

Dinámica industrial e innovación en la Comunidad Valenciana

**Análisis de los distritos
industriales del calzado,
cerámica, mueble y textil**

Juan Antonio Tomás Carpi (director)

Josep Banyuls Llopis

Ernest Cano Cano

Jose Luis Contreras Navarro

Juan Ramón Gallego Bono

Josep Vicent Picher Campos

Juan Such Juan

Miguel Torrejón Velardiez

 GENERALITAT VALENCIANA
CONSELLERIA D'Ocupació, Indústria i Comerç

IMPIVA

Dinámica industrial e innovación en la Comunidad Valenciana

**Análisis de los distritos
industriales del calzado,
cerámica, mueble y textil**

Juan Antonio Tomás Carpi (director)
Josep Banyuls Llopis
Ernest Cano Cano
Jose Luis Contreras Navarro
Juan Ramón Gallego Bono
Josep Vicent Picher Campos
Juan Such Juan
Miguel Torrejón Velardiez

*Departament d'Economia Aplicada
Universitat de València*

PRÓLOGO

Constituye una satisfacción, en mi doble condición de profesor de economía y de gestor con responsabilidades públicas sobre una parcela de la misma, prologar una obra como la que ahora sale a la luz, fruto de un profundo trabajo llevado a cabo por un equipo de investigadores del Departamento de Economía Aplicada de la Universidad de Valencia bajo la dirección del profesor Juan Antonio Tomás Carpi.

En ella se combinan la reflexión resultante de muchas horas de análisis con el trabajo de campo en contacto con los agentes económicos y sociales que protagonizan la dinámica industrial y la innovación en la Comunidad Valenciana. El resultado de ambas cosas, junto con la solvencia científica de los autores y el empeño puesto por todos ellos, no podía ser otro que una novedosa y brillante aportación de ideas al análisis del proceso de cambio industrial que ha experimentado la Comunidad Valenciana y de las claves que mueven su dinámica.

Por primera vez en la ya dilatada trayectoria de trabajos de investigación económica llevados a cabo en la Comunidad Valenciana, el equipo dirigido por el profesor Tomás Carpi ha conseguido simultanear a la vez una visión sectorial y territorial para analizar conjuntamente la interacción de ambos factores.

A diferencia de los enfoques habituales en el estudio de nuestra economía que, o bien estudiaban sectores aislados o bien se centraban en espacios territoriales concretos postergando las especificidades que marcan el desarrollo de cualquier actividad, los autores han conseguido integrar ambas visiones. A lo largo de las páginas que constituyen este volumen son analizados cuatro de los principales sectores de la industria de la Comunidad Valenciana: calzado, cerámica, mueble y textil, todos ellos, a su vez, asociados estrechamente a poblaciones y comarcas específicas con personalidad propia.

Siendo precisamente una de las características más relevantes de estos sectores su vinculación a un territorio concreto, las claves de su evolución no pueden entenderse al margen del entramado social e institucional que palpita en él. Un entramado que, en buena medida, es resultante de la larga presencia de la propia actividad industrial que ha ido conformando el espacio físico, las relaciones sociales, las habilidades técnicas, las comunicaciones, la proyección exterior de las comarcas y otros factores que forman hoy en día la base de partida para poder avanzar hacia el futuro.

Con la culminación de este trabajo pionero en la Comunidad Valenciana, nuestra investigación económica avanza, con brillante aportación, en una línea de análisis que ya ha producido fecundos resultados para comprender el desarrollo industrial de otras zonas de Europa, sobre cuyas razones de éxito la teoría económica convencional no era capaz de dar cumplida respuesta. La introducción del enfoque de los distritos industriales o "clusters" ha permitido hallar nuevas claves de interpretación para el desarrollo industrial de numerosos espacios en Europa y en otras partes del mundo. Claves que residen precisamente en la interacción entre actividad económica y estructura socioterritorial.

Pero yendo más allá, los autores han conseguido incorporar el componente dinámico que frecuentemente se echa en falta en los análisis de distritos industriales, acudiendo a conceptos y herramientas de la economía evolucionista, de las teorías del cambio tecnológico y de la autoorganización de sistemas, o de la teoría ecológica de la sucesión.

El propósito de todo ello ha sido formar una teoría del cambio industrial y territorial en una labor que los autores reconocen aún inconclusa. Me permito añadir, a la vista del trabajo, que afortunadamente inconclusa, puesto que eso nos promete futuras investigaciones de los autores en la línea de la actual.

La Comunidad Valenciana ofrece un magnífico campo para el análisis y el contraste de los enfoques aplicables al estudio de los distritos industriales. Los autores de esta investigación han empezado a cultivarlo analizando cuatro sectores/zonas concretas. Si ya de por sí el análisis pormenorizado de cada caso resulta de gran interés, más todavía lo es por el hecho de que en dos capítulos específicos se nos ofrece una visión global y comparada que nos permite ensamblar el conjunto. Por un lado en la Primera Parte tenemos un encuadre general del estudio que centra la cuestión y proporciona el contexto general, tanto teórico como aplicado a la realidad económica de la Comunidad Valenciana. Y por otra parte al final, en la Parte Sexta, los autores cierran el círculo ofreciéndonos una visión comparada de los cuatro casos sectoriales-territoriales que han sido analizados.

Pero si importante resulta la aportación de este trabajo al conocimiento de la dinámica de los distritos industriales y al conocimiento de la economía industrial de la Comunidad Valenciana, no menos importante es el interés aplicado del mismo. El análisis de trayectorias empresariales, las consideraciones sobre el funcionamiento de las estructuras en red, las relaciones con el sistema institucional y todo el rico entramado de relaciones que se tejen dentro de un distrito industrial y que son la propia esencia del mismo, ofrecen resultados que merecen ser tenidos en cuenta a la hora de poner en marcha medidas que vayan orientadas a aumentar el potencial económico, empresarial y tecnológico en el seno de los distritos industriales.

HBLE. SR. DIEGO SUCH PÉREZ

Conseller de Empleo, Industria y Comercio de la Generalitat Valenciana

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN | 13 |
| PARTE I: MARCO GENERAL DEL ESTUDIO | 17 |
| 1. Evolución del sector industrial en la economía valenciana | 19 |
| 1.1. Introducción | 19 |
| 1.2. Composición, núcleo fuerte y caracterización de la industria valenciana | 20 |
| 1.2.1. Los sectores básicos | 20 |
| 1.2.2. Características técnicas | 22 |
| 1.2.3. La estructura industrial desde la perspectiva de la demanda | 23 |
| 1.2.4. Dinámica del valor añadido y el empleo industrial durante el período 1981-96 ... | 23 |
| 1.2.5. Evolución de la productividad | 30 |
| 1.2.6. Vinculación territorial del sector industrial | 33 |
| 1.3. Estructura empresarial | 34 |
| 1.4. Estructura industrial y mercado de trabajo | 36 |
| 1.5. Dinámica inversora | 37 |
| 1.6. Actividad de I+D y diseño en la industria valenciana | 40 |
| 1.7. Las relaciones externas de la industria valenciana | 42 |
| 2. Concepción y metodología de los estudios sectoriales | 48 |
| 2.1. Objetivo, concepción genérica y campo de estudio | 48 |
| 2.2. Metodología y fuentes de información | 53 |
| PARTE II: EL DISTRITO INDUSTRIAL DEL CALZADO DE LOS VALLES DEL VINALOPÓ | 59 |
| 1. Caracterización general | 61 |
| 1.1. Clasificación y caracterización de las principales fases productivas de la industria del calzado ... | 61 |
| 1.2. Importancia del sector en el territorio. Perspectiva histórica | 63 |
| 1.3. Localización espacial del sector y especialización productiva comarcal | 64 |
| 1.4. Dinámica de la producción, el empleo y la inversión | 66 |
| 1.5. Dinámica y estructura empresarial | 67 |
| 1.6. Descripción y justificación de la muestra | 70 |
| 2. Factores de competitividad y estrategias empresariales en la industria del calzado del Vinalopó .. | 72 |
| 2.1. Ventajas competitivas territoriales de la industria valenciana del calzado | 72 |
| 2.2. Factores de competitividad y diversidad de trayectorias empresariales | 75 |
| 2.3. Competencias distintivas: análisis de una población heterogénea | 76 |
| 3. Orientación mercadológica y características del producto | 80 |
| 3.1. Orientación geográfica de los mercados y proyección exportadora | 80 |
| 3.2. Evolución en el tamaño de los pedidos | 82 |
| 3.3. Comercialización | 83 |
| 3.4. Evolución de las características de los productos de la zona | 84 |
| 4. Opciones tecnológicas e innovación técnica | 87 |
| 4.1. Diversidad de situaciones tecnológicas | 87 |
| 4.2. Causas y efectos de la innovación tecnológica | 88 |
| 4.3. Las competencias tecnológicas territoriales | 89 |
| 4.4. Investigación y desarrollo tecnológico del sector | 90 |

| | |
|--|-----|
| 5. Organización de la producción en la empresa | 92 |
| 5.1. Organización interna de la producción | 92 |
| 5.2. Flexibilidad y gestión laboral | 92 |
| 5.2.1. Ajuste de plantillas y contratación temporal: Flexibilidad cuantitativa o numérica .. | 94 |
| 5.2.2. Condiciones de trabajo y salariales: Flexibilidad salarial y horaria | 96 |
| 5.2.3. Asignación de funciones e implicación de los trabajadores: Flexibilidad cualitativa o funcional | 97 |
| 5.2.3.1. Polivalencia y grado de adaptabilidad de los trabajadores frente a la división de tareas | 98 |
| 5.2.3.2. Formación y cualificación del trabajador | 99 |
| 5.3. Modelos gerenciales | 101 |
| 6. Descentralización productiva, subcontratación y configuración de redes empresariales | 103 |
| 7. El sistema institucional | 110 |
| 7.1. El sistema de relaciones laborales | 110 |
| 7.2. El sistema formativo local | 112 |
| 7.3. Actuación de los poderes públicos y asociaciones empresariales | 113 |
| 7.3.1. IMPIVA (Instituto de la Pequeña Industria Valenciana) | 114 |
| 7.3.2. El Instituto Tecnológico (INESCOP) | 115 |
| 7.3.3. Las asociaciones empresariales | 116 |
| 7.3.4. La Cámara de Comercio | 117 |
| 7.3.5. Las instituciones municipales | 118 |
| 8. Conclusiones | 119 |
| Referencias bibliográficas | 124 |

