

EL CLÚSTER TEXTIL-MODA EN CATALUÑA

Este caso práctico se sitúa en los años 2005-2006

Juan Gascón, responsable de la política de competitividad e innovación de la Generalitat de Catalunya, recibió una llamada a primera hora de un lunes de invierno en su despacho del Paseo de Gracia de Barcelona. Le llamaba el gerente de una de las 9 asociaciones gremiales del textil que había en Catalunya para comunicarle malas noticias. En el último año se habían vuelto a perder más empleos en su sector en Catalunya (y, por cierto, también en España y en Europa). El gerente le solicitaba una reunión urgente para el próximo miércoles para debatir que se podría hacer para ayudar al sector. Vendría acompañado de los representantes de algunas de las otras 8 asociaciones y algunos empresarios de las respectivas juntas directivas de las mismas.

El sector en Catalunya

El sector sufría una aguda crisis desde hacía años, recrudescida, según sus representantes, por los acuerdos de liberalización con China que la UE había suscrito en el marco de la OMC. Catalunya, cuna del sector textil español y base de su industrialización centenaria, contaba con distintas asociaciones sectoriales productivas relacionadas con el sector textil, algunas de ellas fundadas hacía casi 500 años como el Gremio de Fabricantes de Sabadell; estas asociaciones se agrupaban por especialidades productivas o de materia prima como son género de punto o algodón y en muchos casos estaban vinculadas a zonas geográficas o clusters determinados como el gremio de Sabadell, o la asociación de Género de Punto de Igualada. Una parte importante de la producción del sector en Catalunya se concentraba en unos pocos polos productivos o clusters históricos (Igualada, Mataró, Terrassa, Sabadell,..) de renombre internacional; cada clúster tenía una realidad socio-económica distinta y cierta especialización productiva (algunos especializados en género de punto como Igualada, otros en lana como Sabadell, etc.). En el **Anexo 1** se puede consultar información sobre el sector en Catalunya, sobre la localización de algunos de sus clusters, algunos datos sobre su evolución e información de importaciones e inversiones productivas en nueva maquinaria productiva a nivel internacional en los últimos años. El peso que tenía la industria productiva textil en alguna de estas zonas era muy elevado, llegando a representar en algunos casos, casi un 50% de la ocupación industrial. Si el sector no marchaba bien, el impacto socio-económico era de gran calado.

El sector en Catalunya aún tenía un fuerte peso y solamente en estos cuatro clusters se

podían identificar más de mil de empresas a lo largo de toda la cadena productiva (empresas de hilado, de tejidos, proveedores de tintes y acabados, confeccionistas de prenda final con marca propia, talleres de confección que trabajan como subcontratistas,...). El producto final del textil moda (para vestir) se vendía a tiendas multimarca independientes (que venden marcas de muchos fabricantes y no pertenecen a una cadena de tiendas) o se producía en régimen de subcontratación para cadenas de tiendas (las llamadas marcas de canal como Zara o Mango).

Cataluña representaba aún el 42% de la facturación española del sector y el 36% del empleo en ese momento. Entre el año 2000 (cuando aún representaba un 9% de la producción y casi un 15% de la ocupación industrial catalana) y el año 2006 el sector textil-confección en Cataluña había perdido un 27% de sus empresas y un 37% del empleo como consecuencia del proceso de globalización y la deslocalización de la actividad manufacturera hacia países con unos menores costes laborales, especialmente China.

La llamada que recibió Juan Gascón de la asociación era una llamada habitual en los últimos años. El complejo entramado institucional-asociativo de este sector ejercía una notable presión sobre los responsables de las políticas de competitividad e innovación. Solicitaban más ayudas para su sector, argumentado que ocupaban aún a muchos trabajadores y que eran un sector innovador, que hacía frente a una competencia asiática feroz y no siempre leal, y que requería ser apoyado.

Juan Gascón pensaba que alguna cosa no debía funcionar en este asunto pues se llevaba varios años ayudando al sector, que era junto a la automoción, el que recibía más ayudas por diversos conceptos (reconversión industrial, proyectos de I+D, desgravaciones fiscales, y también fondos a través de la política sectorial de apoyo a los clusters....). A pesar de ello, cada año había menos empresas, menos empleo y, sobretodo, una menor rentabilidad. Se producían muchos cierres y muchas de las empresas productivas del sector se encontraban en pérdidas.

