

## Destino Marruecos

el país más atractivo para la inversión directa en África



### CLUSTERS:

UNIONES PARA SER MÁS COMPETITIVOS, INNOVAR Y SALIR AL EXTERIOR



Entrevista con

**Juan Manuel Santos-Suárez**  
Presidente de Avalmadrid

**avalamadrid**

Financiación para Pymes y Autónomos

**Financiero** 'la Caixa' abre su primera oficina de representación en la India  
**Logística** La Red Europea de Almacenaje se reafirma como punto de referencia para el sector tras participar en Logistics Madrid  
**Empresas** YPF descubre en Argentina la mayor reserva de petróleo en la historia de Repsol  
**Formación** 1 de cada 3 empresas españolas no se internacionaliza por la falta de formación en Comercio Exterior  
**Ferias** Taller de Comercio Internacional: Operaciones Triangulares





## COINTEGA-Cluster Textil Moda: la apuesta por la internacionalización del sector

El sector textil-moda gallego es conocido en España y también más allá de sus fronteras. La fuerte vocación internacional de las empresas que lo conforman ha situado a Galicia como una de las comunidades autónomas españolas que más exportaciones realiza, situándose por delante de otras autonomías como Aragón,

Madrid y Cataluña. Una apuesta por la internacionalización en la que se viene trabajando desde COINTEGA-Cluster Textil Moda, siendo uno de sus ejes estratégicos y que forma parte también de su plan estratégico, recientemente presentado, y que ha sido consensuado con todo el sector.



La mudanza, algo que parece inherente al mundo de la moda, acostumbrado a renovarse cada temporada, es seguramente la palabra que mejor define al sector textil-moda gallego desde hace muchos años.

Esta forma de estar en el negocio ha sido la clave de la evolución de las empresas gallegas en los últimos 30 años, apostando fuerte ya en los comienzos de los años 80 por el diseño y la marca como forma de diferenciarse y hacerse visibles en el mercado; cambiando nuevamente el paso en los 90, donde el campo de batalla se trasladaba al control de la distribución y la eficiencia en la gestión de la cadena de aprovisionamiento y producción, realizando cada operación donde resultase más rentable, sin necesidad de contar con todos los elementos de producción, y entendiendo en todo momento que el negocio de la moda es global o, simplemente, no es negocio, de forma que la

internacionalización siempre ha estado presente en la estrategia de las empresas.

En paralelo a esta evolución, se ha ido configurando la clusterización del sector hasta convertirse en la realidad de hecho que es en la actualidad, fruto de la masa crítica que representa en la región; de su interrelación con otros sectores de actividad, como el mobiliario, la arquitectura, la logística, la consultoría..., con los que se han configurado enormes sinergias; de la oferta formativa especializada existente; de la implicación de la administración y los agentes sociales, patronal y sindicatos pero, sobre todo, del conocimiento acumulado y de la cultura de la industria de la moda que se respira en los distintos polos de actividad que existen diseminados por Galicia.

Además de esta existencia "per se" que tiene el clúster de la moda en Galicia, existen otras dos caracte-

Gráfico: Radiografía del sector en Galicia

Tramos de facturación en millones de euros	0,3 → 1	1 → 5	5 → 15	15 → 100	STL + AD	Inditex
Facturación conjunta	189	331	218	302	396	10.407
Número de empresas	344	160	29	13	2	
Empleados	4.589	3.726	1.962	2.508	4.025	89.112
Facturación/ empleado	40,35	88,85	128,54	124,44	98,5	117
Plantilla media	13,28	23,29	70,25	261,75	2.012,5	---
Antigüedad Media empresa	13,82	16,87	17,72	27,48	17	---

**Las empresas del cluster gallego de la industria de la moda**

El cluster está formado por empresas de distinta tipología que pueden agruparse en retailers, marcas, fabricantes y servicios auxiliares. En los retailers destaca el grupo líder mundial del sector y dos empresas de un tamaño relativamente importante, a las que podría unirse a corto plazo una tercera. Además, existen varias empresas de menor tamaño que han iniciado este camino, siendo destacable en el caso de dos empresas de ropa infantil y algunas de mujer. También otras empresas que están dando algunos pasos en esa misma dirección.