PARTE III: EL DISTRITO INDUSTRIAL DE LA CERÁMICA DE CASTELLÓN

| | |
|--|-----|
| 1. Caracterización general | 127 |
| 1.1. Sector azulejero y rama cerámica | 127 |
| 1.2. Importancia del sector en el territorio | 127 |
| 1.3. Dinámica del sector | 129 |
| 1.3.1. Rasgos básicos de la evolución del sector en las últimas décadas | 129 |
| 1.3.2. Evolución de algunos agregados básicos del sector | 130 |
| 1.4. Descripción y justificación de la muestra | 132 |
| 1.4.1. Muestra de empresas | 132 |
| 1.4.2. Muestra de trabajadores | 133 |
| 1.5. Criterios de diferenciación empresarial: la hipótesis de las trayectorias empresariales de competencias | 133 |
| 2. Factores de competitividad territoriales | 136 |
| 3. Orientación mercadológica y características del producto | 141 |
| 3.1. Orientación de los mercados por segmentos de renta y precios | 141 |
| 3.2. Orientación geográfica de los mercados | 142 |
| 3.3. Características del producto | 145 |
| 3.3.1. Gama de productos | 145 |
| 3.3.2. Diseño y calidad | 147 |
| 3.4. Comercialización | 150 |
| 4. Opciones tecnológicas e innovación técnica | 153 |
| 4.1. Dinámica tecnológica: de la bicocción tradicional a la monococción | 153 |
| 4.2. Dinámica tecnológica y dinámica territorial | 154 |
| 4.2.1. Motivaciones para la introducción de maquinaria más moderna | 154 |
| 4.2.2. Criterios de elección de la nueva maquinaria | 156 |
| 4.2.3. El sector local de maquinaria y reparación: ¿Dependencia externa o control territorial? .. | 157 |
| 4.2.4. El esfuerzo en investigación y desarrollo y el sistema local de innovación | 159 |

| | |
|---|-----|
| 5. Organización de la producción en la empresa | 161 |
| 5.1. Organización interna de la producción | 161 |
| 5.1.1. Gestión de los stocks y las series de producción | 161 |
| 5.1.2. Control de calidad y organización productiva | 162 |
| 5.2. Política empresarial de empleo. El grado de flexibilidad numérica | 165 |
| 5.3. Asignación de funciones y tareas. El grado de flexibilidad funcional | 167 |
| 5.4. Retribuciones salariales y condiciones de trabajo | 170 |
| 5.5. Proceso de aprendizaje y formación de la mano de obra | 171 |
| 5.6. Dinámica y gestión empresarial | 175 |
| 5.6.1. Dinámica empresarial | 175 |
| 5.6.2. Cualificación de la gerencia | 176 |
| 5.6.3. Estructura gerencial y sistema de gestión empresarial | 177 |
| 6. División social del trabajo: redes empresariales y sistema local de innovación | 180 |
| 6.1. Estructura de redes empresariales: subcontratación y proveedores | 180 |
| 6.1.1. Importancia y motivaciones de la subcontratación | 180 |
| 6.1.2. Subcontratación de fases iniciales | 181 |
| 6.1.3. Subcontratación de fases intermedias | 182 |
| 6.1.4. Subcontratación de fases finales | 184 |
| 6.1.5. Relaciones empresas contratantes/subcontratistas | 185 |
| 6.1.6. Relaciones con proveedores | 187 |
| 6.2. Cooperación interempresarial | 188 |
| 6.3. Subcontratación de servicios | 190 |
| 7. El sistema institucional | 193 |
| 7.1. El sistema de relaciones laborales | 193 |
| 7.2. El sistema formativo local | 195 |
| 7.3. Dinámica institucional y capacidad innovadora | 198 |
| 7.4. Valoración empresarial de las instituciones | 200 |
| 8. Conclusiones | 201 |
| Referencias bibliográficas | 207 |

PARTE IV: EL DISTRITO INDUSTRIAL DEL MUEBLE DE L'HORTA

| | |
|--|-----|
| 1. Caracterización general | 211 |
| 1.1. Importancia del sector en el territorio | 211 |
| 1.2. Especialización productiva | 212 |
| 1.3. Dinámica de la producción, el empleo y la inversión | 213 |
| 1.4. Dinámica y estructura empresarial | 215 |
| 1.5. Descripción y justificación de la muestra | 217 |
| 2. Factores de competitividad y situación del mueble de l'Horta | 219 |
| 3. Orientación mercadológica y características del producto | 224 |
| 3.1. Segmentos de renta y precios | 224 |
| 3.2. Proyección exportadora | 225 |
| 3.3. Comercialización | 228 |
| 3.4. Gama y diseño | 229 |
| 4. Opciones tecnológicas e innovación técnica | 231 |
| 4.1. Innovación técnica y trayectorias empresariales progresivas | 232 |
| 4.2. Generación y adaptación local de innovaciones tecnológicas | 234 |
| 5. Organización de la producción en la empresa | 236 |
| 5.1. Organización interna de la producción | 236 |
| 5.1.1. Gestión de los stocks y las series de producción | 236 |
| 5.1.2. Gestión del control de calidad | 237 |
| 5.2. Gestión de la mano de obra y flexibilidad laboral | 238 |

| | |
|--|-----|
| 5.2.1. Flexibilidad horaria y contratación laboral temporal | 238 |
| 5.2.2. Asignación de funciones e implicación de los trabajadores | 243 |
| 5.3. Retribuciones salariales y condiciones de trabajo | 246 |
| 5.4. Proceso de formación de la mano de obra | 248 |
| 5.5. Modelos de gerencia empresarial | 249 |
| 6. Las redes empresariales | 252 |
| 7. El sistema institucional | 257 |
| 7.1. Sistema de relaciones laborales | 257 |
| 7.2. Sistema formativo local | 259 |
| 7.3. Valoración empresarial de las instituciones públicas y de las asociaciones empresariales .. | 261 |
| 8. Conclusiones | 264 |
| Referencias bibliográficas | 270 |

PARTE V: EL DISTRITO INDUSTRIAL TEXTIL DEL ALCOIÀ-COMTAT Y LA VALL D'ALBAIDA

| | |
|---|-----|
| 1. Caracterización general | 273 |
| 1.1 Introducción a la industria textil | 273 |
| 1.2 La región textil valenciana y la importancia de esta actividad | 274 |
| 1.3 Desarrollo histórico del sector en la región textil valenciana | 276 |
| 1.4 Evolución del empleo, el valor añadido y la productividad del textil valenciano | 278 |
| 1.5 Descripción y justificación de la muestra | 281 |
| 2. Factores de competitividad territorial | 283 |
| 2.1 Valoración de los factores de competitividad territorial en AC-VA | 283 |
| 2.2 La diversidad de trayectorias empresariales | 285 |
| 3. Orientación mercadológica y características del producto | 288 |
| 3.1 Orientación geográfica y proyección exportadora | 288 |
| 3.2 Gama de productos y diseño incorporado | 292 |
| 3.3 Estrategias de comercialización | 294 |
| 4. Opciones tecnológicas e innovación técnica | 296 |
| 4.1 Las actividades de I+D | 296 |
| 4.2 La innovación de proceso | 297 |
| 4.3. La innovación de producto | 299 |
| 4.4. Las trayectorias empresariales en el ámbito de la innovación | 301 |
| 5. La organización de la producción en las empresas | 303 |
| 5.1. Gestión interna de la producción | 303 |
| 5.1.1. Disminución del tamaño de las series y adaptación empresarial | 303 |
| 5.1.2. Gestión de stocks y política empresarial | 304 |
| 5.1.3. Control de calidad | 305 |
| 5.2. Política laboral y organización del trabajo | 306 |
| 5.2.1. La flexibilidad funcional | 306 |
| 5.2.2. Participación de los trabajadores en la empresa y política de formación | 308 |
| 5.2.3. La flexibilidad numérica | 311 |
| 5.3. Modelos de gerencia empresarial | 313 |
| 5.3.1. Financiación | 313 |
| 5.3.2. Utilización de los servicios externos | 314 |
| 5.3.3. Cultura empresarial dominante | 315 |
| 5.4. Organización y trayectorias empresariales | 318 |
| 6. El sistema de redes empresariales | 319 |
| 6.1. División social del trabajo y subcontratación | 319 |
| 6.2. Características de las redes empresariales | 321 |
| 7. El sistema institucional | 325 |
| 7.1. Sistema de relaciones laborales | 325 |

| | |
|--|-----|
| 7.2 Sistema formativo local | 327 |
| 7.3 Valoración de la actuación de organismos públicos y privados en apoyo del sector | 329 |
| 8. Conclusiones | 334 |
| Referencias bibliográficas | 338 |

