

DIAGNÒSTIC I VALIDACIÓ PER EXPERTS DE LA SITUACIÓ DEL DISTRICTE TÈXTIL VALENCIÀ

ALUMNE: EVA MARIA ORTÍ ARTES

TUTOR: ELIES SEGUÍ MAS

DIRECTOR EXTERN: FRANCISCO JAVIER ORTEGA COLOMER

Índex

1. INTRODUCCIÓ.....	6
1.1. RESUM.....	6
1.2. PRESENTACIÓ	7
1.3. OBJECTE DEL PROJECTE.....	9
1.4. OBJECTIUS	10
1.5. ASSIGNATURES RELACIONADES AMB EL PROJECTE FINAL DE CARRERA	11
2. L'ECONOMIA I LA INDÚSTRIA TÈXTIL VALENCIANA	12
2.1. INDÚSTRIA TÈXTIL	19
2.1.1. Principals agents empresarials	21
2.1.2. Dinàmica del sistema d'innovació en la indústria tèxtil de la CV	22
2.1.3. Dades econòmiques	24
3. L'ESTRATÈGIA COM A MARC CONCEPTUAL.....	30
3.1. MACRO ENTORN	30
3.1.1. Model PESTEL.....	30
3.1.2. Model del Diamant de Porter.....	34
3.1.3. Anàlisi del model de les 5 forces de Porter	37
3.1.4. Aspectes claus en l'ús del model de les 5 forces.....	37
3.2. CADENA DE VALOR.....	38
3.3. BENCHMARKING	39
3.3.1. Detectar i mantenir una avantatge competitiu	40
3.3.2. Com guanyar	41
3.4. DAFO.....	43
3.5. CAME.....	47
4. ASPECTES CRÍTICS PER A LA REINDUSTRIALITZACIÓ	49
4.1. LA INDÚSTRIA TÈXTIL-CONFECCIÓ: DELIMITACIÓ I ASPECTES INNOVADORS.....	50
4.1.1. Delimitació productiva i característiques innovadores.....	52
4.1.2. Inputs.....	52
4.1.3. Processos de transformació	54
4.1.4. Productes finals	56
5. EXPERIÈNCIES PRÀCTIQUES.....	60
5.1. CAS D'ÈXIT DE REINDUSTRIALITZACIÓ: Programa de reestructuració del Govern Basc ..	60
6. METODOLOGIA DEL TREBALL.....	63
6.1. DIAGRAMA METODOLÒGIC	64

6.2. TÈCNiques UTILITZADES.....	65
6.2.1. Revisió documental	65
6.2.2. Consulta als experts	65
6.2.3. Plantejament dels escenaris.....	65
7. ANÀLISI I SONDEJOS	69
7.1. SEGMENTACIÓ PER CODI POSTAL	69
7.2. SEGMENTACIÓ PER PERFIL PROFESSIONAL	70
7.3. SEGMENTACIÓ PER EDAT	71
7.4. PREGUNTA 1: SOLUCIONS ESTRATÈGIQUES	72
7.5. PREGUNTA 2: COL·LABORACIONS CENTRES TECNOLÒGICS - UNIVERSITATS	74
7.6. PREGUNTA 3: POSSIBLES SINÈRGIES	75
7.7. PREGUNTA 4: PROPOSTA FINAL DE SOLUCIONS.....	76
8. CONCLUSIONS I RECOMANACIONS.....	78
Bibliografia	80
ANNEXES	83

Índex de taules	Pàgines
Taula 1: Exportació per CCAA en milions d'euros	14
Taula 2: Comerç exterior C.V. per províncies.....	14
Taula 3: Balança Comercial	15
Taula 4: Principals productes exportats de la C.V. en milions d'euros	15
Taula 5: Principals països destí d'exportació en milions d'euros.....	16
Taula 6: Principals productes importats en milions d'euros	17
Taula 7: Principals proveïdors al comerç exterior C.V. en milions d'euros.....	18
Taula 8: Evolució de l'exportació i la importació C.V. en milions d'euros	19
Taula 9: Destins de les exportacions tèxtils de la C.V. en milions d'euros.....	24
Taula 10: Desglossament per productes de l'exportació tèxtil C.V.milions d'euros.....	25
Taula 11: Evolució del comerç exterior C.V. en milions d'euros	27
Taula 12: Empreses del sector tèxtil	28
Taula 13: Indicadors Sector Tèxtil en la Indústria Total de la Comunitat Valenciana	28
Taula 14: Indicadors Sector Tèxtil en la Comunitat Valenciana en el total d'Espanya	29
Taula 15: DAFO de la moda espanyola front a la seua competència directa	46
Taula 16: Estratègies CAME front DAFO	49
Taula 17: DAFO a partir de l'anterior (figura 7).....	67

Índex de figures	Pàgines
Figura 1: Taxa de creixement productes més dinàmics	16
Figura 2:Taxa de creixement	17
Figura 3: Gràfic de l'evolució de l'exportació i la importació	19
Figura 4: Gràfic de l'evolució del comerç exterior C.V.	27
Figura 5: El model de les cinc forces	36
Figura 6: Gràfic del deteriorament de la Competitivitat Industrial en Espanya per la crisi financera i econòmica	38
Figura 7: DAFO de la indústria valenciana.....	45
Figura 8: CAME del sector industrial valencià.....	48
Figura 9: Inputs, procés de fabricació i outputs en el sector tèxtil-confecció	54
Figura 10: Producció del sector (percentatge sobre el total)	60
Figura 11: Esquema de formulació d'escenaris	69
Figura 12: gràfica per codi postal	70
Figura 13: Gràfica per perfil professional	71
Figura 14: Gràfica per codi postal	72
Figura 15: Gràfica per categories. Pregunta 1	73
Figura 16: Gràfica per categories. Pregunta 2	75
Figura 17: gràfica per categories. Pregunta 3	76
Figura 18: Gràfica per categories. Pregunta 4	78

1. INTRODUCCIÓ

1.1. RESUM

La indústria en Espanya, i en la Comunitat Valenciana és, econòmicament i social, un pilar clau en l'economia, tant per el volum de negoci que genera com per l'elevat número de treballadors i recursos que utilitza, ja que es compona de diferents sectors que predominen al voltant de la geografia de la nostra Comunitat.

Aquesta indústria dins de la Comunitat Valenciana es compona per 9 *clústers* que estan concentrats geogràficament. La **ceràmica i el vidre** a la província de Castelló (Vall d'Albaida, Borriol, Castelló de la Plana, Vall d'Uixó, Onda, Almassora, L'Alcora, Sant Joan de Moro, etc); el **marbre i la pedra natural** estan situats en el Corredor del Marbre (Novelda, Monovar, etc); el sector del **jogueta** a la Vall del Joguet(Biar, Castalla, Ibi, Onil i Tibi); el **tèxtil** es troba situat en la Comarca del Vinalopó (Alacant) on es divideix entre tèxtil de llar: Alcoi, Cocentaina, Muro, Albaida, Banyeres; Mantes: Ontinyent, Bocairent, Agullent; Catifes: Crevillent, Callosa de Segura; i punt: Alcoi i muro. També està el sector del **calçat** que es troba situat també per productes, calçat infantil: Villena i Sax; calçat de Vestir: Elsa, Petrer i Monovar; i calçat d'Esport: Elx i Crevillent; el sector de l'**Automòbil** en la Comunitat Valenciana tenim la planta de la Ford d'Almussafes ; l'indústria de la **metal·lúrgia** representada per el FEMEVAL; **fusta i moble** situada a L'Horta Sud, L'Horta Oest, València, El Baix Maestrat i La Costera; i **indústria paperera** localitzant-se en les conques dels rius (Serpis, Palancia, Millares...)

Una vegada situats geogràficament els sectors predominants en la Comunitat Valenciana es quant analitzem les variables econòmiques del que està ocorrent en cada una d'elles. I estudiem què polítiques d'actuació s'han de prendre per dur a terme cada una d'aquestes, i per tant, poder fer front a la crisi actual que assola Espanya i la nostra comunitat.

S'analitzarà el mercat i la indústria de la ma d'experts en la matèria els quals ens donaran la seua opinió, i sintetitzant traurem la millor solució al problema actual, per tal de trobar la política d'actuació adequada.

1.2. PRESENTACIÓ

La Comunitat Valenciana, representa en terminis poblacionals el 11% del total d'Espanya , i en pes Econòmic el 10% del total , si be , en terminis de superfície , suposa sols el 4,6 %.

Administrativament, la Comunitat Valenciana està dividida en tres Províncies: Alacant, Castelló i València, sent aquesta última on és troba la capital regional i el Govern autonòmic. Aquesta compta amb més de 5,1 milions d'habitants, dels quals Castelló i Alacant acollin el 37,6 % i el 11,8%, respectivament .

La Comunitat Valenciana és la quarta autonomia espanyola en termes de Producte Interior Brut (PIB) , representant el 9,7% de la producció total d'Espanya , sent a més una de les zones de major creixement i activitat .

La major part dels principals sectors industrials de la Comunitat Valenciana es caracteritzen per la seua elevada concentració geogràfica (productes ceràmics a Castelló , tèxtil , automoció i moble a València i el calçat i la joguet a Alacant) , la qual cosa facilita la interrelació entre empreses del mateix sector , l'acumulació de coneixements i comptar amb serveis de suport comuns , és a dir , economies d'escala , compensant així els negatius efectes del reduït grandària empresarial . A més predominen les pimes i empreses de caràcter familiar amb un nivell tecnològic baix o mitjà- baix, ja que estan especialitzats en la producció de béns dirigits a la satisfacció de la demanda final de consum: calçat , tèxtil , joguet, moble , alimentació , i material de construcció. Aquesta mateixa característica s'ha reflectit en l'estructura de les exportacions valencianes.

La despesa en R + D global es escassa per tant predomina una indústria de tecnologia mitjana , però dinàmica. Entre els sectors tradicionals del teixit industrial valencià es troben noves branques productives amb un component tecnològic més elevat, que doten de major heterogeneïtat i competitivitat a la indústria regional. Entre aquests sectors destaca el de la indústria química, maquinària elèctrica i material de transport.

Una altra important característica de la indústria valenciana és la seva acusada orientació exportadora, atès que els seus productes acaparen els primers llocs del rànquing de vendes a l'exterior.

Aquesta indústria s'ha vist afectada per la greu crisi econòmica que ve sofrint des del 2007. Per aquesta raó s'ha deixat d'invertir en ella per tractar d'impulsar-la. I es que la indústria no reclama subvencions, proteccionisme o que la iniciativa pública suplanta a la privada. Aquesta el que necessita es un impuls decidit per part de l'administració en forma d'una política a llarg termini, establida en el temps, al voltant de la qual s'articulen altres polítiques transversals com les de energia, educació, R+D, comerç internacional i localització de l'activitat. Espanya i la Comunitat València necessiten un pla estratègic industrial com tenen la resta de països de la Unió Europea.

La crisi financera Espanyola ha dut a la crisi real que tenim actualment. Degut a la desregularització dels sistemes financers que van dur a una elevada competència en aquests mercats es van permetre finançar assumint un major risc i baixant els tipus d'interès. Açò va causar un creixement en l'endeutament del sector públic fins a un 90% i el deute privat fins el 230%. Tot aquest endeutament s'ha traduït en polítiques d'austeritat per intentar reduir el dèficit públic i privat i crear més confiança en els mercats internacionals i en el propi país, per poder així generar inversió de capital privat i impulsar el creixement.

El cas es que s'ha aconseguit l'efecte contrari ja que l'austeritat du a una espiral deflacionista que provoca més recessió i a la seua volta més dèficit i més endeutament públic. Açò provoca que augmenten els tipus d'interès i de les primes de risc ja que n'hi han problemes de solvència i liquiditat.

Tot açò ha dut a una desindustrialització, una deslocalització de les empreses industrials i un nombrós tancament d'empreses d'aquest sector. Per contrari s'han donat més ajudes, les que se li han llevat a la indústria, al turisme i als serveis perquè es creu que la recuperació s'ha de basar en estos.

1.3. OBJECTE DEL PROJECTE

En aquest projecte es tracta de plantejar el panorama actual que presenta la indústria dins de la Comunitat Valenciana en la conjuntura política, econòmica i social. Parlem de la **re industrialització** com a la nova indústria i com a la solució de la **desindustrialització** que està patint aquest sector.

En concret anem a centrar l'estudi en el **sector tèxtil**. Però també farem un repàs a tots els demés sectors que componen la Comunitat Valenciana.

Actualment tenim un panorama de crisi pel qual ha passat també la nostra indústria. Aquesta no sols la afectat a la reducció d'ajudes a la investigació i al desenvolupament sino que l'ha destruït. S'han reduït llocs de treball, sous i empreses que conformaven aquesta teixit industrial. De fet es pot dir que alguns sectors quasi han desaparegut dels seus llocs d'origen per no poder fer front a aquesta crisi ni saber combatre-la.

També veiem com s'han presentat canvis en l'estructura econòmica de la Comunitat Valenciana que està canviant de forma dràstica en els últims anys. Aquests canvis s'han de centrar recobrar la competitivitat basada en la innovació en lloc de recolzar-se en estratègies basades en la reducció de costos.

Es pot veure com en l'indústria tèxtil de la zona de la Comarca de la Comunitat Valenciana (situada principalment en Alcoi, Ontinyent i Bocairent) on es concentren les principals àrees productores tradicionals de l'indústria tèxtil, està afrontant diferents reptes amb respecte a tres àrees clau: mercats, tecnologies i productes.

I es per aquesta raó per la qual presentem aquest plantejament de re-industrialització ja que l'espai del Mediterrani espanyol es i ha de continuar sent una economia industrial. I s'han de prendre les mesures d'actuació adequades per ampliar -la i fer-la més complexa que la manufactura actual.

1.4. OBJECTIUS

En aquest treball, l'objectiu fonamental es l'anàlisi del esforç innovador realitzat per el sectors industrials i sobre tot pel tèxtil-confecció valencià en comparació amb els seus principals competidors, però que realitza un anàlisi profund de la seua situació competitiva actual, així com de les raons que l'expliquen, serveix per donar un poc de llum sobre la conjuntura i, el que resulta més important, la direcció que està prenent l'ajust. Amb açò, tenint present que s'ha realitzat un profund anàlisi del sistema d'innovació sectorial valencià, entenem que es posa a la disposició dels distints agents que intervenen en la seua articulació, des de l'administració, fins les associacions empresarials, passant per els centres tecnològics i la Universitat, una informació que pot resultar d'utilitat per implementar aquelles mesures que faciliten l'ajust empresarial.

En aquest moment la situació de reestructuració es visible en la majoria de les empreses tèxtils valencianes. Açò no vol dir que moltes siguin plenament conscients del canvi que ja s'està produint. De la mateixa forma, les institucions, unes més que altres, en la mesura de les seues possibilitats i del seu posicionament en l'articulació del sistema d'innovació, també estan tractant de gestionar la transició cap a aquest nou sector tèxtil-confecció valencià, que està per vindre.

En la primera part descrivim els distints tipus de sectors que tenim dins del marc de la Comunitat Valenciana. Ací donem a conèixer la importància dels sectors industrials a nivell internacional, europeu, nacional i de la Comunitat Valenciana duent a terme un anàlisi de les variables econòmiques més importants.

En la segona part donem a conèixer els distints tipus d'estratègies empresarials que es duen i es duren a terme dins del sector industrial valencià i més en concret del sector tèxtil-confecció, que es el que analitzem en més cura en aquest treball.

En la tercer part del treball exposem els aspectes crítics que es donen per a la re industrialització. I presentem en profunditat l'estructura del sector tèxtil-confecció en quan a productes que ofereix, procés productiu, característiques estructurals, tipus de distribució i comercialització que existeix en dit sector i com es troba localitzat en la Comunitat Valenciana.

Després es fa un anàlisi mitjançant el mètode Delphi a través d'experts on s'extrauen una sèrie de dades quantificables que després s'estudiaran i d'on es podran extraure unes conclusions per donar fi al treball.

1.5. ASSIGNATURES RELACIONADES AMB EL PROJECTE FINAL DE CARRERA

Per començar destacar que han segut moltes les assignatures cursades duran la Llicenciatura d'Administració i Direcció d'Empreses les que han segut de gran ajuda per poder elaborar aquest projecte fi de carrera, basat en un anàlisi del sector industrial i de la seua situació actual dins de la Comunitat Valenciana.

En primer lloc, les assignatures de Direcció Estratègica i Política de l'Empresa i Anàlisi Industrial de la Competitivitat les he pogut utilitzar per a descriure els distints mètodes que existeixen per a determinar l'estratègia que deu seguir l'empresa industrial enfront als diversos escenaris o situacions que poden produir-se.

Tanmateix, els coneixements generals dels diferents *clústers* que engloben el sector de la indústria els he obtingut de l'assignatura d'Introducció als Sectors Empresarials. A més, assignatures com Economia Espanyola i Mundial i Economia Espanyola i Regional, m'han permès conèixer la situació econòmica i política actual en Europa, Espanya i en la Comunitat Valenciana, així com els sectors clau de l'economia nacional i regional. Al mateix temps, l'assignatura de Pimes en la Comunitat Valenciana m'ha ajudat a comprendre la composició del teixit empresarial que caracteritzen a esta. A més a més, Macroeconomia i Microeconomia, son assignatures que m'han donat a conèixer les variables claus de l'economia i que per tant he pogut analitzar en la indústria de la Comunitat Valenciana.

He de destacar l'ús de l'assignatura de Gestió del Comerç Exterior la qual dona una ampla visió per analitzar la situació en la que es troben les exportacions i importacions d'Espanya i de la Comunitat Valenciana, en quant a la indústria. L'assignatura de Gestió de la Qualitat també m'ha aportat coneixements necessaris per poder analitzar la qualitat de la indústria.

Finalment destacar que l'assignatura de Direcció Comercial, m'ha ajudat a poder elaborar la secció de l'enquesta i el Delphi corresponent, i poder extraure les opinions dels experts que han col·laborat en ella. Aquestes dades les he pogut gestionar amb l'ajuda dels coneixements apresos en Introducció a la Informàtica, i he pogut donar-li forma a aquest projecte gràcies a les directrius marcades en l'assignatura de Direcció de Recursos Humans, on ens han ensenyat la importància de l'ús de la norma ISO 690 per elaborar el projecte fi de carrera.

2. L'ECONOMIA I LA INDÚSTRIA TÈXTEL VALENCIANA

L'evolució recent de l'economia valenciana i els suports que venen recolzant la seua recuperació fan preveure que el creixement del PIB s'estabilitzarà durant els pròxims dos anys al voltant del 2,7%, cinc dècimes per damunt de la mitja històrica (1981-2014). Segons indica l'estudi fet pel BBVA sobre la situació de la C.V. en el primer semestre del 2016, les dades d'activitat del tancament de 2015 i inclòs de 2016 mostren que la creació de treball i el creixement de la demanda interna mantenen el seu dinamisme. Addicionalment, es preveu una política monetària algo més expansiva que fa tres mesos, mentre que la disminució en el preu del petroli, notable i inesperada en novembre, ajudarà a continuar millorant la competitivitat de les empreses i la renda de les famílies.

Segons l'informe de KPMG sobre les expectatives empresarials 2015-2016, la situació actual i futura dels sectors d'activitat la perspectiva reflecteix la recuperació en algunes de les activitats més afectades per la crisi.

Com un dels destins preferits per als turistes internacionals durant 2014-amb 6.233.811 de turistes rebuts i una pujada del 4,4% en l'any, segons les dades del Ministeri d'Indústria, Energia i Turisme- la C.V. mostra bons símptomes en l'evolució del sector de l'oci i turisme.

Quan al sector d'infraestructures i transport s'espera una evolució del sector a sis mesos i a un any.

En el cas del sector industrial es mostra més conservador en la valoració de la conjuntura, regular per al 55%, i l'evolució a sis mesos i un any. A sis mesos, el 70% creu que es mantindrà en els mateixos termes, mentre que a un any es veu un major optimisme, ja que s'espera una millora en la indústria per al pròxim any.

Quan a les expectatives en el sector tecnològic i dels serveis professionals s'espera a sis mesos la situació no variarà, mentre que a un any vista s'espera que millora positivament el sector.

Tal i com indica l'IVACE (en l'estudi del Comerç Exterior CV 2015) i veiem en la taula 1 les exportacions de la Comunitat Valenciana durant els set primers mesos de l'any 2016, incrementaren el seu valor en un 5,1%, alcançant 17.678 milions d'euros (a nivell nacional el creixement va ser del 0,5%).

La Comunitat Valenciana ha segut la 2ª regió espanyola més exportadora, amb un 12% del total d'Espanya.

La CV també ha segut la 2ª comunitat amb major saldo comercial, 5ª amb major creixement del valor exportat i l'única amb saldo positiu de les tres primeres comunitats exportadores.

Taula 1: Exportació per CCAA en milions d'euros

CCAA	EXPORT	% S/T	% VARIAC. EXPORT	SALDO
CATALUYA	38.318	26	0,87	-7.101
COMUNITAT VALENCIANA	17.678	12	5,14	3.410
MADRID	16.159	11	-4,75	-17.093
ANDALUCIA	15.058	10	-1,55	1.424
PAIS BASC	12.602	8	-1,51	3.745
GALICIA	11.320	8	3,94	2.495
CASTILLA I LLEÓ	9.892	7	14,62	2.321
ARAGÓ	6.526	4	0,06	344
MÚRCIA	5.159	3	-6,72	789
NAVARRA	4.882	3	-6,07	2.224
CATILLA-LA MATXA	3.669	2	9,66	-495
ASTURIES	1.989	1	-13,85	310
CANARIES	1.444	1	6,08	399
CANTABRIA	1.115	1	-19,70	-686
EXTREMADURA	1.059	1	14,12	-522
RIOJA, LA	1.032	1	0,71	296
BALEARS, ILLES	994	1	-5,63	375
MELILLA	486	0	-14,38	-345
CEUTA	26	0	17,53	-146
NO DETERMINAT	1	0	-82,18	-180
TOTAL ESPANYA	149.408	100	0,52	-8.436

Font: IVACE, Informe de l'exportació CV (Duanes/ Datacomex, 2016)

Taula 2: Comerç exterior C.V. per províncies

PROVINCIA	EXPORT	% S/T	% VARIAC. EXPORT	IMPORT	% S/T	% VARIAC. IMPORT
ALACANT	3.095	18	-4	2.357	16	0
CASTELLÓ	3.900	22	5	2.136	15	-2
VALÈNCIA	10.683	60	8	9.775	69	4
C.VALENCIANA	17.678	100	5	14.267	100	3

Font: IVACE, Informe de l'exportació CV (Duanes/ Datacomex, 2016)

La taxa de cobertura del 123,9% (d'exportacions respecte a importacions) supera en vora 29 punts la mitjana nacional (94,7%), tal i com podem veure en la taula 3.

Per províncies, València va ser la província de major creixement (+8,4%) junt amb Castelló (4,9%). Castelló va aconseguir el major saldo comercial i taxa de cobertura (d'exportacions respecte a importacions).

Taula 3: Balança Comercial

	EXPORT	IMPORT	SALDO	% COBERTURA
ALACANT	3.095	2.357	738	131
CASTELLÓ	3.900	2.136	1.764	183
VALÈNCIA	10.683	9.775	908	109
C.VALENCIANA	17.678	14.267	3.410	124
ESpanya	149.408	157.844	8.436	95

Font: IVACE, Informe de l'exportació CV (Duanes/ Datacomex,2016)

Respecte a productes, els automòbils (27%) han seguit els articles més exportats, junt amb els fruits i els productes ceràmics, representen un 46% del valor total.

