

## **ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN TEXTIL EN LA EURORREXIÓN GALICIA-NORTE DE PORTUGAL**

Jesús Pérez Seoane<sup>1</sup>

### **Resumen**

Presentamos un artículo en que se plantea una reflexión sobre el contexto textil y de moda existente en la Eurorrexión Galicia-Norte de Portugal. En las siguientes páginas pondremos de manifiesto los importantes vínculos empresariales, económicos y comunicativos existentes en este sector en el noroeste de la península Ibérica.

### **Palabras clave**

Moda, Eurorregión, Galicia-Norte de Portugal, textil, Comunicación, Publicidad.

### **Abstract**

We present an article that reflects on the textile and fashion context existing in the Eurorrexión Galicia-Norte de Portugal. In the following pages we show the important business, economic and communications links in this sector in the northwest of the Iberian Peninsula.

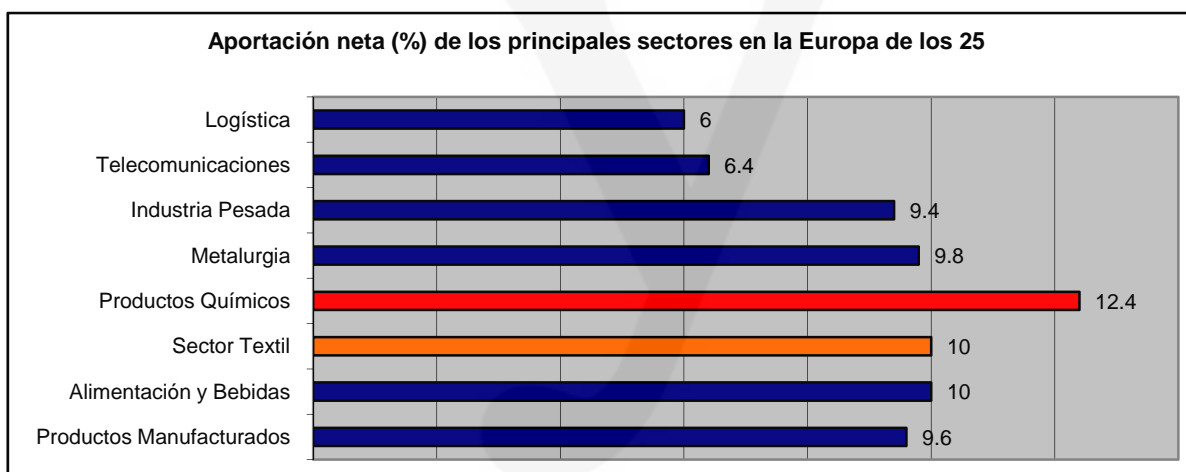
### **Key words**

Fashion, Euroregion, Galicia-North Portugal, communication, advertisement.

## 1. Producción textil en la Euroregión Galicia-norte de Portugal

La actividad textil y de la confección ha sido una de las actividades económicas más tradicionales en muchas regiones de Europa (Adaptex, 2003: 17), marcando la personalidad de diversos asentamientos urbanos en virtud de su capacidad para organizar las estructuras económicas y sentar las bases del crecimiento de las sociedades urbanas (Weber, 2003).

Con el paso de los años, las actividades artesanales de confección se fueron industrializando y en los últimos años, con el incremento del comercio intraterritorial hemos asistido al establecimiento de una industria solvente que emplea al 7% de la población europea y proporciona el 4% de los ingresos de la industria manufacturera consolidándose como cuarta industria en los países de la Unión como se puede ver en esta figura (Comisión de las Comunidades Europeas, 2009).



**Figura 2.** Principales industrias europeas en cuanto a su aportación neta.

*Fuente:* Instituto Europeo de Estadística (2008)

Aquellas regiones de tradición textil han sabido, no sin dificultades, modernizar su producción, y hoy día se han aupado a la vanguardia del sector. Así es que los grandes focos del textil europeo se sitúan en las zonas del Mediterráneo meridional y oriental, y en conjunto, la cifra de negocios anual supera los 250.000 millones de euros. Estos datos dejan a Europa, junto a los Estados Unidos, como segundo productor a nivel mundial.

