MODELO PARA LA SELECCIÓN DE OPCIONES ESTRATÉGICAS EN EL SECTOR DE TEXTILES DE USO TÉCNICO •)

A. Detrell*

0. 1. Resumen

El objeto de la tesis es establecer una sistemática para la detección de oportunidades estratégicas dentro del sector de textiles de uso técnico. Desde esta perspectiva, se analizan diversos modelos conceptuales para la selección de opciones estratégicas, para definir uno de nuevo adecuado a la idiosincrasia del sector industrial textil. El modelo conceptual a definir es ecléctico porqué utilizará algunas de las herramientas habitualmente empleadas para el análisis estratégico interno y externo.

Paralelamente, se realiza un estudio de cada una de las diez áreas de aplicación de los textiles de uso técnico, considerando los tipos de productos y las características del sector y del mercado, utilizando tanto los "datos cruciales" públicos del sector, mercados y competidores, como, muy especialmente, los "datos básicos" de la experiencia profesional y de expertos consultados.

En los resultados se expone el análisis de las diez áreas de aplicación del sector de textiles de uso técnico, la evolución del modelo inicialmente definido hasta llegar a la versión propuesta y los resultados de su aplicación en seis empresas, confirmándose su operatividad y eficacia, y validándose las hipótesis planteadas.

***Palabras clave**: textiles de uso técnico, estrategia, plan de negocio, modelo, oportunidades estratégicas*

0.2. Summary: *MODEL TO SELECT STRATEGIC OPTIONS IN THE TECHNICAL TEXTILES SECTOR*

The aim of this thesis is to establish a tool in order to detect strategic opportunities within the technical textiles sector. From this point of view, several conceptual models to select strategic options are analysed in order to define a new one that would be suitable to the idiosyncrasy of the textile industry. The conceptual model that is going to be defined is eclectic because it will use some of the tools usually applied for the internal and external strategic analysis.

At the same time, a study of the ten application areas within the technical textiles sector is developed, considering the product types and the sector and market characteristics, using public "crucial data" of the sector, markets and competitors, as well as, and especially, the "basic data" from professional experience and from experts that have been consulted.

The results show an analysis of the ten application areas of the technical textiles sector, the evolution of the model as initially defined, up to the proposed version and the results of its application to six companies, confirming its functionality and efficacy, and validating the hypotheses proposed.

***Key words:** technical textiles, strategy, business plan, model, strategic opportunities*

0.3. Résumé: *MODÈLE POUR LA SÉLECTION D'OPTIONS STRATÉGIQUES DANS LE SECTEUR DE TEXTILES D'USAGE TECHNIQUE*

L'objet de la thèse est établir une systématique pour la détection d'opportunités stratégiques dans le secteur de textiles d'usage technique. Depuis cette perspective, on analyse des divers modèles conceptuels pour la sélection d'options stratégiques, pour définir un modèle nouveau adapté à l'idiosyncrasie du secteur industriel textile. Le modèle conceptuel à définir est éclectique car utilisera quelques-uns des outils habituellement employés pour l'analyse stratégique interne et externe.

•) Resumen de la tesis presentada, el 28 de Junio de 2007 en el Instituto de Investigación Textil y Cooperación Industrial de Terrassa de la Universidad Politécnica de Cataluña, para la obtención del Grado de Doctora Ingeniera en Organización Industrial

* Ariadna Detrell Domingo, Doctora Ingeniera en Organización Industrial. Consultora de empresas

Parallèlement, une étude est réalisée de chaque une des dix domaines d'application des textiles d'usage technique. On considère les types de produits et les caractéristiques du secteur et du marché, en utilisant tant les "données cruciales" publiques du secteur, marchés et compétiteurs, comme, très spécialement, les "données de base" de l'expérience professionnelle et d'experts consultés.

Dans les résultats on expose l'analyse de dix domaines d'application du secteur de textiles d'usage technique, l'évolution du modèle initialement défini jusqu'à ce qu'il arrive à la version proposée et aux résultats de leur application dans six entreprises, en confirmant son capacité opérationnelle et efficacité, et en validant les hypothèses posées.

Mots clé: *textiles d'usage technique, stratégie, plan d'affaire, modèle, opportunités stratégiques*

1. OBJETO

El objeto de la tesis es el establecimiento de una sistemática para la detección de oportunidades estratégicas dentro del sector de textiles de uso técnico, que pueda servir a las empresas de los dos sectores textiles más tradicionales (el del vestir y el del hogar) a plantearse la posibilidad de diversificar (y quizás en algunos casos, sustituir) su producción actual, por la fabricación de productos que encuentran aplicación dentro las diferentes áreas de los llamados textiles de uso técnico.

Esta diversificación, requiere un proceso de valoración de todas las variables de influyen en este cambio (tanto las del entorno general o el entorno próximo a la empresa, al sector o subsector al que se quiere dirigir, al mercado o a los eventuales competidores); esta valoración no se puede hacer con probabilidades de éxito, o minimizando los riesgos y las incertidumbres que son inherentes a todo cambio, sino se sigue una sistemática muy cuidadosa.