La reunión con las asociaciones

La reunión con los gerentes de las asociaciones y algunos empresarios de las juntas directivas fue un calco de las anteriores que habían tenido. Consistió en una lista de peticiones para aligerar los efectos de la crisis y complementar el plan de reconversión industrial del textil que se había aprobado a nivel español recientemente por un valor conjunto de 600 M. de € aproximadamente. Se solicitaban más ayudas para I+D, fondos públicos para poder asumir los despidos de los trabajadores que ya no se necesitaban, desgravaciones fiscales para los muestrarios de producto final y de tejidos, ayudas para la compra de nuevos activos (telares, maquinaria auxiliar), ayudas para ir a ferias sectoriales

(a las que se había acudido tradicionalmente y a las cuáles eran bastante oneroso acudir) y ayudas para el desarrollo de proyectos de I+D para nuevos materiales y aplicaciones textiles técnicas en otros negocios (automoción, construcción, etc.). La lista de peticiones formulada por el conjunto de las asociaciones puede verse en el **Anexo 2**. Se excluían, de forma explícita, posibles políticas de apoyo a la apertura de puntos de venta propios.

En estos clusters productivos históricos se habían desarrollado muchas iniciativas con una dinámica clúster por parte de la Administración Pública catalana desde inicios de los años 90 y se habían invertido muchos fondos para financiar actividades como las que, de nuevo, se solicitaban. Se trabajaba en cada clúster por separado (Igualada, Mataró, Terrassa y Sabadell) pues eran realidades socio-económicas distintas. Se habían financiado muchos proyectos de I+D dónde los centros tecnológicos de referencia (Leitat en Terrassa, Cetemmsa en Mataró y Fitex en Igualada) habían captado proyectos de I+D por valor de decenas de millones de € en los últimos 5 años, muchos de ellos relacionados con nuevos materiales textiles o con el uso de las tecnologías de la información en los productos textiles. Una lista de los principales proyectos se puede ver en el **Anexo 3**.

Para Juan Gascón toda esta situación y las peticiones de las asociaciones tenían un sensación de *dejà vu* e, inmediatamente después de la reunión con las asociaciones, convocó una reunión con sus dos colaboradores más cercanos (Alberto y Rogelio) a los que pidió que llegarán con más información sobre la problemática y sobretodo con propuestas de lo que se podría hacer a partir de las peticiones planteadas por las asociaciones en la última reunión.

La reunión interna con los colaboradores

Juan empezó la reunión diciendo que “¿Aquí nos debemos preguntar si la política pública de ayuda a este sector es la correcta o no? Llevamos muchos años invirtiendo recursos y no hay indicios de que la situación mejore. ¿Me pregunto si estamos dilapidando recursos públicos en ayudar a un sector sin futuro?” “¿Me pregunto si todas estas políticas sectoriales de clusters sirven para algo?” “Estamos ayudando a los clusters textiles más que nunca, pero ¡no tenemos resultados satisfactorios!”

¿En qué nos equivocamos, chicos? – concluyó, lanzando su mirada hacia sus colaboradores más cercanos en busca de respuestas.

Alberto comentó que una política de clusters parecía una buena forma de ayudar a las empresas de un mismo negocio. “Muchos países las están aplicando”. “En estos clusters tenemos asociaciones fuertes y bien organizadas que son un buen interlocutor; los empresarios están bien representados en ellas. Las mayores empresas productivas, con

años de historia, suelen presidirlas y ocupar los cargos de las juntas directivas.” “No podemos decir que no tengamos una buena comunicación con los empresarios del sector ni que no hayamos dotado de dinero nuestras políticas”. “Tenemos a los empresarios y hemos puesto fondos para implementar acciones!”

Rogelio frunció el ceño. Él no lo veía tan claro: “en el sector hay empresas que todos conocemos que van muy bien y crecen como ZARA y Mango, y que eso es también sector textil”. “Los canales a través de los cuáles se vende la ropa están cambiando. Los datos nos lo dicen” (**ver anexo 4**). Quizás estas empresas tradicionales no vendan en los canales correctos ni a los clientes que tiran del mercado”.

Juan respondió que estas “nuevas empresas que crecen tanto y cuentan con tiendas propias” no están adheridas a las asociaciones tradicionales; los representantes de las asociaciones nos dicen que “!estas empresas no son sector textil! y por tanto no deben estar incluidas en los planes de ayuda del sector”.

Pero, “si parece que son las empresas que van bien, nos gustaría tenerlas en las asociaciones con las que hablamos, no?”

Rogelio continuó: “la parte productiva ya no tiene futuro y quizás ya no habría que darles más ayudas”; por el contrario hay nuevas empresas que tienen una marca fuerte, que están abriendo tiendas y que si están creciendo y no sólo ZARA y Mango sino muchas otras como Desigual, Punto Roma, Canada House, o la Tienda de Lolín. He hecho una lista de todas las que he podido identificar y he encontrado más de 15 empresas (**ver anexo 5**) y no tengo claro que no haya bastantes más en Cataluña.....”.