PARTE VI: DINÁMICA SECTORIAL COMPARADA 339

| | |
|---|-----|
| 1. Introducción | 341 |
| 2. Dinámica tecnológica y evolución empresarial | 345 |
| 2.1. Tamaño empresarial y capacidad de adaptación a los cambios radicales | 345 |
| 2.2. Cambio tecnológico y dinámica empresarial: pluralidad de trayectorias | 347 |
| 3. Las condiciones históricas del proceso | 355 |
| 3.1. Las condiciones de partida: tradición productiva y conocimientos | 355 |
| 3.2. Las relaciones históricas con el mercado de bienes | 357 |
| 3.3. La base empresarial de partida | 359 |
| 4. Dinámica sectorial y madurez del producto | 360 |
| 5. Relación entre dinámica sectorial y territorial | 362 |
| 5.1. Dinámica sectorial y desarrollo de la rama en el territorio | 362 |
| 5.2. Dinámica sectorial y formación | 364 |
| 5.3. La incidencia de la dinámica territorial en la evolución sectorial | 365 |
| 6. Dinámica sectorial y trayectorias empresariales | 366 |
| 6.1. Las trayectorias empresariales: perfil conceptual | 366 |
| 6.2. Trayectorias empresariales en el sector de pavimentos y revestimientos cerámicos de la Plana .. | 367 |
| 6.3. Trayectorias empresariales en el sector textil | 372 |
| 6.4. Trayectorias empresariales en el sector calzado | 374 |
| 6.5. Trayectorias empresariales en el sector del mueble | 377 |
| 7. Dinámica industrial y estructuras de red | 380 |
| 7.1. La noción de red y los rasgos distintivos de la industria valenciana | 380 |
| 7.2. Modelos de red en la industria valenciana | 382 |
| 7.3. Nivel de desarrollo y tendencias de las redes empresariales | 385 |
| 8. Dinámica innovadora e inversión en I+D | 387 |
| 8.1. El compromiso sectorial con la innovación | 387 |
| 8.2. La innovación y las interacciones sectoriales | 388 |
| 8.3. La innovación y los Institutos Tecnológicos | 397 |
| 9. Dinámica industrial y mercado | 401 |
| 9.1. Cambios en los mercados de bienes y recursos y en los factores de competitividad | 401 |
| 9.2. La adaptación empresarial a la nueva competencia | 402 |
| 10. Dinámica industrial y flexibilidad productiva | 406 |
| 10.1. Concepto de flexibilidad y modelos alternativos | 406 |
| 10.2. La evolución de la flexibilidad en la industria valenciana | 407 |
| 11. Dinámica industrial y mercado de trabajo | 412 |
| 11.1. Reestructuración del sistema productivo y cambio en las relaciones de poder en el mercado de trabajo | 412 |
| 11.2. Efectos sociales de la dinámica industrial | 413 |
| 11.3. Las condiciones económicas de la degradación de las condiciones laborales | 414 |
| 12. Dinámica industrial y formación | 415 |
| 12.1. Cambio estructural y necesidades formativas | 415 |
| 12.2. La demanda empresarial de formación | 416 |
| 12.3. La oferta de formación | 417 |
| 13. Industria e instituciones | 420 |
| 13.1. Dinámica productiva y comportamiento institucional | 420 |
| 13.2. La valoración empresarial de las instituciones | 422 |

INTRODUCCIÓN

Este es un estudio de sistemas productivos localizados, en el que la perspectiva de economía industrial y la de análisis territorial confluyen. Cuatro sectores tradicionales de la economía valenciana (calzado, mueble, pavimentos y revestimientos cerámicos y textil) especialmente concentrados en sendos espacios de la Comunidad Valenciana (los Valles del Vinalopó, l'Horta, la Plana de Castellón-l'Alcalaten y l'Alcoiá-Vall d'Albaida) son analizados. La confluencia de las mencionadas perspectivas analíticas obliga a considerar no sólo las actividades productivas que informan el trabajo, sino también sus relaciones con el contexto productivo, social e institucional del territorio. Actividades productivas y entorno territorial son contemplados como realidades que se están construyendo interactivamente, dada la condición de sectores dominantes y motrices en sus espacios respectivos de las citadas actividades.

Pero el enfoque que organiza y dirige el trabajo no es el habitual en los estudios de economía industrial o de análisis espacial. No se trata de estudiar la estructura, funcionamiento y problemática económica de cuatro sectores-espacio, sino los procesos de cambio que se vienen produciendo en las citadas realidades. La perspectiva estática que informa el análisis económico convencional no permite percibir las tendencias, fuerzas y mecanismos que definen la evolución de los sistemas productivos localizados. Lo que en no pocas ocasiones le lleva a ofrecer una visión errónea de la realidad al caracterizarla a partir de las propiedades manifiestas de la empresa representativa o mayoritaria (homogeneizando poblaciones heterogéneas) y de las relaciones de mayor frecuencia en un momento dado. Se pasa por alto con ello que en épocas de cambio la diversidad suele ser la norma y los agentes y relaciones dominantes en dicho proceso lo son aquellos con mayor capacidad de influir en la dirección del proceso selectivo que la competencia tiende a conformar. En tales casos no es sólo ni necesariamente la frecuencia la que define a las variables básicas y las relaciones fundamentales del sistema, sino su capacidad de informar la creatividad, el liderazgo y la difusión.

La economía valenciana en general, y el sector industrial en particular, están atravesando por un importante proceso de transformación que podría conceptualizarse de cambio de modelo. Pero dicho cambio no se reduce al desplazamiento en importancia de los sectores que protagonizaron la industrialización regional, sino que se extiende también a la transformación de los parámetros que informan su funcionamiento. Sin embargo, ni este fenómeno tiene igual intensidad a nivel sectorial, ni tampoco es general en cada uno de ellos. La diversidad de trayectorias empresariales y la desigual transmisión de las innovaciones dentro de los sectores-espacios y entre las empresas es la característica que más sobresale en una fase de transición como la que afecta a la industria tradicional valenciana. Analizar estos procesos y detectar las principales fuerzas que informan la distinta respuesta sectorial y empresarial al envite del cambio constituye el primer objetivo de este

estudio. Percibir sus efectos sobre el sistema productivo local en su conjunto, así como sobre las relaciones laborales y el marco institucional es la segunda meta perseguida. Comparar los distintos procesos sectoriales y territoriales de los cuatro sectores-espacio considerados y detectar las causas de las diferencias observables constituye la tercera principal finalidad.

La realización de un estudio de esta naturaleza supone tanto un importante reto empírico como conceptual y metodológico. La necesidad de contar con una teoría del cambio industrial y territorial, que aportase la caja de herramientas apropiada al objeto de estudio y que sirviese de guía heurística del análisis, ha constituido una de las principales dificultades y retos con los que nos hemos enfrentado. Aunque la economía evolucionista proporciona intuiciones y conceptos de indiscutible utilidad, lo incipiente y limitado de su desarrollo obliga a abrir nuevas sendas en áreas aun poco exploradas como la que nos ocupa. Las aportaciones, sin embargo, de la teoría del cambio tecnológico y de la evolución empresarial han sido de inestimable ayuda.

Donde mayores problemas se plantean es en el ámbito más complejo de la dinámica territorial. A pesar de la importante contribución que al estudio del territorio ha hecho la escuela de los distritos industriales, su enfoque ha sido fundamentalmente estático, aun considerando la historia como una dimensión básica. Sólo el GREMI ha hecho interesantes incursiones en el plano de la dinámica territorial. Estas limitaciones y la desconexión existente entre algunas de estas corrientes de pensamiento nos han llevado a la arriesgada empresa de intentar integrarlas y ampliar la perspectiva a partir de las intuiciones que proporcionan la teoría de la autoorganización de sistemas y la teoría ecológica de la sucesión.

Aunque en un trabajo previo se ha llevado a cabo un proceso de teorización dirigido a aportar respuestas a algunos vacíos de la teoría del cambio económico y servir de guía al estudio de la dinámica industrial (Tomás Carpi (dir), 1996), por razones operativas esta parte no aparece en este libro. El enfoque y el marco conceptual utilizado está, sin embargo, muy influido por ella.

El estudio de la dinámica industrial valenciana como proceso evolutivo no sólo se enfrentaba a la dificultad que comporta el análisis del cambio y la interacción entre poblaciones empresariales y su ambiente territorial, sino también a la ausencia (o desconocimiento por parte de los autores) de estudios de similares características. Esto obligó a la elaboración de una metodología de nuevo cuño sustentada en la combinación del análisis de fuentes regulares de información y entrevistas en profundidad a tres colectivos diferentes, susceptibles de ofrecer visiones del proceso desde distintas perspectivas. La estructura de las entrevistas iba orientada a detectar los comportamientos y estrategias empresariales, el cambio que ambos habían experimentado en los últimos diez años y las fuerzas que los impulsaban, así como los efectos producidos y las necesidades generadas en otros ámbitos de la organización y el entorno.

La complejidad y magnitud de la empresa, junto a las obligaciones que el trabajo académico conlleva en una Universidad masificada como la de Valencia, así como la limitación de recursos disponibles, han hecho que el trabajo de investigación se prolongase a lo largo de casi cuatro años. El primero se dedicó a la elaboración del marco teórico, la metodología de trabajo y las encuestas. A tal efecto el director del estudio realizó una estancia en la Universidad de Sussex con el soporte financiero de la Consellería de Cultura, Educación y Ciencia de la Comunidad Valenciana. Las entrevistas en profundidad se llevaron a cabo durante la segunda mitad del segundo año y la primera del tercero. Esta labor fue desarrollada por el equipo de investigación con el apoyo de estudiantes de cuarto curso

de económicas, siendo fundamental la función de intermediación con los entrevistados llevada a cabo por un gran número de personas en los cuatro sectores. El procesamiento de la información y la redacción del estudio se llevó a cabo durante la segunda mitad de 1995 y los primeros meses de 1996. El estudio ha contado con el soporte financiero de la Institució Valenciana d'Estudis i Investigació (IVEI) y el Instituto de la Pequeña y Mediana Industria Valenciana (IMPIVA), que ha permitido costear los desplazamientos, el procesamiento de la información y el material utilizado.