Sobre esta sistemática para la toma de decisiones, en toda la bibliografía sobre temas de gestión y estrategia, sólo se citan ejemplos de las grandes empresas multinacionales de servicios[1)] o de cualquier sector industria[2)], grandes empresas de fabricación/distribución[3)] o de fabricación de fibra[4)]; cuando se plantean modelos para la toma de decisiones estratégicas, o bien son muy complejos o muy simplistas y, en cualquier caso, no ofrecen una metodología sistemática y un uso racional de las múltiples herramientas disponibles de gestión empresarial[5)] que estén al alcance de las pequeñas y medianas empresas.

Del modelo definido se valida su eficacia y funcionalidad, aplicándolo a un número determinado de empresas del sector textil que quieren iniciar un proceso de reorientación de su estrategia de negocio.

2. ALCANCE

Se plantea hacer una revisión amplia del concepto "estrategia", y de su praxis, especialmente desde la perspectiva de orientación al mercado y de la consideración de la detección de ventajas estratégicas para las empresas en el proceso de selección para la reorientación de su estrategia corporativa y competitiva hacia el sector y mercados de los textiles de uso técnico.

Asimismo, se realiza un análisis de los modelos conceptuales conocidos para el análisis y selección previa a la toma de decisiones, para definir uno que sea adecuado a la idiosincrasia del sector industrial textil que, utilizando las herramientas conocidas y otras de nuevas específicas para el sector, permita la realización de un proceso práctico y asequible.

En cualquier caso, el modelo no pretende resolver absolutamente, ni por análisis ni por síntesis, la problemática de la decisión para una opción estratégica que, en el fondo, siempre tiene un componente de intuición, y ésta es la esencia de la vocación empresarial[6)]. Sólo se pretende modestamente, reducir las incertidumbres y los riesgos; nada más, pero tampoco nada menos.

La elaboración del Plan de Empresa y la planificación para su implantación, por otra parte etapas posteriores a la definición estratégica, muy sistematizadas[7)], no se consideran dentro del alcance de esta Tesis. Aunque para las empresas seleccionadas también se han elaborado ambas planificaciones, los resultados no se podrán medir hasta dos o tres años desde su puesta en marcha, de acuerdo con las previsiones del plan de negocio[8)].

Por este motivo, la validación del modelo se realiza en cuanto a su funcionalidad, eficacia y facilidad de aplicación y no por la cuantificación de los resultados de aplicación de la estrategia seleccionada para cada una de las empresas en las que se ha probado el modelo.

El estudio del sector de textiles de uso técnico (no incluido en esta publicación), necesario para la alimentación del modelo con datos, se extiende a diez áreas de aplicación de los productos. De cada área de aplicación se analizan las características esenciales de sus productos, nivel de competencia, prescriptores, mercados, segmentación, canales de distribución, perfil de los consumidores finales, tendencias y análisis DAFO del área.

3. ANTECEDENTES

3.1. Las estrategias en el sector textil

El 1 de Enero de 2005 se oficializó la completa globalización del comercio de productos textiles que se había ido produciendo progresivamente fruto de los sucesivos acuerdos MFA. Si bien es una situación muy analizada[9)], hacemos unas breves referencias, no tanto de sus efectos, sino de las posibilidades de reacción en los países europeos y, especialmente, en España.

En este sentido, la *European Technology Platform for the Future of Textiles and Clothing* ha definido tres tendencias industriales a largo plazo, como alternativas para el sector textil europeo; la segunda de ellas es el establecimiento y expansión de los materiales textiles como posibles materiales (alternativos) en muchos sectores industriales y nuevos campos de aplicación; es decir: la entrada en el sector de textiles de uso técnico.

En cualquier caso, las estrategias empresariales posibles son solo tres:

- La desinversión o la supresión de la actividad total o parcialmente. Es, ciertamente, una estrategia que debe ser asumida con naturalidad. Los ciclos de vida de los negocios se acortan ya que cada vez es mayor el número de colectividades preparadas para desarrollar actividades industriales, especialmente las más tradicionales (caso del textil); y empeñarse en conservar negocios que han dejado de ser competitivos solo lleva al empobrecimiento y a la conversión de las empresas en rémoras sociales.
- La estrategia de costes y productividad, aplicada individualmente en un sector tradicional como el textil, con la existencia de terceros países con capacidad para acceder en excelentes condiciones de costes y productividad a la fabricación de productos de calidad, no es operativa, aunque, como estrategia de acompañamiento, es indispensable.
- La estrategia de diversificación en la matriz mercado / producto de Ansoff[10)], la entrada en una área de actividad completamente alejada del negocio tradicional (la dedicación al sector de textiles de uso técnico por parte de empresas actualmente dedicadas a los sectores de vestuario o del hogar), es la que se considera objeto específico de esta Tesis.

La bibliografía sobre textiles de uso técnico, tanto de tipo general[11-16)] como específica de cada área de aplicación es numerosa, aunque esencialmente dedicada a hablar de los productos, más que de los mercados y sus características.

