

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL  
SECTOR TEXTIL-CONFECCIÓN DE  
EXTREMADURA 2009-2013.**

## Índice de contenidos

<b>1</b>	<b>Análisis del entorno</b>	<b>4</b>
1.1	El mercado mundial del textil-confección	4
1.2	El sector textil-confección en España	7
1.2.1	Cifras del sector textil-confección en España	7
1.2.2	Principales rasgos del sector textil-confección español	9
1.2.3	Distribución de la industria textil-confección por Comunidades Autónomas	10
<b>2</b>	<b>El sector textil-confección en Extremadura: Dimensionamiento y caracterización</b>	<b>12</b>
2.1	Análisis del subsector de fabricantes y diseñadores	15
2.2	Análisis del subsector de talleres y cooperativas	24
<b>3</b>	<b>Metodología</b>	<b>33</b>
<b>4</b>	<b>Ámbitos de intervención</b>	<b>35</b>
<b>5</b>	<b>Objetivos</b>	<b>37</b>
5.1	Ámbito de Intervención de la Gestión, Organización y Estrategia	38
5.2	Ámbito de Intervención de la Producción	39
5.3	Ámbito de Intervención de la Formación y el Empleo	42
5.4	Ámbito de Intervención del I+D+i y la Tecnología aplicada al sector textil-confección	51
5.5	Ámbito de Intervención en materia Comercial	53
5.6	Ámbito de Intervención en materia de Cooperación	60
<b>6</b>	<b>Seguimiento y evaluación del Plan</b>	<b>64</b>
<b>7</b>	<b>Memoria económica</b>	<b>66</b>
	<b>Anexo.- Tablas empleadas para el dimensionamiento del sector textil-confección de Extremadura</b>	<b>66</b>

## Índice de Tablas, Cuadros y Gráficos

Cuadro 1.	Características del sector textil-confección en España.	10
Tabla 1.	Zonas productivas españolas del sector textil en función del sistema de comercialización.	11
Tabla 2.	Importancia relativa del sector textil-confección en Extremadura.	12
Tabla 3.	Evolución reciente de determinados indicadores del sector textil-confección en Extremadura.	12
Tabla 4.	Principales características de los subsectores de talleres y cooperativas, y de diseñadores y comercializadores.	14
Cuadro 2.	Organigrama-tipo de una empresa fabricante/comercializadora de textil de Extremadura.	17
Gráfico 1.	Evolución del empleo en el sector textil-confección de Extremadura.	26
Tabla 5.	Principales consecuencias derivadas de los procesos de trabajo llevados a cabo por los talleres y cooperativas del sector textil-confección de Extremadura.	30
Gráfico 2.	Delimitación de los ámbitos de intervención del Plan.	36
Tabla 6.	Relación entre Ámbitos de Intervención y Objetivos Estratégicos propuestos en el Plan.	37
Tabla 7.	Propuesta de Indicadores de Evaluación del Plan Estratégico.	64
Tabla A1.	Año de creación de las principales empresas comercializadoras del sector textil-confección de Extremadura.	67
Tabla A2.	Listado de fabricantes de la industria textil de Extremadura (2005).	67
Tabla A3.	Listado de fabricantes de la industria textil asociados a “Moda Extremadura” (2008).	70
Tabla A4.	Listado de diseñadores de la industria textil asociados a “Moda Extremadura” (2008).	70
Tabla A5.	Listado de empresas asociadas al clúster del textil de Extremadura (2009).	71
Tabla A6.	Caracterización comercial de las principales empresas fabricantes/comercializadoras de textil de Extremadura.	72

# 1. Análisis del entorno

---

## 1.1. El mercado mundial del textil-confección.

El proceso globalizador de la economía ha tenido repercusiones en todos los sectores de actividad pero, sin duda, el sector textil ha sido uno de los que más afectado se ha visto.

La progresiva reducción de las barreras comerciales de este sector ha supuesto el desplazamiento de los principales centros productivos desde el mundo desarrollado a Asia, continente dentro del cual China ha ido aumentando en los últimos años su tasa de crecimiento hasta conseguir desplazar a otros proveedores del sudeste asiático que, hasta ahora, habían jugado un papel dominante como Hong Kong, Taiwán o Corea del Sur.

La necesidad de poder entender la complejidad de los flujos comerciales mundiales hacen necesaria la estructuración del comercio mundial en tres grandes bloques comerciales: Estados Unidos, Europa y Asia.

- Durante los últimos años, **Estados Unidos** ha sufrido una reducción de su producción y un importante incremento de sus importaciones (especialmente de China e India) que han sumido a su sector textil en una crisis generalizada, crisis que ha provocado el establecimiento de medidas proteccionistas como freno ante la “invasión” de productos chinos.
- Con respecto a **Europa**, su demanda se ha visto estabilizada durante estos últimos años y, al igual que Estados Unidos, también ha visto como las importaciones asiáticas se incrementaban notablemente. El sector textil ha sufrido una reducción de su actividad, del empleo y ha contemplado como sus precios y sus márgenes se han degradado. Todo esto, unido a la revalorización del euro frente al dólar, ha supuesto un freno a las exportaciones europeas y una ayuda a

los países asiáticos en cuanto a un aumento de su presión sobre el mercado europeo.

- **Asia**, por su parte, ha experimentado un incremento de su tasa de crecimiento económico paralelo a la liberalización del sector textil, crecimiento que ha supuesto que países de la Unión Europea como Francia, Alemania, Italia o España, de gran tradición en la producción textil, se hayan visto desplazados del mercado mundial.

A su vez, el crecimiento que ha tenido **China** también ha supuesto un detrimento de la cuota de mercado de otros países asiáticos que, hasta el año 2000 se posicionaban como claros países exportadores (Pakistán, Malasia, etc.), y que también ha alcanzado a países como los del Magreb.

Los grandes centros textiles europeos han visto como la liberalización del sector ha supuesto un cambio radical del patrón de comercio mundial y de los equilibrios de las balanzas comerciales.

El crecimiento de las importaciones chinas en el sector textil-confección se explica fundamentalmente por sus bajos costes salariales y laborales. Estos bajos niveles salariales y los reducidos costes de transporte con estos países se han convertido en un importante atractivo para muchas multinacionales, que han optado por una estrategia deslocalizadora de sus procesos productivos, retroalimentando de este modo la fortaleza económica de China en la actividad textil.

Las **perspectivas** de cara a los próximos años auguran un espectacular crecimiento de China que, si bien apuntan a una ganancia de mercado moderada en cuanto a productos textiles, si que señalan la posibilidad de que llegue a controlar el 50% del mercado estadounidense de prendas de vestir y el 29% del mercado europeo. El proceso de liberalización del sector textil cuyo objetivo ha sido un aumento del multilateralismo comercial y del bienestar global de la sociedad, ha tenido como resultado un incremento

de la división en áreas mundiales y una mejora económica de aquellos países cuyos costes salariales y sociales eran menores. Mejora económica que permitirá que en un futuro China, juntamente con la India, puedan llegar a sumar el 65% del mercado de Estados Unidos y el 35% del mercado europeo.

## **1.2. El sector textil-confección en España.**

### **1.2.1. Cifras del sector textil-confección en España**

El sector textil-confección ha tenido tradicionalmente un peso muy significativo en el sistema productivo, si bien, tal y como ha sucedido en el conjunto de países desarrollados y específicamente en el entorno europeo y España, representa asimismo una de las actividades fabriles más afectadas durante las últimas décadas por los intensos procesos de reconversión y reestructuración provocados por las rápidas modificaciones de las características de demanda y el comportamiento de los mercados, así como por la competencia de los nuevos países productores.

En la actualidad, el sector textil-confección ocupa un buen lugar dentro de la estructura industrial española. Así, la producción alcanza los 11.360 millones de euros, lo que significa el 4% del producto interior bruto. En España da empleo directo a 200.000 trabajadores (Consejo Intertextil Español, CIE - 2007). Además, de este sector dependen indirectamente la ocupación de otros como el químico, el metalúrgico, la informática y la distribución comercial en general, estimándose que cada empleo del sector textil-confección lleva asociado indirectamente alrededor de dos empleos en otros sectores.

En cuanto a las características de las empresas, el 81,8% de ellas tienen menos de 10 trabajadores (DIRCE 2007), distribuidos por todas las comunidades autónomas, aunque con una presencia relevante en Cataluña y Comunidad Valencia, así como en Galicia y Castilla-La Mancha, seguida de Extremadura.

En cuanto a los datos de ocupación, destaca la intensidad del empleo femenino, con mayor incidencia en la actividad de la confección, donde la mano de obra es más intensiva.

Por su parte, los datos del Centro de Información Textil y de la Confección indican que las compras del exterior crecen a un ritmo mayor que las ventas. Además, la fortaleza del

euro ha acelerado las consecuencias de la liberalización comercial, favoreciendo aún más las importaciones asiáticas.

Desde 2000, la **producción** textil ha sufrido un claro retroceso, explicable en parte, por la penetración de los productos procedentes, en su mayoría, de Asia. Si se toma como referente el IPRI (Índice de Precios Industriales), para analizar la evolución de la actividad productiva independientemente de los precios, se puede observar que a partir del 1999 el IPRI del sector textil y confección ha experimentado un descenso relativo en relación a la evolución general de precios (IPC) al enfrentarse a una creciente competencia en los mercados mundiales.

En referencia al **valor añadido bruto**, tanto en términos reales como en términos nominales, éste experimenta desde hace años una caída, fruto del descenso del valor de la producción, y debido a un aumento del consumo de productos no nacionales.

Desde el punto de vista de la **inversión**, mencionar que una de las características del sector textil es que se trata de un sector intensivo en trabajo en el que, sin embargo, con el paso del tiempo y debido a las diversas reestructuraciones que ha sufrido la importancia de este factor se ha ido reduciendo considerablemente. Así, en los últimos tiempos la inversión en tecnología y en equipos se ha hecho imprescindible para poder mejorar la productividad y la competitividad del sector textil español, expuesto a la competencia internacional de países que presentan costes notablemente inferiores, especialmente en cuanto a fuerza de trabajo se refiere.

Cuando se habla de inversión se está haciendo referencia a dos tipos de inversión: inversión en I+D+i e inversión en maquinaria y equipos, conceptos ambos que configuran en lo que se denomina inversión tecnológica, la cual creció, desde 1995 a una tasa anual media acumulativa del 2%. En consecuencia, el esfuerzo en inversión realizado por las empresas textiles experimentó desde 1995 un importante crecimiento, reflejando el interés de éstas por la innovación del sector, si bien en el 2002 el esfuerzo inversor no

sólo se estancó sino que retrocedió de forma significativa (especialmente en inversión en maquinaria).

La **tasa de salarización** del sector textil no sólo se ha mantenido en el tiempo, sino que en los últimos años ha experimentado un notable incremento respecto a los años anteriores. Un dato que se debe tener en cuenta es que la mayor parte de los empleados en el sector son asalariados. Este dato indica que la presencia de trabajadores autónomos en este sector es escasa, característica que se une al hecho de que la tasa de salarización global del sector es de alrededor de un 80%.

De entre los singulares aspectos que se han destacado de este sector, en cuanto al empleo se refiere, cabe todavía señalar la existencia de cierto grado de **economía informal** dentro de éste, que se articula principalmente a través de dos mecanismos: la externalización o subcontratación de actividades a trabajadores que las llevan a cabo de forma domiciliaria, y que, debido a su carácter informal, resulta muy difícil cuantificar, así como el empleo de inmigrantes en talleres al margen de los cauces legales.

Por lo que se refiere a los **precios**, citar que los precios industriales del sector textil han sufrido incrementos muy inferiores a los del IPC, si bien es cierto que los precios en la confección siguen una tendencia similar a la del IPC pero con tasas de crecimiento inferiores. Estas diferencias evolutivas entre los dos índices (IPC e IPRI) indican que, en términos reales, los precios recibidos por los fabricantes textiles han sido inferiores al crecimiento del IPC durante estos últimos años.

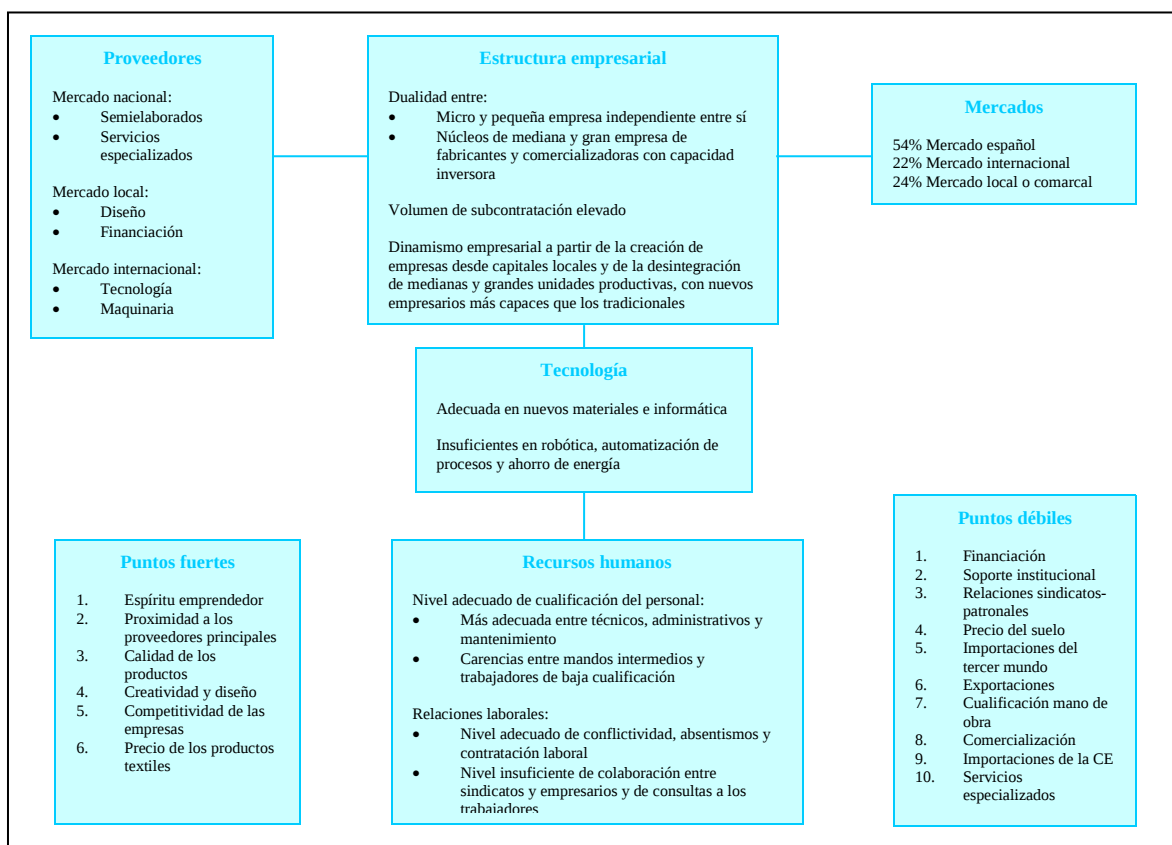
### **1.2.2. Principales rasgos del sector textil-confección español**

La percepción sobre la evolución económica en el territorio es que, dentro de un contexto en el que la industria ha tendido a mantenerse, o en todo caso a perder poco peso específico, la actividad económica del sector textil ha sufrido en la década pasada una pérdida de importancia muy considerable.

En el siguiente esquema se resumen las principales cuestiones que caracterizan la

situación del sector en España.