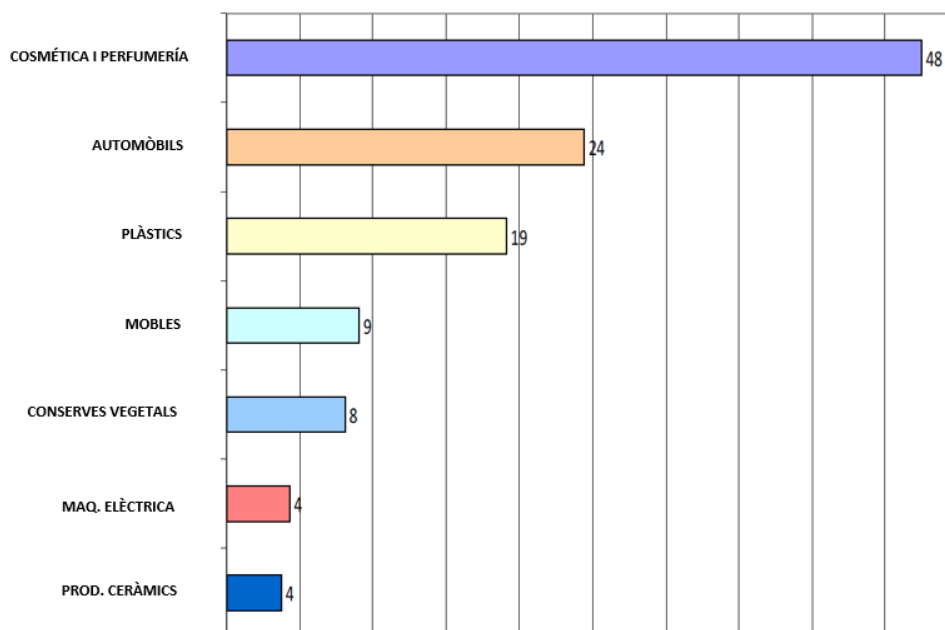
Tal i com podem veure en la figura 1, dels principals productes, sobreixien pel seu dinamisme els productes cosmètics i preparacions de perfumeria, els automòbils, els plàstics i els mobles (amb les majors taxes d'augment en comparació amb gener-juliol 2015).

Taula 4: Principals productes exportats de la C.V. en milions d'euros

PRODUCTES	EXPORT	% S/T	% VARIAC. EXPORT
87 VEHICLES AUTOMÒBILS	4.841	27	24
08 FRUÏTES	1.704	10	-4
69 PRODUCTES CERÀMICS	1.575	9	4
847 MAQUINES MECÀNIQUES	1.093	6	-7
64 CALÇAT; SEUES PARTS	826	5	-17
39 PLÀSTICS I MANUFACTURES	705	4	19
32 PIGMENTS I ESMALTATS	579	3	-8
07 LLEGUMS, HORTALISES	495	3	-1
85 APARATS I MAT. ELÈCTRICS	395	2	4
94 MOBLES, CADIRES, LLUMS	372	2	9
33 OLIS ESSENCIALS; PERFUMERIA	304	2	48
20 CONSERVES I VEGETALS/SUCS	272	2	8
38 ALTRES PRODUCTES QUÍMICS	238	1	7
27 COMBUSTIBLES, OLIS MINERALS	211	1	-50
76 ALUMINI I MANUFACTURES	210	1	0
72 FUNDICIÓ, FERRO I ACER	202	1	-7
SUBTOTAL	14.022	79	-
TOTAL	17.678	100	5

Font: IVACE, Informe de l'exportació CV (Duanes/ Datacomex,2016)

Figura 1: Taxa de creixement productes més dinàmics



Font: IVACE, Informe de l'exportació CV (Duanes/ Datacomex,2016)

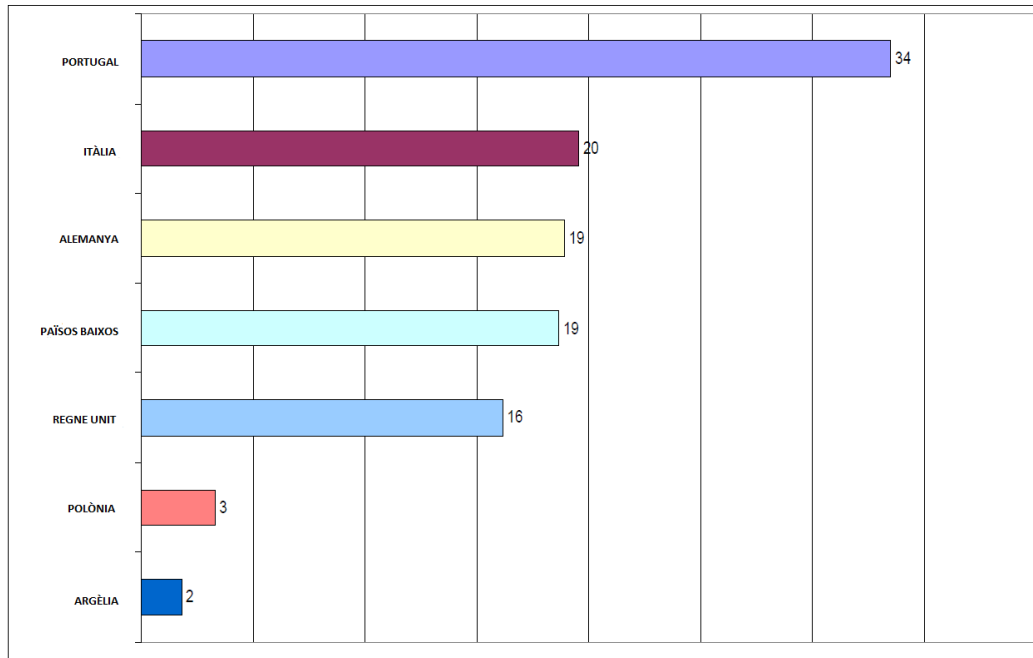
Amb relació als destins de l'exportació de la C.Valenciana, Alemanya ha segut el principal client (14%), junt amb França i Regne Unit, reben un 37% del valor exportat (taula 5). Entre els principals destins, destaca el dinamisme de Portugal, Itàlia i Alemanya (figura 2).

Taula 5: Principals països destí d'exportació en milions d'euros

PAIS	EXPORT.	% S/T	% VARIAC. EXPORT
004 ALEMANYA	2.536,54	14	18,88
001 FRANÇA	2.040,72	12	-5,72
006 REGNE UNIT	1.858,48	11	16,14
005 ITÀLIA	1.393,75	8	19,57
005 ESTATS UNITS	1.173,15	7	-6,98
010 PORTUGAL	813,85	5	33,51
003 PAÏSOS BAIXOS	516,11	3	18,65
060 POLÒNIA	375,18	2	3,31
204 MARROC	368,81	2	-3,03
208 ARGÈLIA	361,72	2	1,79
017 BÈLGICA	360,25	2	-5,80
412 MÈXIC	351,69	2	-11,21
720 XINA	290,62	2	-3,03
052 TURQUÍA	529,56	1	20,20
030 SUÈCIA	255,36	1	75,10
SUBTOTAL	12.956	73	-
TOTAL	17.678	100	5

Font: IVACE, Informe de l'exportació CV (Duanes/ Datacomex,2016)

Figura 2:Taxa de creixement



Font: IVACE, Informe de l'exportació CV (Duanes/ Datacomex,2016)

Quan als principals productes importat podem veure en la taula 6 com el 17% de les importacions son d'automòbils, seguit de les màquines mecàniques amb un 11% .

Taula 6: Principals productes importats en milions d'euros

PRODUCTE	IMPORT	% S/T	% VARIAC. IMPORT
87 VEHICLES AUTOMÒBILS	2.490	17	14
84 MÀQUINES MEÀNIQUES	1.581	11	5
27 COMBUSTIBLES	1.089	8	-24
85 APARATS I MAT. ELÈCTRICS	811	6	7
39 PLÀSTICS I MANUFACTURES	719	5	9
08 FRUTES	488	3	-4
64 CALÇAT; LES SEUES PARTS	457	3	3
90 APARATS ÒPTICS I MÈDICS	370	3	16
72 FUNDICIÓ, FERRO I	331	2	-21
94 MOBLES, CADIRES, LLUMS	303	2	17
03 PEIXOS, CRUSTACIS, MOL·LUSCS	284	2	1
38 ALTRES PRODUCTES QUÍMICS	275	2	5
SUBTOTAL	9.199	64	--
TOTAL	14.267	100	3

Font: IVACE, Informe de l'exportació CV (Duanes/ Datacomex,2016)

Els principals proveïdors de la C.V. son Xina i Alemanya amb un 11%, però respecte a l'any anterior sols han augmentat d'aquestes dos les alemanyes, amb un 2,39% (taula 7). Tenint un saldo final acumulat de les importacions de 14.267 milions d'euros durant els dos primers trimestres del 2016.

Però el país que més ha augmentat la importació respecte a l'any anterior ha segut el Regne Unit amb un 20,61%.

Taula 7: Principals proveïdors al comerç exterior C.V. en milions d'euros

PROVEIDOR	IMPORT	% S/T	% VARIAC. IMPORT
720 XINA	1.574,71	11	-1,36
004 ALEMANYA	1.540,71	11	2,39
001 FRANÇA	1.212,72	9	-5,82
005 ITÀLIA	1.080,68	8	7,63
006 REGNE UNIT	935,61	7	20,61
400 ESTATS UNITS	827,94	6	-2,97
010 PORTUGAL	618,11	4	2,77
052 TURQUIA	401,88	3	-14,06
003 PAÏSOS BAIXOS	387,75	3	13,13
017 BÈLGICA	317,23	2	4,17
SUBTOTAL	8.897	62	---
TOTAL	14.267	100	3

Font: IVACE, Informe de l'exportació CV (Duanes/ Datacomex,2016)

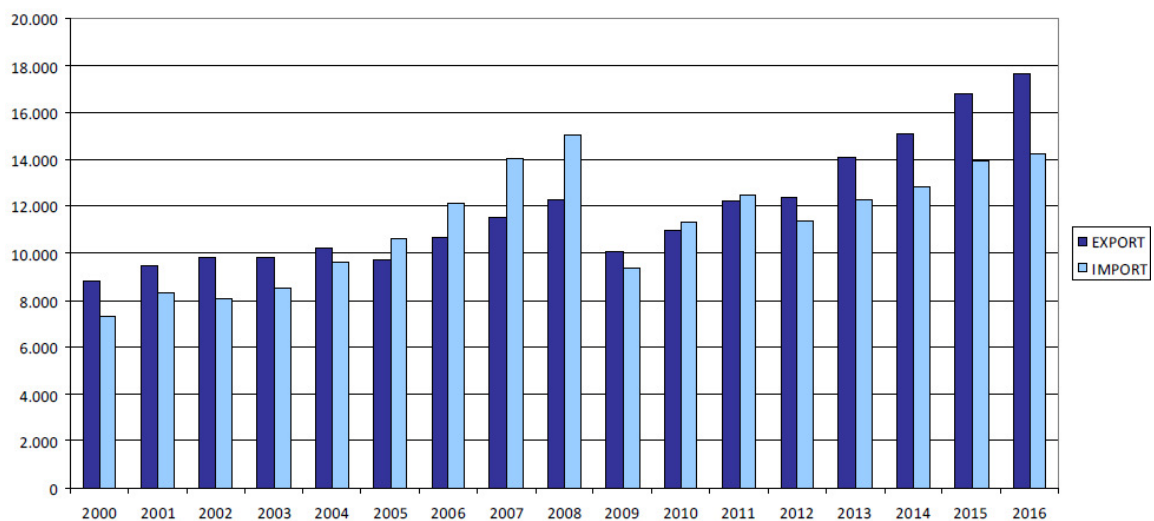
Finalment podem veure en la taula 8 i en la figura 3 l'evolució de l'exportació i la importació en la Comunitat Valenciana des de l'any 2000 fins els 2 primers trimestres del 2016. Ací es pot apreciar com les exportacions cada vegada van augmentant més que les importacions des de l'any 2012.

Taula 8: Evolució de l'exportació i la importació C.V. en milions d'euros

ANYS	EXPORTACIÓ	IMPORTACIÓ
2000	8.811	7.266
2001	9.490	8.280
2002	9.841	8.082
2003	9.818	8.496
2004	10.199	9.618
2005	9.757	10.656
2006	10.688	12.139
2007	11.547	14.053
2008	12.275	15.031
2009	10.040	9.370
2010	10.981	11.341
2011	12.251	12.483
2012	12.419	11.382
2013	14.070	12.291
2014	15.104	12.823
2015	16.813	13.914
2016	17.678	14.267

Font: IVACE, Informe de l'exportació CV (Duanes/ Datacomex, 2016)

Figura 3: Gràfic de l'evolució de l'exportació i la importació



Font: IVACE, Informe de l'exportació CV (Duanes/ Datacomex, 2016)

2.1. INDÚSTRIA TÈXTEL

El sorgiment de l'activitat tèxtil en els municipis de major tradició de la Comunitat Valenciana com son Alcoi, Ontinyent i Bocairent, es remunta al assentament dels àrabs en aquestes poblacions, durant els segles X i XI. Altres moltes localitats pròximes a aquestes, com Muro d'Alcoi, Cocentaina, Banyeres de Mariola, Enguera, Montaverner, Albaida, etc., en el transcurs de la història varen passar d'un sistema econòmic basat principalment en l'agricultura a la producció tèxtil, degut a la pujada d'aquesta activitat en les localitats veïnes.

En el cas d'Alcoi la disposició d'aigua (Riu Serpis), com element bàsic per al llavat de les matèries primeres tèxtils, els processos de tintat i acabat, van actuar com a factor de l'atracció de l'activitat, produint-se una especialització primerenca en el que aleshores es denominava "labrar paños". Posteriorment, comença el desenvolupament industrial de l'activitat al voltant del aprofitament dels xicotets bots del riu que era utilitzat com a força motriu per moure les batanes. La progressiva concentració de la propietat de la terra, amb símptomes de la introducció de relacions de producció capitalistes darrere de l'expulsió morisca al començament del segle XVI, genera la conversió de molts campesins empobrits en la mà d'obra assalariada, afavorint així el desenvolupament de la manufactura tèxtil. De fet, ja en la segona meitat del segle XVI, pot parlar-se d'una vertadera proto-indústria tèxtil orientada a mercats extraregionals.

El creixement de l'activitat tèxtil va dur a la creació de l'agrupació de fabricants, en el segle XVI, al voltant de la Fàbrica de Draps , convertida en l'any 1800, en Real Fàbrica de Draps d'Alcoi, títol atorgat pel Rei Carlos IV per Real Cèdula firmada en l'any 1800. Si be, serà en el segle XVIII quan definitivament es produeix el despegue industrial en Alcoi.

Així, per exemple, entre 1730 i 1760 la població activa industrial supera per primera vegada als actius en el sector agropecuari. L'aparició de les primeres màquines (1818) i factories va comportar la separació entre el lloc de treball i la vivenda, donant fi a la indústria domèstica, establint-se un sistema de manufactura centralitzada. El desplaçament de treballadors provocat per la creient mecanització fabril, va trobar una forta oposició obrera que en 1821 i 1823, provocaren les conegudes "revoltes antimquinistes", que es van repetir esporàdicament fins 1844. D'aquesta forma, Alcoi, a diferència del que ocorria en la resta de la Comunitat Valenciana, es configurava com una vertadera ciutat capitalista, realment l'única en tot el territori valencià, amb la seua estructura de classes clarament diferenciada: un empresariat industrial cohesionat i una classe obrera sotmesa a condicions de vida i treball especialment miserables des de el punt de vista salarial, sanitari, de vivenda, jornada laboral, etc.

Partint de la idea de que amb una millora del nivell cultural dels obrers es podria vèncer la seua posició al procés de mecanització tèxtil, en 1829 la Real Fàbrica de Draps va fundar la primera escola tèxtil d'aprenentatge tècnic existent en Espanya: l'Escola de Bolla. Va tindre també certa importància el fet de que la indústria no aconseguirà estar al dia en el desenvolupament tecnològic i mostrarà una forta dependència de tècnics estrangers. D'aquesta forma, la creació de l'Escola suposava obrir la possibilitat de disposar de tècnics

especialistes amb forta preparació teòrica-pràctica, capaços de dirigir una moderna fàbrica tèxtil.

Malgrat les recessions puntuals de l'activitat, com la provocada darrere de l'esclat de la Guerra de Secessió Americana, el 1861, i a principis del segle XX, la I Guerra Mundial va suposar un impuls fort a la consolidació industrial, gràcies a les comandes extraordinàries de l'exercit francès, que va dur a esgotar els estocs durant el primer hivern de guerra. D'aquesta forma, el sector va poder continuar amb el seu procés d'industrialització que, no obstant, començà a vore ralentitzat degut a la inestabilitat polític-econòmic que caracteritzà a l'economia espanyola i mundial fins la dècada dels cinquanta-II República, Guerra Civil Espanyola, II Guerra Mundial, Postguerra Espanyola, final de la Guerra del Marroc. Aquesta situació va deixar a la indústria tèxtil alcoiana especialitzada en la producció de draperia orientada als segments més baixos del mercat nacional, fins ben entrada la dècada dels cinquanta.

Ja en l'etapa de 1960, la progressiva apertura del règim autàrtic franquista, va traure amb ell el col·lapse de les grans empreses de draperia. No obstant això, l'enlairament econòmic espanyol, va provocar que un grup d'empreses de nova creació orientés la seua producció cap als tèxtils per a la decoració del llar, amb unes condicions acceptables de qualitat i a uns preus mitjans-baixos. L'elevat increment de la despesa en equipament de noves vivendes del període 1960-1975, units a la migració cap a les zones urbanes i a l'augment de la renda *per càpita*, va impulsar aquesta demanda de tèxtils, permetent la reestructuració del sector tèxtil de la comarca de l'Alcoià-Comptat i de la Vall d'Albaida.

Així, en el marc d'aquest procés es va produir una reconversió de totes les fases del procés productiu que, si be va tindre com a efecte positiu l'increment de la productivitat fins pràcticament situar-se a nivells internacionals, va dur a la pràctica l'extinció del sector local de producció de maquinària tèxtil que no va saber adaptar-se als nous requeriments de la indústria local. D'aquesta forma, es va introduir un problema addicional a l'hora de dur a terme adaptacions específiques de maquinària, a les innovacions sorgides en el sector.

Fruit d'aquesta especialització, es va registrar una forta expansió del nombre d'empreses dedicades exclusivament a la fase de teixiria. Igualment, en el segment d'acabats es va produir un increment considerable del nombre d'empreses dedicades a la estampació i el tint de productes del tèxtil del llar. El procés de diversificació productiva cap al tèxtil del llar va ser acompanyat per un procés de descentralització cap a municipis propers a Alcoi, com Cocentaina i Muro, buscant un sol industrial més barat i amb bons accessos a la Carretera Nacional 340, a més de millors costos laborals.

Per la seua part, com ja s'ha comentat anteriorment, malgrat de que en municipis de la comarca de la Vall d'Albaida, com Bocairent i Ontinyent, també es tenen constància de l'existència de l'activitat tèxtil des de el segle XI, el desenvolupament industrial es produeix a partir de la segons meitat del segle XX, al beneficiar-se d'un important capital agrícola generat per una agricultura més fèrtil que l'existent en la comarca de l'Alcoià-Comptat. Durant el període de 1950-1980 la comarca de la Vall d'Albaida va experimentar un notable creixement de la indústria tèxtil, captant una important quota del mercat nacional de mantes. No obstant açò, en els anys 80 el mercat de mantes va entrar en crisi, el que va conduir a la diversificació

de la producció cap al mercat d'edredons i alguns productes del tèxtil de llar, reduint-se les diferències en l'especialització productives amb la comarca de l'Alcoià-Comptat. De la mateixa forma que en Alcoi, en el període 1960-1990, en aquesta comarca es va produir una deslocalització cap a municipis colindants com Albaida, Agullent, Atzeneta, etc.

L'importància de la concentració de l'activitat tèxtil en aquesta zona, coneguda com a Comarques Centrals Valencianes, segueix sent molt elevada en l'actualitat. Així, en aquest moment, segons les dades del Cens de Població de 2001, en municipis com Banyeres, Agullent i Albaida, el percentatge de població en el sector tèxtil-confecció, sobre el total d'actius, supera el 45, 42 i 39%, respectivament. En poblacions com Muro d'Alcoi, Cocentaina, Ontinyent, Atzeneta d'Albaida i Bocairent, aquests percentatges es situen entre un 27 i un 31%. Mentre que en Alcoi, que ha sofert un procés de diversificació industrial i cap al sector terciari en els últims anys, el percentatge no arriba el 20%.

No obstant açò, al marge de la concentració en aquestes comarques, la indústria tèxtil-confecció valenciana presenta altre tipus d'aglomeracions territorials, com les existents en Crevillent, Callosa de Segura, o la pròpia àrea metropolitana de València.

2.1.1. Principals agents empresarials

Tal i com descriuen Golf i Ortega en el seu informe (Fuentes de la innovación y el papel de las Instituciones en el sistema de innovación textil de un distrito industria) actualment el sector tèxtil en la Comunitat Valenciana està representat principalment per dos agents empresarials que conformen el sistema local d'innovació en les Comarques Centrals Tèxtils Valencianes. Aquestes principals agents son:

a) ATEVAL: "Associació d'Empresaris Tèxtils de la Comunitat Valenciana"

Aquesta associació, formada per algo més de 500 empreses, es la principal representació del sector, proveint als seus socis de serveis com assessorament legal i comercial així com cursos de formació específic. De la mateixa forma, ATEVAL coordina el programa "Tèxtil Llar d'Espanya" en el qual les empreses participants mostren una oferta conjunta dels seus productes via Internet i via Fires. ATEVAL, com a patronal, negocia els convenis col·lectius per a estipular, per exemple, les jornades laborals, les vacances i els drets dels treballadors.

Actualment, ATEVAL manté varis acords amb la resta d'agents del sistema d'innovació. Per exemple, promou les relacions universitat-empresa a través d'estàncies curtes d'estudiants en empreses tèxtils. Manté una comunicació fluida amb l'oficina de pràctiques d'empreses i servei de treball de la EPSA. Adicionalment, ATEVAL coordina la acció col·lectiva promovent els productes i serveis de les empreses tèxtils mitjançant les fires internacionals (principalment la de Frankfurt): gestionant les ajudes al comerç exterior, reservant els espais en les mateixes i contactant amb possibles clients. En els últims anys, ha augmentat espectacularment els seus serveis a empreses (orientació estratègica, mitjançant l'oficina ESTRATEX gestió de subvencions, etc.), donat que es la

institució encarregada de gestionar el Pla de Competitivitat Tèxtil, implantat per la Conselleria d'Indústria, darrere de la irrupció de la crisi provocada per l'apertura de mercats en 2005.

b) L'associació Textil Alcoyana

Es tracta de l'associació local més antiga d'industrials en la zona. Si bé fou pionera en defensar els interessos dels industrials tèxtils alcoians, darrere de sofrir reformes al llarg del segle XX, actualment es dedica a proveir serveis específics a més de 100 empreses en matèria d'assessoria legal, medi-ambiental i administrativa. La gestió de subvencions es el principal servei que hui en dia ofereix als seus associats.

Respecte a les seues relacions amb altres agents del sistema d'innovació, aquesta associació participa en acords de col·laboració amb AITEX i ATEVAL, les quals li transfereixen part del seu excés de carrega laboral, sobre tot en matèria de gestió de nòmines, impostos i taxes.

2.1.2. Dinàmica del sistema d'innovació en la indústria tèxtil de la CV

En primer lloc, cal destacar que el principal subsistema es el industrial, doncs són les empreses les que introdueixen les innovacions en el mercat (Golf i Ortega, 2008). Ara bé, l'articulació espacial de l'indústria com un districte industrial, en el qual existeix una ampla dispersió d'empreses ubicades en totes i cadascuna de les fases de la cadena de valor sectorial, du que la possibilitat de subcontractar territorialment part dels processos no integrats en l'empresa genera un efecte d'estirament sobre totes les aquestes activitats, des de les empreses ubicades en les últimes fases de la cadena de valor. Aquestes empreses normalment perteneixen al segment de tèxtil-llar i posseeixen de diferenciació (imatge de marca, disseny, integració cap a la decoració, l'elevat grau d'internacionalització, etc.) més acusades.