La siguiente tabla, en donde analizamos el número de personas empleadas, los gastos de personal, los gastos de explotación y el importe neto de la cifra de negocios en el territorio comunitario, nos permitirá trazar la instantánea del sector en Europa.

<b>Sector textil-confección europeo en cifras. Año 2008</b>	
Mano de obra empleada	19.933 millones de personas
Gasto en personal	25.376,5 millones de euros
Gastos de explotación	249,19 millones de euros
Importe neto en la cifra de negocios	126.518 millones de euros
Valor añadido	37.784 millones de euros

**Figura X.** Principales indicadores del sector textil-confección europeo.

*Fuente:* Elaboración Propia y EUROSTAT (2008)

En el desglose por estados, podríamos decir que seis países se situarían a la vanguardia Europea: Italia, Reino Unido, Francia, Alemania, España y Portugal, mientras que el sector textil-confección no supondría una sólida actividad de las pequeñas regiones (como sucede con Chipre, Luxemburgo o Malta). Por su parte, los países centroeuropeos recientemente incorporados a la Unión destacan por su gran progresión. Existe, pues, una serie de países de referencia en el sector textil-confección europeo que son que soportan el peso de la Industria. Se pueden percibir, también, diferencias en la estructuración del textil-confección en estos países, dando lugar a realidades como la de Italia, Reino Unido, Francia y Alemania, con unas modernas estructuras de producción y un tejido empresarial en el que predomina la mediana y gran empresa y los casos de España y Portugal, cuyas compañías son, predominantemente, PYMES.

En el caso de la eurorregión Galicia-norte de Portugal existen unas 1.200 empresas del sector textil-confección, pequeñas en su mayoría, pero que soportan casi el 8% de la producción europea. Gran parte de estas organizaciones presentan una estructura tradicional y orientan su producción a completar el stock de otras empresas, registrándose solamente 200 marcas entre las 1.000 compañías referidas.

El proceso de reestructuración que vive en Europa el sector textil-confección, motivado por la ampliación del espacio comunitario (Comisión de las Comunidades Europeas,

2005: 11-12), la liberalización de las cuotas (Centro de Información Textil y de la Confección, 2004), el esfuerzo en la exportación, el cambio en la orientación de las ayudas (cada vez más centradas en la promoción de la marca y en valor añadido en vez de incentivar la producción) o la profesionalización (Comisión de las Comunidades Europeas, 2003) han apurado, no obstante, una crisis en Galicia y el norte de Portugal.

## **2. Configuración de la oferta de las empresas textiles de la euroregión**

La llegada de mano de obra foránea, así como el aumento de importaciones textiles baratas han sido los aspectos definitivos en el descenso de los beneficios y el aumento del desempleo textil en Galicia y el norte de Portugal. Animadas por el éxito de organizaciones como Inditex o Adolfo Domínguez, las compañías textiles de la euroregión han venido reformulando sus estrategias empresariales y lanzando cada vez más marcas propias para hacer frente a un nuevo entorno competitivo en el que la reducción del volumen de negocio, la tasa de desempleo y el aumento de las importaciones son una realidad.

En el nuevo escenario, las empresas textiles de la euroregión han pasado de centrar su trabajo en producciones externas a favorecer la producción propia, y dentro de esta producción han procurado competir en calidad frente a las importaciones foráneas, a las que no podían plantar cara en precio. En esta batalla por reposicionar a las compañías del arco atlántico, las administraciones de los dos países han jugado un papel fundamental.