No obstante, las características que permiten identificar el sector de textiles de uso técnico, y diferenciarlo claramente del de los textiles convencionales para indumentaria y hogar/decoración, se refieren no tanto a los productos que fabrica, como a la gestión de la propia empresa y a la estructura y características de los mercados a los que se dirigen.

Ciertamente, no puede hacerse una modelización única del mercado de textiles de uso técnico.

Se produce una convivencia de productos destinados a mercados y consumidores específicos (*niche markets*), con otros aptos para mercados muy amplios y con consumidores muy dispersos (*mass markets*), con la posibilidad de consumo de productos de alto y escaso valor añadido en un mismo mercado.

3.2. De los modelos de decisión

Para la valoración de oportunidades de entrada en un determinado sector, en la literatura de gestión se encuentran diferentes aportaciones al proceso de selección de opciones estratégicas que pueden ser válidas individual o conjuntamente, ya que normalmente se centran en aspectos concretos en función de la dedicación del autor a una área de gestión, o que constituyen una revisión general del estado del arte de la elaboración de planes estratégicos [17,18,19)] sin una concreción que posibilite una aplicación directa [20, 21, 22)].

Desde esta perspectiva, en la tabla 1 se resumen, en forma de breves consideraciones, los resultados del análisis de los objetivos, alcance, sistemática y aplicabilidad de los modelos de reflexión para la toma de decisiones estratégicas.

TABLA 1

Resumen de resultados del análisis de diferentes modelos de reflexión estratégica

Modelo	Características
Porter [23]	Es el modelo de análisis estratégico más utilizado y reconocido. Da mucha importancia a las fuerzas externas y en como pueden ser abordadas por parte de la empresa. Las fortalezas intrínsecas de la empresa y la habilidad para desarrollar sus competencias, independientemente de estas fuerzas, no son consideradas.
Andrews [24]	Parte del análisis DAFO y da mucho valor a los factores internos, especialmente a los vinculados a la misión, valores y objetivos de la empresa.
Freije [25]	Más que un modelo de aplicación, es un buen tratado de estrategia de empresa que establece un verdadero proceso selectivo de búsqueda de oportunidades de negocio, en un esquema que parte de la posibilidad de existencia de una zona de demanda potencialmente atractiva para la empresa y una secuencia de análisis y reflexiones a realizar.
GIB [20]	Es un verdadero modelo que presenta un proceso completo e integrador de conceptos y herramientas para la toma de decisiones, en una secuencia lógica e iterativa de procesos de reflexión muy complejos.
Sainz de Vicuña [26]	Es un tratado, bien organizado, que hace una revisión completa de todos los principios y herramientas de la reflexión estratégica que contempla el proceso de decisión estratégica desde la perspectiva más amplia, hasta la elaboración del plan de negocio y su implementación.
CIDEM [27]	Más que un modelo aplicable, es una guía metodológica breve de las etapas a seguir en un proceso de reflexión estratégica, sin pretensiones de ser una herramienta utilizable, que da una primordial y excesiva importancia al análisis DAFO, que prácticamente es la única herramienta utilizada en el proceso.
Altair [28]	Resume, sin detalle pero acertadamente, como corresponde a las finalidades comerciales de la publicación, la práctica de la consultoría en el asesoramiento en la reflexión estratégica que realiza la empresa autora.
INNTEC [29]	Da una gran importancia al análisis sectorial, desde la perspectiva de las cinco fuerzas de Porter, y al análisis interno y de los competidores, para determinar el perfil de capacidades necesario y las ventajas competitivas que se precisan para entrar en un nuevo negocio.
Parrish [30]	Se trata de un modelo empírico para la detección de mercados nicho para empresas de los diferentes niveles de la cadena de valor del sector textil, como resultado de un ejercicio teórico, basado en las respuestas de unas pocas empresas encuestadas sobre sus prácticas para la identificación de mercados nicho.

4. METODOLOGÍA

A partir de las aportaciones de los diferentes autores relacionadas con la definición estratégica, se pueden ir extrayendo conclusiones de cuáles son los elementos esenciales que debe contener un modelo que permita definir estrategias de diversificación de productos y mercados.

En la figura 1 se presenta el modelo metodológico que se propone, que denominamos D0LL (DLL versión 0) y que cumple los requisitos indicados.