Los números de estas empresas no parecen malos, sobretodo sus crecimientos, que en promedio se sitúan entre un 15 y un 30% anual, lo que contrasta con la caída media del sector textil en general, que ronda el 30%. He entrevistado a algunas de estas empresas y sus problemáticas son bastante parecidas entre ellas. No parece que tengan las mismas preocupaciones que las asociaciones de la reunión del otro día”. Curiosamente de las 17 empresas de la lista, la mitad no tenían su sede central en ninguno de los clusters productivos históricos sino que se ubicaban en la ciudad de Barcelona o en su área inmediata de influencia (Badalona, El Prat,...)

Juan comenta que ellos son Industria y que todo lo relacionado con las tiendas y el comercio dependen de la Secretaría de Comercio y ellos no tienen competencias. “Nosotros somos industria y no comercio”. “Estamos aquí para apoyar a los clusters industriales; esa es nuestra misión”.

Alberto ya había estudiado previamente este problema y comenta, “Mango no es acaso una gran empresa que externaliza una parte importante de su producción (**ver anexo 6** para ver dónde realiza la confección de sus prendas) pero conoce al consumidor, diseña el producto,

y sobretodo, sabe comercializarlo a través de sus tiendas. Y como dice, Rogelio, hay otras empresas que siguen este camino: he visto que Desigual acaba de abrir una nueva tienda y ya debe tener más de 25. Me gustaría tratar con estas empresas que crecen”.

Rogelio argumenta que también hay empresas productivas que no lo pasan tan mal y son aquellas que casi han dejado de producir aquí pero coordinan la producción para grandes grupos como Inditex (ZARA) o Mango en países de bajo coste (como Marruecos); trabajan como si fueran unos meros gestores de la producción para los que tienen marca y tiendas. Hay pocas pero hay algunas en Cataluña y quizás se podría trabajar con ellas en cómo mejorar sus estrategias.

Después de un debate intenso, Juan Gascón y sus colaboradores estuvieron de acuerdo que quizás tendría sentido abrir un poco la visión del negocio e intentar hablar con estas “nuevas empresas” que estaban creciendo más y que parecía que no tenían las mismas problemáticas que las clásicas empresas productivas textiles.

Juan no veía claro juntar en una misma reunión a las asociaciones clásicas productivas del textil y a estas empresas con puntos de venta propios. Parecían muy distintas pero era evidente que pertenecían al mismo negocio del textil-vestir-moda pero quizás se posicionaban con estrategias muy distintas.

Se optó, por recabar más información sobre estas empresas que crecían y que abrían tiendas. Se elaboró, con ayuda de unos colaboradores externos, un listado más exhaustivo de las empresas en Cataluña que parecía que cumplían con las características de éxito (marca fuerte y reconocida, apertura de tiendas, crecimiento en los últimos años) (ver **Anexo 7**) y se decidió analizar qué puntos en común podrían tener. En este listado, que era un ampliación de las 15 empresas que ya se habían detectado con anterioridad (anexo 5) se identifican tipologías distintas de empresas: por un lado, marcas de canal “puras”, es decir, empresas como Mango que venden sólo a través de sus tiendas (sean propias o franquiciadas) y dónde la propia tienda es la que genera marca; por otro lado se listaban empresas con una marca de producto (más o menos fuerte) que tenían algunas tiendas pero que seguían teniendo un porcentaje significativo de sus ventas a través de la tienda multimarca tradicional. Por otro lado, en la lista aparecían algunas otras empresas con muy pocas tiendas que empezaban, de modo incipiente, a seguir esa nueva estrategia.

De este listado se desprendía que había en Cataluña unas 21 marcas de canal con un facturación acumulada de más de 2.800 M. de € y con casi 2.700 tiendas en el mundo. Dichas cifras estaban muy condicionadas por las dos primeras empresas (las filiales de Inditex en Cataluña y Mango) pero había 19 empresas más con números bastante significativos. Por otra parte, se detectaron más de 30 empresas que tenían una marca de producto y algunas tiendas propias. Su cifra de negocio agregada rondaba los 400 M. de € y

contaban con más de 290 tiendas. Los crecimientos de la facturación en ambos casos se situaban en torno al 20% anual.

Adicionalmente, se llevaron a cabo unas cuantas **entrevistas con empresarios de estas empresas** dónde se recogieron opiniones sobre sus problemáticas y sobre su visión sobre la estrategia de futuro de distintas empresas. Rogelio preparó un pequeño documento con las principales conclusiones de estas entrevistas puestas en boca de los empresarios protagonistas:

“El futuro está en conocer al consumidor y saber que quiere; antes diseñaba productos y los distribuía a través de tiendas multimarca donde los vendedores me los posicionaban mal en su tienda, no sabían explicar ni promocionar bien mi producto y tampoco sabían darme *feedback* de porque se vendía o, sobretodo, por qué no se vendía” (empresario con diseño y marca propia que decidió abrir sus propias tiendas y ahora cuenta con 6)

“Desde el concepto del producto hasta la venta en la tienda, se puede añadir mucho valor y quizás la parte productiva puramente no sea la que aporta más valor y se puede externalizar en países de bajo coste, aunque no siempre es fácil encontrar proveedores fiables” (pequeña empresa con una facturación de 5 M. de € que ha abierto 10 tiendas en los últimos 2 años).