Al marge, lògicament els sectors proveïdors tant de tecnologia com d'inputs exercissin un efecte empuix sobre la resta de la cadena de valor (acabadors, filatures, fibres, etc.), que incorpora com a element diferenciador les innovacions desenvolupades en els mateixos, si bé mantenen un baix grau d'apropiabilitat de les mateixes. Aquesta última circumstància genera que, donada l'existència de relacions empresarials regides per qüestions lligades a la proximitat espacial, més enllà de la mera lògica econòmica, ràpidament es generi un efecte d'imitació i la disrupció competitiva provocada per la introducció d'innovacions, queda absorbida per complet de la cadena de valor sectorial.

No obstant, convé indicar que un dels fenòmens més clars que s'observen arrel de la creixent liberalització del mercat mundial de tèxtil-confecció es la creixent desarticulació d'aquestes relacions tradicionals, degut tant a la creixent incorporació de producte importat per les empreses més diferenciades, com a la necessitat de les ubicades en segments de capçalera de completar el seu mercat mitjançant la integració cap avant, assumint funcions dels seus tradicionals clients. Des d'aquest punt de vista, la tendència en la dinàmica espacial de la innovació clarament s'ha vista alterada, generant un major nivell d'ostracisme en les relacions

client-proveïdor, tant per la deslocalització productiva com per la tendència cap a la integració d'un nombre major de processos per part de les empreses més grans, que a la seua volta ha reduït els beneficis derivats de la gran aglomeració local de l'indústria.

Per el que respecta al paper exercit en la dinàmica d'innovació sectorial per part de les institucions d'educació i d'investigació, cap indicar que en el cas del sistema universitari de forma progressiva s'ha produït un desplaçament cap a la investigació bàsica i el desenvolupament de currículums formatius no tradicionals en la zona. En el primer cas, la integració de l'EPSA en la UPV en 1972 i la introducció de criteris d'avaluació estàndard del personal docent i d'investigació a nivell nacional, va provocar tant una progressiva pèrdua d'interès curricular del personal universitari en la prestació de serveis a l'indústria, com una barrera d'entrada, quasi inapreciable fins la data, que acotava la mobilitat entre la Universitat i l'indústria i viceversa. Baix aquest prisma, el boy qualitatiu de la universitat du a una perduda de contacte amb l'indústria, tant en termes de coneixement com en termes de personal universitari amb un nivell de qualificació excessivament alt per a les seues necessitats. Òbviament, aspectes com la creació de l'Àrea de Relacions amb l'Entorn en l'EPSA han incrementat el paper de l'estructura d'interfaç de la mateixa en el sistema d'innovació local, no obstant, front a la clara especialització sectorial existent en el sistema anterior, construït de forma tàcita des de la creació de l'Escola, aquesta nova dimensió ha resultat complaentment transversal, duent a una perduda paulatina de rellevància en la dinàmica d'innovació del sector.

En aquest sentit, cap incidir en la centralitat en el sistema d'innovació adquirida per l'Institut Tecnològic Tèxtil, que en un moment en el que la normalització de producte resultava crucial per garantir l'accés al mercat europeu, va passar a ocupar el paper que tradicionalment havia realitzat l'EPSA, com a laboratori tècnic, però amb capacitat de certificació i uns mitjans tècnics superiors. La pròpia forma jurídica d'AITEX, com a associació de fabricants, el va posicionar com un element clau de la política industrial valenciana orientada al sector, afavorint el seu creixement i la seua posterior multilocalització, davant la caiguda dràstica de l'activitat en l'indústria local. De fet, si bé en els últims anys aquest ha tractat de focalitzar gran part de la seua oferta tecnològica i d'investigació cap al segment de tèxtils tècnics, tant la falta d'indústria tractora que exercirà una demanda en quantitat a nivell local, com regional i nacional, com falta de capacitat tècnica de l'indústria per a enfrontar-se a segments més intensius en coneixement, ha dut a terme la necessitat d'ampliar el seu radi d'acció fora de l'àmbit original de creació.

Per el que respecta a les associacions empresarials, ja des de els anys seixanta es va produir una lenta transformació per la qual, front a la típica defensa de la burgesia industrial local, es varen introduint elements de professionalització dels serveis prestats a la indústria, especialment en àrees com la internacionalització i la formació continua. En els últims anys, el seu paper com a estructura d'interfaç en el sistema d'innovació sectorial clarament s'ha vist reforçat per la centralitat adquirida en les mesures que des de el Govern valencià s'han impulsat per tractar de pal·liar la situació de crisi sectorial. Per últim les institucions financeres si bé han impulsat i recolzat tradicionalment el llançament de moltes empreses locals, degut a proximitat i al tracte personal, es deriva cap al sector de la construcció, i la seua perduda de poder de presa de decisions (al dependre d'òrgans més elevats, per exemple, les centrals de

riscs de les pròpies entitats) han general un desequilibri entre les necessitats financeres de les empreses i la seua cobertura.

2.1.3. Dades econòmiques

Tal i com es pot veure en la taula 9 les exportacions de productes tèxtils, van aconseguir un valor de 758 milions d'euros.

La Comunitat Valenciana va ser la 5^è regió espanyola més exportadora de productes tèxtils, amb un 6% sobre el total d'Espanya.

Els principals destins d'aquestes productes van ser Itàlia (12% i +7%) i França (12% del total i +3%). Junt amb Portugal, Marroc i Alemanya representen un 47% del total.

Regne Unit, Romania i Aràbia Saudita foren els mercats més dinàmics, entre els principals destins, amb taxes d'augment superiors al 18%.

Per altra banda, Xina va ser el principal proveïdor amb un 28% del total importat.

Taula 9: Destins de les exportacions tèxtils de la C.V. en milions d'euros

PAÍS	EXPORT	% S/T	% VARIAC. EXPORT
005 ITÀLIA	94	12	7
001 FRANÇA	92	12	3
010 PORTUGAL	58	8	3
204 MARROC	55	7	3
004 ALEMANYA	55	7	6
006 REGNE UNIT	45	6	29
208 ARGÈLIA	33	4	2
060 POLÒNIA	28	4	4
003 PAÏSOS BAIXOS	23	3	-2
412 MÈXIC	19	3	0
400 ESTATS UNITS	18	2	0
212 TÚNEZ	18	2	3
632 ARÀBIA SAUDÍ	16	2	18
017 BÈLGICA	16	2	4
066 RUMANIA	16	2	21
SUBTOTAL	585	77	--
TOTAL TÈXTIL	758	100	4

Font: IVACE, Informe de l'exportació tèxtil CV (Duanes/ Datacomex, 2015)

Per tipus de producte sobreïxen el cotó (20% principalment teixits de cotó, i creixement del 3%) i els articles per a la llar (17% del total i creixement del 8%). Junt amb els teixits tècnics representen un 48% de l'exportació tèxtil de la Comunitat Valenciana (Taula 10).

Com els més dinàmics destaquen les catifes; altres fibres tèxtils vegetals i les prendes de vestir, de punt (amb taxa de creixement superior al 17%).

Taula 10: Desglossament per productes de l'exportació tèxtil C.V.milions d'euros

PRODUCTE	EXPORT		% S/T
57 CATIFES; REVESTI. TEXTILS	20	3	20
53 ALTRES FIBRES TÈXTILS VEGETALS	5	1	20
61 PRENDES DE VESTIR, DE PUNT	44	6	17
58 TERCIOPELO; C/ BUCLES; TAPICER	47	6	13
63 ARTIC. TÈXTIL-LLAR; PRENDERIA	128	17	8
56 FIELTRO	69	9	4
52 COTÓ	150	20	3
55 FIBRES SINTÉ., ARTIF. DISCONT.	78	10	3
54 FILAMENTS SINTÉTICS O ARTIFI	76	10	3
62 PRENDES DE VESTIR, NO DE PUNT	39	5	1
51 LLANA I PEL LLIS	7	1	-5
59 TEIXITS TÈCNICS, RECOBERTS	80	11	-6
60 TEIXITS DE PUNT	14	2	-6
50 SEDA	0	0	-2
TOTAL TÈXTIL	758	100	4

Font: IVACE, Informe de l'exportació tèxtil CV (Duanes/ Datacomex, 2015)

En la taula 11 i la figura 4 veiem l'evolució des de l'any 1995 fins el 2014 de les exportacions que s'han fet en la Comunitat Valenciana.

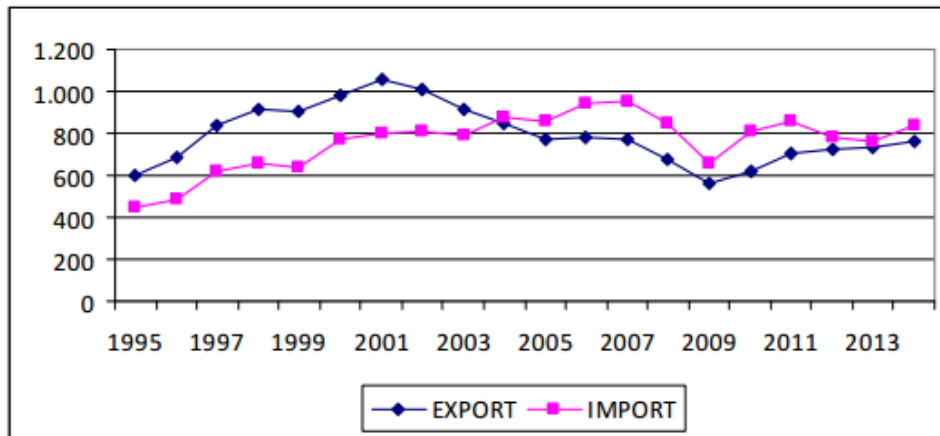
I en el gràfic es pot veure com en l'any 2009, en plena crisi econòmica, n'hi ha un descens ja que l'economia mundial estava ressentida. Però després es va recuperant poc a poc.

Taula 11: Evolució del comerç exterior C.V. en milions d'euros

ANYS	EXPORT	IMPORT
1995	601	452
1996	685	487
1997	839	617
1998	918	662
1999	905	642
2000	978	769
2001	1.062	797
2002	1.012	814
2003	911	789
2004	846	880
2005	767	853
2006	779	943
2007	767	954
2008	678	849
2009	565	656
2010	621	814
2011	701	853
2012	727	779
2013	729	761
2014	758	839

Font: IVACE, Informe de l'exportació tèxtil CV (Duanes/ Datacomex, 2015)

Figura 4: Gràfic de l'evolució del comerç exterior C.V.



Font: IVACE, Informe de l'exportació tèxtil CV (Duanes/ Datacomex, 2015)

Segons les últimes dades de 2014 i tal i com veiem en la taula 12, les empreses de la indústria tèxtil i confecció de la Comunitat Valenciana es situen al voltant a 2264 empreses (que representen un 15% del total nacional amb 4686 empreses en Espanya).

Taula 12: Empreses del sector tèxtil

PRODUCTE	CV	ESPANYA	% CV/ESPANYA
13 Indústria tèxtil	1.410	6.039	23
36131 Preparació i filat de fibres tèxtils	175	487	36
132 Fabricació de teixits tèxtils	152	412	37
133 Acabat de tèxtils	139	723	19
139 Fabricació d'altre productes tèxtils	944	4.417	21
14 Confecció de prenes de vestir	854	8.657	10
141 Confecció de prenes de vestir, excepte de pelleteria	783	7.854	10
TOTAL TÈXIL I CONFECCIÓ	2.264	14.686	15

Font: IVACE, Informe de l'exportació tèxtil CV (DIRCE)

Espanya genera un 6% de la producció de tèxtil i confecció de la UE-28 i un 7,5% de la feina del sector (amb 9.363 milions d'euros de producció i 129.000 treballadors, segons les dades sectorials de 2013 de CITIC- Centre de Informació Tèxtil i Confecció)

En la indústria total de la **Comunitat Valenciana**: el sector tèxtil representa aproximadament un 9% de les empreses, un 7% de la feina industrial i un 3% de la xifra neta de negocis (IVE, dades de 2012).

Taula 13: Indicadors Sector Tèxtil en la Indústria Total de la Comunitat Valenciana

INDICADORS 2012	TOTAL INDUSTRIA CV	TOTALS TÈXTILS CV	TÈXTILS CVS/ T INDUSTRIA CV
EMPRESES	16.434	1.551	9
OCUPATS	220.295	15.128	7
IMPORT NET DE LA XIFRA DE NEGOCIS (MILERS €)	53.724.449	1.751.160	3

Font: IVACE, Informe de l'exportació tèxtil CV(Aduanes/ Datacomex,2015)

Respecte al total nacional, la Comunitat Valenciana aporta aproximadament el 18% de les empreses, la faena i la xifra de negocis de la indústria tèxtil espanyola.

Taula 14: Indicadors Sector Tèxtil en la Comunitat Valenciana en el total d'Espanya

INDICADORS 2012	TÈXTIL CV	TÈXTIL ESPANYA	TÈXTIL CV/TÈXTIL ESPANYA
EMPRESES	1.551	8.384	18
OCUPATS	15.128	81.953	18
IMPORT NET D LA XIFRA DE NEGOCIS (MILERS €)	1.751.160	9.703.025	18

Font: IVACE, Informe de l'exportació tèxtil CV(IVE, 2012)

Informe Econòmic The Brandery de la Moda en Espanya 2012:

La Comunitat Valenciana es una de les tres comunitats més importants d'Espanya en la indústria de la moda

En 2011 la indústria de la moda donava feina en l'autonomia a 33.201 treballadors (el 24,3% del total nacional) i contava amb 5.058 empreses (el 23,48% del total espanyol).

La CV es la 2ª autonomia més important del sector en nombre de treballadors, a continuació de Catalunya. També es la 2º en nombre d'empreses.

La indústria de la moda ha perdut pes en els últims quatre anys en la Comunitat Valenciana, amb descensos anuals continuats en el nombre d'empreses des de el exercici 2002.

Aproximadament el 51,4% de les empreses del sector es dedicaven en la Comunitat Valenciana a la producció d'articles de cuir i calçat. Es tracta d'un dels principals fets diferencials del sector de la moda en l'autonomia, posat que en el conjunt d'Espanya sols el 22% de les empreses de la indústria de la moda estan especialitzades en la producció de calçat.

-En confecció: el 18,5% de les empreses, front al 47,1% del conjunt d'Espanya, i en tèxtil la proporció aplega al 30,1% en l'autonomia i al 30,9% en el conjunt del país.

Moda infantil (Asepri):

Les zones del Llevant i Nord-est concentren el 53% de les empreses de moda infantil, percentatge que s'eleva al 58% en el cas de puericultura.

La confecció infantil *made in Spain* es un referent mundial entre els consumidors. La situació actual ha dut al sector espanyol a la recerca de nous mercats i estratègies i la vocació internacional ha impulsat amb èxit el creixement en el exterior.

El sector espanyol de la moda infantil i la puericultura ha evolucionat dinàmicament, segons les últimes dades facilitades per ASEPRI:

En 2013 el sector de productes per a la infància va aconseguir una facturació total de 1044 milions d'euros (+1% superior al any anterior de 1.035 milions d'euros)

Un 44% es destina a les exportacions (creixement del +8% i 457 milions d'euros) i en un context de ralentització en la caiguda del consum nacional (-4% i 586 milions d'euros).

Més del 80% de les empreses exportadores preveuen un increment (10%) de les vendes en els mercats internacionals.

Les dades més recents de l'Associació Espanyola de Fabricants de Productes per a la Infància (ASEPRI) indiquen que contenen en l'actualitat amb 180 empreses. Les empreses associades a ASEPRI que fabriquen articles de moda infantil representen el 80%, en tant que les que produeixen puericultura representen el 20%.

3. L'ESTRATÈGIA COM A MARC CONCEPTUAL

3.1. MACRO ENTORN

En primer lloc, anem a analitzar el macro entorn de la indústria de la Comunitat Valenciana amb un anàlisi d'aquest mitjançant el model PESTEL (*Johnson, Scholes i Whittington*). Aquest proporciona una visió general dels inductors clau que ajudaran a centrar-se en el que realment importa i en els escenaris que es construeixen sobre aquests inductors clau i així poder veure els possibles canvis que es poden adoptar.

En segon lloc, analitzarem amb el model de les cinc forces de Porter (o Diamant de Porter) la forma de valorar l'atractiu de les diferents indústries i poder així establir una trajectòria per a l'acció dels distints punts d'atenció que s'identifiquen.

3.1.1. Model PESTEL

- Polític:
 - Recolzament governamental per a les indústries de la C.V.
 - Restriccions amb indústries internacionals
- Econòmic:
 - Reducció dels impostos per a
 - Taxes de creixement nacional
- Social:
 - Increment de l'ús dels productes o serveis produïts per la indústria de la C.V.
- Entorn Ambiental:
 - Controls de contaminació per a la indústria
 - Controls de consum de matèries primeres en escassetat.
- Legal:
 - Restriccions sobre comportaments monopolistes d'algunes empreses dedicades a la indústria
 - Drets preferents per a d'algunes empreses

Tal i com descriuen Fernández de Lucio, Gutiérrez, Azagra i Jiménez (El sistema valenciano de Innovación en el inicio del siglo XXI), cal destacar que el Sistema

Valencià d'Innovació (SVI) segueix un model agrupat per subconjunts denominats entorns:

3.1.1.1. L'entorn científic

Bàsicament constituït per els grups d'investigadors de les Universitats i Organismes Públics o Privats d'Investigació.

Aquest està constituït, en primer lloc, per les cinc universitats públiques valencianes. El Consell Superior d'Investigacions Científiques (CSIC) constitueix el segon element, en importància, de l'entorn científic ja que compta amb 9 Instituts localitzats en aquesta Comunitat. El tercer element en importància el constitueixen els Organismes Públics d'Investigació, dependents de la Generalitat Valenciana.

-Les Universitats

Una de les principals funcions de les universitats es la de la formació de joves titulats. En la CV, el percentatge es inferior al 10%.

L'altra gran funció d'una universitat es la de produir coneixement científic. En relació amb la investigació que es realitza en les universitats cal assenyalar que els avanços tenen major importància si es tenen en conter que els recursos humans (professors) en les Universitats sols creixen en funció de les seues necessitats docents.

-Els centres del CSIC

La representació del CSIC en la CV està constituïda per 9 Instituts (dels que 8 son mixtes amb les universitats i la Generalitat) que aporten al voltant de 200 investigadors (sense incloure becaris), representen el personal investigador del CSIC en tota Espanya.

-Els Organismes Públics d'Investigació

Amb respecte als restants Organismes Públics d'Investigació (OPI) de la Generalitat Valenciana, a continuació s'indica la relació d'aquests junt amb l'àrea científica-tècnica en la que s'inscriuen:

- Institut Valencià d'Investigacions Agràries (IVIA): ciències agràries i recursos naturals
- Institut Valencià d'Estudis sobre Salut Pública (IVESP): salut
- Centre d'Estudis Ambientals del Mediterrani (CEAM): medi ambient
- Fundació Valenciana d'Investigació Biomèdiques (FVIB): biologia i biomedicina.

3.1.1.2. L'entorn tecnològic i de serveis avançats

Dins d'aquest entorn n'hi ha que destacar a la xarxa d'instituts Tecnològics del IMPIVA, que ha segut fruit d'una decidida política tecnològica regional duta a terme en els últims anys. Actualment existeixen 16 Instituts Tecnològics que, amb els seus aproximadament 600 treballadors, representen el principal actiu de l'entorn tecnològic en la regió. En la seua majoria estan lligats a associacions d'investigació empresarials i, encara que son d'àmbit nacional, tenen un caràcter sectorial relacionat amb les activitats industrials de la regió. La seua finalitat es dinamitzar i afavorir la innovació tecnològica de les empreses, el que els configura com estructures d'interrelació.

També es situen en aquest entorn els departaments d'I+D o de tecnologia de les empreses industrials (pràcticament inexistentes en la CV), les empreses d'assajos i servicis tècnics, les de béns d'equip de certa grandària i les empreses de consultoria tecnològica i enginyeria. La presència d'aquest tipus d'entitats de la CV en el context espanyol, el que redunda en el menor grandària d'aquest entorn.

Per tant es pot dir que aquest entorn es caracteritza per comptar amb una estructura d'Instituts Tecnològics molt joves i en expansió. També té un conjunt d'empreses de béns d'equip, enginyeria i consultoria que es molt reduït i que en el cas concret de les empreses de béns d'equip, s'ha produït una recessió, tant pel numero d'aquestes com en el seu personal.

3.1.1.3. L'entorn productiu

L'estructura sectorial de l'entorn productiu es pot resumir posant de manifest la importància relativa dels subsectors tèxtil, cuir i calçat, ceràmic, fusta i moble i alimentació en la CV. També té un comportament notable el subsector del material de transport. Pel contrari, destaca la relativament baixa aportació dels subsectors com el de química, maquinària i productes energètics i aigua.

Altre factor a analitzar dins de l'entorn productiu es el que fa referència a la formació dels recursos humans. La cultura tècnica no ha arraïmat suficientment entre les empreses de la CV. Conseqüentment, la proporció de titulats superiors en els diferents sectors es sensiblement inferior a la mitja nacional, especialment en els sectors energètic, industrial i de construcció.

Els productes industrials suposen el 80% de les exportacions de CV, mantenint en aquest apartat el segon lloc entre totes les Comunitats Autònomes. El sector industrial s'ha convertit, per tant, en el dinamitzador de l'economia de la CV on gaudeix d'un important creixement tant d'inversions com de beneficis.

En general, els subsectors en els quals han augmentat les seues exportacions en major mesura son els que disposen d'un nivell tecnològic superior i en els que n'hi ha una notable participació del capital estranger i major grandària mig d'empresa. Aquestes han segut els de materials plàstics i articles de cautxú, paper, industria química, pedra i ceràmica i material de transport. Per el contrari, entre els sectors que han experimentat els menors increments (o retrocessos) en les exportacions cal citar al de

productes minerals i perles fines (ambdós amb pèrdues en la xifra absoluta d'exportació); maquinària i aparells de material elèctric; pells, cuirs i les seues manufactures; objectes d'art; calçat; fusta, cortxo i els materials tèxtils i les seues manufactures.

3.1.1.4. L'entorn financer

La contribució del sector financer privat (bancs i caixes d'estalvi) a les activitats d'innovació tecnològica es realment escassa, tant per els fondos que comprometen com per l'activitat que desenvolupa. L'únic fons de capital semilla-riesgo que opera es va crear en 1994 amb una participació majoritària de la Generalitat Valenciana. Actualment aquest fondo opera amb la participació de *Baring Private Equity Partners*, societat de capital risc amb seu a Madrid. La única empresa capital risc amb sede a València es *Natwest Venturers SA*, tradicionalment l'única font de finançament privada autòctona.

Les fonts de finançament d'origen públic son de distinta naturalesa, i podem distingir entre els fons de procedència regional, nacional i supranacional.

A escala regional, el finançament que, de forma horitzontal, atén les activitats d'I+D en la CV, provenint de dos Institucions fonamentalment: per una banda, la Conselleria d'Educació i Cultura, encarregada de la gestió del Pla de la Ciència amb tots els programes i que constitueix altres, el IMPIVA, gestor del Pla Tecnològic conformat per tres grans programes i que constitueix la principal actuació impulsora de projectes d'I+D per a empreses. En el terreny sectorial cal destacar com activitat finançadora a la Direcció General de Tecnologia Agrària que apota fons per a desenvolupar activitats d'I+D relacionades amb l'agricultura.

En relació amb el Pla de la Ciència de la Comunitat Valenciana, les cinc grans àrees que el componen son:

- Equipament per a infraestructures
- Formació de Personal Investigador i Tècnic
- Perfeccionament d'Investigadors
- Projectes d'I+D
- Programa de Grans Infraestructures

En resum els entorns tecnològics i de serveis avançats agrupa a les unitats d'I+D d'empreses, centres tecnològics, associacions empresarials d'investigació, empreses d'enginyeria i consultoria tecnològica així com empreses de bens d'equip i serveis avançats. L'entorn productiu compren a empreses productores de bens i de serveis. L'entorn financer, finalment, inclou tant a entitats financers privades (capital risc, capital semilla, etc.) que ofereixen els seus recursos financers per a la posada en marxa i desenvolupament de projectes innovadors, com a les entitats públiques de l'Administració autonòmica que concedeixen subvencions i crèdits per a fomentar les activitats innovadores en el SVI.