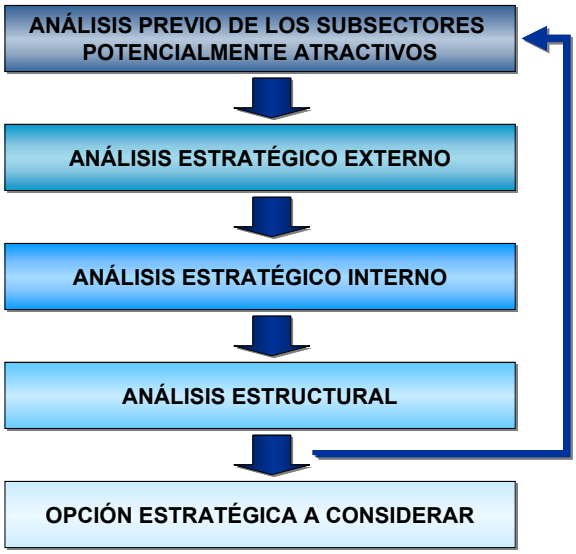

FIGURA 1: Modelo D0LL metodológico de selección de opciones estratégicas de diversificación

El modelo planteado se validará aplicándolo a seis empresas y de los resultados de su aplicación, se deducirá su validez, o la necesidad de mejorarlo para que sea más operativo.

En cualquier caso, en la primera, o si es necesario, segunda o sucesivas validaciones, se pretende la formulación de un modelo que, recogiendo los principios generales de la valoración estratégica, sea fácilmente aplicable para empresas pequeñas y medianas del sector textil que pretenden una reorientación hacia el sector de textiles de uso técnico.

Para alimentar los datos de análisis previo y estratégico externo, se ha planteado un análisis del sector en el que se contemplan diez áreas de aplicación de acuerdo con los criterios del nomenclátor sectorial, de las cuales se describen los productos y funciones, los materiales utilizados en cuanto a fibras y estructuras, las etapas del ciclo de vida, el mercado y su segmentación, los prescriptores, los canales de distribución, el perfil de los consumidores finales, las tendencias y el análisis DAFO sectorial.

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Modelo de decisión

Para la propuesta del modelo conceptual, se ha partido de uno de los cuadrantes de la citada matriz de Ansoff[10)] , el de diversificación, asimilándolo a la opción de reorientación de las empresas de textiles convencionales hacia los mercados de textiles de uso técnico. La matriz es un instrumento que permite describir las oportunidades de producto/mercado y las opciones estratégicas genéricas. Como tal, constituye un excelente marco de referencia para la exploración, descripción y el diálogo estratégico.

En el inicio del proceso de reflexión para la selección de opciones estratégicas adecuadas para la empresa, es fundamental la selección previa de áreas de aplicación potencialmente atractivas, aunque a menudo, esta selección inicial las empresas la realizan desde una valoración muy empírica y basada exclusivamente en sus capacidades tecnológicas y la consideración simplista de las posibilidades de negocio para todos en el sector de textiles de uso técnico, tal y como se ha indicado en el Objeto de esta publicación.

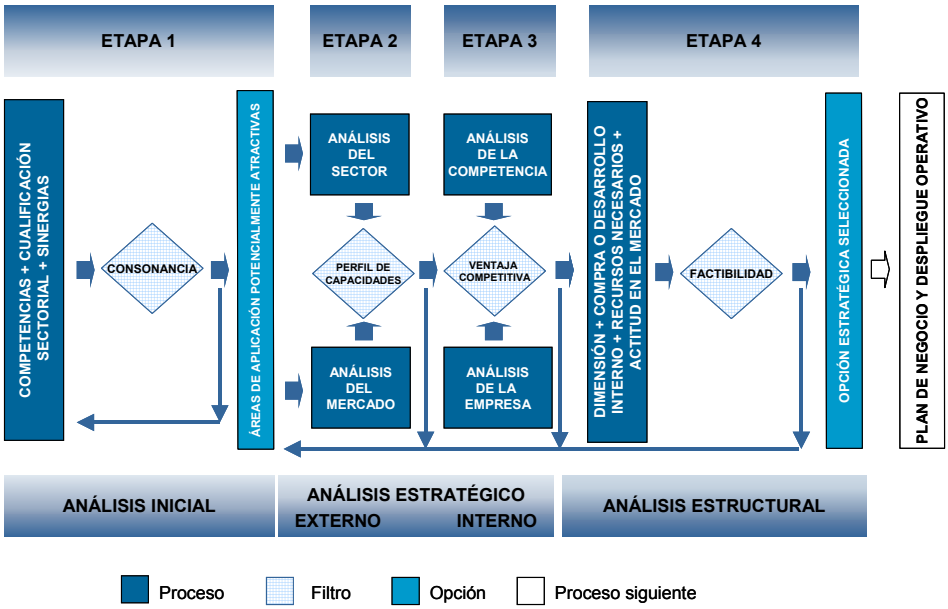

FIGURA 2: Modelo D3LL

El modelo D3LL (figura 2) consta de cuatro etapas sucesivas, con cuatro procesos de análisis y cuatro filtros para la toma de decisiones y se mueve entre otros dos conceptos contrapuestos en el proceso de búsqueda de oportunidades de negocio: el academicista y el artesano.

