
ÍNDICE

1. ANTECEDENTES	17
1.1. Trabajos previos focalizados a la industria textil, en el campo de la gestión	20
1.2. Estructura y contenidos principales del trabajo	22
<i>Referencias bibliográficas</i>	23
2. ESTUDIO INTRODUCTORIO	25
2.1. Actualización de la situación del sector textil	28
2.2. Estado del arte en cuanto a sistemas de gestión	33
2.2.1. Sistemas de gestión basados en la calidad total	33
2.2.1.1. Modelos de excelencia y premios a la gestión de la calidad total	37
2.2.1.2. La familia de normas ISO 9000	45
2.2.2. Sistemas de certificación en otros ámbitos	49
2.2.2.1. Certificación en materia medioambiental	49
2.2.2.2. Certificación en seguridad laboral	53
2.2.2.3. Certificación en responsabilidad social de empresa	56
2.2.2.4. Integración de sistemas	59
2.2.3. Sistemas estratégicos de gestión	60
2.2.3.1. Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral	61
2.2.3.2. Tableau de Bord	66
2.2.3.3. Cuadro Integral de Maisel	67
2.2.3.4. La Pirámide de Resultados	68
2.2.3.5. Effective Progress and Performance Measurement	69
2.2.3.6. Policy Deployment	71
2.2.3.7. Axis	72
2.2.3.8. Intangible Assets Monitor	72
2.2.3.9. Sistema Integrado de Gestión de la Estrategia y de los Resultados	74
2.2.3.10. Customer Relationship Management	76
2.2.3.11. Seis Sigma	77
2.3. Aspectos destacables del estudio realizado	79

2.3.1.	Convicciones respecto a la situación actual del sector textil español	79
2.3.2.	Convicciones respecto a los sistemas de gestión	79
2.3.3.	Convicciones respecto al sistema ideal de medición para la mejora continua	81
2.3.3.1.	¿Qué es un indicador?	81
2.3.3.2.	¿Cómo podemos clasificar a los indicadores?	83
2.3.3.3.	¿Cuántos indicadores configuran un número óptimo para una gestión eficiente?	85
2.4.	Conclusiones al estudio realizado	87
	<i>Referencias bibliográficas</i>	88
3.	OBJETIVOS	91
3.1.	Hipótesis de partida	93
3.2.	Plan de trabajo	96
	<i>Referencias bibliográficas</i>	98
4.	METODOLOGÍA	99
4.1.	Estructuración del sector textil en subsectores	103
4.1.1.	Definición de los subsectores por el proceso productivo	106
4.1.2.	Factores excluyentes	110
4.1.3.	Empresa modelo por subsector y universo de empresas	110
4.1.3.1.	Subsector hilatura	111
4.1.3.2.	Subsector tejidos de punto	112
4.1.3.3.	Subsector telas no tejidas	113
4.1.3.4.	Subsector confección	114
4.1.3.5.	Subsector ennoblecimiento	115
4.2.	Diseño de indicadores	116
4.2.1.	Perspectivas de la empresa	116
4.2.2.	Tipos de indicadores a diseñar y metodología para su concreción	118
4.2.3.	Indicadores a encuestar en cada una de las perspectivas	119

4.2.3.1.	Indicadores de la perspectiva financiera	119
4.2.3.2.	Indicadores de la perspectiva comercial	122
4.2.3.3.	Indicadores de la perspectiva de recursos humanos	125
4.2.3.4.	Indicadores de la perspectiva de innovación	127
4.2.3.5.	Indicadores de la perspectiva de los sistemas productivos	129
4.3.	Encuestado de indicadores	162
4.3.1.	Diseño de la encuesta	162
4.3.2.	Sistemática para el encuestado de empresas	163
4.4.	Procesado de las encuestas	165
	<i>Referencias bibliográficas</i>	167
5.	RESULTADOS	169
5.1.	Resultados de las encuestas	175
5.1.1.	Resultados de la perspectiva financiera	179
5.1.1.1.	La perspectiva financiera en el subsector no tejidos	179
5.1.1.2.	La perspectiva financiera en el subsector confección	180
5.1.1.3.	La perspectiva financiera en el subsector enblecimiento	181
5.1.1.4.	Análisis global de la perspectiva financiera	182
5.1.2.	Resultados de la perspectiva comercial	183
5.1.2.1.	La perspectiva comercia en el subsector no tejidos	183
5.1.2.2.	La perspectiva comercial en el subsector confección	185
5.1.2.3.	La perspectiva comercial en el subsector enblecimiento	186
5.1.2.4.	Análisis global de la perspectiva comercial	187
5.1.3.	Resultados de la perspectiva de recursos humanos	189
5.1.3.1.	La perspectiva de recursos humanos en el subsector no tejidos	189
5.1.3.2.	La perspectiva de recursos humanos en el subsector confección	191
5.1.3.3.	La perspectiva de recursos humanos en el subsector enblecimiento	192