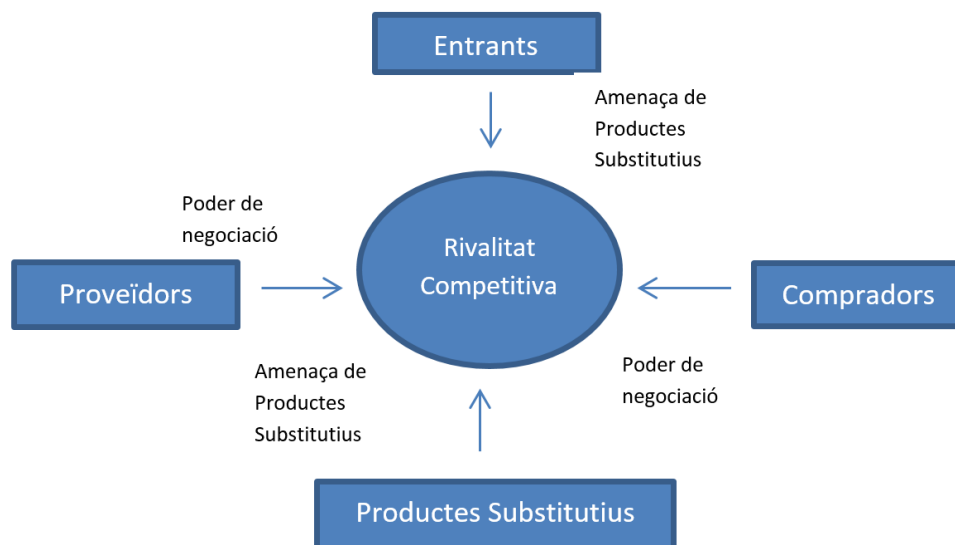
3.1.2. Model del Diamant de Porter

Tal i com expliquen en el llibre de fonaments de l'estratègia Johnson, Scholes i Whittington, les 5 forces del Model de Porter son:

- **Amenaça d'entrada:** aquesta amenaça depèn del nombre i importància de les barreres d'entrada que n'hi hagen, ja que aquestes son factors que han de ser superats per els nous entrants per poder competir amb èxit. Quan hi ha moltes barreres d'entrada son bones per als competidors existents o que ja estan en el mercat, ja que els protegeixen de que entren nous. Algunes barreres d'entrada serien els elevats costos d'entrada; el difícil accés a canals de proveïdors o de distribució; la legislació i acció governamental; elevada diferenciació (marques).
- **Amenaça dels substitutius:** son productes o serveis que ofereixen un benefici similar als productes o serveis d'una industria. Per tant aquests redueixen la demana d'una determinada categoria de productes en la mida en que els clients canvien cap a altres alternatives. Els aspectes més significatius d'aquests son la relació entre preu i rendiment ja que un substitutiu es una amenaça efectiva ja que pot ser més car però oferir més avantatges en rendiment que els clients valoren. Poden sorgir també efectes de l'exterior de la indústria ja que quant més amenaces de substitució existeixen, més probable es que la indústria sigui menys atractiva.
- **Poder dels compradors:** Aquests son els clients immediats de l'organització, no necessàriament els consumidors finals. El poder d'aquests s'accentua quant es donen algunes de les següents condicions:
 - Compradors concentrats: si uns pocs grans compradors reuneixen la majoria de les ventes, el poder compra s'acumula (productes com la llet que la compren molts consumidors i en molta quantitat)
 - Baixos costos de canvi: Si els consumidors poden canviar fàcilment entre un proveïdors i altre, tenen una posició més forta i poden expressar més als proveïdors.
 - Amenaça competitiva del comprador: En la negociació amb els proveïdors, poden llançar l'amenaça de fer el treball dels proveïdors ells mateixos (integració vertical cap enrere).
- **Poder dels proveïdors:** Aquests subministren a l'organització el que necessiten per produir el bé o servei, i inclouen el treball i fonts de finançament.
 - Proveïdors concentrats: quan sols uns pocs proveïdors dominen el mercat.
 - Alts costos de canvi: Si resulta car el canvi d'un proveïdor a altre, per tant el comprador es converteix en dependent i, per conseqüència, dèbil.
 - Amenaça competitiva del proveïdor: aquests incrementen el seu poder quan son capaços d'eliminar als compradors que actuen com a intermediaris.

- Rivalitat competitiva:** els rivals competitiu son organitzacions amb productes i serveis similars dirigits al mateix grup de clients.
 - Equilibri entre competidors: si aquests tenen una dimensió similar, existeix el perill de competència intensa, ja que un competidor tractarà d'aconseguir el domini dels demès.
 - Taxa de creixement de la indústria: en situacions de fort creixement, una organització pot créixer amb el mercat. Per tant el cicle de vida de la indústria influeix en les taxes de creixement, i d'ací en les condicions competitives.
 - Als costos fixos: Les indústries amb elevats costos fixos tendeixen a experimentar una elevada rivalitat. Le companyies busquen reduir aquests incrementant els seus volums, reduint per tant els preus, induint als competidors a fer el mateix i provocant guerres de preus en les que sofreixen tots en la indústria.
 - Elevades barreres d'eixida: l'existència d'elevades barreres d'eixida tendeixen a incrementar la rivalitat en indústries en declivi.
 - Baixa diferenciació: en aquests casos l'única forma de competir es en preus ja que res impedeix als clients a que canvien entre competidors.

Figura 5: El model de les cinc forces



Font: Elaboració pròpia a partir de Porter (1980)

Re industrialitzar du, segons la pròpia definició, incrementar el pes del sector industrial en el Producte Interior Brut (PIB) front a l'agricultura, la construcció i els serveis. Malgrat açò, aquest procés no implica de forma directa la generació de major riquesa per a un país.

Per tant el sol fet d'augmentar el pes de la indústria en la economia, no necessàriament genera riquesa al país i, per tant, no deuria ser un objectiu del mateix.

Aquesta reflexió adquireix una nova dimensió quant s'introdueix en l'anàlisi el concepte de competitivitat definida com el conjunt de polítiques i factors que determinen la productivitat i condueixen en l'última instància a una superior capacitat de generació de valor afegit i de feina. Quant s'analitza la relació entre competitivitat industrial i generació de riquesa, l'estudi demostra que si existeix una alta correlació entre els índex de competitivitat industrial i el PIB per càpita, el que recolzaria la conveniència de promoure el que podria anomenar-se una "re industrialització competitiva" d'un país.

Malgrat que, com a norma general, son preferibles les polítiques horitzontals per recolzar la indústria, la situació requereix noves formules. Les principals raons per considerar polítiques verticals son:

-L'**efecte d'arrossegament** que genera la indústria sobre la demanada de la resta de sectors, especialment el de serveis.

-La **reducció de l'exposició als cicles econòmics i crisis financeres**. Països amb un alt pes del sector industrial en el PIB, com Alemanya, presenten una major estabilitat en la feina i resistència a les crisis econòmiques.

-**Externalitats**. Per exemple, en Europa Occidental el sector industrial suposa el 60% de la despesa privada en I+D i una part molt significativa de les exportacions.

Per tot açò, en el actual context d'inici de la recuperació econòmica d'Espanya, podria plantejar-se la formulació de polítiques verticals de recolzament a la Indústria.

Si es compara Espanya amb els països més competitius del món, s'observa que el sector industrial pesa en el nostre país un 22% menys, ocupant el lloc 35 en el rànking de competitivitat global i el 19 en el de competitivitat industrial. Aquesta situació s'ha empitjorat en els últims 10 anys com a conseqüència dels efectes de la crisi econòmica que hem viscut. Així, el pes de la indústria en el PIB i en el PIB per càpita s'ha reduït en un 4.5%, i hem perdut 7 llocs en el rànking de competitivitat. Es important recordar que la situació a finals de 2012 era algo pitjor i que en els últims dos anys hem començat a recuperar part del deteriorament.

En conclusió, si considerem els efectes positius que té per la generació de riquesa d'un país comptar amb una indústria competitiva i la diferència que existeix entre Espanya i els països de referència en competitivitat global i pes de la indústria sobre el PIB, es pot concloure que es convenient fomentar una re industrialització del nostre país, però sempre baix un model adequat que afavorís la competitivitat i la creació de riquesa.

Figura 6: Gràfic del deteriorament de la Competitivitat Industrial en Espanya per la crisi financera i econòmica

	2005	2014	▲▼
PIB p/c (USD 2005)	26.510	25.587	▼ 923
GCI (Ranking)	28	35	▼ 7
% PIB industrial	16,9%	16,0%	▼ 0,9

Font: Propostes per a la re industrialització, Deloitte (INE, OECD, GCI, estimacions del FMI)

3.1.3. Anàlisi del model de les 5 forces de Porter

En aquest cas volem identificar l'atractiu de les diferents indústries, es a dir, les indústries que siguin més atractives quan les forces son dèbils.

També cal diferenciar l'influència que poden exercir les diferents estratègies empresarials sobre les estructures industrials, que fan que no siguin fixes sino variables. Per tant veiem com influir sobre la estructura implica prendre diferents estratègies competitives.

Tot i tenint en compte que no tots els canvis en l'estructura de la indústria afectaran en la mateixa mesura a tots els sectors i als competidors en ella.

3.1.4. Aspectes claus en l'ús del model de les 5 forces

Aquest model s'ha de gastar amb cautela i no es necessàriament complet, des de el punt de vista de la indústria. S'han de tindre en ment les tres qüestions següents:

- Definir la indústria "correcta", ja que la majoria de les indústries poden ser analitzades a nivells diferents, per tant les forces competitives potser que siguin diferents per a cadascun dels segments i poden ser analitzades de manera separada. Es pot realitzar un anàlisi de lla indústria a un nivell desagregat per a cada segment diferent. Per tant, a partir d'aquests la visió global de la indústria en el seu conjunt pot ser aconseguida.

- Indústries convergents, aquest fenomen ocorre quan les indústries prèviament separades comencen a superposar-se en termes d'activitats, tecnologies, productes i clients.

- Productes complementaris, que segons alguns analistes es poden considerar com una sexta força, ja que son productes o serveis per els quals els clients estan disposats apagar més junts que si estigueren separats. Aquests productes tenen el l'oportunitat

de cooperar, ja que comparteixen els mateixos coneixements i podrien unir-se per fer-se més forts i tindre més paper en el mercat. Per altra banda també poden no cooperar per ser els millors del mercat i així guanyar més marge de venda, amb el qual potser les vendes siguin més reduïdes però el marge es més alt, i per tant es pot quedar amb la quota de mercat.

3.2. CADENA DE VALOR

La cadena de valor empresarial es un model popularitzat per Michael Porter en la seua obra teòric que permet descriure el desenvolupament de les activitats d'una organització empresarial generant valor al client.

La cadena de valor descriu les categories d'activitats dins i al voltant a una organització, que conjuntament creen un producte o servei. El concepte va ser desenvolupat en relació amb l'estratègia competitiva per Michael Porter, dit autor, va popularitzar en concepte en la seua obra "Competitive Advantage": Creating and Sustaining Superior Performance". Les activitats primàries que la componen es troben involucrades en la creació o entrega d'un producte o servei.

A continuació tenim les activitats relacionades en la cadena de valor d'un negoci manufacturer:

Activitats primàries:

-Logística interna: activitats relacionades amb la recepció, emmagatzematge i distribució de inputs per al producte o servei, incloent manipulació de materials, control d'estocs, transport, etc.

-Operacions: activitats que transformen inputs en el producte servei final, com la mecanització, embalatge, assemblatge, proves, etc.

-Logística externa: s'ocupa d'arreglar, emmagatzemar i distribuir el producte als clients, com per exemple, el emmagatzematge, la manipulació de materials, distribució, etc.

-Màrqueting i vendes: proporcionen els mitjans mitjançant els quals els consumidors coneixen el producte o servei i poden adquirir-lo. Son activitats com la administració de vendes, publicitat i venda.

-Servei: activitats que milloren o mantenen el valor d'un producte o servei, com la instal·lació, reparació, formació i recanvis.

Activitats de recolzament:

Les activitats de recolzament ajuden a millorar l'efectivitat o eficiència de les activitats primàries.

-Aprovisionament: els processos que tenen lloc en moltes parts de l'organització per adquirir els diversos recursos necessaris per a les activitats primàries.

-Desenvolupament de la tecnologia: totes les activitats valuoses tenen una tecnologia. Les tecnologies poden referir-se a un producte (I+D, disseny del producte), a un procés (desenvolupament de processos), o a un recurs en particular (millora de matèries primeres).

-Direcció dels recursos humans: activitats relacionades amb el reclutament, gestió, formació, desenvolupament i recompenses de les persones de dins de l'organització.

-Infraestructures: es refereix als sistemes formals de planificació, finances, control de qualitat, gestió de la informació i les estructures i rutines que formen part de la cultura d'una organització.

Per tant, la cadena de valor pot ajudar en el anàlisi de la posició estratègica d'una organització de dos formes distintes:

1. Descripció genèrica de les activitats per que els directius comprenguin si existeix un conjunt d'activitats que proporcionen beneficis als clients i detecten a que àrees de la cadena de valor pertanyen.
2. Descripció del cost i del valor de les activitats.

3.3. BENCHMARKING

El benchmarking pot ser utilitzat com una forma de comprendre com la capacitat estratègica d'una organització, en termes de processos interns, es compara amb les d'altres organitzacions.

Existeixen diferents enfocaments per al benchmarking:

-“Benchmarking” històric: Les organitzacions poden considerar el seu rendiment en relació amb els anys anteriors per identificar qualsevol canvi significatiu. El perill és que això pot dur a la complaença, donat que la taxa de millora comparada amb la dels competidors és la que realment importa.

-“Benchmarking” de la indústria/sector: Poden deduir-se les idees sobre els estàndards de rendiment examinant el rendiment comparatiu d'altres organitzacions en el mateix sector industrial o entre proveïdors de serveis similars front a un conjunt d'indicadors de rendiment. De fet, algunes organitzacions del sector públic han detectat l'existència de grups estratègics mitjançant el benchmarking. Un perill principal de les comparacions amb la norma de la indústria (ja sigui en el sector privat o públic) és, malgrat, que la indústria en conjunt pot estar obtenint un mal rendiment i perdent competitivitat cap a altres indústries que poden satisfer les necessitats dels clients de formes diferents. Altre perill amb el benchmarking dins d'una indústria és que les fronteres de la indústria es difuminen per l'acció competitiva i la convergència d'indústries.

-“Benchmarking” del millor en la seua classe: El Benchmarking del millor en la seua classe compara el rendiment d’una organització front al rendiment del millor en la seua classe i per tant busca superar les limitacions d’altres punts de vista. Pot ajudar també a desfiar el pensament dels directius de que millores acceptables en rendiment resulten de de canvis incrementals en recursos i competències. Per tant, pot alentir una reconsideració més fonamental sobre cómo millorar les competències organitzatives.

3.3.1. Detectar i mantenir una avantatge competitiu

Tal i com defineix Deloitte en la seua proposta per a la re industrialització on s’ha de definir una estratègia per a poder prendre una sèrie de decisions connectades de forma integrada.

1. Definir una aspiració.
2. Seleccionar on competir: un camp de joc que puga tenir potencial i on es pugi desenvolupar avantatges competitives sostenibles.
3. Definir cómo guanyar: dissenyar una estratègia de negoci diferencial i d’èxit, que permeti aconseguir els objectius fixats en el camp de joc seleccionat. Aquesta es una àrea on moltes empreses permeten competir temporalment, constitueixen el que se sol denominar el “right to play” (dret a jugar), però no tenen la profunditat i consistència d’una estratègia guanyadora.
4. Formalitzar cómo executar l’estratègia definida en termes de capacitats i sistemes de gestió.

Donat que l’aspiració està clara, incrementar el pes de la indústria fins el 20% del PIB de forma competitiva, anem a centrar la reflexió en els aspectes centrals de la formulació estratègica: elegir on competir i definir cómo guanyar.

3.3.1.1. On competir

A l’hora de definir el camp de joc n’hi ha dos reptes bàsics. Per un lloc, elegir les indústries on posicionar-se i orientar les inversions (posicionament) i, per altre, seleccionar les activitats o parts de la cadena de valor on especialitzar-se i diferenciar-se, per tindre èxit a llarg termini (focalització).

3.2.1.2. Posicionament

La primera qüestió a resoldre consisteix en escollir què subsectors industrials son prioritaris de cara a definir una estratègia de re industrialització. Aquest respecte, podrien assenyalar-se dos tipologies:

-Sectors d’alt componen estratègic i que generen majors efectes positius per a la resta de l’economia. Es tracta d’aquells sectors que compten amb major potencia exportadora, com podries ser els de l’automoció i el transport. I també aquells que tenen un alt efecte d’arrossegament sobre la demanda d’altres subsectors, com Automoció, Alimentació, Química, Electrònica i Maquinària, que generen un efecte multiplicador compres entre quatre i dotze voltes sobre la demanda de la resta de sectors.

-Sectors on Espanya i la Comunitat Valenciana tenen un alt pes específic en la Unió Europea i que generen alt valor afegit per a l'economia. En aquest camp es poden identificar subsectors on la Comunitat Valenciana té una posició de lideratge en Europa, basada en un accés privilegiat a matèries primeres (p.e. cuir) o per una acumulació de coneixement no discutible (p.e. Artes Gràfiques).

Adicionalment i amb previsió de futur, seria oportú considerar la capacitat de la industrial valenciana per anticipar les tendències globals en aspectes com: el creixement i envelliment de la població, l'obesitat, l'economia digital, economia col·laborativa... i, així poder transformar eixes capacitats en oportunitats.

3.3.1.3. Focalització

Com es pot veure, existeixen molts sectors amb determinades avantatges competitives sobre els que es pot desenvolupar una estratègia de reindustrialització. En paral·lel, n'hi ha que obrir la reflexió sobre les parts de la cadena de valor en les que posar major foc, en funció del valor afegit generat.

Aquest respecte, es important distingir els conceptes de industrialització i producció. Històricament, la cadena de producció estava integrada. Passat un temps la producció es va deslocalitzar a països de baix cost. En aquests moments, veiem com alguns països desenvolupats estan analitzant la possibilitat de re localitzar la producció per a impulsar la seua indústria.

No obstant, es pot re industrialitzar sense re localitzar necessàriament la producció. Les fases de pre-producció i post-producció poden ser re localitzades independentment de l'activitat productiva. I són fases que generen un alt valor afegit. Adicionalment, les noves tecnologies de producció, tals com la impressió en tres dimensions, permeten arribar-se a la fabricació del seu destinatari final, descentralitzant la producció. A futur s'exportaran dissenys, no productes, ja que gran part de la fabricació podrà aplegar a estar en els propis llars.

La indústria espanyola i valenciana tenen l'oportunitat de posicionar-se en la pre-producció industrial, creant per exemple centres d'excel·lència en disseny per a la impressió en 3D o fomentant acords entre empresa privada i centres d'origenari de disseny industrial.

3.3.2. Com guanyar

Una volta analitzades les indústries i activitats objectiu, es necessari obrir la reflexió de com generar un avantatge competitiu sostenible en les mateixes.

3.3.2.1. Competitivitat

El principal repte a plantejar-se es la grandària mitjana de les empreses. Front a una grandària mitjana de les empreses industrials europees de 17 treballadors, la espanyola compta únicament amb 10 treballadors, el que té implicacions negatives en la productivitat i competitivitat. Aquest es un dels reptes més evidents i també es un dels més complicats d'aconseguir. Excepte en casos excepcionals, la taxa de creixement orgànic no permet aconseguir la grandària necessària per competir eficientment en el context internacional. Es podrien plantejar estratègies de creixement inorgànic a través de fusions i adquisicions a nivell

subsector, però la complexitat inherent a processos d'aquesta natura i el cost associat als mateixos fa difícil la seua aplicació a gran escala.

Sorgís per tant com alternativa, altra possible estratègia per guanyar l'escala necessària en cadascun dels eslavons de la cadena de valor sense tenir que recórrer a processos de creixement inorgànic, com es l'aplicació de enfocques col·laboratius mitjançant el desenvolupament de clústers. De fet s'observa una estreta relació empírica entre el desenvolupament de clústers i la competitivitat de la industrial.

Els clústers es poden definir com un grup de companyies e institucions geogràficament pròximes que estan interconnectades i que competeixen i cooperen en una mateixa industria, permetin la millora de la productivitat mitjançant: el accés conjunt a recursos especialitzats, la difusió de millores pràctiques o la cooperació en matèria de R+D.

Els clústers son instruments eficaces per superar les limitacions de la grandària. Espanya ocupa el lloc 42 del rànking mundial del desenvolupament de clústers, per el que el sector privat deuria de promoure noves iniciatives involucrant al sector públic i a institucions acadèmiques en el mateix diàleg. De la mateixa forma, el sector públic deuria facilitar les condicions per a que els clústers poden desenvolupar tot el seu potencial, trencant inclús barreres regionals.

3.3.2.2. Eficiència del talent

La segona barrera a superar es la insuficient productivitat del talent. En nombroses ocasions a pesar de l'elevada taxa d'atur, s'eludeix a les dificultats per localitzar recursos humans amb el perfil formatiu necessari. En aquest sentit, s'aprecia una falta d'adequació entre els coneixements i habilitats dels treballadors que s'incorporen al mercat laboral i els requeriments del lloc de treball. Esta diferencia de les expectatives, provoca una necessitat de formació posterior en l'empresa. La productivitat de es noves incorporacions es, per tant, reduïda fins que el nou treballadors rep una formació adequada.

Un enfoque per pal·liar aquesta situació es la possibilitat d'implantar programes de formació dual. La formació dual es una modalitat de formació professional que es realitza en règim d'alternança entre el centre educatiu i l'empresa, amb un nombre variable d'hores o dies d'estància en aquesta i en el centre educatiu.

La formació dual presenta grans avantatges com: minimitzar el desajust entre les competències adquirides en el centre de formació professional i les requerides en l'empresa, reduir el cost de formació posterior en l'empresa, millorar la productivitat per treballador i pal·liar l'atur juvenil

Aquest enfoque implica, per tant, internalitzar la formació professional en les empreses, fent al sector empresarial menys dependent de les polítiques educatives.

3.4. DAFO

L'anàlisi DAFO es el mètode més senzill i eficaç per a decidir per el futur, degut a que ajuda a plantejar-se les accions que una empresa deu dur a terme per aprofitar les oportunitats detectades i preparar l'organització contra les amenaces trobades tenint en consciència les seues debilitats i fortaleces.

El principal objectiu d'un anàlisi DAFO es ajudar a una organització a trobar els seus factors estratègics crítics, per una vegada identificats, utilitzar-los i recolzar en ells els canvis organitzacionals: consolidant les fortaleces, minimitzant les debilitats, aprofitant els avantatges de les oportunitats, i eliminant o reduint les amenaces.

L'anàlisi DAFO es basa en dos pilars bàsics: l'anàlisi intern i l'anàlisi extern d'una organització.

Anàlisi Intern de l'organització:

Per a realitzar l'anàlisi intern s'han de considerar anàlisi de recursos, d'activitats i de riscos de l'empresa i així poder detectar debilitats i fortaleces:

-Debilitats descriuen els factors en els quals l'empresa posseeix una posició desfavorable respecte a la competència.

-Fortaleces: descriuen els recursos i les destreses que posseeix l'organització, així com els factors que posseeix per a diferenciar-se de la competència.

Anàlisi Extern de l'organització:

Per a realitzar l'anàlisi extern s'han de considerar els anàlisis del mercat, del sector i de la competència. Una vegada realitzat en anàlisis, es detecten oportunitats i amenaces:

-Oportunitats: descriuen els possibles mercats, nínxols de negoci, etc., que estan a la vista de tots, per que si no son reconegudes a temps l'empresa pot perdre avantatges competitives.

-Amenaces: descriuen els factors que poden posar en perill la supervivència de l'organització, si dites amenaces son reconegudes a temps poden esquivar-se o ser convertides en oportunitats.