El primero, proceso sistemático mediante métodos de búsqueda ordenada y capacidad de análisis del que son ejemplo los modelos citados en el apartado 3.2. El segundo (acertadamente descrito por Mintzberg[2)] en un artículo titulado Elaboración artesana de la estrategia), es más parecido a la tarea de un artesano que trabaja el barro; la imagen de la elaboración artesana capta mejor el proceso mediante el cual se crean estrategias eficaces, escribe; para acabar: observad el tipo de conocimiento que implica el pensamiento estratégico: no se trata de un conocimiento intelectual, ni de informes analíticos o de cifras (aunque no hay duda que pueden servir de ayuda), sino de conocimiento personal, de una comprensión profunda, equivalente al sentimiento que tiene el artesano que trabaja la arcilla. Los hechos están al alcance de todos, pero no este tipo de conocimiento.

El modelo planteado pretende reunir y conciliar ambos conceptos; por eso se da tanta importancia a los datos básicos como al concepto metodológico y riguroso del modelo conceptual definido. En los apartados siguientes se comenta brevemente el contenido de cada etapa.

5.1.1. Análisis previo

Para el inicio del proceso de reflexión se debe partir de unas determinadas áreas de aplicación que, inicialmente pueden ser potencialmente atractivas para la empresa. Se plantea, por lo tanto, la necesidad de utilizar los resultados del análisis o cualificación sectorial básica (QSB), en su primer estadio y en los términos que se indican en la figura 3.

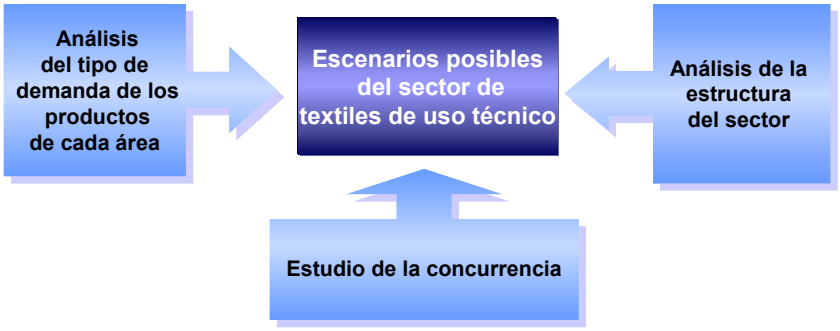

FIGURA 3: Escenarios posibles del sector de textiles de uso técnico

Deben llevarse a cabo los análisis del tipo de demanda en el mercado y la estructura de cada una de las diferentes áreas de aplicación de los productos textiles de uso técnico, así como de los eventuales competidores; los resultados de los mismos, permitirán definir los escenarios posibles de cada una de las áreas de aplicación de textiles de uso técnico.

Estos datos básicos que permiten la reflexión sectorial o cualificación sectorial básica, se reflejan en las fichas indicadas en el apartado 4. Su elaboración se realiza a partir de la información propia acumulada en el ejercicio profesional y en la recibida en reuniones realizadas con profesionales implicados en cada uno de los subsectores y áreas de aplicación de los textiles de uso técnico, desde la perspectiva de la fabricación, comercialización y distribución.

5.1.2. Análisis estratégico interno

Por otra parte, en el análisis de partida, hace falta disponer de todos los conocimientos previos que deben tenerse de la empresa para poder definir cuál es su posicionamiento actual (figura 4).

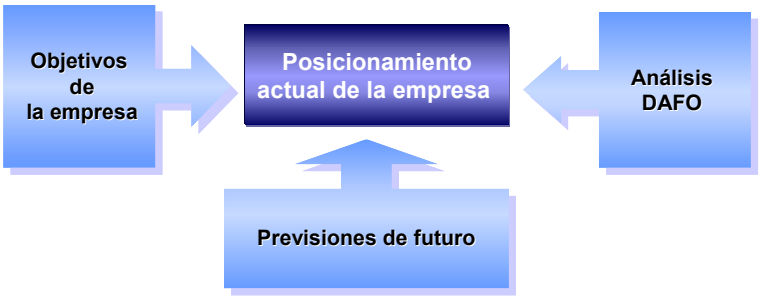

FIGURA 4: Posicionamiento actual de la empresa

Para determinar el posicionamiento actual de la empresa será necesario conocer la estrategia general actual y los objetivos y previsiones de futuro de la misma en función de sus competencias esenciales [31,32,33], realizar un análisis DAFO y determinar su cadena de valor[23], que puede aportar una importante serie de perspectivas estratégicas [25].

Una vez evaluado el posicionamiento actual de la empresa y los escenarios posibles del sector de textiles de uso técnico, se podrían establecer unos objetivos posibles de estrategia de la empresa orientados hacia uno o unos determinados subsectores o áreas de aplicación de los textiles de uso técnico, tal y como se esquematiza en la figura 5.

FIGURA 5: Opciones posibles de estrategia empresarial

5.1.3. Análisis estratégico externo

Para la opción, o para cada una de las opciones estratégicas, inicialmente interesantes para la empresa, de acuerdo con el análisis estratégico interno, en la etapa siguiente deberá realizarse el análisis: del sector, del mercado y de los competidores, con la finalidad de elaborar, para la opción estratégica seleccionada (figura 6), el análisis estructural.