“No tiene mucho sentido producir aquí de forma masiva (quizás series muy cortas o urgencias); en este negocio textil, el dinero lo gana quien controla la distribución y tiene una marca fuerte. Hay que concentrarse en ser bueno en eso; el resto es secundario” “Nosotros producimos el 100% del producto que diseñamos principalmente en la India y, en menor grado, en China; nuestras ventas crecen tanto que lo realmente complejo en nuestra empresa es la logística de aprovisionamiento y tener surtidas todas las tiendas en varios países del mundo de forma constante” (Director General de marca de canal con fuerte crecimiento).

“La clave en nuestro negocio es la rapidez. Todo va muy rápido. Lanzamos nuevos productos constantemente; buscamos dónde producirlos en cualquier lugar del mundo y así continuamente. Debemos obtener de forma muy ágil información de lo que se vende o no y así ajustar nuestros pedidos y nuestra logística. En este negocio de la moda, la rapidez es la clave; nadie quiere trabajar ya con stocks; las clásicas dos colecciones por año del textil tradicional han pasado a mejor vida.”

“Debemos ir rápido en todo y también abriendo tiendas; una vez desarrollado el concepto de cadena de tiendas, de tener un buen producto y de tener un buen sistema organizativo, debemos abrir tiendas rápidamente para llegar al punto de equilibrio con unas 20-25 tiendas. Cada tienda nueva supone un contrato de alquiler con avales de 5 años y una inversión mínima entorno a los 100.000 € sin contar los stocks ni los gastos corrientes;

inmovilizamos un montón de dinero por estos motivos. No sabemos cómo conseguir financiación adicional para ese fuerte crecimiento. La banca tradicional no nos entiende”. (Director de expansión de marca de producto reconocida con un plan de aperturas de más de 20 tiendas por año).

“Cada vez tenemos más problemas para conseguir localizar nuestras tiendas; todos competimos por las buenas ubicaciones y los alquileres cada vez son más caros; por no hablar del personal que necesitamos; crecemos mucho y no encontramos gente suficiente para cubrir todos los perfiles necesarios; yo lo que necesito son más arquitectos e informáticos para todo el sistema de gestión que comunica las tiendas con los proveedores en Asia”. (Responsable de RR.HH. de empresa textil con marca)

“Yo no pertenezco a ninguna de las asociaciones clásicas. Hace 8 años asistí a una reunión donde casi se me insultó por aprovisionarme mayoritariamente en Asia. Nunca formaré parte de unas asociaciones que representan el pasado. Estas asociaciones reciben muchas ayudas de la Administración pero ¿Para hacer qué? ¿Con qué resultados?” (Fundador de una gran empresa con tiendas propias y con una cifra de negocio superior a los 100 M. de €).

“Nosotros cada vez menos producimos en Europa; hacemos series muy cortas o especiales o algunas reposiciones cuando un producto se vende muy bien. China y Vietnam son nuestros centros de aprovisionamiento más planificado y Marruecos para los pedidos de proximidad. En camión está realmente cerca. Lo que si necesitamos son proveedores que nos puedan coordinar todo el aprovisionamiento de todos estos pequeños proveedores. Si saben fabricar tienen la capacidad de controlar a esos otros proveedores productivos. Yo ofrezco esta oportunidad a proveedores españoles pero muchos no la cogen. Para eso hace falta viajar a Marruecos o a China, hablar inglés y, sobretodo, tener ganas. “(responsable de compras de gran cadena con más de 100 puntos de venta)

Rogelio también aportó información sobre los perfiles que necesitaban estas empresas y aportó un anuncio de contratación de una de las empresas con mayor crecimiento que había aparecido en prensa (**ver Anexo 8**).

Juan concluye “tenemos una petición de ayudas por parte de las empresas productivas de los clusters históricos con los que venimos trabajando y por otro lado, nuevas realidades que parecen muy “distintas”, que son “demasiado comerciales” y con problemáticas “diferentes”. En 15 días tenemos una nueva reunión con las asociaciones para preparar el plan de acción que dé respuesta a sus peticiones.

“¿Qué hacemos?, ¿debemos ayudar a las empresas que van mal, a las que van bien? ¿A todas?”