**Cuadro 1: Características del sector textil-confección en España.**



### 1.2.3. Distribución de la industria textil-confección por Comunidades Autónomas

Geográfica y tradicionalmente hablando, en España los tres polos pioneros en la confección han sido Madrid, Barcelona y Valencia, aunque la necesidad de la reducción de costes ha forzado un traslado progresivo de las inversiones industriales hacia otras zonas como Galicia, Castilla-La Mancha y Andalucía.

A grandes rasgos se puede apuntar que el sector, a excepción de la producción vinculada a la confección, se concentra en Cataluña y Valencia, quedando la actividad citada mucho más dispersa geográficamente.

Territorialmente, y con referencia al ámbito nacional del sector textil-confección, se distinguen básicamente cinco zonas productivas en función del sistema de comercialización de productos adoptado y de los hábitos de consumo registrado.

**Tabla 1: Zonas productivas españolas del sector textil en función del sistema de comercialización.**

<b>ZONAS PRODUCTIVAS ESPAÑOLAS EN FUNCIÓN DEL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN</b>	
<b>ZONA NORTE</b>	AGRUPA LAS COMUNIDADES DE ARAGÓN, CANTABRIA, NAVARRA, PAÍS VASCO Y LA RIOJA. SE TRATA DE UNA ZONA CON GRAN INFLUENCIA EUROPEA, CON UNOS ALTOS NIVELES DE EXIGENCIA EN CUANTO A LA CALIDAD Y DISEÑO EN LOS PRODUCTOS Y CON UN SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN BASADO EN EL COMERCIO DETALLISTA
<b>ZONA SUR</b>	SE INCLUYEN LAS COMUNIDADES DE ANDALUCÍA, CASTILLA-LA MANCHA, EXTREMADURA Y MURCIA. EN ESTA ÁREA TERRITORIAL NO SE DESTACAN EXIGENCIAS DE CALIDAD O DISEÑO, SINO DE PRECIO; ELEMENTO PRIMORDIAL DE LA COMPETITIVIDAD DE LA PRODUCCIÓN TEXTIL, SIEMPRE CON TENDENCIA A LA BAJA.
<b>ZONA NOROESTE</b>	SE SITUAN LAS COMUNIDADES DE ASTURIAS, CASTILLA Y LEÓN Y GALICIA. ESTA ZONA COMPARTE ASPECTOS CON OTRAS COMO LA ESPECIAL PREOCUPACIÓN POR EL DISEÑO Y EL PRECIO DE LOS PRODUCTOS Y LA RESEÑABLE PRESENCIA EN LOS SISTEMAS DE COMERCIALIZACIÓN DEL COMERCIO DETALLISTA.
<b>ZONA CENTRAL</b>	SE UBICA EXCLUSIVAMENTE EN LA COMUNIDAD DE MADRID, DEBIDO A QUE ÉSTA PRESENTA CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS. SE CONFIGURA COMO UN PUENTE DE UNIÓN ENTRE OTRAS ZONAS CON UNA GRAN INMIGRACIÓN QUE PROVOCA LA EXISTENCIA DE CARACTERÍSTICAS PERTENECIENTES AL RESTO DE LAS ZONAS.
<b>ZONA MEDITERRÁNEA</b>	SE ENGOBAN EN ESTA ZONA LA COMUNIDAD VALENCIANA, BALEARES Y CATALUÑA. SE TRATA DE UN MERCADO MUY COMPETITIVO, YA QUE JUNTO A LAS EXIGENCIAS DE CALIDAD Y DISEÑO SE UNEN EXIGENCIAS DE PRECIO. ADEMÁS, EL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN COMBINA LAS FÓRMULAS EXPUESTAS EN OTROS MERCADOS

## 2. El sector textil-confección en Extremadura: Dimensionamiento y caracterización.

Antes de comenzar con el análisis de los diferentes subsectores del sector textil confección en la Comunidad Autónoma de Extremadura, vamos a calibrar la importancia del propio sector extremeño dentro del ámbito nacional. Así, en los siguientes cuadros, se pueden observar algunas variables del sector.

**Tabla 2: Importancia relativa del sector textil-confección en Extremadura.**

	% S/ SECTOR TEXTIL CONFECCIÓN ESPAÑA	% S/ SECTOR INDUSTRIAL EXTREMADURA
EMPLEO	1,12	7,6
PRODUCCIÓN (M. €)	0,71	3,7
VALOR AÑADIDO (M. €)	0,68	3,7
IMPORTACIONES (M. €)	0,11	2,6
EXPORTACIONES (M. €)	0,065	1,2

Fuente: CITYC, Centro de Información Textil y de la Confección (Feb. 2008)

**Tabla 3: Evolución reciente de determinados indicadores del sector textil-confección en Extremadura.**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
EMPLEO	3.400	3.500	3.300	2.900	2.755	2.475	2.415	2.350
PRODUCCIÓN (M. €)	90,2	91,2	93,6	88,6	83,9	82,5	83,3	80,5
VALOR AÑADIDO (M. €)	37,9	38,3	39,3	35,3	35,0	34,0	34,5	33,0
IMPORTACIONES (M. €)	5,4	4,9	6,0	9,2	9,9	12,1	19,7	21,7
EXPORTACIONES (M. €)	7,7	8,0	7,5	4,8	4,4	4,3	4,6	6,0
BALANZA COMERCIAL (M. €)	+2,3	+3,1	+1,5	-4,4	-5,5	-7,8	-15,1	-15,7

Fuente: CITYC, Centro de Información Textil y de la Confección (Feb. 2008)

Analizando estas tablas se puede ver que el sector Textil-Confección de Extremadura tiene un peso muy reducido sobre el resto de España, lo que evidencia la escasa importancia que tradicionalmente esta Comunidad ha tenido respecto a su sector textil-confección. Como se puede ver en la tabla anterior, esta situación se mantiene actualmente representando el 1,12 % del empleo sobre el total nacional. Si se analizan el

resto de variables, como la producción o el valor añadido, se observa que incluso pierde representación, situándose en porcentajes inferiores al 1%.

Estos datos se pueden considerar normales en una Comunidad que tradicionalmente no ha tenido un sector fuerte o representativo en el textil-confección. No es el caso de otras Comunidades como Galicia, Cataluña o la Comunidad Valenciana, donde esta importancia relativa es más alta, o como Castilla-La Mancha, en la que sus empresas comercializadoras y los talleres de subcontratación poseen un papel más representativo.

Desde el punto de vista de la representatividad del sector en la Comunidad Autónoma, los datos son muy distintos. Todas las variables muestran un mayor peso si se comparan con la industria de la Región. Se observa así que el empleo representa un 7,6% del total del sector industrial de la Comunidad y su peso en la producción y en el valor añadido superan el 3%.

Las actividades que comprenden el sector textil-confección en su conjunto conforman un amplio abanico que engloba desde la obtención de la materia prima, hasta la distribución del producto al consumidor final.

Esta complejidad y amplitud del proceso textil, unido a la variedad de procesos técnicos, tienen como resultado la existencia, dentro del sector textil-confección de un gran número de subsectores y especialidades dispares en cuanto a estructura e integración empresarial se refiere.

Sin entrar en clasificaciones específicas como la Clasificación Nacional de Actividades económicas de 1993 (CNAE), u otras surgidas a raíz de esta disparidad, se definen los dos subsectores más representativos de la industria textil-confección extremeña por sus claras diferencias.

Por tanto, de aquí en adelante, a los efectos de este Plan Estratégico para el Sector Textil Confección de Extremadura distinguiremos entre estos dos tipos de empresas:

- **Diseñadores y fabricantes:** generalmente poseen marca propia e integran todo o casi todo el proceso productivo. Controlan todas las fases del proceso productivo, aunque pueden subcontratar a terceros ciertas partes de éste.
- **Cooperativas y Talleres:** realizan alguna parte del proceso y siempre subcontratado a otras empresas.

A continuación pueden verse las características más representativas de los dos subsectores:

**Tabla 4: Principales características de los subsectores de talleres y cooperativas, y de diseñadores y comercializadores.**

TALLERES Y COOPERATIVAS	DISEÑADORES Y COMERCIALIZADORAS
REALIZAN EL PROCESO DE CONFECCIÓN ÚNICAMENTE	REALIZAN TODOS LOS PROCESOS.
NO COMERCIALIZAN SU PROPIA MARCA	TIENEN MARCA PROPIA Y LA COMERCIALIZAN.
NO TIENEN RED DE VENTAS	POSEEN RED DE VENTA PROPIA O COMERCIALES Y REPRESENTANTES.
NO DISEÑAN NI REALIZAN PATRONES NI MARCADAS	DISEÑAN Y REALIZAN PATRONES.
NO IMPORTAN NI EXPORTAN DIRECTAMENTE	VENDEN O PUEDEN VENDER FUERA DE ESPAÑA.
SU MERCADO ES NACIONAL O INCLUSO SÓLO REGIONAL	SU MERCADO ES SUPERIOR AL NACIONAL TANTO IMPORTANDO COMO EXPORTANDO.
NO ASISTEN A FERIAS	ASISTEN A FERIAS, DESFILES, PASARELAS, EVENTOS ETC.
NO REALIZAN ACCIONES COMERCIALES, DE MARKETING O PUBLICIDAD	GESTIONAN SUS PROPIAS ACCIONES DE MARKETING Y PUBLICIDAD.
NO SUELEN SUBCONTRATAR NINGÚN PROCESO	SUBCONTRATAN GENERALMENTE ALGÚN SUBPROCESO
ESCALA REALIZACIÓN DE INVERSIONES TECNOLÓGICAS	SUELEN REALIZAR INVERSIONES EN TECNOLOGÍA CON MAYOR FRECUENCIA.
LA FINANCIACIÓN ES PROPIA	CUENTAN CON FINANCIACIÓN PROPIA Y EXTERNA
INTENSIVAS EN MANO DE OBRA	ALGO MENOS INTENSIVAS EN MANO DE OBRA.

## 2.1. Análisis y diagnóstico del subsector de fabricantes y diseñadores

Las empresas fabricantes y diseñadoras de la región extremeña se han caracterizado tradicionalmente por su **reducido tamaño**. No existen ni han existido en Extremadura grandes empresas que, como en otras Comunidades, hayan dinamizado el sector o hayan sido el referente de otras con relaciones contractuales fuertes. Han sido y son PYMEs en su gran mayoría, de procedencia familiar que en muchos casos tienen su origen en antiguos talleres subcontratistas.

A pesar de ser PYMEs, las empresas extremeñas han sufrido en las últimas décadas, al igual que las del resto de España, los cambios producidos en el mercado. Han pasado de un mercado nacional altamente protegido, a una liberalización y apertura de fronteras en la que la competencia nacional es muy fuerte y la internacional aún mayor. Esto ha provocado la saturación del mercado interior con prendas del extranjero a bajo coste. De este modo las empresas comercializadoras han sentido la necesidad de trasladar parte de sus ventas a mercados exteriores si no querían estancarse en el saturado mercado nacional. Así, aunque la balanza comercial siga siendo deficitaria, las exportaciones de las empresas extremeñas al extranjero se han visto incrementadas.

Sin embargo, en los últimos cinco años la **globalización** se constituye como el principal factor dominante en el sector. La progresiva internacionalización de las operaciones se viene caracterizando por un desplazamiento de la producción europea hacia otros mercados. Es importante señalar que esta es una problemática que el sector textil-confección comparte con otros sectores industriales, como consecuencia de que países de Asia y Europa del este hayan redoblado la presión exportadora hacia Europa, dada su capacidad de competir con bajos costes de producción.

Otro factor que ha influido notoriamente en las empresas comercializadoras del sector son los cambios de **hábitos de los consumidores** finales. Éstos muestran una clara tendencia a realizar sus compras en establecimientos de venta pertenecientes a enseñas

de la distribución organizada, en detrimento de boutiques y tiendas minoristas. De este modo las empresas pierden cuota de mercado a favor de grandes grupos con mayor poder de contratación.

La conjunción de estos factores ha llevado a las empresas a una situación complicada que se ha traducido en una disminución de las ventas, un fuerte aumento de la competencia a todos los niveles, la reducción de los precios y la caída generalizada de los márgenes ante la imposibilidad de trasladar los incrementos de costes a los precios de venta.

Con el fin de poder delimitar al máximo la **evolución de las empresas** en las provincias de Cáceres y Badajoz partimos de aquellas que ejercían su actividad económica en años anteriores. Así, en el año 2005 ejercían su actividad en la Comunidad extremeña como diseñadores o fabricantes un total de 88 empresas. En la actualidad, la “Asociación Moda Extremadura” sólo tiene 19 empresas inscritas, siendo 12 de ellas fabricantes y 7 diseñadores.

La **dispersión** de las empresas extremeñas es muy alta, llegando a encontrarse empresas a más de 300 kilómetros una de otra. Además se puede observar como, salvo en el municipio de Navalmoral de la Mata, no se ha detectado ninguna otra localización en la que se puedan encontrar más de dos empresas comercializadoras cercanas. Esta dispersión hace que la cooperación entre las empresas haya sido deficitaria o prácticamente nula.

Las **instalaciones** que poseen actualmente los diseñadores y fabricantes de la Comunidad Autónoma de Extremadura proceden en su mayoría del momento de su creación. Tal y como se puede observar en el siguiente cuadro, éstas datan, en general, de hace más de quince años. A pesar de ello, las instalaciones se encuentran en buenas condiciones de uso y son aptas para el trabajo que se realiza.

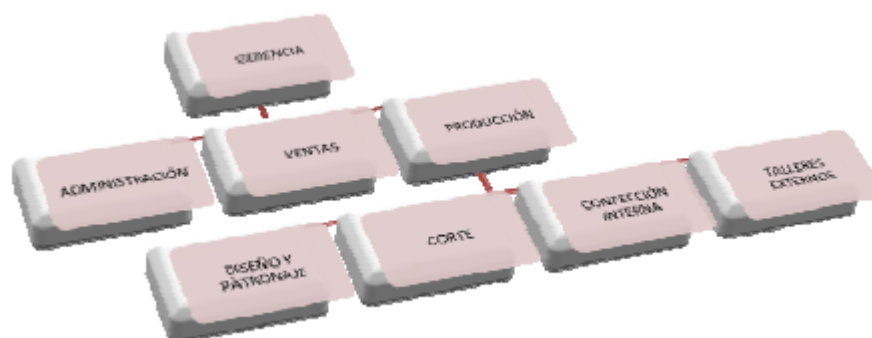
Normalmente las empresas poseen **un solo local**, en el que concentran toda la parte productiva y los almacenes, siendo la sección de producción la que más volumen ocupa en la empresa.

El nivel de conservación y **estado de las instalaciones** difiere de unas empresas a otras, pero, tal y como se indicaba anteriormente, se puede considerar adecuado para realizar el tipo de trabajos que actualmente se llevan a cabo.

Las empresas fabricantes y diseñadoras del sector textil-confección en Extremadura están estructuradas por **áreas funcionales muy dependientes de las personas** y no por departamentos con funciones específicas dentro de la organización, hasta el punto que se podría decir que, en la mayoría de las empresas, la configuración orgánica es de tipo jerárquica. Esto, unido a que en buena parte se trata de microempresas, lleva a que los gerentes realicen determinados trabajos que no son los propios de su cargo y que prácticamente supervisen todo el proceso productivo, administrativo y comercial.

El **organigrama** funcional que suelen presentar las empresas en Extremadura es el siguiente, que se puede considerar como muy representativo de la mayoría de las empresas analizadas.

Cuadro 2: Organigrama-tipo de una empresa fabricante/comercializadora de textil de Extremadura.