El primer precedente de este cambio lo encontramos en Galicia a mediados de los '80 con la campaña "Moda Gallega", intentando dignificar los productos textiles gallegos en el marco de una serie de actuaciones encaminadas a provocar una revolución de servicios en una región, fundamentalmente, agraria y que se ha visto complementada, desde 1992, con la creación de una fundación dependiente de la Consellería de Industria, Galicia Calidade, que ha venido reivindicando la calidad de los productos gallegos desde entonces. Actuación parecida a la emprendida por el gobierno portugués, desde 2002, con dos programas Marca Portugal y Marcas Portuguesas de Comercio, ambos encaminados a apostar por las marcas portuguesas, empresas y sectores con notoriedad y prestigio (entre los que se encuentra el textil-confección) para reposicionar así a todo el país (Melo, 2004: 78).

Ahora bien, al margen de estas actividades de difusión sectorial realizadas por las administraciones, resulta lícito pensar que en ese proceso de adaptación en las estrategias empresariales del sector textil eurorregional, los departamentos de comunicación de dichas compañías jugaron un papel fundamental, sirviendo de altavoz de los cambios y reforzando la existencia de un nuevo posicionamiento de estas organizaciones. Una tarea que, con certeza, supuso un gran esfuerzo para los responsables de las compañías textiles.

### **3. Objetivos de investigación**

Llegados a este punto, y conscientes de la importancia estratégica de este sector para la eurorregión Galicia-norte de Portugal y de su historia reciente, el objetivo de este artículo es conocer cómo funcionan los departamentos de comunicación de las empresas textiles de Galicia y el norte de Portugal. La hipótesis de trabajo, con esto en mente, es demostrar que en los últimos años, en el marco de esos cambios corporativos, los gabinetes de comunicación, a su vez, han estado sometidos a multitud de cambios.

El hecho de conocer estos departamentos de comunicación por dentro nos permitirá contrastar la hipótesis de partida y, en última instancia, reflexionar acerca de la importancia de la comunicación en el proceso de difusión de la nueva estrategia empresarial seguida por las empresas de un territorio tradicionalmente textil.

A lo largo de este proceso, se ha establecido un análisis de corte cualitativo. Este trabajo empírico ha consistido en la realización de 14 entrevistas telefónicas a responsables de administración, marketing y comunicación de las principales empresas del textil de la eurorregión.

### **4. Metodología**

El trabajo de campo del estudio se realizó entre los meses de abril y mayo de 2009, período durante el cual se seleccionó una muestra compuesta por 14 altos cargos (7 portugueses, 7 gallegos) de las empresas analizadas y responsables, en mayor o menor medida, de la gestión comunicativa de estas organizaciones.

La estrategia seleccionada para la recopilación de los datos fue la entrevista, porque

“permite obtener una información más completa, profunda y rica de la realidad” (Sierra Bravo, 2001: 356). Dentro de ella, se ha optado por una modalidad individual de tipo semiestructurado y por teléfono.

En este caso concreto, el cuestionario incidía en seis grandes variables de tipo genérico como son: 1) Ubicación jerárquica del departamento de comunicación dentro de la estructura organizativa de la empresa; 2) antigüedad de creación en los departamentos de comunicación en las empresas textiles de Galicia y del Norte de Portugal; 3) la dimensión de los departamentos de comunicación en las empresas textiles de la eurorregión; 4) el perfil de los trabajadores de los departamentos de comunicación; 5) sus aspectos sociodemográficos y 6) las condiciones laborales de los trabajadores.

Tratándose de un análisis eminentemente cualitativo, se ha optado por seguir un sistema de codificación estandarizado para las entrevistas telefónicas, consistente en la grabación y posterior transcripción de las respuestas, recogiendo aquellos resultados más representativos y elaborando, sobre ellos, argumentos de tipo teórico. Dicho abordaje, no impedirá la elaboración de tablas y gráficos de corte cualitativo fruto de la codificación de las respuestas y las tablas de frecuencias resultantes de las preguntas formuladas a las personas que participaron en este estudio.