Preguntas a debatir

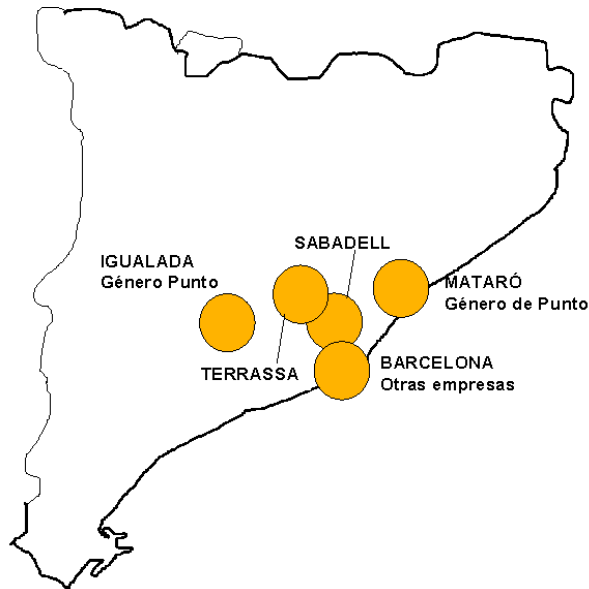
¿Qué decisiones tomarías si estuvieras en el lugar de Juan Gascón sobre 3 aspectos?

- 1) **Definición del ámbito de trabajo** ¿Crees que el ámbito de negocio textil moda está bien definido? ¿Cuál debería ser el ámbito de trabajo de este clúster o estos clústers? ¿Hay que trabajar con los clusters productivos históricos localizados geográficamente o buscar alternativas? ¿Cuáles?
- 2) **Estrategia de futuro** ¿Cuál es la estrategia de futuro en el sector? ¿Cuáles son los principales retos estratégicos de las empresas para ejecutar con éxito esta estrategia?
- 3) **Plan de acción** ¿Qué acciones concretas pondrías en marcha a corto plazo para ayudar a las empresas que siguen una estrategia de futuro? ¿A quién invitamos en la próxima reunión? ¿Con quién nos reunimos? Y sobre todo, ¿Para decirles qué?

ANEXOS INFORMATIVOS

Anexo 1

Localización de los principales clusters textiles y de moda en Cataluña



Datos del sector global en Cataluña (2004)

- El sector textil:

Número de empresas	2.600
Empleados	94.4000
Facturación*	7.072

*en millones de euros

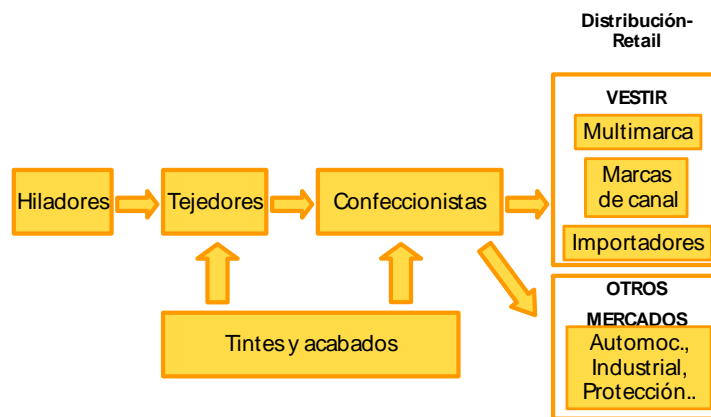
- El subsector de la confección:

Número de empresas	1.200
Empleados	23.000
Facturación*	4.000

*en millones de euros

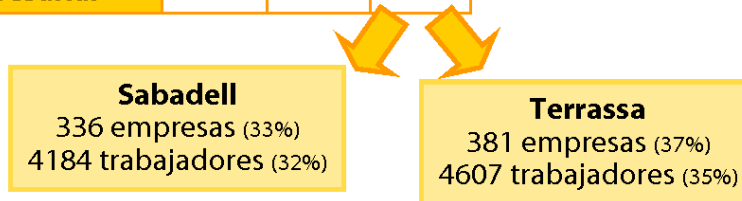
Fuente: Informe anual sobre la industria 2004