Por lo que respecta a la **maquinaria** de que disponen las empresas, en primer lugar hemos de señalar que se encuentra en función del tipo de producto que fabrican. Sin embargo, de los análisis realizados se desprende que en las salas de patronaje y corte se dispone de un buen nivel en cuanto a incorporación de tecnología en un alto porcentaje de las empresas de la región.

Los medios con los que las empresas de Extremadura **preparan sus colecciones**, son por este orden, la asistencia a ferias, diseños propios y a través de revistas especializadas e informes de las tendencias para las nuevas temporadas.

El sector textil-confección extremeño **no presenta un producto homogéneo**. Se pueden encontrar empresas con líneas de ceremonia, lencería de señora o de peletería y complementos, pasando por ropa exterior de caballero o de mujer. Esto motiva que no surjan grandes sinergias para el conjunto de las empresas como sucede en otras zonas como Sonseca (Toledo) o Igualada (Barcelona) con el subsector de punto.

En cuanto a la calidad de los productos ofrecidos por los fabricantes extremeños se observa que también la diversidad es la nota dominante. En general se puede afirmar que los productos se pueden englobar en una **calidad media**.

La **variación de los precios en el mercado** durante los últimos años no ha sido relevante. Un pequeño porcentaje de empresas ha podido repercutir el aumento de los costes debido al incremento del IPC. Este dato confirma la situación de estancamiento de los precios y la pérdida de competitividad de las empresas de manera gradual a lo largo de los años. Por otro lado, las empresas han de tener mayor dinamismo para poder seguir manteniendo sus márgenes comerciales.

La **forma de comercializar** las prendas que, en general, utilizan las empresas extremeñas es mediante marcas registradas. Las empresas suelen disponer de diferentes marcas según el mercado al que se dirigen. En algunos casos los clientes

piden exclusividad por lo que la disponibilidad de varias marcas permite acceder a diferentes clientes dentro de una misma zona.

Las **series por modelo** son cada día más pequeñas, obligando a las empresas a aumentar el tamaño de las colecciones y a especializarse en ofrecer una respuesta rápida. Esto es una tónica general en España desde hace años, no obstante según lo indicado por las empresas, el tamaño de algunas de las órdenes de fabricación sigue siendo aceptable.

La forma de realizar la **determinación del coste minuto** es un concepto que tienen muy claro las empresas de confección en Extremadura, según los datos aportados por ellas. No obstante las empresas comerciales sin taller propio tienen más dificultad en conocerlo debido a que generalmente no disponen de cálculos de tiempos de confección de las prendas. Sólo una de las consultadas lo tiene en cuenta para realizar los escandallos.

La forma de realizar la **determinación de los precios** de las prendas es muy variada y las empresas no siguen una norma definida. La informática todavía no se utiliza de forma generalizada. Sólo en algún caso se realiza de forma sistematizada. El hecho de no disponer de una metodología clara y sistemática para realizar estos cálculos, supone para las empresas una pérdida de competitividad al no poder ajustar al máximo los costes.

Las tareas que, en general, desempeñan los actuales **gerentes** son la gestión y administración, el diseño, la organización del trabajo, la supervisión, el control de calidad y la representación y el contacto con los clientes. En general se puede decir que estos mismos procesos son los que dominan como profesionales, siendo los más técnicos y orientados a la producción los que no son dominados por los gerentes.

La **formación** de los trabajadores es un reto que las empresas de Extremadura asumen en su totalidad. Todas las empresas afirman haber llevado a cabo procesos de formación del personal que, en gran parte de los casos, ha sido realizada por agentes externos a

las empresas. Esto es un aspecto favorable y que tiene una buena repercusión en las mismas.

Las **actividades formativas** van dirigidas a todas las áreas de la empresa, destacando el área de mandos intermedios y la técnica como las más demandadas. Pero ésta, a pesar de realizarse de modo continuo, no parece que haya sido todavía suficiente debido a las notables carencias que muestra el personal de las empresas en temas básicos de gestión, organización, ofimática, etc. Debido a esto, y tal y como se verá en puntos posteriores, la mayoría de las empresas presentan deficiencias formativas en todos los niveles. La causa hay que buscarla en la inadecuación de la formación a la situación actual. Así, debería hacerse un mayor esfuerzo en áreas como el comercio exterior, nuevas técnicas comerciales, gestión de proyectos de investigación, etc.

Las **fases** por las que deben pasar todas las materias que conforman el producto, comienzan con la creación de modelos y finalizan con la expedición de los productos confeccionados. El proceso productivo de las empresas comercializadoras comprende la recepción de materias primas, el diseño, el patronaje y corte fundamentalmente, aunque en muchas ocasiones llevan a cabo también funciones de confección, plancha, etiquetado y embalaje.

El proceso mencionado se suele complementar con la subcontratación a talleres externos de la confección (cosido) siendo la fase que implica **externalizar** más costes fijos. La mayor parte de estas empresas comercializadoras subcontratan estos servicios a un taller que trabaja para ellos en "exclusividad", complementando su producción con otros talleres que confeccionan para varias empresas.

A pesar de todo, la **tecnología incorporada** en todo el proceso de las distintas secciones de las empresas extremeñas se considera, todavía, muy baja.

De entre las distintas formas de comercializar los productos que una empresa produce, el producto de las empresas extremeñas se viene comercializando de las siguientes:

También se debe destacar como una característica de las empresas comercializadoras regional el hecho de que **incorporen su marca**. Esta medida es una buena forma de diversificar el riesgo. De este modo las empresas pueden acceder a mercados o parte del mercado que por sí solas no podrían.

El ámbito de distribución de los productos fabricados es en un **92% el mercado nacional**, frente a un 8% de mercado internacional. Este porcentaje es de media entre todas las empresas comercializadoras de Extremadura aunque se pueden encontrar empresas con exportaciones superiores al 25% de su producción. Los productos se exportan principalmente a la Unión Europea, aunque este mercado todavía es incipiente.

En cuanto a las **importaciones** se puede observar como la gran mayoría de las empresas no adquiere en el exterior ningún tipo de producto o materia prima. Algunas de ellas comienzan a importar alguna materia prima como tejidos, pero con escasa importancia económica.

Por lo que respecta a la **cartera de clientes** de las empresas comercializadoras extremeñas, la proporción más importante es la representada por los mayoristas con más de la tercera parte del total. Con una participación ligeramente menor se encuentran los otros fabricantes, que suponen el 29% de las ventas. En torno a la quinta parte se distribuye entre detallistas mientras que las grandes superficies suponen tan sólo el 7% del total. El escaso peso de las ventas a través de una red propia (el 7%) es una cuenta pendiente de los fabricantes y diseñadores extremeños.

En cuanto a la **promoción** de los productos fabricados, las empresas suelen presentar sus productos en ferias, aunque para alguna de ellas este tipo de acciones todavía se encuentra en fase inicial. También se suelen elaborar catálogos de presentación de los productos con una periodicidad anual como medio de apoyo a las ventas. Como la nota predominante son las ventas a través de la red de comerciales, le corresponde a estos la realización de las labores de marketing en la mayor parte de las empresas.

La forma más común de celebrar los **contratos** es mediante pedidos escritos. Esta es la forma habitual de trabajo en el sector de confección lo cual obliga a las empresas a cuidar de manera especial las relaciones con los clientes. Salvo casos muy concretos, el precio de los productos se calcula con escandallos propios. Cuando las ventas se realizan a grandes almacenes o cadenas de tiendas el precio se negocia entre las partes. Esto suele provocar una reducción del margen pero suele traer una mayor seguridad en los volúmenes de ventas.

La **financiación** de las empresas de Extremadura se realiza en un 66% con fondos propios, mientras que un 34% lo realiza a través de entidades privadas. El periodo medio de cobro se sitúa habitualmente en 30 días aunque se utiliza la formula de 30-60-90 días para la ejecución del mismo. Por su parte, el tiempo medio de pago suele ser de 30 días aunque, en algunos casos, existen acuerdos con proveedores de tejido para disponer de plazos más largos.

La **rentabilidad** de las empresas se sitúa entre un 5% y un 15% de la facturación antes de impuestos, según datos aportados por las propias empresas.

En lo que respecta a las **inversiones realizadas** por parte de las empresas a lo largo de los últimos años, éstas se han dirigido principalmente a la renovación de maquinaria y a la adquisición de máquinas especializadas con el objeto de mejorar la calidad de las prendas fabricadas, aunque la mayor partida viene representada por la informatización de los distintos procesos de la empresa. Las inversiones de las empresas se realizan generalmente en base a la experiencia de los gerentes y, sólo en algunos casos, se llevan a cabo análisis de rentabilidad. Llama la atención el hecho de que los fabricantes, pese a las crisis continuas del sector, siguen pensando en realizar inversiones los próximos años.

La caracterización realizada a este subsector puede ser ordenada en forma de DAFO como se detalla a continuación:

### DAFO del Subsector de Fabricantes y Diseñadores

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas consolidadas con más de 10 años de experiencia</li> <li>• Empresas con alto valor añadido</li> <li>• Buena relación calidad/precio del producto realizado</li> <li>• Productos muy diferenciados</li> <li>• Variedad y amplitud de la cartera de productos</li> <li>• Empresas con elevada preparación técnica y tecnológica</li> <li>• Empresas presentes en mercados exteriores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas familiares con un estructura organizativa poco evolucionada</li> <li>• Falta de estrategias de marketing y comunicación</li> <li>• Falta de formación y acciones en comercio exterior</li> <li>• Falta de imagen de marca en la mayor parte de las empresas</li> <li>• Falta de personal cualificado</li> <li>• Poca colaboración con Centros Tecnológicos y Universidades</li> <li>• Baja o nula Inversión o participación en proyectos de I+D+i</li> <li>• Falta de acciones de Innovación</li> <li>• Falta de cooperación empresarial</li> <li>• Mejorable nivel de utilización de las ayudas y financiación pública</li> </ul>

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja calidad percibida de las importaciones asiáticas</li> <li>• Demanda de productos de alta calidad</li> <li>• Aumento de mercados externos con demanda de producto europeos</li> <li>• Precio/calidad competitivo en el mercado europeo</li> <li>• Incorporación de I+D+i necesaria y fomentada desde las Administraciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saturación del mercado nacional</li> <li>• Precios muy bajos en las importaciones de terceros países</li> <li>• Alta competencia nacional</li> <li>• Sector nacional muy debilitado y con poco peso</li> <li>• Cambio de las tendencias de compra del cliente hacia grandes superficies</li> <li>• Mejorable marco de apoyo público al sector</li> </ul>

## 2.2. Análisis y diagnóstico del subsector de talleres y cooperativas

Al igual que en el resto de España, el sector textil-confección de la Comunidad de Extremadura ha evolucionado mucho en los últimos años, pasando de una situación en la que el mercado estaba muy protegido y las ventas se limitaban al territorio nacional, a la situación actual, en la que las empresas van aumentando cada día más su presencia en el exterior, ante un mercado interior cada vez más saturado y en un contexto en el que la competencia nacional e internacional es cada vez más intensa.

Como se ha visto anteriormente, desde los años 90 el sector se ha caracterizado por el fuerte incremento de la competencia local, nacional y mundial. Esta situación se ha visto reforzada por la apertura de fronteras de 2005 lo que ha agravado todavía más, si cabe, la alta competencia existente.

Las principales consecuencias que han tenido estos cambios en las empresas subcontratistas de la Comunidad Autónoma de Extremadura han sido:

- Reducción de los volúmenes totales de producción.
- Disminución del tamaño de las órdenes.
- Muchos clientes ejercen cada vez más su "derecho" a variar los programas de producción en función de la cantidad del pedido y tiempo de entrega.
- Proliferación de productos y "productos hechos a medida", lo que pone de manifiesto que la estandarización, la masificación y la despersonalización de la moda vuelven a dar paso a la individualización.
- Acortamientos del ciclo de vida de los productos.
- Presiones económicas y políticas sugiriendo la reducción de inventarios.
- Aumento del número de consumidores que demandan altos niveles de seguridad en las entregas.
- Aumento progresivo del mercado de alta costura.

Para identificar las empresas que en la región extremeña mantienen actualmente su labor productiva, hemos partido de listados de empresas identificadas en años anteriores para poder elaborar una estadística comparativa. Así, de las 33 talleres y cooperativas de confección identificados en 2006, pasamos a 17 empresas subcontratistas en 2008, es decir una disminución del 48,5%.

Comparativamente con las empresas con marca propia o comercializadoras, se observa que el descenso no es tan pronunciado en estas últimas. Esta pérdida de empresas subcontratistas puede ser debido a causas entre las que podríamos señalar:

- Los clientes han seguido una política de deslocalización llevando los principales procesos a terceros países con mano de obra más barata.
- Precios bajos, sin actualizar desde hace más de una década, perdiendo rentabilidad, frente a un aumento progresivo de los costes.
- Alta competencia de países del sudeste asiático con mano de obra más barata.

Aunque este análisis podría valer para el resto de España, señalaremos que la tendencia en el sector extremeño ha podido ser más destacada debido a la dependencia de terceros que han seguido políticas de deslocalización.

Dentro de las formas jurídicas posibles, en Extremadura y más concretamente en los talleres de subcontratación, las cooperativas (58% de los casos) han sido la forma predominante, frente a las sociedades limitadas (42%). Esta situación obedece a que muchas de ellas se crearon en la década de los años setenta como fomento del empleo en la región, lideradas por párrocos o alcaldes de los pueblos en las que se fundaban.

También hay que destacar que éstas cooperativas son las que más han sufrido la crisis del sector, reduciéndose notablemente su número. Esta situación constituye, probablemente, el hecho diferencial que ha dotado de una mayor capacidad de supervivencia a las empresas con otro tipo de forma jurídica, en las que un gerente, en

general más profesionalizado, es el que lidera y realiza las labores de gestión, obteniendo una mayor ventaja competitiva.

El **perfil profesional** más frecuente de los talleres y cooperativas corresponde a una mujer, mayor de 35 años con un nivel de estudios básicos (E.G.B.) y con alrededor de 20 años de experiencia profesional en tareas manufactureras del sector textil. Con este perfil, cabe destacar la dificultad para recolocar a estos profesionales en otro sector debido al paulatino cierre de empresas producido hasta el momento.

En cuanto al **número de empleados** en talleres de subcontratación no existen datos a nivel institucional pero con la información obtenida y aportada por las empresas analizadas se puede elaborar una muestra representativa de la evolución de los últimos años.

En el siguiente gráfico se puede observar como en el año 2006 sólo un 27% del personal que había en el 2003 se ha conservado, aunque en el año 2008 la cifra se mantiene casi constante.



La **formación** que poseen estos empleados es básica, limitándose a estudios obligatorios complementados con algún curso relacionado con la confección (métodos y tiempos) o de informática y ofimática. Dentro de la estructura de la empresa el nivel de estudio no es muy superior si se va ascendiendo de niveles llegando incluso a los propios gerentes.

Gran parte de las **instalaciones** que actualmente poseen las empresas y talleres de subcontratación proceden de sus inicios, cuando la empresa se fundó. Ello implica que todas poseen en propiedad las instalaciones, encontrándose amortizadas en su totalidad. Competitivamente esto es beneficioso al tener un coste inferior al resto de empresas del sector, sobre todo respecto a las de nueva creación.

Las instalaciones se encuentran en un nivel óptimo. No obstante, en la mayoría de los casos, las infraestructuras suelen presentar una sobredimensión respecto a los niveles productivos que presentan debido a la fuerte caída de las ventas.