Lo que aquí se presenta es sólo una versión resumida y parcial de la mencionada investigación. La pretensión es ofrecer un perfil general de la estructura y dinámica de los cuatro sectores estudiados. Aunque la base es la investigación descrita, distintas partes se han beneficiado de posteriores trabajos desarrollados en forma de tesis doctorales y artículos, así como de una labor de contrastación puntual de algunas hipótesis.

En el trabajo base se entrevistaron 519 personas, de las cuales ochenta y una eran testigos privilegiados (dirigentes empresariales y sindicales, representantes de las Cámaras de Comercio, directivos de los Institutos Tecnológicos, asesores de empresas, responsables de instituciones educativas, personas significadas y representantes de los sectores de apoyo, así como observadores de excepción de los respectivos sectores), 242 empresarios y 196 trabajadores. Las entrevistas a los testigos privilegiados las llevó a cabo Juan Antonio Tomás Carpi. En el caso de las entrevistas a empresarios y trabajadores, José Luis Contreras y Josep Antoni Ybarra se responsabilizaron de las del sector calzado. Josep Banyuls y Ernest Cano dirigieron (y llevaron a cabo en su mayor parte) el trabajo de entrevistar a empresarios y trabajadores del sector del mueble. La dirección y realización de las entrevistas a los dos colectivos mencionados en el sector de pavimentos y revestimientos cerámicos la llevaron a cabo Juan Ramón Gallego y Josep Vicent Picher. En el sector textil dicha labor la realizaron Juan Such y Miguel Torrejón.

Como corresponde a un estudio de estas dimensiones, aunque la labor de equipo ha funcionado a lo largo de todo el proceso, lo que lo ha hecho prolongarse muchas veces, y la metodología y los cuestionarios se han elaborado conjuntamente, las responsabilidades respecto a las distintas partes del estudio y funciones no se distribuyen por igual. La dirección la ha ejercido Juan A. Tomás Carpi, quien se ha responsabilizado también de la elaboración de la parte teórica, del apartado de concepción y metodología y del de dinámica comparada. El capítulo de evolución de conjunto de la industria valenciana ha sido compartida por varios miembros del equipo (Juan A. Tomás Carpi, Jose L. Contreras, Juan R. Gallego, Juan Such, Josep V. Picher y Miguel Torrejón). El trabajo de la industria de pavimentos y revestimientos cerámicos ha sido responsabilidad de Juan R. Gallego y Josep V. Picher. El estudio de la industria del calzado ha sido llevado a cabo por José L. Contreras. En este último trabajo, la contribución de Josep A. Ybarra ha sido muy valiosa al codirigir la realización de las entrevistas a empresarios y trabajadores y cumplir funciones de intermediación con diversos testigos privilegiados. El estudio del sector del mueble ha sido realizado por Josep Banyuls y Ernest Cano, mientras que la responsabilidad del de la industria textil es de Juan Such y Miguel Torrejón. Juan A. Tomás Carpi ha participado en la elaboración de los cuatro estudios sectoriales. Él ha sido también el autor del borrador de la última parte, relativa a la dinámica comparativa, cuya versión final ha sido resultado del debate de todo el equipo.

Los autores agradecen a la IVEI y al IMPIVA su apoyo financiero, sin el cual el estudio no hubiera sido posible. También quieren destacar la labor desarrollada en la realiza-

ción de entrevistas a empresarios y trabajadores por un colectivo de estudiantes de cuarto curso de económicas de 1994 y 1995, especialmente Inés Jordá, Eduardo Aracil, Ignasi Micó, Guillermo Muñoz y Concha Albert (sector textil); Elisa Martín y Rafael Martínez (sector cerámico); Víctor Albors, Encarna Aguilera, Mayte Cantos, Esther Martorell y Lorena Tordera (sector mueble); Carmen Vera y María Luisa Montesinos (sector calzado). Agradecimiento especial merecen Antonio Alonso, Antonio Betí, Atilano Escobar, José Luis Gil, Antonio Guillén, Manuel Ibáñez, Jordi Linares, Ventura Montalbán, Francisco Moret, Francisco Molina, Ximo Nebot, Antonio Palacián, Rafael Reig, José Manuel Rodríguez, Enrique Sánchez y José M. Soriano, entre otras personas, por su labor de intermediación con los entrevistados. Sin su colaboración desinteresada y entusiasta difícilmente se hubiera accedido a una buena parte del colectivo entrevistado.

BIBLIOGRAFÍA

TOMAS CARPI, J.A. (dir.) (1996): *Cambio técnico-organizativo e impacto en el mercado de trabajo: la industria valenciana*, Valencia, IVEI e IMPIVA.

MARCO GENERAL DEL ESTUDIO

1. EVOLUCIÓN DEL SECTOR INDUSTRIAL EN LA ECONOMÍA VALENCIANA

1.1. INTRODUCCIÓN

El sector industrial valenciano generó el 27,8% del VAB regional y el 27,5% del empleo en 1996 (ver cuadro I.1), lo que hace de la Comunidad Valenciana una región especializada en este sector dentro del contexto nacional (para el conjunto español estos porcentajes son del 24,9% y 20,7%, respectivamente). Bastante parecida es la realidad del Arco Mediterráneo en términos del primer indicador, con un 26% del VAB, mientras que el peso del empleo en dicho sector (22,7%) es significativamente inferior.

Cuadro I.1: Valor Añadido Bruto y empleo del sector industrial, 1996.

| | Valor Añadido Bruto | | Empleo | |
|----------------------|---------------------|------|--------|------|
| | A | B | C | D |
| Comunidad Valenciana | 1.843 | 27,8 | 374 | 27,5 |
| España | 17.250 | 24,9 | 2.687 | 20,7 |
| Arco Mediterráneo | 8.011 | 26,0 | 1.312 | 22,7 |

A: VAB (a precios de mercado, en miles de millones de pesetas).

B: % del VAB industrial sobre el VAB total del espacio en cuestión.

C: Empleo total industrial (en miles de personas).

D: % de empleo industrial sobre el empleo total del espacio en cuestión.

Fuente: Elaboración propia con datos INE (1998): *Contabilidad Regional de España. Base 1986.*

La Comunidad Valenciana no sólo tiene una clara especialización industrial, sino que su base exportadora depende fundamentalmente de dicha actividad, lo que confiere a este sector un papel estratégico en la dinámica económica valenciana. Su importancia no deriva únicamente del peso en el VAB y el empleo, sino también del hecho de que una parte fundamental de la actividad terciaria depende directa o indirectamente de su evolución. De ahí la trascendencia que tiene conocer la composición, características técnicas, dinámica estructural y organización del sector industrial en la Comunidad Valenciana, lo que nos servirá de marco de referencia para la posterior investigación en cada uno de los cuatro sectores industriales seleccionados.

1.2.- COMPOSICIÓN, NÚCLEO FUERTE Y CARACTERIZACIÓN DE LA INDUSTRIA VALENCIANA

1.2.1.- Los sectores básicos

En 1996 los principales subsectores manufactureros en términos de valor añadido bruto (VAB) a salida de fábrica¹ forman algunas agrupaciones de gran importancia, destacando las siguientes (ver cuadro I.2): "alimentación y bebidas" (11,8%), "productos químicos, cauchos y plásticos" (9,6%), "productos cerámicos y azulejos" (9%), "productos textiles y confección" (8,1%), "madera y mueble" (8%), "automóviles y componentes y otros elementos de transporte" (7,9%), "siderometalurgia y productos metálicos" (7,7%), "calzado, curtidos y productos de cuero" (7,2%), "maquinaria, equipo mecánico, ordenadores, material eléctrico y electrónico" (7%), "papel, artes gráficas y edición" (6,6%) y "materiales de construcción y otros minerales no metálicos" (4,6%).

Si estudiamos los principales subsectores en cuanto al empleo generado, la situación varía. Aunque hay algunos sectores de elevado VAB que mantienen un peso similar también en el empleo, tales como "alimentación y bebidas" (11,3%) y "maquinaria, equipo mecánico, ordenadores, material eléctrico y electrónico" (7,5%), en otros el peso del empleo es significativamente mayor al de su aportación al VAB total. Así ocurre con "madera y muebles de madera" (13,1%), "calzado y pieles curtidas" (7,1%), "productos textiles y confección" (11,5%), "productos cerámicos y azulejos" (7%) y "productos químicos, caucho y plásticos" (7,6%). Finalmente, sectores como "productos químicos, caucho y plásticos" (7,6%) y, sobre todo, "automóviles, componentes y otros materiales de transporte" (4,8%), contribuyen más al VAB que al empleo, lo que es indicativo de mayores niveles de productividad, tal y como se mostrará más adelante.

¹ Se trata de una nueva variable introducida por el IVE a partir 1993, tras un cambio de metodología en la elaboración de las Estadísticas Industriales.

