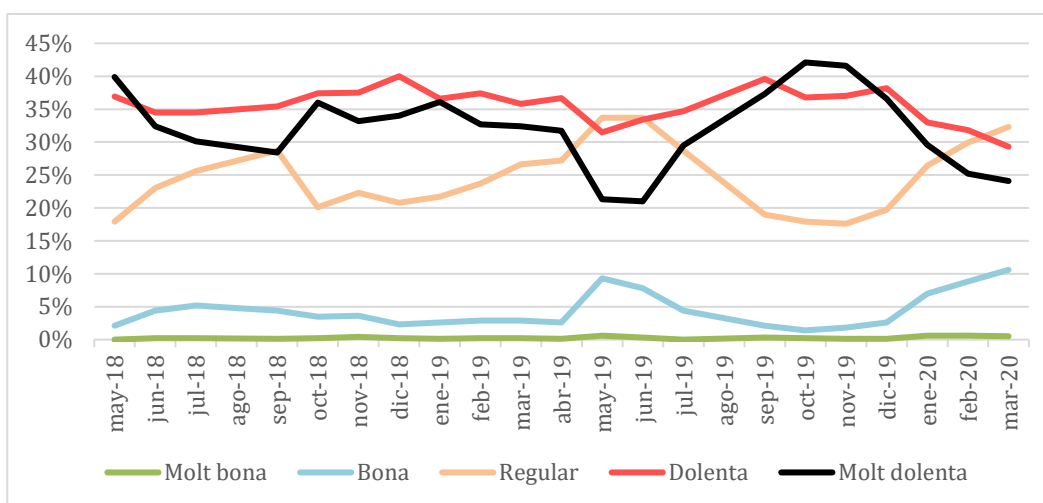
4.2.1. Entorn polític

Aquesta part de l'anàlisi engloba tots aquells factors que es relacionen amb la gestió governamental a diferents nivells de competència.

- **Clima polític actual:** l'Estat espanyol està governat des del 8 de gener del 2020 per una coalició entre el PSOE (partit socialdemòcrata moderat) i l'organització Podemos (d'inclinació més a l'esquerra que el PSOE en l'espectre polític nacional). A més, cal destacar la irrupció parlamentària, seguint la tendència

internacional, de grups reaccionaris d'extrema dreta, arribant a ser tercera força en les últimes eleccions. El clima d'inestabilitat econòmica arrastrat per la crisi del 2008, les retallades dels següents anys per imposicions pressupostàries del Marc Comú Europeu, més totes les pèrdues generades arran de la irrupció de la pandèmia provocada pel SARS-CoV-2 han deixat un escenari d'alta polarització i un enterbolit de l'activitat normal parlamentària i legislativa. Aquesta incertesa al poder legislatiu i executiu provoca que tant ells com resta de poders constitucionals troben una disminució de la confiança de l'electorat.

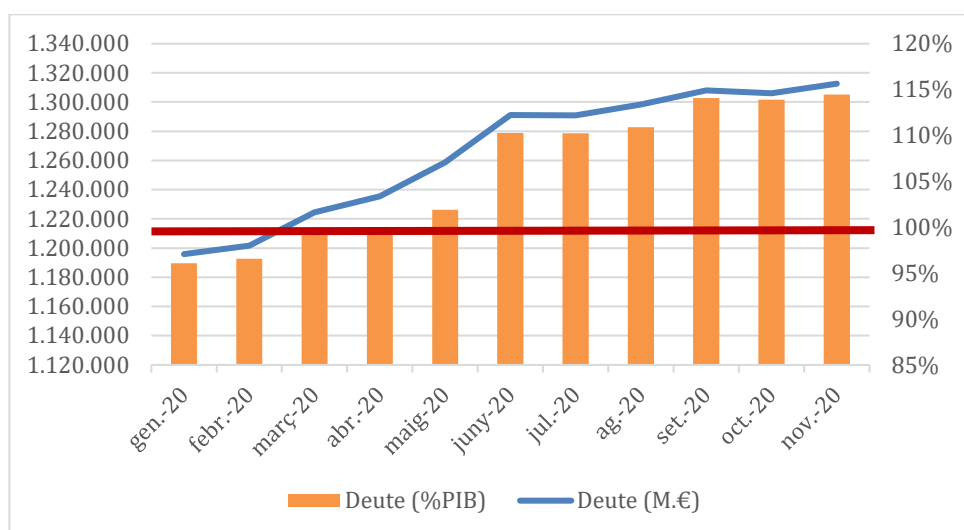
Gràfic 6. Valoració de la situació política actual (%)



Font: Elaboració pròpia a partir del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS)

- Deute governamental:** Espanya segueix la tendència d'augment del deute sobirà a cada any del conjunt dels països de la Unió Europea. Sense tindre en compte les dades de la última crisi, podem observar com el ritme d'expansió d'aquest ha sigut generalment de l'1% del PIB interanual. Amb les necessitats d'augment de la despesa pública arran l'atur econòmic del 2020, aquest s'ha disparat del 96% a gener de 2020 fins a superar el 114,5% a data de novembre de 2020.

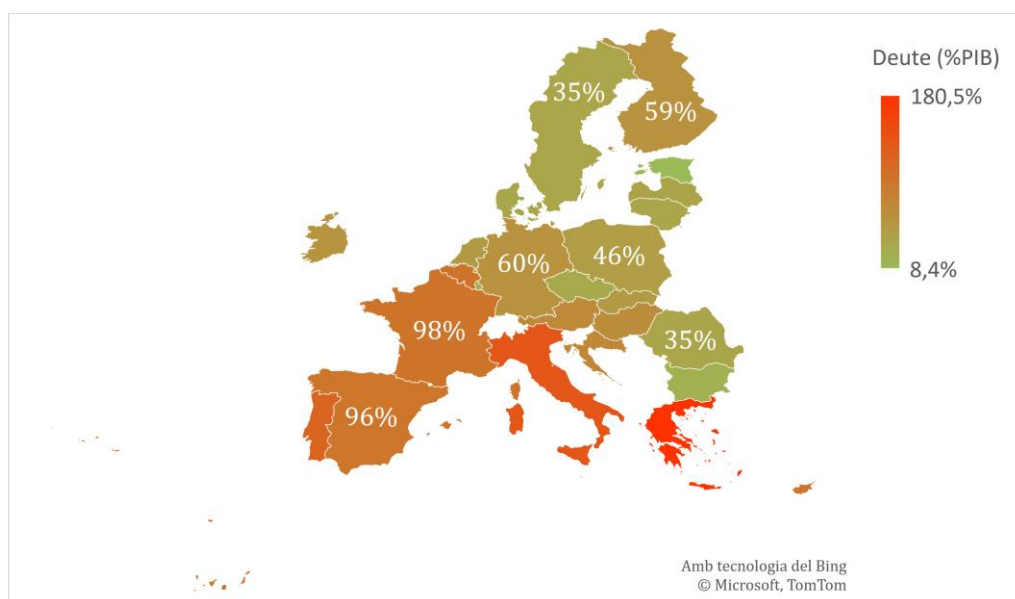
Gràfic 7. Evolució del deute públic i comparació respecte del PIB nacional



Font: Elaboració pròpia a partir d'informació extreta del Banco de España

Aquest augment en l'endeutament té un precedent recent, la crisi de 2008, i les conseqüències són clares. A fi de no augmentar el deute una vegada passe la situació excepcional, el poder legislatiu es vorà obligat a executar retallades pressupostàries, a fi de complir els art. 135.2 i 135.3 de la Constitució Espanyola, que obliga a reduir el deute amb “prioritat absoluta”, sense “objecte d'esmena o modificació”.

Gràfic 8. Deute públic al febrer del 2020 en la Unió Europea



Font: Elaboració pròpia a partir d'informació extreta del Banco de España

També hem de destacar que dins de l'evolució del deute comunitari, les xifres del deute nacional ja s'assemblaven abans a la de països com França o Bèlgica (98,1%), però actualment estan en valors superiors al 100% del PIB i disparats per l'atur provocat pel COVID-19. Les economies centreeuropees es situen en aquest període en valors d'entorn el 60% (com Alemanya amb 59,6% o Països Baixos amb 48,7%), mentre que les repúbliques bàltiques se situen per baix del 40% (com Estònia amb 8,4% o Letònia amb un 36,7%).

- **Política fiscal empresarial:** El nivell d'impostos espanyol per a empreses i particulars segueix la corrent de les socialdemocràcies europees, amb uns nivells taxatius que se situen en el 47% del total dels beneficis empresarials segons estimacions del Banc Mundial. Cal destacar que la mitjana per a la OCDE és del 40,9%, un valor molt més moderat, però distant si ho comparem amb la resta d'economies de la zona Comunitària Europea, que tenen valors similars als espanyols si no superiors.

Taula 5. Impostos nacionals que afecten al resultat empresarial

| | Tipus impositiu legal | Base impositiva | Quantitat sobre % guanys (estimació WBO) |
|--|--|---------------------------------|---|
| Seguretat Social (pagat pel treballador) | 29,9 % | Salari brut | 35,76 % |
| Taxa d'impostos corporatius | 15 % - Primers Guanys 25 % - General 20 % - Protegida fiscalment 4 % - ZEC 30 % - Entitats de crèdit | Beneficis imposables | 10,59 % |
| Taxa sobre l'interès | 19 % | Ingressos per interès | 0,49 % |
| Taxa sobre la propietat | 0,51 % | Valor cadastral del patrimoni | 0,41 % |
| Taxa sobre la transferència de la propietat | 3,7 % | Nombre d'anys i valor cadastral | 0,12 % |
| Taxa d'assegurança contractual | 6 % | Prima d'assegurança | 0,06 % |
| Taxa de transport | 532,00 € | Tipus de camió | 0,04 % |

| | | | |
|---|---------------------------------|-----------------|------------|
| Taxa mediambiental | Ràtios variables | Valor cadastral | 0,03 % |
| Taxa sobre carburants | Inclòs en el preu del carburant | - | 0,00 % |
| Seguretat Social (part retinguda) | 6,35 % | Ingressos bruts | 0,00 % |
| Impost sobre el Valor Afegit (IVA) | 21 % | Valor afegit | 0,00 % |
| Total | | | 47% |

Font: Elaboració pròpia a partir de dades del World Bank Organization (WBO) i de l'Agència Fiscal Española.

És rellevant comentar el pla de reforma fiscal que la Comissió Europea presentà en juliol de 2020, que pretén acabar amb la desigualtat en el sistema de tramitació i dels tipus impositius dins de la Unió. Amb aquesta harmonització fiscal, es planteja un nou marc comú per als pròxims exercicis i una major cooperació administrativa entre els diferents països comunitaris, a més de dificultar amb un enduriment del Codi de Conducta les activitats de *dumping* fiscal que realitzen alguns dels estats membres.

- **Política fiscal al consum:** el consum nacional es veu afectat principalment per l'impacte dels impostos directes com els del valor afegit (IVA) i que presenten una taxa ordinària del 21% sobre el valor de venda final. Alguns béns i serveis bàsics (com alimentació, beguda, productes veterinaris, equipament mèdic o el consum cultural, entre d'altres) es veuen gravats de manera reduïda i el seu tipus impositiu es situa al 10%. Per a alguns d'aquests béns bàsics (aliments essencials, llibres i diaris, productes farmacèutics i determinats articles per a persones amb minusvàlues) l'impost baixa fins a un tipus superreduït del 4%.

Existeixen zones geogràfiques on aquest impost no s'hi aplica i en canvi disposen de sistemes taxatius diferents:

- **IGIC** (Impost General Indirecte Canari): S'aplica a les Illes Canàries. Presenta una taxa ordinària del 7% i altres taxes al 0%, 3%, 9,5%, 15% i 20% per a determinats productes.
- **IPSI** (Impost sobre la Producció, els Serveis i la Importació): Ceuta i Melilla disposen de tipus impositius independents entre cada ciutat i la resta de l'estat. Presenta taxes d'entre el 0,5% i el 10%.

Els serveis d'arrendament immobiliari, mèdics, educatius, postals o relacionats amb exportacions o activitats financeres queden lliures d'aquest impost.

Finalment, parlem d'impostos específics al consum per a productes d'hidrocarbur, begudes alcohòliques i tabac, a més de recàrrecs a Catalunya per a begudes ensucrades. Els automòbils també disposen d'una taxa al consum (IEDMT) en el moment de registre.

- **Política monetària:** la política sobre la moneda del país, l'Euro, és administrada a través del Banc Central Europeu (BCE). Aquesta és expansiva per als tipus d'interés (que estan al 0% des del març de 2016), un augment clar de la liquiditat disponible en el mercat comunitari i un seguit d'accions en mercat de compra d'actius i deute estatal dels estats membres. Aquesta política per relançar l'economia una vegada ha estat afectada per un cicle contractiu és correcta segons les idees monetaristes que actualment s'exerciten des dels grans bancs centrals mundials, però cal destacar que aquesta política de reducció de tipus pot acabar aplicant en l'economia un fenomen conegut com la “trampa de la liquiditat”, que té una difícil sortida i inutilitza moltes de les ferramentes monetàries per a poder estimular l'economia de nou.
 - **Polítiques de foment per a la recuperació i generació de noves empreses:** En períodes de crisi, com l'actual provocada pel COVID-19, la dimensió dels parcs empresarials i de la inversió per al desenvolupament d'aquest es veu àmpliament reduït. Per mitigar aquest efecte, la Unió Europea té un pla de recuperació programat per als pròxims set anys. Part d'aquests recursos estan destinats a la recuperació del teixit industrial al *NextGenerationEU*, un programa suplementari al bilió d'euros pressupostat inicialment de 750.000 milions per a la repetició immediata de la economia comunitària, amb partides per al desenvolupament regional, social, humanitari i una gran partida per al desenvolupament empresarial (360.000 milions d'euros en préstecs i 312.500 milions d'euros en subvencions). D'aquest programa, Espanya compta amb 140.000 milions, més un anticipi del 10% abans de la aportació de tota la ajuda a mitjans de 2021.
- Cal ser conscient que Espanya ha mantingut una taxa de validació dels projectes per als quals ha sol·licitat ajuda a la UE al llarg de l'últim marc financer plurianual (2014-2020) de només el 35%. Açò significa que el 65% de les ajudes que han sigut concedides en aquest període no s'han arribat a consolidar i han de ser

tornades a les institucions pertinents, deixant molts dels projectes amb un impacte potencial sense cap tipus de materialització.

- **Programa INPYME:** A nivell autonòmic valencià, existeixen ajudes per al desenvolupament industrial orientats a la competitivitat i sostenibilitat de les mitjanes i petites empreses de sectors clau regionals, com el calçat, la ceràmica, el tèxtil, la química i l'automoció. Aquestes cobreixen fins al 35% del total de les despeses relacionades a les ajudes fins a 200.000 €. L'acció està coordinada amb les ajudes de desenvolupament regional i industrial de la Unió Europea, i inclouen des de despeses per a la implementació de models de virtualització dels processos industrials, inclusió de programari de gestió logística i relacionats amb l'activitat productiva, fins ajudes a l'adquisició d'equips de modernització de les ferramentes de producció.
- **Política aranzelària:** respecte a les regulacions aranzelàries espanyoles cal destacar que aquestes venen donades per la Unió Europea a través de la política comú de comerç internacional de la Comissió de Comerç Internacional del Parlament Europeu (INTA), que a través de l'aranzel duaner comú (TARIC) adoptat el 23 de juliol de 1987 a través del "Reglament (CEE) n°2658/87 del Consell relatiu a la nomenclatura aranzelària i estadística i a l'aranzel duaner comú". Aquest sistema TARIC no només regula els nivells taxatius dels diferents clients del mercat comú europeu de manera harmonitzada per a tots els països membres, sinó que també facilita l'obtenció de dades sobre l'estat actual de les importacions comunitàries per al conjunt de l'àrea de lliure circulació de mercaderies europeu.

A més de la implantació del sistema comú TARIC, existeixen acords específics entre la Unió Europea i diferents potències o zones econòmiques que permeten l'alleugeriment d'algunes de les restriccions aranzelàries clàssiques, ja que l'economia global es troba en una època d'oberturisme econòmic, abandonant les fórmules de proteccionisme de principis del segle XX.

Els principals acords internacionals que afecten Espanya són:

- **Acords de Schengen:** Primerament signat pels països membres de la Comunitat Econòmica Europea al 1985 i complementat al 1990 a la Convenció de Schengen, estableix els primers acords fronterers entre els

països de la Unió Europea a nivell de béns, capitals, serveis, viatgers i força de treball. Amb la incorporació d'Espanya al tractat en 1992, aquesta perdé part del control de l'entrada d'economies comunitàries dins del territori nacional, però permeté una gran expansió de la producció nacional cap a mercats internacionals, no solament europeus.

- **Acord Integral d'Economia i Comerç (CETA):** És el principal tractat de lliure comerç per a les relacions entre Canadà i la Unió Europea. Permet el comerç sense la majoria d'aranzels (un 98% del total serien eliminats) entre aquests dos nuclis econòmics, a més de proteccions específiques per als productes amb denominació d'origen o amb propietat intel·lectual. També facilita l'intercanvi de capitals i que empreses d'ambdues economies realitzen acords comercials amb els governs d'aquestes sense importar la zona geogràfica. Va estar en negociació fins l'agost de 2014, i va ser ratificat pel Parlament Europeu en febrer del 2017. Una vegada tots els membres de la Unió ratifiquen els acords mitjançant els seus procediments legislatius, serà aplicat definitivament.
- **Acord Transatlàntic sobre Comerç i Inversió (TTIP):** aquest acord bilateral entre la Unió Europea i els Estats Units d'Amèrica permetrà, quan entre en vigor, el lliure comerç d'aquestes dues economies. És un tractat que no només afecta al flux de comerç de béns materials entre ambdós, sinó que també permet la lliure circulació de capitals i d'inversions, a més de facilitar en gran manera la circulació de treballadors. En definitiva, aquesta nova zona economia deixaria sense restriccions aranzelàries al 60% del PIB mundial, unint econòmicament a les dues primeres potències a nivell global.

Aquest tractat ha tingut grans detractors, com l'anterior administració americana, de tall més proteccionista, així com grups poblacionals extensos a les diferents capitals europees. A més, el TTIP inclou un sistema de resolució de conflictes bilateral entre inversors i Estats sobirans (ISDS) àmpliament criticat per associacions de treballadors, consumidors i mediambientals per la conseqüent pèrdua de poder de les administracions envers a les grans companyies, però que permet defendre els interessos privats de les legislacions que atempten contra elles.

- **Acord sobre el Comerç de Serveis (TISA):** en juny de 2014, *WikiLeaks* filtrà per primera vegada una proposició d'acord internacional entre 24 nuclis econòmics (entre ells, EEUU, Canadà o la Unió europea), per liberalitzar quasi tots els negocis relacionats amb el sector serveis a nivell global, com l'educació, la salut i el transport. Amb ell, gairebé tota l'economia d'aquestes zones implicades, ja que totes les economies desenvolupades tenen un pes de més del 50% dels serveis respecte del total de les activitats productives, quedaria en un estat de bé de mercat que operaria en mercats internacionals, sense cap tipus de restricció sobre dels sectors implicats o les empreses gestores. Aquest acord permet que les empreses accedisquen de manera més completa a nombrosos clients potencials, a més de permetre una competència més extensa per a l'optimització de tots els actors del mercat.
- **Vulneracions dels drets de la propietat industrial i intel·lectual:** actualment existeixen legislacions sobre la protecció intel·lectual i industrial a nivell internacional. Els principals organismes legisladors d'aquests drets és la Organització Mundial del Comerç. Tot i això, hi ha països on aquestes legislacions no poden aplicar-se de manera estricta i molts dels drets associats es veuen greument vulnerats.

Els principals perills associats d'aquestes agressions a la propietat intangible passen per la producció il·legal de mercaderies, la venda, distribució, fabricació o possessió de la qual està prohibida per llei.

Un cas particular d'aquests incidents és el de l'externalització de les produccions a països on aquesta normativa no s'hi aplica de manera real, ja que els productors autoritzats aprofiten el flux de coneixement per crear producte no autoritzat que després arriba a canals de distribució no controlats. El principal productor d'imitacions i usurpacions és la Xina, amb la qual la Unió Europea ja ha signat un acord bilateral al novembre de 2019 per protegir indicacions geogràfiques i propietats intel·lectuals d'ambdues regions, un intent més del govern asiàtic per frenar aquest tipus d'agreujos.

4.2.2. Entorn econòmic

Aquest entorn d'anàlisi engloba totes aquelles variables que determinen a nivell macroeconòmic quin serà el comportament dels actors del mercat. A través d'elles es generen els patrons de comportament dels diferents consumidors.

- **Etapa del cicle econòmic:** actualment totes les economies europees es troben en una forta recessió per l'impacte del tancament econòmic i social de l'últim any.

Taula 6. Ràtios de creixement del PIB en volum fins el 4ºQ de 2020

| | Canvi percentual comparat amb el quadrimestre anterior | | | | Canvi percentual comparat amb el mateix quadrimestre de l'any anterior | | | |
|---------------------|--|--------------|--------------|------------|--|--------------|-------------|-------------|
| | 1ºQ 2020 | 2ºQ 2020 | 3ºQ 2020 | 4ºQ 2020 | 1ºQ 2020 | 2ºQ 2020 | 3ºQ 2020 | 4ºQ 2020 |
| Euro Zona | -3,7 | -11,7 | 12,4 | -0,7 | -3,2 | -14,7 | -4,3 | -5,1 |
| Unió Europea | -3,3 | -11,4 | 11,5 | -0,5 | -2,6 | 13,9 | -4,2 | -4,8 |
| Alemanya | -2,0 | -9,7 | 8,5 | 0,1 | -2,2 | -11,3 | -4,0 | -3,9 |
| Bèlgica | -3,4 | -11,8 | 11,6 | 0,2 | -2,0 | -13,9 | -4,3 | -4,8 |
| França | -5,9 | -13,7 | 18,5 | -1,3 | -5,7 | -18,8 | -3,9 | -5,0 |
| Itàlia | -5,5 | -13,0 | 16,0 | -2,0 | -5,6 | -18,1 | -5,1 | -6,6 |
| Suècia | 0,3 | -8,0 | 4,9 | 0,5 | 0,7 | -7,4 | -2,7 | -2,6 |
| Portugal | -4,0 | -13,9 | 13,3 | 0,4 | -2,4 | -16,4 | -5,7 | -5,9 |
| ESPANYA | -5,3 | -17,9 | -16,4 | 0,4 | -4,2 | -21,6 | -9,0 | -9,1 |

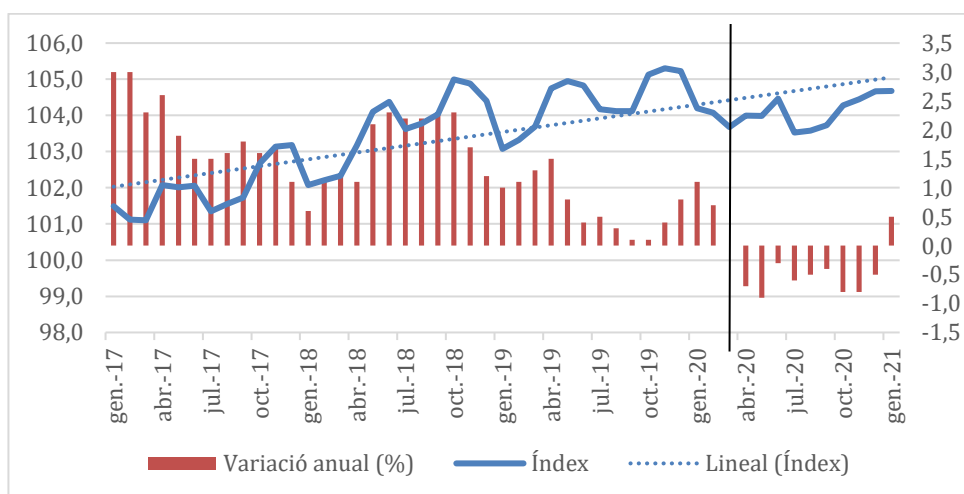
Font: Eurostat

Dins la zona comunitària, Espanya se situa com la economia que més ha patit els efectes d'aquesta crisi recent. La causa d'aquest impacte té la seua arrel en l'estructura econòmica del país, amb el turisme i la construcció aportant un 15% i un 14% del PIB al 2019, consecutivament. Les prohibicions al transport de persones per evitar contagis ha fet que pràcticament tot el sector del turisme haja vist la seua activitat completament paraitzada, mentre que molts projectes urbanístics (també centrats en l'expansió de l'arribada de capital forà) han sigut aplaçats o directament cancel·lats. Açò explica que les majors baixades del PIB a nivell provincial es troben a les Balears (la major baixada amb un -27%), les dues insulars canàries, Màlaga, Girona i Alacant.

Els sectors que no depenen tant del cicle econòmic, com l'activitat industrial (un -9,4% en 2020 a Espanya) o l'agricultura (+4,7% en 2020 a Espanya), han pogut mantindre molta de la seua activitat econòmica. És destacable el paper d'algunes de les indústries per a la reconversió industrial amb el canvi de panorama del 2020, fet que va permetre que alguns dels sectors industrials nacionals es veieren enfortits i mitigaren l'impacte d'algunes altres activitats productives que no ho aconseguiren.

- **Inflació:** els nivells de preus d'Espanya esta, en part, regulats pels organismes centrals europeus a través de l'aplicació del Tractat de Maastricht signat per formar part de la Unió Monetària Europea. El propòsit general del Banc Central Europeu, principal administrador d'aquesta política, és la de mantenir un 2% de creixement interanual per a totes les economies que hi formen part. Per als últims anys, sobretot després de la crisi de 2008, l'estabilització d'aquests valors no ha sigut possible a valors desitjats pels organismes, tot i que quasi sempre s'ha mantingut en valors positius.

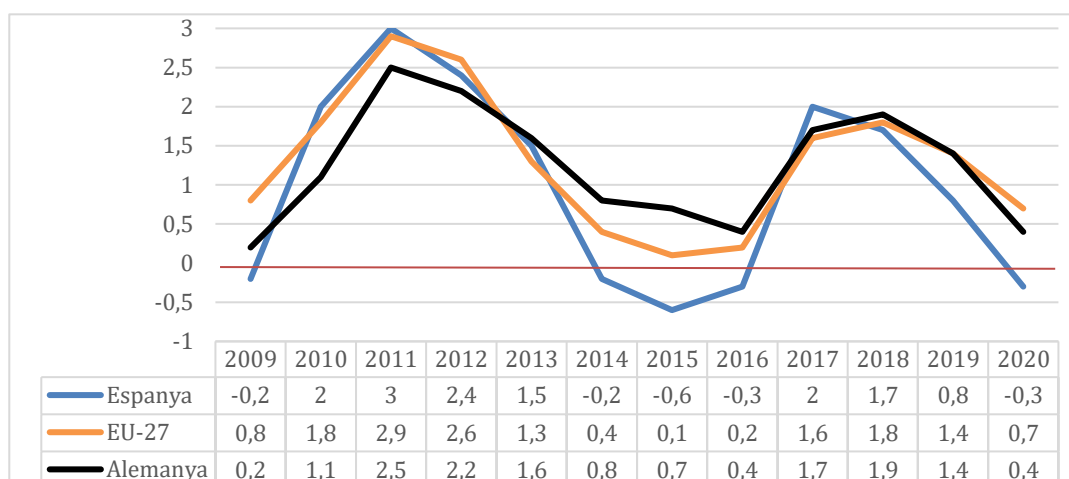
Gràfic 9. Índex de Preus al Consum (IPC) 2018-2020 en Espanya



Font: Elaboració pròpia a partir d'informació extreta de l'INE

Ara mateix, l'IPC nacional se situa en uns 104,68 euros per a l'índex general. Aquest manté un creixement general d'entre el 2'5 i el 3% anual, però arran de la crisi d'aquest 2020 les dades de creixement s'han vist minvades a valors propers al -0,5%. Ara mateix l'economia nacional es troba en un estancament respecte al creixement del nivell de preus, que segons previsions del BCE es mantindran fins ben entrat 2022, tot i que els ritmes de vacunació de les economies comunitàries pot acabar amb aquesta tendència de finals de l'any 2021.

Gràfic 10. Taxa d'inflació (IPCH) 2009-2020 en Espanya, Alemanya i la UE

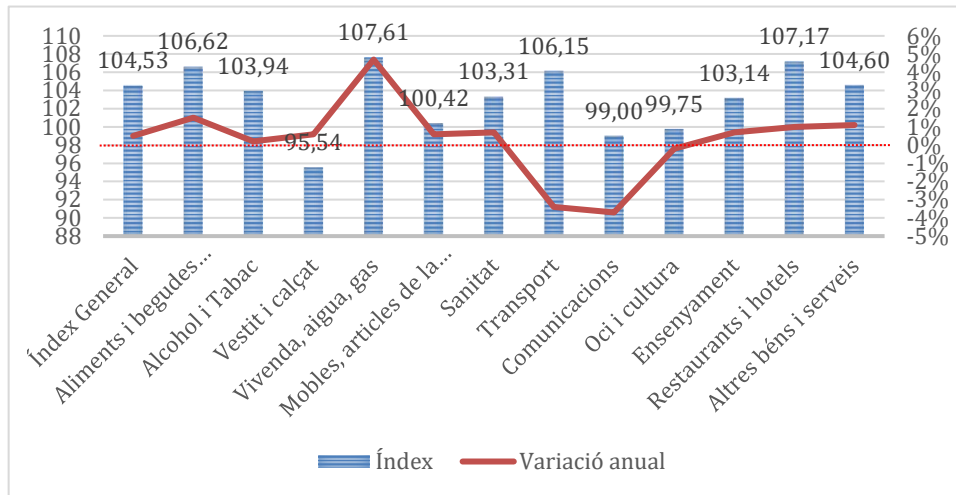


Font: Elaboració pròpia a partir d'informació extreta d'Eurostat

Podem observar, si comparem l'Índex de Preus al Consum nacional amb el de països amb una estructura financera més sòlida i una economia menys sensible als cicles econòmics com la d'Alemanya, que Espanya és dins de la Unió Europea una economia amb problemes per mantindre els nivells de preus segons les fluctuacions dels diferents agents econòmics. Açò és degut a la estructura productiva nacional, on la majoria dels sectors que hi formen part depenen en gran mesura de si l'economia està en un estat favorable o no, com el turisme o la construcció.

- **IPC autonòmic al País Valencià:** el nivell de preus al consum valencià bé molt influenciat pel conjunt nacional. Si el desglossem, observarem que existeixen variacions entre les diferents parts que conformen l'índex IPC respecte a les tendències de consum.