El **nivel tecnológico** de los talleres de confección textil se puede englobar en las siguientes características:

- Parque antiguo con más de una década, pero no obsoleto.
- Básico, sin apenas especialización.
- Poca maquinaria semiautomata.
- Todas poseen red de aire comprimido.
- Muy especializado en el proceso de confección.

El **nivel de maquinaria** se considera correcto para los procesos que se llevan a cabo en los talleres y cooperativas. La cantidad de maquinaria especial es baja, pero suficiente. Se ha podido comprobar que algunos clientes ceden la maquinaria para algunas órdenes

en las cuales son necesarias<sup>1</sup>. De cualquier modo, la situación actual del mercado no exige maquinaria de este tipo debido a que las producciones son muy pequeñas y con maquinaria básica se puede realizar todo tipo de operaciones.

Los **procesos de trabajo habituales** en los talleres de subcontratación son los de etiquetado, preparación y termofijado; confección y plancha intermedia; plancha final, etiquetado y embolsado. Junto a éstos existen otros que los talleres de subcontratación no ofrecen habitualmente pero que el mercado está demandando cada vez más. Éstos son los de patronaje, escalado, corte y almacenaje y distribución. Aunque actualmente las empresas subcontratistas de la región extremeña no ofrezcan estos servicios, muchas de ellas están en disposición de poder aumentar el número de procesos que pueden prestar a los actuales clientes o futuros.

Como se ha visto anteriormente, el mercado actual demanda empresas que oferten el mayor número de procesos. Los talleres de la región extremeña se encuentran en una posición desfavorable respecto al resto de España, ya que la mayoría de empresas subcontratistas de España llevan a cabo, como mínimo, los procesos de termofijado y de plancha final y muchas de ellas ya ofrecen el corte, la recepción de material para todos los procesos e incluso el almacenaje y la distribución.

Los **productos** que confeccionan las empresas de la región extremeña son muy variados. No presentan una especialización clara en conjunto y más bien se presenta como una amplia gama de productos. Se comprueba así, que las prendas que se elaboran en la región abarcan casi todas las posibilidades, desde ropa interior a exterior, pasando por todo tipo de prenda de señora o caballero, incluido el vestuario laboral.

La **calidad del producto** que elaboran es “media” en un 83% de los casos. Estos datos son una muestra de que las empresas extremeñas no están siguiendo el camino adecuado, ya que el mercado demanda una calidad media-alta o alta. El nivel de calidad

---

<sup>1</sup> Debe remarcar la falta de maquinaria para realizar procesos básicos como son el termofijado o la plancha final. Estos dos procesos son habituales en las empresas de subcontratación del resto de España. En la región de Extremadura no se ofrece por muchos talleres, quedando de este modo en una posición competitiva inferior a otras regiones.

ofrecido por las empresas de la región, hace que sus precios se hayan mantenido. El mercado en los últimos años ha mantenido o incluso bajado los precios, pero en muy pocos casos han subido. Este último caso sólo se da en productos de calidad media alta o muy alta.

No se debe obviar una característica de los talleres de subcontratación de la región de Extremadura: su **rigidez a la elaboración de más de un tipo de producto**. Actualmente la totalidad de las empresas de la región ofertan un sólo producto o como mucho dos (teniendo dos cadenas diferenciadas para cada una). Además se muestran muy reticentes a cambiar. Es cierto que muchas de ellas, tal y como se ha podido comprobar, alguna vez han realizado otro tipo de prenda fuera de lo habitual pero sólo por falta de producción normal.

Tal y como marca el mercado sería recomendable ofertar todo tipo de prendas dentro de una misma línea, ya sea caballero, mujer, denim, etc. Actualmente un gran porcentaje de las demandas de talleres de confección tienden a ser de este tipo e incluso, como se ha podido ver anteriormente, de todo el proceso.

En el sector textil y, más concretamente, en los talleres de subcontratación de Extremadura, durante décadas las labores de **organización, gestión y control de la producción** se han limitado a cumplir con las fechas que marcaban los clientes. Es decir, la organización y la planificación venían marcadas o dirigidas prácticamente por las necesidades del cliente, lo que ha provocado que las empresas tengan un sistema de trabajo muy diferenciado. Este aspecto es otro punto débil de las empresas subcontratistas de la región debido a la fuerte dependencia de un solo cliente que además muchas veces monitorizaba la producción con un técnico desplazado a las empresas. Esta situación, aunque no es muy ventajosa, puede revertirse.

Esta forma de trabajar se puede resumir en la siguiente tabla:

**Tabla 5: Principales consecuencias derivadas de los procesos de trabajo llevados a cabo por los talleres y cooperativas del sector textil-confección de Extremadura.**

PROCESO DE TRABAJO	CONSECUENCIAS
No existe planificación de la producción	No se sabe si se cumplirán los plazos dados por el cliente o cuando se terminarán las órdenes
No se realizan escandallos de precios de la prenda a producir	Se aceptan precios a priori y la producción puede no ser rentable
No se ha calculado el coste minuto de cada sección	No se sabe si una prenda es rentable
Lanzamiento de las órdenes de producción sin estudio previo	Se realizan trabajos no rentables o se pueden producir errores o pérdidas de tiempo
La prenda a producir se adapta a la línea productiva	Mayor tiempo de proceso
Controles de calidad finales	Errores intermedios

Como punto a tener en cuenta antes de analizar el sector en Extremadura, se debe reseñar que los **gastos en innovación** en el sector textil en España son muy bajos y más todavía en la región extremeña. Si se tiene en cuenta únicamente a los talleres de subcontratación y cooperativas esta diferencia es aún mayor.

Según datos de Aitex (Instituto Tecnológico Textil) del año 2007, el conjunto de empresas del sector textil-confección sólo han invertido un 0,7% en I+D. Este dato es un claro indicativo de la capacidad de los talleres para invertir en innovación ya que si en el sector textil, en el que se engloba tejeduría e hilatura, se invierte menos de un 1%, en un taller o cooperativa donde la financiación es mayoritariamente interna y la falta de liquidez predomina, la inversión seguramente sea nula o simplemente la necesaria para sobrevivir.

No se ha detectado la existencia de programas específicos, muchas empresas ni siquiera disponen de equipos informáticos, y las que los tienen no los aprovechan en toda su capacidad.

En resumen, la innovación en los talleres es deficitaria. La creciente competencia existente en el sector, especialmente con los países asiáticos, hace patente la necesidad de mejoras tecnológicas en las cadenas productivas de las empresas del sector,

especialmente en las de pequeño tamaño. Debe hacerse frente a esta competencia no sólo con reducciones de costes y de tiempos, automatizando la cadena productiva, sino también con mejoras tecnológicas que permitan elaborar prendas de más calidad, y que permita a las empresas hacer productos con un mayor valor añadido (por ejemplo, mediante la integración de procesos) y que los diferencie del resto.

Además, el mercado se caracteriza por rápidos cambios en los gustos, tendencias y modas, para los que las empresas deben tener una rápida **capacidad de respuesta**. Esta capacidad puede conseguirse tanto con mejoras tecnológicas a nivel de producción como con mejoras en las tecnologías de información y comunicación que permitan gestionar con rapidez las relaciones con los clientes y proveedores, realizar estimaciones de demanda, etc.

Las empresas subcontratistas de la región extremeña recurren para su **financiación** principalmente a los fondos propios y, en menor medida, a entidades privadas de crédito.

El **periodo medio de cobro** en el subsector es, habitualmente, de 30 días, aunque se utilizan distintas fórmulas según el cliente. El **tiempo medio de pago** suele ser también de 30 días aunque algunos proveedores cobran al contado. Con esta fórmula de cobros y de pagos las empresas pueden mantener la autofinanciación sin tener que recurrir prácticamente al exterior. Pero también se debe resaltar que la liquidez es mínima pudiendo ocasionar problemas ante imprevistos.

Todo lo anteriormente expuesto puede resumirse en el siguiente Cuadro DAFO:

### DAFO del Subsector de Talleres y Cooperativas

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencia adquirida.</li> <li>Buena relación calidad/precio.</li> <li>Mano de obra con alta cualificación confeccionista.</li> <li>Las empresas cuentan con una elevada preparación técnica para poder ofrecer productos nuevos, de calidad y con un mayor valor añadido.</li> <li>Empresas emprendedoras y con capacidad de adaptación a las nuevas circunstancias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Localización complicada respecto a los principales focos del sector: Madrid Cataluña, Galicia o Comunidad Valenciana.</li> <li>Se detecta una falta notable de una formación profesional que pueda servir como puente entre el ámbito laboral y académico.</li> <li>Nivel salarial y beneficios sociales poco competitivos en relación a otros sectores.</li> <li>Poco contacto con el exterior, a nivel empresarial, Institucional, Agrupacional,...</li> <li>Capacidad de gestión organizativa, comercial y productiva nula.</li> <li>Organizaciones con escasa o nula gestión de la calidad.</li> <li>Falta de cooperación empresarial.</li> <li>Personal desmotivado.</li> <li>Deterioro económico financiero de las empresas.</li> <li>Mejorable nivel de utilización de las ayudas y financiación pública.</li> <li>Baja polivalencia del personal.</li> <li>Tasa de paro elevada y mercado laboral frágil.</li> <li>Percepción negativa de las expectativas del sector.</li> </ul>
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Costes de producción más bajos.</li> <li>Experiencia alta respecto a la competencia.</li> <li>Demanda de talleres a nivel nacional de calidad alta.</li> <li>Innovación cada vez más necesaria para poder dotar de valor añadido a los productos y mejorar los procesos productivos.</li> <li>Nuevas aplicaciones de los productos textiles y prendas técnicas e inteligentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Localización geográfica desfavorable.</li> <li>Competencia nacional de empresas que realizan todo tipo de prendas.</li> <li>Empresas nacionales que ofrecen todos los procesos a sus clientes.</li> <li>Países con mano de obra barata y liberalización del mercado.</li> <li>Demanda estancada.</li> <li>Clientes poco fiables.</li> <li>Sector de escaso o nulo atractivo para la gente joven.</li> <li>Mejorable marco de apoyo público al sector.</li> </ul>

### **3. Metodología**

---

Una vez que se ha dibujado el panorama de las empresas que forman parte del conglomerado del sector textil-confección, tanto en su vertiente de fabricantes y diseñadores, como en el de talleres y cooperativas, disponemos de elementos de base sobre los que determinar cuáles puedan ser los puntos fuertes y débiles de cada uno de estos dos grupos.

Por ello, se ha llevado a cabo un análisis DAFO de cada uno de estos dos subsectores en nuestra Comunidad Autónoma, de manera que, individualizadamente, se han podido determinar aquellos puntos clave sobre los cuales se van a diseñar políticas para la corrección de los desequilibrios, o para favorecer aquellos comportamientos en los que se disponga de ventajas comparativas que resulten favorables a los empresarios extremeños.

En consecuencia, de las conclusiones que se derivan de los DAFOs realizados se desprenden una serie de cuestiones que van a constituir el sustrato sobre el cual se han de desarrollar las actuaciones en un marco de Objetivos Estratégicos, medidas y actuaciones diseñadas específicamente para el cumplimiento de los mismos, sin que quepa que se consideren compartimentos estancos o al margen de cualesquiera otras iniciativas que otras instituciones, sean estas autonómicas, estatales o comunitarias puedan diseñar.

Así, se habrán de tener también en cuenta actuaciones tales como las derivadas del Plan de Apoyo al sector Textil y de la Confección, suscrito el 13 de junio de 2006 en Barcelona por los Ministros de Industria y de Trabajo y Asuntos Sociales, con el presidente del Consejo Intertextil, el Secretario General de FITEQA-CC.OO., y el Secretario General de FIA-UGT, o las medidas puestas en marcha en desarrollo del mismo, mediante la Orden TAS/3243/2006, de 19 de octubre, por la que se disponen medidas necesarias para el desarrollo parcial de lo previsto en el Acuerdo del Consejo

de Ministros de 9 de junio de 2006, sobre determinadas medidas financieras y sociolaborales integradas en el Plan de apoyo al sector textil y de la confección.

Todo ello, en los términos establecidos en el marco de la Declaración para el Diálogo Social en Extremadura 2007 "Competitividad, Empleo Estable y Cohesión Social", suscrito por el Presidente de la Junta de Extremadura, el Presidente de la Confederación Regional Empresarial de Extremadura y los Secretarios Regionales de la Unión General de Trabajadores y de Comisiones Obreras, el día 8 de octubre de 2007.

Asimismo, con el fin de realizar un adecuado seguimiento y evaluación del Plan Estratégico para el Sector Textil-Confección de Extremadura, se creará una Comisión de Seguimiento que, como instrumento técnico, lleve a cabo la monitorización anual de las líneas de actuación y medidas propuestas, que permita la adaptación o, en su caso, la incorporación de nuevas líneas o medidas de actuación, en función de las necesidades que vayan surgiendo durante su ejecución, con un criterio de flexibilidad, siempre que las partes firmantes así lo puedan considerar.

Dicho grupo de trabajo estará compuesto por representantes de los distintos centros directivos de la Junta de Extremadura implicados en el Plan, así como por representantes de los Agentes sociales firmantes del mismo.

Por último, es también objeto del Plan, establecer un sistema de seguimiento capaz de ofrecer una imagen lo más ajustada a la realidad posible, con el fin de poder medir la evolución de las medidas puestas en marcha, sobre la base de indicadores fijados de antemano en el marco de la concertación, buscando, en definitiva, la excelencia en la gestión y la máxima rentabilidad económica y social de las diversas actuaciones programadas.