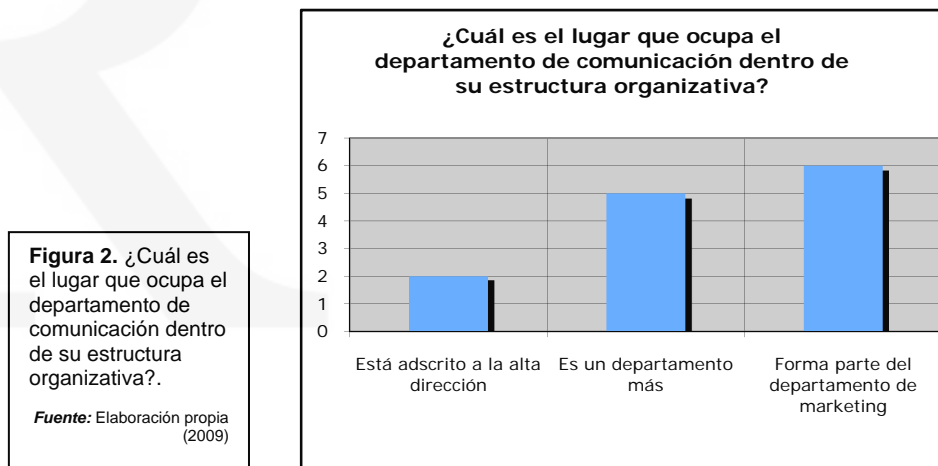
## **5. Trabajo empírico**

Conocidos los agentes exógenos que participan en la promoción textil, la encuesta telefónica de 2009 procuró profundizar el nivel de profesionalización existente y el estado de las estructuras comunicativas de las empresas analizadas.

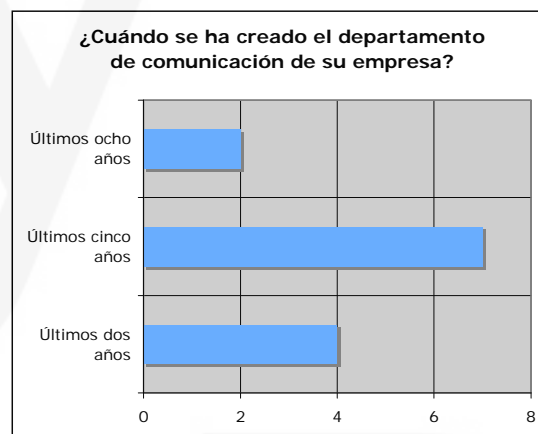
Una vez concluida esta investigación, el resultado arroja la existencia de unos departamentos que cuentan con poco peso específico dentro del organigrama empresarial. Así pues, son muy pocas las empresas que adscriben su departamento de comunicación a la alta dirección, predominando aquellas que lo integran dentro del departamento de marketing así como las que otorgan, a la división de comunicación, la misma importancia que a otras unidades.

Una disposición que, a su vez, es distinta a la que Wilcox, Cameron y Xifra (2006) proponían para los departamentos de comunicación. También de la posición jerárquica que tienen estas divisiones en nuestro país, donde el 40,6% de las unidades dependen

directamente de los principales responsables de la organización, un 48,3% de mandos de segundo nivel (como es el caso de las divisiones de marketing) y un 9,8% de otras áreas de la empresa (VV.AA., 2000).

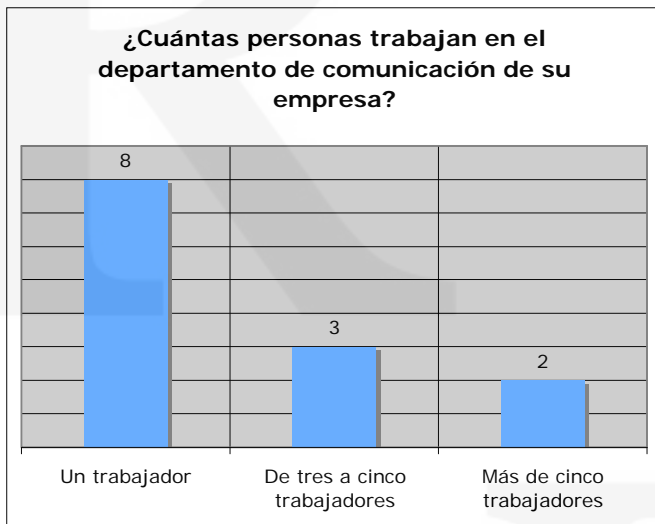


Se trata, además, de departamentos de muy reciente creación entre las compañías textiles gallegas. Apenas un 15% de las compañías textiles consultadas admitieron contar con una división de comunicación anterior al año 1998 y la mayoría indicaron haberla constituido en los últimos años.