Gràfic 11. IPC general i de grups ECOICOP al País Valencià a gener de 2021 (€)



Font: Elaboració pròpia a partir d'informació extreta de l'INE

Per principals grups de consum, la població valenciana manté en la restauració i en les necessitats alimentàries, energètiques i habitables els majors consums de l'índex, tot i que cal destacar que l'augment en l'apartat respectiu a l'energia presenta un augment especialment considerable. Cal tindre en compte que les mesures de confinament i les temperatures extremes han disparat l'ús d'energia a les llars, i que per això els índex de consum ho han demostrat amb un conseqüent augment del valor total.

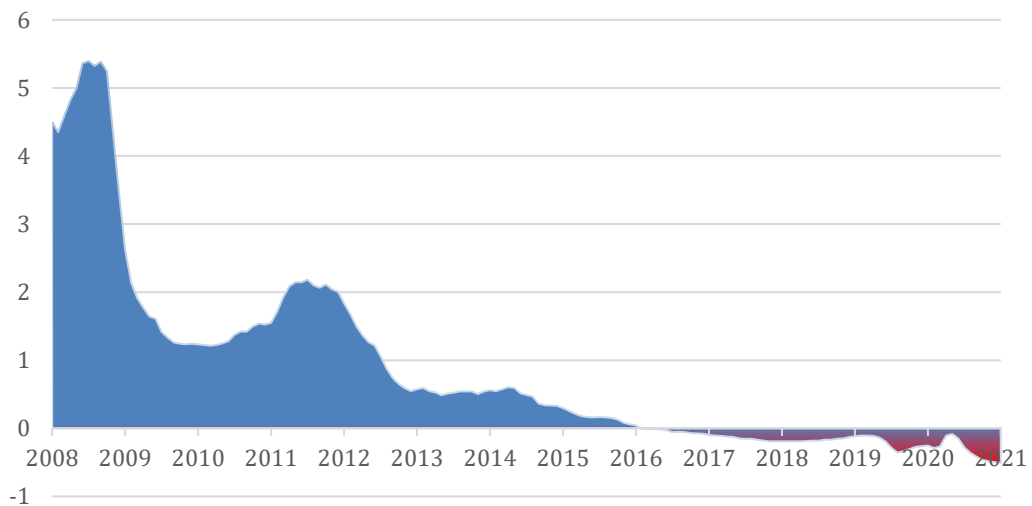
Altres apartats de l'índex, com els dedicats al transport i les comunicacions, presenten les majors baixades de consum interanual. Açò pot ser degut principalment a l'absència de moviments personals al llarg de 2020 i a l'abandonament de tecnologies de comunicació envers a connexions a internet, d'escaure més econòmic, respectivament.

- **Tipus de canvi:** la moneda comunitària europea segueix mantenint posicions sòlides respecte a monedes com el dòlar i ha aconseguit retallar distàncies amb monedes típicament valuoses com la lliura esterlina. Aquesta posició situa a les economies europees en bones posicions per a importar productes, però dificulta l'eixida dels productes nacionals al comerç internacional. Països exportadors com Espanya tenen que reduir preus per aconseguir competitivitat, en comptes de

tindre suport d'una moneda que permet un major potencial als mercats amb tipus baixos de canvi.

- **Tipus d'interés:** els tipus d'interés de referència que s'apliquen als préstecs hipotecaris variables a Espanya és l'*Europe Interbank Offered Rate* (Ràtio d'Oferta Interbancari Europeu o EURIBOR). Aquest marca els tipus d'interés a partir del qual les entitats bancàries afirmen estar disposades a deixar-se diners entre elles. A través d'aquest es pot saber quin és el nivell de liquiditat que presenta el sistema interbancari espanyol i europeu, usant com a principal mesura de referència els nivells 3 mesos vista. L'EURIBOR també és la referència principal també per als préstecs hipotecaris, sobretot el calculat a 12 mesos vista, els principals productes financers de clients particulars.

Gràfic 12. Evolució de l'EURIBOR® a 12 mesos (%)



Font: Elaboració pròpia a partir d'informació extreta de European Banking Federation; Asociación de Mercados Financieros; Banco Central Europeo

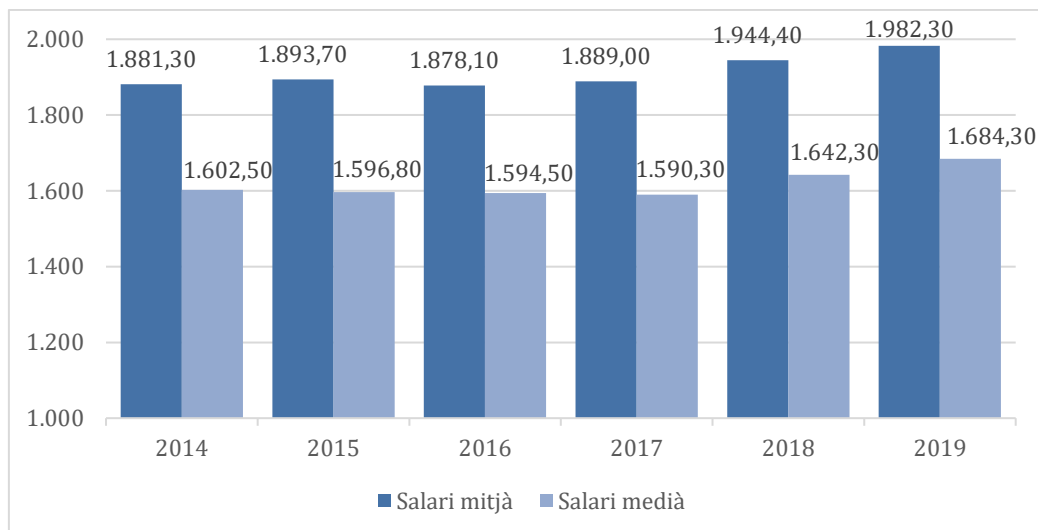
Amb la implantació del tipus d'interés aplicat pel Banc Central Europeu al 0% a mitjan 2016 per a la moneda comunitària i la injecció massiva de capital com a mesura expansiva de l'economia, resposta a la crisi de finançament provocada per la recessió del 2008, a més de polítiques de penalització a l'excés de liquiditat en les principals entitats de crèdit, els grans bancs europeus s'han vist forçats a executar una estratègia poc convencional i que no estava primerament prevista per les autoritats. Atés que les penalitzacions que aplica el BCE són del 0,3% sobre l'excés de liquiditat marcat, les entitats es veuen obligades a realitzar crèdit per evitar sancions. En augmentar l'oferta de manera significativa, els preus es

veuen reduïts fins al punt que aquestes acaben “pagant” als prestataris per absorbir el capital, aconseguint disminuir l’impacte en costos de l’entitat responsable.

Aquesta situació, tot i que beneficia a acords preexistents de renda variable amb base EURIBOR, també perjudica a productes d’estalvi com els fons d’inversió i els tipus dels dipòsits, entre d’altres, perquè també els seus interessos es veuen reduïts.

- **Nivell de renda:** Amb les últimes dades disponibles, la mitjana del salari espanyol se situa en els 1.982,30 €, seguint una tendència positiva dels últims anys després de la recuperació del creixement en les economies europees des de la crisi del 2008. Tot i això, cal tindre en consideració l’impacte econòmic que se pressuposa de l’atur d’un any a molts dels sectors productius arran la COVID-19.

Gràfic 13. Salari brut mensual del treball principal (€)

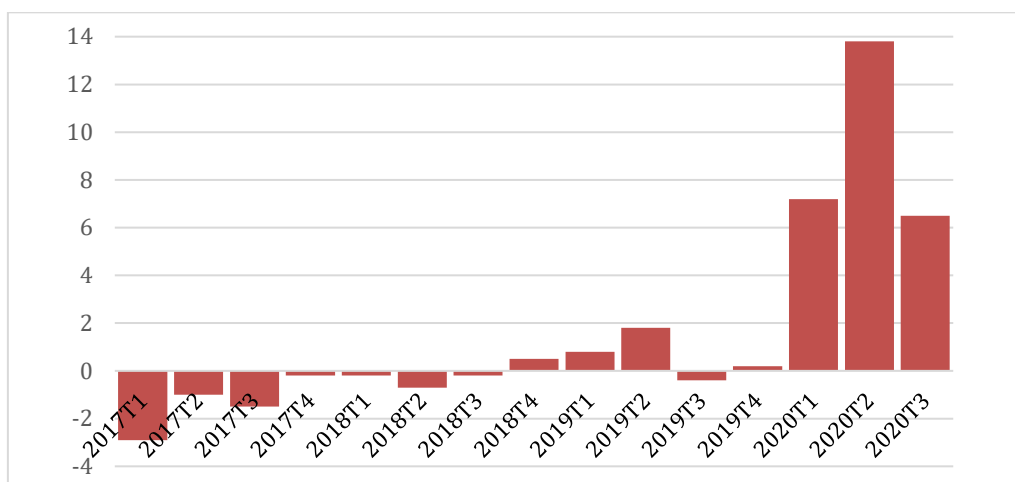


Font: Elaboració pròpia a partir de dades extretes de l’Encuesta de Población Activa. INE

Tot i ser el salari mitjà un valor proper als 2.000 €, aquest està pres d’una mostra que en realitat acumula salaris als valors més baixos d’esta. Així, la mitjana salarial se situa en 1.684,30 €, un valor clarament inferior i que destaca així que el poder adquisitiu real no arriba al valor d’una distribució normal.

Per últim, cal destacar que aquesta renda se situa a nivell comunitari lluny dels 4.348,75 € de salari mitjà d’una economia avançada com l’alemanya (valor de 2019) i amb valors similars a països de l’Europa mediterrània com Itàlia amb 2.633,50 € (valor de 2019) o Portugal amb 1.533,33 € (valor de 2019), demostrant així que la capacitat de consum és similar a la de la resta de països del sud d’Europa.

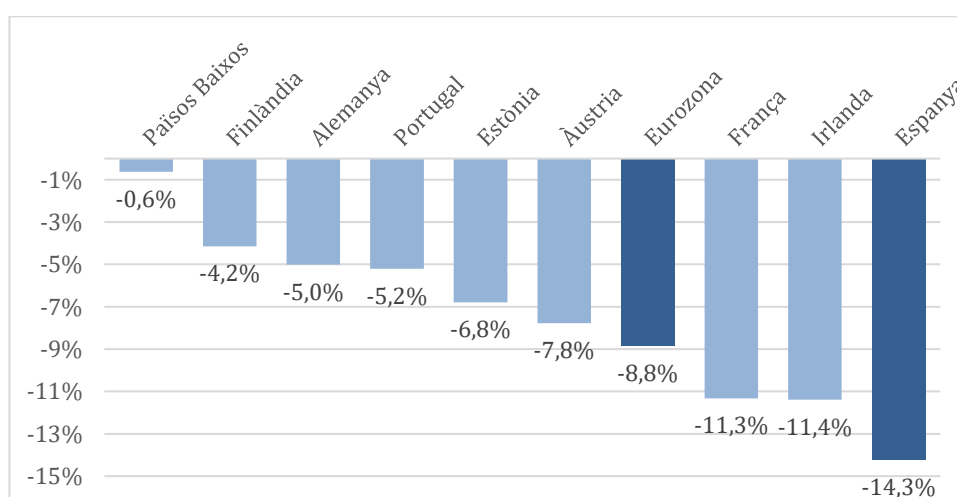
Gràfic 14. Taxa d'estalvi de les llars per trimestres. Variació anual (%)



Font: Elaboració pròpia a partir d'informació extreta de Cuentas trimestrales no financieras de los sectores institucionales (CTNFSI). INE

Pel que respecta al nivell d'estalvis, cal destacar que l'impacte de la COVID-19 ha esdevingut en una dràstica reducció del consum i el conseqüent augment de l'estalvi a l'economia de les llars. En aquests últims mesos de confinament i incertesa la tendència general ha sigut la de previsió envers d'una esperable crisi. Amb quasi un 14% d'augment interanual en el segon trimestre del 2020, mesos del confinament estricte nacional, i un 6,5% en l'últim trimestre amb registre, podem constatar la recessió en l'economia de nacional i l'impacte directe que açò tindrà per a la indústria de consum.

Gràfic 15. Variació mitjana dels salaris europeus el 2ºQ de 2020 respecte del 4ºQ de 2019 (%)

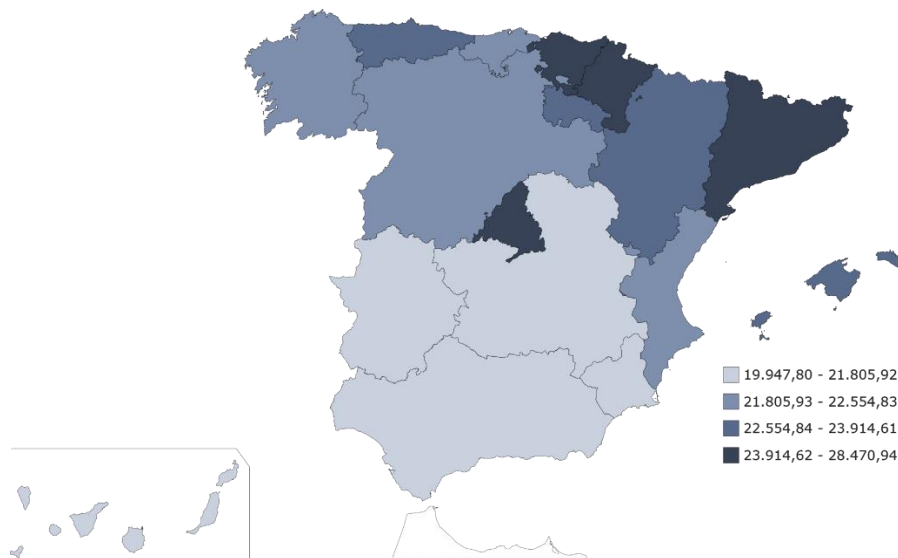


Font: Elaboració pròpia a partir d'informació extreta de Eurostat

Seguint amb les conseqüències de la COVID-19, a nivell salarial encara no tenen una valoració definitiva, car les xifres encara estan variant al llarg dels mesos. Si parlem de la disminució de salaris arran la crisi, aquest ha sigut especialment greu a Espanya, comparat amb els membres de l'Eurozona. A diferència d'aquells, el motor industrial nacional fins el tancament havia sigut el turisme, principal afectat amb el tancament. Els salaris s'han vist perjudicats més que els d'altres per aquesta mateixa raó, entre d'altres variables com l'alta estacionalitat i temporalitat i la poca protecció laboral d'alguns sectors.

- **Distribució de la renda:** a l'economia nacional existeixen diferents aspectes a través del qual es pot parametritzar la distribució de la renda i les desigualtats en termes de distribució del capital. En aquest anàlisi, es farà un perfil de les que afecten tradicionalment a les economies comunitàries. Aquestes són els diferents ritmes de creixement i sectors productius per regions, les distribucions desiguals de renda per gènere i edat i finalment la distribució per nivell educatiu. Finalment, es descriurà per branca d'activitat quins sectors són els que aclaparen més renda respecte d'altres on els rèdits són més limitats.
 - **Distribució regional:** Espanya és un país que presenta un desequilibri marcat entre les diferents àrees regionals en les que es configura el sistema administratiu nacional (Comunitats Autònomes). Mentre que existeixen comunitats clàssicament més industrialitzades i amb salaris provinents de sectors com la indústria o els serveis, existeixen d'altres on la seua economia és principalment agrària. Aquest desequilibri provoca que existisquen nuclis poblacionals on la renda i el nivell de vida és superior a la resta dins del mateix país.

Gràfic 16. Renda mitjana anual per Comunitat Autònoma en intervals - 2018

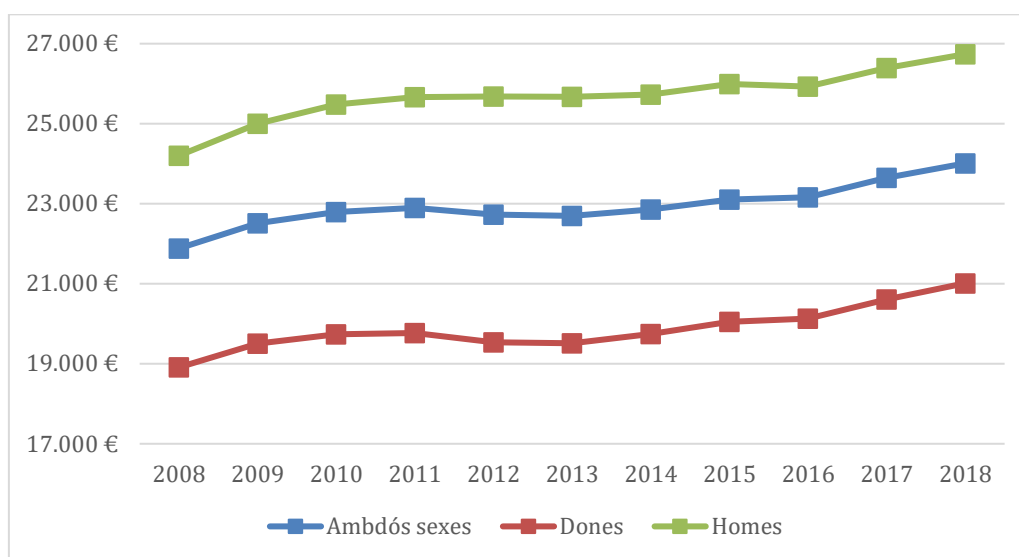


Font: Encuesta de Población Activa - INE

Per a Espanya, aquest problema de distribució productiva afecta sobretot a les zones de l'interior i el sud d'Espanya, on l'agricultura és el principal motor econòmic per a molts dels seus nuclis poblacionals. Per contra, regions com Euskadi, Nafarroa, Catalunya i Madrid concentren la majoria de l'activitat industrial i financera nacional, i per tant la majoria de la renda generada d'aquestes indústries. Comunitats que depenen de sectors com els serveis, com País Valencià o Balears, no arriben al nivell de salaris superiors nacional, tot i també disposen de sectors industrials prominents, però de menor pes en la seua economia total.

- **Distribució per gènere i edat:** la desigualtat entre gèneres també és condicionant a l'hora de quantificar el nivell de salaris nacionals. En Espanya, aquesta diferència no només no s'ha reduït de manera significativa, sinó que es manté al llarg dels anys, si no es fa més gran en algun d'aquests. Aquesta diferència se situa entorn als 5.000 € de diferència respecte del salari mitjà entre homes i dones, deixant en l'últim any de registre en un salari mitjà 26.738 € per als homes i uns 21.012 € per a les dones.

Gràfic 17. Distribució salarial de la renda anual mitjana per sexe



Font: Elaboració pròpia a partir de dades extretes de l'Encuesta de Estructura Salarial. INE

L'edat també és un factor clau en la distribució de la riquesa de les rendes, ja que la precarietat laboral dels trams més joves no permet que arriben a nivells de salaris que les generacions anteriors havien assolit, sense perspectives de canvi en la situació. El Banco de España (2017) afirma: "La disminución es persistente y gradual, y no se observan patrones cíclicos, por lo que este fenómeno parece tendencial".

Taula 7. Salaris mitjans bruts per grup d'edat (€)

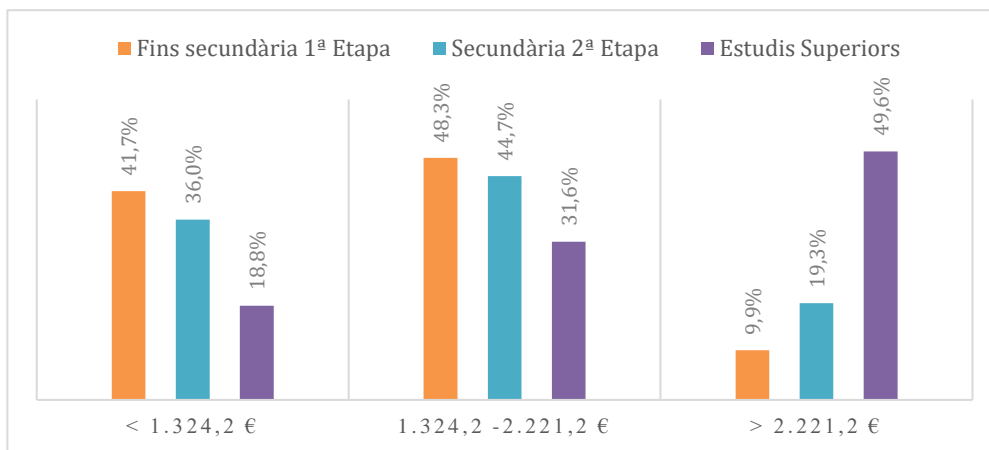
| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Total | 1.881,3 | 1.893,7 | 1.878,1 | 1.889,0 | 1.994,4 | 1.982,3 |
| De 16 a 24 anys | 1.030,6 | 1.042,4 | 1.029,3 | 1.065,5 | 1.091,7 | 1.184,7 |
| De 25 a 34 anys | 1.575,9 | 1.502,5 | 1.543,9 | 1.557,7 | 1.615,2 | 1.671,5 |
| De 35 a 44 anys | 1.951,5 | 1.961,0 | 1.915,8 | 1.953,5 | 2.020,6 | 2.015,8 |
| De 45 a 54 anys | 2.084,1 | 2.118,3 | 2.083,4 | 2.097,8 | 2.140,7 | 2.157,1 |
| De 55 i més anys | 2.198,3 | 2.260,3 | 2.228,1 | 2.169,1 | 2.205,6 | 2.306,3 |

Font: Encuesta de Población Activa. INE

En total, els assalariats incrementen els seus salaris en les etapes dels 45 anys fins la jubilació a un total dels 2.306,3 €, mentre que els salaris dels acabats d'arribar al mercat laboral, els menors de 25 anys, no sobrepassa els 1.200 €.

- **Distribució per nivell d'estudis:** accedir a un nivell d'educació superior permet ocupar llocs de feina de major responsabilitat, major nivell d'especialitat i per tant una major retribució salarial. El salari mitjà segons la última *Encuesta de Población Activa* realitzada per l'INE situa el salari mitjà a 2019 dels treballadors amb secundària de primera etapa com a màxim nivell educatiu en 1.333,3 €, mentre que els d'aquells amb estudis superiors (des de grau o equivalents fins doctorat) se situava en aquest mateix any en 2.493,5 €.

Gràfic 18. Distribució dels assalariats per nivell d'estudis i tram de salari mensual a 2019 (%)

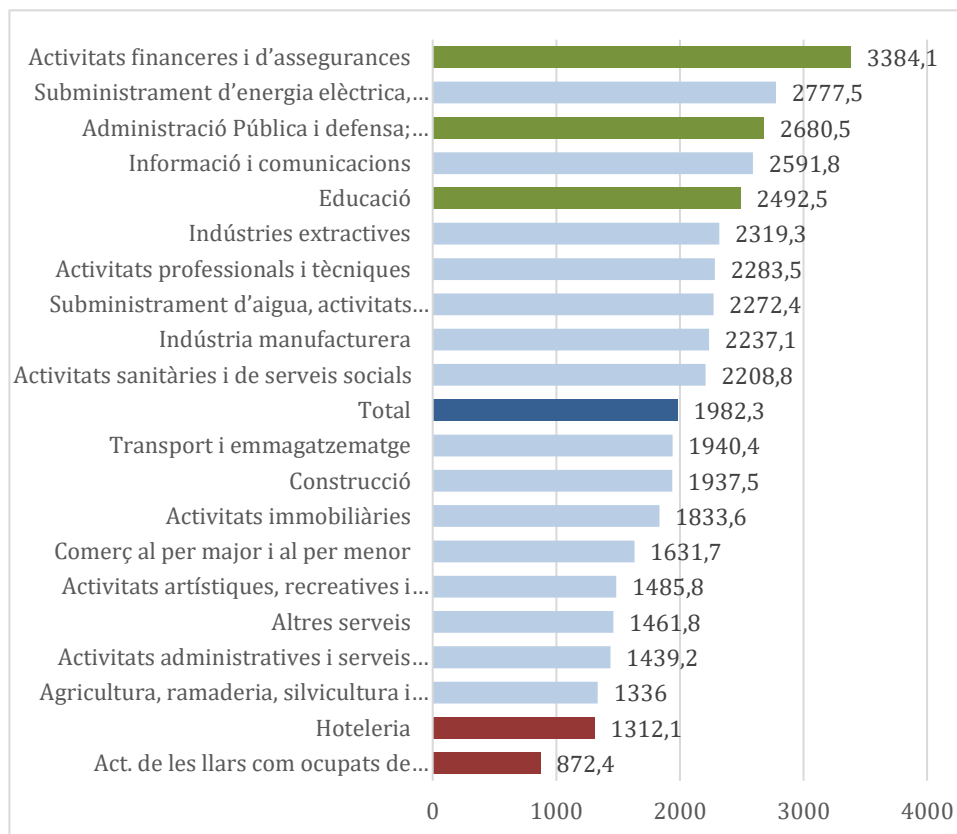


Font: Elaboració pròpia a partir de dades extretes de l'Encuesta de Estructura Salarial. INE

Aquesta diferència és encara més destacable si observem la distribució per trams salarials, on trobarem que els majors salaris són quasi exclusivament percebuts per població amb estudis superiors (el 49,6% dels treballadors amb educació superior ocupen el major tram salarial) i que el 91,1% dels treballadors amb menys estudis ocupen els dos trams salarials més baixos.

- **Distribució per branca d'activitat:** si entrem en les diferents rames d'activitat i les rendes que s'extrauen d'elles, observarem que tenen una distribució que també està fortament relacionada amb allò descrit anteriorment als intervals salarials més comuns.

Gràfic 19. Salaris mitjans bruts mensuals per branca d'activitat en 2019 (€)



Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'Encuesta de Población Activa. INE

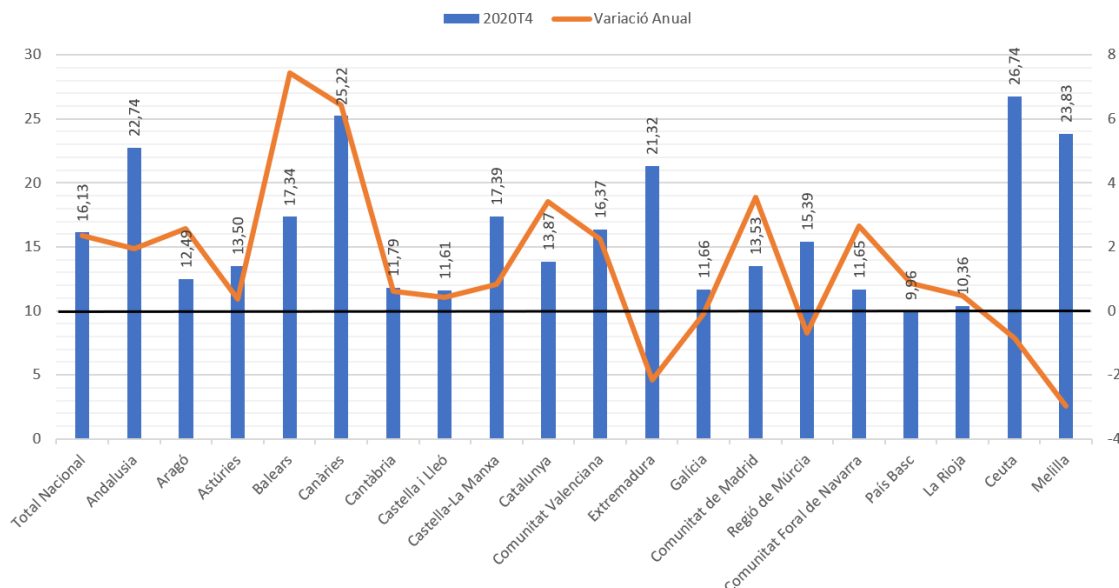
Aquells que ocupen el valor de 2.221,2 € o més són els d'*Activitats financeres i d'assegurances* (amb un 70% de les seues rendes), el d'*Administració Pública i defensa; Seguretat Social Obligatòria* (62,3% de les seues rendes) i l'*Educació* (un 62,0%).

Els salaris mitjans més baixos (menys de 1.324,2 €) són ocupats per sectors primaris i per serveis com l'*Hosteleria*, l'*Agricultura, ramaderia, silvicultura i pesca* i les *Activitats de les llars com ocupats de personal domèstic*. La vulnerabilitat d'aquesta última branca d'activitat és especialment preocupant, ja que ocupa per a l'últim any amb dades (2019) un valor de 872,40 €.

- **Taxes d'atur:** Espanya se situa dins l'entorn europeu com una economia on clàssicament els nivells d'atur han sigut elevats. Després de la crisi financera de 2008, aquests nivells arribaren al seu punt més elevat (26,94% en el primer trimestre de 2013) i des d'aleshores la generació de treball s'ha mantingut en tendències positives, arribant a valors del 14% al llarg del 2019. La crisi de la

COVID-19 també ha tingut un impacte clau en la generació de treball a nivell nacional, tot i que l'ha afectat de manera desigual entre les distintes regions.

Gràfic 20. Nivells d'atur a Espanya per CCAA al 4rt trimestre de 2020 (%)



Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'Encuesta de Población Activa. INE

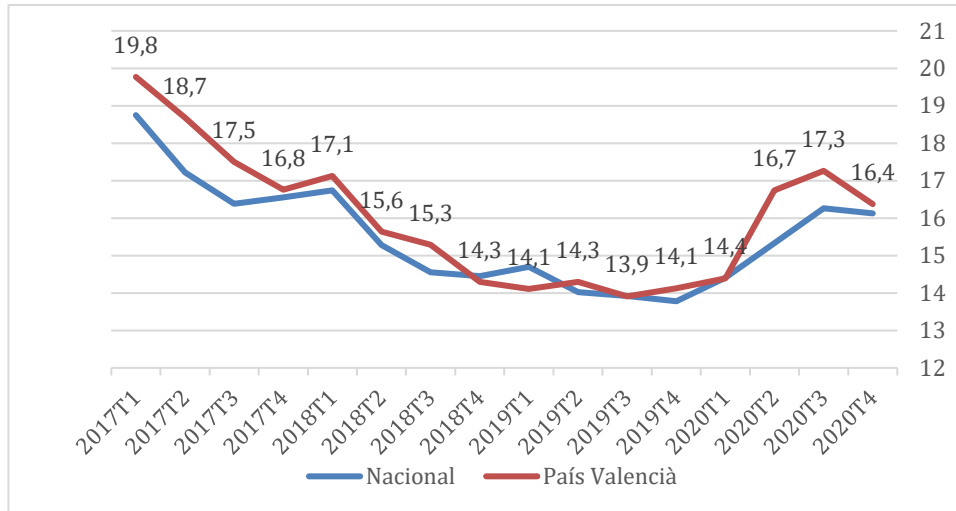
Les comunitats on la seua principal activitat productiva se centrava en el turisme, com les comunitats insulars, presenten les majors caigudes de població treballadora. Ací, l'impacte interanual de l'atur ha sigut d'augment del 6,44% a les Illes Canàries i un 7,43% a les Balears. Aquelles regions on la seua activitat està més diversificada, però conté una important aportació del turisme, han tingut un impacte molt menor, tot i que no han pogut fugir d'augment del l'atur d'entre el 2 i el 4%, com Catalunya, País Valencià o Madrid. Finalment, les que no depenen de l'activitat turística de manera significativa i per contra mantenen sectors industrials i primaris no han vist afectat els seus nivells d'atur de manera significativa.