En el análisis previo comentado, se ha realizado ya una evaluación de cada una de las diez áreas de aplicación de los textiles de uso técnico, desde la perspectiva de los mercados, competencia, etc. (DBRS). Se trata ahora, de profundizar y cuantificar los análisis citados, introduciendo los datos cruciales (DCAS) de los sectores, mercados, etc.

FIGURA 6: Análisis estratégico externo

5.1.4. Análisis estructural

Para la aplicación de la última etapa del modelo, en el análisis estructural (figura 7), se evalúan cinco aspectos fundamentales para la implantación de la estrategia a seleccionar: dimensión del nuevo negocio, localización de la empresa, sinergias, recursos necesarios para la reorientación y posibilidades de desarrollo de la nueva actividad.

Los cinco análisis, más próximos a la estrategia competitiva y al plan de negocio de la empresa, constituyen los últimos criterios fundamentales antes de tomar la decisión de adopción de una determinada estrategia corporativa.

FIGURA 7: Análisis estructural para cada estrategia seleccionada

Dimensión, localización, y también recursos necesarios, son tres análisis estrechamente ligados, y que hará falta estudiar simultáneamente[25]. El análisis de los recursos necesarios, tanto humanos (en todas las áreas de la empresa) como materiales (desde aprovisionamientos a equipamientos, instalaciones, etc.), está influenciado por la dimensión y en la aplicación del modelo se hará una valoración cualitativa y cuantitativa de las necesidades.

En función de las necesidades de recursos, deberá analizarse si la nueva actividad se podrá realizar con los actuales, o lo que haga falta incorporar, o la conveniencia de realizar cualquier tipo de alianza[34] con una empresa ya existente en la nueva área producto/mercado (desde el acuerdo temporal a la compra o fusión, valorando otras posibilidades como el consorcio, la *joint venture*, la compra minoritaria o mayoritaria)[35].

Los efectos conjuntos de la antigua actividad y la nueva, pueden afectar, positiva o negativamente, a todos los ámbitos de la empresa, y su influencia (las sinergias) ha sido ampliamente estudiada[36]. La metodología utilizada para la evaluación de los efectos sinergéticos, será la de comparar y relacionar las actividades clave de los dos negocios, el antiguo y el nuevo, a partir de la información que proporciona la cadena de valor que se realiza en el análisis estratégico interno.

5.2. Validación del modelo

Se han seleccionado seis empresas de tamaño y subsector de actividad diferente (figura 8), para probar el modelo definido. A cada una de las empresas se le ha asignado un código identificativo: ET01, ET02, ET03, ET04, ET05 y ET06.

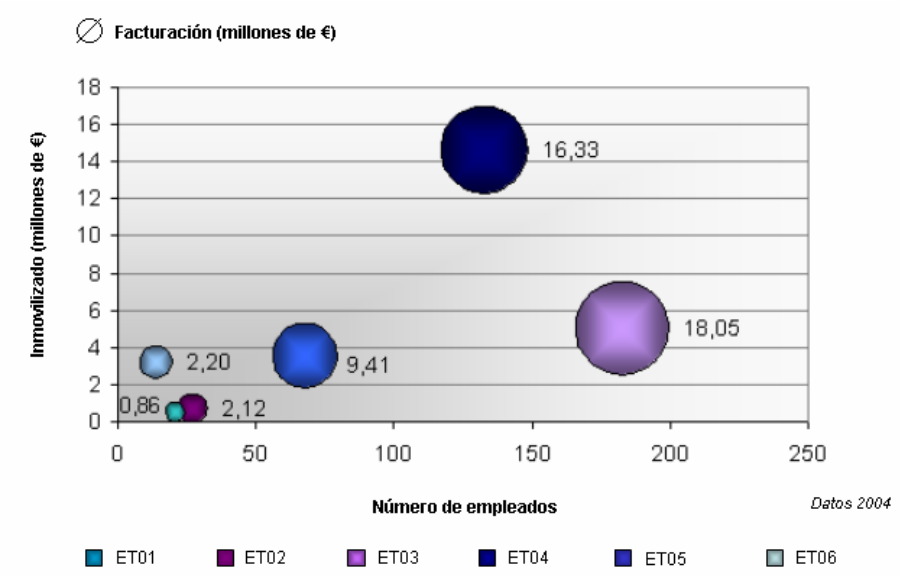

FIGURA 8: Número de empleados *vs* Inmovilizado *vs* Facturación

El modelo se ha aplicado a seis empresas de diferente tipología en cuanto a oferta (tres realizan servicios para terceros, dentro de la cadena de valor del sector textil, mayoritariamente de textiles para el hogar), estructura y gestión (productiva, comercial, etc.) y situación económica.

En las seis empresas el modelo se ha aplicado cumpliéndose las características de sencillez (dentro de la complejidad de todo el proceso de reflexión estratégica) y de fluidez, finalizándose dentro del tiempo planificado, o antes, y con resultados diversos en cuanto a la reorientación de la estrategia corporativa y competitiva, tal y como se resume en la tabla 2.