## 4. Ámbitos de Intervención

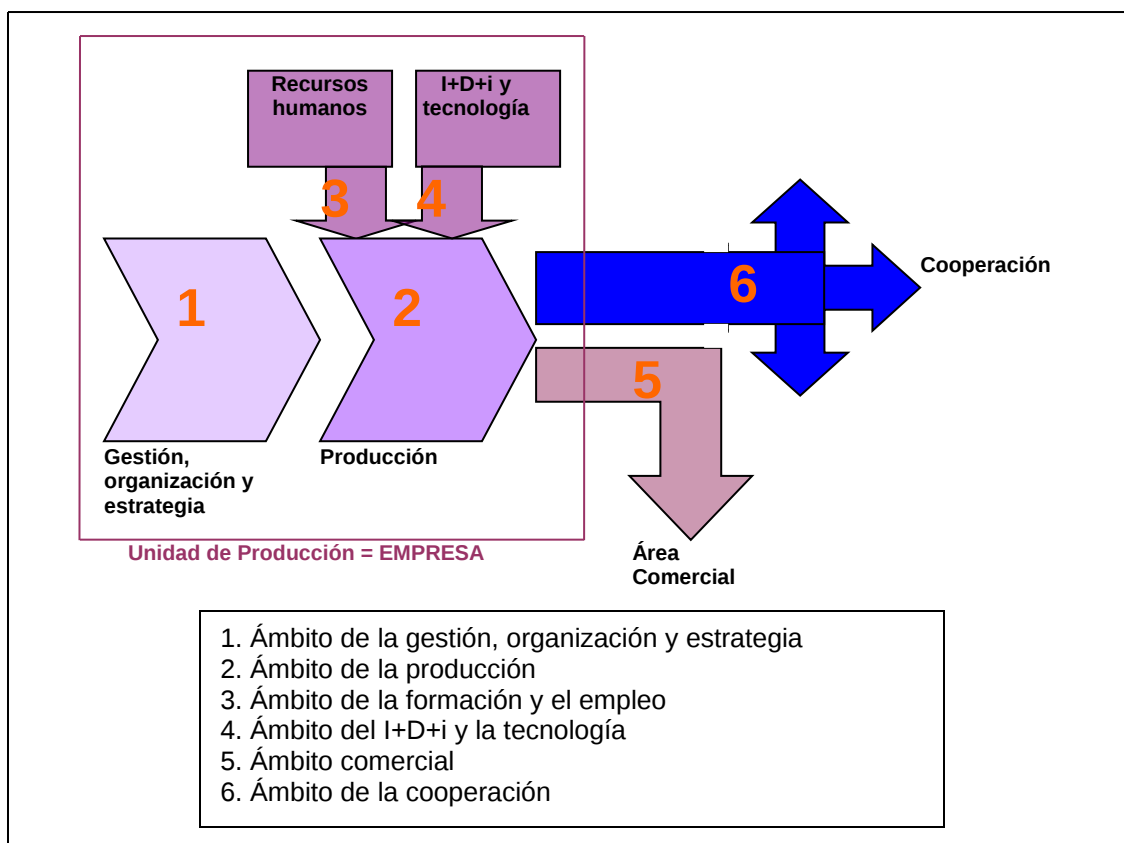
---

Como se ha indicado en el apartado anterior, de los DAFOs realizados se extrae una imagen muy fiel de la situación del sector textil-confección en Extremadura. Serán, precisamente, los resultados de cada uno de los DAFOs realizados los que van a marcar las grandes líneas de trabajo que incidirán sobre los siguientes ámbitos de intervención que se han considerado prioritarios:

- **Gestión, organización y estrategia**, que recoge todas aquellas intervenciones diseñadas en este Plan dirigidas a la mejora de procesos organizativos y de gestión que ayuden a mejorar la competitividad y la productividad de las empresas del sector.
- **Producción**, entendido como el ámbito de intervención directamente relacionado con los aspectos de fabricación de productos textiles, de modo que sean cada vez más coherentes con los gustos y exigencias del mercado.
- **Formación y empleo**, bajo el que se encuadran las actuaciones dirigidas a la promoción y mejora de las condiciones formativas y/o de cualificación del personal que integra este sector, con el fin de aumentar su preparación y motivación.
- **I+D+i y tecnología**, como ámbito de intervención sobre el que debemos incidir, de manera que se favorezca su incorporación a este sector, como herramienta esencial para la mejora de los productos y procesos, necesaria para competir en un marco global.
- **Área comercial**, ámbito sobre el que conviene realizar actuaciones que incentiven la búsqueda de clientes de manera proactiva, con el fin de conseguir mayores y mejores clientes, y su fidelización de manera que se pueda afianzar la demanda de productos.
- **Cooperación**, que abarca las actuaciones que se plantean un incremento de la colaboración tanto desde el punto de vista intersectorial, como la relacionada con

aqueellos otros agentes que intervienen en el sector (administraciones, universidad, proveedores, etc.)

Gráfico 2: Delimitación de los ámbitos de intervención del Plan.



Para cada uno de los ámbitos de intervención definidos se ha determinado un Objetivo Estratégico, sobre los cuales, a su vez, se ha ido detallando la estrategia en forma de árbol de objetivos (Objetivo estratégico → medidas → acciones), con el fin de acometer las actuaciones programadas de la manera más coherente posible, y atendiendo a los esquemas preestablecidos.

## 5.- Objetivos Estratégicos y Medidas para el impulso del sector Textil-Confección de Extremadura

Como se ha indicado en el apartado anterior, para cada uno de los ámbitos de intervención se ha definido un Objetivo Estratégico, de manera que se nos genera el siguiente Cuadro:

**Tabla 6: Relación entre Ámbitos de Intervención y Objetivos Estratégicos propuestos en el Plan.**

ÁMBITO DE INTERVENCIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO
GESTIÓN, ORGANIZACIÓN Y ESTRATEGIA	Disponer de empresas profesionalizadas, conocedoras del mercado y que aplican modernos sistemas de gestión, organización y estrategia para lograr buenos resultados empresariales
PRODUCCIÓN	Adaptar los sistemas productivos de las empresas a las actuales demandas del mercado
FORMACIÓN Y EMPLEO	Disponer de recursos humanos suficientes, cualificados y motivados tanto dentro de la empresa como en el mercado laboral
I+D+i Y TECNOLOGÍA	Disponer de empresas tecnológicamente avanzadas que inviertan en I+D+i para disponer de procesos y productos capaces de hacer frente a la competencia internacional
ÁREA COMERCIAL	Promover el acceso a una clientela variada de calidad media o alta que garantice una demanda estable
COOPERACIÓN	Inculcar la cultura de la cooperación entre todos los agentes implicados en el desarrollo del sector como fórmula para la mejora de la competitividad

En consecuencia, una vez contextualizado el sector extremeño del textil-confección en el ámbito tanto nacional como internacional y llevada a cabo una profunda labor de dimensionamiento, caracterización y diagnóstico de su situación en la región, se dispone de la información necesaria para poder diseñar las actuaciones del Plan Estratégico con las que atajar la problemática detectada, de manera que permita una defensa de las amenazas externas, aprovechando las fortalezas del sector y las oportunidades que le brinda la actual coyuntura y las expectativas respecto a la industria del textil-confección, con el objetivo de lograr una mejora de los niveles de competitividad del sector.

## 5.1. **Ámbito de Intervención de la Gestión, Organización y Estrategia.**

A partir de los puntos críticos surgidos del diagnóstico sobre el área de Gestión, Organización y Estrategia, se ha formulado un objetivo estratégico, definido del siguiente modo: **“Disponer de empresas profesionalizadas, conocedoras del mercado y que aplican modernos sistemas de gestión, organización y estrategia para lograr buenos resultados empresariales”**.

Las medidas que se plantean se orientan a la mejora de los sistemas de dirección, gestión y organizativos y a promover un enfoque estratégico en los mismos, además de tratar de mejorar la situación económico-financiera de las empresas del sector. Asimismo, coadyuvan a la consecución del Objetivo Estratégico en el Ámbito de la Cooperación.

Su propósito es el de ayudar a las empresas del sector Textil- Confección extremeñas a mejorar sus procesos de gestión y organización, facilitándoles el apoyo técnico y asesoramiento necesarios para la implantación de metodologías de gestión.

En consecuencia, esta actuación consiste en **ayudar a las empresas a mejorar su competitividad a través de la implantación de herramientas para la mejora de sus procesos y el incremento de la satisfacción de los clientes**. Para ello, a través del asesoramiento y formación que se va a prestar mediante el modelo de apoyo a las empresas por medio de los clusters (modelo INNOVEEX), del que el sector textil-confección será uno de sus principales beneficiarios, se promoverá y facilitará la implantación de herramientas y sistemas de gestión como:

- SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
- ANÁLISIS DE VALOR
- SEIS SIGMA

## 5.2. **Ámbito de Intervención de la Producción.**

En base a los puntos críticos que surgían del diagnóstico sobre el **Ámbito de Intervención de la Producción**, se ha formulado un **Objetivo Estratégico “Adaptar los sistemas productivos de las empresas a las actuales demandas del mercado”** que indica la finalidad del mismo.

A nivel operativo, los objetivos a abordar en este ámbito de intervención son, por un lado, favorecer que las empresas puedan diseñar e implantar nuevos procesos, y, por otro, adecuar las actuales líneas de producción existentes en las empresas con sistemas más flexibles. Para ello, se va a favorecer, tanto la **integración de nuevos procesos** como la **implantación de nuevos sistemas de producción**.

- **INTEGRACION DE NUEVOS PROCESOS**

Esta medida pretende facilitar a las empresas del sector la implantación de nuevos procesos productivos.

Debemos tener en cuenta que actualmente el mercado demanda de las empresas subcontratistas la realización de todos los procesos necesarios para la entrega al cliente final de la prenda terminada. Sin embargo, gran parte de los talleres y cooperativas extremeñas no ofrecen más que alguno de los procesos, por lo que nos encontramos ante una gran desventaja competitiva.

Esta acción busca que las empresas extremeñas puedan completar todos los procesos, integrando en su oferta actual procesos tales como plancha final, termofijado, corte o logística.

Para conseguir este objetivo, será necesario facilitar el desarrollo de las siguientes actuaciones:

- Estudio de necesidades.

- Desarrollo de planes de actuación individuales y conjuntos que contemplarán los siguientes puntos:
  - o Necesidades individuales en cuanto a maquinaria, capacitación, etc.
  - o Información para la solicitud de subvenciones disponibles, ayudas existentes, etc., con el fin de poder acceder a ellas, a través de presentaciones específicas de los programas de ayudas existentes a las que pueda acceder el sector textil-confección que llevará a cabo la Dirección General de Empresa
  - o Fases y desarrollo de la implantación
- Asistencia técnica para la implantación de nuevos procesos.

Las ayudas concedidas por la Dirección General de Empresa para estos fines no se diferencian a nivel presupuestario entre sectores, sino que su reparto obedece más a la demanda de las empresas. En todo caso, se podría estimar un presupuesto para los siguientes años en función de cuál ha sido el volumen de recursos movilizados para este sector en los tres últimos ejercicios. Según los cálculos realizados, las subvenciones concedidas para inversiones en el sector textil-confección rondan la cifra sobre los 500.000 euros anuales.

- **IMPLANTACIÓN DE NUEVOS SISTEMAS DE PRODUCCIÓN**

Igualmente, se considera necesario adecuar las actuales líneas de producción a sistemas más flexibles, adaptándose a las necesidades del mercado (respuesta rápida, órdenes pequeñas, alta variedad de modelos y prendas)

El sistema de producción flexible supone romper con determinados sistemas de trabajo, que precisan de una previa adaptación de la empresa al mismo. Este sistema se basa en la versatilidad y la polivalencia, de manera que sea posible la adaptación de las líneas de producción de las empresas a las necesidades del mercado, con un carácter de transversalidad. Por ello, resulta imprescindible realizar diagnósticos iniciales de cada empresa para elaborar una metodología de implantación.

Sin lugar a dudas el mayor cambio a realizar es la implicación del personal en los cambios y en la propia empresa. Por ese motivo la “filosofía” de trabajo debe llevar consigo la realización de reuniones grupales, dinámicas, etc., con los propios trabajadores de las empresas con el fin de conseguir la mayor implicación posible.

Una segunda línea de actuación será la adaptación de los mandos intermedios a estas filosofías, para que conozcan cómo deberán intervenir en el sistema, cuáles serán sus responsabilidades y sus actuaciones diarias.

Estas tareas corresponden en su realización al cluster del sector textil-confección de Extremadura, como responsable de dinamizar el sector para hacerlo más susceptible de aceptar cambios y alternativas de producción que puedan venir impuestos por determinadas coyunturas específicas.

### 5.3. **Ámbito de Intervención de la Formación y el Empleo.**

Tomando como base los puntos críticos surgidos del diagnóstico sobre el Ámbito de Intervención de la Formación y el Empleo, se ha diseñado un Objetivo Estratégico, consistente en **“Disponer de recursos humanos suficientes, cualificados y motivados tanto dentro de la empresa como en el mercado laboral”**.

Para poder alcanzar el objetivo referido, procede diseñar actuaciones destinadas a la mejora de la imagen del sector en el ámbito laboral, así como a promover una mayor cualificación, tanto desde el punto de vista teórico como práctico.

- **PLAN DE APOYO PARA LA CONSOLIDACIÓN DEL EMPLEO**

El planteamiento parte del interés por ayudar a las empresas del sector Textil-Confección extremeñas con medidas complementarias para subsanar las deficiencias financieras y económicas producidas por los paros temporales ante los cambios de temporada. Para ello, esta acción debería dividirse en dos actuaciones complementarias y relacionadas:

- Creación de un paquete de medidas económicas para ayudar a las empresas que atravesasen especiales dificultades en materia laboral.
- Desarrollo de planes formativos “a la carta” para los empleados afectados. Se contemplarían dos tipos de planes formativos:
  - o para aumentar sus conocimientos y capacidades dentro del sector.
  - o para capacitarles en su incorporación a nuevos sectores.

La primera medida plantea como objetivo solventar los problemas económicos derivados del mantenimiento de las plantillas actuales en períodos de reducida demanda.

Así, en el Protocolo de Colaboración entre el Servicio Público de Empleo Estatal y la Comunidad Autónoma de Extremadura para la ejecución del Plan de Apoyo al Sector

Textil y de la Confección, firmado en Madrid, el día 4 de abril de 2008, se recogen los siguientes puntos:

- El Servicio Extremeño Público de Empleo se compromete a la realización de las siguientes acciones:
  - a) Difusión en el territorio de las medidas contenidas en el Plan.
  - b) Información a los trabajadores afectados por el Plan.
  - c) Realización de acciones de orientación profesional para el empleo y autoempleo (OPEAs).
  - d) Planes de formación sectorial en materia de formación continua.
  - e) Acciones del Plan Nacional de Formación e Inserción Profesional.
  - f) Gestión de la ayuda extraordinaria para los trabajadores de mayor edad, consistente en la concesión de una subvención a tanto alzado de hasta 3.000 euros por cada año completo que le reste al trabajador excedente del sector que tenga más de 55 años, desde que agote su prestación contributiva por desempleo hasta que cumpla 61 años.
  
- Por su parte, el Servicio Público de Empleo Estatal llevará a cabo las siguientes acciones:
  - a) Elaboración de un estudio, mediante el sistema de contratación externa, que permita identificar a nivel local, los trabajadores afectados por la crisis del sector textil y de la confección, ofreciendo una descripción de sus perfiles profesionales así como identificación de los sectores económicos y empresas susceptibles de generar empleo para estos trabajadores.
  - b) Elaboración de folletos informativos y divulgativos de todas las ayudas e incentivos que el Estado va a destinar a los trabajadores del sector textil tanto en activo como excedentes: bonificaciones de cuotas; ayudas a la búsqueda de empleo y la movilidad geográfica; participación en planes específicos de programas de orientación, formación y empleo.
  - c) Incorporación en la nueva normativa reguladora de la formación profesional para el empleo de mejoras en el funcionamiento del sistema de bonificaciones, a

fin de garantizar un procedimiento más flexible, sencillo y ágil que facilite el acceso de las empresas del sector a dicho sistema.

Estas actuaciones podrán ser cofinanciadas, en su caso, por el Fondo Social Europeo.

La segunda acción, como complemento a la anterior, deberá ser desarrollada individualmente según las necesidades de las empresas que lo soliciten. De este modo las empresas deberán solicitar junto con el ERE el plan formativo necesario para sus empleados y un plan de acción para su empresa.

Entre las medidas que se están diseñando por el Servicio Extremeño Público de Empleo (SEXPE) para ayudar a los trabajadores excedentes del sector textil y la confección, y que entrarán en vigor a lo largo del período de duración del Plan Estratégico, se encuentran las siguientes:

- Subvenciones para la búsqueda de empleo para trabajadores excedentes en el sector textil y de la confección, que se encuentren desempleados e inscritos como demandantes de empleo en el Servicio Extremeño Público de Empleo que participen en acciones de orientación a través de grupos específicos de búsqueda de empleo que implique su disponibilidad y especial dedicación para su presentación a ofertas de empleo. La cuantía de estas ayudas será de 350 € mensuales durante un período máximo de 3 meses salvo que el trabajador tenga 55 o más años, en cuyo caso podrán percibir la ayuda durante un periodo máximo de 6 meses.
- Subvenciones para facilitar la movilidad geográfica en los casos en que una nueva contratación implique el traslado de domicilio y que cubrirá gastos de desplazamiento, transporte de mobiliario y enseres, alojamiento y guardería. Asimismo, esta subvención podrá compensar diferencias salariales derivadas de la nueva contratación durante un periodo máximo de 18 meses y una cuantía máxima de 500 € / mes.