**Figura 3.** Antigüedad departamentos de comunicación en las empresas textiles de Galicia.  
*Fuente:* Elaboración propia (2009)

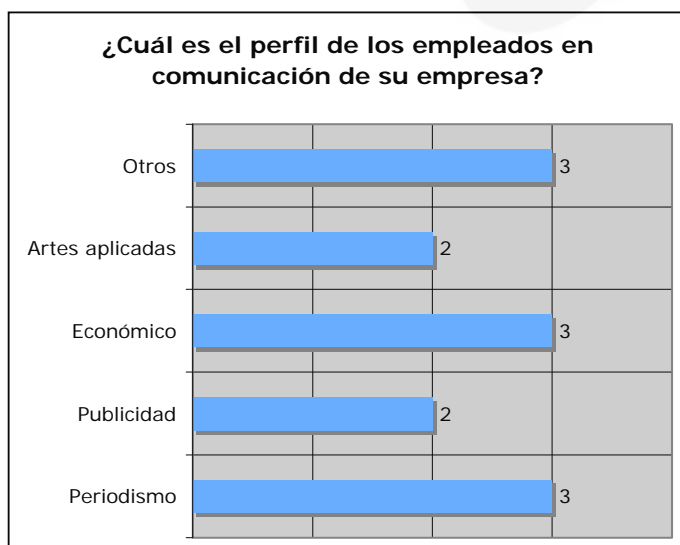
En cuanto a la mano de obra contratada por estos departamentos, se dijo entonces que las empresas textiles gallegas contaban con unidades de comunicación pequeñas compuestas, en su mayoría, por una sola persona.



**Figura 4.** Dimensión de los departamentos de comunicación en las empresas textiles de Galicia.

Fuente: Elaboración propia (2009)

El perfil de estos trabajadores sería muy heterogéneo, respondiendo, en un 41% de los casos a profesionales en Ciencias de la Comunicación (con preferencia por los licenciados en Periodismo) seguidos por los titulados en empresariales (con perfil de Marketing) y ya, con menor presencia, especialistas en artes aplicadas (de universidad o formación profesional). En última instancia, encontraríamos casos de otros trabajadores con perfil humanístico (historia, filología) y capacidad de redacción.



**Figura 5.** Perfil de los trabajadores de los departamentos de comunicación.

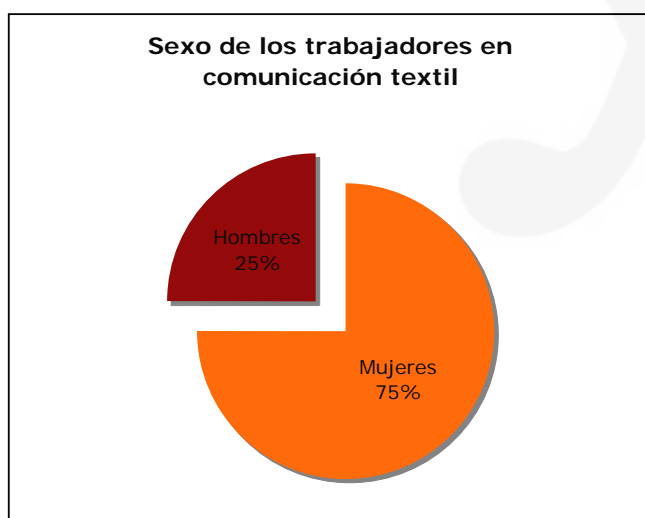
Fuente: Elaboración propia (2009)



Rasgos alejados, inevitablemente, a aquellos atribuidos al perfil ideal propuestos por Arceo Vacas (2003) y Gruning y Hunt (2003), donde se conjugaba el conocimiento completo sobre la organización (imposible en este caso, tratándose de departamentos de tan reciente creación) con una vasta formación comunicación, marketing y psicología y sociología aplicadas a la empresa.