TABLA 2

Diversificación de productos / mercados en áreas de aplicación de los textiles de uso técnico

Empresas	Productos / Servicios		Mercados	
	Iniciales	Nuevos	Iniciales	Nuevos
ET01	Preparación para el tisaje	Mallas de refuerzo	Servicio a terceros	Textiles para construcción (producto propio)
ET02	Acabado de hilos	Trenzados	Servicio a terceros (tejedores)	Textiles para usos industriales (producto propio)
ET03	Fabricación de tejidos y confección para el hogar	Mallas	Textiles para el hogar	Textiles para agricultura
ET04	Fabricación de tejidos y confección para el hogar	Tejidos para confección	Textiles para el hogar	Textiles para protección personal
ET05	Acabado de tejidos	Tejidos para deporte	Servicios a terceros (tejedores)	Indumentaria deportiva (producto propio)
ET06	Fabricación de tejidos y confección de indumentaria	Tufting	Textiles para vestir	Instalaciones deportivas

En cinco de las empresas, la aplicación del modelo ha conducido a la creación de una unidad de negocio que convive con la anterior, o anteriores, de la empresa, y siempre dentro de alguna de las áreas de aplicación de los textiles de uso técnico.

En una de les empresas, la ET06, la puesta en práctica de la nueva estrategia corporativa, resultante de la aplicación del modelo, ha conducido al cese de la antigua actividad de la empresa, para dedicarse completamente al nuevo negocio, en un mercado y unos productos fabricados con una tecnología completamente nueva para la empresa.

6. CONCLUSIONES

De la consideración de los resultados expuestos y de su discusión, y de acuerdo con el objeto y el alcance de la Tesis, se deducen las siguientes conclusiones.

6.1. En el análisis del sector de textiles de uso técnico realizado, se manifiesta la complejidad y diversidad del mismo, no tanto desde las materias y procesos utilizados, sino de la naturaleza de los productos, la estructura de los mercados, los canales de distribución, la existencia de prescriptores, los factores clave de éxito de los competidores, etc.; todo lo que llamamos los datos básicos sectoriales.

Por contra, en toda la bibliografía disponible, la aproximación al sector, se realiza siempre desde la perspectiva de la tecnología, casi como si la reorientación de la estrategia de la empresa fuera posible, exclusivamente, a partir de los recursos tecnológicos de la empresa.

6.2. Del análisis realizado de los modelos genéricos para la toma de decisiones en la orientación de la estrategia empresarial, los nueve modelos analizados o bien son más una aproximación parcial a los criterios para la toma de decisiones o una recopilación ordenada de herramientas de análisis; otros son muy complejos o demasiado sencillos en la definición de las etapas del proceso.

6.3. El modelo conceptual planteado, de aplicación secuencial e iterativo, en cuatro etapas sucesivas, contempla el análisis inicial, el análisis estratégico interno y externo y el análisis estructural. A la finalización de cada una de las etapas, los respectivos filtros de concordancia, capacidades, ventajas competitivas y factibilidad, permiten valorar la oportunidad de continuar progresando en el análisis o reiniciarlo nuevamente.

La estructura del modelo es concéntrica, en el sentido de que la etapa inicial, que comprende la valoración de las competencias básicas de la empresa, una aproximación cualitativa a la estructura del subsector considerado y el análisis de las eventuales sinergias entre la actividad actual de la empresa y la nueva dedicación es, en

realidad, una primera aproximación al análisis estratégico en el que los datos básicos de cada subsector y áreas de aplicación de los textiles de uso técnico, son las herramientas fundamentales.

6.4. En la validación del modelo propuesto, mediante la aplicación a seis empresas del sector textil convencional, se ha constatado que para el planteamiento del proyecto de negocio, los datos sectoriales básicos y la intuición, son tan necesarios como las herramientas y los modelos de reflexión estratégica.

En todas las empresas, se ha producido una reorientación (en un caso cambio de negocio), en un proceso de aplicación del modelo de 4 a 6 meses de duración.

6.5. En la aplicación del modelo propuesto a las empresas utilizadas para su validación, se ha evidenciado que la sistemática para la aplicación del mismo, con las herramientas utilizadas, facilita la elaboración del plan de negocio que deriva de la opción estratégica seleccionada.

En las empresas ET01, ET02, ET03, ET04 y ET06 el plan de negocio se ha elaborado en menos de 2 meses a partir de la fecha de finalización del proceso de aplicación del modelo y selección de la opción estratégica de diversificación; además, en las empresas ET03, ET04 y ET06 se ha producido la entrada en el mercado a los seis meses del inicio del proceso.

6.6. El objeto de la Tesis se ha planteado para dar respuesta a una de las cuatro opciones de la matriz producto/mercado; para las otras estrategias posibles, especialmente para las de desarrollo de productos o de mercados, haría falta establecer, de manera parecida, unos modelos ad hoc que, al igual que para la estrategia de diversificación, aquí considerada, facilitasen la toma de decisiones a las empresas del sector textil.