Cuadro I.2 : VAB (salida de fábrica) en millones de pesetas, empleados de la industria valenciana y distribución sectorial.

| AÑO 1986 | VAB | % | Empleados | % |
|--|-----------|-----|-----------|------|
| TOTAL INDÚSTRIA VALENCIANA | 1.472.013 | 100 | 316.083 | 100 |
| 01. Energía y agua | 119.684 | 8,1 | 4.784 | 1,5 |
| 02. Extracción de minerales | 17.925 | 1,2 | 2.298 | 0,7 |
| 03. Cárnicas | 16.023 | 1,1 | 3.817 | 1,2 |
| 04. Zumos y conserves | 21.305 | 1,4 | 4.819 | 1,5 |
| 05. Lácteas | 17.681 | 1,2 | 2.560 | 0,8 |
| 06. Productos de panadería y pastelería | 43.817 | 3,0 | 15.022 | 4,8 |
| 07. Bebidas y tabaco | 46.507 | 3,2 | 4.787 | 1,5 |
| 08. Otros productos alimentarios | 27.312 | 1,9 | 4.818 | 1,5 |
| 09. Fibras, hilos y tejidos | 35.424 | 2,4 | 7.628 | 2,4 |
| 10. Acabados de textiles | 14.815 | 1,0 | 3.913 | 1,2 |
| 11. Otras industrias textiles | 34.436 | 2,3 | 9.926 | 3,1 |
| 12. Géneros de punto | 8.289 | 0,6 | 2.647 | 0,8 |
| 13. Confección prendas de vestir | 26.452 | 1,8 | 12.575 | 4,0 |
| 14. Curtición y artículos en piel | 13.272 | 0,9 | 4.494 | 1,4 |
| 15. Calzado | 93.245 | 6,3 | 34.982 | 11,1 |
| 16. Madera | 51.140 | 3,5 | 17.662 | 5,6 |
| 17. Papel y cartón | 49.794 | 3,4 | 7.571 | 2,4 |
| 18. Artes gráficas y edición | 46.496 | 3,2 | 11.016 | 3,5 |
| 19. Química | 79.832 | 5,4 | 9.955 | 3,1 |
| 20. Caucho y plástico | 62.072 | 4,2 | 14.125 | 4,5 |
| 21. Vidrio | 13.891 | 0,9 | 3.984 | 1,3 |
| 22. Productos cerámicos | 15.005 | 1,0 | 4.571 | 1,4 |
| 23. Azulejos | 117.093 | 8,0 | 17.776 | 5,6 |
| 24. Materiales de construcción | 43.135 | 2,9 | 6.654 | 2,1 |
| 25. Otros productos minerales no metálicos | 24.468 | 1,7 | 5.756 | 1,8 |
| 26. Siderometalurgia | 28.564 | 1,9 | 3.345 | 1,1 |
| 27. Productos metálicos | 85.372 | 5,8 | 23.842 | 7,5 |
| 28. Maquinaria y equipo mecánico | 62.935 | 4,3 | 15.077 | 4,8 |
| 29. Equipo informático e instrumentos de precisión | 16.846 | 1,1 | 3.194 | 1,0 |
| 30. Material eléctrico y electrónico | 23.419 | 1,6 | 5.365 | 1,7 |
| 31. Automóviles y componentes | 105.023 | 7,1 | 13.205 | 4,2 |
| 32. Otro material de transporte | 12.470 | 0,8 | 1.990 | 0,6 |
| 33. Muebles | 65.783 | 4,5 | 23.744 | 7,5 |
| 34. Juegos y juguetes | 21.094 | 1,4 | 4.126 | 1,3 |
| 35. Manufacturas diversas | 11.399 | 0,8 | 4.055 | 1,3 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Estadística Industrial del IVE.

No todos los subsectores mencionados tienen la misma relevancia estratégica, ni ésta depende necesariamente del peso relativo en términos de V.A.B. o de empleo. Es su condición de sectores motrices y su pertenencia a la base exportadora regional lo que define su carácter estratégico. De ahí que los sectores más relevantes de la manufactura valenciana sean en la actualidad: "productos cerámicos y azulejos", "automóviles y otro material de transporte", "productos textiles y confección", "calzado", "productos químicos", "muebles de madera", "maquinaria y equipo mecánico" y "alimentación y bebidas".

En conclusión, la estructura industrial valenciana se caracteriza por su diversificación, el predominio de las actividades ligadas a la demanda final y la escasa entidad del sector productor de bienes de capital. La producción de bienes intermedios es relativamente importante y en ascenso, lo que permite hablar de una estructura industrial en fase media de maduración. Ahora bien, lo endeble del sector productor de bienes de capital, de carácter estratégico en toda estructura con capacidad endógena de cambio, supone una seria falla estructural.

1.2.2.- Características técnicas

A primera vista la industria de la Comunidad Valenciana parece estar fuertemente orientada a la demanda final, con predominio de actividades tradicionales caracterizadas por bajas tasas de crecimiento de la demanda y un contenido tecnológico reducido. Sin embargo, una parte muy significativa del V.A.B. lo generaban en 1996 actividades intensivas en capital. Es más, un 33,5% de la actividad industrial medida por el VAB es intensiva en I+D², si bien el peso en la región del sector automovilístico y electrónico, con una fuerte penetración de capital extranjero, resta potencial endógeno a esa dimensión. Los sectores intensivos en mano de obra poco cualificada generaban el 24,7% del V.A.B. y un 38,4% del empleo ("productos textiles y confección", "madera y muebles de madera", "calzado, cuero y pieles curtidas" y "juguetes"). El resto de actividades son de difícil ubicación y poco relevantes estratégicamente. Es de suponer, sin embargo, que el sesgo estadístico es mayor en las actividades con predominio de la pequeña empresa e intensivas en mano de obra, lo que hace presumir que su peso laboral es mayor que el registrado por la Estadística Industrial.

A la luz de esta información, y teniendo en cuenta que algunas actividades pertenecientes a sectores clasificados como intensivos en mano de obra (como hilado y acabados, dentro del textil, ciertos núcleos del calzado y juguetes o curtición) son en realidad intensivos en capital, podría ser cuestionable mantener la idea tradicional de que en la industria valenciana predominan las actividades intensivas en mano de obra poco cualificada. Pero, dado que algunas actividades intensivas en capital e I+D -automóviles y electrónica principalmente- pertenecen a segmentos de su ciclo de producción poco exigentes en personal cualificado, es razonable afirmar que la industria valenciana es generadora de puestos de trabajo de bajas exigencias en cuanto a formación reglada y sigue contando con ventajas competitivas de costes derivadas del bajo nivel salarial de su mano de obra, si se compara con la media de los países de la Unión Europea.

² "Automóviles, componentes y otro material de transporte", "productos cerámicos y azulejos", "productos químicos", "maquinaria, equipo mecánico, ordenadores, material eléctrico y electrónico" y "caucho y materias plásticas".

1.2.3.- La estructura industrial desde la perspectiva de la demanda

La estructura de la producción manufacturera valenciana muestra un marcado predominio de sectores con crecimiento débil de la demanda³, que en 1996 representaban el 58% del V.A.B., mientras los sectores de demanda media⁴ suponían el 33% y los de demanda fuerte⁵ sólo aportaban el 9%. Esta distribución relativa sitúa a la industria valenciana en niveles algo peores a los de la media española, que a principios de esta década contaba con porcentajes del 57.1%, 24.6% y 18.3%, respectivamente (Myro y Gandoy, 1995:256).

Esta conclusión necesita, sin embargo, ser matizada y reconsiderada, máxime teniendo en cuenta que el crecimiento económico de una región viene determinado tanto por la evolución general de la demanda de sus sectores como por su capacidad de cambio y desplazamiento de otros espacios competidores. Bajo esta línea argumental es necesario reconocer que algunos de los principales expertos que a principios de la década de los 90 analizaron las implicaciones sectoriales del mercado único sobre la industria española⁶, coincidían en afirmar que los puntos fuertes de esta industria se encontraban, precisamente, en aquellos sectores con una amplia implantación en la Comunidad Valenciana: productos cerámicos, automóviles, calzado, textil y confección, juguetes, artículos de caucho y bebidas alcohólicas. Igualmente se presuponía que, con las reservas lógicas (dado que muchos de estos sectores, intensivos en mano de obra, sufrían la competencia en precios de empresas situadas en regiones más atrasadas de la Comunidad Europea y, especialmente, de los países asiáticos de reciente industrialización), la producción valenciana podía beneficiarse a medio plazo del efecto desplazamiento de empresas de países europeos, dadas sus ventajas competitivas en estos sectores (menores costes y creciente capacidad para diferenciar sus productos).

A la luz de la información anterior se demuestra, sin embargo, que desde la implantación del Mercado Único, la estructura industrial valenciana apenas ha variado en el período 1992-96 desde una perspectiva de la demanda⁷.

1.2.4 - Dinámica del valor añadido y el empleo industrial en el período 1981-96

Dado el cambio de metodología que se ha producido en la elaboración de las principales fuentes estadísticas utilizadas en este análisis, el estudio de la dinámica del VAB y el empleo se desagregará en dos períodos, 1981-92 y 1993-96.

Del análisis de la evolución del VAB en pesetas constantes durante 1981-92 (ver cuadro I.3) se desprende, en primer lugar, la ligera reducción que se produce en el conjunto de esta etapa (caída del 5.3%, debida exclusivamente a la disminución producida en el período 1981-86, en el que el VAB descendió un 8.3%), lo que está en consonancia con la evolución general de toda la industria española durante el período 1975-90 (Myro y Gandoy, 1995). A partir de 1986 el crecimiento de la producción, aunque positivo, ha sido muy modesto: apenas un 3.4%.

³ "Siderometalúrgica", "materiales de construcción", "productos metálicos", "cerámica", "textil", "confección", "cuero y calzado", "madera y muebles", "juegos y juguetes" y "otras industrias".

⁴ "Automóviles, componentes y otro material de transporte", "alimentación y bebidas", "papel y cartón", "artes gráficas y edición", "caucho y plásticos".

⁵ "Material electrónico y ordenadores" y "productos químicos".

⁶ Véase, por ejemplo, *Economía Européenne*, nº especial, 1990.

⁷ En el año 1992 la distribución del VAB según los sectores con crecimiento de la demanda débil, media o alta era del 59%, 31% y 10% respectivamente.