Tot i això, les mesures adoptades pel Ministeri de Treball han alleugerat part de l'impacte a través del foment dels Expedients Reguladors Temporals d'Ocupació, per la qual cosa encara queden pendents molts expedients per saber si seran recuperats o finalment acabaran en comiats massius.

- **Taxes d'atur al País Valencià:** a València les dades d'atur actuals tenen un gran component derivat de l'impacte de la pandèmia als sectors de l'hoteleria, la restauració i el turisme en general. Com ja s'ha comentat

abans, la tendència de reducció de l'atur en 2019 era clara, i al País Valencià s'observaren xifres d'entorn al 14% d'atur, semblants a la mitjana nacional.

Gràfic 21. Nivells d'atur trimestral històric al País Valencià i Nacional (%)

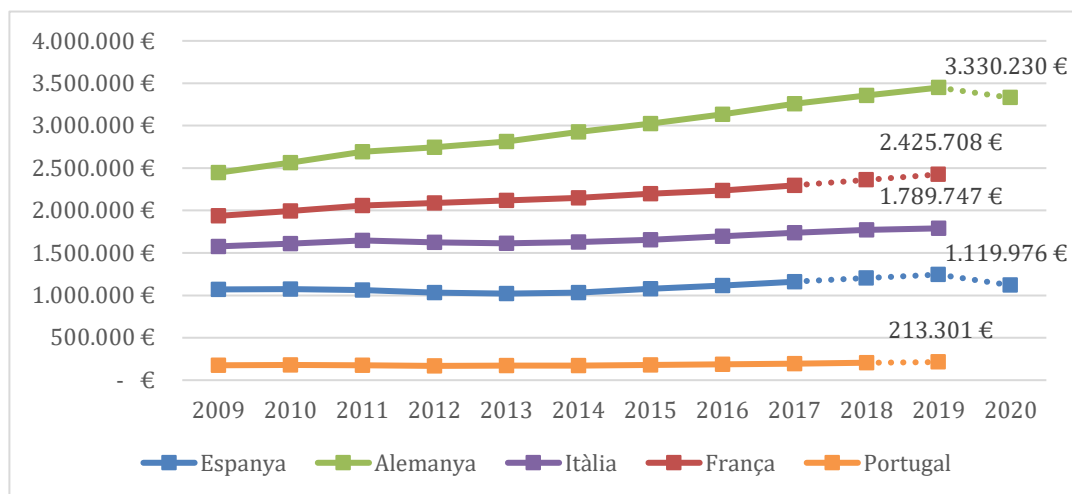


Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'Encuesta de Población Activa. INE

Ara bé, per ser una comunitat amb un fort impacte turístic al PIB nacional, el seu tancament al març del 2020 deixà un greu impacte al conjunt de l'economia autonòmica. La pujada de l'atur a aquesta regió fou de més d'un punt per sobre de la mitjana nacional, sobretot als mesos d'estiu (tercer trimestre de 2020), on es concentrava el gros de la producció del sector turístic. Aquesta altíssima estacionalitat lligada a un sector que ja havia deixat de funcionar per les restriccions sanitàries provocà que un 17,3 % dels valencians es quedés sense feina.

- **PIB:** L'economia europea va recuperar el seu ritme de creixement a valors positius després de l'any 2010. Tot i això, és remarcable que aquest creixement no ha seguit el ritme de dècades anteriors, i molts països comunitaris s'enfrontaven a creixements de menys de l'1% anuals. Així i tot, països com Alemanya o Espanya seguien projectant tendències de més del 2% anual, sobretot en els últims cinc anys.

Gràfic 22. Evolució del PIB pm d'alguns països de la Unió Europea i previsions (milers d'€)



Font: Elaboració pròpia a partir de dades de Eurostat

La crisi de la COVID ha fet que aquestes previsions de poc creixement s'acabaren de frenar i entraren en períodes contractius. Dels països que ja han publicat dades provisionals, s'observen caigudes a nivells del 2018 respecte al valor absolut, per la conseqüent contracció de l'activitat industrial i el tancament de les fronteres per a l'exportació i el turisme. En particular, Espanya espera una caiguda del seu PIB fins a l'11% interanual, la major baixada de l'OCDE.

- **PIB al País Valencià:** respecte dels valors nacionals, el PIB d'aquesta comunitat autònoma representa el 9,32% del total.

Taula 8. PIB pm i valor afegit brut a preus bàsics per branques d'activitat autonòmic i nacional: Preus corrents provisionals a 2019 (%)

| | País Valencià | Total Nacional | ΔValència-Espanya |
|--|---------------|----------------|-------------------|
| A. Agricultura, ramaderia, silvicultura i pesca | 1,9% | 2,6% | -0,7% |
| B-E. Indústries extractives, manufactureres, subministrament d'electricitat, gas vapor, aigua i aire condicionat, sanejament, residus i descontaminació | 17,1% | 14,6% | 2,5% |
| <i>De les anteriors: Només indústria manufacturera</i> | 13,7% | 11,2% | 2,5% |
| F. Construcció | 6,5% | 5,8% | 0,7% |

| | | | |
|---|--------------|--------------|-------------|
| G-I. Comerç al per major i per menor, reparació de vehicles i motocicletes, transport, emmagatzemament, hoteleria | 22,1% | 21,3% | 0,8% |
| J. Informació i comunicació | 1,9% | 3,4% | -1,5% |
| K. Activitats financeres i d'assegurances | 3,1% | 3,5% | -0,4% |
| L. Activitats immobiliàries | 11,4% | 10,5% | 0,9% |
| M-N. Activitats professionals, científiques i tècniques, administratives i serveis auxiliars | 6,5% | 8,2% | -1,7% |
| O-Q. Administració pública i defensa, seguretat social obligatòria, educació, activitats sanitàries i de serveis socials | 15,8% | 16,3% | -0,5% |
| R-U. Activitats artístiques, recreatives i d'entreteniment, reparació d'articles d'ús domèstic i d'altres serveis | 4,4% | 4,4% | 0,0% |
| Valor afegit total | 90,7% | 90,7% | 0,0% |
| Impost net sobre els productes | 9,3% | 9,3% | 0,0% |

Font: Comptabilitat Regional d'Espanya. INE

La seua estructura és similar a la nacional, tot i que presenta diferències estructurals en alguns dels sectors estratègics. El sector industrial presenta un major pes a l'economia d'aquesta comunitat ($\Delta 2,5\%$), així com les activitats immobiliàries ($\Delta 0,9\%$) i de construcció ($\Delta 0,7\%$). Per contra, les activitats relacionades amb les activitats científiques, tècniques i auxiliars ($\nabla 1,7\%$) i les d'informació i comunicació ($\nabla 1,5\%$) representen un sector menor respecte del total nacional.

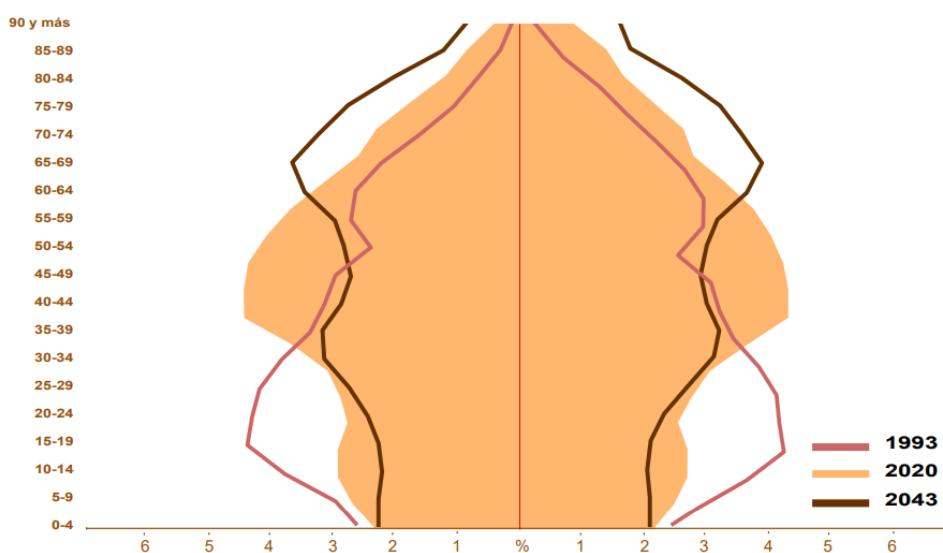
Que l'estructura productiva autonòmica estiga principalment representada per la indústria manufacturera, el comerç i hoteleria, a més de les activitats administratives i de serveis bàsics, evidencia els principals focus productius que tradicionalment han caracteritzat aquesta comunitat autònoma, amb una costa principalment turística, un interior menys poblat i d'una activitat industrial predominant, i una forta administració pública com a la resta de les economies europees.

4.2.3. Entorn social

Aquest entorn d'anàlisi engloba totes aquelles variables que afecten al conjunt de la societat. De la seua composició, sensibilitats, nivell de coneixements i tendències culturals podrem extraure la seua estructura i comportament actual.

- **Piràmide poblacional:** Espanya està ara mateix sofrint un fenomen que també afecta a la majoria dels països desenvolupats occidentals respecte a les seues distribucions poblacionals. Aquest és el de la **inversió de la piràmide poblacional**.

Gràfic 23. Piràmide de Població en Espanya a 1 de gener de 1993, 2020 i projecció a 2043 (%)



Font: INE

Clàssicament les poblacions han mantegut una major proporció als nivells més baixos de la piràmide poblacional, conferint-li així la forma per la qual se la coneix. La situació actual ha baixat les taxes de natalitat de països com Espanya (1,24 a 2019) trobant-se en valors inferiors als òptims de 2,1 per dona. Aquesta disminució de la natalitat produeix que la piràmide de població no s'estabilitze i la població jove que va ocupar el conegut com *baby-boom* dels anys 60-70 segueix ocupant els valors més quantiosos a la distribució, deixant una base molt feble de nounats.

Les causes que provoquen aquesta baixada se centren en la precarietat i la falta de conciliació laboral de molts dels treballs creats arran la crisi del 2008, que

obliguen a molta gent jove a no pensar en tindre fills en el seu futur pròxim, car no arriben a tenir l'estabilitat i recursos necessaris per formar una família.

Les conseqüències si aquesta tendència no es reverteix són clares, ja que afecta directament al sistema de benestar de l'Estat per dèficit d'aportadors actius (generalment la gent més jove) i un número excessiu per a les capacitats del sistema de receptors (segons estimacions de l'INE, al 2043 més d'un 30% serà població major de 64 anys).

- **Tendències de consum actual:** arran les últimes tendències tecnològiques i socials, a més de l'última crisi internacional amb les seues modificacions als patrons de comportament dels consumidors, les tendències de consum s'han modificat i es preveu que seguiran aquests patrons per al 2021:
 - Segons la consultora Deloitte, les llars **estalviaran entorn a un 40% més** de mitjana al llarg de 2021, a causa del retrocés en el consum al llarg de l'últim trimestre de 2020. Serà més comú trobar consumidors que aprofiten les rebaixes i no tan centrats en patrons d'inversió.
 - Per la reducció que moltes llars han tingut en l'entrada de capital, els **consums es restringiran** al llarg del 2021 i se centraran en productes bàsics. En resum, la seguretat personal i la salut (graons més baixos de la piràmide de Maslow) ara passaran a ser les principals prioritats.
 - A fi de reduir contactes, i seguint les últimes tendències de consum anteriors, 2021 serà un any marcat per **plataformes de venda online**.
 - La **consciència climàtica** de gran part de la població, sobretot de la més jove, farà que molts consumidors busquen cada vegada més alternatives sostenibles. Cal esperar un consumidor més conscient del seu entorn i amb una major consciència col·lectiva a l'hora d'exigir al mercat una major responsabilitat.
 - Finalment, el consumidor cada vegada fa més ús de **serveis col·laboratius** que substitueixen directament productes establits com l'hoteleria (amb Airbnb com a principal competidor col·laboratiu) o el transport (amb Cabify, Uber o d'altres com alternativa).
- **Producció sostenible:** actualment les polítiques de producció sostenible marquen l'agenda de totes les economies regionals, nacionals i comunitàries. Respecte dels Objectius de Desenvolupament Sostenible 2030 proposats per l'ONU, la

producció i consum sostenibles ocupen l'objectiu 12 de 17 d'aquests. A través d'aquesta posada en valor d'aquesta proposta, existeixen nombrosos plans de transformació a nivell autonòmic (ex.: programa INPIME a la Generalitat Valenciana o la Llei 18/2014 de la Generalitat), a nivell nacional (ex.: Orden EIC/742/2017, de 28 de julio, por la que se establecen las bases para la concesión de apoyo financiero a proyectos de I+D+I en el ámbito de la industria conectada 4.0), o inclús europeu. Ara mateix presenta una gran oportunitat per al desenvolupament industrial i tant és així que el 97% de les empreses de l'IBEX-35 ja tenen en compte els Objectius de Desenvolupament Sostenible en les seues estratègies de negocis, amb un 43% d'aquestes amb estratègies definides amb accions específiques i un 46% amb estratègies en fase de preparació.

- **Tendències de consum de productes higiènics:** en els mesos de confinament estricte la venda de mascaretes, guants i gel hidroalcohòlic augmentà un 1.335,4% (entre el 15 de març i el 15 d'abril). Els productes destinats a la detecció (termòmetres, pulsíó, etc.) i a la protecció envers el virus (mascaretes, guants, gels) han venut 500.000 unitats més respecte del mateix període de l'any passat. No només això, sinó que productes sanitaris que no estan directament relacionats amb l'impacte de la pandèmia, com els suplementos vitamínics amb vitamines A, B6, B12, C i D (els relacionats amb el sistema immunitari) han augmentat un 34,5% (42.000 unitats més) o productes de salut animal també s'han contagiats d'aquesta pujada.

Per últim, productes amb propietats de protecció solar s'han trobat amb una baixada del -103,8% en els mesos de confinament, per motius obvis.

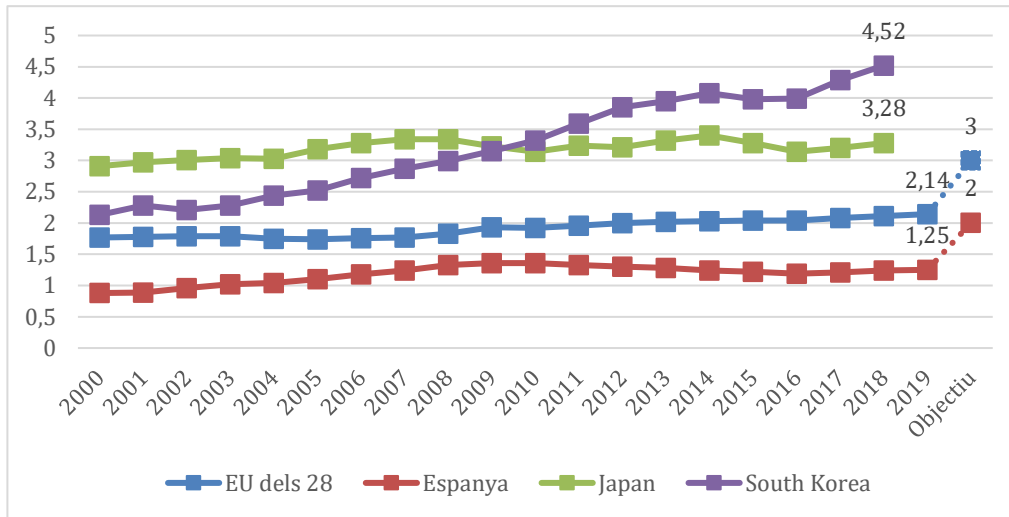
4.2.4. Entorn tecnològic

Aquest entorn d'anàlisi engloba totes aquelles variables que determinen a nivell macroeconòmic quin és l'estat de l'art de la investigació, la tecnologia disponible i del desenvolupament tècnic de la zona d'estudi. Suposen els principals avantatges de cada economia en l'entorn competitiu global.

- **Política d'I+D:** la inversió pública en Investigació i Desenvolupament està, segons les dades de l'últim INE, estancat en l'1,25% del PIB nacional (valor de 2019, amb un increment del 0,01% respecte de 2018), valor que tampoc supera les xifres assolides abans de la crisi del 2008. Aquesta dada és un indicador clar

de que la política promesa per al desenvolupament del coneixement nacional no s'està complint per cap de les administracions que han ocupat el poder legislatiu en els últims 10 anys, car totes han proposat un objectiu de despesa del 2%, però que mai s'ha arribat a dur a terme.

Gràfic 24. Despesa en I+D respecte del PIB nacional (%)



Font: Elaboració pròpia a partir de dades d'Eurostat.

Els valors anteriors són encara més preocupants si els comparem amb la mitjana de la Unió Europea (2,18%), que tampoc arriba a complir a l'objectiu del 3% del PIB comunitari proposat en la Comissió Europea en 2002 i finalment ratificada al Consell Europeu de Barcelona de 2010. Amb l'entrada de capital a través del programa de recuperació de la crisi del COVID-19 *Next Generation UE* es prevé una entrada de capital per a la investigació que entre les aportacions privades i les públiques podria fer arribar a la despesa nacional al 3% europeu finalment per al pròxim exercici.

Si comparem aquestes xifres amb països externs de la zona comunitària, sobretot amb els que clàssicament han obtingut gran part de la seua activitat productiva a través de la innovació, veurem com Europa en general s'està quedant darrere en la carrera per la investigació. Un país del que prendre clar exemple és Corea del Sud (4,52% en 2018), que a través d'aquesta ha aconseguit la transformació total de la seua economia cap a una industrialitzada i a l'avantguarda tecnològica.

- **Estat de les infraestructures:** a nivell nacional, Espanya disposa d'una àmplia cartera de connexions tant terrestres, aèries com marítimes. Tot i això, l'estructura

general està descompensada i presenta grans ineficiències en alguns sectors geogràfics.

Per començar, la infraestructura aèria presenta nodes amb una tradicional sobrecàrrega a les dues capitals econòmiques (Barcelona i Madrid absorbeixen més del 41% dels passatgers nacionals, així com el 32% del conjunt de les operacions) i als conjunts insulars, sent aquest últim per motius geogràfics quasi en exclusiva.

Tot i això, existeixen inversions en aquest sector on no s'ha recuperat la milionària despesa que suposa aquest tipus d'infraestructures, sense plans d'ocupació ni estimació d'impacte socioeconòmic als projectes. Així, aeroports com els d'Osca (622 passatgers en 2019), Albacete (1.616 passatgers en 2019) o Múrcia-San Javier (21.563 passatgers en 2019) presenten un clar malbaratament dels fons destinats.

Si parlem de les línies ferroviàries, trobarem el mateix cas de desigualtat territorial. Amb Madrid i un sistema radial al capdavant, la xarxa d'infraestructures ferroviàries s'ha establert com una de connexions ràpides des d'aquesta ciutat fins els diferents nuclis de població nacionals. Així, les distàncies entre la capital i ciutats com Màlaga, Sevilla, Barcelona o València no superen les dues hores i mitja de recorregut.

Gràfic 25. Línia ferroviària nacional espanyola i temps de viatge des de Madrid



Font: 20minutos.

Ara bé, si el que volem és fer connexions entre aquestes mateixes ciutats sense passar per la capital, trobarem una xarxa desactualitzada i molt més lenta que les

tecnologies disponibles al país. El trajecte Barcelona-València (segona i tercera ciutat per població) ara ocupa un poc més de 3 hores. També és destacable que existeixen zones (sobretot aquelles més rurals) on ni tan sols existeixen plans de projecció de línia ferroviària per part de les autoritats competents, o si existeixen presenten deficiències més que notables.

Un aspecte positiu de la infraestructura espanyola és el seu sistema de carreteres públic, que connecta gairebé tot el territori i que a més del sistema radial similar al ferroviari, presenta altres artèries de pas com el de les vies mediterrànies o les atlàntiques. En concret per al sistema de carreteres valencià, cal destacar les fortes inversions en xarxes de carretera que es realitzaren als anys 90 i 2000 i que introduïren el sistema d'autovies (com l'Autovia A-7, que encara té trams per construir) i la connexió d'alguns punts econòmics claus al llarg del territori.

Taula 9. Longitud de la xarxa de carreteres al País Valencià 2014-2018 (km)

| Per any | Alacant | Castelló | València | País Valencià | Total Nacional | %CV/E |
|-------------------------------------|---------|----------|----------|---------------|----------------|-------|
| 2014 | 2.671 | 2.181 | 3.436 | 8.289 | 166.284 | 5,0 |
| 2015 | 2.677 | 2.221 | 3.426 | 8.324 | 166.003 | 5,0 |
| 2016 | 2.621 | 2.222 | 3.468 | 8.331 | 165.483 | 5,0 |
| 2017 | 2.624 | 2.219 | 3.479 | 8.323 | 165.686 | 5,0 |
| 2018 | 2.631 | 2.216 | 3.498 | 8.345 | 165.624 | 5,0 |
| Segons amplària del paviment | | | | | | |
| Carreteres d'una calçada | 2.094 | 1.929 | 2.886 | 6.909 | 148.396 | 4,7 |
| <i>Menys de 5 m</i> | 59 | 198 | 210 | 467 | 23.623 | 2,0 |
| <i>De 5 a 6,99 m</i> | 348 | 425 | 1.109 | 1.882 | 57.040 | 3,3 |
| <i>De 7 m o més</i> | 1.687 | 1.305 | 1.567 | 4.560 | 67.733 | 6,7 |
| Carreteres multicarril | 129 | 48 | 70 | 247 | 1.645 | 15,0 |
| Autovies i autopistes lliures | 250 | 119 | 454 | 823 | 12.626 | 6,5 |
| Autopistes de peatge | 159 | 120 | 88 | 367 | 2.957 | 12,4 |
| Segons dependència | | | | | | |
| De l'Estat | 663 | 471 | 794 | 1.928 | 26.403 | 7,3 |

| | | | | | | |
|------------------------------------|-----|-----|-------|-------|--------|-----|
| De les Comunitats Autònomes | 987 | 970 | 834 | 2.791 | 71.313 | 3,9 |
| De diputacions i capítols insulars | 981 | 775 | 1.871 | 3.626 | 67.908 | 5,3 |

Font: Ministeri de Transports, Mobilitat i Agenda Urbana. *Longitud de la xarxa de carreteres*

La xarxa de carreteres autonòmica valenciana té un fort pes de carreteres d'una calçada, tot i que la majoria d'aquestes es presenten en condicions molt favorables (7 o més metres de calçada). Pel que respecta a la xarxa d'autovies i autopistes, cal destacar la eliminació dels peatges a l'AP-7, que connectava tot el litoral valencià, deixant un total de 1.190 kilòmetres lliures de peatges al sistema d'autovies. També és destacable que en aquests últims anys la incorporació de noves rutes o quilometratge ha sigut pràcticament nul·la.

Per últim, la xarxa portuària nacional compta amb 46 ports marítims controlats per 28 autoritats portuàries. Els de major importància es troben fonamentalment en el mediterrani peninsular i en les dues comunitats insulars. Més d'un terç del moviment de mercaderies nacionals es troba en les autoritats portuàries de la Badia d'Algeciras i València. El transport de persones es concentra en els moviments insulars, arrellegant quasi el 50% de tots els moviments anuals, a més del 30% de pas en l'estret per les ciutats autònomes.

- **Impacte d'Internet sobre el comerç:** a nivell nacional, les compres dels consumidors finals a través d'Internet superaren en 2019 els 50.000 milions d'euros, seguint una tendència expansiva clara de més del 20% respecte l'última xifra, un 210% en els últims 5 anys. A data de les últimes xifres (2019) un 74,6% de la població nacional ha realitzat compres *online*, amb un augment del 12,2% respecte de l'últim any.

El perfil d'aquests compradors a Espanya són els de gent de mitjana edat (un 46% del total són d'entre 35 i 54 anys), sense distincions en el gènere, amb un 53,7% d'estudis universitaris i un 60,5% actius laboralment, amb salaris d'entre els 900 i els 2.500 euros mensuals. Per contra, la gent d'entre 25 a 34 anys no ocupen un segment rellevant respecte a la població però sí respecte a la intensitat del nombre de comptes, ja que són els que més freqüentment les realitzen (superen les 3 al mes). De mitjana, la població espanyola realitza unes 30 compres anuals per Internet (unes 2,5 de mitjana al mes).

Els sectors on més clients demanen producte a través de mitjans electrònics són el tèxtil de consum (roba, calçat i complements) amb un 59,2% i els serveis hotelers i d'atraccions amb un 52,1%, També els espectacles venen gairebé el 50% de les seues entrades online.

Els principals beneficis de comprar, segons els consumidors, per plataformes digitals són els preus més competitius, la rapidesa i la comoditat del tràmit, a més de la facilitat per trobar informació.

Respecte al volum de despesa, el turisme ocupa la major distribució de les vendes en l'any 2019, amb el 18,9% de la despesa total (9.524 milions d'euros). De prop el segueix el transport, amb un 12% de la despesa total (6.069 milions d'euros).

També és rellevant parlar dels serveis de subscripció i continguts exclusius digitals. En 2019, el 94,1% dels espanyols amb accés a Internet estava subscrit a algun tipus de servei digital tot i que, segregada per gènere, aquesta xifra marca un major consum per part d'homes que de dones d'aquest tipus de productes.

Finalment, cal destacar l'impacte dels confinaments arran la COVID-19, que han accelerat molts dels processos de digitalització que ja tenien en marxa alguns sectors, mentre que n'ha afavorit el sorgiment d'altres. En els tres mesos de confinament estricte, es concentraren el mateix nombre de consumidors *online* que en tot el 2019. Quasi el 75% de tota la població activa a Internet va consumir per aquests mitjans, amb una taxa de retenció de clients mitjana del 47,8% respecte al consum i compra online. Els productes més comprats en aquest període foren els de tèxtil (roba, calçat i complements amb un 38,5%), alimentació, beguda i productes de neteja de la llar (30,5% i amb una pujada interanual de 7 punts) i productes de salut i higiene personal (27,2%), corresponent a moltes de les noves necessitats generades per l'impacte de la pandèmia. També és destacable que les xifres respecte al consum de productes turístics es desplomaren fins al 3,6% per la impossibilitat de consumir-los a curt termini.

- **Augment de la investigació i desenvolupament de productes i solucions específiques per al COVID-19:** Per l'augment de demanda dels productes sanitaris i de solucions per a resoldre aquesta última crisi sanitària, econòmica i social, s'han pressupostat diverses ajudes i inversions a la investigació a curt termini per aconseguir minimitzar l'impacte econòmic i de salut d'aquesta.

A continuació es presenten algunes de les convocatòries d'ajudes comunitàries i nacionals per fomentar aquest tipus d'investigació a curt termini:

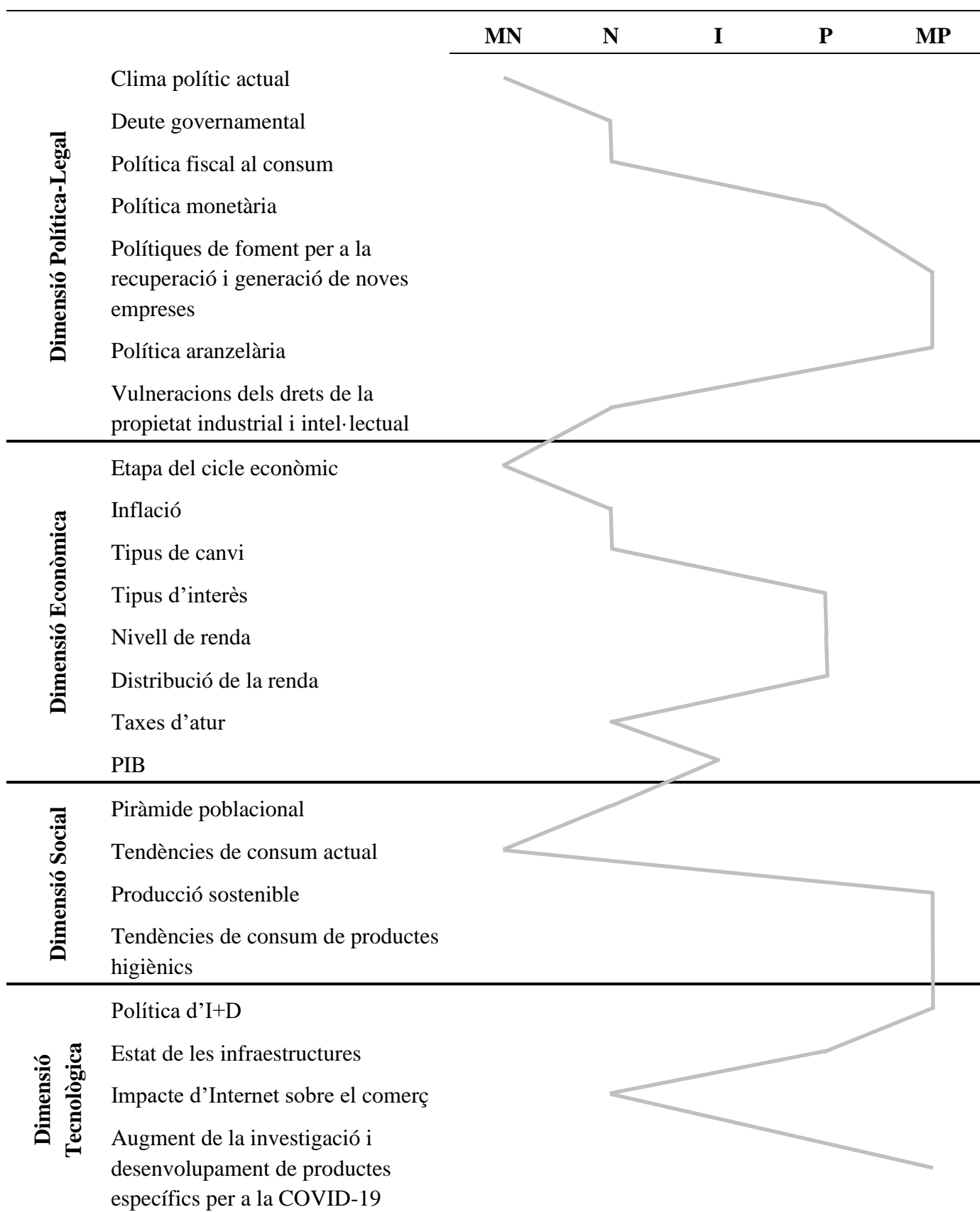
- **Ajudes nacionals espanyoles:**
 - **Ministeri de Ciència i Innovació:** Línia de subvencions de 12 milions d'euros per a projectes I+D.
 - **Institut de Salut Carles III:** Fons COVID-19 per finançar a curt termini que milloren el coneixement del virus i el control de la malaltia.
- **Ajudes comunitàries europees:**
 - **Comissió per la Innovació, Desenvolupament, Cultura, Educació i Joventut:** Fons addicionals de 122 milions d'euros per a la investigació i el desenvolupament d'accions per lluitar contra el coronavirus.
 - **Institut Europeu d'Innovació i Tecnologia:** 60 milions d'euros per finançar projectes d'empreses innovadores que lluiten contra el COVID-19.
 - **Consell Europeu d'Innovació:** 164 milions d'euros per finançar projectes innovadors de PIMES envers el COVID-19.
 - **Iniciativa de Medicines Innovadores:** 90 milions d'euros per desenvolupar proves diagnòstiques i tractaments envers el COVID-19.