Las marcas son el grueso de las empresas, cuya facturación varía entre 1 y 30 millones de euros. En total son cerca de 200 empresas. Cabe destacar que existen tres

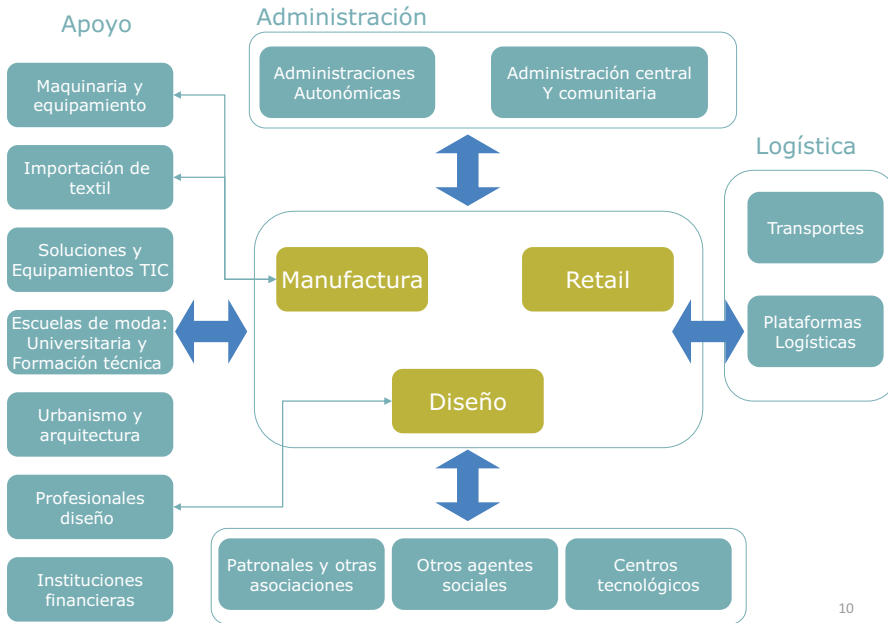
rísticas que le hacen singular. La primera es que la iniciativa para vertebrar el clúster nace de la asociación patronal, de forma que la representación empresarial sectorial y el clúster son gestionados por la misma entidad, en este caso COINTEGA, lo que ha permitido consensuar el plan estratégico sectorial en la mesa del diálogo social con el resto de agentes sociales allí representados, así como con la administración, convirtiéndose de esta forma en una herramienta especialmente válida y no en un mero documento formal.

La segunda característica es la coexistencia con una realidad clúster que traspasa las fronteras gallegas hacia la eurorregión natural configurada con el norte de Portugal, que cuenta con una industria textil que se ha ido desarrollando de forma complementaria a la gallega, conformándose un clúster transfronterizo, que se está gestionando conjuntamente con la patronal portuguesa (ATP) y con el CITEVE, centro tecnológico textil que es una referencia internacional.



Alberto Rocha - Secretario General de Cointega Cluster Gallego Textil Moda. Javier Guerra - Consejero de Economía e Industria de la Xunta de Galicia. Nava Castro -Directora General de Comercio de la Xunta de Galicia. José Antonio Conde - Presidente de Cointega Cluster Gallego Textil Moda

**Gráfico: Representación gráfica de las actividades que configuran el cluster**



grandes subsectores –hombre, mujer y niño-, con un posicionamiento de mercado muy similar de todas las empresas que lo componen, aunque también son significativas empresas de ropa deportiva y ropa laboral. La comercialización prioritariamente se realiza en el mercado español a través del canal multimarca y el eje central del negocio es la gestión de la marca, identidad de producto comercialización, externalizando casi por completo la actividad de fabricación. Dentro de los fabricantes se incluyen tanto los peque-

ños como las fábricas de mayor dimensión dedicadas a trabajar en régimen de subcontratación. También figuran en este grupo las unidades productivas integradas verticalmente y al servicio de empresas distribuidoras y marcas. Una parte importante de este grupo son las 300 empresas que facturan entre 0,5 y 1 millones de euros y que son los pequeños talleres. Finalmente, en los servicios auxiliares se engloban los fotógrafos, agencias modelos, publicidad, consultores, transportistas, logística, software, formación...