Una vegada descrites les amenaces, oportunitats, fortaleces i debilitats de l'organització es construeix la matriu DAFO, ja que permet visualitzar i resumir la situació actual de l'empresa i definir l'estratègia. A continuació, es mostren els distints tipus d'estratègies.:

1. Defensiva: l'empresa està preparada per enfrontar-se a les amenaces. Si el seu producte o servei ja no es considera líder, ha de ressaltar el que el diferencia de la competència. Quan baixa la cota de mercat, ha de trobar clients que el resulten més rentables i protegir-los.
2. Ofensiva: l'empresa deu adoptar una estratègia de creixement. Quan les fortaleces son reconegudes per els seus clients, es possible atacar a la competència per

ressaltar les avantatges pròpies. Quan el mercat està maur es possible captar clients llançant nous models o serveis.

3. Supervivència: l'empresa s'enfronta a amenaces externes sense les forces internes necessàries per lluitar contra la competència. Es aconsellable deixar les coses tal i com estan fins que s'assenten els canvis que es produeixen.
4. Reorientació: apareixen oportunitats que es poden aprofitar, però l'empresa careix de preparació adequada. Serà necessari canviar de política, de producte o de serveis perquè els actuals no estan donant els resultats esperats.

Figura 7: DAFO de la indústria valenciana



Font: Elaboració pròpia a través de varis estudis del sector

Taula 15: DAFO de la moda espanyola front a la seua competència directa

Punts forts	Punt dèbils
<ul style="list-style-type: none"> -Capacitat de producció similar a la d'alguns dels països directament competidors. -Excel·lent evolució internacional (exportacions). -Bona relació qualitat-preu dels productes de gama mitjana i alta. -Equips de creadors amb un reconeixement internacional. -Estructuració sectorial i disposició d'infraestructures de promoció i de desfiles. 	<ul style="list-style-type: none"> -Debilitats de la imatge internacional d'Espanya com a país creador de moda. -Automatització baixa del sector -Rigidesa front al canvi dels models organitzatius i de gestió de les empreses del sector, així com absència d'un model global de gestió del coneixement. Desconeixement de les marques de les empreses espanyoles del sector amb presència internacional. Absència d'interès de les empreses internacionalitzades per identificar-se amb el made in Spain. Posicionament a nivell internacional basat en propostes sense identitat de creació i no existència d'una estratègia per als segments més exigents del mercat.
Oportunitats	Amenaces
<ul style="list-style-type: none"> -Millora de la percepció d'Espanya com a país i com a marca d'origen. -Existència d'un nombre reduït d'empreses espanyoles amb un excel·lent posicionament en els mercats internacionals. -Consolidació de nombroses iniciatives de col·laboració industria-disseny. -Avantatges competitius culturals en els mercats iberoamericans i en alguns de l'OCDE. 	<ul style="list-style-type: none"> -Posicionament dels competidors potencials de les empreses espanyoles en els mercats objectiu amb una estructura de marca àmpliament reconeguda. -Irrupció de nous i potencials competidors on el seu principal avantatge radica en el seu preu. -Barreres culturals, legals i econòmiques per accedir a determinats mercats objectiu.

Font: Elaboració pròpia a través d'estudis elaborats per la GVA

La majoria d'aquestes empreses, al igual que ha ocorregut en la confecció que ha tendit a integrar funcions dins de la moda (rellotgeria, joieria, perfumeria, etc.) i ha integrat en les seues estratègies de negoci funcions dins de la decoració, com el mobiliari, el servei d'interiorisme, etc. En aquest cas, la majoria d'empreses no son productores directes, sinó que tan sol compren nacional i internacionalment i presten els serveis de confecció i disseny. Ja que una empresa que innova ha d'investigar constantment i busca nous nínxols de mercat segons les necessitats que calen satisfer (Fernández de Lucio & Castro, 2013).

Per la seua part, en el cas valencià el model d'internacionalització de l'empresa tèxtil, a més de tard, s'ha basat en la gestió mitjançant agents comercials o intermediaris de comerç internacionals, sense exclusivitat. La debilitat d'aquesta estratègia es evident, posat que el

nivell de fidelització d'aquests agents resulta molt baix. De fet, en l'actualitat son molt poques les empreses tèxtils valencianes que han dut a terme l'apertura d'una xarxa de tendes pròpies o en franquícia que superen el seu àmbit local d'actuació. Així, per exemple, una de les pioneres va ser l'empresa Comersan, S.A (Alcoi) que participa amb un 40% en la cadena de franquícies "Celia la Maison de la Decoration, S.L." implantada bàsicament en la província d'Alacant. Altres empreses com Atrium (Villena) han començat a desenvolupar aquesta estratègia, en 2005, amb l'apertura d'una tenda pròpia en València. L'esforç financer que suposa la integració vertical unit amb el risc de perduda de clients minoristes que pot suposar, al passar de ser competidors directes (fagotització), ha dut a altre grup de set empreses valencianes a establir un acord de col·laboració, impulsat per Ateval, per liderar un projecte d'apertura de tenda, amb serveis integrats d'interiorisme i decoració, en un gran centre comercial en la ciutat de Mèxic. La resposta tardia als canvis en la configuració de la cadena de valor sectorial, pot ajudar a entendre l'evolució recent del comerç exterior tèxtil-confecció valencià.

3.5. CAME

L'anàlisi CAME es una metodologia suplementària a la del Anàlisi DAFO, que dóna pautes per actuar sobre els aspectes trobats en els diagnòstics de situació obtinguts anteriorment a partir de la matriu DAFO.

El nom del Anàlisi CAME ve de les inicials " Corregir, Afrontar, Manténir i Explotar" (en anglès *Correct, Adapt, Maintain, Explora*).

Aquest pot ser interpretat com una ampliació de l'Anàlisi DAFO. D'aquesta forma utilitzem el DAFO per fer un diagnòstic inicial de situació, i en l'Anàlisi CAME definim les accions a prendre a partir dels resultats del DAFO.

Figura 8: CAME del sector industrial valencià



Font: Elaboració pròpia

- **Corregir les debilitats:** fer que desapareguin les debilitats. Per això deguem de prendre mesures perquè deixen d'existir, o perquè deixen d'afectar-mos negativament.
- **Afrontar les amenaces:** Evitar que les amenaces es converteixen en debilitats. Per açò deguem de prendre mesures per respondre a cadascuna d'elles (evitar que un risc sorgeix, reduir el seu impacte, actuar perquè desaparega...).
- **Mantenir les fortaleces:** Prendre mesures per evitar perdre les nostres fortaleces. L'objectiu es mantenir els nostres punts forts i enfortir-los perquè siguin sent una avantatge competitiva en el futur.
- **Explotar les oportunitats:** Crear estratègies i planificar accions per convertir les oportunitats en futures fortaleces.

Existeixen diferents tipus de estratègies que es poden aplicar per donar solució als resultats obtinguts en el DAFO:

- **Estratègies defensives** (A i F): Busquen evitar que empitjora la situació actual (evitar perdre cota de mercat, etc.). En aquest tipus d'estratègies predominen les accions enfocades en afrontar les amenaces i mantenir fortalezes.
- **Estratègies ofensives** (F i O): Busquen millorar la situació actual (D i O): Busca transformar la situació fent canvis que eliminen les debilitats i creen noves fortalezes. En aquest tipus d'estratègies predominaran les accions enfocades a corregir debilitats i explotar oportunitats.
- **Estratègia de reorientació** (D i O): Busca transformar la situació fent canvis que eliminen les debilitats i creen fortalezes. En aquest tipus d'estratègies predominen les accions enfocades a corregir debilitats i explotar oportunitats.
- **Estratègia de supervivència** (D i A): Busca eliminar els aspectes negatius que perjudiquen l'indústria. En aquest tipus d'estratègies predominaran les accions enfocades a corregir les debilitats i afrontar les amenaces. Estratègia defensiva.

Taula 16: Estratègies CAME front DAFO

FACTORS EXTERNS	FACTORS INTERNS	FORTALESES (F)	DEBILITATS (D)
OPRTUNITATS (O)		ESTRATÈGIA OFENSIVA (FO)	ESTRATÈGIA DE REORIENTACIÓ (DO)
		<ul style="list-style-type: none"> • Destacar la posició avantatjada de l'empresa front a la competència • Potenciar la diferenciació • Llançar nous productes 	<ul style="list-style-type: none"> • Modificar-la política de comunicació i promoció • Reformulació d'atributs o prestacions dels productes • Desenvolupament de sistemes de fidelització de clients
AMENACES (A)		ESTRATEGIA DEFENSIVA (FA)	ESTRATÈGIA DE SUPERVIVÈNCIA (DA)
		<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar les diferències amb la competència • Buscar nous atributs dels productes o serveis • Buscar nous nínxols de mercat • Augmentar la cartera de clients 	Buscar nous nínxols de mercat menys saturats <ul style="list-style-type: none"> • Internacionalitzar l'empresa i entrar en mercats exteriors • Posar en marxa processos d'innovació que permeten millorar la competitivitat de l'empresa • Implementar plans de formació dels treballadors

Font: Elaboració pròpia

4. ASPECTES CRITICS PER A LA REINDUSTRIALITZACIÓ

En primer lloc i abans de començar a nomenar els aspectes que fan més complicada la re industrialització, primer s'ha d'entendre el concepte de re industrialització.

S'ha de comprendre el concepte de re industrialització com un trànsit, com una reconversió qualitativa de l'activitat industrial tradicional. Es necessita aquesta re industrialització però no sobre un buit, sino sobre les activitats ja existents.

També cal destacar la importància dels factors socials en aquest trànsit: actitud de polítics, actitud cultural de la societat i reformulació del model universitari.

Elements de preocupació sobre la re industrialització:

- Desequilibri territorial produït per la crisi industrial
- Baix dèficit formatiu i d'esforç general
- Baix nivell d'innovació davant l'accentuació de la competència global i tecnològica.
- Reducció de la inversió pública en innovació i dèbil cooperació entre institucions
- Poca transparència en els sistema econòmic i funcionament millorable de les institucions (normes i entitats).

Actuacions Recomanades:

- Eleva la formació acadèmica de treballadors, empresaris i gestors.
- Eleva la capacitat i excel·lència de universitats i de l'administració Pública.
- Incrementa la relació entre empreses i centres d'investigació
- Mantenir o inclús augmentar els pressupostos destinats a la innovació
- Dissenyar estratègies sectorials públiques flexibles i selectives
- Impulsar els efectes *spillover* en empreses i territoris
- Lligar les polítiques econòmiques a les polítiques territorials
- Aprofitar factors associats a l'excel·lència del territori de la Comunitat Valenciana
- Mantenir nuclis interiors i reforçar ciutats intermèdies de la Comunitat Valenciana
- Estendre la lògica de la cooperació entre els territoris de la Comunitat Valenciana

El canvi tecnològic i econòmic no es una llarga e ininterrompuda seguida d'avanços. Es un patró cíclic d'alçades seguides de períodes de baixes, en el que les innovacions i tecnologies recents travessen un cicle rítmic d'introducció, creixement, maduració i, finalment, declivi. El canvis de paradigma tecno-econòmic son un tret de la reestructuració econòmica mundial i, d'esta forma, l'aparició de fases de moltes innovacions es un bon índex del clima econòmic en general.

Le fases que inclouen innovacions han segut descrites com "revolucions tecnològiques" o "paradigmes tecno-econòmics". Tot paradigma tecno-econòmic dona lloc no sols a nous sectors principals sino que també genera innovacions organitzatives i gerencials que, a la fi, tenen un efecte de llarg alcans en la forma en que es condueixen els negocis en la en l'economia del mon sencer.

L'aparició de nous paradigmes tecno-econòmics implica transformacions en l'estructura socio-institucional tant nacional com internacionalment. Aquests canvis tendeixen a provocar un re ajust en els rols geo-econòmics: les antigues hegemonies poden convertir-se en víctimes dels seus èxits passats, i països semi centrals i semi perifèrics armen polítiques industrials estratègiques per afavorir les seues industries internes al llarg de les línies neomercantilistes.

4.1. LA INDÚSTRIA TÈXTEL-CONFECCIÓ: DELIMITACIÓ I ASPECTES INNOVADORS

Aquest apartat es basa en l'informe elaborat per la Generalitat Valenciana (La innovación en el sector textil-confección de la C.V.), on el sector tèxtil-confecció, com a sector englobat en els cridats "tradicionals" es caracteritza per ser una activitat de demanda dèbil, amb un baix nivell d'intensitat tecnològica. Aquesta última s'explica, precisament, perquè en aquest tipus d'activitats, l'esforç tecnològic realitzat per les empreses es relaciona de forma directa amb les possibilitats d'expansió dels seus mercats.

D'acord amb Pavitt (1984), els processos d'innovació dels sectors tradicionals estan dominats per els proveïdors, en especial per els subministradors de bens de capital i de bens intermedis. Per tant, el tret principal que defineix la dinàmica de la innovació en aquestes industries es la dependència respecte als desenvolupament tecnològic i les innovacions dutes a terme per altres sectors el que, a la seua volta determina un escà nivell d'I+D internalitzada.

Per aquest raó, les innovacions de procés tenen una major incidència que les de producte en el còmput total de les innovacions sectorials. En el cas espanyol, tal circumstància ha segut contrastada per la industria per treballs com els de Buesa i Molero (1998) i Urraca (2000). No obstant, altres treballs com el de Calvo (2000) posen de manifest que més del 50% de les empreses manufactureres espanyoles innovadores, heu son de producte i procés, simultàniament. En aquesta línia, treballs com el de Tomàs i Torrejón (2000), centrat en mesurar l'activitat d'I+D en el sistema territorial de la indústria Tèxtil valenciana, determinava que l'activitat innovadora desenvolupada s'orientava principalment al desenvolupament de productes (63%) i al de nous materials (27%), mentre que, sòls un 17% de les empreses manifesten haver-se interessat en les innovacions de procés. Com s'analitza amb posterioritat

aquesta realitat s'aproxima molt més a la dinàmica innovadora actual de les empreses valencianes d'aquest sector.

De forma més breu, altre particularitats que defineix a aquest sector respecte a la seua interrelació amb clients, mercats i productes (Fabregat, 1998; Canals i Trigo, 2001; Canals, 2003; Tremosa i Trigo, 2003), són les següents:

1. La seua clientela, des de els productes bàsics fins els intermedis i finals, es maura, el que implica que te un elevat coneixement dels aspectes essencials del producte i de les seues prestacions. El client sap valorar el producte, el seu diner i es conscient dels atributs del producte que adquireix, tals com la seua funcionalitat, moda, prestacions específiques i altres.
2. La demanda final d'aquest tipus de productes presenta dos components: la reposició i la compra per impuls. Generalment, solen presentar-se solapes entre ambdues motivacions i, si bé les dos son sensibles al cicle econòmic, la segona sol ser-ho més.
3. En l'àmbit productiu la segmentació dels mercats de matèria primera, producte intermedi i final perd nitidesa, posat que la relació entre productores i distribuïdores es summament canviant, forçant a canviar la configuració de la indústria, reforçant el protagonisme dels serveis de les diferents institucions verticals i horitzontals de suport.
4. Malgrat la creient importància relativa dels aspectes immaterials del producte, tals com la marc i el disseny, el seu tractament fiscal i la seua protecció legal, no resulten suficients per a un adequat reconeixement dels drets subjacents.
5. Encara que a nivell mundial el sector registre un elevat grau d'internacionalització, l'existència de traves comercials ha segut una constant que ha marcat el seu comerç mundial en els últims trenta anys.

Altra característica tradicional es l'estructura i funcionament productiu d'aquest sector es la preeminència de pimes especialitzades, que presenten una clara tendència ala concentració geogràfica, buscant economies externes i d'alcans. Nombrosos treballs confirmen que qüestions com l'història industrial del territori, el grandària del mercat local i la difusió del coneixement expliquen aquest tipus d'aglomeracions (Callejón i Costa, 1995, 1996, i Rodríguez, 2000), presents tant en el cas d'Espanya (Catalunya i Comunitat Valenciana, principalment), com en la majoria de països europeus (Lombardia i Toscana en Itàlia, *Nor Pas de Calais*, en França, *Nottighamshire*, en Anglaterra, etc.)

4.1.1. Delimitació productiva i característiques innovadores

La classificació del sector tèxtil-confecció es pot realitzar en base a tres factors simples, com són: la diversitat de fibres utilitzades, les múltiples fases del procés de producció o els distints usos dels productes finals. No obstant, el caràcter tan heterogeni, interrelacionat i, a voltes confús, que guarden algunes de les activitats englobades en el mateix, aconsellen d'eliminar d'una forma més precisa les activitats industrials que comprèn, així com els processos productius que s'enduen a terme en les mateixes.

Els processos productiu que abarca aquesta indústria contempen el tractament i producció de fibres naturals i artificials, per a la seua transformació en fil, que s'integra com input en la fabricació de teixits, teles no teixides i gèneres de punt. Darrere d'un procés d'acabat i confecció sobre el teixit (depenent del tipus de producte final), es generen tres tipus de productes o outputs finals; prenes de vestir, teixits per a la llar i la decoració i productes tèxtils d'us tècnic i industrial. Així, doncs, el procés productiu d'aquesta indústria es pot resumir en un cicle productiu integrat per la filatura, el tisaje, que a la seua volta es divideix en teixidura, gèneres de punt i teixits no teixits, els acabats i la confecció, que transforma una sèrie d'inputs (fibres, maquinària, productes químics, etc.) en outputs o productes finals (prenes de vestir, tèxtil de llar i tèxtils tècnics i industrials)

4.1.2. Inputs

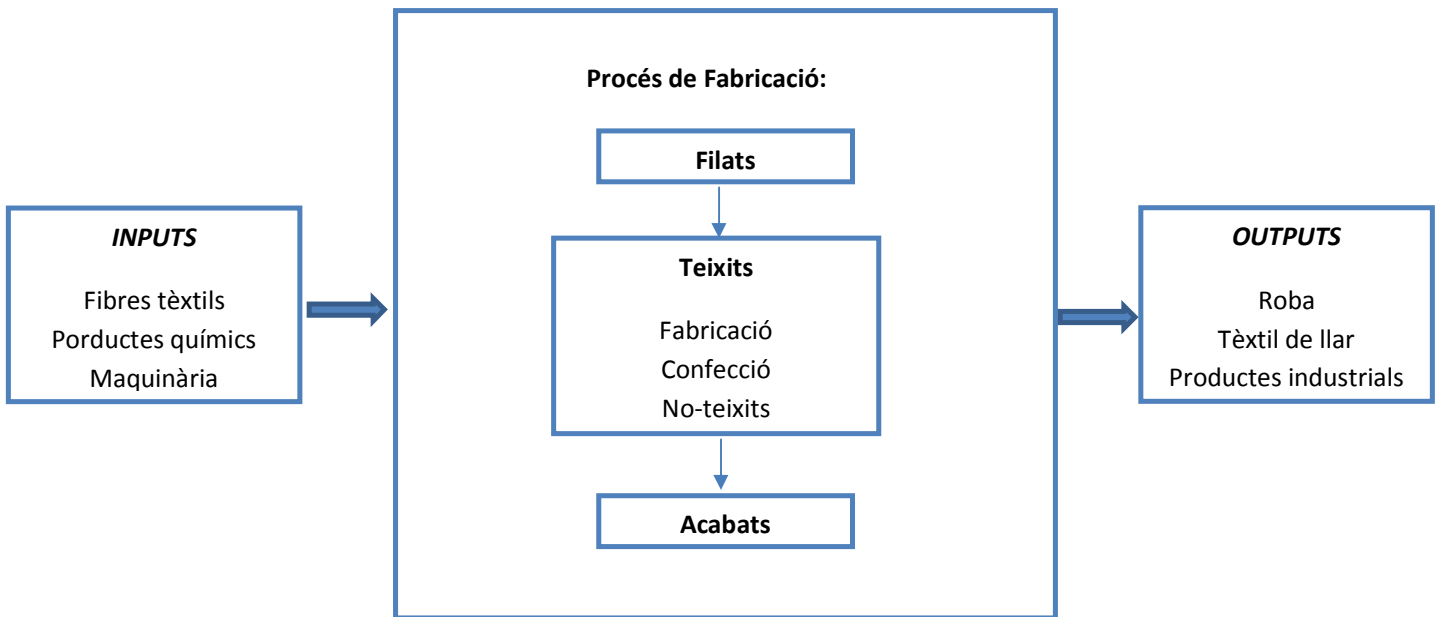
Les fibres constitueixen un dels principals inputs de la indústria tèxtil-confecció. Segons siga el seu origen es poden distingir entre, fibres vegetals, animals i minerals, que, a la seua volta, s'agrupen en fibres naturals (les que s'obtenen de la naturalesa, com el cotó, el lli, la llana i la seda), artificials (viscosa, acetano, etc.), sintètiques (acrílica, polièster, poliamida, etc.) i regenerades (obtingudes de draps i desperdici tèxtils). Generalment, a les fibres artificials, sintètiques i cel·lulòsiques se les engloba en les fibres químiques, posat que totes s'obtenen a partir d'un procés de transformació químic.

L'evolució de la indústria de fibres tèxtils ha estat íntimament lligada a la química que, en els últims anys, ha dut la iniciativa en el desenvolupament de noves fibres i acabats per als processos de filatura i teixidura. Açò explica també el gran despegue dels tèxtils tècnics en els països desenvolupats, que han segut els principals beneficiaris de la seua aplicació. En l'actualitat, aquesta indústria ofereix una ampla selecció de fibres d'altres prestacions, entre les seues funcions es poden citar:

- Resistència mecànica i superficial (*pilling* superficial); Resistència al tall.
- Administració o alliberació de medicaments (microencapsulació); Antibacterians, fungicides; Antiestàtiques.
- Desodorant i perfumades.
- Fotocròmiques (fibres camaleòniques).

- Generació i retenció de calor (aïllants, refrigerants, termo-reguladores).
- Opacitat raig X, protecció de radiació UV, protecció pluja àcida, protecció radiació electromagnètica.
- Retardants de flama; Termocròmiques, etc.

Figura 9: Inputs, procés de fabricació i outputs en el sector tèxtil-confecció



Font: Elaboració pròpia a partir de Golf-Laville et al. (2005)

4.1.3. Processos de transformació

Els processos de transformació tèxtil tenen com a finalitat la fabricació i acabats tèxtils. Les tres principals operacions que heu conformen son: la filatura, el tisaje o teixidura i els acabats.

Per el que respecta al procés de **filatura**, aquesta te per objecte convertir en fil, per diferents tècniques de separació, desintegració i tractament químic, les distintes fibres tèxtils que seran aportades com a matèria primera en forma de borra, floca, etc. Els tipus de filatura més representatives d'aquesta indústria son les del cotó i llana, els desperdicis i regenerats i les de fibres dures, en les que s'obté un fil per a un mercat distint al de les fibres tèxtils com poden ser les cordes, sacs i arpilleres.

El grau d'automatització d'aquest procés es relativament elevat, centrant-se la major part de les seues innovacions en el refinament o millora de la tecnologia de mesura i regulació, així com en sistemes informàtics per la planificació, el control i supervisió de la producció. La raó preferent de la introducció d'aquestes innovacions busca la reducció de costos a través d'increments de la productivitat, així com la millora de la flexibilitat productiva, junt amb l'increment de la qualitat del producte acabat (Cotec, 2004).

Una de les principals limitacions que presenta aquesta activitat es que, en un moment en el que la indústria de la major part de països desenvolupats esta intentant diversificar el seu producte cap als tèxtils tècnics, el seu paper es per a aquest tipus de processos es molt residual, posat que la major part de les innovacions es produeixen en les fibres i en els processos d'acabat.

El tipus de tisaje, o de fabricació del teixit compren totes les operacions necessàries per a l'elaboració de teixits, partint del fil procedent de la fase anterior. Fins els anys 50, la principals tècnica d'obtenció de teixits era el tela, per mig de l'entrecruament dels fils procedents d'un plegador (urdimbre) i altres, que van sent disposats, mitjançant un dispositiu especial, perpendicular als anteriors (trama). En l'actualitat, aquest tipus de teixits, coneguts com teixits de calada, presenta estructures més complexes com son les teles múltiples (composades per diverses teles simples que van unint-se entre si, que son , principalment d'aplicació en tapisseries), tubulars (per a sacs, mangueres, cintes transportadores, estropajos, esponjes, compreses, etc.), multiaxials i altre tipus d'estructures multidireccionals, que busquen la resistència dels teixits en totes les direccions.