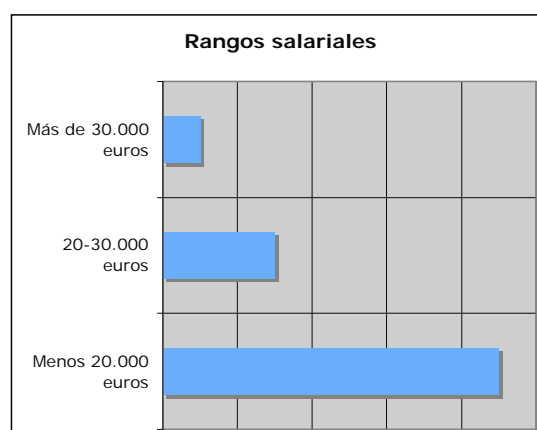
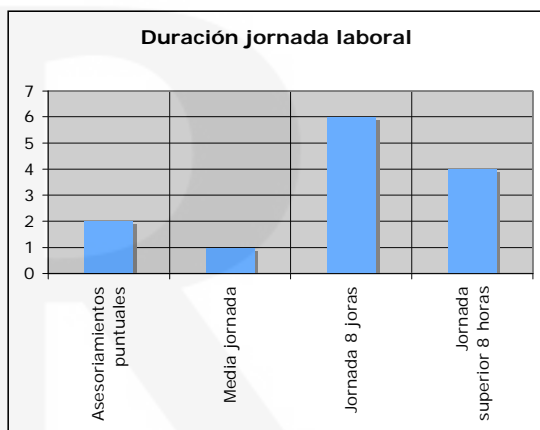
“Es práctica generalizada contar con una persona de comunicación. Antes, que todas trabajaban con gabinetes externos, esto estaba fenomenal, porque se apoyaban en profesionales de una larga trayectoria. Ahora, que todos tienen a alguien de comunicación en plantilla, se produce la paradoja de que es más difícil trabajar con ellos, porque generalmente son personas de escaso currículum y contratados/as en precario. Y así no se puede” (Belén Correa. Correa & Pernas)

Edad, género, horario laboral y salarios medios completaron los aspectos analizados en 2006. Variables que ayudaron a completar una instantánea de unos departamentos de comunicación entre las principales empresas de moda de Galicia de reciente creación donde los propios empleados, sin un perfil específico ni dedicación exclusiva en la mayor parte de los casos, presentan contratos de perfil bajo.



**Figuras 6, 7 y 8.** Otros elementos analizados: género, duración de las jornadas laborales y promedio salarial.

*Fuente:* Elaboración propia (2009)



Esta precariedad precipita, probablemente, las duras críticas hacia el grado de profesionalización de las estructuras de gestión que verbalizan los profesionales de la comunicación en las entrevistas en profundidad:

“En Galicia no estamos preparados para abordar la gestión integral de la comunicación de una empresa de moda porque no contamos con la infraestructura necesaria en términos de showrooms, fotógrafos, estilistas,... Puede haber pequeñas empresas, como la nuestra, que se ocupen de otras funciones. Pero sin quieres salir de Galicia deberás de tener presencia en Madrid o en Barcelona, ya que ahí es donde están todas las revistas.