També hem de tindre en compte que en les distintes regions espanyoles també s'han desenvolupat programes d'inversió al desenvolupament tant a nivell industrial com a la investigació científica.

4.2.5. Perfil estratègic: amenaces i oportunitats del macroentorn

Per finalitzar l'anàlisi realitzat es realitzarà un perfil estratègic del macroentorn a fi d'observar l'impacte que aquest pot tindre per al clúster tèxtil valencià. Aquest perfil permetrà classificar quina és la tendència general en l'aspecte macroeconòmic dels distintes nivells d'anàlisi, a més de proporcionar informació sobre la valoració que allò exposat anteriorment serà rebut pel clúster. L'escala de valoració serà gradual en una escala d'un a cinc respecte de l'impacte que poden tindre en el clúster (Molt Negatiu – MN, Negatiu – N, Indiferent – I, Positiu – P, Molt Positiu – MP).

Taula 10. Perfil estratègic de l'entorn



Font: Elaboració pròpia

Amb el perfil estratègic establert és possible realitzar un quadre final per classificar tot allò trobat al llarg del desenvolupament de l'anàlisi en dues categories, segons l'impacte que aquestes tenen sobre el clúster.

Taula 11. Amenaces i oportunitats del macroentorn

| Amenaces | Oportunitats |
|--|--|
| Clima polític actual | Política monetària |
| Deute governamental | Polítiques de foment per a la recuperació i generació de noves empreses |
| Política fiscal al consum | Política aranzelària |
| Vulneracions dels drets de la propietat industrial i intel·lectual | Tipus d'interès |
| Etapa del cicle econòmic | Nivell de renda |
| Inflació | Distribució de la renda |
| Tipus de canvi | Producció sostenible |
| Taxes d'atur | Tendències de consum de productes higiènics |
| Piràmide poblacional | Política d'I+D |
| Tendències de consum actual | Estat de les infraestructures |
| Impacte d'Internet sobre el comerç | Augment de la investigació i desenvolupament de productes específics per a la COVID-19 |

Font: Elaboració pròpia

4.3. Anàlisi del microentorn del sector tèxtil

Per analitzar el microentorn, és a dir, totes aquelles variables que tenen un impacte directe en l'activitat comercial del sector, s'emprarà l'anàlisi de les **cinc forces de Michael Porter**. Aquest model representa cinc relacions de poder entre les diferents forces d'influència d'una indústria o sector a fi de conèixer l'atractiu del mercat, és a dir, quina intensitat tenen les forces que amenacen el futur del sector (a menys poder de les forces, més atractivitat té el sector). També permet quines són les expectatives de futur del sector analitzat, tot tenint en compte el cicle en el que aquest es trobe.

L'obtenció d'aquesta informació vindrà proveïda per ATEVAL, principal agent no empresarial al clúster i que interacciona amb gairebé tots els elements que exerceixen qualsevol de les forces de Porter a sobre del sector tèxtil valencià. Aquesta informació de primera mà permet un anàlisi concret de les forces i la seua situació actual a moment de l'entrevista realitzada a membres de l'associació.

4.3.1. Amenaça d'entrada de nous competidors

La producció tèxtil clàssicament s'ha caracteritzat per presentar unes altes barreres d'entrada en pràcticament tots els graons de la cadena de valor. Amb l'aparició de les noves tecnologies de producció derivades de la Indústria 4.0, aquestes barreres s'han vist incrementades encara més en els darrers anys.

Actualment, la inversió destinada a Investigació i Desenvolupament en el clúster valencià s'ha vist augmentat per aconseguir objectius claus de la nova revolució industrial:

- **Alt grau d'automatització:** els processos industrials del tèxtil sempre han sigut susceptibles de certa automatització, ja des de la irrupció dels telers clàssics. Les noves tecnologies d'optimització de processos han permés que aquest alliberament de la mà de treball humana arribe a la majoria de feines que es realitzen en la producció del tèxtil, des del filat fins l'estampació i acabat final. Aquesta automatització s'ha vist incrementada en els últims anys als sectors del tèxtil destinat per a la llar i per a la neteja, sent destacable el procés de reconversió dels processos per facilitar l'automatització de l'últim d'aquests.
- **Digitalització de processos:** la maquinària destinada a l'acabat dels processos ha estat renovant-se fins trobar en la digitalització de l'estampat i acabats el seu màxim grau d'optimització i valor afegit. Amb aquesta tecnologia, el client pot especificar al màxim com vol el producte que adquireix.

- **Producció flexible:** les últimes tecnologies de producció permeten la reducció de mida de lots i ampliació en la personalització, a canvi d'una major inversió en el procés productiu.
- **Processos de reciclatge de material:** les indústries tèxtils que venen a consumidor final seran responsables de l'eliminació i gestió del producte generat segons les normatives europees. Açò ha dificultat l'entrada de productors als sectors finals de la cadena de valor, enfortint aquelles que ja tenien sistemes de reaprofitament. Aquesta és una de les característiques que representa a les empreses establites en el clúster valencià, ja que el reciclatge de material ha sigut realitzat des de fa dècades per tota la zona de les Comarques Centrals.
- **Quadres de comandaments, IoT i bessó digital:** la Indústria 4.0 al seu màxim exponent porta la completa digitalització dels processos industrials, a més d'un control exhaustiu de gestió, previsions i investigació futura. Açò ja està en marxa en els actuals participants del clúster en menor mesura que la resta d'aspectes anteriors, però presenta tendències de creixement.

És tota aquesta inversió destinada a l'optimització i adequació a les necessitats precises del client la principal barrera que protegeix als productors del clúster tèxtil valencià. Tant és així que en les últimes dècades no s'ha generat cap empresa de tipus productora en cap dels processos inicials i intermedis del procés de generació de valor.

Un cas diferent és el de les parts finals de la cadena. Les barreres d'entrada per la part final del procés tèxtil, el de comercialització, presenta un grau d'especialització molt baix, unes barreres totals que se centren en exclusiva en aspectes logístics fàcilment salvables, poca fidelització per a productes que no estan lligats a marques (la majoria al clúster tèxtil valencià) i una fàcil reconversió per a empreses dedicades a la venda en sectors diferents a aquest.

És per això que pràcticament totes les empreses de noves generació a la zona del clúster presenten activitats comercials, centrant-se en donar serveis a les principals productores com la subcontracta per acabar lots dels que no es dona abast o la intermediació i comercialització dels seus productes acabats. Moltes d'aquestes empreses generades en els sectors finals de la cadena, sobretot aquelles establides fa deu anys, han realitzat un procés d'integració vertical cap a alguns dels productes que centraven la majoria del seu volum de vendes. A través de col·laboracions *business-to-business* per a la

subcontractació de la producció, a més de la incorporació de part de la maquinària necessària per als processos de generació del producte final a la cadena de valor de la indústria tèxtil, aquestes han acabat sent no només comercials respecte del producte final, sinó que ara elaboren part de la seua activitat productiva.

Així, veiem com és un sector que ha sigut atractiu per a un nombre menut d'empreses que principalment es situen al final de la cadena de valor del clúster tèxtil, però que difícilment podria absorbir la creació de més empreses inclús on s'han generat les últimes. El sector es troba actualment en una maduresa estable que li ha permés consolidar les empreses que ja operen al clúster, però que el fa molt poc atractiu generalment per a la generació de noves empreses. No obstant això, la nova tendència de consum de productes higiènics arran la crisi sanitària, tot i que presenta uns cicles de vida molt més curts, ha atret i encara atraurà a més productors que s'han reconvertit des d'altres tipus de producte cap al tèxtil-sanitari. De totes aquestes noves empreses al sector, només unes poques aconseguiran establir-se i mantenir-se en el sector una vegada entre en declivi la demanda.

4.3.2. Amenaça de productes substitutius

Quan fem referència als productes substitutius respecte a la indústria del tèxtil centrem la visió en els no-teixits, productes que presenten algunes característiques semblants als productes tèxtils però que són derivats de materials que clàssicament no s'han processat a aquesta indústria, com els materials plàstics i derivats. Els seus principals usos són els d'higiene (tovallols sanitàries, bolquers, sabatilles específiques), medicina (bates, material tèxtil per a esterilització, llenceria de llit mèdica), filtratge, geotextileria (membranes de protecció, control d'erosió i drenatge) i alguns productes de tipus ecològic com bosses reutilitzables.

El risc que suposa per a l'estructura del clúster tèxtil valencià aquest tipus de materials no és elevat degut a tres factors:

- **Integració immediata d'aquests a la cartera de productes:** molts d'aquests productes no-tèxtils van ser introduïts a nivell nacional per algunes de les empreses que ja formaven part del clúster tèxtil valencià. És per açò que no suposen una competència directa en cap dels aspectes, sinó que s'inclou com a part de la cartera de productes que ja ofereixen les empreses tèxtils actuals.

- **Mercat no elevat i que no competeix amb el tèxtil:** el consum de la majoria d'aquests productes ha sigut clàssicament residual si el comparem amb el que se'n realitza dels principals productes elaborats a les empreses del clúster valencià, el teixit-llar. Les poques empreses que porten aquest producte estan especialitzades i tenen els seus clients ja distribuïts en un mercat madur, que per tant no amenaça amb ocupar terreny del tèxtil convencional.
- **Característiques d'infraestructura:** La producció de no-teixits és un procés que requereix d'un gran sistema d'infraestructura que, atesos els competidors ja presents i la maduresa del mercat, no compensa la entrada amb una gran despesa d'inversió.

Aquest, però, era l'estat de la qüestió per a la demanda habitual d'aquest tipus de productes. Amb l'arribada del COVID-19, aquesta situació ha presentat canvis dràstics en molts dels seus aspectes. El sobtat augment de la demanda de material tèxtil sanitari, format de no-teixits com els mencionats anteriorment, ha propiciat que algunes de les empreses que no produïen ni comercialitzaven aquests productes hagen reconvertit part de les seues fàbriques o processos de producció per abastir centres sanitaris, professionals i inclús al públic general. És més, les empreses que ja hi treballaven en el sector han vist disparada la seua demanda, experimentant un creixement sense precedents del sector.

Un cas particular d'aquest moviment és el de **NV Evolutia**, empresa de no-teixit ontinyentina que té com a principal activitat la compravenda d'aquests materials per abastir als productors del clúster. La seua principal contribució a la cadena de valor és la d'adequació del no-teixit a les especificacions dels diferents productors en qüestió de mida, densitat, peces de material, volum i demés. Abans de la pandèmia, esperant l'augment de demanda per una bona lectura de l'entorn macroeconòmic, prepararen material no-teixit sanitari en previsió, aconseguint abastir a nivell nacional en els mesos de tancament.

En definitiva, tot i que aquest mercat era clàssicament residual respecte de l'activitat total del clúster, ara mateix presenta unes quotes de demanda molt elevades per la situació sanitària. Que ja estiguera incorporada per algunes de les empreses del clúster ha facilitat la reconversió d'alguns dels productors del clúster cap aquest tipus de productes, a més de propiciar creixements en les empreses que ja estaven situades en el sector.

4.3.3. Poder de negociació dels clients

Els clients que comercien amb les empreses del clúster valencià presenten taxonomies empresarials molt diverses, passant des de menuts venedors, comerciants o clients particulars fins grans potències empresarials. Les forces que aquestes exerceixen sobre el clúster són variades i depenen del seu perfil i volum de vendes.

Entorn a un 5-10% del total d'empreses del clúster, segons estimacions d'ATEVAL, presenten un client majoritari que absorbeix totes les vendes. Aquest és el cas de les empreses proveïdores de Mercadona o IKEA que s'hi troben al clúster. Aquestes empreses depenen d'un únic client que sustenta tota la seua activitat empresarial, donant una gran estabilitat respecte al volum de vendes però un gran risc de sostenibilitat a llarg termini. És per això que moltes d'aquestes empreses ja tenen desenvolupat un pla de producció alternatiu a implantar en el futur pròxim, a fi de diversificar les seues fonts d'ingressos.

La resta de clients que ocupen al clúster són de tipus *business-to-business* o *business-to-consumer*. La relació entre les empreses valencianes i el client final sol ser escassa, si no es deixa en exclusivitat per a empreses comerciants de dins i fora d'aquesta zona empresarial. El poder que tenen aquests actors és molt limitat i depén del volum de compres que realitzen a cadascuna de les empreses, però generalment no arriba a quotes elevades.

El canvi entre proveïdors en aquest sector és relativament baix per a producte no especialitzat i matèria primera, però molt elevat per a demandants de producte final molt específic, que sol ser la producció principal en aquest cas. Tot i això, existeix bona relació i les empreses estan estabilitzades respecte als nombre de compradors i demanda habitual, per la qual cosa no sol ser un moviment habitual.

4.3.4. Poder de negociació dels proveïdors

Les empreses tèxtils que s'hi troben al clúster necessiten guarnir-se de diferents tipus de proveïdors per a realitzar la seua activitat productiva. Les seues forces són dispars entre elles, per la qual cosa un anàlisi individualitzat de cadascun d'ells serà recomanable per entendre millor quina és la influència que tenen sobre les empreses del clúster:

- **Proveïdors de primeres matèries de la cadena de valor:** arran l'entrada en vigor de nova legislació europea a principis del segle XXI (com la Directiva

2008/98/CE sobre els residus) moltes de les empreses que subministraven de material com filat, fibres o productes crus per a la realització de teixit i que s'ubicaven tant a la pròpia zona geogràfica del clúster com a nivell nacional i comunitari, van perdre competitivitat o directament van haver d'abandonar la seua activitat productiva, arran tota la toxicitat derivada de la generació de matèria prima per al sector. Tota l'elaboració d'aquests materials primers, i part de les primeres etapes en la cadena de valor, s'externalitzaren llavors per quasi complet.

Ara mateix, la situació al clúster és la de dependència total de la matèria primera verge que proveïdors externs aporten. Totes les grans productores de fibra estan ara instal·lades fora i països asiàtics com la Xina ocupen a dia de hui gairebé totes les compres de materials com el cotó, amb gran influència sobre el nivell de preus d'aquest pel volum de les seues operacions, afectant així directament la competitivitat de les empreses del clúster. Aquests productors de material no només són pocs, molt concentrats i amb un sistema similar a l'oligopoli respecte al nivell de preus que ofereixen als seus clients, sinó que a més tenen una gran capacitat d'integració vertical cap endavant, per trobar també algunes de les empreses proveïdores per subcontractació més properes que les pròpies empreses que subministren, arribant a trobar majors beneficis i una reducció de ports, canvis de divisa i demés barreres comercials.

- **Proveïdors de producte acabat o semi-acabat:** amb l'arribada dels moviments globalitzadors, una quantitat considerable de la producció que es realitzava per a relacions *business-to-business* o inclús per al consumidor final va acabar externalitzant-se a zones on els preus salarials i productius eren més competitius, com el nord d'Àfrica o països emergents en aquell moment a Àsia com la Xina, Bangladesh o la Índia. Aquesta confiança en grans productors internacionals va acabar per llevar gran part del poder que les empreses del clúster tenien per sobre la qualitat i especificacions del producte necessitat, ja que tant les barreres comunicatives, la distància de la localització de la producció respecte del demandant com la quantitat de comandes que aquells grans proveïdors internacionals atenen acabaren per no complir totes les expectatives de les organitzacions del País Valencià.

Aquests desavantatges han portat a algunes de les empreses del clúster a executar un moviment similar al ja vist a altres indústries nacionals i europees, el de **relocalització de parts de la cadena productiva**. Tot i que este moviment no és generalitzat, ja que s'aplica només a empreses el producte de les quals té molt de valor afegit i arriba a clients comunitaris en exclusiva i aquests grans proveïdors segueixen ocupant el gros de tots els moviments d'aquest tipus, el sorgiment moviment a la contra de la tendència generalitzada és destacable i marca un precedent positiu per a la recuperació del poder sobre aquest tipus de proveïdors, així com d'una possible **integració vertical cap enrere** d'algunes de les empreses tèxtils del clúster.

- **Proveïdors de maquinària i de solucions d'enginyeria:** al voltant de la indústria tèxtil de la zona s'ha desenvolupat una altra d'aprovisionament de tecnologia i d'innovació per al conjunt de les empreses productores. Així, quan una empresa troba necessitats específiques per a la seua producció, les empreses tecnològiques s'encarreguen de la seua conceptualització i posada en marxa. Podem dir, per tant, que tot i que es troben en una relació de poder amb dominància de la part compradora (les empreses tèxtils dominen gran part de la quota de mercat de les proveïdores de maquinària), la seua relació acaba sent una de cooperació. Així, les proveïdores no només s'alimenten a nivell econòmic de la quota de mercat que proporcionen les indústries tèxtils, sinó que aprofiten el desenvolupament creat per a aportar valor a tota la resta de clients dels que disposen.

Un exemple d'aquesta cooperació arribà amb la irrupció de la crisi provocada pel COVID-19, on les empreses tèxtils productores i les seues proveïdores de maquinària col·laboraren per realitzar una reconversió de part de la seua activitat productiva i així abastir nous mercats emergits d'aquesta situació com el sanitari i la urgència de mascaretes, que fins aquell moment venien produïdes quasi en exclusivitat per productors forans, buscant la major competitivitat possible amb una automatització quasi completa del procés.

4.3.5. Rivalitat competitiva

La rivalitat que afecta a les empreses situades en el clúster tèxtil valencià prové de diferents focus i té graus d'afectació directa en el seu funcionament. Les principals forces que afecten al clúster són:

- **Competència intrasectorial:** les pròpies empreses situades al clúster tèxtil valencià exerceixen gran pressió sobre els seus competidors directes a nivell autonòmic i nacional. Açò és degut a que el sector tèxtil en el que operen presenta un estat de maduresa respecte al mercat en el que operen, amb una pendent en la corba de creixement que ha minvat fins pràcticament estabilitzar o inclús fer descendir lleugerament la demanda total, que fomenta aquesta gran rivalitat.

Existeix un ràpid contagi, a més, de totes les millores que es desenvolupen al clúster per la proximitat professional, laboral, personal i de proveïdors de tot tipus entre moltes de les empreses participants, factor que potencia encara més el creixement tecnològic i d'optimització per aconseguir avantatges competitius. Aquest contagi és possible per l'esperit col·laborador que també existeix entre les empreses del clúster per a l'obtenció conjunta de millores, fet que demostra que la competitivitat no arriba a extrems perjudicials per a tots els actors del sector, sinó que es manté en la proposta d'arribar a la millor producció possible.

La competitivitat entre es pròpies empreses del clúster s'ha vist encara més accentuada pel procés de reconversió que moltes d'aquestes executaren en l'inici del confinament i l'augment de la demanda de productes sanitaris i higiènics, per la limitada disponibilitat de materials i la rapidesa necessària per arribar a ser clients dels principals demandants. Va ser aquesta competitivitat pels clients arribats i la proximitat de tots els actors necessaris per realitzar aquest moviment les claus que facilitaren que ràpidament es generara un conjunt d'empreses disponibles per abastir aquesta nova demanda.
- **Competència forana al clúster:** la competència forana fa referència a totes aquelles empreses que abasteixen clients amb les mateixes necessitats que les dels consumidors de productes del clúster, però estan situades fora d'aquest. Aquests es poden classificar segons la seua localització i la força que tenen sobre les empreses valencianes del sector:

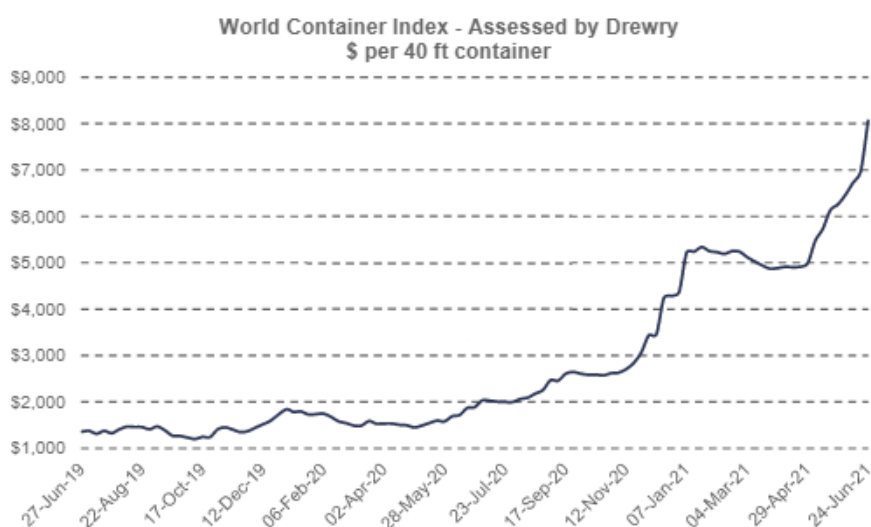
 - **Competència dels països asiàtics:** les empreses tèxtils a Àsia que afecten al clúster valencià presenten una estructura determinada. Són grans empreses que abasteixen des de la matèria primera fins productes acabats a nivell internacional.

En aquesta zona geogràfica es concentren els principals actors del sector del tèxtil en gairebé tots els elements de la cadena de valor, però

principalment exerceixen un gran poder de control sobre els primers graons d'aquesta. La legislació que opera en zones com la Unió Europea respecte la producció amb materials tòxics o contaminants (factor clau per a l'elaboració de matèria primera tèxtil i demés materials essencials) és molt restrictiva i obliga a externalitzar a aquest tipus d'empreses la gran majoria del producte necessari. Aquesta restricció comunitària i el consegüent monopoli pràctic que operen aquestes empreses asiàtiques afecta en gran mesura a la competitivitat del clúster tèxtil valencià, ja que d'elles depén el preu base que tenen les matèries primeres i inclús molts dels productes acabats i semiacabats, perdent competitivitat i inclús viabilitat si aquests s'encareixen.

La seua principal debilitat està marcada per la seua gran economia d'escala, que no els permet operar amb consumidors de tèxtil amb alts graus d'especialització, que ocupen poc de volum de vendes però un gran valor afegit. Llevat d'aquest aspecte, segueixen dominant en volum i preus per sobre de les productores del clúster. A aquest punt feble dels productors asiàtics cal incloure-hi un element circumstancial provocat per les restriccions de moviment aquest últim any. És en els ports marítims, principal punt d'entrada de les mercaderies asiàtiques, on s'ha plasmat la dràstica reducció de la disponibilitat de vies d'enviament i el consegüent augment dels preus d'entrada.

Gràfic 26. Índex de preus mundials per contenidor de 40 peus (\$)



Font: Drewry

Que cada vegada siga més complicat accedir a productes per via marítima ha fet perdre gran part de la competitivitat en aquests últims mesos al conjunt de països asiàtics envers a produccions properes als punts de consum, inclús per a teixit no diferenciat.

- **Competència de països comunitaris:** respecte al producte d'alta diferenciació, valor afegit i amb gran fidelitat respecte del consumidor final existeix competència que se situa en l'entorn comunitari europeu. Els principals comercialitzadors d'aquests productes per països i sectors són:
 - **Portugal i Itàlia:** aquests dos socis europeus són grans fabricants en el teixit moda, però no de teixit-llar, on dominen empreses com les del clúster.
 - **Alemanya:** és la principal potència comunitària respecte del teixit avançat tècnic.
 - **Turquia:** tot i no formar part de la Unió, a efectes pràctics representa la principal potència competidora del sector a nivell europeu, incloent teixit-llar.

Tot i això, cal destacar que totes aquestes potències comunitàries, incloent Espanya, tenen descentralitzada gran part de la seua producció a països del nord d'Àfrica, on es centra la producció de teixit en aspectes com la confecció, però que no exerceixen cap tipus de força respecte a les demandants europees.

4.3.6. Amenaces i oportunitats del microentorn

Per finalitzar l'anàlisi realitzat es realitzarà un quadre descriptiu final per classificar tot allò trobat al llarg del desenvolupament de l'anàlisi en dues categories, segons l'impacte que aquestes tenen sobre el clúster.

Taula 12. Amenaces i oportunitats del microentorn

| Amenaces | Oportunitats |
|---|--|
| Dependència dels proveïdors de matèria primera per un externalització quasi completa | Altes barreres d'entrada per a la majoria dels graons de la cadena de producció |
| Entrada en declivi de la demanda de productes higiènics | Integració de productes substitutius a la cartera actual del clúster |
| Possibilitat d'integració vertical dels grans proveïdors de matèria primera i de semi-acabat o acabat | Poca tendència de canvi del proveïdor i barreres per fer-ho marcades per a demandants de producte específic, tendència habitual dels clients del clúster |
| Sector en maduresa que propicia una gran competència intrasectorial. | Protecció dels principals competidors per l'augment dels preus de port marítims |
| Gran pressió competitiva dels països asiàtics en producte amb poca o nul·la especialització | Gran col·laboració amb proveïdors d'enginyeria |
| Competència comunitària en el rang de l'alta diferenciació de producte. | Avanços i expansió de tecnologies aplicades al sector |
| Dependència dels proveïdors de matèria primera per un externalització quasi completa | Altes barreres d'entrada per a la majoria dels graons de la cadena de producció |
| Entrada en declivi de la demanda de productes higiènics | |
| Possibilitat d'integració vertical dels grans proveïdors de matèria primera i de semi-acabat o acabat | |
| Sector en maduresa que propicia una gran competència intrasectorial. | |

Font: Elaboració pròpia

**CAPÍTOL 5:
INVESTIGACIÓ SOBRE
L'IMPACTE DE LA
COVID-19 AL CLÚSTER
TÈXTIL VALENCIÀ**

5.1. Introducció

Aquest capítol s'encarregarà d'explicitar tot el procés d'investigació dut a terme amb col·laboració amb ATEVAL, travessant des de la caracterització de la població i la selecció de mostra fins les etapes d'anàlisi i extracció de conclusions.

A fi de realitzar un procés d'investigació adequat, se seguiran les etapes exposades al capítol 2.3. *Investigació comercial* d'aquest mateix treball, buscant sempre la millor representació de la realitat a través de ferramentes estandarditzades i una estructura procedimental clara.

5.2. Definició del problema i dels objectius d'investigació

Abans de començar a desenvolupar un pla d'investigació, caldrà establir, juntament amb ATEVAL, quin és el principal problema sobre el qual es vol obtindre coneixement i quins són els objectius concrets que se'n deriven de la seua definició.

5.2.1. Definició del problema a estudi

En aquest cas, la principal problemàtica que l'Associació planteja és la de conèixer com han actuat les empreses del tèxtil valencianes envers una situació adversa com la de la COVID-19, ja que per les seues característiques úniques va requerir d'una ràpida adaptabilitat en pràcticament tots els sectors. La mobilitat reduïda, el confinament i el conseqüent tancament de fronteres van fer que moltes empreses veieren greument afectat el seu model productiu de manera espontània, mantenint-se aquesta situació per més d'un any i mig.

ATEVAL suposa que aquest impacte empresarial també va afectar a les empreses associades, però requereix saber quines característiques ha tingut aquesta transformació empresarial, així com si ha suposat un canvi destacable per al model productiu del clúster.

5.2.2. Establiment dels objectius d'investigació

Una vegada sabem la problemàtica objecte d'estudi, haurem d'establir uns objectius d'investigació clars. Aquests seran les principals qüestions que intentarà respondre l'estudi, i que abordaran des de diferents punts la incògnita sobre la transformació i impacte que aquesta crisi ha tingut en el teixit empresarial del tèxtil.

Els objectius d'investigació seran, per tant i d'acord amb allò establert juntament amb ATEVAL, els següents:

1. *Quina ha sigut la resposta de les empreses tèxtils valencianes envers la crisi?*
2. *Què caracteritza les empreses que han mantingut una posició resilient envers la crisi?*

Com podem suposar, aquests objectius emmarcaran la investigació dins d'una de tipus **descriptiva**, ja que es buscarà conèixer la relació que les diferents variables a estudi han tingut entre elles en la resposta empresarial a aquesta situació anòmla. L'estudi intentarà establir, per tant, la relació entre dues o més variables així com realitzar prediccions basant-se en dades històriques o pertanyents a l'àmbit del problema.

També podem extraure de l'estudi que aquesta serà una investigació descriptiva **transversal**, buscant així descriure la configuració i accions que han pres el grup d'estudi per l'efecte de la pandèmia.

5.3. Desenvolupament del pla d'investigació

Amb el coneixement de què estem estudiant i quins són els principals objectius que haurem de buscar en el transcurs de la investigació, quedarà establir quin serà el pla d'investigació a dur a terme per arribar a assolir-los de manera efectiva.

En l'etapa de desenvolupament del pla d'investigació definirem en detall tant quin tipus d'estudi serà el desitjat i com es realitzarà aquest. També s'establiran les fonts de dades de les quals s'obtindrà la informació necessària i, com és en aquest cas, quina serà la mostra necessària per representar fidedignament allò que busquem de la població objecte d'estudi.