Cuadro I.3: Evolución del VAB al coste de los factores (millones ptas. constantes de 1980)

| | 1981 | 1986 | 1992 | 92-81 (%) | 92-86 (%) |
|---|---------|---------|---------|--------------|--------------|
| 3. Siderurgia y 1ª transformación hierro y acero | 14.309 | 6.566 | 2.730 | -80,9 | -58,4 |
| 4. Producción y 1ª transformación metales no féreos | 4.366 | 2.293 | 1.525 | -65,1 | -33,5 |
| 5. Minerales no metálicos y canteras | 2.947 | 2.458 | 4.121 | 39,8 | 67,6 |
| 6. Materiales de construcción y vidrio | 5.564 | 3.455 | 5.917 | 6,3 | 71,3 |
| 7. Cementos, cal y yeso | 8.412 | 8.208 | 3.976 | -52,7 | -51,6 |
| 8. Hormigón y derivados cemento | 7.967 | 3.955 | 5.769 | -27,6 | 45,9 |
| 9. Piedra natural, otros minerales no metálicos | 5.815 | 3.281 | 5.692 | -2,1 | 73,5 |
| 10. Productos cerámicos | 25.728 | 27.128 | 34.365 | 33,6 | 26,7 |
| 11. Productos químicos industriales | 5.355 | 7.010 | 11.418 | 113,2 | 62,9 |
| 12. Otros productos químicos | 8.987 | 8.656 | 9.733 | 8,3 | 12,4 |
| 13. Fundiciones y forja | 2.340 | 2.533 | 3.813 | 62,9 | 50,5 |
| 14. Carpintería metálica, depósitos, calderería | 5.932 | 3.658 | 6.322 | 6,6 | 72,8 |
| 15. Artículos metálicos y talleres mecánicos | 17.546 | 15.683 | 16.809 | -4,2 | 7,2 |
| 16. Maquinaria, equipo mecánico, ordenadores | 14.854 | 19.648 | 15.973 | 7,5 | -18,7 |
| 17. Material eléctrico y electrónico | 3.259 | 2.363 | 5.166 | 58,5 | 118,6 |
| 18. Automóviles, piezas y accesorios | 25.133 | 39.947 | 28.698 | 14,2 | -28,2 |
| 19. Construcción material transporte colectivo | 2.226 | 2.641 | 7.018 | 215,3 | 165,7 |
| 20. Productos alimenticios | 12.846 | 15.845 | 8.572 | -33,3 | -45,9 |
| 21. Conservas | 3.706 | 3.677 | 4.486 | 21,0 | 22,0 |
| 22. Molinería, pan, galletas, pastelería | 11.300 | 11.544 | 13.521 | 19,7 | 17,1 |
| 23. Cacao, chocolate, confitería | 4.544 | 3.349 | 2.967 | -34,7 | -11,4 |
| 24. Otros productos alimenticios | 4.000 | 5.937 | 7.607 | 90,2 | 28,1 |
| 25. Bebidas alcohólicas | 4.744 | 7.151 | 7.997 | 68,6 | 11,8 |
| 26. Bebidas no alcohólicas y tabaco | 12.368 | 10.544 | 10.991 | -11,1 | 4,2 |
| 27. Preparación, hilado y tejido | 10.370 | 8.104 | 6.579 | -36,6 | -18,8 |
| 28. Géneros de punto | 5.829 | 4.462 | 5.552 | -4,8 | 24,4 |
| 29. Acabados textiles | 3.554 | 3.881 | 3.953 | 11,2 | 1,8 |
| 30. Alfombras y otras industrias textiles | 10.624 | 7.412 | 4.308 | -59,4 | -41,9 |
| 31. Pieles curtidas | 3.299 | 3.917 | 3.540 | 7,3 | -9,6 |
| 32. Cuero | 3.002 | 1.887 | 2.234 | -25,6 | 18,4 |
| 33. Calzado | 29.250 | 22.438 | 13.969 | -52,2 | -37,7 |
| 34. Confecciones | 19.885 | 16.106 | 14.057 | -29,3 | -12,7 |
| 35. Aserrado e industria de la madera | 15.707 | 12.459 | 13.824 | -12,0 | 11,0 |
| 36. Muebles de madera | 23.448 | 13.727 | 17.322 | -26,1 | 26,2 |
| 37. Papel y cartón | 7.777 | 8.239 | 9.602 | 23,5 | 16,5 |
| 38. Artes gráficas y edición | 3.654 | 5.936 | 9.407 | 157,4 | 58,5 |
| 39. Transformación del caucho | 5.029 | 2.279 | 2.604 | -48,2 | 14,3 |
| 40. Transformación de materias plásticas | 10.565 | 12.476 | 17.330 | 64,0 | 38,9 |
| 41. Juegos y juguetes | 9.456 | 3.986 | 6.544 | -30,8 | 64,2 |
| 42. Manufacturas diversas | 3.400 | 2.638 | 3.181 | -6,5 | 20,5 |
| TOTAL INDUSTRIA COMUNIDAD VALENCIANA | 379.095 | 347.479 | 359.190 | -5,3 | 3,4 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Encuesta Industrial del IVE

Desde el punto de vista sectorial, los mayores aumentos del VAB en el período 1981-92 corresponden a "construcción de material de transporte colectivo", "productos químicos", "artes gráficas y edición", "material eléctrico y electrónico" y "fundiciones y forja", mientras las caídas más significativas se dieron en la siderurgia (cierre de Altos Hornos del Mediterráneo) y cementos, así como en un buen número de sectores tradicionales, destacando las pérdidas de VAB del calzado, subsector de alfombras e hilados textiles y muebles de madera. Aunque el sector de "juegos y juguetes" experimentó una reducción en el conjunto del período, demostró un elevado dinamismo en el período 1986-92, permitiendo incrementar significativamente sus tasas de productividad.

Puede afirmarse, por tanto, que la industria valenciana estaba reorientando su estructura productiva durante este período hacia sectores de demanda más dinámicos, al tiempo que perdían rápidamente peso los que fueron protagonistas de su proceso de industrialización. Entre los sectores tradicionales sólo "productos cerámicos" (crecimiento del 34% del VAB) y algunos subsectores de la rama de alimentación mantuvieron un comportamiento más dinámico.

Respecto a la evolución del empleo (ver cuadro 1.4), la industria valenciana destruyó casi 42.000 puestos de trabajo en el período 1981-92, lo que supuso una reducción del 14.5% respecto al total de empleados al inicio de la década de 1980. Esta destrucción se concentró exclusivamente en el período de crisis 81-86 (destrucción de 61.367 empleos o un 21% del total de empleados), recuperándose algo la cifra de ocupación en el período 1986-92 (creación de 19.426 empleos). Esta evolución también estuvo en consonancia con lo ocurrido en el conjunto del estado español, aunque dado el mayor peso del sector industrial en el conjunto de la economía valenciana sus repercusiones fueron más graves en términos relativos.

Por sectores, las mayores caídas de la ocupación en la década 1981-92 también se dieron, al igual que ocurrió con el VAB, en la siderurgia y los sectores tradicionales, destacando la destrucción de empleo en la industria del calzado-piel (pierde 18.248 trabajadores, un 43.5% de la destrucción total de la industria valenciana, sin experimentar su subsector principal ninguna creación de empleo neta en el período 86-92). También fueron muy elevadas las caídas de ocupación en la industria de muebles de madera y "juegos y juguetes", destacando la gravedad de los subsectores textiles de "alfombras" y "preparación, hilado y tejido" que, a diferencia de los dos sectores anteriores, no muestran ninguna recuperación del empleo en el período 1986-92.

Cuadro I.4: Evolución del empleo industrial valenciano, 1981-92.

| | 1981 | 1986 | 1992 | 92-81 | 92-81 (%) |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|--------------|
| 3. Siderurgia y 1ª transformación hierro y acero | 5.103 | 2.471 | 1.488 | -3.615 | -70,8 |
| 4. Producción y 1ª transformación metales no férricos | 1.983 | 1.396 | 988 | -995 | -50,2 |
| 5. Minerales no metálicos y canteras | 2.198 | 1.867 | 1.820 | -378 | -17,2 |
| 6. Materiales de construcción y vidrio | 5.786 | 3.263 | 5.021 | -765 | -13,2 |
| 7. Cementos, cal y yeso | 1.908 | 1.768 | 1.378 | -530 | -27,8 |
| 8. Hormigón y derivados cemento | 6.032 | 3.162 | 3.836 | -2.196 | -36,4 |
| 9. Piedra natural, otros minerales no metálicos | 3.629 | 2.721 | 3.910 | 281 | 7,7 |
| 10. Productos cerámicos | 17.266 | 15.973 | 17.854 | 588 | 3,4 |
| 11. Productos químicos industriales | 2.815 | 2.843 | 3.795 | 980 | 34,8 |
| 12. Otros productos químicos | 4.197 | 3.612 | 4.535 | 338 | 8,1 |
| 13. Fundiciones y forja | 2.230 | 2.179 | 3.177 | 947 | 42,5 |
| 14. Carpintería metálica, depósitos, calderería | 6.115 | 4.339 | 5.886 | -229 | -3,7 |
| 15. Artículos metálicos y talleres mecánicos | 14.910 | 12.983 | 12.825 | -2.085 | -14,0 |
| 16. Maquinaria, equipo mecánico, ordenadores | 10.497 | 10.034 | 10.729 | 232 | 2,2 |
| 17. Material eléctrico y electrónico | 2.947 | 1.817 | 3.613 | 666 | 22,6 |
| 18. Automóviles, piezas y accesorios | 11.653 | 10.741 | 12.959 | 1.306 | 11,2 |
| 19. Construcción material de transporte colectivo | 3.293 | 1.141 | 3.582 | 289 | 8,8 |
| 20. Productos alimenticios | 8.519 | 7.265 | 6.125 | -2.394 | -28,1 |
| 21. Conservas | 3.801 | 2.851 | 3.267 | -534 | -14,0 |
| 22. Molinería, pan, galletas, pastelería | 12.686 | 13.298 | 14.758 | 2.072 | 16,3 |
| 23. Cacao, chocolate, confitería | 2.776 | 2.076 | 1.975 | -801 | -28,9 |
| 24. Otros productos alimenticios | 2.475 | 2.870 | 3.524 | 1.049 | 42,4 |
| 25. Bebidas alcohólicas | 2.391 | 2.430 | 2.168 | -223 | -9,3 |
| 26. Bebidas no alcohólicas y tabaco | 3.547 | 3.016 | 3.122 | -425 | -12,0 |
| 27. Preparación, hilado y tejido | 7.870 | 5.932 | 5.062 | -2.808 | -35,7 |
| 28. Géneros de punto | 5.182 | 4.996 | 5.208 | 26 | 0,5 |
| 29. Acabados textiles | 2.811 | 2.748 | 2.801 | -10 | -0,4 |
| 30. Alfombras y otras industrias textiles | 9.390 | 5.393 | 4.050 | -5.340 | -56,9 |
| 31. Pieles curtidas | 2.616 | 2.290 | 2.175 | -441 | -16,9 |
| 32. Cuero | 3.591 | 1.870 | 2.271 | -1.320 | -36,8 |
| 33. Calzado | 29.630 | 18.239 | 13.143 | -16.487 | -55,6 |
| 34. Confecciones | 16.975 | 14.683 | 13.754 | -3.221 | -19,0 |
| 35. Aserrado e industria de la madera | 17.398 | 12.617 | 15.011 | -2.387 | -13,7 |
| 36. Muebles de madera | 23.758 | 16.140 | 19.414 | -4.344 | -18,3 |
| 37. Papel y cartón | 5.725 | 5.043 | 5.404 | -321 | -5,6 |
| 38. Artes gráficas y edición | 3.773 | 4.609 | 6.496 | 2.723 | 72,2 |
| 39. Transformación del caucho | 4.390 | 2.238 | 2.049 | -2.341 | -53,3 |
| 40. Transformación de materias plásticas | 8.668 | 8.938 | 11.703 | 3.035 | 35,0 |
| 41. Juegos y juguetes | 6.086 | 2.458 | 2.700 | -3.386 | -55,6 |
| 42. Manufacturas diversas | 3.760 | 3.026 | 3.561 | -199 | -5,3 |
| TOTAL INDUSTRIA COMUNIDAD VALENCIANA | 289.078 | 227.711 | 247.137 | -41.941 | -14,5 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Encuesta Industrial del IVE