Además, hay que hacer mucho hincapié en la cultura de comunicación, de la que, en cierto sentido, adolece Galicia. Puesto que sus empresarios de moda han de caer en la cuenta de que éstos son servicios caros y cuyo efecto se nota en el medio y largo plazo. Debemos, pues, confiar en el potencial de la comunicación, pero ser pacientes. Y esto han de verlo los empresarios”. (Manuel Fraga. SisTema)

“A la hora de promocionar marcas textiles, en todo el mundo se recurre a consultores, estilistas de prestigio y profesionales similares, pero esa cultura no está muy instaurada en España y menos en Galicia”. (Inés Lorenzo. Vogue España)

“Aquí no existen recursos para organizar eventos de moda de calidad. Existen buenos empresarios, pero no profesionales de la estética y la imagen de moda, y esto repercute en la (mala) imagen de la moda gallega, que me parece un poco cutre”. (Elena Hinrichs. Inditex)

## 6. Conclusiones

Habida cuenta de la existencia de estos departamentos, podríamos afirmar que la comunicación constituye una actividad de relevancia en el quehacer diario de las compañías analizadas. No obstante, y salvando las posibles diferencias de empresa a empresa y los casos particulares, cabría decir que las empresas de moda de Galicia y del norte de Portugal ejecutan, pero no planifican su comunicación, puesto que no invierten lo suficiente en sus departamentos.

Desde el punto de vista de la organización, la mitad de las compañías analizadas disponen de un departamento de comunicación propia, que en la mayor parte de los casos adolece de la infraestructura necesaria y de profesionales cualificados. Independientemente de la existencia o no de estas unidades, lo habitual es trabajar con empresas de comunicación externas y agencias de representación especializadas. Sin embargo, se menciona la falta de profesionalidad de los profesionales encargados de estas funciones en la eurrregión atlántica.

Hablaremos pues, de estructuras de reciente creación aunque mal ubicadas desde el punto de vista jerárquico, con una mano de obra reducida y sin formación específica y de unas condiciones laborales del personal que impiden el desarrollo de una actividad comunicativa profesionalizada y que, desde nuestra perspectiva, no resultan adecuados para hacerle llegar a los mapas de públicos de estas organizaciones el momento de readaptación en el que se encuentran dichas empresas.

Este argumento, confrontado con la hipótesis de partida según la cual los gabinetes de comunicación de las empresas textiles de la eurrregión han estado sometidos a multitud de cambios durante los últimos años nos hace otorgar validez a una hipótesis que contempla la existencia de “cambios” en unas estructuras.

Habida cuenta de la reciente creación de la mayoría de estos departamentos, no cabe duda que dichos “cambios” se han producido y que estas nuevas unidades tienen como objetivo gestionar la comunicación corporativa y dar a conocer el (nuevo) posicionamiento de las compañías analizadas. Ahora bien, futuras investigaciones acerca de esta cuestión deberían cuestionarse si dichas compañías están orientando sus esfuerzos en la dirección adecuada.

Al fin y al cabo, estas compañías disponen de infraestructuras de comunicación suficientes, pero no adecuadas.

### **Bibliografía**

Adaptex (1997). *El sector textil: Una aproximación territorial*. Terrasa: Asociación de Colectividades Textiles Europeas

Arceo Vacas, J.L. (coord, 2003). *Perfil de los profesionales de la comunicación persuasiva en España*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid

Centro de Información Textil y de la Confección. (2003). *Efectos de la ampliación de la UE sobre el sector textil. El empleo en el textil europeo aumentará un 23% y las ventas sólo un 5%*. Barcelona: CITYC (Centro de Información Textil y de la Confección), Centro de Información Textil y de la Confección. (2004). *La UE revisa la política textil para afrontar la globalización*. Barcelona: CITYC (Centro de Información Textil y de la Confección), Comisión de las Comunidades Europeas (2003). *Recomendación de la comisión del 6 de mayo de 2.003 en torno a la nueva definición de PYME de la comisión europea desde marzo de 2005*. Bruselas: DOCE

Gruning, J.E. y Hunt, T., (2003). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000,

Weber, M. (2003). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Méjico: Fondo de Cultura Económica

Wilcox, D.L., Cameron, G.T. y Xifra, J. (2006). *Relaciones Públicas: Estrategias y tácticas*. (8ª ed.) Madrid: Pearson Educación.

---

<sup>1</sup> Profesor de Comunicación Audiovisual y Publicidad en la Universidad de Vigo. Correo electrónico: jpseoane@uvigo.es