5.3.1. Fonts d'informació i enfoc d'investigació

Per la natura de les dades a obtindre, serà necessari prendre com a font d'informació principal per a l'anàlisi **fonts primàries**.

Tot i això, cal ressenyar com a **font secundària** que les adreces de contacte de la població a estudi seran proporcionades per ATEVAL i que a través de la seua base de dades d'associats, els quals configuren la població potencial a estudi. Encara que siga una base de dades externa les dades extretes no s'usaran com a font d'informació, sinó com a ferramenta de recerca.

Per la seua banda, l'enfoc d'investigació se centrarà en la recollida informació a través d'una **enquesta**. Aquesta enquesta, però, serà transmesa als individus que compondran la mostra a través de dos mitjans diferenciats:

- **Comunicació per mitjans electrònics:** a través de les circulars informatives de l'associació, es farà arribar l'enquesta preparada per emplenar a tots els associats que decidisquen participar al seu correu electrònic. La plataforma escollida per a l'establiment de l'enquesta i la posterior recollida de dades serà *Google Forms*.
- **Comunicació per telèfon:** mitjançant enquestes telefòniques es pensa arribar a totes aquelles empreses que, per com s'ha distribuït amb el mitjà anterior l'enquesta, hagen decidit no col·laborar en primera instància.

Per a la realització de l'enquesta s'han emprat un qüestionari estandarditzat per a ambdues comunicacions, disponible a *Annex I. Enquesta realitzada*.

5.3.2. Mostra, pla de mostratge i instruments de la investigació

Les característiques de la població a estudi, dins de totes les empreses preses en consideració per a l'estudi, seran les següents:

- Seu principal a la Comunitat Valenciana.
- Associada a ATEVAL a data u de gener de 2021.
- Cinc o més treballadors des del 2018.

Amb aquestes consideracions preses en compte, s'extrau que la població objectiu tindrà un total de **248 empreses**.

Tenint en compte les dades anteriors, aquesta població presenta problemes per ser estudiada de manera completa, siga per l'heterogeneïtat de les seues característiques o pel nombre total d'empreses. Per aquest motiu, serà necessari aplicar tècniques de mostratge a fi d'escollir una proporció adequada d'aquesta, a més de buscar que siga representativa de les característiques del conjunt del qual s'extrauen.

Buscant la major representativitat del conjunt aquest estudi s'ha elaborat per a tants individus com ha sigut possible, establint entre l'abril i el juny del 2021 un total de **mostra de 80 empreses**.

Amb aquestes dades, podrem extraure quin serà l'error de mostratge assumible que haurem de tindre en compte, acceptant sempre un nivell de significança $\alpha = 5\%$.

$$\begin{aligned}
 \text{Error de Mostreig (E)} &= \pm Z_{\alpha/2} \times \sigma_{\bar{x}} = \\
 &= \pm 1,96 \times \left(\sqrt{50\% \times (1 - 50\%)} \div \sqrt{\frac{(248 - 1) \times 80}{248 - 80}} \right) = \pm \mathbf{9,04\%}
 \end{aligned}$$

Així doncs, podrem assumir una desviació de les dades extretes de la mostra respecte de la població total d'un $\pm 9,04\%$, amb un marge d'encert $(1 - \alpha)$ del 95%.

Les tècniques de mostratge que s'hi ha aplicat per arribar a aquest error de mostreig, assumint que la població s'iniciava com l'extracció del clúster tèxtil de dins la població total del teixit empresarial valencià, ha sigut la del **mostreig probabilístic aleatori simple**.

Per últim, caldrà fer referència als mètodes d'investigació emprats. Aquests seran en exclusiva **ferramentes basades en qüestionaris**. Per allò que s'investiga no és possible una recollida de dades passiva o mecànica.

5.4. Interpretació i informes sobre els resultats

Una vegada s'ha configurat la metodologia i característiques de la investigació, així com la posterior recollida de la informació entre l'abril i el juny de 2021, és necessari interpretar allò que s'ha anat recopilant i transformar les dades d'entrada en informació i coneixement.

Primerament, s'han codificat i tabulat totes les dades recollides a través dels dos mitjans d'obtenció establits. També s'han solucionat els distints errors evitables o reversibles en la recopilació de dades.

Així, es procedirà a un anàlisi inicial que buscarà definir com és la mostra recollida segons els paràmetres a estudi. Posteriorment, es buscarà una resposta a les qüestions d'investigació plantejades anteriorment en base a les dades i a les seues possibles relacions.

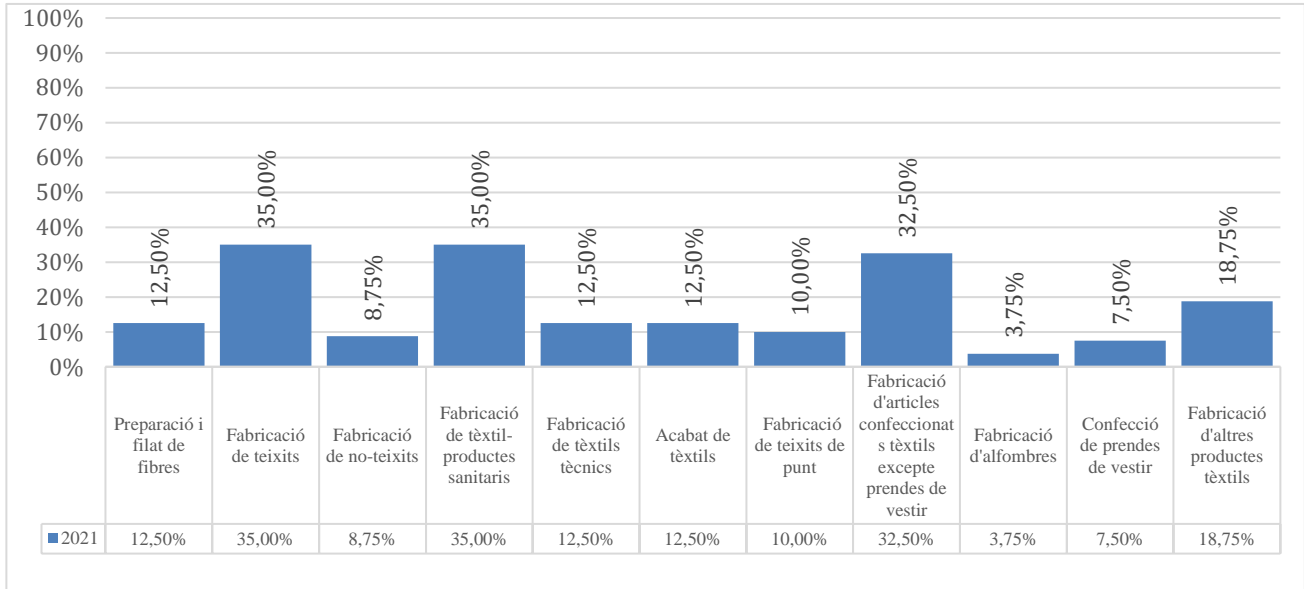
5.4.1. Anàlisi descriptiva de la mostra

Com bé hem dit abans, caldrà especificar com és la mostra seguint els paràmetres estudiats. Amb aquest com a objectiu principal, realitzarem un estudi individual de les diferents característiques que representen la mostra.

Per començar, caldrà destacar que estem parlant d'una mostra de **80 empreses**, totes situades dins de la Comunitat Valenciana i amb el seu model productiu destinat al tèxtil. Totes són empreses de cinc o més treballadors des del 2018, a més de compartir la característica de ser associats a la principal entitat de representació del sector, ATEVAL.

Seguidament, caldrà conèixer com són les empreses que s'han recollit a la mostra, tractant d'incloure les seues activitats empresarials principals, data d'inici de l'activitat, localització i nombre de treballadors.

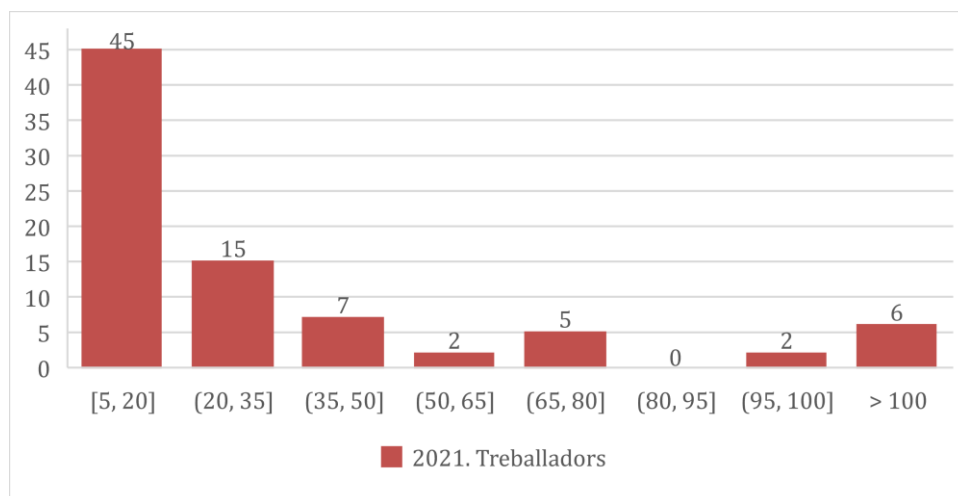
Gràfic 27. Activitats empresarials de la mostra actualment



Font: Elaboració pròpia

Actualment, les empreses del sector estudiades en la mostra treballen principalment en la fabricació de teixits i producció de material sanitari (ambdós amb un 35% de la mostra), així com en la confecció de productes tèxtils que ocupen mercats diferents del de la roba de vestir (32,5%). La resta de la mostra o bé produeix productes tèxtils no categoritzats (18,75%) o bé es distribueix en la resta d'activitats tingudes en compte al Gràfic 27, amb una incidència no major del 12,5%.

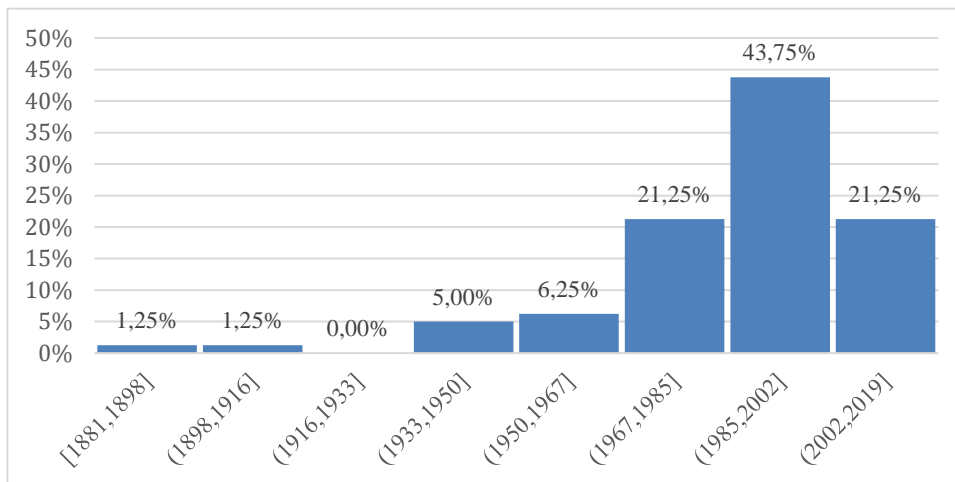
Gràfic 28. Distribució del nombre de treballadors a febrer del 2021



Font: Elaboració pròpia

Així com es mostra al *Gràfic 28*, el 56,25% de les empreses a estudi tenen 20 o menys treballadors a data febrer del 2021 (xifra més recent recopilada). Tot i que existeixen empreses de més de 100 treballadors, aquestes només suposen el 7,5% de la mostra. La mitja de treballadors es troba en els 36,45 treballadors.

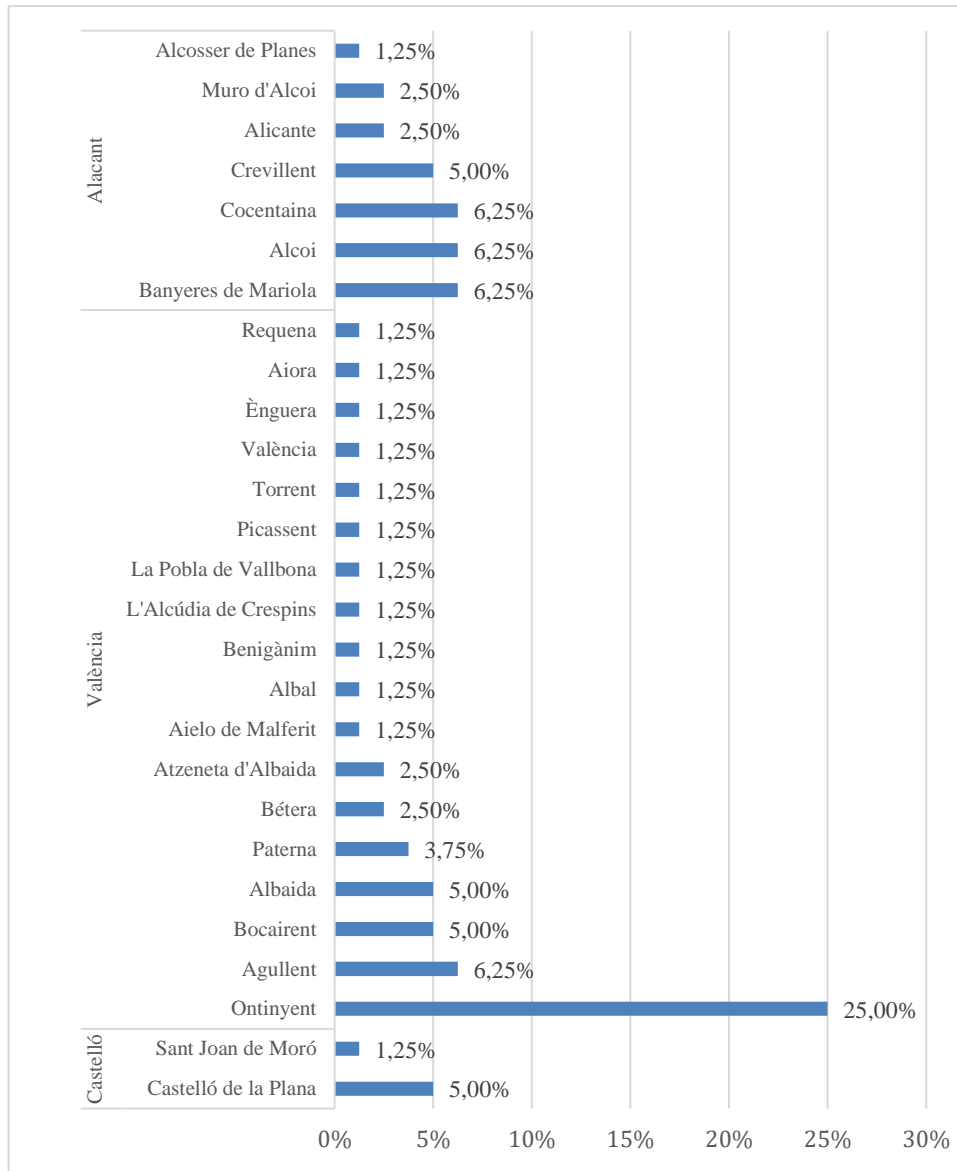
Gràfic 29. Distribució de l'any d'establiment de les empreses de la mostra a estudi



Font: Elaboració pròpia

Pel que fa a l'any d'establiment dels individus a estudi, la majoria de les empreses de la mostra s'establiren entre 1968 i 2002, amb un 65% de la mostra ocupant les franges d'aquestes dues dècades al corresponent *Gràfic 29*. La mitjana d'edat de la mostra se situa en uns 36 anys, tot i que és destacable el 21,3% d'empreses que aparegueren amb l'entrada del nou mil·lenni. Respecte de la resta, cal remarcar la presència d'algunes empreses de més de 100 anys de funcionament, un 2,5% del total de la mostra.

Gràfic 30. Distribució geogràfica de les empreses de la mostra a estudi per província i població



Font: Elaboració pròpia

De les empreses a estudi, un 63,8% presenta seu principal a la província de València, un 30% a Alacant i un restant 6,3% a Castelló. També cal destacar que la majoria d'empreses de la mostra se situen, com és també habitual en la població a estudi, a la zona de la Diània valenciana (sud de la província de València i nord de la d'Alacant) amb una acumulació del 67,5% per sobre de la resta de zones.

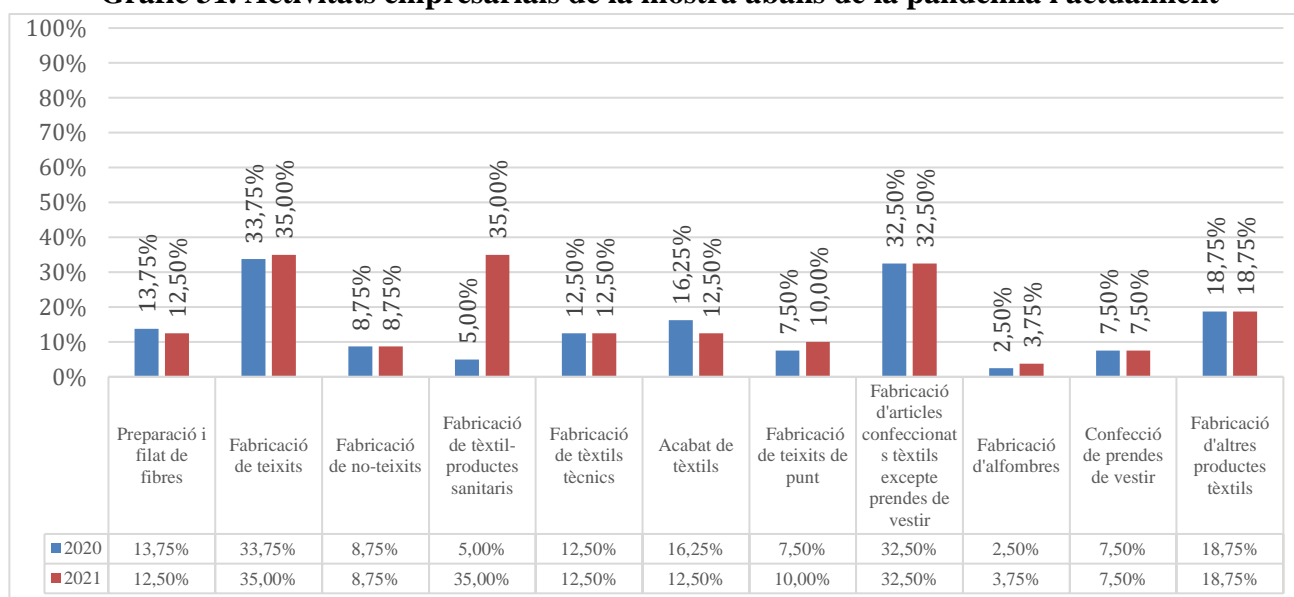
Ontinyent és el poble on més empreses s'han recollit per a la mostra, amb un 25% del total de les empreses a estudi.

5.4.2. Resultats de l'estudi

Una vegada caracteritzada la mostra segons les seues variables descriptives principals, analitzarem els resultats extrets de l'obtenció i tabulació de la informació aportada pels individus a estudi, assenyalant les possibles tendències que es puguen ja observar amb mitjans gràfics o acumulatius i que poden ser objecte d'anàlisi en posteriors etapes.

Primerament, caldrà conèixer com són les empreses que s'han recollit a la mostra. Aquesta descripció haurà d'incloure les seues activitats empresarials principals, data d'inici de l'activitat, localització i nombre de treballadors.

Gràfic 31. Activitats empresarials de la mostra abans de la pandèmia i actualment

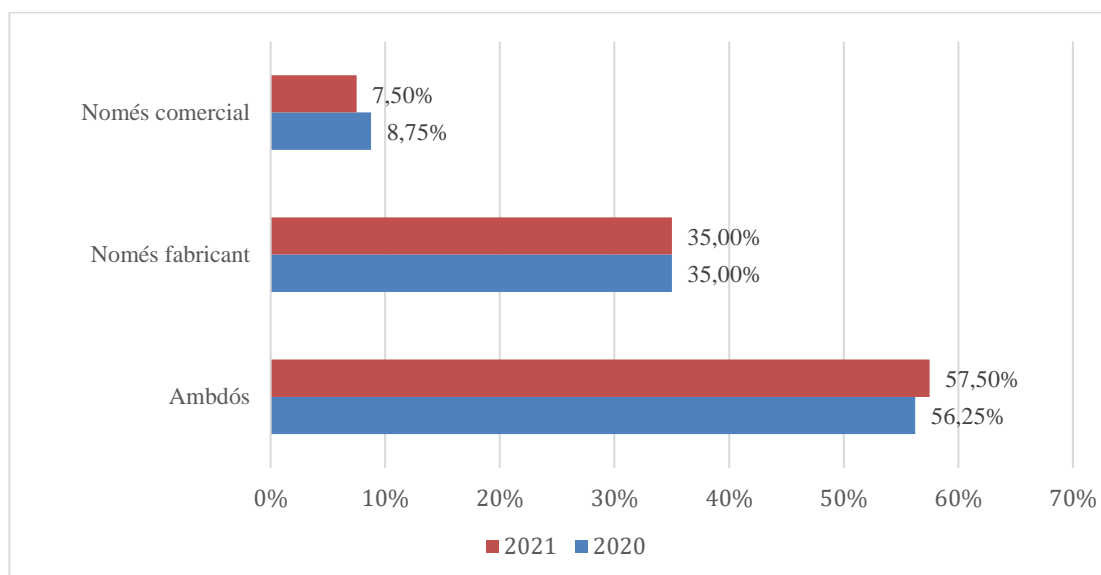


Font: Elaboració pròpia

Si parlem de la configuració per activitat empresarial de la mostra, aquesta es distribueix principalment, tant abans com després de la pandèmia, entre la fabricació de teixits i la seua confecció, ocupant en aquestes al voltant d'un 30% cadascuna del total de la mostra. Tot i que no hi ha hagut diferències significatives respecte de l'activitat que aquestes empreses realitzaven, sí que és clarament observable com la producció de tèxtil i productes sanitaris ha passat a ser una gran protagonista al clúster valencià, passant d'un 5% a la mostra en 2020 a presentar-se en un 35% de les empreses en l'actualitat.

Sectors com la filatura o l'acabat també tenen una representació significativa, tot i que han baixat la seua presència lleugerament al llarg de la crisi.

Gràfic 32. Perfil de l'empresa a febrer del 2020 i a febrer del 2021

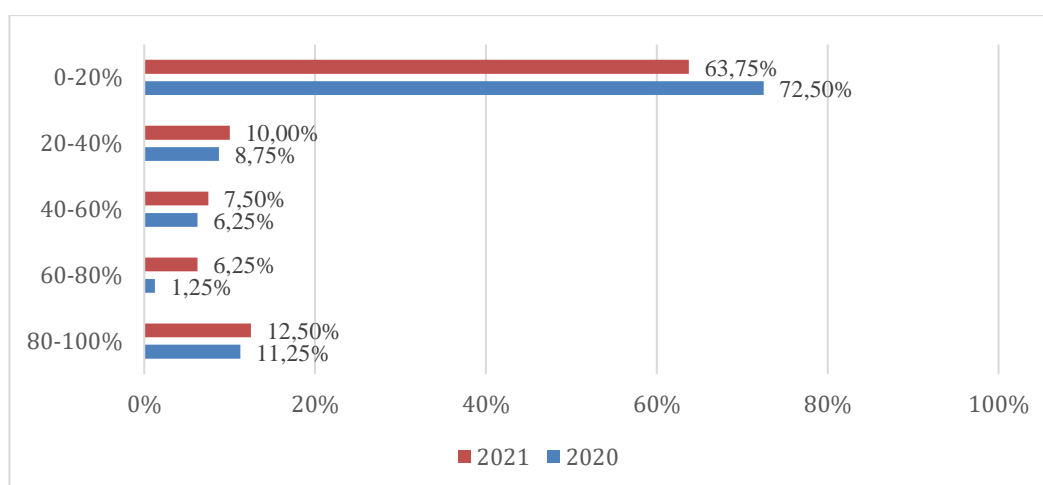


Font: Elaboració pròpia

Respecte del seu paper a la cadena de valor del tèxtil cal destacar que la majoria d'empreses participants, un 58,8% de la mostra, ja ocupaven les tasques de comercialització dels productes que elaboraven, tot i que una part significativa de la mostra, un 35%, presenta activitat només productiva. La resta es dedica a la comercialització, un 7,5% al 2020.

Cal destacar el cas d'una de les empreses a estudi, la qual ha realitzat durant la pandèmia un procés d'integració vertical per sobre de la cadena de valor tèxtil.

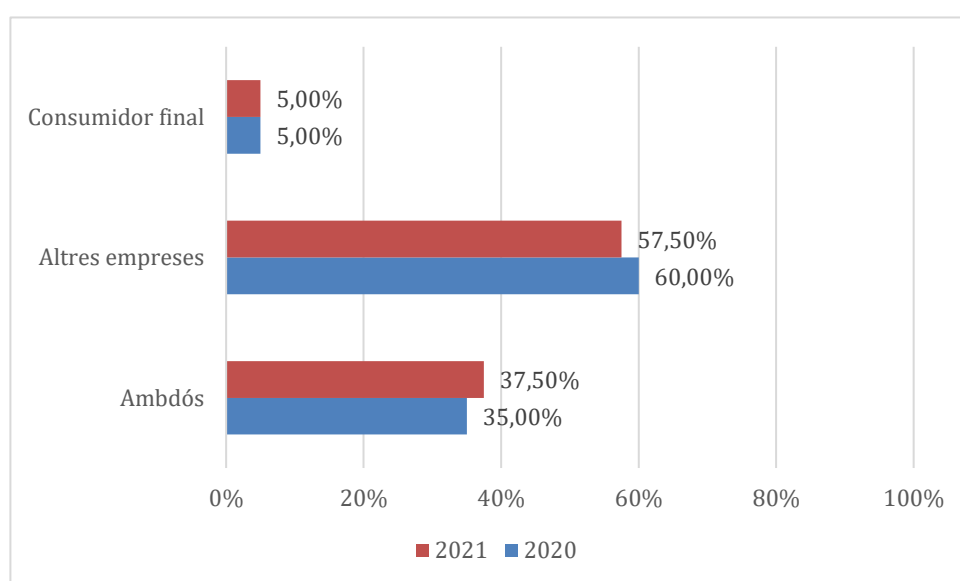
Gràfic 33. Percentatge de fabricació/manipulació de tèxtils tècnics sobre del total a febrer del 2020 i a febrer del 2021



Font: Elaboració pròpia

La fabricació i manipulació de material tèxtil de tipus tècnic, com l'emprat a productes sanitaris o especialitzats, ha trobat un augment de la demanda per la pandèmia que ha portat a moltes de les empreses a realitzar aquest tipus de tasques. Tot i que un 63,8% de la mostra ha mantingut els seus nivells de producció tècnica per davall del 20%, cal destacar els grups d'empreses que han augmentat fins a uns nivells del 60 a 80% aquest tipus d'activitat. La resta d'empreses o bé a experimentat un canvi cap a la pràctica o literal exclusivitat de producció tècnica, un 12,5% al 2021 amb més d'un 80% sobre del total, o bé han augmentat de manera significativa aquest tipus de producció.

Gràfic 34. Perfil del client de les empreses a estudi a febrer del 2020 i a febrer del 2021

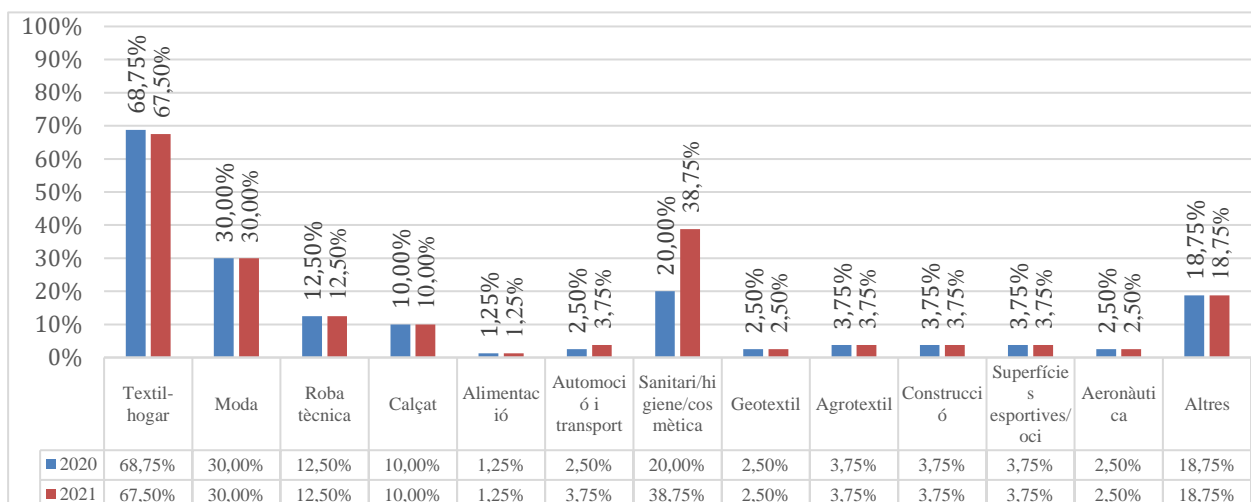


Font: Elaboració pròpia

El clúster tèxtil valencià es nodreix en moltes ocasions d'empreses d'aquesta zona i que permeten generar connexions interempresarials sòlides. Com bé podem comprovar en el *Gràfic 34*, encara a 2021 un 57,5% de les empreses de la mostra esdevenen proveïdors d'altres empreses en exclusiva.

Cal destacar la lleugera transferència del grup "Altres empreses" al grup "Ambdós", mostrant ja un canvi en el model de la generació de valor i cartera de clients d'algunes de les empreses del clúster. La recerca de nous clients fora d'aquest àmbit de proveïdors i consumidors empresarials, fins arribar al final de la cadena és ja una mostra de l'adaptació que aquestes empreses han realitzat per la pandèmia.