Cadena de valor productiva del sector textil

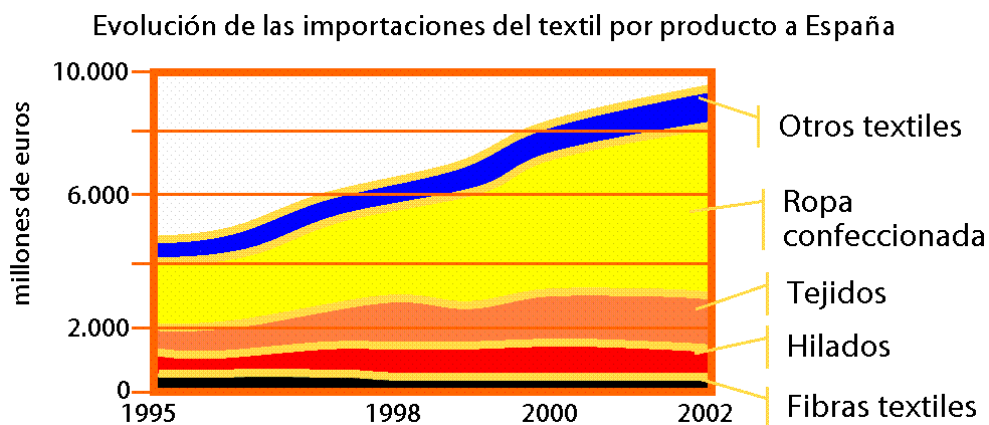


Algunos datos de los clusters de Sabadell y Terrassa

	2000	2002	2004	% Var. '00-'04
Número empresas	1293	1215	1022	▼▼▼ -20,95%
Número de trabajadores	17395	15888	13185	▼▼▼ -24,14%
Dimensión empresarial	13,45	13,08	12,9	



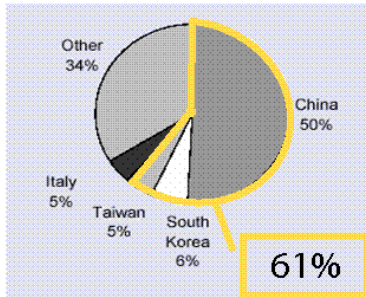
Datos de Importaciones según la Dirección General de Aduanas (1995-2002)



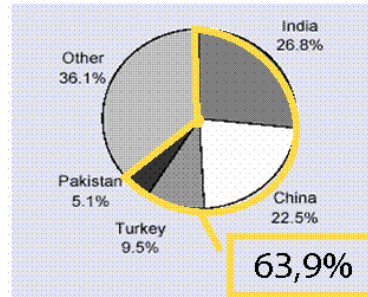
Este caso y todos los derechos son propiedad de CLUSTER DEVELOPMENT S.L. y se ha desarrollado como una herramienta de debate para los cursos de formación de CLUSTER DEVELOPMENT. La reproducción total o parcial del caso por cualquier tipo de medio deberá contar con la autorización escrita expresa por parte de CLUSTER DEVELOPMENT.

Inversiones en maquinaria productiva de tejer e hilar (1994-2003)

**Dónde se han instalado
Maquinaria para tejidos en los
últimos años (94-03)?**



**Dónde se ha instalado
maquinaria de hilatura en los
últimos años (94-03)?**



Fuente: Textiles Intelligence (ITMF data) i Deutsche bank research

Anexo 2

Las principales peticiones de las asociaciones empresariales del textil eran:

- Presionar a Bruselas para redefinir los acuerdos de liberalización del comercio textil en el marco de las rondas de la OMC. Situar nuevos aranceles respecto a las importaciones de producto asiático
- Complementar la dotación presupuestaria del Gobierno Español, para la reconversión del sector textil, con fondos autonómicos adicionales que permitan costear las cargas sociales y laborales
- Conseguir desgravaciones fiscales para las inversiones en la realización de los típicos muestrarios (sean de hilo, tejidos o producto confeccionado) que se usaban en el sector para realizar labores comerciales
- Más fondos a través de ayudas de fomento a las exportaciones (modelo ICEX) para acudir a ferias y otras actividades de internacionalización. Financiación de stands conjuntos en Ferias
- Dotar de más recursos de I+D al sector , vehiculando a través de los 3 centros tecnológicos, fondos adicionales para proyectos de I+D que permitieran desarrollar nuevas aplicaciones de materiales textiles para poder diversificar a otros negocios
- Ayudas individuales para la compra de maquinaria y mejoras en los procesos de automatización para compensar la pérdida de competitividad en los costes laborales con un mayor productividad
- Fondos adicionales para actividades de formación para perfiles de ingenieros industriales con especialidad industrias textiles productivas. Convenios con las Universidades catalanas que imparten estos grados universitarios.
- Ayudas para aplicar las nuevas herramientas TIC a sus negocios y a sus productos. Existía una línea que hacia años que ayudaba a proyectos TIC en el sector, por ello los Centros Tecnológicos priorizaban sus actuaciones en este sentido.
- Recursos para participar en la Red de Ciudades Europeas del Textil (ACTE) que promueve proyectos colaborativos entre distintas ciudades textiles españolas (que suelen ser el centro de un cluster productivo histórico como Béjar, Alcoy o las cuatro catalanas) pero también de otras zonas de Europa (en especial Italia en zonas como Carpi , Biella o Como...).