5.1.3.4.	Análisis global de la perspectiva de recursos humanos	194
5.1.4.	Resultados de la perspectiva de innovación	195
5.1.4.1.	La perspectiva de innovación en el subsector no tejidos	195
5.1.4.2.	La perspectiva de innovación en el subsector confección	196
5.1.4.3.	La perspectiva de innovación en el subsector enblecimiento	197
5.1.4.4.	Análisis global de la perspectiva de innovación	198
5.1.5.	Resultados de la perspectiva de los sistemas productivos	199
5.1.5.1.	La perspectiva de los sistemas productivos en el subsector no tejidos	199
5.1.5.2.	La perspectiva de los sistemas productivos en el subsector confección	201
5.1.5.3.	La perspectiva de los sistemas productivos en el subsector enblecimiento	204
5.2.	Análisis de los resultados obtenidos	207
5.2.1.	Método de selección de indicadores	207
5.2.2.	Análisis por perspectivas	209
5.2.2.1.	Perspectiva financiera	209
5.2.2.2.	Perspectiva comercial	211
5.2.2.3.	Perspectiva de recursos humanos	214
5.2.2.4.	Perspectiva de innovación	218
5.2.2.5.	Perspectiva de sistemas productivos	220
5.3.	Configuración del cuadro de mando de cada subsector	225
5.3.1.	Cuadro de mando del subsector no tejidos	225
5.3.1.1.	Cuadro de mando tras la criba numérica	225
5.3.1.2.	Disquisición del cuadro de mando definitivo	226
5.3.1.3.	Cuadro de mando definitivo del subsector no tejidos	229
5.3.2.	Cuadro de mando del subsector confección	234
5.3.2.1.	Cuadro de mando tras la criba numérica	234
5.3.2.2.	Disquisición del cuadro de mando definitivo	236

5.3.2.3.	Cuadro de mando definitivo del subsector confección	238
5.3.3.	Cuadro de mando del subsector ennoblecimiento	243
5.3.3.1.	Cuadro de mando tras la criba numérica	243
5.3.3.2.	Disquisición del cuadro de mando definitivo	245
5.3.3.3.	Cuadro de mando definitivo del subsector ennoblecimiento	247
5.4.	Comparación con el cuadro de mando del subsector tisaje de calada	254
5.4.1.	Comparativa de la perspectiva financiera	254
5.4.2.	Comparativa de la perspectiva comercial	255
5.4.3.	Comparativa de la perspectiva de recursos humanos	256
5.4.4.	Comparativa de la perspectiva innovación	257
5.4.5.	Comparativa de la perspectiva sistemas productivos	257
	<i>Referencias bibliográficas</i>	260
6.	CONCLUSIONES	261
7.	LÍNEAS FUTURAS	269
ANEXOS		273
ANEXO I		275
	Listado de empresas del sector textil	
A I.1.	Empresas del subsector hilatura susceptibles de participar en el estudio.	275
A I.2.	Empresas del subsector tejidos de punto susceptibles de participar en el estudio.	277
A I.3.	Empresas del subsector no tejidos susceptibles de participar en el estudio.	278
A I.4.	Empresas del subsector confección susceptibles de participar en el estudio.	279

A I.5. Empresas del subsector ennoblecimiento susceptibles de participar en el estudio.	280
ANEXO II	282
Modelos de encuesta	
A II.1. Encuesta para empresas del subsector hilatura.	283
A II.2. Encuesta para empresas del subsector tejidos de punto.	299
A II.3. Encuesta para empresas del subsector no tejidos.	316
A II.4. Encuesta para empresas del subsector confección.	334
A II.5. Encuesta para empresas del subsector ennoblecimiento.	351
A II.6. Carta de presentación de las encuestas.	374