En el lado positivo, destaca el comportamiento de los sectores de "transformación de materias plásticas", "artes gráficas y edición", "molinería, pan y pastelería" y "automóviles", suponiendo estos cuatro sectores casi el 50% del empleo creado en el período 1986-92.

El segundo período analizado, el que transcurre entre 1993 y 1996, ha coincidido con el final de una etapa de crisis para la economía española y la posterior recuperación. Ésta, apoyada fundamentalmente en el comportamiento positivo del sector exterior, tendría un fiel reflejo en la favorable evolución de la producción industrial valenciana, con gran tradición exportadora y fuertemente proyectada al exterior.

Cuadro I.5 : Evolución del VAB (salida de fábrica) en millones de pesetas constantes de 1986

| | 1993 | 1996 | 96-93 | 96-93 (%) |
|--|---------|---------|---------|-----------|
| TOTAL INDUSTRIA VALENCIANA | 819.336 | 946.024 | 126.688 | 15,5 |
| 01. Energía y agua | 71.266 | 76.918 | 5.652 | 7,9 |
| 02. Extracción de minerales | 8.285 | 11.520 | 3.235 | 39,1 |
| 03. Cárnicas | 11.040 | 10.298 | -743 | -6,7 |
| 04. Zumos y conservas | 10.111 | 13.692 | 3.581 | 35,4 |
| 05. Lácteos | 10.720 | 11.363 | 643 | 6,0 |
| 06. Productos de panadería y pastelería | 27.079 | 28.160 | 1.081 | 4,0 |
| 07. Bebidas y tabaco | 28.218 | 29.889 | 1.671 | 5,9 |
| 08. Otros productos alimentarios | 14.919 | 17.553 | 2.634 | 17,7 |
| 09. Fibras, hilos y tejidos | 17.214 | 22.766 | 5.552 | 32,3 |
| 10. Acabados de textiles | 7.917 | 9.521 | 1.604 | 20,3 |
| 11. Otras industrias textiles | 18.123 | 22.131 | 4.009 | 22,1 |
| 12. Géneros de punto | 5.718 | 5.327 | -391 | -6,8 |
| 13. Confección prendas de vestir | 19.601 | 17.000 | -2.601 | -13,3 |
| 14. Curtición y artículos en piel | 7.856 | 8.530 | 673 | 8,6 |
| 15. Calzado | 39.894 | 59.926 | 20.032 | 50,2 |
| 16. Madera | 28.336 | 32.866 | 4.530 | 16,0 |
| 17. Papel y cartón | 24.972 | 32.001 | 7.029 | 28,1 |
| 18. Artes gráficas y edición | 23.280 | 29.882 | 6.602 | 28,4 |
| 19. Química | 46.897 | 51.306 | 4.409 | 9,4 |
| 20. Caucho y plástico | 28.542 | 39.892 | 11.350 | 39,8 |
| 21. Vidrio | 8.052 | 8.927 | 875 | 10,9 |
| 22. Productos cerámicos | 9.480 | 9.643 | 164 | 1,7 |
| 23. Azulejos | 66.774 | 75.253 | 8.479 | 12,7 |
| 24. Materiales de construcción | 25.566 | 27.722 | 2.156 | 8,4 |
| 25. Otros productos minerales no metálicos | 12.582 | 15.725 | 3.143 | 25,0 |
| 26. Siderometalurgia | 15.083 | 18.357 | 3.274 | 21,7 |
| 27. Productos metálicos | 42.007 | 54.866 | 12.859 | 30,6 |
| 28. Maquinaria y equipo mecánico | 29.433 | 40.447 | 11.014 | 37,4 |
| 29. Equipo informático e instrumentos de precisión | 56.130 | 10.826 | -45.304 | -80,7 |
| 30. Material eléctrico y electrónico | 16.101 | 15.051 | -1.051 | -6,5 |
| 31. Automóviles y componentes | 19.465 | 67.496 | 48.030 | 246,7 |
| 32. Otro material de transporte | 3.521 | 8.014 | 4.493 | 127,6 |
| 33. Muebles | 45.072 | 42.277 | -2.795 | -6,2 |
| 34. Juegos y juguetes | 11.980 | 13.557 | 1.576 | 13,2 |
| 35. Manufacturas diversas | 8.106 | 7.326 | -780 | -9,6 |

En efecto, tal y como puede observarse en el cuadro I.5, el VAB industrial valenciano en pesetas constantes ha experimentado un significativo crecimiento durante el período 1993-96 (15,5%). A nivel sectorial, los mayores aumentos se han dado en aquellas actividades con mayor grado de apertura externa y elevada tasa de cobertura, como "automóviles" y "otros materiales de transporte" (con crecimientos espectaculares del 246% y 127%, respectivamente) y calzado (50%). También se ha producido un incremento notable en otras actividades tradicionales (textil, juegos y juguetes, productos alimenticios, "azulejos", "artes gráficas, papel y cartón", maquinaria y equipo mecánico), así como en sectores con fuertes relaciones interindustriales con los mencionados (siderometalurgia, productos metálicos, caucho y plásticos y productos químicos).

Por contra, tan sólo se aprecia un descenso especialmente significativo en el VAB del sector de "equipos informáticos e instrumentos de precisión" (80,7%) y, en menor magnitud tanto por su volumen como por su importancia estratégica, en el de "confección de prendas de vestir" (13,2%) y "muebles" (6,2%), sectores estos últimos con una mayor tradición de proyección hacia el mercado interior.

En el caso del empleo (ver cuadro I.6), su menor crecimiento en términos agregados (9,7%) que en el caso del VAB va a permitir incrementar la productividad del conjunto de la industria valenciana durante ese período en un 5,2%. Al igual que en el caso anterior, también aquí hay un comportamiento muy dispar por sectores, con sus correspondientes efectos sobre la ratio de producción media por trabajador. Es el sector "calzado" el que muestra el mayor incremento porcentual en el número de trabajadores (nada menos que un 52% en sólo tres años), seguido del de "caucho y plásticos" (31,7%), "maquinaria y equipos mecánicos" (28,8%), "productos metálicos" (25,7%) y "acabados textiles" (25,6%). También resulta especialmente significativo el incremento en el empleo neto en el sector del "azulejo" (20,1%), sobre todo si tenemos en cuenta los importantes avances tecnológicos que ha venido introduciendo en los dos últimos lustros (lo que hace presumir una notable subvaloración del crecimiento del valor añadido de dicho sector en la información oficial).

Los descensos más notables en términos de ocupación se producen en los sectores donde han habido crisis de empresas muy notables, como es el caso de "equipos informáticos e instrumentos de precisión" (47,9%), así como en aquellos donde el tirón de la demanda exterior ha sido mucho menos apreciable ("mueble", "bebidas y tabaco" y, en menor medida, "confección de prendas de vestir") o bien dependen casi exclusivamente del mercado interior, algo más retraído en su crecimiento hasta 1997, como es el caso de "materiales de construcción".