Anexo 3

Lista de algunos proyectos presentados por los centros tecnológicos en los últimos años

Proyecto QRXD: aplicación de sensores en los tejidos para poder monitorizar variables de quién lo está vistiendo (temperatura, transpiración,...)

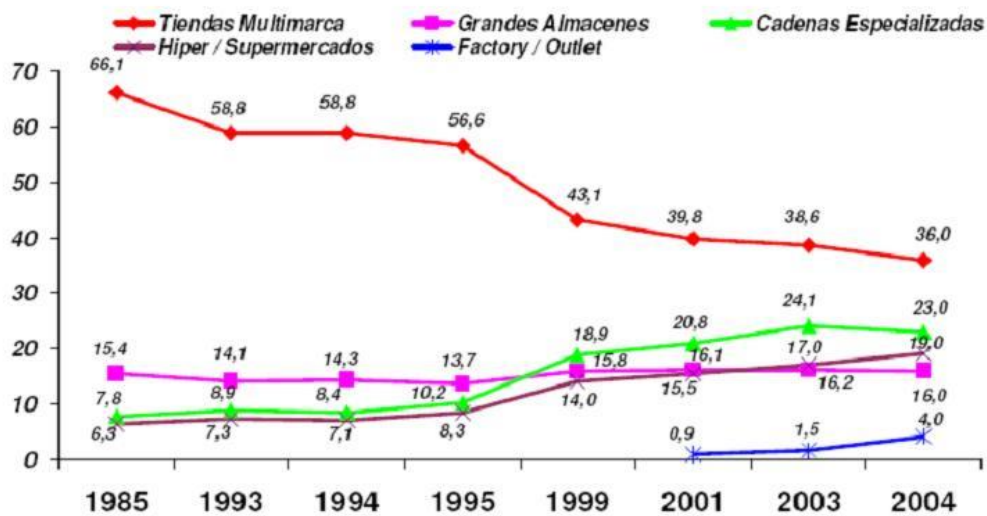
Proyecto e-clothing: aplicación en ropa casual (unos jeans o una cazadora) de un iphone que permite integrarlo en el tejido (el volumen estaría en la manga por ejemplo...)

Proyecto Diversifica: Busca diversificar los negocios en los que compiten los fabricantes de tejidos. Este proyecto incluye estudiar la entrada en el sector aeronáutico.

Proyecto Picasso: combinación del sector TIC con tejidos para poder usar un tejido como si fuera una pantalla de TV o de PC (por ejemplo, ese tejido podría ir mostrando imágenes fotográficas o cuadros estando colgado en una pared,...).

Anexo 4

Evolución de la cuota de mercado de las ventas de textil moda según el canal de venta



Este caso y todos los derechos son propiedad de CLUSTER DEVELOPMENT S.L. y se ha desarrollado como una herramienta de debate para los cursos de formación de CLUSTER DEVELOPMENT. La reproducción total o parcial del caso por cualquier tipo de medio deberá contar con la autorización escrita expresa por parte de CLUSTER DEVELOPMENT.

Anexo 5

Lista de las empresas con puntos de venta propios identificadas por Rogelio que tiene su sede central en Cataluña. Son empresas con crecimientos significativos en sus cifras de negocio (incluso de hasta un 25% anual) y que han abierto nuevas tiendas de manera regular en los últimos 5 años.

Rango de facturación	Empresa	Localización sede central	Segmento	Total Tiendas
>1000 M€	Inditex (Bershka, Massimo Dutti, Stradivarius y Oysho)	Varias localizaciones (ajenas a clusters)	Varios segmentos	959
	Mango	Área Barcelona	Moda mujer	868
25-150 M€	Pronovias	Área Barcelona	Novias	115
	Punto Roma BCN	Mataró (cluster)	Moda mujer	118
	Desigual	Barcelona	Informal	27
	Custo Barcelona	Área Barcelona	Informal	15
	Punto Blanco	Igualada (cluster)	calcetines	3
	Textil Textura	Área Barcelona	Textil hogar	90
<25 M€	Javier Simorra	Área Barcelona	Diseñador	27
	Rosa Clarà	Área Barcelona	Novias	42
	La Tienda de Lolín	Badalona	Moda mujer	34
	Bóboli	Mataró (cluster)	Moda infantil	15
	Canada House	Mataró (cluster)	Moda infantil	100
	Sita Murt	Igualada (cluster)	Moda mujer	7
	Anna Mora /Ditex	Terrassa (cluster)	Moda mujer	4
	Armand Basi	Área Barcelona	Moda hombre	14
	TCN	Mataró (cluster)	Ropa baño	8

Anexo 6

Origen de los talleres de confección dónde subcontrata la producción un gran marquista textil ubicado en Cataluña (datos 2004, Fuente: memoria de la Compañía)

China	56,42%
Marruecos	26,71%
India	5,91%
España	3,00%
Turquia	1,64%
Camboya	1,51%
Bulgaria	1,40%
Bangladesh	1,00%
Pakistan	0,98%
Vietnam	0,76%
Sri Lanka	0,44%
Otros	0,23%

Este caso y todos los derechos son propiedad de CLUSTER DEVELOPMENT S.L. y se ha desarrollado como una herramienta de debate para los cursos de formación de CLUSTER DEVELOPMENT. La reproducción total o parcial del caso por cualquier tipo de medio deberá contar con la autorización escrita expresa por parte de CLUSTER DEVELOPMENT.