Els processos d'acabats, genèricament denominat de "tints, aprestos i acabats", comprèn un conjunt d'operacions físiques, químiques i mecàniques, que s'efectuen en els teixits amb l'objecte d'eliminar defectes, millorar les seues propietats i canviar el seu aspecte exterior. Encara que s'enquadra en el segment intermedi del procés manufacturer tèxtil, intervé en les distintes fases del mateix, tant en la capçalera de les fibres, com en filatura i teixidura, i en la prenda confeccionada. Entre aquests es pot distingir:

- Tractaments Previs: son el conjunt d'operacions que es realitzen sobre les matèries tèxtils abans de la tintura o l'estampació, per eliminar les impureses que les acompanyen per evitar tintures o estampacions desiguals. Aquestes tractaments previs son diferents segons el tipus de fibra que es tracte, la forma en que es troba (floc, fil o teixit) i les impureses que continga.
- Tintura: la tintura té per objecte donar color als productes tèxtils. Es un conjunt de fenòmens físic-químic per els quals un colorant en dissolució o dispersió d'apropar a la fibra, es disposa en la superfície (absorció) penetra en el seu interior (absorció) i es fixa, presentant certa resistència al eixir al exterior. Cada fibra es tintada amb un colorant en concret.
- Estampació: Té per objecte acolorir, amb un o varis colors, determinades zones d'un teixit amb un dibuix o un motiu concret.
- Aprestos i Acabats Convencionals: Els aprestos i acabats son el conjunt d'operacions que s'efectuen sobre el teixit amb l'objecte de millorar el seu aspecte i propietats finals. Entre els aprestos destaquen els utilitzats per evitar l'encolliment del teixit i la formació d'arrugues. Entre els acabats, per la seua part, els processos més representatius son els següents:
 - Calandrat: té per objecte planxar i donar lluentor al teixit
 - Perxat: té per objecte produir una capa de pel en la superfície del teixit, i es aconsegueix amb l'arrencat parcial de fibres de trama.
 - Tundit: es du a terme per eliminar les fibres que sobreixen del teixit o igualar l'altura del pel que s'obté en el perxat.
 - Eixamplat: es realitza per donar l'ample definitiu al teixit.
 - Recobriments i Laminatge de Teixits: aquest procés d'acabat es utilitzat per a dotar als teixits convencionals de propietats tècniques elevades per ser utilitzades en diversos àmbits d'aplicació de teixits tècnics. Entre aquest tipus de processos destaquen l'impermeabilització (tant a l'aigua, com al vent), la impregnació (amb aprestos biocida, fluorats, amoníac, etc.), el metal·litzat, la inifugació, etc.

Finalment, el cicle manufacturer tèxtil es tanca amb processos de confecció que son els encarregats de transformar el teixit en un output o producte final. El procés de confecció es normalment seriatiu i posseeix característiques pròpies i diferenciades de la resta de procediments tèxtils. En aquest procés el metratge de teixit, que provenen de les indústries d'acabats, es transforma en un producte de vestuari, de tèxtil de llar, o de tèxtil tècnic.

Dins d'aquest procés, no es poden oblidar el **disseny** que es un component cada volta més important en el valor generat al llarg de la cadena de valor de la indústria i del sector. En l'actualitat, de fet moltes de les grans cadenes multinacionals de distribució de tèxtil-confecció han abandonat les fases transformadores, gestionant la seua subcontractació internacional en països de baix cost, per centrar-se en el disseny, implantant potents sistemes de gestió, d'estratègies de *marketing* i realitzant grans desemborsos en publicitat i creació d'imatge corporativa. La fase de disseny engloba activitats tals com la visita a fires, compra de premses per a la còpia (pràctica habitual

en el sector), així com totes les activitats pròpies del procés com la realització de bocetos, selecció de teixits, tec. El resultat final d'aquesta fase consisteix en l'**obtenció d'un mostrari** que es va polint conforme els clients realitzen els pedidos.

El **patronatge**, per la seua banda, es el sistema d'organització de la construcció del producte a elaborar, consistent en desglossar per peces separades les diferents àrees del producte, de forma que cada peça de tela s'adapta a les demès i que la unió de totes aquestes en un ordre predeterminat, es correspongui amb el disseny del proposats. Una vegada s'ha realitzat aquesta operació, es procedeix al **escalat** (preparació de les distintes mesures), al **tall** i, a continuació, s'uneixen totes les peces mitjançant la seua **confecció**, ja siga per costura u altre tipus de sistema d'emsamblat, com la soldadura química o tèrmica, utilitzades en els tèxtils tècnics.

Els processos en els que ha existit una major implantació d'avantatges tecnològics en els últims anys, son el patronatge, l'escalat i el tall. Aquest tipus d'operacions l'han vist summament millorades per l'estandardització i l'eficiència que ha suposat l'extensió i generalització de l'ús dels sistemes CAD. Aquestes permeten la simulació per ordinador el més exacte possible de la constitució del teixit amb respecte al color i a la seua estructura i a la seua translació als distints processis de producció mitjançant la seua connexió amb *hardware* i software específic, que pot anar des de un programa de marcat i escalat fins un *plotter* (Iturrioz et al, 2002, p.83). En l'actualitat, aquest tipus de software de construcció artificial té gran aplicació en productes tèxtils especials, tant per a les seues formes, grandària, estructures, etc., com per als airbags, geotèxtils i altres tèxtils d'ús tècnic.

En la confecció (com a fase final) la implantació d'avantatges tecnològics ha resultat més baixa degut a la conjuntura del sector, que ha consternat la seua capacitat inversora, provocant que moltes empreses optaren per desfer-se d'aquests processos mitjançant la subcontractació externa.

4.1.4. Productes finals

Malgrat l'amplitud de productes que s'obtenen i de les interrelacions que es donen entre les diferents activitats de transformació, es pot classificar el producte final obtenint en tots aquells, en tres grans grups en funció de les seues aplicacions principals: vestuari, llar i tèxtil-tècnic o industrial.

La indústria del vestuari o de prenes de vestir, té cabuda a tots aquells subsectors encarregats de la confecció tèxtil de roba masculina, femenina i infantil, com son les camises, pantalons, camisetes, jaquetes, jerseis, roba laboral, etc. La majoria d'aquests productes presenten una major sensibilitat a les tendències i les modes. Generalment, les empreses solen renovar els seus mostraris entre 2 i, cada volta més, 4 voltes a l'any. L'aparició en aquest sector de grans grups multinacionals que controlen els canals de distribució (H&M, Inditex, PuntoFa, Cortefiel, C&A, etc.) en la majoria de països desenvolupats, ha suposat l'aparició d'estratègies d'innovació de producte més àgils que tractar de donar resposta immediata als gustos i necessitats del consumidor, com s'analitza en el punt cinquè d'aquest treball. Aquesta es la indústria que genera

majors ingressos d'Europa i en Espanya, i en la que les estratègies de marca i d'integració vertical han resultat més prolifiques.

El **subsector del llar i decoració** inclou una àmplia gama de línies de productes com son les catifes, tovalles, llençols, visillos i cortines, roba de llit o cuina, així com altres articles tèxtils per a la decoració. Aquest tipus de productes, a diferència del que ocorria feia uns anys (ajuar), tenen una vida comercial molt curta, obligant a les empreses a renovar els productes dels seus mostraris unes dos vegades a l'any. Les empreses soles aprofitar les Feries (Textilhogar en València i Heimtextil en Frankfurt, principalment) per a la seua presentació.

En l'actualitat, el producte espanyol de tèxtil llar, a diferència del que ocorria en el passat, ja no competeix via preu, sino que està enfocat a un segment mitjà-alt del mercat i, en menor mesura al mig-alt, en el que destaca front a altres competidors per nivell de qualitat i disseny. En els últims anys, a més, aquest segment ha avançat ràpidament cap a la incorporació de tecnologia als productes, mitjançant acabats altament innovadors que milloren la seua funcionalitat i permeten obtindre un major valor afegit. D'aquesta forma, la majoria d'aquestes empreses estan incorporant tecnologia de procés que, fins ara, tenia bàsicament la seua aplicació en els teixits tècnics i industrials.

No obstant, també en aquest sector es comença a sentir els efectes de les grans cadenes de distribució, que darrere d'explotar amb èxit les seues estratègies en el món de les prenes de vestir i de la moda, han començat de forma imparable a traslladar-les a aquest segment de mercat. En els últims anys han proliferat les grans cadenes d'establiments minoristes especialitzats (KA International, Gastón y Daniela, Pepe Peñalver, Lienzo de los Gazules, ZARA Home, Mundinido), així com les tendes no especialitzades que han integrat el tèxtil llar en les seues estratègies de negoci per l'existència de sinergies entre el seu segment de mercat i aquest tipus de productes. Per exemple, aquest ha segut el cas de les tendes de mobiliari, decoració i bricolatge (Ikea, Habitat, Leroy Merlin, etc.). Per últim, també els grans hipermercats han començat a integrar cada vegada més aquest tipus de productes (*Carrefour*, Eroski, Alcampo, etc.) que en molts casos, no utilitzaran més que com a un *commodity*.

Per a concloure amb aquesta tipologia de productes, cal parlar dels **tèxtils d'us tècnic i industrial** que son els més desconeguts i, donada la situació creient de competitivitat en la resta de segments, aquells que han experimentat una evolució més important en els últims anys, especialment en els països productors tradicionals. De fet, en l'actualitat, la diversificació cap a aquest segment es una de les principals estratègies de negoci observable en la majoria de països europeus, incloïa la Comunitat Valenciana, i per tant, la que major nombre d'innovacions de producte genera.

Malgrat que no existeix una definició dels tèxtils tècnics plenament acceptada (Cotec, 2004), es port dir que aquests son materials que donen resposta a exigències tècnic-qualitatives elevades (rendiment mecànic, tèrmic, durabilitat, etc.) conferint-los l'aptitud d'adaptar-se a una funció concreta i al seu entorn, siga d'indumentària, del llar o decoració, o a altres sectors productius d'aplicació no específicament tèxtil. Es

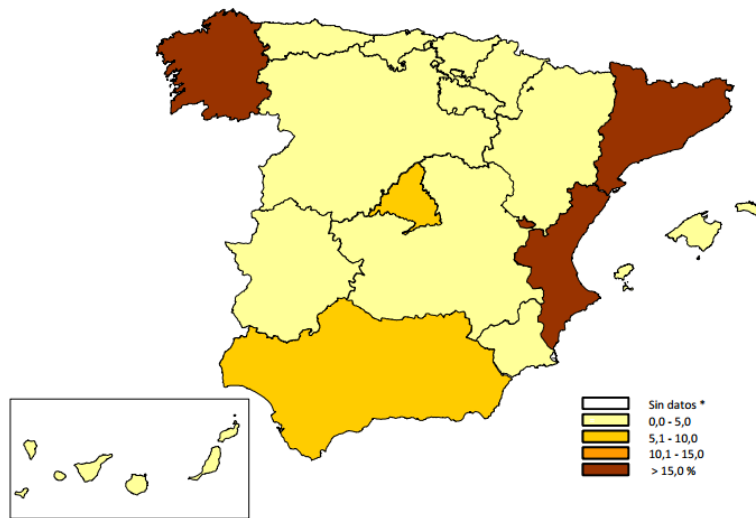
pot profunditzar en la delimitació d'aquests microcluster a través dels usos finals o segments estratègics en els que competeixen els diferents productes.

Aquestes indústries, a excepció de les grans multinacionals productores de fibres, són principalment de grandària mitjana, encara que n'hi ha un bon nombre de petites empreses amb una producció diversificada en diversos segments finals, si bé el seu nivell d'integració vertical resulta, de moment mínim. La integració vertical és una qüestió important en aquest segment posat que les característiques funcionals d'aquests productes, les du a competir en mercats completament nous (obra civil, agricultura, construcció, etc.) en els que la consideració de producte tèxtil és més anecdòtica que la real.

Una de les característiques bàsiques del procés de fabricació de tèxtils tècnics radica en els elevats nivells tecnològics que aquesta requereix. Aquesta necessitat no es circumscriu tant a la maquinària utilitzada, que no sol ser diferent de l'habitual en la indústria tèxtil, com a la disposició d'instal·lacions i processos de control que permeten l'obtenció dels alts nivells de qualitat que aquest tipus de producte exigeix. De la mateixa forma, la necessitat de donar una resposta ràpida als requeriments del client obliga a l'existència d'un sistema productiu flexible, en el que la R+D desenvolupa un paper fonamental, no sols respecte al producte, sino també al mercat. De fet, la singularitat dels tèxtils tècnics resideix en la necessitat d'entendre i aplicar no sols als principis de ciència i tecnologia tèxtil, sino també als dels sectors o mercats als que van dirigits, posat que, en aquest cas, gran part de la tecnologia i especialització associada amb la indústria resideix en una comprensió de les necessitats, usos i dinàmiques dels diferents sectors del mercat als que s'orienten aquests productes, que són molt diversos. Així, una empresa que desenvolupa tèxtils per a enginyeria civil (geotèxtils), per exemple, no sols deu conèixer els processos d'obtenció del producte acabat, sino també les característiques del procés d'enginyeria al que s'incorpora i els requeriments tècnics acordes al mateix.

Per concloure aquest apartat, es pot dir que la indústria tèxtil-confecció es caracteritza, tant en termes productius com d'innovació, per l'existència d'una forta dependència tecnològica d'altres sectors, el que repercuteix en una posició molt dèbil de la mateixa indústria i l'existència de fortes economies externes, existeix una tendència clara a la configuració productiva mitjançant un model d'organització basat en l'especialització flexible, amb una forta base territorial.

Figura 10: Producció del sector (percentatge sobre el total)



Font: Enquesta Industrial d'Empreses 2014 (INE) i elaboració pròpia (divisions 13 i 14 CNAE 2009)

5. EXPERIÈNCIES PRÀCTIQUES

5.1. CAS D'ÈXIT DE REINDUSTRIALITZACIÓ: Programa de reestructuració del Govern Basc

Deguda la especial duresa de la crisi que va sofrir el País Basc, entre els anys 1975 i 1986, on en els Territoris Històrics Bascs es varen perdre més de 200.000 llocs de treball. En aquest cas la evolució negativa va tindre especial incidència en la indústria, on es varen perdre 149.000 llocs, passant de 423.000 llocs en 1975 a 274.000 llocs en 1986.

Per aquest motiu el Govern Basc va posar en marxa una política i uns mitjos per recolzar el procés de reestructuració d'aquells empreses i sectors que, per la seua dimensió i característiques, no s'havien inclòs en els plans de reconversió estatal.

Aquesta Política de Reestructuració es va basar en la elecció d'una via intermèdia, equidistant entre el liberalisme a la ultrança, i el intervencionisme radical, consistent en complementar des de el sector públic el esforç de les empreses i sectors per superar la crisi, atenent al mínim deteriorament del teixit industrial i compatible amb el funcionament de les regles bàsiques d'ajust en una economia de mercat.

En febrer de 1982, es varen publicar les Normes de Procediment per a la Resolució d'Ajudes Extraordinàries destinades a la Reconversió d'empreses, que constituïria la base de la seua actuació futura, i on es mantenia que l'Administració Central era qui tenia competència per a declarar els sectors de reconversió. En canvi, la necessitat d'atendre a sectors de forta implantació en el País Basc, com eren el sector armer, ferramenta manual i màquina-ferramenta va conduir a l'Administració Autònoma Basca a complementar el procés de reconversió amb la dotació de recursos per al re ajust, modernització i relançament de dits sectors.

L'objectiu perseguit per la Política de Reestructuració es va centrar en aplegar un nivell adequat de competitivitat internacional en aquells sectors més madurs de l'economia basca. Davant la previsió del gran esforç de re ajust, sanejament i modernització que havia que dur a terme, es va crear la Societat per a la Promoció i Reconversió Industrial S.A.(SPRI), com a principal instrument de la gestió i execució de les actuacions a desenvolupar de reconversió i promoció industrial.

El programa de Reestructuració del Govern Basc s'organitzava en base a cinc línies de actuació principals:

- Préstecs de Reconversió (1981-1984)
- Reestructuració del Sector Armer (1984)
- Pla de Relançament Excepcional (PRE) (1985-1987)
- Pla de Rescat, Reestructuració i Reorientació Laboral, Pla 3R (1992-1993).
- Programa Bideratu (2000-vigent)

Les empreses acollides a aquests Programes varen rebre entre els anys 1981 i 1984 en forma de crèdits, avals i subvencions necessàries per possibilitar el seu procés d'ajust. Es tractaven de préstecs molt avantatjosos, comparats amb els vigents en el mercat, que devengaven un interès de l'11% amb un termini d'amortització que aplegaven als 10 anys. Entre els sectors que es beneficiaren de les ajudes concedides en aquesta fase, destaquen el sector armer, ferramenta manual, màquina –ferramenta i tortilleria.

Però la reestructuració va comptar amb una dificultat afegida de la excessiva concentració del teixit industrial basc, compostat per moltes empreses de grandària mitjana i xicoteta. Sobre la base d'aquesta constatació, en 1984 es va procedir a la modificació de les Normes de Procediment per a la Resolució d'Ajudes Extraordinàries destinades a la Reconversió d'Empreses per contemplar la possibilitat de concedir ajudes a empreses individuals en suposats excepcionals. L'adaptació es va realitzar d'acord amb els següents criteris:

- 1) Complementarietat de les ajudes de la Administració Basca al procés re estructurador de l'Administració Central
- 2) Necessitat de que el sector que volgués acollir-se als programes de reestructuració formalitzés una sol·licitud, que tenia que anar acompanyada d'un informe sobre la situació del sector, les seues perspectives de futur, els fins de la reestructuració i les accions comuns Inter empresarials.
- 3) Declaració per part del Govern Basc de considerar un determinat sector en reestructuració.
- 4) Indicació per part del Govern Basc de les condicions d'execució del procés de reestructuració, fixant objectiu, requisits, terminis i ajudes.
- 5) Obligació de construir un organisme gestor de la reestructuració amb presència de membres de la Administració, que s'encarregaven de sol·licitar ajudes una vegada aplegaven als acords necessaris entre les bandes implicades en la reestructuració.

En aquest context es va llançar en juny de 1985 el Pla de Rellançament Excepcional(PRE), amb l'objectiu d'aplegar a aquells sectors tan importants de l'economia basca com eren la màquina-ferramenta o el paper entre altres. Eren sectors compostats per un nombre excessiu d'empreses i que per la seua dimensió reduïda o inapropiada, així com per les seues peculiaritats organitzatives, familiars o personals, feien més complex el procés de reestructuració.

El PRE es va plantejar com un pla unitari i triennal, en el que s'establia un marc de recolzaments que potenciaven actuacions Inter empresarials i millores de la gestió, inversions en actius fixes e innovació en processos i productes mitjançant activitats d'investigació i desenvolupament tecnològic. Un dels fonaments del PRE era que la selecció de sectors en reestructuració no es fera per via administrativa, sino buscant el consens de les parts implicades. En aquest sentit el PRE va tindre que superar moltes dificultats per aconseguir que els empresaris bascs, durs competidors entre si, aplegares a acordar projectes empresarials comuns.

Com a conseqüència de la incorporació a la Comunitat Econòmica Europea en 1986, es varen generar fortes tensions competitives entre les empreses basques. No havia dubte de que

l'economia basca havia deixat de ser competitiva, i més encara en un mercat únic europeu en el que havien desaparegut les aduanes i les barreres aranzelàries. En aquest context, la Comissió Europea va reconèixer la necessitat de crear un marc que permetia el recolzament temporal a un nombre reduït d'empreses, amb criteris restrictius, ajudes taxades, reintegrables i de caràcter temporal, sempre i quant es garanteix la lliure competència.

D'aquesta manera es distingiren dos tipus de recolzaments; les ajudes de rescat a curt termini per resoldre situacions de falta de liquiditat o insolvència tècnica i les ajudes de reestructuració atorgades a empreses en dificultats dins d'un termini estratègic per la reorganització i racionalització de les activitats, o bé per al desenvolupament de les noves activitats o la reconversió de les mateixes. Al objectiu de suavitzar els efectes socials del tancament i facilitar el mateix amb mesures no traumàtiques, es podien justificar en alguns casos ajudes públiques de reorientació laboral de caràcter complementari a les citades anteriorment.

Aquestes actuacions de rescat, reestructuració i reorientació laboral es plantejaren per primera vegada en el Marc General d'Actuació de Política Industrial 1991-1995 com *Actuacions Especials a Favor de les Empreses en Crisi*, en el context del que es conegué com les "Tres Qüestions Prèvies", que feien referència a la posada en marxa d'actuacions dirigides a:

- Prestar recolzament al sector del Acer de Valor Afegit
- Prestar recolzament a les empreses en crisi
- Atraure i desenvolupar noves inversions estratègiques

Es així com va sorgir el Pla 3R (Rescat, reestructuració i Reorientació Laboral); com un instrument resultant de la cooperació interinstitucional al servei de la Política de Suport Financer de les Empreses.

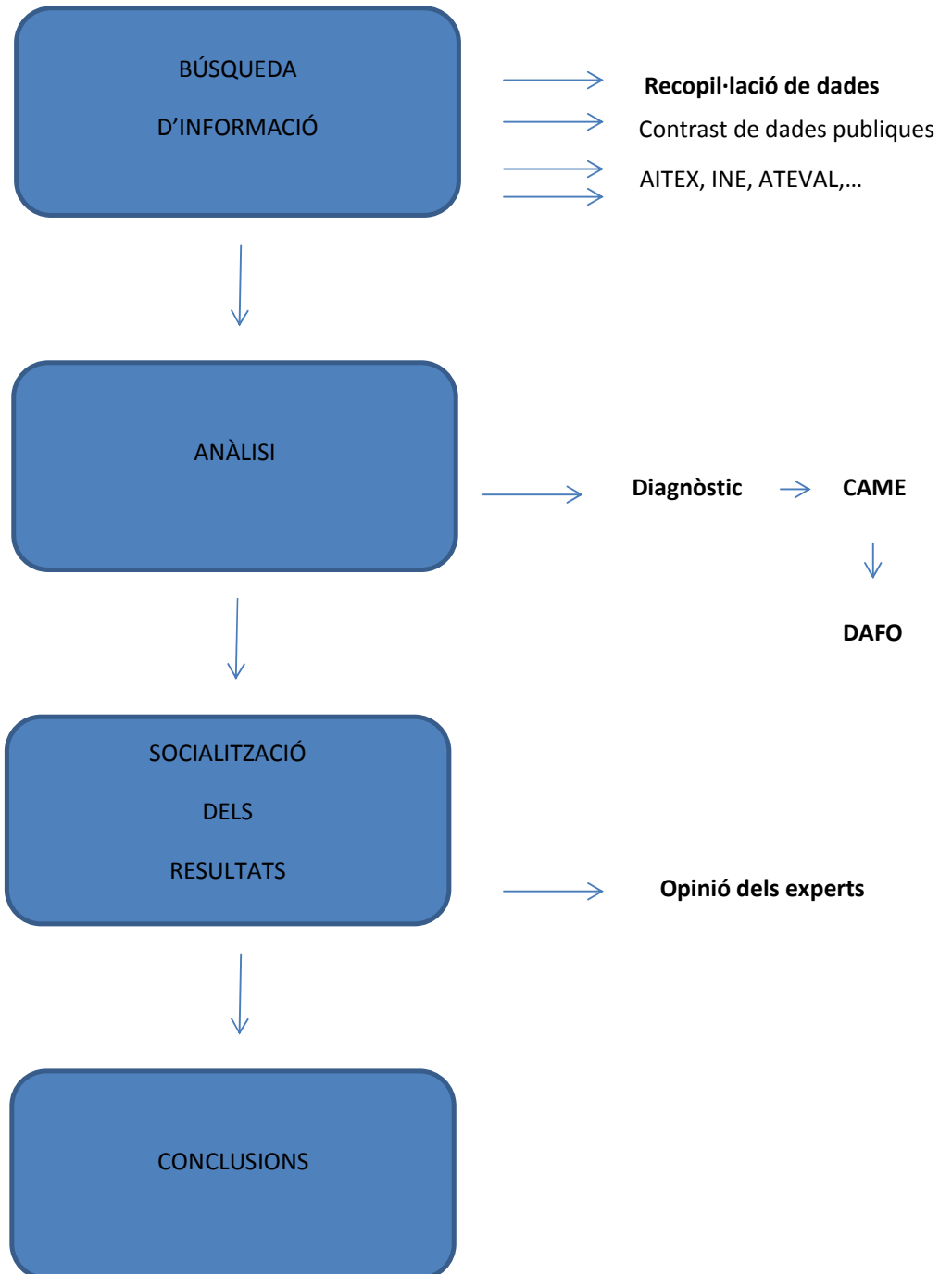
Les condicions favorables de la segona meitat de la dècada dels 90, unides a les reformes que s'esdevingueren des de principis dels 80, donaren lloc a un forta eixida de la indústria basca, demostrant la seua capacitat d'adaptació a les noves regles del joc econòmic i de dur a terme un important canvi estructural amb millores substancials de la seua posició competitiva en els mercats europeus i internacionals.