**Evolución exportaciones prendas textiles de vestir por CC.AA (2002-2010)**

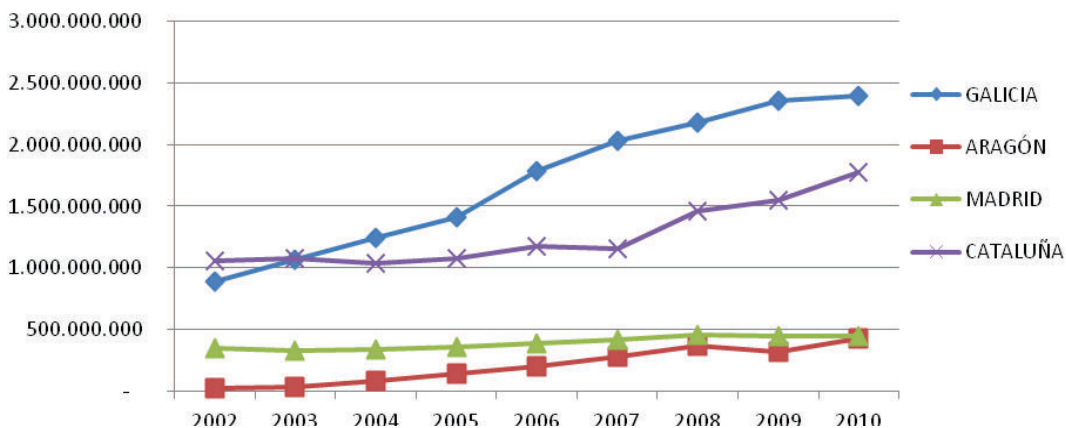
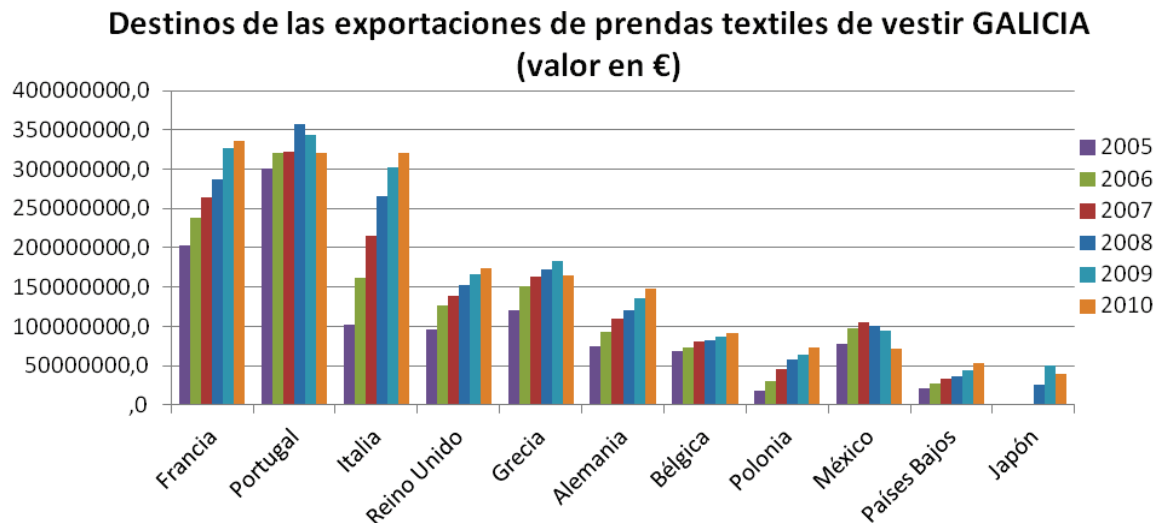


Gráfico:



además de asociaciones, cámaras de comercio, universidades y demás centros formativos y centros de investigación, entre otros.