Gràfic 35. Mercats als quals es destinen els productes de les empreses a febrer del 2020 i a febrer del 2021

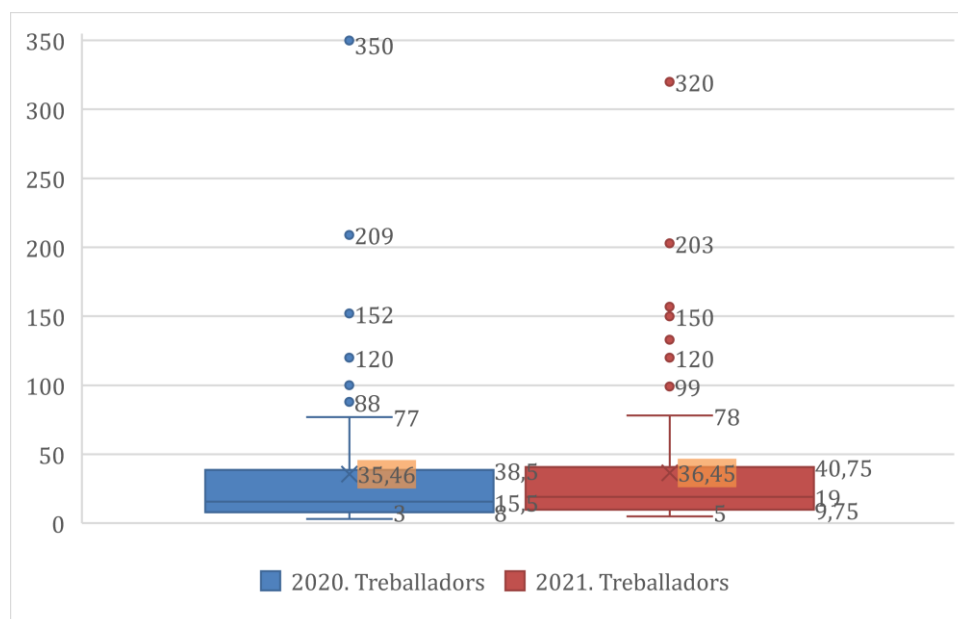


Font: Elaboració pròpia

Seguint per descriure els mercats tèxtils als quals les empreses de la mostra destinen els seus productes veiem que majoritàriament aquests ocupen el tèxtil per a la llar i la moda, amb un 70 i un 30% de les empreses ocupant cada mercat respectivament. De nou, cal destacar l'augment provocat per la pandèmia de la COVID-19 respecte dels productes de tipus sanitari/higiènic, ja que la xifra total d'empreses que hi destinen els productes s'ha pràcticament doblat d'abans de la pandèmia a febrer del 2021, passant d'un 20% a un 38,75%.

La resta de mercats s'han mantingut estables i existeixen molt poques variacions d'abans a després de l'impacte de la pandèmia respecte de l'activitat productiva.

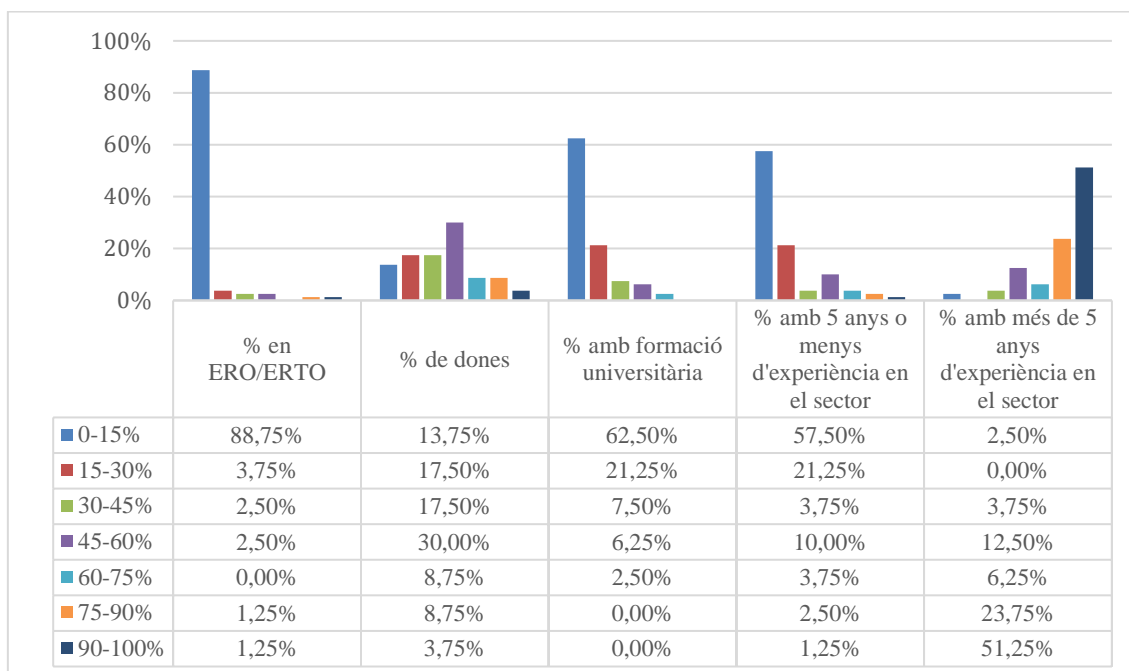
Gràfic 36. Distribució del nombre de treballadors a febrer del 2020 i a febrer del 2021



Font: Elaboració pròpia

Amb el nombre de treballadors trobem, si realitzem un anàlisi gràfic sobre la seua distribució, com al *Gràfic 36*, trobarem que les empreses han desenvolupat dos comportaments diferenciats segons la seua mida. En general, les empreses han augmentat el nombre de treballadors en una mitja d'un treballador per empresa, a més d'augmentar en quatre la mitjana de treballadors per empresa. Així i tot, açò aplica a les empreses que suposen la majoria de la mostra i que ocupen de 5 a 78 treballadors al febrer de 2021. Per a les empreses amb més de 100 treballadors, que representen una proporció menor de les empreses de la mostra, el comportament ha sigut el contrari, amb una disminució pràcticament generalitzada en aquests casos.

Gràfic 37. Classificació de la composició dels treballadors actuals a les empreses de la mostra segons variables d'estudi



Font: Elaboració pròpia

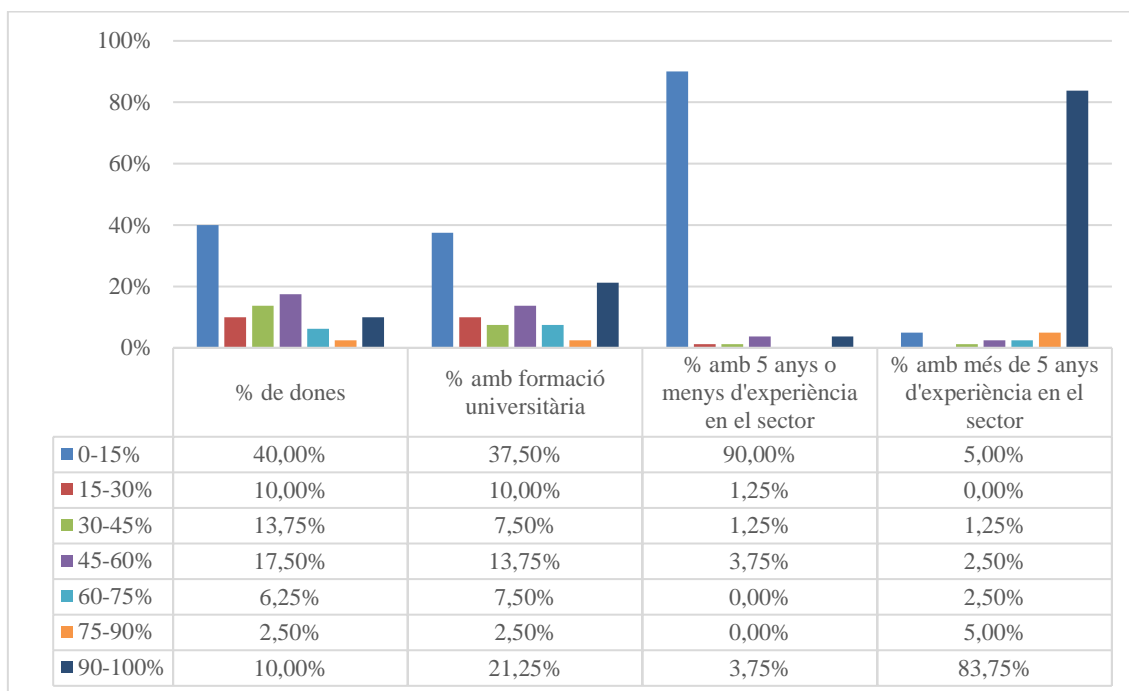
De les empreses del tèxtil cal destacar que, tal i com indiquen les dades al *Gràfic 37*, aquestes no ha emprat mecanismes com els de l'ERO o l'ERTO de manera generalitzada, fet que inclou a més del 85% del conjunt de treballadors a l'activitat actual d'aquestes.

També si analitzem el *Gràfic 37*, podem observar com el 56,3% de les empreses de la mostra tenen un 45% o més de treballadores dones, mostrant que aquest és un sector relativament feminitzat respecte d'altres industrials, ja que només el 7,2% de les dones a Espanya en 2020 foren ocupades en el sector indústria¹.

La resta de variables a estudi expressades al *Gràfic 37* mostren com la majoria d'empreses requereixen de mà d'obra sense especialització universitària, amb un 62,5% del total amb un 15% o menys de treballadors d'aquestes característiques, i que aquesta generalment es mà d'obra amb més de 5 anys d'experiència en el sector, comptant amb incorporacions recents escasses i que en els millors casos ocupen no més del 60% del total de la força de treball. Tot i això, existeixen unes poques empreses que sí compten amb una majoria de treballadors acabats d'arribar al sector, un 17,5% amb més del 45% de la plantilla amb poca experiència relativa.

¹ Instituto Nacional de Estadística. (2021). *Ocupados por ramas de actividad, por tipo de ocupación, por situación profesional y por tipo de puesto laboral*.

Gràfic 38. Classificació de la composició dels equips directius actuals a les empreses de la mostra segons variables d'estudi



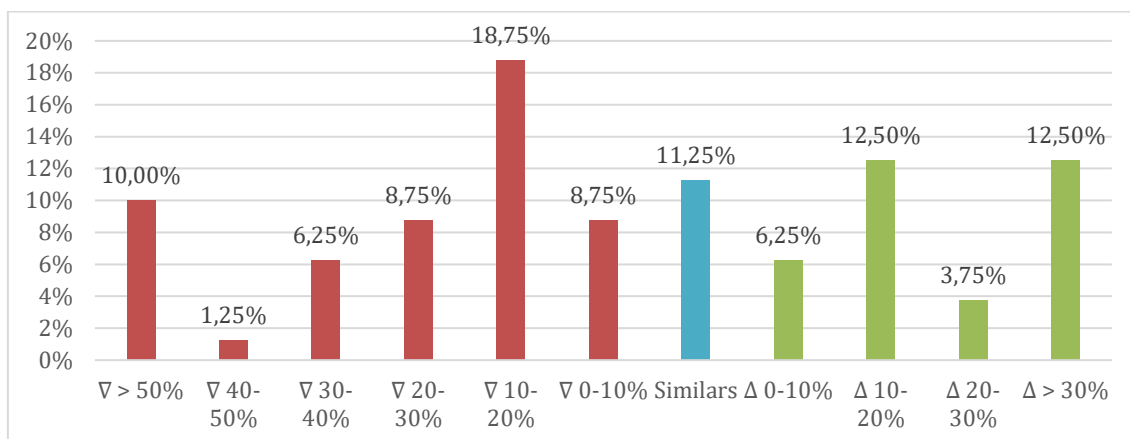
Font: Elaboració pròpia

La composició dels equips directius comparteix algunes similituds amb la dels treballadors del sector al clúster del tèxtil valencià. En aquest cas, més del 95% dels equips directius està compost en la seua majoria per persones amb més de cinc anys en el sector.

La presència de dones en aquest cas sí que es veu més reduïda, car les configuracions més comuns tenen menys d'un 15% de presència femenina per sobre del total. En aquest cas, però, també trobem valors significants en trams de distribució major, amb valors d'entre 10 i 15% a gairebé totes les possibles configuracions predefinides.

Un cas similar és el de la formació universitària, que tot i no ser l'opció més generalitzada i trobar un 37,5% de la mostra amb menys d'un 15% de directius amb estudis terciaris acadèmics, sí que presenta una distribució significativa a les configuracions del 45-60%, amb 13,8%, i de 90-100%, amb 20%. Açò podria indicar l'existència de perfils d'empresa on la formació universitària no és requisit per al seu funcionament i d'altres on és un component essencial.

Gràfic 39. Diferències percentuals sobre la xifra de vendes a 31/12/2020 respecte de la del 31/12/2019

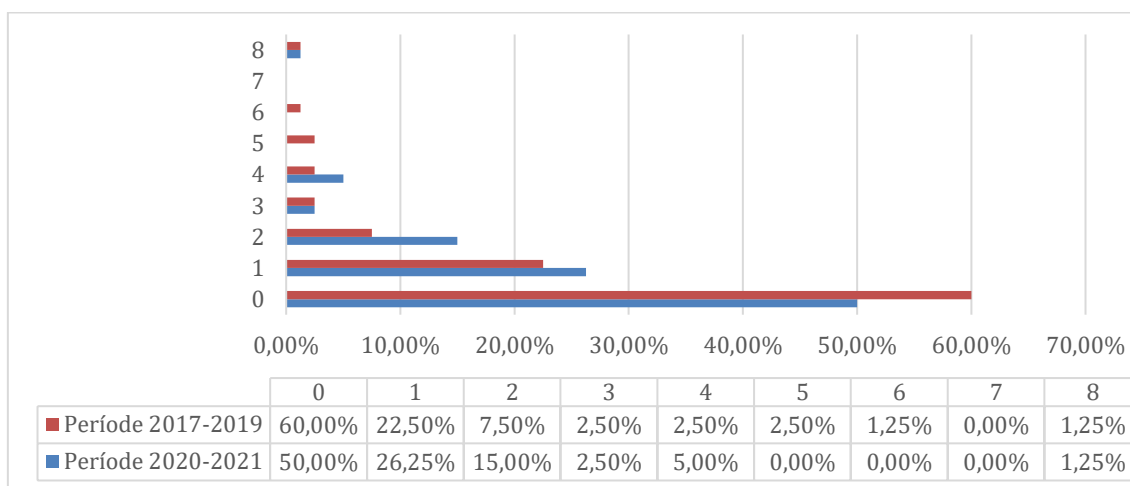


Font: Elaboració pròpia

Respecte de la diferència en el nivell d'ingressos de les empreses de la mostra, cal destacar que al voltant del 53,8% d'aquestes van obtenir una disminució en el nivell de vendes al 2020 respecte de l'any anterior. Un 11,3% va mantindre els resultats econòmics entre els dos anys i un 35% aconseguí augmentar la xifra de manera significativa.

Cal destacar que la diferència negativa en el volum de vendes se situa majoritàriament entre l'1 i el 30%, deixant només a un 10% amb ingressos diferencials per davall del 50%. Per la seua part, l'increment en la xifra de vendes presenta un 12,5% d'empreses que augmentaren en més d'un 30% la seua facturació total.

Gràfic 40. Nombre de projectes d'I+D en els quals ha participat l'empresa al 2018-2019 i al 2020-2021

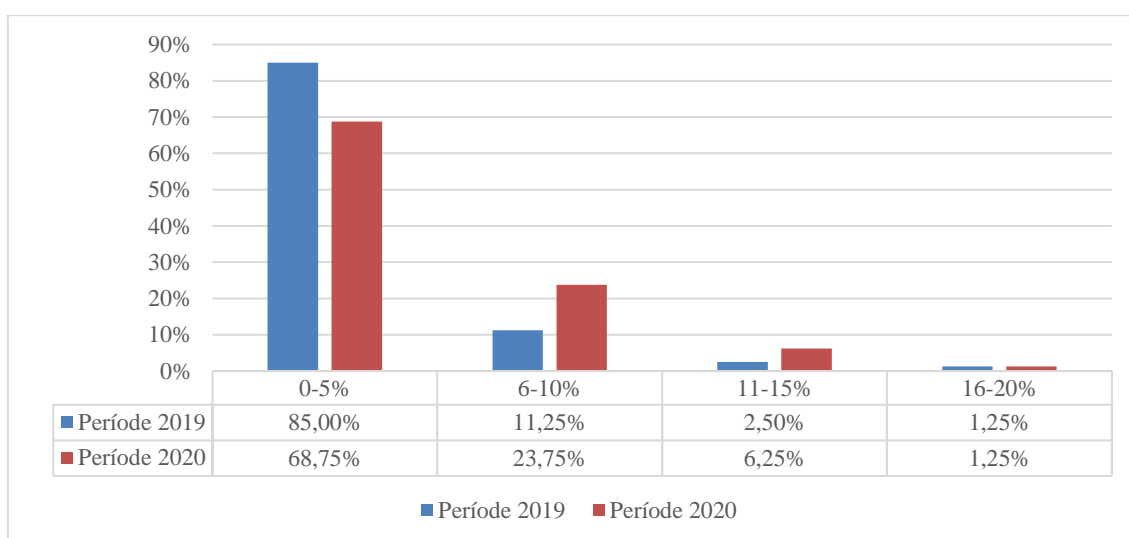


Font: Elaboració pròpia

La participació en projectes d'Investigació i Desenvolupament (I+D) no era un fet majoritari abans de l'impacte de la crisi del 2020. En aquest període anterior, més d'un 80% de les empreses participava en un o menys projectes d'aquest tipus.

Amb les característiques que la crisi sanitària presentava, aquest comportament va sofrir un canvi dràstic per a un nombre significatiu d'aquestes, augmentant les que participaven en més d'aquests projectes. Al voltant d'un 40% d'aquestes participaren en un o dos projectes d'I+D en el període 2020-21. Tot i això, encara un 50% de les empreses no participaren en cap procediment d'innovació en aquesta última etapa.

Gràfic 41. Distribució sobre el percentatge de facturació invertit en projectes d'I+D en 2019 i en 2020



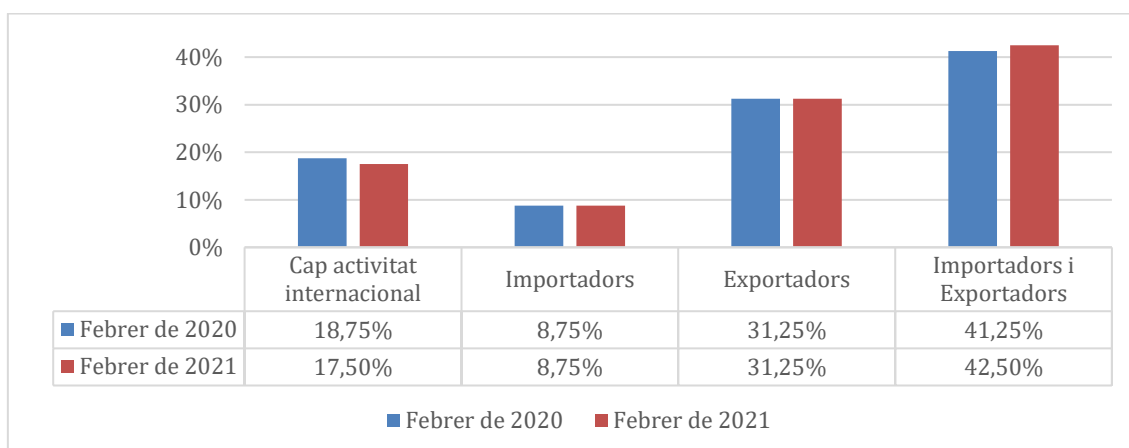
Font: Elaboració pròpia

Igual que amb el nombre de projectes, la inversió destinada a la I+D pel conjunt d'empreses de la mostra era majoritàriament menor al 6% per sobre de la facturació. Amb l'entrada de la crisi sanitària, aquests pressupostos han incrementat en algunes de les empreses a estudi.

Rellevant és el cas de la inversió d'entre el 6 i el 10% de la facturació, que augmenta d'un 11,3 a un 23,8%, mostrant la major disposició d'algunes empreses en aquest tipus de projectes.

De nou, un 68,8% de la mostra manté la seua posició d'inversió igual o menor al 6% tot i l'impacte de la crisi.

Gràfic 42. Activitat internacional de les empreses a febrer de 2019 i a febrer de 2020



Font: Elaboració pròpia

Les activitats internacionals de les empreses de la mostra no ha presentat variàncies significatives abans i després de fenòmens com el tancament perimetral o el tancament de fronteres. L'únic moviment que s'hi aprecia és, tot i no ser significatiu per a la descripció del comportament de tota la mostra, el desplaçament a la internacionalització d'un 1,25% dels individus a estudi.

Taula 13. Empreses del clúster tèxtil valencià amb les que s'han realitzat intercanvis de negoci per cada empresa a estudi

| | Proveïdors | | Competidors | | Clients | |
|-----------------------|------------|--------|-------------|--------|---------|--------|
| | 2019 | 2020 | 2019 | 2020 | 2019 | 2020 |
| Cap Intercanvi | 13,75% | 11,25% | 81,25% | 78,75% | 17,50% | 11,25% |
| 1 | 5,00% | 3,75% | 2,50% | 2,50% | 3,75% | 8,75% |
| 2 | 11,25% | 11,25% | 10,00% | 12,50% | 7,50% | 7,50% |
| 3 | 1,25% | 3,75% | 1,25% | 2,50% | 3,75% | 0,00% |
| 4 | 0,00% | 3,75% | 1,25% | 0,00% | 0,00% | 2,50% |
| 5 | 2,50% | 1,25% | 1,25% | 1,25% | 2,50% | 5,00% |
| 6 | 3,75% | 1,25% | 1,25% | 1,25% | 1,25% | 1,25% |
| 7 | 2,50% | 2,50% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| 8 | 7,50% | 10,00% | 0,00% | 0,00% | 6,25% | 6,25% |
| 9 | 2,50% | 2,50% | 0,00% | 0,00% | 1,25% | 1,25% |
| 10 | 5,00% | 3,75% | 0,00% | 0,00% | 1,25% | 2,50% |
| Més de 10 | 45,00% | 45,00% | 1,25% | 1,25% | 55,00% | 53,75% |

Font: Elaboració pròpia

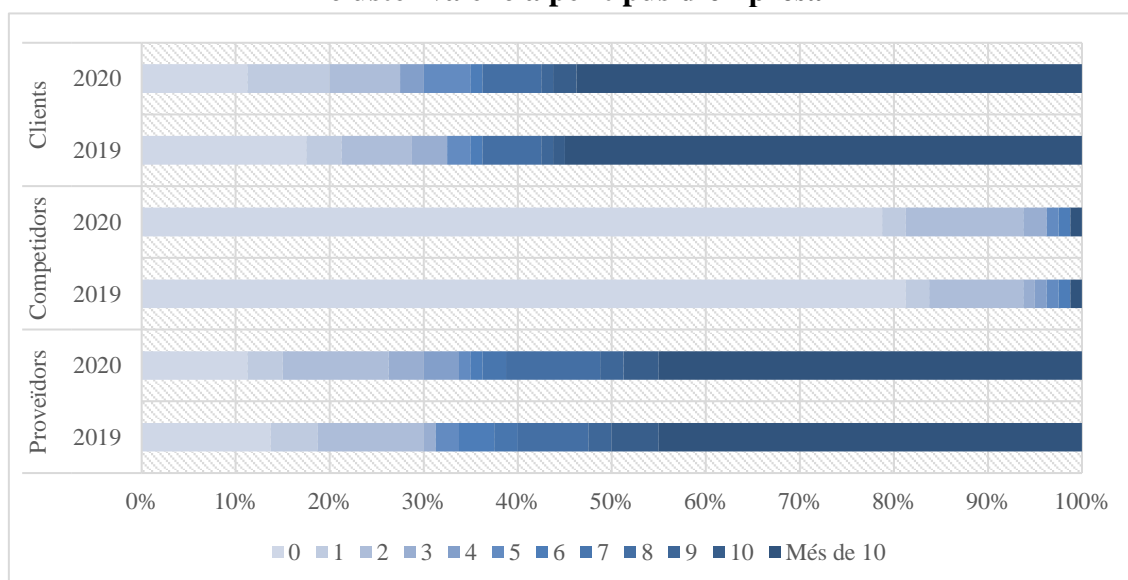
Amb l'activitat de negoci dins del clúster tenim comportaments diferenciats per a cada tipus d'empresa participant.

Les empreses proveïdores locals, com correspon a la definició d'un clúster empresarial prototípic, esdevenen una part essencial dels intercanvis totals de proveïdors a les empreses que ací s'hi ubiquen. Tot i això, la seua presència relativa respecte d'altres forans ha disminuït relativament, encara que encara manté valors per sobre del 40% amb empreses que depenen de més de deu proveïdors valencians.

Pel que fa a les empreses clients, la mostra presenta un creixement del consum intern per sobre d'altres, fet que mostra l'augment en el nombre de clients en cartera de moltes de les empreses a estudi. També és destacable com disminueix el nombre d'empreses que presenten una gran dependència del consum intern. Açò pot ser causat per un augment de les exportacions o per l'eixida estratègica a nous tipus de mercat.

Finalment haurem de parlar del comportament respecte dels competidors al clúster. Aquest, que ja començava d'un punt de partida on poca col·laboració horitzontal era realitzada en la cadena de valor, s'ha vist augmentat lleugerament amb l'arribada de la crisi del 2020. Açò podria suposar un canvi de paradigma respecte del que significa un competidor per a algunes empreses, que iniciaren intercanvis de negoci i que segueixen en funcionament a dia de hui.

Gràfic 43. Distribució gràfica dels intercanvis de negoci de la mostra dins del clúster valencià per tipus d'empresa



Font: Elaboració pròpia

Taula 14. Empreses del clúster tèxtil valencià amb les que s'han realitzat intercanvis de coneixement per cada empresa a estudi

| | Proveïdors | | Competidors | | Clients | |
|-----------------------|------------|--------|-------------|--------|---------|--------|
| | 2019 | 2020 | 2019 | 2020 | 2019 | 2020 |
| Cap Intercanvi | 71,25% | 67,50% | 83,75% | 78,75% | 76,25% | 71,25% |
| 1 | 3,75% | 1,25% | 3,75% | 5,00% | 5,00% | 5,00% |
| 2 | 8,75% | 7,50% | 6,25% | 12,50% | 7,50% | 12,50% |
| 3 | 1,25% | 5,00% | 3,75% | 1,25% | 1,25% | 2,50% |
| 4 | 1,25% | 5,00% | 0,00% | 1,25% | 1,25% | 0,00% |
| 5 | 2,50% | 1,25% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| 6 | 0,00% | 1,25% | 1,25% | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| 7 | 1,25% | 1,25% | 0,00% | 0,00% | 1,25% | 1,25% |
| 8 | 6,25% | 6,25% | 0,00% | 0,00% | 2,50% | 2,50% |
| 9 | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| 10 | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| Més de 10 | 3,75% | 3,75% | 1,25% | 1,25% | 5,00% | 5,00% |

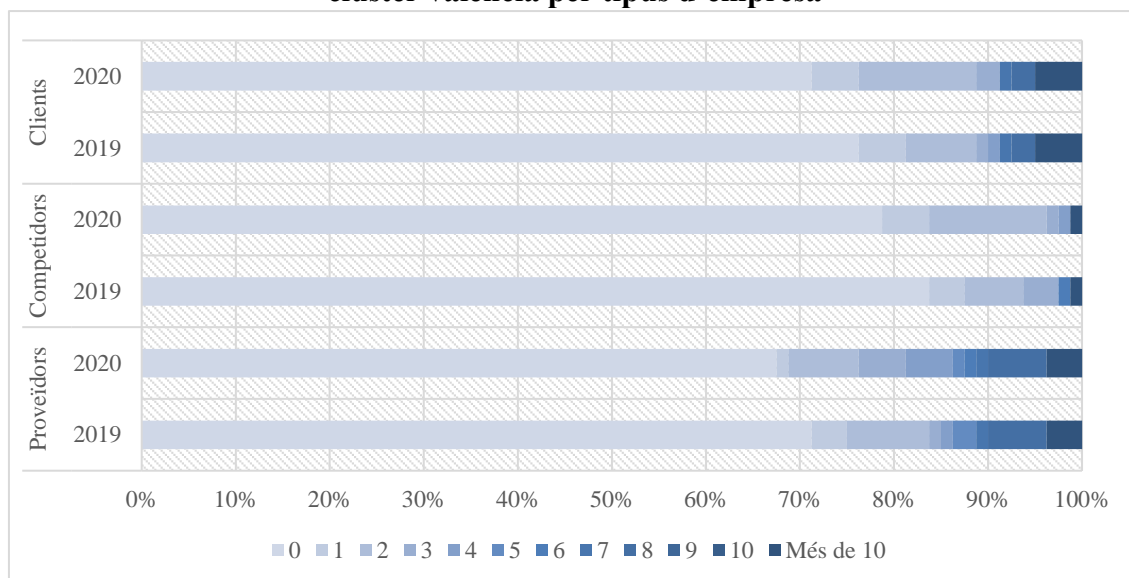
Font: Elaboració pròpia

Pel que respecta a la realització d'intercanvis de coneixement entre els distints actors que envolten l'empresa provinents del clúster valencià, podem destacar que l'impacte de la pandèmia ha generat un gran moviment col·laboratiu per als tres tipus considerats.

Els moviments amb empreses col·laboradores o clients ja eren un fet habitual entre empreses del clúster, ja que al 2019 més d'un 25% de les empreses realitzaven algun tipus d'intercanvi de coneixement. L'aparició de la crisi de la COVID-19 va generar un impuls que fa ver que aquest tipus de moviment apareixera per primera vegada en un 5% d'empreses entre cadascun dels actors a consideració.

Un altre augment, encara que des d'una base molt menys avançada que la resta, és la dels competidors. Per a aquest tipus d'actor existia una desconexió completa per al 83,8% de les empreses, ja que al 2019 no realitzaren cap col·laboració de coneixement dins del clúster. La COVID-19, una vegada més, va incentivar a algunes de les empreses a realitzar aquest tipus d'intercanvis, arribant a valors semblants als dels intercanvis amb clients al 2019.