- Subvenciones para facilitar la inserción laboral de trabajadores de 52 o más años provenientes del sector textil y la confección con una antigüedad de seis o más años. Esta subvención se concederá a aquellos trabajadores excedentes del sector textil y de la confección que sean contratados por un periodo mínimo de seis meses en otros sectores, si dicha contratación implica una disminución salarial. La subvención compensará dicha diferencia durante un periodo máximo de 24 meses y por un importe máximo de 500 € / mes.
  - Subvenciones especiales para mayores de 55 años cuyos beneficiarios serán trabajadores excedentes del sector textil y la confección con una antigüedad mínima de seis años y que permanezcan en desempleo una vez finalizada la percepción de las prestaciones contributivas. Las subvenciones consistirán en una ayuda de 3.000 € anuales a partir de la extinción de la prestación y como máximo hasta que el trabajador cumpla 61 años.
- **PLAN DE FORMACIÓN DEL SECTOR TEXTIL-CONFECCION EXTREMEÑO**

Se busca el desarrollo de un Plan de Formación acorde a las necesidades de las empresas extremeñas que aporte soluciones a los problemas formativos. De este modo, se dará formación a los profesionales con el fin de conseguir un alto nivel de cualificación y poder diferenciarse y competir con calidad. El sector Textil-Confección estará al día de todas las nuevas áreas emergentes dentro del sector (nuevos productos textiles, nuevos tejidos, etc.) con el fin de ser más competitivos.

En el marco de esta medida se contemplan las siguientes actuaciones:

- Analizar los perfiles actuales de los empleados del sector textil (edad, experiencia, nivel de estudios...)
- Analizar los perfiles emergentes en el sector textil: requerimientos de formación y experiencia de los puestos de trabajo, previsión de la necesidad de personal.

- Definir los programas de formación que será necesario llevar a cabo para dotar a los trabajadores de los conocimientos necesarios en función de las necesidades del mercado.
  - Difundir los perfiles y los programas de formación entre empresarios y trabajadores.
  - Poner en marcha las acciones formativas que se deriven del Plan.
- **ACTIVIDADES FORMATIVAS (ÁREA TÉCNICA Y DE GESTIÓN Y ÁREA DE PROCESOS)**

Con esta línea se pretende atender las necesidades de formación del:

- Área técnica y de organización de las empresas a través del desarrollo de los profesionales propios.
- Personal de la empresa para aumentar el número de procesos ofertados por la misma.

Por lo que respecta al Área técnica y de gestión, se pretende activar un fondo de formación centrado en mandos intermedios orientado a la formación continua y adaptación de los profesionales a nuevos perfiles más acordes a las actuales tendencias técnicas y tecnológicas.

Por tanto, la formación necesaria para suplir las carencias formativas de los mandos intermedios de las empresas deberá realizarse sobre los dos ejes siguientes:

- Necesidades específicas de su trabajo actual:
  - o Formación en sistemas de control de producción.
  - o Formación en técnicas de planificación de la producción.
  - o Formación en el uso de herramientas de gestión y organización presentes en el mercado.
  - o Formación en informática básica

- Necesidades actuales del sector:
  - o Formación en nuevas tecnologías de producción específicas de la empresa de confección.
  - o Formación para la gestión de sistemas de calidad bajo normativa ISO 9001
  - o Formación sobre las nuevas tendencias en tecnología de tejidos inteligentes, incorporación de productos técnicos, incorporación de la electrónica, etc.

Por su parte, en el Área de procesos, la formación irá relacionada con otras acciones dentro del plan de implantación de nuevos procesos productivos en las empresas.

Mediante la Orden de 4 de agosto de la Consejería de Igualdad y Empleo se aprobó la convocatoria para la concesión de subvenciones públicas en materia de formación de oferta correspondientes al ejercicio económico 2008 y destinadas a la realización de planes formativos sectoriales dirigidos prioritariamente a trabajadores ocupados.

Dentro de los sectores productivos recogidos en la Orden de Convocatoria se encontraba el sector "Textil y de la Confección", con un importe convocado para este sector de 99.000 €.

Por otra parte, cabe señalar que para el año 2009 se prevé que entre en vigor una nueva normativa que regule la concesión de subvenciones para la realización de planes de formación para el empleo, y que irá dirigida principalmente a trabajadores ocupados de los "Clusters" prioritarios de la Comunidad Autónoma de Extremadura.

La cuantía global de la convocatoria ascenderá, para el año 2009, a 749.400 €.

Dentro de los posibles beneficiarios se encuentra el CLUSTER DEL TEXTIL- MODA que presentó una propuesta de plan de formación con las siguientes acciones formativas:

- Formación en sistemas de control de producción.
- Formación en técnicas de planificación de la producción.
- Formación en el uso de herramientas de gestión y organización presentes en el mercado.
- Formación en informática básica.
- Formación en nuevas tecnologías de producción específicas de la empresa de confección.
- Formación en la implantación de nuevos procesos tales como plancha final, termofijado, corte o logística.
- Consultoría a medida, para detectar las necesidades concretas de cada empresa.
- Control de calidad en producción de prendas de vestir.
- Procesos de fabricación.
- Plancha final y acabados.
- Introducción a la ofimática.
- Gestión de pymes de confección.
- Aplicaciones de internet a la empresa.
- Escalado de patrones y optimización de marcadas.
- Técnicas de venta en confección.
- Gestión y dirección financiera en empresas de confección.
- Gestión de pagos y cobros en la empresa de confección.
- Escandallos de prendas.
- Consultoría a medida.

La Junta de Extremadura regulará las subvenciones previstas en el Real Decreto 5/2008, de 11 de enero, dirigidas los trabajadores que asistan a las acciones de reciclaje profesional, consistentes en el otorgamiento de becas por asistencia de 10 euros por día lectivo hasta la finalización del curso, compatible con las ayudas y becas establecidas en

el Real Decreto 395/2007 de 23 de marzo , por el que se regula el subsistema de formación profesional para el empleo.

- **BOLSA DE EMPLEO DEL SECTOR TEXTIL**

El SEXPE establecerá acuerdos con las empresas del sector al objeto de facilitar a las empresas la localización de:

- Desempleados con experiencia en el sector.
- Trabajadores especialistas en determinados procesos productivos.

Todo ello con el afán de apoyar a las empresas en la identificación y localización de profesionales para las mismas.

Con esta acción se mejorarán los servicios que el SEXPE presta a las empresas del sector al objeto de garantizar una mejor intermediación laboral poniendo a disposición de las empresas el acceso a los datos de demandantes de empleo de forma que puedan:

- Identificar desempleados con experiencia previa en el sector y conocer su formación, especialización, experiencia, etc.
- Identificar profesionales especialistas en determinados procesos.

En la actualidad (diciembre 2008), la Bolsa de Empleo del SEXPE dispone de 579 demandantes de empleo que solicitan un trabajo en dicho sector. De estos 579 demandantes, 454 son parados y el resto, 125, son personas que pretenden mejorar su empleo. A estas personas se les informa de las ofertas del sector que tienen entrada en nuestro servicio.

Además, el proceso de gestión de ofertas del SEXPE permite que aquellos demandantes que, provenientes del sector textil, deseen incorporarse a otro sector, puedan hacerlo y viceversa.

Por último, aquellas personas que estén inscritas en la base de datos del SEXPE cuentan con asesoramiento de orientadores profesionales que le ayudan en el diseño de itinerarios personalizados de inserción.

## 5.4. **Ámbito de Intervención del I+D+i y la Tecnología aplicada al sector textil-confección.**

En este caso, y también sobre la base de los puntos críticos emanados del diagnóstico sobre el Ámbito de Intervención del I+D+i y la Tecnología aplicada al sector textil-confección, se fijaron unos Objetivos Operativos que pretendían dar respuesta a la problemática detectada tales como el fomento de la modernización de instalaciones y maquinaria y la introducción de herramientas TIC's o la potenciación de la I+D+i en el sector textil extremeño con el objetivo de lograr la introducción exitosa de nuevos y/o mejores productos, servicios y procesos, actuaciones dirigidas hacia el Objetivo Estratégico de **“Disponer de empresas tecnológicamente avanzadas que inviertan en I+D+i para disponer de procesos y productos capaces de hacer frente a la competencia internacional”**, que recoge la finalidad última de este ámbito de intervención.

### **•ACCIONES PARA LA INNOVACIÓN EN I+D EN EL SECTOR TEXTIL: PARTICIPACIÓN DEL CLUSTER DEL TEXTIL EN MODELO INNOVEEX.**

INNOVEEX es un modelo integrado para la implementación, crecimiento y desarrollo de la innovación en las empresas extremeñas impulsado por la Vicepresidencia Segunda de Asuntos Económicos y Consejería de Economía, Comercio e Innovación de la Junta de Extremadura con pleno funcionamiento a partir de Enero del 2009. El Modelo cuyo objetivo ulterior es revitalizar el tejido empresarial extremeño, y hacerlo más competitivo, en base a la implementación de la innovación y el desarrollo de la I+D en las empresas extremeñas será también de aplicación en el sector textil mediante el apoyo al cluster del Textil de Extremadura.

En el modelo INNOVEEX se concibe a la empresa como el elemento clave del sistema, es por ello, que el CLÚSTER se constituye en su unidad básica de acción. El clúster es el modelo de organización por donde canalizar los recursos en innovación cuyo

destinatario final es la empresa y el medio por el que el tejido empresarial participa en el sistema. En INNOVEEX, los clústeres o conglomerados de empresas innovadoras podrán:

- Acceder a la ayuda para la contratación de expertos y profesionales en organización, innovación y mercadotecnia, que apoyen a las empresas de los Clusters en la realización de planes de internacionalización de sus productos y servicios y fortalecer sus estructuras de innovación.
- Participar en el programa estratégico de los Centros Tecnológicos, Universidad e Institutos de Investigación, para que se contemplen sus necesidades en I+D+i, facilitando la transferencia de conocimiento.
- Disponer de recursos humanos para el asesoramiento y coordinación de proyectos que les faciliten el acceso a los mecanismos y programas de financiación de I+D+i.
- Disponer de formación en Innovación y en un Sistema de Vigilancia Estratégica para las empresas de cada uno de los Clusters.
- Conseguir el apoyo a la creación de nuevos negocios que emerjan de aquellas ideas competitivas o de la I+D+i, que requieran recursos financieros, medios para su incubación y asesoramiento para su desarrollo.

## 5.5. **Ámbito de Intervención en materia Comercial.**

Por lo que se refiere a este ámbito, y como consecuencia lógica de los puntos críticos surgidos del diagnóstico sobre el Área Comercial, se determinó el Objetivo Estratégico de **“Promover el acceso a una clientela variada de calidad media o alta que garantice una demanda estable”**, de manera que en aras de su consecución, surgieron un conjunto de medidas que se detallan a continuación, para dar respuesta a la problemática detectada en este ámbito.

- **MEJORA DE LA GESTION COMERCIAL DE LA EMPRESA**

Se considera necesario concienciar a los empresarios de que en el entorno actual de competencia y globalización, la comercialización de sus productos o servicios es tan o más importante como el desarrollo de los mismos. En consecuencia, a través de esta acción, las empresas podrán obtener las herramientas y la formación necesaria para comercializar eficazmente sus productos o servicios.

En primer lugar, se pretende despertar la conciencia de los empresarios de que en el entorno empresarial actual cualquier empresa debe saber comercializar de manera eficaz sus productos, ya sea tangible, ya sea en forma de trabajo, e incorporar las actividades de comercialización en aquellas empresas que no disponen de conocimientos suficientes ni actualizados de las últimas técnicas y tendencias comerciales.

Para ello, habrá que identificar los aspectos y elementos necesarios para una gestión comercial empresarial competitiva en el sector, proyectarlos e implantarlos en un número importante de empresas, con el fin último de mejorar la competitividad de las PYMEs, adecuarla a las necesidades y expectativas de los clientes y de las propias empresas y dimensionarla en todas sus posibilidades. Es fundamental y necesaria la identificación de un modelo de gestión y de las herramientas correspondientes que puedan servir a las empresas para conseguir un mejor posicionamiento mediante una gestión comercial

donde los márgenes a la improvisación queden reducidos a la mínima expresión y se proyecte una imagen profesionalizada de esta importante faceta de la actividad empresarial.

Esto se plasmará en un “Plan de Mejora Comercial/Marketing”, dirigido a evaluar las capacidades comerciales, los procedimientos de gestión y las necesidades de las empresas del sector en el área comercial y de marketing, para identificar los puntos fuertes y débiles mediante la caracterización y evaluación general del know-how básico de estas empresas.

Los objetivos a conseguir a través del desarrollo del Plan de Mejora Comercial / Marketing son:

- Revisar las fórmulas actuales de comercialización.
- Revisión de la capacidad comercial interna
- Comparar las ventas actuales con la capacidad productiva.
- Identificar productos con:
  - o Mejor situación respecto a la competencia (aspectos diferenciadores)
  - o Mayor salida de mercado
  - o Mayor margen de beneficio (Precio – Coste)
  - o Mayor capacidad de producción.
- Identificar mercados en los que posicionarse
- Identificar fórmulas de comercialización

Fomento Extremeño de Mercado Exterior será el encargado de realizar estos Planes de marketing con carácter “piloto” o de demostración a lo largo del período comprendido en el Plan, a través de los Convenios que tiene para el desarrollo de este tipo de actuaciones con la Junta de Extremadura, con el fin de generalizar su realización, a medida que se vaya considerando necesario.

- **PROMOCIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA**

Los objetivos perseguidos con el desarrollo de esta actuación serían:

- Fomentar el crecimiento de las empresas a través de redes de ventas propias, favoreciendo la diferenciación y la mejora de los servicios de atención al cliente final.
- Potenciar el conocimiento de las marcas, productos y servicios del textil extremeño en sus mercados objetivo.
- Potenciar y proteger las marcas como aspecto fundamental para incrementar los niveles de fidelización de los clientes y la diferenciación frente a los productos de la competencia.

Para ello, la utilización de nuevos canales de venta e instrumentos de marketing es fundamental, con el fin de que las empresas mejoren la comunicación con el cliente final, promocionen sus productos y potencien su imagen de marca. Con esta iniciativa se plantea la puesta a disposición de las empresas de una línea de ayudas que contemple las siguientes actuaciones:

- Ayudar a las empresas a que desarrollen sus propias marcas comerciales.
- Favorecer la realización de acciones de promoción de las marcas, productos y servicios de las empresas del textil extremeño en sus mercados objetivo (elaboración de catálogos, campañas de promoción, asistencia a ferias, etc.)
- Potenciar la apertura de tiendas propias por parte de las empresas fabricantes:
  - o estudios de mercado
  - o financiación (ayudas, acuerdos con entidades financieras)
  - o análisis de viabilidad y opciones de implantación (franquiciado, puntos de venta en grandes superficies o centros comerciales, integración vertical con empresas de distribución minorista...)
- Favorecer la puesta en marcha de SHOW ROOM en mercados para utilizarlo como exposición de producto a clientes potenciales.

Para ello, la Dirección General de Comercio va a impulsar las actividades llevadas a cabo dentro del proyecto “Moda Extremadura”, a la vez que las empresas pueden beneficiarse, para la realización de estas actuaciones, de los beneficios del Decreto 326/2007, por el que se establece un régimen de ayudas para la promoción exterior de las empresas de Extremadura y su apertura a nuevos mercados.