7. BIBLIOGRAFÍA

1. Ghemawat, P.; Collis, D. J.; Pisano, G. P.; [*et al.*]. *La estrategia en el panorama del negocio*. México: Pearson Educación, (2000).
2. Mintzberg, H.; Quinn, J. B..; Ghoshal, S. *El proceso estratégico*. Edición Europea Revisada. Madrid: Prentice Hall, p. 91– 99 (1999).
3. Fábrega, F. *Zara. El modelo de negocio de Inditex*. Madrid: Claves de Gestión, (2004).
4. Payne, M.; Payne, B. *Strategies of leading international technical textiles companies*. Droitwich: International Newsletters, (2002).
5. Have, S.; Have, W.; Stevens, F. *Key management models*. New Jersey: Pearson Education Limited. Prentice Hall, (2003).
6. Bhide, A.; Sahlman, W. A.; McNeill, J.; [*et al.*]. *Creando empresa. La iniciativa emprendedora.* Bilbao: Ediciones Deusto S.A., (2000).
7. Barrow, P. *Cómo preparar y poner en marcha planes de negocio*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A., (2002).
8. Govindarajan, V.; TRIMBLE, C. *De la idea de negocio a la rentabilidad*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A., (2006).
9. Detrell, J. *Revista de la Industria Textil* [Barcelona], núm. 440, p. 1, setembre (2006).
10. Ansoff, I. *La estrategia de la empresa*. Barcelona: Orbis S.A., (1987).
11. Horrocks, A. R.; Anand, S. *Handbook of technical textiles*. Cambridge: Woodhead Publishing Company, (2000).
12. SabiT, A. *Wellington Sears Handbook of Industrial Textiles*. Lancaster: Technomic Publishing Comapany, Inc., (1995).
13. Marx, S.; Wagner, A.; Strübing, M. *Technical Textiles. Basics and applications*. Frankfurt: Percon Schulung und Beratung, (2001).
14. Svedova, J. *Industrial Textiles*. Volume 9. Textile Science and Technology. Amsterdam: Elsevier Science Publishers B.V., (1990).
15. DETRELL, J. *Textiles técnicos. Textos de la conferencia Tecnitex'92*. Barcelona: Universitat Politècnica de Catalunya (1992).
16. Institut Français Textile-Habillement (IFTH*). Textiles a usages techniques. Fibres, technologies et applications. Tome I , II et III.*. Lyon: IFTH, (2003).
17. Stern, C W.; Stalk, G. *Perspectives on strategy from The Boston Consulting Group*. Nova York: John Wiley & Sons, (1998).
18. Kaplan, R. S.; Norton, D. P. *Mapas estratégicos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona. (2004).
19. Harvard Bussines Essentials. *Cómo crear una empresa exitosa*. Barcelona: Ediciones 2000, S.A., (2005).
20. Gimbert, X. *El enfoque estratégico de la empresa. Principios y esquemas básicos*. Bilbao: Ediciones Deusto, S.A., (1998).
21. David, F. R. *Administración estratégica*. México: Pearson Educación de México, S.A., (2003).
22. Abascal, F. *Como se hace un plan estratégico.* Madrid: ESIC Editorial (1994)
23. Porter, M. *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Compañía Editorial Continental, S.A., 199
24. Andrews, K. *The concept of corporate strategy*. Homewood: Dow Jones-Irwin, (1971).
25. Freije, A.; Freije, I. *Estrategia y políticas de empresa*. Bilbao: Ediciones Deusto, S.A., (1997).
26. Sainz de Vicuña, J.M. *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial, (2003).

27. Jiménez, J., *Elaboració de plans estratègics: aplicació a cooperatives i PIMES*. Barcelona: Generalitat de Catalunya. CIDEM, (Col·lecció de guies d'innovació i desenvolupament empresarial) (2006).
28. Altair Consultores. *La elaboración del plan estratégico*. Madrid: Economia 3, (2005).
29. Tecnitex Ingenieros, S.L. *Sistema INNTEC*. Terrassa: Tecnitex Documentación, (2001).
30. Parrish, E. D. *Niche market opportunities in the global marketplace*. Raleigh: North Carolina State University, [Tesis doctoral] (2003).
31. Renart, J.B. *Creatividad aplicada a la empresa*. Madrid: Gestión 2000, (2003).
32. Hamel, G.; Prahalad, C. K. *Competing for the Future*. Cambridge: Harvard University Press, (1994).
33. Escorsa, P.; VALLS, J. *Tecnología e innovación en la empresa*. Barcelona: Edicions UPC, (1997).
34. Salas, V. "Els acords de cooperació entre empreses". *Revista Económica de Catalunya* [Barcelona], núm. 6 (setembre – desembre) (1987).
35. Esade. *Cómo elaborar un plan estratégico*. Madrid: [s. n.], (Cuadernos Cinco Días) (1999).
36. Campbell, A.; Luchs K. *Sinergia estratégica. Cómo identificar oportunidades.* Bilbao: Ediciones Deusto, S.A., (1994).