Gràfic 44. Distribució gràfica dels intercanvis de coneixement de la mostra dins del clúster valencià per tipus d'empresa



Font: Elaboració pròpia

Taula 15. Empreses externes al clúster tèxtil valencià amb les que s'han realitzat intercanvis de coneixement per cada empresa a estudi

| | Proveïdors | | Competidors | | Clients | |
|-----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | 2019 | 2020 | 2019 | 2020 | 2019 | 2020 |
| Cap Intercanvi | <u>70,00%</u> | <u>68,75%</u> | <u>93,75%</u> | <u>90,00%</u> | <u>72,50%</u> | <u>70,00%</u> |
| 1 | 3,75% | 2,50% | 0,00% | 3,75% | 2,50% | 1,25% |
| 2 | 6,25% | 8,75% | 0,00% | 1,25% | 3,75% | 7,50% |
| 3 | 2,50% | 0,00% | 3,75% | 2,50% | 5,00% | 3,75% |
| 4 | 1,25% | 3,75% | 2,50% | 2,50% | 3,75% | 3,75% |
| 5 | 2,50% | 2,50% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| 6 | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 1,25% | 1,25% |
| 7 | 1,25% | 2,50% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| 8 | 5,00% | 5,00% | 0,00% | 0,00% | 2,50% | 3,75% |
| 9 | 2,50% | 1,25% | 0,00% | 0,00% | 1,25% | 1,25% |
| 10 | 0,00% | 1,25% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| Més de 10 | 5,00% | 3,75% | 0,00% | 0,00% | 7,50% | 7,50% |

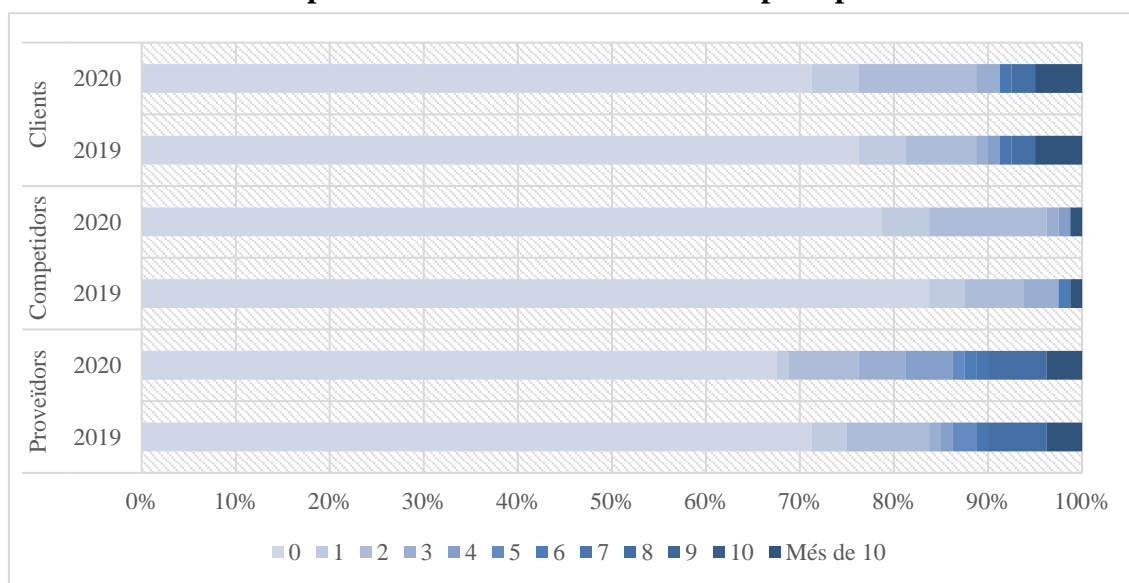
Font: Elaboració pròpia

La situació de col·laboració de coneixement amb les empreses externes al clúster, tot i que lleugerament més avançada per a proveïdors i clients, presentava unes característiques similars a la col·laboració dins del clúster.

Tot i que l'augment en el nombre de col·laboracions és observable, aquest ha augmentat en menor mesura que amb empreses de dins del clúster, pujant per a cada tipus d'actor en un 2,5% de mitja per a empreses amb cap tipus d'intercanvi. Aquesta xifra és fàcilment comparable amb el 4,5% de mitjana que augmentaren les equivalents dins del clúster per al mateix període.

Finalment, trobem la col·laboració amb empreses competidores, sobre la qual caldria destacar la seua poca incidència tant abans com després de la crisi del 2020, però que ha augmentat en valors similars a les altres tipologies d'empresa tant per a dins com per a fora del clúster.

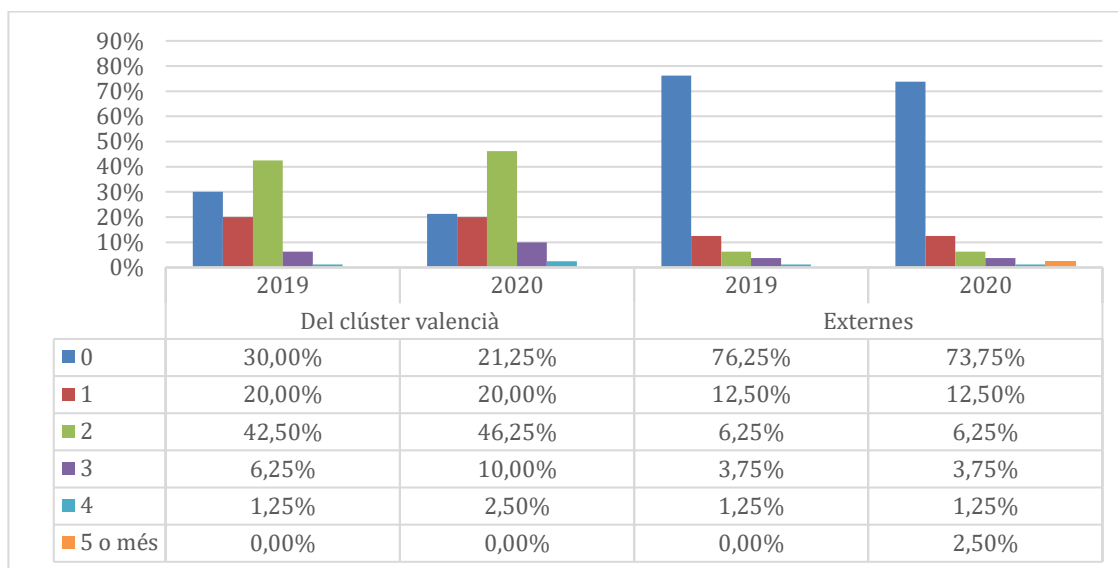
Gràfic 45. Distribució gràfica dels intercanvis de coneixement de la mostra amb empreses externs al clúster valencià per tipus



Font: Elaboració pròpia

Una vegada establerts quins han sigut els principals comportaments de relació entre les diferents empreses participants de dins del clúster i aquelles que interaccionen directament amb elles situades fora caldrà conèixer quin ha sigut el paper que les distintes organitzacions generades al voltant d'aquesta realitat han jugat abans i després de l'impacte de la crisi al 2020.

Gràfic 46. Nombre d'associacions que col·laboraren amb cada empresa per ubicació geogràfica en 2019 i en 2020

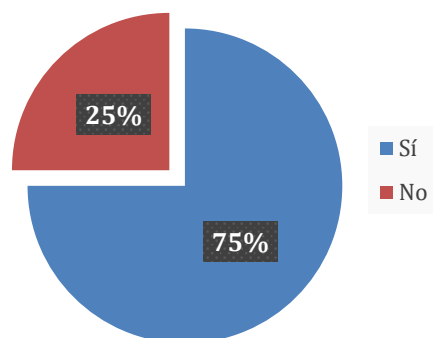


Font: Elaboració pròpia

Del que podem extraure observant el *Gràfic 46* destacaríem que, per norma general, les empreses del clúster tèxtil valencià tenen més tendència a col·laborar amb associacions (empresarials com ATEVAL o AITEX, de coneixement com les diferents universitats o d'altres característiques però similar funcionalitat) quan aquestes estan ubicades a la zona del clúster tèxtil valencià, sent en aquests casos el valor més comú el de dues associacions, per contra d'una majoritària nul·la col·laboració amb associacions externes.

No obstant això, cal destacar que la col·laboració amb totes aquestes associacions s'ha vist augmentada al llarg del 2020, amb una disminució del 30 al 21,25% en les empreses que no rebien ajuda comercial o tècnica d'associacions valencianes, així com una disminució del 76,25 al 73,73% pel que respecta a les externes.

Gràfic 47. Distribució d'empreses que han desenvolupat estratègies competitives específiques motivades per la pandèmia

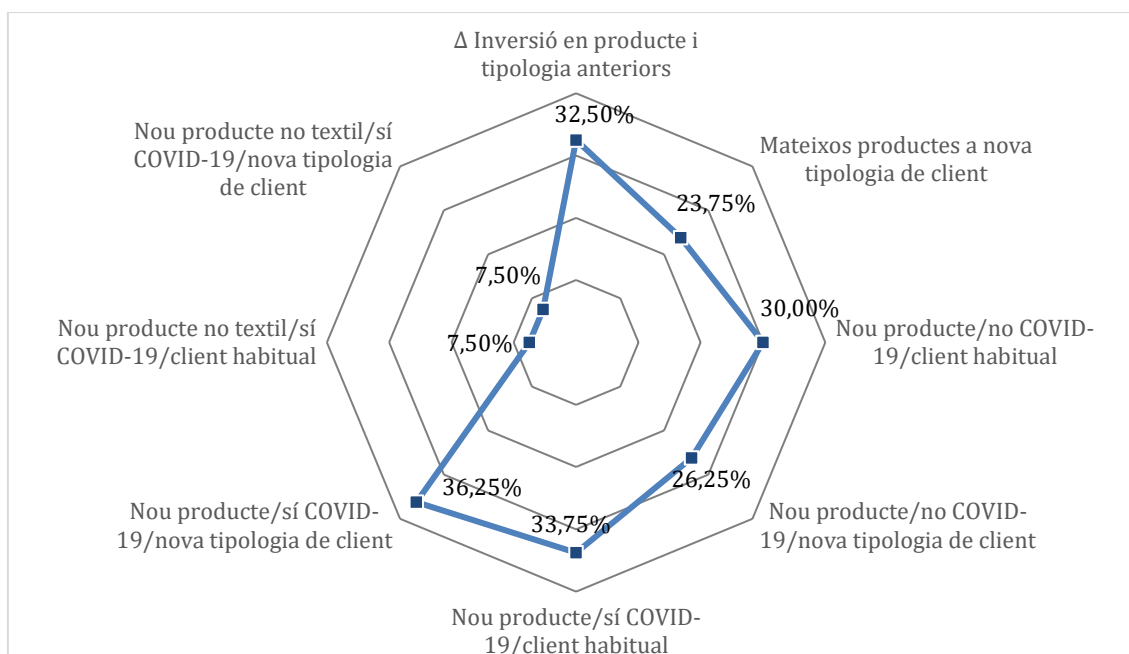


Font: Elaboració pròpia

La crisi que començà el tancament perimetral nacional i el tancament internacional de fronteres dugué a moltes de les empreses a buscar noves formes de dur endavant la seua activitat productiva.

Tant va ser així que un 75% de les empreses a estudi ha mostrat la seua participació en accions competitives estratègiques per seguir en funcionament.

Gràfic 48. Distribució sobre el tipus d'estratègia aplicada motivada per l'impacte de la pandèmia



Font: Elaboració pròpia

De les empreses que sí dugueren a terme accions específiques l'any del tancament podem destacar que les estratègies més comunes dutes a terme foren, seguint la seua incidència en la mostra, el **desenvolupament de nous productes relacionats amb la COVID-19 per a nova tipologia de client (36,25%)** i **per als clients habituals (33,75%)** així com

el manteniment de l'activitat a través d'una **major inversió en producte i tipologia anteriors (32,50%)** o a través de la recerca de nous clients per al producte ja produït (23,75%). També va ser comú desenvolupar **nous tipus de productes per a sectors encara en funcionament tot i el tancament per a clients habituals (30%)** o per a nous tipus de client (26,25%).

De totes els estratègies contemplades possibles, la més arriscada i allunyada de l'activitat de l'empresa va ser la de generació de nous productes fora del sector que ocupa l'empresa, oferint **nous productes no tèxtils per a clients habituals de l'empresa (7,50%)** o per a noves tipologies de client (7,50%).

Conclusions sobre el resultat l'estudi

A través de tot l'estudi hem pogut comprovar que, efectivament, es va generar una resposta per part de les empreses del clúster tèxtil valencià, però que aquesta no va ser homogènia. Al voltant d'un 50% del total de les empreses trobaren pèrdues en el nivell de facturació respecte del 2019, mentre que la resta van mantindre o inclús superar el nivell de vendes anterior.

Amb aquesta heterogeneïtat en la resposta com a base podrem plantejar la resolució de la següent qüestió d'investigació, ja que a través d'aquesta descriurem quines són les característiques que diferencien les empreses amb una actitud resilient respecte de la crisi de la COVID-19.

5.4.3. Resiliència al clúster tèxtil valencià

Envers d'una situació adversa, la capacitat de cercar un nou estat d'equilibri funcional és un aspecte fonamental per a la supervivència en el món empresarial. Aquesta capacitat s'ha anomenat, clàssicament, **resiliència**, i seguint allò publicat per E. Conz et al. (2020) es defineix com "*l'habilitat intrínseca d'un sistema d'ajustar la seua funcionalitat abans, durant o després d'un canvi o trastorn*".

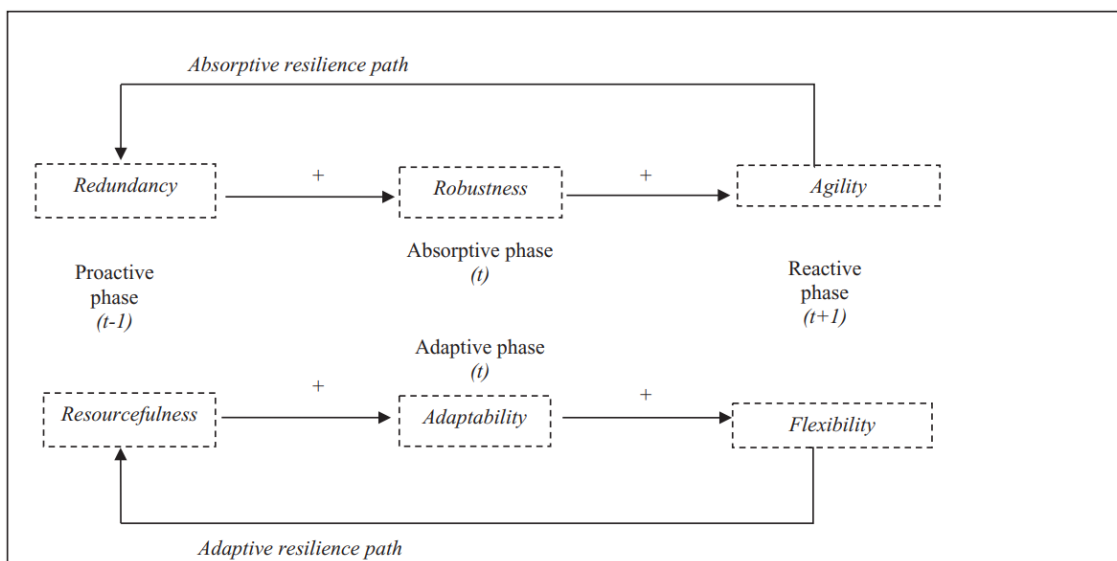
Seguint les definicions de E. Conz et al. (2020), de la resiliència podem extraure certs factors condicionants que permeten que aquesta es pugui donar a terme. Aquests factors clau són:

- **Redundància:** capacitat de mantindre recursos com *stock* de seguretat o còpies d'elements clau en reserva i usar-los en cas de necessitat per *shock*.
- **Disposició de recursos:** capacitat d'acumular diferents tipus d'actius i recursos (ja siguin físics, financers, humans, tecnològics, etc.) abans d'un *shock*.

- **Robustesa:** capacitat de resistir *shocks* prevenint i reduint els efectes de les variables que facen una empresa vulnerable en el seu entorn operacional.
- **Adaptabilitat:** capacitat d'ajustar la resposta de l'empresa i d'adaptar els processos interns a les circumstàncies externes en el moment d'impacte d'un *shock*.
- **Agilitat:** capacitat d'aportar una resposta organitzacional ràpida per gestionar les turbulències, mantenint les estructures i estratègies organitzacionals ja existents.
- **Flexibilitat:** capacitat d'implementar canvis de manera ràpida i efectiva a través de mecanismes com una ràpida comunicació interna, cicles d'aprenentatge eficients o la capacitat d'adaptar ràpidament rutines i estratègies a les condicions canviants.

A través de la disposició heterogènia de recursos o del consum d'existències de reserva, aquestes empreses aconsegueixen mantindre la seua activitat mentre que d'altres inclús aconsegueixen reforçar i mantindre la seua competitivitat, aprofitant en el moment del *shock* per absorbir-los i canviar ràpidament el seu model d'activitat. Així, les empreses són capaces de mantindre's i respondre a situacions inesperades, sempre tenint en compte que l'agilitat i flexibilitat de l'empresa dependrà de les capacitats de creativitat i flexibilitat que presente.

Il·lustració 11. Conceptualització de les distintes aplicacions de la resiliència a una empresa



Font: Conz, E., Magnani, G. (2020)

Amb la idea de la resiliència definida, intentarem identificar quines han sigut les característiques que diferencien les empreses resilents de la resta d'empreses. Aquestes variables a estudi, per tant, seran les que marcaran el possible èxit empresarial, així com les que indicaran les pautes a seguir per mantindre la funcionalitat de l'empresa contra un trastorn de la seua realitat.

a. Mètodes d'estudi

Atés que la mostra no compleix les condicions de normalitat i que algunes de les variables són ordinals, seguint a Diamantopoulos y Schlegelmilch (2000) es recomana per a aquestes anàlisis l'ús d'una prova estadística no paramètrica. En particular, per a la comparació dels dos grups entre els quals anem a diferenciar la mostra s'emprarà la **prova U de Mann-Whitney**.

Per una altra banda, cal comentar que en totes les anàlisis efectuades no s'hi ha trobat similituds entre les distribucions de les variables analitzades del grup d'empreses resilents i de les no resilents per a les variables analitzades segons la inspecció visual dels diagrames de caixa. Per aquesta raó, s'ha procedit a considerar totes les proves com de **comparació de la mitjana dels rangs**.

El desenvolupament de totes aquestes anàlisis s'ha realitzat mitjançant el programari estadístic *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) en la seua versió 25.0.

b. Classificació de la mostra

Per diferenciar les empreses que han tingut actituds resilents de les que no, hem observat el seu nivell d'ingressos resultant. Car l'activitat resilient és la que permet en moments de crisi mantenir el nivell d'activitat i no disminuir el rendiment total, aquestes s'identificaran per mantindre un nivell de facturació similar o superior després de l'inici de la crisi sanitària.

Així, generem dos grups diferenciats i distribuïts de la següent manera:

1. **Empreses no resilents (43 empreses)**: totes aquelles que no han mantingut el nivell de facturació respecte de l'any anterior.
2. **Empreses resilents (37 empreses)**: totes aquelles que han mantes o incrementat el nivell de facturació respecte de l'any anterior.

Una vegada classificades les empreses, serà moment d'explorar quines són les principals característiques que diferencien aquests dos grups mostrals.

c. Resultats de la prova

Després de la realització de les proves sobre les variables a estudi obtenim els següents resultats (Taula 16).

Taula 16. Resultats de la prova U de Mann-Whitney

| Variable | U de Mann-Whitney | Estadístic de contrast estandarditzat ^a | Rang mitjà “Empreses no resilients” | Rang mitjà “Empreses resilients” |
|---|-------------------|--|-------------------------------------|----------------------------------|
| Treballadors a Febrer de 2021 | 801,000 | 0,053 | 40,37 | 40,65 |
| Antiguitat de l'empresa | 592,000 | -1,965* | 45,23 | 35,00 |
| Nombre de projectes d'I+D en Període 2020-2021 | 984,500 | 1,974* | 36,10 | 45,61 |
| Percentatge de facturació mitjana destinada a I+D en 2020 | 853,000 | 0,682 | 39,16 | 42,05 |
| Percentatge de fabricació de tèxtils tècnics a Febrer de 2021 | 1.026,500 | 2,595** | 35,13 | 46,74 |
| Percentatge de treballadors en ERO/ERTO a Febrer de 2021 | 629,000 | -2,929** | 44,37 | 36,00 |
| Percentatge de treballadors que són dones a Febrer de 2021 | 1.043,000 | 2,440* | 34,74 | 47,19 |
| Percentatge de treballadors amb formació universitària a Febrer de 2021 | 705,000 | -1,011 | 42,60 | 38,05 |
| Percentatge de treballadors amb més de 5 anys d'experiència a Febrer de 2021 | 578,000 | -2,277* | 45,56 | 34,62 |
| Institucions del clúster de les quals ha rebut ajuda comercial i/o tècnica al 2020 | 771,500 | -0,247 | 41,06 | 39,85 |
| Institucions del fora clúster de les quals ha rebut ajuda comercial i/o tècnica al 2020 | 858,000 | 0,781 | 39,05 | 42,19 |
| Mida dels grups | | | 43 | 37 |

^a Significant al nivell 0.05 (*); Significant al nivell 0.01 (**)

Font: Elaboració pròpia

d. Conclusions sobre el resultat de l'anàlisi

A través de les proves realitzades observem com, per començar, existeixen diferències significatives en algunes variables on era esperable trobar-les. Car la seua activitat no va parar amb l'impacte de la pandèmia per una adaptació a les noves condicions del mercat o una absorció de l'impacte que aquesta situació desfavorable va produir, les empreses resilients presenten una menor distribució de treballadors en situacions com l'ERO o l'ERTO. Així, trobem una diferència de més de 8 punts entre els rangs mitjans de cada

grup, amb el menor dels valors presents a les empreses de la categoria d'”Empreses Resilients”, així com un contrast estandarditzat de -1,96 entre grups.

També és destacable la diferència en l'antiguitat en els anys de funcionament mitjans dels dos grups a contrast, així com l'experiència mitjana del cos de treballadors d'aquestes. Amb un nivell de significança rellevant, les empreses no resilients presenten una antiguitat major que les resilients. Pel que fa a la quantitat de treballadors amb més de 5 anys d'experiència, la distribució també presenta diferències significatives, amb un contrast estandarditzat de 2,277 de diferència entre els dos grups a estudi. En aquest cas, les empreses resilients tenen un menor percentatge de treballadors amb més de 5 anys d'experiència que les no resilients.

Açò podria apuntar a un assentament respecte d'activitat productiva en les empreses de major longevitat, que fa que la consciència de coneixement adquirida els porte a no incentivar canvis en l'activitat productiva. Per la part de les empreses resilients, car la seua activitat ha estat definida en termes temporals menys longeus que la resta, tenint una facilitat major per redefinir la seua funció productiva.

Per les característiques d'aquest tipus de crisi, la producció i manipulació tècnica de teixits ha resultat ser un factor clau en la determinació de les distincions entre els dos grups a estudi. Amb un contrast estandarditzat del 2,595 entre grups, el percentatge de producció de tèxtils tècnics front al total produït es major a les empreses que s'hi ha adaptat respecte del grup no resilient, on aquesta participació ha sigut molt menor. No només això, sinó que l'activitat d'investigació i desenvolupament, fàcilment atribuïble al disseny de material produït amb tèxtil tècnic, també va ser incentivada per la pandèmia a les empreses resilients en major mesura que en les no resilients.

Aquest fet és fàcilment atribuïble a la reconversió de l'activitat produïda per l'actitud resilient. Una de les demandes emergents d'aquesta situació va ser la de producció de material sanitari, ja que aquest no només era essencial per al desenvolupament de les activitats mitigadores de la propagació i dels tractaments de cura dels contagiats de la COVID-19, sinó que aquesta provenia majoritàriament de països aliens i, amb el tancament de fronteres, l'oferta va disminuir quasi totalment.

Una dada a destacar de les que no han sigut rellevants en la caracterització dels grups tot i que no era assumible en un anàlisi previ del context en que s'emmarca el treball és el del paper de les associacions (empresarials, universitàries, d'investigació, etc.) en tot el procés de resiliència. En el transcurs del treball no s'han trobat significances entre els dos

grups d'estudi respecte a la col·laboració amb associacions d'aquest tipus, tant externes com internes al clúster tèxtil valencià. Aquesta observació faria intuir que, tot i que aquestes entitats es presenten com impulsores del creixement i transformació, i poden ser una ajuda per a aquestes empreses, no són un factor determinant a l'hora de presentar comportaments de resiliència.

Finalment, cal parlar del paper de les dones en tot el procés de resiliència. Tot i que no és un factor a primeres determinant en l'activitat resilient de les empreses, s'ha vist a l'estudi com aquelles empreses amb una capacitat resilient compten amb una distribució amb un component de dones més quantioses a les plantilles de treballadors que en les no resilientes. Les causes poden ser diverses (tipus d'activitat de les empreses a estudi, característiques de l'activitat productiva, estratègies de contractació, entre d'altres) i caldria una vista específica d'aquest fenomen per poder relacionar de manera directa aquest comportament al gènere de la força de treball.

La realitat és que els estudis mostren com les dones presenten una major propensió a l'empreniment sostenible i al desenvolupament de polítiques més responsables amb la societat i el medi ambient (Gallbreath, 2011; Glass et al., 2016; Kassins et al.; 2016, entre d'altres). Siga com siga, cal plantejar un debat sobre el paper que les dones tenen, en processos com el de resiliència, no només al clúster tèxtil valencià sinó a tot el teixit empresarial.

CONCLUSIONS I LÍNIES FUTURES D'INVESTIGACIÓ

6.1. Conclusions

Després de tot l'anàlisi realitzat sobre les distintes parts que afecten al clúster tèxtil valencià, extraurem els coneixements obtinguts de manera sintetitzada segons l'àmbit al que s'hi apliquen, sempre seguint l'estructura del treball realitzat.

6.1.1. Conclusions sobre l'efecte de l'entorn actual al clúster tèxtil valencià

Una vegada extretes les principals amenaces i oportunitats que se'n deriven de l'entorn macro i microeconòmic, podem dibuixar una imatge clara de quines són les forces que afecten tant de manera directa com indirecta al sector. Les principals a destacar són:

- **Amenaces:** les principals amenaces que s'hi troben a l'entorn el clúster provenen, sobretot, del cicle i situació global en que es troba l'economia i, en concret, el tèxtil nacional i europeu. Algunes de les amenaces més rellevants les podem llistar com:
 - **Globalització i eliminació de restriccions a la importació:** les eliminacions dels aranzels i restriccions de comerç en el sector tèxtil a nivell internacional han plantejat un canvi de paradigma en qüestió de competitivitat en els preus i economies d'escala, fet que ha produït una tendència de reducció de l'activitat total d'aquesta indústria a la Comunitat Valenciana.
 - **Cicle econòmic i política fiscal:** les polítiques fiscals al consum i el cicle econòmic de dues crisis seguides en el qual es troba l'economia, ja que encara que l'economia comence a reactivar-se encara no s'ha recuperat un nivell de creixement adequat, presenten gran dificultats per a la supervivència d'alguns sectors, entre d'ells l'industrial valencià.
 - **Incertesa governamental:** la inestabilitat política i els conflictes interns nacionals poden afectar al nivell de finançament que la indústria valenciana obté, ja que aquesta també depén de la confiança que genere en els inversors el país on es destina el capital.
 - **Maduresa del sector:** l'etapa del cicle de vida de sector en el que es troba el tèxtil és la maduresa, marcat per una disminució en les possibilitats de creixement i una gran rivalitat interna.
 - **Futura entrada en declivi de la demanda de productes higiènics:** el consum de productes sanitaris i higiènics va tindre el seu punt àlgid en plena pandèmia i amb el reactivament de l'activitat quotidiana per les

mesures de protecció. Ara bé, quan totes aquestes restriccions desapareguen, moltes de les empreses que s'hi adaptaren i que funcionen gràcies a aquesta activitat hauran de tornar a reestructurar la seua raó funcional, amb el perill de desaparèixer si no ho fan de manera correcta.

- **Dependències i possibles integracions verticals de productors deslocalitzats:** que part de la cadena de valor estiga ubicada en la pràctica totalitat fora de les fronteres del clúster i subministrada per grans empreses multinacionals genera una gran dependència d'aquestes, limitant el poder de negociació de les empreses locals. A més, existeixen perills addicionals per ubicar les activitats de generació de valor fora, ja que aquestes mateixes empreses poden trobar interessant integrar l'activitat de part dels seus clients – com la de tot el clúster tèxtil valencià– i generar producte a un preu més competitiu per generar-se a una escala major. Per últim, també existeix el possible risc de pèrdua de control per sobre de les propietats intel·lectuals del clúster, per no tindre els països productors una normativa tan restrictiva sobre l'ús d'aquestes com la legislació europea.
- **Oportunitats:** tot i que estem en una situació que pot parèixer adversa per al tèxtil valencià, amb una gran llista d'amenaçes i una situació global incerta, existeixen oportunitats que provenen dels entorns macro i microeconòmics i que poden suposar grans oportunitats si es tenen en compte. Les principals oportunitats provinents de l'entorn trobades a l'anàlisi són:
 - **El funcionament de clúster al tèxtil valencià:** primer que res, cal destacar que l'estructura de clúster que presenta el tèxtil no només és funcional en termes de representació institucional, sinó que permet un desenvolupament de l'activitat comercial amb un grau molt elevat de col·laboració interempresarial. Aprofitar-se'n de l'estructura per aportar major valor competitiu i fer créixer la força conjunta que presenta aquest podria ser un factor diferencial per a l'èxit de les empreses que el formen.
 - **Altes barreres d'entrada que caracteritzen al sector:** per norma general, la producció tèxtil ha suposat la generació de grans manufactureres per a processos industrialitzats com la filatura, la tintura, la teixidura o l'estampació, entre d'altres. El fet de que siga necessària una gran inversió introductòria i que no siga un mercat que atraga a

competidors de manera general pot suposar una oportunitat per reforçar les estructures ja existents i afegir valor a una proposta conjunta amb les empreses ja establertes.