Per altra banda, per a algunes empreses la situació de crisi ha persistit, o els seus desequilibris financers han segut el suficientment significatius com per a condicionar les seues possibilitats de viabilitat a mig i llarg termini. Per açò, es va posar en marxa, en el marc del Pla Interinstitucional de Promoció Econòmica 2000-2003, el Programa Bideratiu, que sobre la base del criteri de minimització de la interferència de les institucions en la lliure competència, pretén restablir les condicions competitives de l'empresa amb la celeritat i de forma permanent, exigint compromisos reals de futur a totes les parts implicades.

6. METODOLOGIA DEL TREBALL

En aquest treball s'ha decidit emprar un enfocament totalment qualitatiu per tal de comprendre un fenomen encara en construcció (la reindustrialització) i que, per tant, no pot ser abordat d'una manera totalment quantitativa (Silverman, 2005). La raó d'aquesta decisió radica en la necessitat d'entendre el significat i la posada en marxa d'un procés de reindustrialització, més que un càlcul de les probabilitats que es doneix el fenomen en un moment donat. Per això, l'autora ha posat tot l'èmfasi en escoltar no només els experts a qui a consultat de primera mà, sinó també tracten de reflectir pel que fa a un procés de modernització d'un sector, del qual hi ha una experiència acumulada als llargs dels anys, i que, per tant, és relativament fàcil trobar informació.

6.1. DIAGRAMA METODOLÒGIC



6.2. TÈCNIQUES UTILITZADES

Les tècniques utilitzades per al desenvolupament del present treball s'expliquen a continuació.

6.2.1. Revisió documental

Aquesta esta basada en revisar llibres i documents que contenen dades estadístiques, històriques, etc. Per açò consultarem varios autors, així com algunes dades exposades pel INE, IVEX, IVACE, AITEX. També hem consultat varios estudis com l'elaborat per la consultora i auditora KPMG sobre les expectatives empresarials de la Comunitat Valenciana en el període de 2015-2016.

Amb açò vàrem poder recopilar les dades necessàries per poder platejar un DAFO de contrast amb les problemàtiques que tenia la indústria valenciana i en concret el sector tèxtil en dades agregades. La mostra de l'estudi de KPMG es fa sobre empreses de gran grandària cosa que no es representativa per a nosaltres en aquest treball i per al que ocorre en la indústria valenciana actual, ja que la majoria de les empreses son de grandària reduït i de reduïda plantilla de treballadors.

6.2.2. Consulta als experts

Amb la fi de conèixer l'opinió dels experts posats en la matèria al voltant de la situació de la indústria valenciana i del sector tèxtil valencià hem dut a terme una sèrie de preguntes, per donar-nos una idea més fidel de la visió que les persones involucrades en aquest sector i en aquesta problemàtica tenen, i facilitar d'aquesta forma el plantejament dels distints escenaris.

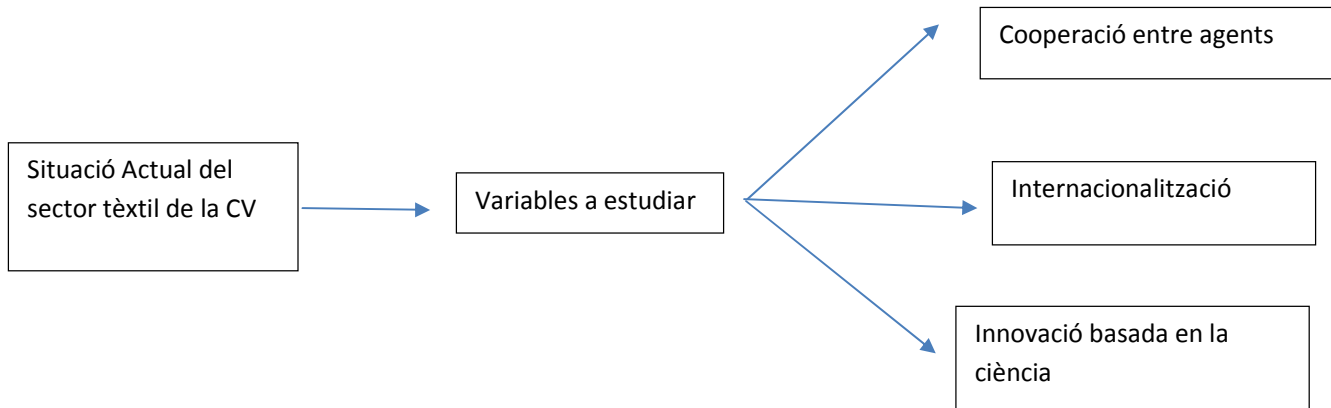
Inicialment hem agafat una mostra de 32 persones que finalment hem obtingut una resposta de 9 d'ells. Considerem que es suficient ja que son respostes qualitatives i exposades a un públic en concret que entén de la matèria i per tant no es mira la quantitat sino la qualitat de la resposta.

6.2.3. Plantejament dels escenaris

Per a l'elaboració dels escenaris del sector de la indústria tèxtil valenciana va ser necessària l'aplicació d'una sèrie de pautes, les mateixes que expliquem a continuació:

Primerament es va definir la situació en la que es troba aquesta indústria actualment, prenent en conter diverses variables; açò es va plantejar com a base o punt central de les projeccions i escenaris que es presenten al llarg del treball.

Figura 11: Esquema de formulació d'escenaris



Font: Elaboració pròpia

Posteriorment es necessari desenvolupar, per a cada escenari, els següents passos:

a) Definició

Inicialment varem definir la situació de cadascun dels escenaris exposats en el diagrama anterior.

b) Argument

En aquest fase s'han plantejat els aspectes clau de cadascun dels escenaris.

- Cooperació entre agents: tal i com hem comentat durant el treball sistema València esta dividit en diferents entorns. En l'entorn científic que està bàsicament per els grups d'investigadors de les Universitats i Organismes Públics o Privats d'Investigació. En la comunitat valenciana està format per les 5 universitats publiques; el Consell Superior d'Investigacions Científiques (CSIC); i la Generalitat Valenciana (GVA). El sector del tèxtil en la comunitat valenciana es troba regulat per l'AITEX.
- Internacionalització: perquè el mercat s'internacionalitzés cal mantenir uns factors clau, com son: l'estabilitat política; s'ha de donar finançament a les empreses perquè puguin invertir en traure el mercat a l'exterior; reducció de la pressió fiscal, tant en impostos nacionals com aranzelaris; flexibilització de la legislació laboral perquè es puga contractar a més treballadors qualificats i en més quantia, ja que el grandària de les empreses de la comunitat valenciana es molt reduït; seguretat jurídica; simplificació administrativa, perquè no haca tanta burocràcia; manteniment de la

inversió estrangera; i sobretot fomentar les polítiques de recolzament a la internacionalització.

- Innovació basada en la ciència: per poder disposar d'innovacions en la ciència cal invertir en investigadors de qualitat. Per tant, en el cas de les empreses s'ha d'augmentar la capacitat per captar recursos financers de fons competitiu per poder invertir en la contractació de bons investigadors. En quant a les universitats han de produir un bon coneixement científic i intentar participar al màxim en activitats d'investigació lligades a activitats de R+D per aconseguir subvencions i concessions públiques. S'han de contractar a bons professionals docents en les Universitats ja que aquestes soles creixen en funció del coneixement que fomenten en els estudiants. El govern també ha de recolzar a aquests actors amb polítiques de finançament i impuls de R+D.

c) DAFO proposat per al sector tèxtil de la Comunitat Valenciana

Taula 17: DAFO a partir de l'anterior (figura 7)

DEBILITATS	AMENACES
<ul style="list-style-type: none"> -Reduïda grandària empresarial -Baixa inversió de les empreses en R+D -Empreses familiars -Baixa formació tecnològica dels treballadors 	<ul style="list-style-type: none"> -Forta especialització de les empreses internacionals -Posicionament dels competidors potencials amb marques reconegudes. -Potencials competidors amb preus més baixos. -Barreres culturals, legals i econòmiques per accedir a determinats mercats objectiu.
FORTALESES	OPORTUNITATS
<ul style="list-style-type: none"> -Coneixement del sector -Situació geogràfica privilegiada dels municipis de major tradició tèxtil de la C.V. 	<ul style="list-style-type: none"> -Diversificació de productes -Millora de la percepció d'Espanya (ací s'inclou a la Comunitat Valenciana) com a país i com a marca d'origen. -Existència d'un nombre reduït d'empreses espanyoles (Inditex, Mango...) amb un excel·lent posicionament en els mercats internacionals.

Font: Elaboració pròpia a partir del anterior

- d) Preguntes proposades als experts de la matèria segons els escenaris presentats anteriorment. Temàtica de la pregunta, l'enquesta es pot veure en els annexes.
- 1) Es plantegen els problemes actuals que n'hi ha en la indústria tèxtil valenciana (tradicional, poc especialitzada, etc.) i les possible solucions (polítiques estratègiques, plans d'actuació, etc.)
 - 2) Fa una comparativa amb la cooperació actual dels instituts tecnològics valencians amb les Universitats, per veure si es correcta i si es pot millorar.
 - 3) Exposa la creació dels diferents *clústers* valencians i les actuacions que s'han de dur per crear més sinèrgies entre ells.
 - 4) Es plantegen tres possibles solucions que han d'enumerar per ordre de prioritat i la quarta correspon a una resposta oberta perquè puguin exposar totes les actuacions no indicades en les anteriors.

7. ANÀLISI I SONDEJOS

En aquest apartat anem a procedir a l'anàlisi dels resultats obtesos gràcies a les enquestes contestades pels experts.

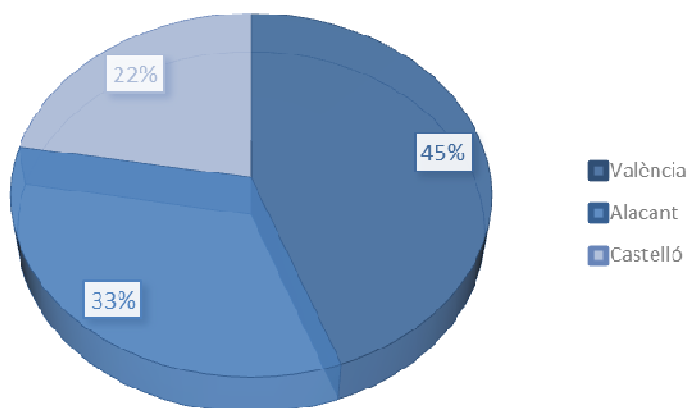
Seguidament hem decidit segmentar l'enquesta en atenent a 3 factors:

- a) Codi postal
- b) Perfil professional
- c) Edat dels enquestats

7.1. SEGMENTACIÓ PER CODI POSTAL

En aquest segment hem trobat codis postal corresponents a províncies i municipis de: València (46xxx), Alacant (03xxx) i Castelló (12xxx).

Figura 12: gràfica per codi postal



Font: Elaboració pròpia a partir dels resultats

En aquesta gràfica podem veure el pes que té cada província en la implicació de la re-industrialització del sector tèxtil.

El 45% queda representat per la província de València. Tampoc és difícil pensar que València al ser la capital de la Comunitat Valenciana alberga a un major nombre de persones d'origen i d'immigrants d'altres comarques que oportunitats de negoci i d'expansió en la capital.

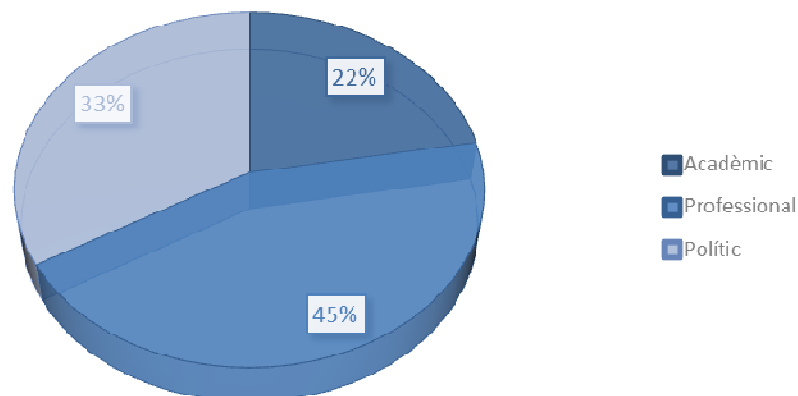
Seguidament trobem a Alacant amb un 33% del pes que representen els experts. En la província d'Alacant trobem els principals municipis productors de tèxtil, que són: Alcoi, Cocentaina, Muro, Albaida, Banyeres, Ontinyent, Bocairent, Agullent, Crevillent i Callosa del Segura. Per tant, són persones amb un coneixement profund pel que fa a aquest sector.

Finalment, el 22% es representat pels experts situats en la província o municipis de Castelló.

7.2. SEGMENTACIÓ PER PERFIL PROFESSIONAL

En aquest apartat hem segmentat pel perfil professional dels enquestats que son els següents: acadèmic, professional i polític.

Figura 13: Gràfica per perfil professional



Font: Elaboració pròpia a partir dels resultats

Tal i com veiem en la gràfica el 45% dels enquestats tenen un perfil professional, es a dir, son empresaris o pertanyen a alguna organització empresarial (Cambra de comerç, cercle d'empresaris, etc). La Comunitat Valenciana predomina per tindre uns treballadors poc formats a les empreses, però també es caracteritza per tindre un sector amb molta maduresa. Tal vegada els treballadors no sempre tenen titulació acadèmica però l'experiència en el sector també es un valor afegit que fa conèixer-lo molt bé.

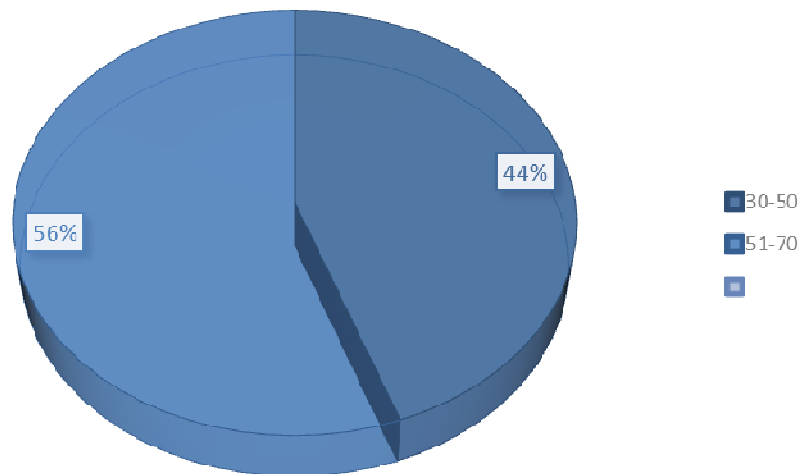
El següent perfil es el polític, amb un 33%. Ací hem comptat amb l'ajuda d'alguns responsables d'àrees en l'Ajuntament d'Alcoi i altres en CC.OO. Podem dir que el pes d'aquest perfil pot ser de gran ajuda, ja que estan més prop dels mànecs executors quan a polítiques d'actuació.

En últim lloc, el perfil acadèmic està representat per un 22% del total d'experts. En aquest perfil entren mestres i docents d'Universitats, centres d'investigació i demés organitzacions docents.

7.3. SEGMENTACIÓ PER EDAT

Per últim hem segmentat per l'edat dels enquestats. Els hem dividit en dos subgrups que van de 30-50 anys i de 51-70 anys.

Figura 14: Gràfica per codi postal



Font: Elaboració pròpia a partir dels resultats

En aquesta gràfica veiem la segmentació per edat. Aquesta valoració ens mostra que el 56% dels enquestats són persones amb una edat compresa entre els 51 als 70 anys. Ací podem apreciar la maduresa del sector, ja que la majoria de les empreses tèxtils són de caràcter familiar. I com hem vist en la gràfica anterior de perfil professional, la major part dels enquestats tenen un perfil professional, són empresaris o pertanyen a alguna organització empresarial.

L'altre col·lectiu representa el 44%, aquest està integrat per experts que tenen una edat d'entre 30 i 50 anys. Ací pot estar el sector acadèmic i les persones que es dediquen a estudiar el tèxtil, sense necessitat de tindre una empresa o pertànyer a un col·lectiu.

Una vegada fet l'anàlisi per segments passem a l'anàlisi de les preguntes que lis hem fet als enquestats

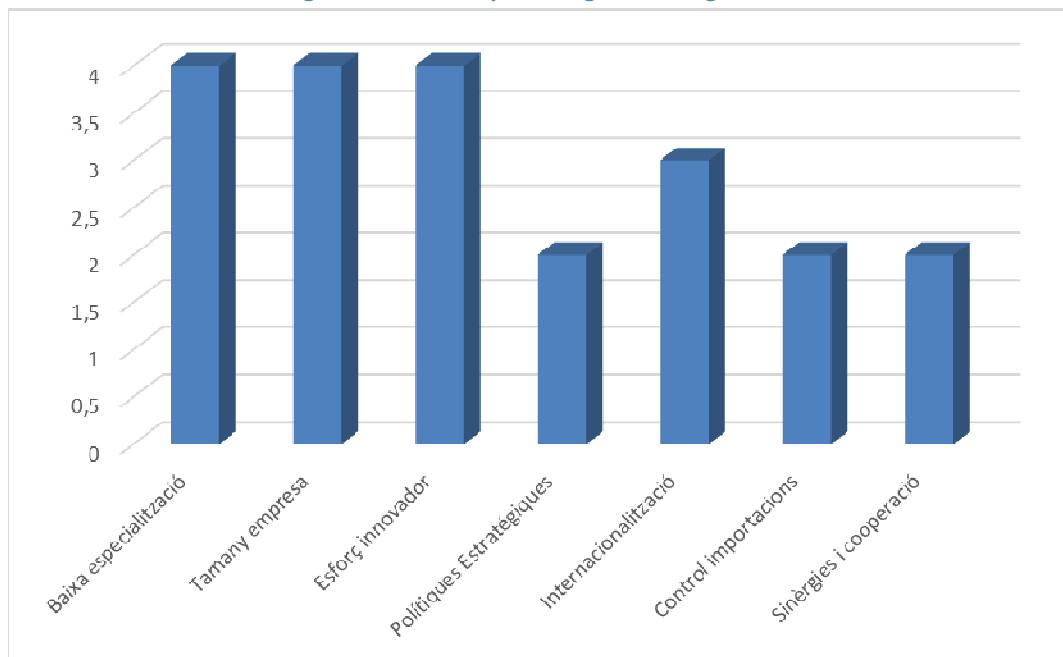
En aquest apartat hem decidit crear unes categories que resumeixen el contingut que més es repeteix en les respostes que han donat els enquestats

7.4. PREGUNTA 1: SOLUCIONS ESTRATÈGIQUES

En aquesta pregunta hem pogut extraure 7 categories, les quals són les següents:

Categories	Nombre
Baixa especialització	4
Grandària empresa	4
Esforz innovador	4
Internacionalització	3
Control i importacions	2
Sinèrgies i cooperació	2
Polítiques estratègiques	2

Figura 15: Gràfica per categories. Pregunta 1



Font: Elaboració pròpia a partir dels resultats

En la primera qüestió sotmesa a la consulta a experts hem pogut agrupar les respostes en 7 categories d'actuació.

En primer lloc, el 44% dels enquestats pensen que en la indústria tèxtil valenciana n'hi ha una baixa especialització i falta formació per fer més professional el sector. I així per tant, poder accedir a mercats més innovadors i internacionals.

La segona variable estudiada es el grandària de l'empresa, el qual han comentat també com a mostra de debilitat el 44% dels enquestats. Alguns consideren que no es tan important tindre un grandària reduït, ja que del caràcter del tèxtil valencià junt amb el del tèxtil Portuguès i Italià que permeten que cohabituen els dos a la mateixa hora.

L'esforç innovador també està valorat en el 44% dels enquestats pensen que es deuria de fer un esforç per fomentar la innovació mitjançant la diversificació de productes com el tèxtil tècnic que inclou una elevada especialització tecnològica i de caràcter innovador. També aconsellen que estar en un mercat on n'hi hasquen actors més especialitzats i altres menys el propi sentiment d'auto exigència per el nivell que exigeix el mercat faran avançar al que es queda enrere. La sinèrgia que produeix un sector avançat s'ha de perfeccionar i millorar en els altres sectors que estan per darrere.

L' internacionalització es altra variable a estudiar, la qual ha segut valorada pel 33% dels enquestats aproximadament. Puntualitzen varies actuacions que s'han de seguir per poder fomentar-la per la millora de la competitivitat mitjançant l'augment de la productivitat. També es marquen plans d'actuació on fomenten polítiques de protecció de marca i disseny per incrementar aquesta competitivitat. Altre factor valorat es que es puga competir en igualtat de condicions on els requisits exigits siguen iguals per en qualsevol dels països on es treballa, per tant que no hi hagen barreres tècniques ni barreres comercials als productes i a les empreses.

L'altra variable qualitativa a estudiar son les polítiques estratègiques on el 22% aproximadament indica que es deurien d'aplicar. Ací s'inclouen polítiques que recolzen la innovació, polítiques aranzelàries, energètiques i d'infraestructures logístiques i de la comunicació.

El control de les importacions on ha segut valorada per el 22% dels enquestats. Amb aquesta mesura intenten acabar amb el Dumping social i empresarial entre empreses del sector.

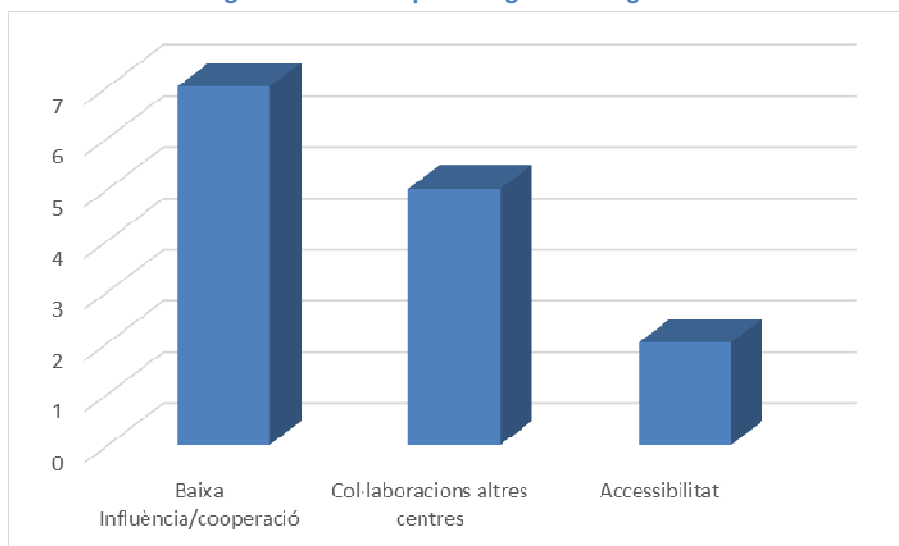
L'última variable a estudiar, i no per a això menys important, son les sinèrgies i cooperació entre les empreses i els centres i Instituts tecnològics, on afirmen, el 22% dels enquestats, que sense aquesta no haurà un canvi en la indústria. No tot està en la inversió, també es poden promoure avanços per l'exigència del mercat. Aquesta sinèrgia s'aconsegueix amb uns sistemes de comunicació que acosta els avanços tecnològics i de gestió a qualsevol grandària empresa.