**Relevo generacional con éxito**

La mayor parte del sector textil-moda gallego está configurado por empresas tradicionales, en el sentido temporal del término, pero de primera generación.

En este sentido, lo primero que se debe hacer es enfrentarse al tópico de identificar sectores maduros y empresas tradicionales con obsolescencia, cuando

se está produciendo con notable éxito, ya que la incorporación a las empresas de los sucesores hace tiempo que se ha venido produciendo y el traspaso de poderes se está realizando de forma gradual.

Así, aunque las realidades no sean comparables, puede decirse que hasta el buque insignia del sector en Galicia se encuentra inmerso en este proceso, tal como ha escenificado en los últimos meses.

**La gran apuesta por la internacionalización**

La fuerte vocación internacional de las empresas gallegas les ha llevado a mantener una posición de liderazgo con respecto al resto de regiones españolas.

Otro dato significativo con respecto a la estrategia de internacionalización es la combinación de una política de consolidación y penetración en los principales mercados en los que se está posicionado, combinada con la incorporación sistemática de nuevos mercados, en los que una vez verificadas las posibilidades que ofrecen, se sigue la misma estrategia de incrementar la presencia, como puede verse en el siguiente gráfico que muestra el crecimiento sostenido en la práctica totalidad.

**Un plan estratégico nacido del consenso**

Consensuado con los demás agentes sociales presentes en la mesa del diálogo social de Galicia y con un fuerte apoyo de la Xunta de Galicia, que inicialmente había comprometido una dotación presupuestaria próxima a los 10 millones de euros para su ejecución, en el mes de febrero de 2011 se presentó públicamente el plan estratégico elaborado por COINTEGA con el título de Plan Textil Moda – Visión 2020.

Esta visión se resume en los principios de estar integrado por empresas competitivas independientemente de su dimensión; ser un sector en el que convivan grandes empresas con pymes que a través de la cooperación acceden a las mismas ventajas competitivas que las de mayor dimensión; tener capacidad

**Gráfico: Estrategias de actuación**



realmente se debería asociarlas con perdurables, ya que si han conseguido sobrevivir a las distintas crisis es porque han demostrado capacidad de adaptación a un entorno tan cambiante como el del negocio textil-moda, que seguramente es el más globalizado de cuantos existen.

En este contexto, muchas de las empresas que formaron parte del boom de la moda gallega en los años 80, unas con un papel más protagonista y otras surgidas durante ese movimiento, se encuentran en estos momentos en pleno relevo generacional, que además

para generar nuevas empresas en áreas de alto valor añadido relacionadas con el diseño, la distribución, la arquitectura de interiores...; generar nuevos empleos de calidad; tener proyección internacional; identificar al sector con los valores del territorio pero sin abanderamientos; buscar sinergias con otros como el logístico, tecnológico... para fortalecer y ampliar su cadena de valor; convertirse en un sector que trasciende de las fronteras de Galicia y que se complementa en el espacio de la euroregión que aporta la potencialidad suficiente para conseguir ventajas competitivas a nivel internacional y ser un sector aglutinador de conocimiento.

Los ejes este plan se han diseñado con el propósito de vertebrar un sector estratégico que, debido a su dis-

persión, no cuenta con una visión compartida; apoyar la reestructuración financiera y organizativa de las empresas para consolidarlas en el entorno actual de crisis; conseguir mejorar su competitividad a través de la promoción de la innovación en procesos y productos; contar con una base amplia de empresas reestructuradas y con potencial innovador y facilitar la consolidación del mercado interior como sustento y plataforma para la necesaria internacionalización, y conseguir internacionalizar a todas aquellas empresas que, una vez demostrada su capacidad competitiva en el exigente mercado español, afiancen su posición competitiva a través de una presencia sostenible en los mercados internacionales.

### Gráfico: Programas de actuación puestos en marcha desde el cluster para el desarrollo del plan estratégico.

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