- **PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS COMERCIALES EXTREMEÑAS**

Toda internacionalización debe buscar:

- El aumento del crecimiento de la empresa dentro del sector
- El aprovechamiento de la capacidad de producción de la empresa (en algunos casos la empresa tiene una capacidad productiva superior a la que moviliza para abastecer el mercado interno)
- El acceso a un mercado mayor grande, ante la saturación del nacional.
- El poder hacer frente a la aparición de nuevos competidores internacionales.
- Favorecer la posibilidad de cooperación con otras empresas del sector textil en otros países.

Este tipo de actuaciones se enfrenta a una serie de obstáculos, que podemos clasificar en estos cuatro grupos:

- Obstáculos financieros: falta de créditos adecuados a la exportación y volatilidad de los tipos de cambio.
- Obstáculos comerciales: difícil acceso a compradores potenciales en el extranjero y falta de contactos y conocimiento de la forma de actuar del mercado.
- Obstáculos logísticos: coste del transporte y de la coordinación y control efectivo de éste.
- Obstáculos técnicos: Restricciones legales de algunos países

Con esta acción se pretende, por tanto, impulsar la organización y coordinación de acciones comerciales individuales o conjuntas de las empresas del sector textil para hacer contactos con nuevos clientes y realizar prospección de nuevos mercados.

En consecuencia, es preciso que se lleven a cabo las tareas de:

- Identificar las necesidades de las empresas interesadas.
- Fomentar la participación de las empresas en ferias internacionales.
- Informar a las empresas de las reglamentaciones, políticas, actividades, programas y acciones comunitarias y no comunitarias existentes así como de los beneficios que pueden reportar la cooperación con otras empresas, por el incremento de la presencia de las empresas en otros mercados.
- Asesorar y acompañar a las empresas en sus actuaciones.
- Ser los “socios” de las empresas para que se beneficien de las oportunidades que Europa y otros mercados ofrecen y para ayudarles a prepararse para poder responder a los continuos cambios que el mundo de hoy demanda.
- Creación de una bolsa de ofertas de cooperación entre empresas del país y empresas extranjeras.

Todas estas tareas entran en el campo de actuación de la empresa pública “Fomento extremeño de Mercado Exterior, S.A.U.”, que viene realizando este tipo de actuaciones a todas las empresas extremeñas, incluidas las del sector textil-confección, y va a continuar realizándolas durante el período de desarrollo del presente Plan, sin perjuicio de todas aquellas otras medidas que puedan ponerse en marcha por parte de las Cámaras de Comercio, el ICEX y demás agentes especializados en la internacionalización.

Por su parte, el Plan Estratégico para la Internacionalización de la empresa extremeña 2009-2012 también prevé la realización de acciones de internacionalización para las empresas de la región, de las que también pueden beneficiarse las empresas del sector textil-confección.

- **CREACIÓN DE SERVICIO DE COMERCIALIZACIÓN CONJUNTA**

Con el fin de fomentar la realización de actividades conjuntas de comercialización de los talleres y cooperativas para desarrollar y potenciar la imagen de marca, se prevé esta medida, en línea con acciones puestas en marcha en otras comunidades, donde los talleres subcontratistas ya realizan acciones de venta de “minutos” mediante asociaciones como “aragonsubcontracting” de la comunidad de Aragón o mediante portales de internet como Innovatex en Castilla la Mancha.

Esta acción conlleva diferentes líneas de trabajo:

- La creación de una “marca imagen” o distintivo del grupo de empresas del sector o aprovechamiento de la actual (Moda Extremadura)
- Creación de un servicio de comercialización de la marca a través de internet.
- Comercialización de los servicios de fabricación mediante la contratación de un agente comercial conjunto
- Asistencia a ferias nacionales e internacionales como marca conjunta

Las tareas que implican las acciones anteriores se podrían resumir en las siguientes:

- Definición de los criterios a cumplir por las empresas para entrar dentro de la marca a crear.
- Creación de la imagen de marca para facilitar al consumidor la identificación y la asociación al conjunto de empresas. Esta acción lleva implícitas otras, como acciones divulgativas, campañas de difusión, etc.
- Creación del portal para la venta de minutos a través de internet, junto como la metodología de trabajo etc.
- Puesta en marcha de las acciones comerciales directas:
  - o búsqueda del agente comercial contratación, etc.
  - o establecimiento de las pautas de ventas.
  - o asistencia a ferias, etc.

La puesta en marcha de este servicio corresponde al propio clúster del textil-confección, ya que debe tratarse de un proyecto puramente de los empresarios del sector para ellos mismos, sin perjuicio del apoyo técnico o promocional que se le pueda prestar desde la propia Junta de Extremadura.

## 5.6. **Ámbito de Intervención en materia de Cooperación.**

El Objetivo Estratégico que se ha definido para guiar las actuaciones diseñadas en el ámbito de intervención de la Cooperación ha sido el de “Inculcar la cultura de la cooperación entre todos los agentes implicados en el desarrollo del sector como fórmula para la mejora de la competitividad”, ya que se partía de la idea de promover la cooperación como opción estratégica para fomentar la especialización y concentración sectorial y poder desarrollar proyectos e iniciativas que a nivel individual no se podrían llevar a cabo debido fundamentalmente a la insuficiente dimensión empresarial y escasez de recursos de las empresas. En consecuencia, se han diseñado las siguientes medidas:

- **FOMENTO DE LA CULTURA Y LA COOPERACION EMPRESARIAL**

Esta medida se plantea promover la cooperación y el desarrollo de acuerdos interempresariales con dos objetivos diferenciados:

- Disminuir los riesgos de la cooperación entre empresas, para que las empresas vean más seguras su ejecución.
- Fomentar la cooperación entre empresas para que todas las partes salgan beneficiadas y conciban esta cooperación como una posible estrategia de empresa.

La cooperación empresarial consiste en establecer acuerdos entre empresas para compartir recursos, capacidades o actividades con el propósito del mutuo aprendizaje y de la mejora de la posición competitiva, mediante:

- El establecimiento de un sistema de workshops en los cuales se detecten las necesidades de las empresas y se facilite los contactos entre aquellas que comparten afinidades.
- La definición y desarrollo de un documento, entendido como “modelo tipo” en el que se establezcan las pautas que deben seguir los proyectos de cooperación

donde se limiten los derechos y deberes de cada una de las partes y en los que la Administración actúe como agente imparcial regulador entre las dos partes.

- La realización de proyectos de cooperación entre empresas en torno a un tema común.

Con esta acción se pretende fomentar la confianza de las empresas en la colaboración al conocer experiencias previas en este sentido. Precisamente por ello, se propone organizar mesas redondas en las que se expliquen experiencias de empresas que han realizado proyectos en colaboración, las ventajas de dicha colaboración, las dificultades que han encontrado y cómo han hecho frente a dichas dificultades.

La figura del organismo intermedio (cluster textil, centros tecnológicos, asociaciones) se considera muy importante para llevar a cabo esta acción dado que, en muchas ocasiones, hacen un papel de intermediario entre las empresas y la administración.

Otra opción es la cooperación con fines de internacionalización: La cooperación a cualquier nivel puede suponer amplios beneficios para empresas que, por su tamaño y recursos, les es difícil acceder a mercados extranjeros. La amplia tipología de acuerdos de cooperación permite que cualquier empresa pueda llevar a cabo dicha cooperación en función de sus necesidades y características:

- Acuerdos en los que se crea una nueva entidad y cuya propiedad es compartida por las empresas cooperantes (que en todo caso, habrán de ser como mínimo tres): en estos acuerdos las empresas que cooperan aportan recursos financieros, humanos, tecnológicos u otro tipo de activos para formar una nueva empresa. Entre ellos se podrían encontrar las joint-ventures (o inversión conjunta), los consorcios de exportación o las cooperativas de comercio exterior.
- Acuerdos en los que se crea una nueva entidad pero sin que esto suponga que las empresas cooperantes participen en la propiedad de esta nueva entidad: a este tipo de acuerdos pertenecen las asociaciones para la investigación y el

desarrollo, las licencias, las franquicias, los contratos de administración, los contratos de manufactura y los acuerdos de distribución cruzada.

- Acuerdos de intercambio de acciones o de participaciones minoritarias: no se crea una nueva empresa, sino que implican la participación de las empresas cooperantes en la propiedad de ésta.

Según sea la forma en que se plasme esta cooperación entre empresas, la entidad resultante podría beneficiarse de las ayudas establecidas en el Decreto 96/2008, por el que se establecen las bases reguladoras de las ayudas destinadas a incentivar la mejora de las condiciones de comercialización de los productos industriales, incluyendo los productos de la industria agroalimentaria, elaborados en Extremadura.

Igualmente, y con el objeto de favorecer el ambiente de cooperación entre las empresas, la entidad Fomento Extremeño de Mercado Exterior organizará al menos un workshop para el fomento del intercambio de experiencias entre empresas del sector textil-confección de Extremadura.

- **DESARROLLO DE ACUERDOS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL: PROYECTO CENTRAL DE COMPRAS**

El objetivo que se plantea esta medida es mejorar la competitividad de las pequeñas empresas a través de una mejora de las condiciones y precios de compra con los proveedores, de manera que también las pequeñas empresas puedan obtener las ventajas que poseen las grandes empresas y las cadenas comerciales (precios, financiación, promociones...)

Así, se buscaría la puesta en marcha de una Central de Compras que mejore la posición competitiva de los asociados a través de la obtención de economías de escala. Mediante este proyecto se pretende crear una entidad que centralice la gestión con proveedores, la publicidad de los integrantes y les otorgue una imagen conjunta que refuerce su posición de mercado.

Las actuaciones que incluiría esta iniciativa serían:

- Análisis de viabilidad de una central de compras de suministros básicos y complementarios:
  - o Estudio de necesidades y capacidades conjuntas
- Constitución de una central de compras de suministros básicos y complementarios:
  - o Elección del nombre legal y comercial
  - o Ubicación, mercados
  - o Manuales Operativos
  - o Constitución

La Administración podrá participar en la financiación de los estudios que se elaboren con el fin de analizar la viabilidad previa a la constitución de esta Central de compras.

## **6.-Seguimiento y evaluación del Plan**

---

Mediante el seguimiento se podrá determinar la marcha del Plan, apreciar los desajustes respecto a los objetivos propuestos e introducir mecanismos correctores según proceda, a lo largo de la vigencia del Plan. La evaluación servirá para hacer balance de lo conseguido respecto a lo inicialmente previsto. Estos sistemas de seguimiento y evaluación deben ser públicos y transparentes, al objeto de que la ciudadanía conozca lo realizado y se conforme un juicio acerca del grado de cumplimiento de lo comprometido.

La existencia de estos mecanismos persigue un doble objetivo:

- En primer lugar, facilitar el ejercicio de rendición de cuentas de las instituciones ante la ciudadanía, de modo que pueda valorar la eficacia y eficiencia con la que se han empleado los recursos públicos.
- En segundo lugar, permitir la corrección del error y el aprendizaje. Toda intervención pública es susceptible de error: lo importante no es sólo tratar de evitarlo, sino también aprender de la experiencia y corregir a tiempo lo que es perfectible.

El objetivo es, pues, afirmar el compromiso de someter el Plan a un proceso público de seguimiento a lo largo de sus años de vigencia y de evaluación final, al vencer el período de duración del Plan. Para ello se generará un sistema de indicadores que permita realizar el adecuado seguimiento y evaluación del Plan.

El desarrollo de las tareas de seguimiento y evaluación se concretan en los siguientes aspectos:

- Constitución de una Comisión de Seguimiento del Plan, la cual, integrada por las partes firmantes del presente documento, será la encargada de recibir las evaluaciones, así como analizar los indicadores contenidos en las mismas.

- Evaluación final. A los cuatro años se realizará un ejercicio de evaluación final del Plan, que podrá servir asimismo como punto de partida para la elaboración de un II Plan en el que se dé continuidad a las actuaciones para la mejora del sector textil-confección regional, iniciadas con este Plan Estratégico.

Para realizar los ejercicios de seguimiento y de evaluación intermedia y final se ha construido un sistema de indicadores, que se contienen en el Cuadro siguiente:

Tabla 7: Propuesta de Indicadores de Evaluación del Plan Estratégico

ÁMBITOS DE INTERVENCIÓN	INDICADORES DE MEDIDA
GESTIÓN, ORGANIZACIÓN Y ESTRATEGIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de ayudas concedidas</li> <li>• Sistemas de calidad implantados en empresas del sector textil-confección</li> </ul>
PRODUCCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expedientes de ayuda a la inversión solicitados por empresas del textil-confección</li> <li>• Charlas de sensibilización llevadas a cabo por el cluster en empresas textiles</li> </ul>
FORMACIÓN Y EMPLEO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de trabajadores implicados en medidas de formación amparadas por el Plan</li> <li>• Número de trabajadores implicados en medidas de regulación de empleo amparadas por el Plan</li> <li>• Variación del número de inscritos en programas de bolsa de empleo</li> </ul>
I+D+i Y TECNOLOGÍA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de actuaciones desarrolladas por el cluster en materia de innovación</li> </ul>
ÁREA COMERCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes de marketing realizados</li> <li>• Actuaciones desarrolladas con el proyecto "moda Extremadura"</li> <li>• Número de empresas asistentes a actuaciones de internacionalización promovidas por la Junta de Extremadura</li> <li>• Expedientes de ayuda a la internacionalización solicitados por empresas del textil-confección</li> </ul>
COOPERACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de empresas asistentes a las actuaciones de fomento de cooperación (workshops)</li> <li>• Expedientes de ayuda a sociedades de comercialización solicitados por empresas del textil-confección</li> </ul>

## 7.- Memoria económica

INSTRUMENTOS ESPECÍFICOS		
ÁMBITOS	MEDIDA	PRESUPUESTO
<b>1. GESTIÓN, ORGANIZACIÓN Y ESTRATEGIA</b>	1.1. IMPLANTACION DE HERRAMIENTAS PARA LA MEJORA COMPETITIVA.	650.000,00
	<b>TOTAL ÁMBITO</b>	<b>650.000,00</b>
<b>2. PRODUCCIÓN</b>	2.1. INTEGRACION DE NUEVOS PROCESOS.	2.500.000,00
	2.2. IMPLANTACIÓN DE NUEVOS SISTEMAS DE PRODUCCION.	0,00
	<b>TOTAL ÁMBITO</b>	<b>2.500.000,00</b>
<b>3. FORMACIÓN Y EMPLEO</b>	3.1. PLAN DE APOYO PARA EL MANTENIMIENTO DEL EMPLEO.	250.000,00
	3.2. PLAN DE FORMACIÓN DEL SECTOR TEXTIL-CONFECCION EXTREMEÑO.	250.000,00
	3.3. FORMACION: ÁREA TÉCNICA Y DE GESTIÓN Y ÁREA DE PROCESOS.	300.000,00
	3.4. BOLSA DE EMPLEO DEL SECTOR TEXTIL	0,00
	<b>TOTAL ÁMBITO</b>	<b>800.000,00</b>
<b>4. I+D+i Y TECNOLOGÍA</b>	4.1. ACCIONES PARA LA INNOVACIÓN EN I+D EN EL SECTOR TEXTIL (MODELO INNOVEX).	500.000,00
	<b>TOTAL ÁMBITO</b>	<b>500.000,00</b>
<b>5. ÁREA COMERCIAL</b>	3.1. MEJORA DE LA GESTION COMERCIAL DE LA EMPRESA.	125.000,00
	3.2. PROMOCIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA.	650.000,00
	3.3. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS COMERCIALES EXTREMEÑAS DEL TEXTIL.	120.000,00
	3.4. CREACIÓN DE SERVICIO DE COMERCIALIZACIÓN CONJUNTA	150.000,00
	<b>TOTAL ÁMBITO</b>	<b>1.045.000,00</b>
<b>6. COOPERACIÓN</b>	6.1. FOMENTO DE LA CULTURA Y LA COOPERACION EMPRESARIAL.	87.500,00
	6.2. CENTRAL DE COMPRAS.	20.000,00
	<b>TOTAL ÁMBITO</b>	<b>107.500,00</b>
<b>TOTAL PLAN ESTRATÉGICO</b>		<b>5.602.500,00</b>

## **Anexo.- Tablas empleadas para el dimensionamiento del sector textil-confección de Extremadura.**

---

En este Anexo se ha realizado una recopilación de aquellos datos que han sido utilizados para los análisis de dimensionamiento del sector textil-confección de Extremadura, y que, por su carácter empresarial, convenía desligarlos del texto principal, para evitar aumentar en exceso la prolijidad de lo ya analizado en el mismo. Así, se incluyen las Tablas siguientes:

Tabla A1. Año de creación de las principales empresas comercializadoras del sector textil-confección de Extremadura.