Anexo 7

Listado de las empresas identificadas con la última información disponible, sean marcas de canal como marcas de producto con tiendas propias

Marcas de canal

Fact.	Marca de Canal	Total Tiendas
> 1000 M€	Inditex (Bershka, Massimo Dutti, Stradivarius i Oysho)	959
	Mango	868
	Pronovias	115
25-150 M€	Punt Roma BCN	118
	Tèxtil Textura	90
15-25 M€	Misako	80
	Rosa Clarà	42
	La Tienda de Lolín	34
5-15 M€	Caribu	97
	Canada House	100
	Etchart and Panno	35
	System Action	14
	Spaghetti & Co.	34
	Tentazioni	45
<5 M€	Nice Day, Nice things	33
	Love Store	21
	Filocolore	3
	Golo Golo	9

Marca de producto con tiendas

Fact.	Marca / empresa	Tot. tiend	Propias	Franq.
> 25 M€	Custo Barcelona	15	15	0
	Punto Blanco	3	3	0
	Desigual	27	27	0
	Escorpión	70	70	0
	Armand Basi	14	10	4
15-25 M€	Colcci, Muchacha (Círculo de Punto)	6	6	0
	Bassols	1	1	0
	Liberto	4	3	1
	Anna Mora, Brunella	4	4	0
5-15 M€	Civit, Luis Civit, Nougat London (Carusa)	2	2	0
	Boboli	15	11	4
	Marithé François G., Rose Hill (Twenty)	9	5	4
	Gerry	2	2	0
	Señor	6	6	0
	Javier Simorra	26	26	0
<5 M€	Schuss (Pradsa)	3	3	0
	Sita Murt	7	7	0
	TCN	8	8	0
	Vialis	4	4	0
	Lydia Delgado	2	2	0

Este caso y todos los derechos son propiedad de CLUSTER DEVELOPMENT S.L. y se ha desarrollado como una herramienta de debate para los cursos de formación de CLUSTER DEVELOPMENT. La reproducción total o parcial del caso por cualquier tipo de medio deberá contar con la autorización escrita expresa por parte de CLUSTER DEVELOPMENT.

Fact.	Marca / Empresa	Tot. tiend.	Propias	Franq.
<5 M€	The Frederichoms Ownwear	9	9	0
	Superlinea, l'Home, Prioriti	7	7	0
	Kanak	5	5	0
	Jesús Peiró	8	1	7
	Josep Font	4	4	0
	Boba	2	2	0
	Miriam Ponsa	1	1	0
	Antonio Miró	9	9	0
	Bath Time	3	3	0
	Julie Sohn	1	1	0
n.d.	Konrad Muhr	1	1	0
	La Mallorquina	8	8	0
	La Perla Gris	18	18	0
	Lupo	1	1	0
	Mireya Ruiz	1	1	0
	Raimon Bundó Novias	1	1	0
	Txell Miras	1	1	0
	Vaho	1	1	0

Anexo 8

Ejemplo de perfiles buscados por empresas de alto crecimiento con marca y tiendas

Perfiles requeridos Desigual

Enero 2006, La Vanguardia

Área Comercial

- **Área Sales Manager** (Internacional)- abrir e impulsar los mercados internacionales
- **Directores Tiendas** :nuevas aperturas en Madrid, Barcelona, Cádiz, Sevilla, Vitoria, San Sebastián, Terrassa y Bilbao
- **Visual merchandising**

Para nuestras nuevas aperturas en Madrid, Barcelona, Cádiz, Sevilla, Vitoria, San Sebastián, Terrassa y Bilbao. Conoces la dinámica de los puntos de venta y su imagen, tienes ganas de progresar y experiencia en puesto similar

- **Shop assistant para nuestras nuevas tiendas en España**

Área de Producto

- **Diseñador Jeans**
- **Patronista Senior**

Área Logística en Molins de Rei

Jefe de Almacén

Dirigirás un equipo de 50 personas en nuestro centro logístico en Molins de Rei en dependencia del Director de Operaciones. Te responsabilizaras de la organización de tareas, optimización de costes y flujos de mercancías.