- **Proteccionisme indirecte pels preus de port marítims:** que els preus de port hagen crescut de manera exponencial ha generat una finestra d'oportunitat per a les empreses locals europees, que ara veuen una gran opció per incrementar la seua cartera de clients amb la manca d'abastiment, sobretot a les primeres etapes del procés tèxtil, i mantindre'ls per una proposta de valor basada en aquesta circumstància. En una major projecció temporal, aquests problemes de desabastiment podrien incentivar moviments de relocalització, positius no només per a les empreses locals sinó per a tota l'estructura social generada al voltant d'aquestes.
- **Inversió pública i privada en Investigació i Desenvolupament:** l'entrada de noves vies de finançament per al sector secundari i per a la investigació provinent d'organismes autonòmics, nacionals i comunitaris fan possible que una indústria amb una major generació de valor aparega i es continue la tendència que ja s'ha iniciat a les empreses tèxtils amb els projectes higiènic i sanitaris.
Així, un creixement més holístic podria ser possible si aquest augment en la inversió es manté i expandeix a més sectors, sobretot si açò inclou a les empreses generadores de coneixement i auxiliars d'enginyeria que també estan presents al clúster.
- **Oportunitats ecològiques:** la política europea respecte de la producció industrial comunitària s'ha situat com una de les més restrictives a nivell internacional respecte dels residus que genera i processos que s'hi apliquen. Tot i que puga pareixen un desavantatge per a la indústria tèxtil a la Unió per sobre del producte importat, aquest nivell de control pot establir-se com un factor diferencial i un generador de valor clau en tota la producció del clúster, ja que en concret el tèxtil valencià ja compta de manera intrínseca amb elements de reciclatge en molts dels seus processos productius, així com d'agents en la cadena de valor la funció dels quals és

únicament aportar de nou la matèria que ha acabat la seua vida útil dins del sistema de generació de nous productes.

- **Infraestructura nacional adequada per a l'exportació:** encara que el transport marítim passa per un moment complicat, la resta d'infraestructures segueixen sent operatives a dia de hui. Espanya en concret presenta un sistema d'infraestructures terrestres i aèries molt sòlides, que permeten abaratir els costos de distribució per aquests mitjans amb un rang d'abast molt ample, que pot gairebé cobrir tot el mercat comunitari amb preus competitius. Si aquests mitjans d'exportació s'incentiven, es pot aprofitar el tancament de ports i obrir nous mercats dins de la Unió Europea.

6.1.2. Conclusions sobre l'estudi d'investigació realitzat

L'estudi d'investigació s'ha plantejat amb dos objectius d'investigació diferenciats. A continuació, es presentaran les principals conclusions extretes per a cadascuna de les preguntes plantejades.

Respecte de la primera pregunta, atenent aquesta a analitzar si s'ha configurat alguna resposta dins del clúster valencià tèxtil per respondre a la crisi econòmica i sanitària, s'ha pogut comprovar com sí que s'ha generat una resposta per part de les empreses del clúster, però que aquesta no va ser homogènia. Al voltant d'un 50% del total de les empreses trobaren pèrdues en el nivell de facturació respecte del 2019, mentre que la resta van mantindre o inclús superar el nivell de vendes anterior.

Entrant en detall en aquesta primera qüestió, podem assenyalar quines activitats realitzaren les empreses que mantingueren nivells d'ingressos similars entre exercicis. Així, les principals respostes trobades han sigut la inserció d'algunes d'aquestes empreses en el sector d'higiene i sanitari en el 2020, així com el desenvolupament d'estratègies conseqüents amb aquest moviment, com puga ser la creació de nous productes per a la COVID-19, i d'altres no relacionades directament, com per exemple la inversió en nou tipus de client o la creació de nous productes no relacionats amb la COVID-19. També s'ha observat una inversió generalitzada en projectes d'I+D i un lleuger augment en la col·laboració comercial i de coneixement entre competidors, proveïdors i clients.

La segona qüestió d'investigació buscava descriure què caracteritza les empreses que han mantingut una posició resilient envers la crisi. La resposta d'aquesta pregunta és complexa, però a través de l'estudi s'ha pogut observar com els principals factors que

caracteritzen a les empreses resilients passen per la relativa diferència en l'antiguitat de l'empresa i experiència dels treballadors, podent suggerir una immobilitat adquirida pel coneixement històric del sector en aquelles empreses sense resposta resilient, així com una major inversió total en moments de crisi en projectes d'investigació i desenvolupament. Per trobar un nou punt d'equilibri i poder mantindre l'activitat, aquestes empreses també presenten menys distribució de treballadors en situació d'ERTE o ERTO després dels confinaments i tancaments perimetrals.

A més a més, s'han trobat diferències significatives en la producció de tèxtil tècnic en el moment de la crisi, situant-se en un percentatge per sobre del total més elevat que en les no resilients. Açò podria assenyalar que el nou punt d'equilibri per a moltes d'aquestes empreses s'hi apropa a la producció tècnica – com el tèxtil sanitari o higiènic – i que això les situa en un punt productiu a les darreries de la crisi diferent del de les no resilients.

És significatiu destacar també que la col·laboració amb associacions destinades, entre d'altres, al foment d'aquests comportaments de resiliència, no han mostrat ser un factor determinant a l'hora d'identificar les empreses que han buscat noves vies en el moment del sorgiment d'una crisi.

Finalment, tot i que caldrien estudis posteriors que determinaren les variables causants d'aquest comportament, s'ha trobat una diferència entre la distribució de dones entre els conjunts de treballadors de les empreses resilients. Aquestes empreses han mostren una mitjana de treballadores superior a la d'aquelles que no realitzaren cap classe de canvi. Tot i això, que la distribució de les dones en les empreses resilients siga superior que en les no resilients, podria obrir un debat sobre el paper que les dones tenen en les configuracions productives en aquest i en altres sectors.

6.1.3. Conclusions personals

A través d'ATEVAL i amb ferramentes com l'anàlisi estratègic i l'estudi d'investigació s'han pogut observar les diferents característiques que un sector productiu relativament menut, amb una ubicació geogràfica determinada i orientada a mercats concrets presenta.

Amb l'aplicació d'aquestes ferramentes s'ha observat com, tot i les seues dimensions, presenta una complexitat en tots els seus factors de funcionament que cal tindre en compte en la realització de qualsevol moviment dins d'aquest.

Personalment, l'anàlisi i investigació realitzades m'han permés desenvolupar els meus coneixements sobre el teixit productiu de les Comarques Centrals, així com conèixer de manera molt propera, gràcies a la col·laboració amb ATEVAL, quins són exactament els seus mecanismes interns.

A més d'aprofundir en coneixements sobre el sector, aquest treball m'ha donat la possibilitat de posar en pràctica coneixements en un gran rang de conceptes que s'han treballat al llarg del Grau, com són la Marcoeconomia, l'Estadística, els Estudis de Mercat o l'Estratègia i Direcció d'Organitzacions.

En concret per a la COVID-19, he pogut extraure del treball quins són els efectes concrets que un succés traumàtic pot suposar per a un sector productiu de l'economia, com aquest se'n pot ressentir i les diferents estratègies que s'hi poden dur a terme per contrarestar els efectes negatius que genere.

Finalment, el plantejament investigador d'aquest treball ha posat en valor en la meua realitat acadèmica els conceptes de l'obtenció de coneixement i de la recerca com a valor clau en la seua generació. És essencial conèixer què passa al nostre voltant per poder gestionar tots els contratemps o dificultats que puguen sorgir.

6.2. Línies futures d'investigació

Aquest estudi s'emmarca dins de l'estudi sobre la transformació empresarial arran la COVID-19 al clúster tèxtil valencià en termes de producció, col·laboració amb l'entorn i xifres de vendes, però no aprofundeix en les característiques que diferencien o fan similar esta transformació d'altres històriques per events de crisi.

A més, una investigació més detallada amb les empreses que han presentat actituds resilients podria aportar molta informació sobre quins són els procediments determinants en la supervivència empresarial del clúster valencià.

També seria interessant observar si els nous punts d'equilibri de les empreses es mantenen al llarg del temps, si els nous mercats se segueixen explotant una vegada desapareguen les característiques socials i econòmiques de la COVID-19 o si les empreses tèxtils hauran de canviar de nou cap a models anteriors o diferents.

Finalment, caldrà tindre en compte que a fi de generar una publicació científica dels resultats d'aquest treball, s'haurà d'ampliar la mostra i realitzar un estudi amb més profunditat per sobre de tot allò analitzat al Treball.

6.2.1. Comparar les característiques de la transformació actual amb altres històriques

Primerament, un estudi més detallat de quines són les característiques específiques d'aquesta transformació empresarial seria un punt de partida interessant a fi de conèixer amb més detall quin ha sigut el full o fulls de ruta seguits per les empreses del clúster en aspectes com els possibles canvis en model productiu, cadena de valor o mercats objectiu. A més, conèixer les estructures empresarials abans i després de moments econòmics decisius com la reconversió industrial de finals del segle XX o la crisi econòmica del 2008 podria donar-nos una vista més àmplia de quines són les tendències que històricament s'han seguit i el seu resultat final.

Per tant, un estudi longitudinal sobre els canvis d'estructura històrics en el sector podrien ajudar a descriure quina ha sigut la tendència històrica d'aquest i quines són les causes que l'aboquen a la seua composició actual.

6.2.2. Explorar les característiques de les empreses resilients al clúster

Tot i que ja sabem com es defineix la resiliència i a quines empreses de l'estudi se'ls hi ha pogut aplicar aquesta definició, no coneixem en profunditat quines característiques específiques les diferencien de la resta i quines tenen en comú amb un nivell de detall suficient.

Un estudi exploratori sobre quins valors quantitius i qualitius distintius s'expressen a les empreses del clúster tèxtil valencià abans, mentrestant i després d'un impacte que fa perillar l'equilibri empresarial podria ser interessant a fi de conèixer millor quina connexió tenen cadascun d'ells en el futur èxit d'estratègies resilients.

Conèixer variables que no s'han analitzat en aquest treball amb profunditat com el paper de les col·laboracions entre empreses proveïdores, clients i competidores, així com explorar quines són les causes que generen els factors característics de les empreses resilients, podria ser d'interés per definir millor la resiliència que es genera al clúster tèxtil valencià.

6.2.3. Observar l'evolució històrica a futur dels punts d'equilibri del clúster

La COVID-19 ha generat oportunitats de mercat que no estaven en consideració dins del clúster tèxtil valencià de manera generalitzada abans de la seua arribada. Mercats que ara tenen un ritme de producció i consum elevat veuen que, amb la resolució del problema generador de la crisi econòmica –vacunes, immunització grupal, disminució del nivell de restriccions, entre d'altres – aquesta tendència pot invertir-se molt ràpidament i extingir el mercat creat. Tot i això, el consum de productes sanitaris i higiènics seguirà, encara que més residual, present tant a nivell autonòmic com nacional i internacional. Els centres mèdics i demés entitats relacionades amb la salut no abandonaran el mercat una vegada finalitze aquesta crisi sanitària.

Serà interessant observar quines empreses mantenen aquests productes sanitaris en cartera i què els ho permet respecte d'aquelles que, presumiblement, hauran de tornar a realitzar altres tipus d'activitats i abandonar finalment el mercat.

6.2.4. Ampliació de mostra i publicació científica futura

Una futura situació planejada és la de la publicació a un mitjà especialitzat d'un anàlisi basat en tot allò presentat al Treball, però amb un nivell de detall sobre la població objectiu més ampli. Amb aquest objectiu, se seguirà recollint dades a fi de reduir al mínim possible el nivell d'error assumible, així com se seguiran plantejant noves anàlisis per sobre de les dades recollides.

Una vegada aconseguida la base idònia per a la publicació de la informació recollida, aquesta se sotmetrà a l'anàlisi de les diferents institucions acadèmiques pertinents.

BIBLIOGRAFIA

- Alemán, J. L. M., & Escudero, A. I. R. (1998). *Marketing estratégico*. Pirámide Ediciones.
- Alonso, I. (1981, 14 juny). *El plan de reconversión textil será probado antes de que finalice el mes de julio*. EL PAÍS.
- Amanatidis, G. (2020, desembre). *El consumo y la producción sostenibles*. Parlament Europeu. <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/es/sheet/77/el-consumo-y-la-produccion-sostenibles>
- Bankia Estudios. (2020, juny). *UE / Nuevos pasos hacia la armonización fiscal*. <https://www.bankiaestudios.com/estudios/es/publicaciones/ue-nuevos-pasos-hacia-la-armonizacion-fiscal.html>
- Canals Oliva, J. (2003). *El sector textil-confección español: Situación actual y perspectivas*. Boletín ICE económico, 2768, 5–8.
- Capó Vicedo, J. (2014). *Estrategia y diseño de la organización* (3ª ed.). Universitat Politècnica de València.
- Carreño, B. (2020, 9 octubre). *Analysis: It's a rough ride for Spanish firms in the liquidity trap*. Reuters. <https://www.reuters.com/article/us-health-coronavirus-spain-economy-anal-idUSKBN26U0H1>
- CESCE. (2019). *Textil. Informe Sectorial de la Economía Española*. <https://www.cesce.es/es/comunicacion/sala-de-prensainforme-sectorial-2019/?i=textil>
- Centro de Información del Textil y la Confección. (2018). *Información estadística*. Consejo Intertextil Español. <http://consejointertextil.com/informacion-estadistica-cityc/>
- Comissió Europea. (2016, març). *Explicación de las normas Schengen*. Oficina de Publicaciones. <https://doi.org/10.2775/907774>
- Comissió Europea. (2020, 14 setembre). *La UE y China firman un acuerdo histórico que protege las indicaciones geográficas europeas en China*. European Commission - Zona de prensa. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/ip_20_1602

- Comprehensive Economic and Trade Agreement (CETA) between Canada, of the one part, and the European Union.* (2014, setembre). https://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2014/september/tradoc_152806.pdf
- Deloitte Digital. (2020, 19 octubre). *Consumidor año I d.C. El nuevo consumidor después del Covid-19.* Deloitte Spain. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/operations/articles/nuevo-consumidor-despues-del-covid-19.html>
- Diamantopoulos, A. and Schlegelmilch, B.B. (2000), *Taking the Fear out of Data Analysis: A Step-by-step Approach*. Londres: Thomson Learning.
- Drewry. (2021, 24 juny). *World Container Index.* <https://www.drewry.co.uk/supply-chain-advisors/supply-chain-expertise/world-container-index-assessed-by-drewry>
- Eurostat. (2021, febrer). *GDP down by 0.7% in the euro area and by 0.5% in the EU.* <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/11562923/2-02022021-AP-EN.pdf/0e84de9c-0462-6868-df3e-dbacad9f49f?t=1612257922809>
- Galbreath, J. (2011). *Are there gender-related influences on corporate sustainability? A study of women on boards of directors.* Journal of Management and Organization, 17(1), pp. 17-38.
- Glass, C., Cook, A. e Ingersoll, A.R. (2016). *Do women leaders promote sustainability? Analyzing the effect of corporate governance composition on environmental performance.* Business Strategy and the Environment, 25(7), 495-511.
- Gran Enciclopèdia Catalana. (1989). *Indústria tèxtil.* enciclopèdia.cat. <https://www.enciclopedia.cat/ec-gec-0239872.xml>
- Hair, J.F. Jr., Anderson, R.E., Tatham, R.L., Black, W.C. (1999). *Análisis multivariante (5ª Ed.)*. Prentice-Hall Iberia.
- Hollen, N., Langford, A., & Saddler, J. (1987). *Introducción a los textiles*. Limusa.
- Instituto Nacional de Estadística. (2020, 6 noviembre). *Decil de salarios del empleo principal. Encuesta de Población Activa (EPA).* INE. https://www.ine.es/prensa/epa_2019_d.pdf
- Instituto Nacional de Estadística. (2021). *Ocupados por ramas de actividad, por tipo de ocupación, por situación profesional y por tipo de puesto laboral.*

https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259931459725&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout

Jesús, M. S., Blanco, T. P., Herrera, J. S., & Esteban, I. G. (2015). *Introducción a la investigación de mercados*. Pozuelo de Alarcón (Madrid): ESIC.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2010). *Fundamentos de estrategia*. Pearson Educación.

Kassinis, G., Panayiotou, A., Dimou, A. y Katsifaraki, G. (2016). *Gender and environmental sustainability: A longitudinal analysis*. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 23(6), pp. 399-412.

Kotler, Philip, Armstrong, Gary, (2018), *PRINCIPIOS DE MARKETING 17ED.* 72-75. Madrid, España: Pearson.

Krugman, P. (2017, 21 agost). *Macro policy in a liquidity trap (wonkish)*. New York Times. <https://krugman.blogs.nytimes.com/2008/11/15/macro-policy-in-a-liquidity-trap-wonkish/>

Masía Buades, E., & Capó Vicedo, J. (2005). *Evolución del sector textil en España. El caso del textil-hogar*. (N.º 335/336). Centro de Publicaciones del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

Molina, C. (2019, 30 agost). *El turismo ya aporta al PIB español tres veces más que la automoción*. Cinco Días. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/08/29/companias/1567086634_731386.html

Monteagudo, I. C. (2020, 3 diciembre). *¿Será España capaz de aprovechar 140 000 millones de euros de los fondos europeos?* The Conversation. <https://theconversation.com/sera-espana-capaz-de-aprovechar-140-000-millones-de-euros-de-los-fondos-europeos-151039>

Navas López, J.E. & L.A. Guerras Martín (2016): *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa*. Civitas

Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2020, noviembre). *El Comercio Electrónico B2C en España 2019 (Edición 2020)*. Secretaría General Técnica. Centro de Publicaciones. <https://doi.org/10.30923/2695-5830-2020>

Sampieri, R. H., Collado, C. F., Lucio, P. B., Valencia, S. M., & Torres, C. P. M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Education.

Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas. (2016). *El sector privado ante los ODS. Guía Práctica para la acción*. Edamel.
https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2016/09/Guia_ODS_online.pdf

Wikileaks. (2016, 21 juny). *TiSA Core Text*. WifiLeaks.
https://wikileaks.org/tisa/document/20160621_TiSA_Core-Text/

World Bank Group. (2020). *Doing Business 2020 - Economy Profile: Spain*.
<https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/s/spain/ESP.pdf>

World Trading Organization. (s. f.). *Textiles: vuelta al sistema central. Entender la OMC - textiles*. https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/agrm5_s.htm

ANNEXOS

Annex I. Enquesta realitzada

Taula 17. Preguntes realitzades en la recollida d'informació i rang de respostes acceptat

| Pregunta | Rang de respostes | | |
|---|--|--------------------|----------------|
| 1. Nom de l'empresa | <i>Text lliure</i> | | |
| 2. Persona enquestada | <i>Text lliure</i> | | |
| 3. Càrrec en l'empresa de la persona entrevistada | <i>Text lliure</i> | | |
| <i>Selecció d'opcions en resposta múltiple + text lliure.</i> | | | |
| Opcions disponibles: | | | |
| | Activitats disponibles | Febrer de 2020 | Febrer de 2021 |
| 4. Activitats desenvolupades per l'empresa | 4.1. Fabricació de teixits | <i>Sí/No</i> | <i>Sí/No</i> |
| | 4.2. Fabricació de no-teixits | <i>Sí/No</i> | <i>Sí/No</i> |
| | 4.3. Fabricació de tèxtil-productes sanitaris | <i>Sí/No</i> | <i>Sí/No</i> |
| | 4.4. Fabricació de tèxtils tècnics | <i>Sí/No</i> | <i>Sí/No</i> |
| | 4.5. Acabat de tèxtils | <i>Sí/No</i> | <i>Sí/No</i> |
| | 4.6. Fabricació de teixits punt | <i>Sí/No</i> | <i>Sí/No</i> |
| | 4.7. Fabricació d'articles confeccionats amb tèxtils excepte prendes de vestir (Cal especificar) | <i>Sí/No</i> | <i>Sí/No</i> |
| | 4.7. Especificació en cas de <i>Sí</i> : | <i>Text lliure</i> | |
| | 4.8. Fabricació de catifes | <i>Sí/No</i> | <i>Sí/No</i> |
| | 4.9. Fabricació de cordilleria | <i>Sí/No</i> | <i>Sí/No</i> |
| | 4.10. Confecció de roba de vestir | <i>Sí/No</i> | <i>Sí/No</i> |
| | 4.11. Fabricació d'altres productes tèxtils | <i>Sí/No</i> | <i>Sí/No</i> |
| 4.11. Especificació en cas de <i>Sí</i> : | <i>Text lliure</i> | | |

(continua)

Taula 17. Continuació

| Pregunta | Rang de respostes | | | | | |
|--|---------------------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------|---------------|----------------|
| | <i>Selecció d'una opció per fila.</i> | | | | | |
| | Opcions disponibles: | | | | | |
| 5. Perfil d'empresa | Moment | Solament fabricant | Solament comercial | Ambdós | | |
| | Abans de la pandèmia | ✓/X | ✓/X | ✓/X | | |
| | Actualment | ✓/X | ✓/X | ✓/X | | |
| | <i>Selecció d'una opció per fila.</i> | | | | | |
| | Opcions disponibles: | | | | | |
| 6. Percentatge de tèxtils tècnics fabricats/processats respecte del total de la producció | Moment | 0-20% | 20-40% | 40-60% | 60-80% | 80-100% |
| | Febrer de 2020 | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X |
| | Febrer de 2021 | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X |
| | <i>Selecció d'una opció per fila.</i> | | | | | |
| | Opcions disponibles: | | | | | |
| 7. Perfil del client de l'empresa | Moment | Consumidors finals | Altres empreses | Ambdós | | |
| | Abans de la pandèmia | ✓/X | ✓/X | ✓/X | | |
| | Actualment | ✓/X | ✓/X | ✓/X | | |

(continua)

Taula 17. Continuació

| Pregunta | Rang de respostes | | |
|--|---|-----------------------|-----------------------|
| | <i>Selecció d'opcions en resposta múltiple + text lliure.</i> | | |
| | <i>Opcions disponibles:</i> | | |
| | Mercats disponibles | Febrer de 2020 | Febrer de 2021 |
| 8. Mercats als quals es destinen els seus productes | 8.1. Tèxtil-llar | <i>Sí/No</i> | <i>Sí/No</i> |
| | 8.2. Moda | <i>Sí/No</i> | <i>Sí/No</i> |
| | 8.3. Roba tècnica | <i>Sí/No</i> | <i>Sí/No</i> |
| | 8.4. Calçat | <i>Sí/No</i> | <i>Sí/No</i> |
| | 8.5. Alimentació | <i>Sí/No</i> | <i>Sí/No</i> |
| | 8.6. Automoció i transport | <i>Sí/No</i> | <i>Sí/No</i> |
| | 8.7. Sanitari/higiene/cosmètica | <i>Sí/No</i> | <i>Sí/No</i> |
| | 8.8. Geotèxtil | <i>Sí/No</i> | <i>Sí/No</i> |
| | 4.9. Agrotèxtil | <i>Sí/No</i> | <i>Sí/No</i> |
| | 4.10. Construcció | <i>Sí/No</i> | <i>Sí/No</i> |
| | 4.11. Superfícies esportives/oci | <i>Sí/No</i> | <i>Sí/No</i> |
| | 4.12. Aeronàutica | <i>Sí/No</i> | <i>Sí/No</i> |
| | 4.13 Altres (especificar en la resposta següent) | <i>Sí/No</i> | <i>Sí/No</i> |
| | 4.13. Especificació: | <i>Text lliure</i> | |
| 9. Any d'establiment de l'empresa | <i>Any (valor enter de quatre xifres)</i> | | |
| 10. Ubicació del centre principal de l'empresa | <i>Text lliure (localitat)</i> | | |

(continua)

Taula 17. Continuació

| Pregunta | Rang de respostes | | | | | | |
|--|---|-------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| 11. Total de treballadors | <i>Inserció d'un valor enter per fila.</i> | | | | | | |
| | Camps a emplenar: | | | | | | |
| | Moment | Nombre de treballadors | | | | | |
| | Febrer del 2020 | <i>Enter</i> | | | | | |
| | Febrer del 2021 | <i>Enter</i> | | | | | |
| 12.1. Caracterització del total de treballadors a Febrer del 2020 | <i>Selecció d'una opció per fila.</i> | | | | | | |
| | Opcions disponibles: | | | | | | |
| | Moment | 0-15% | 15-30% | 30-45% | 45-60% | 60-75% | 75-100% |
| | % en ERO/ERTO | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X |
| | % de dones | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X |
| | % amb formació universitària | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X |
| | % amb 5 anys o menys d'experiència en el sector | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X |
| | % amb més de 5 anys d'experiència en el sector | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X |

(continua)

Taula 17. Continuació

| Pregunta | Rang de respostes | | | | | | |
|--|---|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| | <i>Selecció d'una opció per fila.</i> | | | | | | |
| | Opcions disponibles: | | | | | | |
| | Moment | 0-15% | 15-30% | 30-45% | 45-60% | 60-75% | 75-100% |
| 12.1. Caracterització del total de treballadors a Febrer del 2021 | % en ERO/ERTO | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X |
| | % de dones | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X |
| | % amb formació universitària | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X |
| | % amb 5 anys o menys d'experiència en el sector | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X |
| | % amb més de 5 anys d'experiència en el sector | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X |
| | <i>Selecció d'una opció per fila.</i> | | | | | | |
| | Opcions disponibles: | | | | | | |
| | Moment | 0-15% | 15-30% | 30-45% | 45-60% | 60-75% | 75-100% |
| 13. Caracterització de l'equip directiu a Febrer del 2021 | % de dones | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X |
| | % amb formació universitària | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X |
| | % amb 5 anys o menys d'experiència en el sector | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X |
| | % amb més de 5 anys d'experiència en el sector | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X |

(continua)

Taula 17. Continuació

| Pregunta | Rang de respostes | | | | | | | | | | | | |
|--|---------------------------------------|------------------------------------|----------|--------------------|----------|--------------------|---------------|--------------------------------|----------|----------------|----------|-----------|---------------|
| 14. Comparació de la diferència entre les vendes de 2020 (data de tancament 31/12/2020) respecte a les de 2019 (data de tancament 31/12/2019) | <i>Selecció d'una opció per fila.</i> | | | | | | | | | | | | |
| | Opcions disponibles: | | | | | | | | | | | | |
| | Pèrdues | | | | | Similars | Guanys | | | | | | |
| > 50% | 40-50% | 30-40% | 20-10% | 0-10% | - | 0-10% | 10-20% | 20-30% | | | | | |
| ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | | | | | |
| 15. Nombre de projectes d'I+D en els que ha participat l'empresa | <i>Selecció d'una opció per fila.</i> | | | | | | | | | | | | |
| | Opcions disponibles: | | | | | | | | | | | | |
| | Moment | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | >10 |
| Període 2017-2019 | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X |
| Període 2020-2021 | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X |
| 16. Percentatge aproximat d'inversió en I+D mitjana en cada exercici | <i>Selecció d'una opció per fila.</i> | | | | | | | | | | | | |
| | Opcions disponibles: | | | | | | | | | | | | |
| | Moment | 0-5% | | 6-10% | | 11-15% | | 16-20% | | >20% | | | |
| 2019 | ✓/X | | ✓/X | | ✓/X | | ✓/X | | ✓/X | | | | |
| 2020 | ✓/X | | ✓/X | | ✓/X | | ✓/X | | ✓/X | | | | |
| 17. Activitat internacional de l'empresa | <i>Selecció d'una opció per fila.</i> | | | | | | | | | | | | |
| | Opcions disponibles: | | | | | | | | | | | | |
| | Moment | Cap activitat internacional | | Importadors | | Exportadors | | Importadors/Exportadors | | | | | |
| Febrer de 2020 | ✓/X | | ✓/X | | ✓/X | | ✓/X | | | | | | |
| Febrer de 2021 | ✓/X | | ✓/X | | ✓/X | | ✓/X | | | | | | |

(continua)

Taula 17. Continuació

| Pregunta | Rang de respostes | | | | | | | | | | | | | |
|--|---------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | <i>Selecció d'una opció per fila.</i> | | | | | | | | | | | | | |
| | Opcions disponibles: | | | | | | | | | | | | | |
| 18. Empreses del clúster tèxtil valencià amb les que ha realitzat intercanvis de negoci (compra/venda de productes i materials) | Moment | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | >10 | |
| | Proveïdors a 2019 | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X |
| | Proveïdors a 2020 | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X |
| | Competidors a 2019 | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X |
| | Competidors a 2020 | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X |
| | Clients a 2019 | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X |
| | Clients a 2020 | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X |
| | <i>Selecció d'una opció per fila.</i> | | | | | | | | | | | | | |
| | Opcions disponibles: | | | | | | | | | | | | | |
| 18. Empreses del clúster tèxtil valencià amb les que ha realitzat intercanvis de coneixement (recepció o prestació d'ajuda comercial o tècnica) | Moment | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | >10 | |
| | Proveïdors a 2019 | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | |
| | Proveïdors a 2020 | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | |
| | Competidors a 2019 | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | |
| | Competidors a 2020 | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | |
| | Clients a 2019 | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | |
| | Clients a 2020 | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | |

(continua)

Taula 17. Continuació

| Pregunta | Rang de respostes | | | | | | | | | | | | | |
|--|---------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|---------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | <i>Selecció d'una opció per fila.</i> | | | | | | | | | | | | | |
| | Opcions disponibles: | | | | | | | | | | | | | |
| 18. Empreses externes al clúster tèxtil valencià amb les que ha realitzat intercanvis de coneixement (recepció o prestació d'ajuda comercial o tècnica) | Moment | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | >10 | |
| | Proveïdors a 2019 | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X |
| | Proveïdors a 2020 | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X |
| | Competidors a 2019 | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X |
| | Competidors a 2020 | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X |
| | Clients a 2019 | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X |
| | Clients a 2020 | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X |
| | <i>Selecció d'una opció per fila.</i> | | | | | | | | | | | | | |
| | Opcions disponibles: | | | | | | | | | | | | | |
| 19. Institucions del clúster tèxtil valencià de les que ha rebut ajuda comercial o tècnica | Moment | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 o més | | | | | | | |
| | 2019 | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | | | | | | | |
| | 2020 | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | | | | | | | |
| | <i>Selecció d'una opció per fila.</i> | | | | | | | | | | | | | |
| | Opcions disponibles: | | | | | | | | | | | | | |
| 20. Institucions externes al clúster tèxtil valencià de les que ha rebut ajuda comercial o tècnica | Moment | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 o més | | | | | | | |
| | 2019 | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | | | | | | | |
| | 2020 | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | ✓/X | | | | | | | |

(continua)

Taula 17. Continuació

| Pregunta | Rang de respostes | | | |
|---|-------------------|-----------|-----------------------------------|--------------------|
| <i>Selecció d'una opció per fila + text lliure.</i> Opcions disponibles: | | | | |
| | Sí | No | Especificar (en cas de Sí) | |
| 21. Accions desenvolupades per les empreses per fer front a la situació econòmica i comercial provocada per la pandèmia. | | ✓/X | ✓/X | <i>Text lliure</i> |
| | | ✓/X | ✓/X | <i>Text lliure</i> |
| | | ✓/X | ✓/X | <i>Text lliure</i> |
| | | ✓/X | ✓/X | <i>Text lliure</i> |
| | | ✓/X | ✓/X | <i>Text lliure</i> |
| | | ✓/X | ✓/X | <i>Text lliure</i> |

Font: Elaboració pròpia