Tabla A2. Listado de fabricantes de la industria textil de Extremadura (2005).

Tabla A3. Listado de fabricantes de la industria textil asociados a “Moda Extremadura” (2008).

Tabla A4. Listado de diseñadores de la industria textil asociados a “Moda Extremadura” (2008)

Tabla A5. Listado de empresas asociadas al clúster del textil de Extremadura (2009)

Tabla A6. Caracterización comercial de las principales empresas fabricantes/comercializadoras de textil de Extremadura

Asimismo, se incluye una referencia al proyecto “Moda Extremadura”, incluyendo una relación de las principales actuaciones realizadas en los últimos tiempos.

**Tabla A1: Año de creación de las principales empresas comercializadoras del sector textil-confección de Extremadura.**

RAZON SOCIAL	LOCALIDAD	AÑO DE CREACION
FUENTECAPALA	NAVALMORAL DE LA MATA	1963
HERVAS PIEL	BAÑOS DE MONTEMAYOR	1979
CREACIONES NANSÚ	MALPARTIDA DE CACERES	1989
MANUFACTURAS PETUNIA	NAVALMORAL DE LA MATA	1975
MANUFACTURAS SAYCARS	LLERENA	1991
LUPAFER	ALDEANUEVA DE LA VERA	1986
ZARPOS TEXTIL	NAVALMORAL DE LA MATA	1994
INBOMAR	BADAJOS	1985

**Tabla A2: Listado de fabricantes de la industria textil de Extremadura (2005).**

	EMPRESA	LOCALIDAD
1	AGUEDA DE LA C. NOVIAS	CÁCERES
2	ALDEA LLORENS, S.L.	ALDEA DEL CANO
3	ALVARADO ROMANO, FCO. JAVIER	MONTIJO
4	APARICIO TREJO, JOSEFA	DON BENITO
5	BARQUERO ALONSO, ANGEL	CÁCERES
6	BEACH DUFFUSION 2000, S.L.	MORALEJA
7	BEJARANO MORENO, JOSE	TRUJILLO
8	BELLANCO TARRO, JESUS	VALVERDE DEL FRESNO
9	BELLIDO ENRIQUE, MANUEL	SALVATIERRA DE LOS BARROS
10	BEYEM TEXTIL, S.L.	PUEBLA DE LA REINA
11	BUENO MORENO, JOSE	ZALAMEA DE LA SERENA
12	BURGOS GUILLEN, ANTONIO	MÉRIDA
13	CACELA VEGA, EUGENIO	FREGENAL DE LA SIERRA
14	CALERO MARTÍN, JOSÉ ANDRÉS	PUEBLONUEVO
15	CONFECCIONES ELO, S.L.	MIRABEL
16	CONFECCIONES EXTREMEÑAS SANTAMARÍA, S.L.	CABEZA DEL BUEY
17	CONFECCIONES HORNERO, C.B.	JARANDILLA DE LA VERA
18	CONFECCIONES LLEDS, S.L.	MONTIJO
19	CONFECCIONES RANIHER, S.L.	GRANJA DE TORREHERMOSA

20	CONFECCIONES TÉCNICAS EXTREMEÑAS, S.L.	OLIVENZA
21	CONFE-TRE, S.L.	MONTEHERMOSO
22	CORTES Y ACABADOS MARCOR, S.L.	MADRIGAL DE LA VERA
23	COVISAL PIEL	BADAJOS
24	CUMBREÑO ROMERO, MARÍA REMEDIOS	MONTIJO
25	DAZA, S.L.	PLASENCIA
26	DE FREITAS CALDEIRA, AGOSTINHO	ALCUESCAR
27	DIPAULO INDUSTRIA DE CONFECCIONES LIMITADA	OLIVENZA
28	DISEÑOS V. PRIETO, S.L.	PLASENCIA
29	DOÑA CAMISETA DE EXTREMADURA	LOS SANTOS DE MAIMONA
30	EL PAYESEX, S.L.	VILLAGARCÍA DE LA TORRE
31	EMERITA TEXTIL, S.L.	MÉRIDA
32	EXTREARTE, S.L.	VILLAFRANCA DE LOS BARROS
33	EXTREMADURA FASHION, S.L.	TALAYUELA
34	FEBRICA DE PELETERÍA HERVÁS, S.L.	BAÑOS DE MONTEMAYOR
35	FERNÁNDEZ ENCARNACIÓN, CANDELA	NAVALMORAL DE LA MATA
36	FUENTECAPALA, S.A.	NAVALMORAL DE LA MATA
37	GARCÍA FLORES, MARÍA DE LA PAZ	VILLANUEVA DEL FRESNO
38	GARCÍA MOYANO, ENRIQUE	MÉRIDA
39	GONZÁLEZ CASTILLA, LUIS	VILLANUEVA DE LA SERENA
40	GONZÁLEZ MOLANO, M. LUISA	CÁCERES
41	GRUDITEX, S.L.	CÁCERES
42	GUIJÁLVAZ, S.L.	TALARRUBIAS
43	HORRILLO MARTÍN, C.B.	BADAJOS
44	INBOMAR. S.L.	BADAJOS
45	INDUSTRIAS CRISTIAN LAY, S.L.	JEREZ DE LOS CABALLEROS
46	J.B. MORENOS, S.L.	NAVALMORAL DE LA MATA
47	JOSÉ BARBARROJA, S.L.	CABEZA DEL BUEY
48	JUJESE, S.L.	CÁCERES
49	LENCERÍA MANZANO CORRALES, C.B.	MALPARTIDA DE CÁCERES
50	LUIS MORCUENDE, ELENA	VILLANUEVA DE LA VERA
51	LUPAFER, S.A.	ALDEANUEVA DE LA VERA

52	MANUEL LOBO NOVIAS, S.L.	MÉRIDA
53	MANUFACTURAS PETUNIA, S.A.	NAVALMORAL DE LA MATA
54	MANUFACTURAS SAYCARS, S.L.	LLERENA
55	MANUFACTURAS TEXTIL LOS BARROS, S.L.	ACEUCHAL
56	MARTÍN MORENO, MARÍA CONCEPCIÓN	VALDETORRES
57	MEDINA MOTA, JOSÉ	VILLAGARCÍA DE LA TORRE
58	MG MANUFACTURA ARTÍSTICA DE ALBUM, S.L.	TRUJILLANOS
59	MODAS NAUL, S.L.	VALDELACASA DE TAJO
60	MORENO CORBACHO, RAFAEL	SANTA MARTA
61	NUEVA CAMISERÍA OLIVA DE LA FRONTERA, S.L.	OLIVA DE LA FRONTERA
62	PAULE RODRIGUEZ, MARÍA	TORREJONCILLO
63	PEREZ HERRERA, DARÍO	TORRE DE DON MIGUEL
64	PINILLA PINILLA, TERESA	OLIVA DE LA FRONTERA
65	PLANCHA Y ACABADOS, S.L.	VALDELACASA DE TAJO
66	PLATA ROSERO, JANETH	ALMENDRALEJO
67	RAFAEL MORENO MODAS	SANTA MARTA DE LOS BARROS
68	RAFAEL Y JESÚS, C.B.	ARROYO DE LA LUZ
69	RIOS GARCÍA, FELIPE	ZARZA DE GRANADILLA
70	RODRÍGUEZ DÁVILA, JESÚS	ZALAMEA DE LA SERENA
71	RODRÍGUEZ PALACIOS, MANUEL	OLIVA DE LA FRONTERA
72	RODRÍGUEZ VASCO, EVA MARÍA	BADAJOS
73	SAJONIA PIEL, S.L.	SANTA AMALIA
74	SANABRIA ALEJANDRE, VÍCTOR	ALMENDRALEJO
75	SÁNCHEZ GALA, GABRIEL (EQUITACIÓN GALA)	VILAFRANCA DE LOS BARROS
76	SEDELE TEXTIL, C.B.	SEGURA DE LEÓN
77	SEGURO CONTRERAS, MARÍA ISABEL	MÉRIDA
78	SOCIEDAD PELEÑA DE MINUSVÁLIDOS	NAVALVILLAR DE PELA
79	TALLER ARREGLO Y CONFECCIÓN FELISA	CÁCERES
80	TEKAYPEL, C.B.	NAVALVILLAR
81	TEXALTA, S.L.	SIRUELA
82	TEXTIL FREXNENSE	FREGENAL DE LA SIERRA

83	TEXTIL JARA, C.B.	NAVALMORAL DE LA MATA
84	TEXTIL MEJU, S.L.	BADAJOS
85	TEXTIL SEGEDANA, S.L.	ZAFRA
86	VALDERREY 2000, S.A.	CÁCERES
87	VELA CAÑÓN, JOSEFA	VILLAGARCÍA DE LA TORRE
88	YODA, C.B.	CÁCERES

Tabla A-3: Listado de fabricantes de la industria textil asociados a “Moda Extremadura” (2008).

	EMPRESA	LOCALIDAD
1	AGUEDA DE LA C.	CÁCERES
2	FUENTECAPALA	NAVALMORAL DE LA MATA
3	HERVÁS PIEL	BAÑOS DE MONTEMAYOR
4	INBOMAR	BADAJOS
5	JUANA CANGAS	ARROYO DE SAN SERVÁN
6	LA GATA LOCA	BADAJOS
7	LENCERÍA NANSÚ	MALPARTIDA DE CÁCERES
8	LUPAFER, S.A.	ALDEANUEVA DE LA VERA
9	MANUFACTURAS PETUNIA	NAVALMORAL DE LA MATA
10	MANUFACTURAS SAYCARS	LLERENA
11	PUNTO ZORITA	MÉRIDA
12	ZARPO'S TEXTIL	NAVALMORAL DE LA MATA

Tabla A4: Listado de diseñadores de la industria textil asociados a “Moda Extremadura” (2008).

	EMPRESA	LOCALIDAD
1	JUJESE	CÁCERES
2	MANUEL LOBO	MÉRIDA
3	MARIBEL SEGURO	MÉRIDA
4	MIRIAM COBO	MÉRIDA
5	ROSA MORENO	NAVALMORAL DE LA MATA
6	SUITE223	DON BENITO
7	VICTOR GAMA	SAN VICENTE DE ALCÁNTARA

Tabla A5: Listado de empresas asociadas al clúster del textil de Extremadura (2009).

	RAZÓN SOCIAL	CATEGORÍA
1	ÁGUEDA DE LA C. NOVIAS	DISEÑADORES
2	CONFECCIONES TENTUDÍA	TALLERES Y COOPERATIVAS
3	COONSER-CONFECCIONES LA SERENA	TALLERES Y COOPERATIVAS
4	COOP. NTRA. SRA. DEL GRAN PODER	TALLERES Y COOPERATIVAS
5	COOP. VICENTE PEDRAJA	TALLERES Y COOPERATIVAS
6	EL PARQUE	TALLERES Y COOPERATIVAS
7	FUENTECAPALA	FABRICANTES
8	HERVÁS PIEL	FABRICANTES
9	INBOMAR	FABRICANTES
10	JUANA CANGAS	FABRICANTES
11	LALI PARODI	DISEÑADORES
12	LARES MODISTERÍA	TALLERES Y COOPERATIVAS
13	LENCERÍA NANSÚ	FABRICANTES
14	LUPAFER	FABRICANTES
15	MANUEL LOBO	DISEÑADORES
16	MANUFACTURAS PETUNIA	FABRICANTES
17	MANUFACTURAS SAYCARS	FABRICANTES
18	MARIBEL SEGURO	DISEÑADORES
19	MIRIAM COBO	DISEÑADORES
20	PUNTO ZORIT	TALLERES Y COOPERATIVAS
21	ROSA MORENO	DISEÑADORES
22	SASTRERÍA EL CORTE ESPAÑOL	TALLERES Y COOPERATIVAS
23	SEBASTIÁN NAVARRO (JUJESE)	DISEÑADORES
24	VÍCTOR GAMA	DISEÑADORES
25	SUITE 223	DISEÑADORES
26	VICTORIA TRUJILLO	DISEÑADORES
27	PIQUE AZUL	FABRICANTES

**Tabla A6: Caracterización comercial de las principales empresas fabricantes/comercializadoras de textil de Extremadura.**

	MARCA PROPIA	MARCA DEL DISTRIBUIDOR	RED COMERCIAL
FUENTECAPALA	SÍ	NO	COMERCIALES ASALARIADOS
HERVAS PIEL	SÍ	SÍ	TIENDAS DE DISTRIBUCIÓN PROPIAS
INBOMAR	SÍ	SÍ	NO
LUPAFER	SÍ	SÍ	REPRESENTANTES
CREACIONES NANSÚ	SÍ	NO	REPRESENTANTES
MANUFACTURAS PETUNIA	SÍ	SÍ	REPRESENTANTES, COMERCIAL ASALARIADO
MANUFACTURAS SAYCARS	SÍ	SÍ	REPRESENTANTES, COMERCIALES ASALARIADOS
ZARPOS TEXTIL	SÍ	SÍ	REPRESENTANTES, COMERCIAL ASALARIADO

Fuente: Cluster del textil de Extremadura

## EL PROYECTO “MODA EXTREMADURA”

En el año 2001, la Consejería de Economía y Trabajo de la Junta de Extremadura puso en marcha, con el apoyo de los empresarios del sector, el primer Plan para el impulso y desarrollo de la moda en la región, con la idea de reflejar la evolución del sector Textil-Confección y poder llevar a cabo una serie de medidas con el fin de potenciar y propiciar un cambio cualitativo de la realidad de la moda extremeña.

El proyecto resultante fue la constitución, a finales del año 2001, de la Agrupación Moda Extremadura.

La convocatoria de un concurso de jóvenes diseñadores, junto con la pasarela de los empresarios de la región, la asistencia a ferias nacionales e internacionales o la creación de un cluster específico del sector textil-confección, que revirtiera en una mejora de la competitividad de talleres y cooperativas textiles, son iniciativas que hablan de forma convincente del interés en aunar esfuerzos y conseguir situar a las empresas extremeñas al máximo nivel dentro y fuera de Extremadura.

Fruto de este planteamiento son las iniciativas que abarcan desde la creación de boletines informativos del sector textil, y el diseño y puesta en marcha de una página Web, que pretenden ser punto de referencia para todas las empresas del sector, así como la presencia de las propuestas extremeñas en los foros más destacados del circuito internacional de la moda.

La Agrupación Moda Extremadura y el Cluster del Textil, con el apoyo de la Junta de Extremadura, se proponían, de este modo, trabajar conjuntamente en estos proyectos con el fin de mejorar y promocionar las empresas textiles extremeñas tanto en la propia región como fuera de ella.