7.5. PREGUNTA 2: COL-LABORACIONS CENTRES TECNOLÒGICS - UNIVERSITATS

Continuant amb la segona pregunta hem extret 3 categories que serien les següents:

Categories	Nombre
Baixa influència / cooperació	7
Col·laboracions altres centres	5
Accessibilitat	2

Figura 16: Gràfica per categories. Pregunta 2



Font: Elaboració pròpia a partir dels resultats

De la segona qüestió plantejada als experts hem pogut extraure 3 categories de variables qualitatives a estudiar.

La primera variable a estudiar, i la que més pes concentra en les respostes de les enquestes, es la baixa influència i cooperació que n'hi ha entre el centre AITEX i la Universitat . En aquesta categoria 78% dels experts consideren que es baixa la col·laboració o que no son suficients. Comenten alguns casos de baixa col·laboració de la Universitat en el sector tèxtil respecte a altres sectors com el ceràmic, per exemple. A d'açò al·lega la baixa especialització tecnològica del sector i que per tant AITEX tampoc te capacitat per corregir aquestes manques.

En la segona variable el 56% dels enquestats opinen que han d'haver col·laboracions en altres centres perquè no son les úniques col·laboracions les de l'AITEX i la Universitat. Entitats com: INESCOP, AIMPLAS, IBV, i universitats com la d'Alacant, la Miguel Hernández, o la Universitat de Valencia. L'IVACE i l'Agència Valenciana de la Innovació també tindrien molt que fer en aquestes col·laboracions. Per tant les combinacions d'AITEX-empreses, empresa-empresa,

universitat - empresa, empresa-Formació professional i totes les combinacions d'aquesta, son necessàries i obligatòries per a tindre èxit.

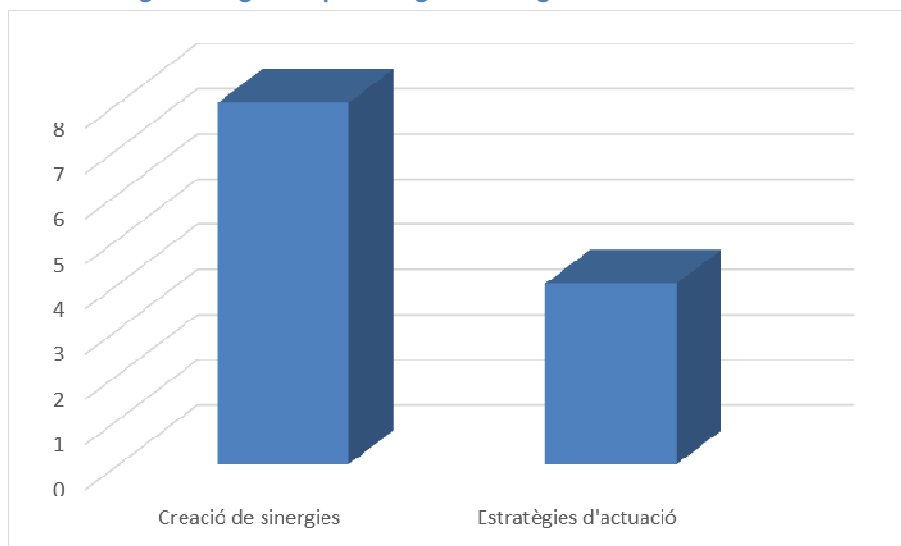
La tercera i última variable es l'accessibilitat i ha estat present en el 22% de les respostes dels enquestats. Per accessibilitat donen a entendre que s'han d'acostar els avanços tecnològics i la gestió, obtesa en les Universitats, a les empreses. Per tant encara que la formació dels empresaris tèxtils siga mitja-baixa, l'experiència en el sector es un valor afegit que pot provocar una gran sinèrgia.

7.6. PREGUNTA 3: POSSIBLES SINÈRGIES

En la tercera pregunta hem pogut extraure 2 categories principals, que serien les següents:

Categories	Nombre
Creació sinèrgies	8
Estratègies d'actuació	4

Figura 17: gràfica per categories. Pregunta 3



Font: Elaboració pròpia a partir dels resultats

El 89% dels enquestats pensa que les sinèrgies actuals no son lo suficientment efectives. Expliquen que no n'hi ha ninguna institució que organitza els clústers, i que sols funcionen bé les col·laboracions entre organismes tals com el AITEX i la Universitat. Altres comenten que en alguns sectors n'hi han millors sinèrgies que en altres i que podrien donar-se més ja que n'hi han mercats on poden sorgir, com: la construcció, la sanitat, el deport, l'automoció i el transport públic, etc. A més incideixen que el govern autonòmic ha d'afavorir aquesta

interacció, ja que es el que coneix les especificacions del mateix. L'aposta i la inversió en investigació i cooperació serien fonamentals en aquest.

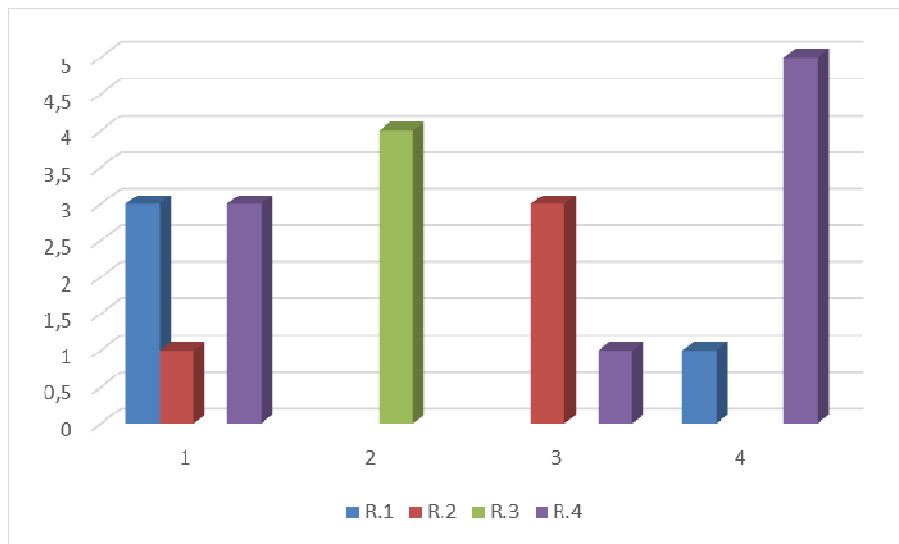
Per altra banda s'ha extret el plantejament d'estratègies d'actuació, que han estat presents en un 44% de les enquestes. Ací es plantegen varies estratègies, com les d'especialització intel·ligent per implantar en la fabricació avançada (política d'innovació); la política de promoció internacional per a la diversificació sectorial i geogràfica de les exportacions, per a la búsqueda d'agents i distribuïdors, etc; política per fomentar les col·laboracions entre agents com les presentades en la pregunta 2 (AITEX-Universitat).

7.7. PREGUNTA 4: PROPOSTA FINAL DE SOLUCIONS

Finalment en la quarta i última pregunta hem fet una taula on mostrem de les quatre solucions plantejades la prioritat de l'1 al 4 que hem donat als experts perquè classifiquen de més a menys important. Per així fer un rànking de les propostes més importants i que s'haurien d'executar en la major brevetat possible. La quarta opció es una resposta oberta perquè ells comenten les opcions que no vegem contemplades en les anteriors.

Resposta	1	2	3	4
R.1.	3			1
R.2.	1		3	
R.3.		4		
R.4.	3		1	5

Figura 18: Gràfica per categories. Pregunta 4



Font: Elaboració pròpia a partir dels resultats

En el cas de l'opció 1 ha segut elegida amb una prioritat 1 en el 33% dels casos i sols amb un 11% en la prioritat 4. Aquesta resposta contemplava la l'opció de realitzar canvis polítics , estructurals i socioeconòmics per a fomentar la cultura tèxtil i proporcionar els mitjans necessaris per a millorar les debilitats i acabar amb les amenaces existents.

En la segona resposta sols un 11% l'ha elegit en la prioritat 1 i un 33% en prioritat 3. Ací exposen les necessitats d'invertir en R+D i diversificar en la creació de nous productes per a estar a l'altura dels competidors.

La resposta 3 planteja garantir un pla de re-industrialització sostenible inviable al llarg del temps perquè es reduïexquen al mínim possible els impactes econòmics. Aquesta ha segut valorada amb una prioritat d'un 2 en un 33% de les respostes

L'última pregunta es la resposta oberta, ací han classificat amb un 55% amb prioritat 4 on alguns han posat algunes actuacions i altres no. Amb una prioritat d'un 1 l'han classificat un 11% dels enquestats. Finalment en un 33% de les enquestes els experts classifiquen aquesta resposta amb una prioritat d'un 1, ja que no han donat prioritat a ninguna de les anteriors mesures proposades. Alguns han considerat que son tres pilars igualment bàsics i fonamentals que s'han de potenciar el seu impacte i proporcionar els recursos necessaris per a la seua correcta evolució. També han considerat molt necessari que haja més dinàmica i compromís empresarial a mitjà i llarg termini, i que es fugeixca del curt termini. Per tant s'ha d'invertir en els sectors industrials amb base tecnològica potent.

Un dels enquestats ha volgut fer la seua pròpia distribució de les actuacions a plantejar:

1. Augmentar les ajudes per a la formació, qualificació i reciclatge dels treballadors i directius i per a la investigació i anàlisi del sector i mercats
2. Recolzament econòmic i. Establir subvencions fiscals que faciliten les adquisicions i fusions. Major recolzament financer per a la diversificació cap a nous productes tèxtils i per al reflotament d'empreses en crisi.
3. Internacionalització de la indústria tèxtil. Dotar de més instruments que afavoreixen l'accés als mercats exteriors i seguir apostant per la creació d'una bona imatge de país a través d'una marca de qualitat.
4. Potenciar el associacionisme i cooperació empresarial amb altres sector relacionats.

8. CONCLUSIONS I RECOMANACIONS

Basant-me en l'estudi realitzat sobre el sector tèxtil valencià, he aplegat a les següents consideracions finals:

El sector del tèxtil i confecció es caracteritza per ser un sector madur tradicional i amb una grandària d'empresa xicoteta i mitjà que suposa el 83%, ja que l'altre 17% són empreses de més de 10 treballadors.

La inèrcia mostrada per l'economia valenciana i el panorama econòmic europeu sostenen un escenari en el que la recuperació de l'activitat en la regió es consolida, malgrat un entorn de risc creixent. S'espera un augment del PIB del 2,7% en 2016 i 2017, recolzat en factors tant externs com interns. Aquest creixement sostingut permetrà la creació neta de 120 mil empleats en aquest bienni i reduir la taxa d'atur però fins al 17% a finals de 2017.

Malgrat una lleugera desacceleració en l'últim trimestre de l'exercici, les exportacions de béns de la Comunitat Valenciana creixeran un 15,3% en 2015, acumulant sis anys consecutius de variacions positives. El sector automotriu va acumular més d'una quarta part de les vendes a l'exterior i va experimentar dos terços del creixement observat. Arrel de les inversions realitzades en el sector industrial de la Comunitat, les vendes d'automòbils han liderat el creixement de les exportacions valencianes des de 2013, doblant el seu pes en el total de vendes. Sols certes restriccions temporals d'oferta -lligades a la millora de la capacitat instal·lada- han interromput aquesta tendència.

A nivell extern, l'economia mundial seguirà creixent lleugerament per damunt del 3,0%, el que unit a la caiguda en el preu del petroli sustentarà l'augment de les exportacions de béns i del turisme. La desacceleració de Xina i Llatina-Amèrica i l'apreciació de l'euro front a les principals divises emergents podrien reorientar el creixement de les vendes exteriors cap a Europa i les economies desenvolupades. A nivell domèstic, el creixement es recolzarà en una política monetària expansiva, en la dilació del procés de consolidació fiscal, en la correcció de certs desequilibris interns, en els efectes de les reformes implementades i en els canvis en l'estructura productiva. Entre aquests últims destaca la reorientació de la inversió cap al sector industrial i de la demanda agregada cap a les exportacions.

Quant a polítiques, la fiscal segons l'informe del BBVA (1 semestre del 2016) s'espera que el cicle econòmic torna a contribuir a la reducció del dèficit de la Generalitat. Encara que els pressupostos aprovats per al 2016 no inclouen mesures que compensen a la desviació sobre l'objectiu de 2015 i continuen amb la política expansiva iniciada en l'any anterior. En concret els pressupostos mostren una expansió de la despesa no financera del +0,4% en 2016, xifra llunyana del -1,1% que, tenint en conter els ingressos previstos, seria necessari per alçar l'objectiu d'estabilitat pressupostaria en el present exercici. Com a conseqüència, i en asusència de noves mesures d'ajust fiscal, resulta probable un nou incompliment de l'objectiu d'estabilitat també en 2016.

Tal i com hem vist en les respostes de l'enquesta presentada als experts cal invertir per augmentar el grandària de l'empresa i la formació dels treballadors per aconseguir que el sector siga més competitiu internacionalment. A nivell polític seria molt important la protecció

de la marca i el disseny. També seria desitjable que la política recolzés la investigació i la innovació. A més aquesta indústria té uns subsectors com els Tècnics i Capcelera amb un gran potencial. Una major sensibilitat cap a les debilitats abans mencionades en temes de formació constituïria el tercer pilar sobre aquests tipus d'accions. Altra qüestió es què Governos deuen articular aquestes polítiques. Brussel·les, Madrid i València s'han de coordinar molt bé per aconseguir aquestes mesures. Està clar que la protecció de la creativitat deu fer-se a través d'instàncies superiors (Brussel·les) i que la R+D es un tema nacional (Madrid). Malgrat que, també es de notar que la indústria tèxtil no està implementada de forma homogènia en el territori espanyol, al contrari. A nivell d'empresa, es necessita actuar estratègicament. És un fet que la grandària importa, i que es deu apostar per adquirir una dimensió capaç de controlar els canals de distribució, afrontar modalitats d'internacionalització més compromeses, etc., així que algunes accions podrien anar de la mà de les fusions i adquisicions. Altres accions podrien ser la professionalització de l'equip directiu, aquest seria possible si les empreses apostaren més per la formació dels seus directius i permeteren l'entrada d'aquestes feines de nous professionals, tal vegada els reconeixen graduats universitaris en una clara aposta per ells. Encara que, el xicoteta grandària també es important. Les característiques del tèxtil valencià com el portuguès o italià permeten i exigeixen que ambdós models cohabitin en un mateix espai territorial ja que ambdós es centren en mercats diferents. De tal forma que eixa mateixa empresa, especialista i flexible es clau també en un teixit industrial concentrat especialment. Altra qüestió passa per reflexionar sobre les estratègies a desenvolupar per aquest tipus d'empreses. En aquest sentit dos pareixen claus: l'especialització i la cooperació. Finalment, deguem reconèixer que estem en una situació de crisi econòmica que afecten a les famílies i les empreses però que comença a oferir interessants oportunitats. En aquest sentit, haurà que dur a terme altre tipus d'accions més proactives. Un exemple d'aquest seria revisar la situació financera de les empreses i el plantejament d'alguna acció tipus "Llei de Segona Oportunitat" per a aquelles que han resistit i que ara es veuen limitades la seua capacitat de creixement degut al volum i cost del deute acumulat.

La reindustrialització en la Comunitat Valenciana és una necessitat i una oportunitat en la que tant el sector privat com el sector públic tenen un paper indispensable en els pròxims anys a partir de la col·laboració per tal d'assolir objectius comuns.

Bibliografía

- Buesa, M. y Molero, J. (1998): *Economía Industrial de España. Organización, tecnología e internacionalización*, Editorial Cívitas, Madrid.
- Buesa, M., et al. (2004): *El Sistema Regional de I+D+I de la Comunidad de Madrid*. Ed. Dirección General de Investigación, Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid.
- Cámaras. (2015). *ADUANAS*. Obtenido de ADUANAS: <http://aduanas.camaras.org>
- Canals, J. y Trigo, J. (2001): «La industria textil en el contexto económico», *Horizonte Empresarial*, 2094, 6-10.
- Canals Oliva, Juan (2003) “El sector textil-confección español: situación actual y perspectivas”. *Boletín Económico del ICE*, nº 2768, del 5 al 18 de mayo de 2003
- Callejón, M. y Costa, M.T. (1995), “Economías externas y localización de las actividades industriales”, *Economía Industrial*, 305, 75-89.
- Callejón, M. y Costa, M.T. (1996): “Geografía de la producción. Incidencia de las externalidades en la localización de las actividades en España”. *Información Comercial Española. Revista de Economía*, nº 754, pp. 39-49.
- Callejón, M. y Segarra, A.(1999): “Business Dynamics and Efficiency in Industries and Regions. The case of Spain”, *Small Business Economics*, 13, 253-271.
- CNAE. (2009). CNAE. Obtenido de CNAE: <http://www.cnae.eu/>
- Estadísticas del comercio exterior. (2015). DATACOMEX. Obtenido de DATACOMEX: <http://datacomex.comercio.es/>
- Fabregat Muñoz, V. (2003) “La internacionalización del sector textil-confección”. *Boletín Económico de ICE*, nº 2.768, mayo
- Fernández de Lucio, Ignacio. & Castro Elena. (2013). *El significado de innovar*. Documento de Trabajo del Programa de Experto en divulgación y comunicación de la ciencia y la tecnología, Universidad de Oviedo, Instituto de Gestión de la Innovación y del Conocimiento, Organización de Estados Iberoamericanos.
- Golf Laville, Emilio, & Ortega Colomer, Francisco Javier. (2012). “Fuentes de la Innovación y el papel de las instituciones en el sistema de innovación textil de un distrito industrial valenciano”. *ARBOR, Ciencia, Pensamiento y Cultura*, Vol. 188, Nº 753: 75-96.
- Golf Laville, Emilio. J.; Molina, M. J.; Pla Barber, J. y Puig Blanco, F. (2005): *Plan Estratégico Textil de las CCV*, Ayuntamiento de Ontinyent, p. 289.
- Gobierno Vasco. 1970. Gobierno Vasco. Obtenido de Gobierno Vasco: <http://www.euskadi.eus/gobierno-vasco/inicio/>

- IESE, A. D. (Junio de 2015). *Propuestas para la reindustrialización en España*. Obtenido de Propuestas para la reindustrialización en España:
https://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiY1cqbg_7PAhVCOBQKHdP-BvkQFggcMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.iese.edu%2Fresearch%2Fpdfs%2FST-0379.pdf&usg=AFQjCNE82Bntg5eDavKFKwhavg4X8b4QnQ&sig2=wPIQpEmmLRKGNqSNOKpg9g&bvm
- Infancia, A. E. (2015). *ASEPRI*. Obtenido de <http://www.asepri.es/>
- Information, T. a. (2015). *ITC*. Obtenido de ITC: <http://www.emergingtextiles.com/>
- Instituto Nacional de Estadística. (2015). *DIRCE*. Obtenido de DIRCE:
<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t37/p201/&file=inebase>
- Iturrioz L., Cristina; Aragón A., Cristina; Aranguren Q., M^a José (2002) – “Distribución comercial de las prendas de vestir (1 y 2)” - *Distribución y Consumo* n^o 81, marzo-abril 2002.
- Iturrioz, Aragón y Aranguren (2002): “Distribución comercial de las prendas de vestir”. *Distribución y Consumo*, n. 62, pp. 8192.
- IVACE (2015). *Textil de la Comunidad Valenciana*. Obtenido de Textil de la Comunidad Valenciana:
https://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwihooX5k_7PAhWGxxQKHQJYCKEQFggeMAA&url=http%3A%2F%2Finternacional.ivace.es%2Fdms%2Festudios%2Finformacion_sectorial_CV%2FTEXTILCV-web2011%2FTEXTILCV%2520web2015.pdf&us
- IVACE (2016). *Exportación de la Comunidad Valenciana 2016*. Obtenido de Exportación de la Comunidad Valenciana 2016:
http://internacional.ivace.es/dms/estudios/relaciones_comerciales_CV_iniciales/COMERCIOEXTERIOR22010nov/CVcomercio%20exterior2016julio.pdf
- Johnson, Gerry; Sholes, Kevan; Whittington, Richard. (2010). *Fundamentos de estrategia*. Pearson Educacion .
- KPMG. (2014). *Comunidad Valenciana SA*. Obtenido de Comunidad Valenciana SA:
<https://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwij4eeXhv7PAhWGbrQKHbYtBpoQFgg4MAU&url=https%3A%2F%2Fassets.kpmg.com%2Fcontent%2Fdam%2Fkpmg%2Fpdf%2F2015%2F07%2Fcomunidad-valenciana-2015.pdf&usg=AFQjCNGLujrNEqZSFxZeg>
- Moquetas, U. N. (2015). *UNIFAM*. Obtenido de UNIFAM: <http://www.unifam.es>
- Rodríguez, V. (2000): “Variaciones en el patrón de especialización industrial de las regiones españolas Durante el período 1980-1995”. *Economía Industrial Española*, n^o 333, pp.117-130.
- Silverman, D. (2005) *Doing Qualitative Research: A Practical Handbook*, SAGE Publications, London.

Textil, I. T. (2015). *AITEX*. Obtenido de AITEX: <http://www.aitex.es>

Tremosa, R. y Trigo, J. (2003) “La empresa textil española en el contexto europeo”, amb Joaquín

Trigo, Boletín Económico del ICE, Ministerio de Economía, número 2768, pp. 9-19, 2003.

Valenciana, A. d. (2015). *ATEVAL*. Obtenido de <http://www.ateval.com>

ANNEXES

Encuesta sobre la industria textil valenciana

- **Introduzca su año de nacimiento:**

- **Código postal:**

1) *En general, la industria tèxtil valenciana es muy tradicional, hay una baja especialización, la plantilla es reducida, el nivel educativo de los cargos directivos es mejorable y las fuentes para innovar aún están lejos de incorporar la ciencia a sus procesos. ¿Si se invirtiese más en corregir estas debilidades se podría conseguir internacionalizar el sector tèxtil valenciano a mercados exteriores? ¿Qué más haría falta? (políticas estratégicas y planes de actuación por parte del Estado, políticas arancelarias, impuestos, etc.).*

2) *¿La cooperación entre los institutos tecnológicos del tèxtil valenciano (p.ej. AITEX) y la Universidad, son suficientes para poder afrontar y conseguir un cambio en la industria actual? ¿Cómo se podría fomentar esta cooperación?*

3) *Actualmente sabemos que se han creado sinergias entre los distintos clústers valencianos (p.ej. sector plástico con el de automoción). ¿Estamos actuando correctamente para que se creen nuevas sinergias entre estos sectores? ¿Qué podemos hacer para desarrollar este campo y diversificar mediante la creación de nuevos productos aprovechando estas sinergias?*

4) *Priorice (1, 2, 3, ...) las acciones que –según su criterio- se deberían llevar a cabo para empezar, mantener y culminar la “nueva” reindustrialización (puede añadir cuantas considere convenientes):*

Realizar cambios políticos, estructurales y socioeconómicos para fomentar la cultura tèxtil y proporcionar los medios necesarios para mejorar las debilidades y acabar con las amenazas existentes.

Invertir en I+D y diversificar en la creación de nuevos productos para estar a la altura de los competidores

Garantizar un plan de reindustrialización sostenible y viable a lo largo del tiempo para que se reduzcan al mínimo posible los impactos económicos y humanos que conllevan

Otras.....