Cuadro I.6: Evolución del empleo industrial valenciano, 1993-96

| | 1993 | 1996 | 96-93 | 96-93 (%) |
|--|----------------|----------------|---------------|------------|
| 01. Energía y agua | 4.768 | 4.784 | 16 | 0,3 |
| 02. Extracción de minerales | 1.955 | 2.298 | 343 | 17,5 |
| 03. Cárnicas | 4.342 | 3.817 | -525 | -12,1 |
| 04. Zumos y conservas | 4.424 | 4.819 | 395 | 8,9 |
| 05. Lácteos | 2.634 | 2.560 | -74 | -2,8 |
| 06. Productos de panadería y pastelería | 13.180 | 15.022 | 1.842 | 14,0 |
| 07. Bebidas y tabaco | 5.681 | 4.787 | -894 | -15,7 |
| 08. Otros productos alimentarios | 5.617 | 4.818 | -799 | -14,2 |
| 09. Fibras, hilos y tejidos | 6.648 | 7.628 | 980 | 14,7 |
| 10. Acabados de textiles | 3.115 | 3.913 | 798 | 25,6 |
| 11. Otras industrias textiles | 8.668 | 9.926 | 1.258 | 14,5 |
| 12. Géneros de punto | 2.614 | 2.647 | 33 | 1,3 |
| 13. Confección prendas de vestir | 13.039 | 12.575 | -464 | -3,6 |
| 14. Curtición y artículos en piel | 4.156 | 4.494 | 338 | 8,1 |
| 15. Calzado | 23.010 | 34.982 | 11.972 | 52,0 |
| 16. Madera | 16.531 | 17.662 | 1.131 | 6,8 |
| 17. Papel y cartón | 6.695 | 7.571 | 876 | 13,1 |
| 18. Artes gráficas y edición | 9.740 | 11.016 | 1.276 | 13,1 |
| 19. Química | 10.194 | 9.955 | -239 | -2,3 |
| 20. Caucho y plástico | 10.723 | 14.125 | 3.402 | 31,7 |
| 21. Vidrio | 3.455 | 3.984 | 529 | 15,3 |
| 22. Productos cerámicos | 4.748 | 4.571 | -177 | -3,7 |
| 23. Azulejos | 14.807 | 17.776 | 2.969 | 20,1 |
| 24. Materiales de construcción | 7.161 | 6.654 | -507 | -7,1 |
| 25. Otros productos minerales no metálicos | 4.871 | 5.756 | 885 | 18,2 |
| 26. Siderometalurgia | 3.943 | 3.345 | -598 | -15,2 |
| 27. Productos metálicos | 18.965 | 23.842 | 4.877 | 25,7 |
| 28. Maquinaria y equipo mecánico | 11.708 | 15.077 | 3.369 | 28,8 |
| 29. Equipo informático e instrumentos de precisión | 6.134 | 3.194 | -2.940 | -47,9 |
| 30. Material eléctrico y electrónico | 6.276 | 5.365 | -911 | -14,5 |
| 31. Automóviles y componentes | 12.373 | 13.205 | 832 | 6,7 |
| 32. Otro material de transporte | 1.949 | 1.990 | 41 | 2,1 |
| 33. Muebles | 25.671 | 23.744 | -1.927 | -7,5 |
| 34. Juegos y juguetes | 3.737 | 4.126 | 389 | 10,4 |
| 35. Manufacturas diversas | 4.487 | 4.055 | -432 | -9,6 |
| TOTAL | 288.019 | 316.083 | 28.064 | 9,7 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del IVE (varios años): Estadística Industrial.

1.2.5.- Evolución de la productividad

Respecto a la productividad aparente del trabajo (definida por el cociente entre el VAB y el número de trabajadores), el cuadro 1.7 recoge la evolución en el período 1981-92 medida en pesetas constantes. Como puede apreciarse, la industria manufacturera valenciana tan sólo ha aumentado su productividad en un 22,1% durante esta década y, lo que es más preocupante, ha visto reducidos sus niveles en el período 1986-92 (caída del 5,6%).

El proceso de reestructuración y el giro sectorial de la actividad industrial hacia sectores más intensivos en capital subyace al incremento de la productividad de la industria valenciana durante el período 1981-92, explicando en buena medida la aproximación a la productividad media nacional del sector industrial. En efecto, la evolución de la productividad aparente de las principales actividades industriales valencianas difiere considerablemente entre sectores, siendo significativamente más favorable en material de transporte⁸, bebidas alcohólicas, productos químicos, artes gráficas, material eléctrico y electrónico, productos cerámicos y, en general, muy desfavorable en los tradicionales (confecciones, muebles de madera, alfombras, géneros de punto). Sin embargo, hay excepciones importantes entre estos últimos sectores, destacando el aumento de productividad de "juegos y juguetes" y la industria del calzado-piel.

Durante el período 1993-96 la productividad de la industria valenciana creció un 5,2%, siendo ello el resultado, como ocurría en el período anterior, de una dinámica bien diferenciada de las distintas actividades (ver cuadro 1.8). Lo primero que destaca es el fuerte incremento de los sectores del automóvil y material de transporte (el 225% y el 123%, respectivamente), fruto de una elevada expansión del VAB acompañada de un crecimiento muy moderado en los niveles de empleo, lo cual deriva del carácter intensivo en capital de dichas actividades. En el mismo sentido, aunque con un incremento menos espectacular de la productividad, aparecen otros sectores en los que el aumento del valor añadido se ha visto acompañado de una reducción del empleo o de un crecimiento menor al experimentado por el VAB. Se trata, por un lado, de los sectores siderometalúrgico, químico, materiales de construcción, "bebidas y tabaco" y "otros productos alimenticios", los cuales han visto disminuir su empleo. Por otro lado, de los sectores de artes gráficas, papel, fibras, hilados y tejidos y maquinaria y equipo mecánico, en los que el crecimiento del empleo ha sido inferior al que se ha producido en el VAB.

La otra cara de la moneda estaría en las actividades que han visto reducida su productividad o apenas la han incrementado, entre las que se encuentran los sectores tradicionales con fuerte implantación en la industria valenciana. Sin embargo, ese hecho es el resultado de dos comportamientos claramente diferenciados. Por una parte, encontramos actividades como el calzado, los acabados textiles, la industria azulejera o los juguetes, en las que la reducción de la productividad (leve crecimiento en el caso de los juguetes) es debida a la fuerte creación de empleo durante el período, habiendo mostrado también un comportamiento alcista en la evolución del VAB. La situación es muy distinta, por otra parte, para el grupo de actividades en las que la reducción de la productividad es fruto de una caída del valor añadido, no suficientemente contrarrestada por la evolución negativa del empleo. Se trata de los sectores de "equipo informático e instrumentos de precisión" (el mal comportamiento de este sector está relacionado con la crisis y reestructuración de IBM), géneros de punto, confección y muebles (en este sector la productividad crece levemente pero se debe a una caída superior del empleo a la registrada en el VAB). Es, por lo tanto, este último grupo de actividades el que presenta una evolución más preocupante.

⁸ Este sector, sin embargo, sufre una fuerte reducción de la productividad en el período 1986-92, debido a un aumento del empleo y a una reducción de su VAB en pesetas constantes, lo que no parece tener una explicación sencilla, dada la importancia de su contenido tecnológico y el alto grado de automatización existente.

Cuadro I.7: Evolución de la productividad (ratio entre el VAB a coste de los factores en millones de ptas. constantes de 1980 y el empleo industrial), 1981-92.

| | 1981 | 1986 | 1992 | 92-81 (%) | 92-86 (%) |
|---|------|------|------|--------------|--------------|
| 3. Siderurgia y 1ª transformación hierro y acero | 2,8 | 2,7 | 1,8 | -34,6 | -31,0 |
| 4. Producción y 1ª transformación metales no féreos | 2,2 | 1,6 | 1,5 | -29,9 | -6,0 |
| 5. Minerales no metálicos y canteras | 1,3 | 1,3 | 2,3 | 68,8 | 72,0 |
| 6. Materiales de construcción y vidrio | 1,0 | 1,1 | 1,2 | 22,5 | 11,3 |
| 7. Cementos, cal y yeso | 4,4 | 4,6 | 2,9 | -34,6 | -37,9 |
| 8. Hormigón y derivados cemento | 1,3 | 1,3 | 1,5 | 13,9 | 20,2 |
| 9. Piedra natural, otros minerales no metálicos | 1,6 | 1,2 | 1,5 | -9,2 | 20,7 |
| 10. Productos cerámicos | 1,5 | 1,7 | 1,9 | 29,2 | 13,3 |
| 11. Productos químicos industriales | 1,9 | 2,5 | 3,0 | 58,2 | 22,0 |
| 12. Otros productos químicos | 2,1 | 2,4 | 2,1 | 0,2 | -10,4 |
| 13. Fundiciones y forja | 1,0 | 1,2 | 1,2 | 14,4 | 3,2 |
| 14. Carpintería metálica, depósitos, calderería | 1,0 | 0,8 | 1,1 | 10,7 | 27,4 |
| 15. Artículos metálicos y talleres mecánicos | 1,2 | 1,2 | 1,3 | 11,4 | 8,5 |
| 16. Maquinaria, equipo mecánico, ordenadores | 1,4 | 2,0 | 1,5 | 5,2 | -24,0 |
| 17. Material eléctrico y electrónico | 1,1 | 1,3 | 1,4 | 29,3 | 9,9 |
| 18. Automóviles, piezas y accesorios | 2,2 | 3,7 | 2,2 | 2,7 | -40,5 |
| 19. Construcción material de transporte colectivo | 0,7 | 2,3 | 2,0 | 189,8 | -15,4 |
| 20. Productos alimenticios | 1,5 | 2,2 | 1,4 | -7,2 | -35,8 |
| 21. Conservas | 1,0 | 1,3 | 1,4 | 40,8 | 6,5 |
| 22. Molinería, pan, galletas, pastelería | 0,9 | 0,9 | 0,9 | 2,9 | 5,5 |
| 23. Cacao, chocolate, confitería | 1,6 | 1,6 | 1,5 | -8,2 | -6,9 |
| 24. Otros productos alimenticios | 1,6 | 2,1 | 2,2 | 33,6 | 4,3 |
| 25. Bebidas alcohólicas | 2,0 | 2,9 | 3,7 | 85,9 | 25,3 |
| 26. Bebidas no alcohólicas y tabaco | 3,5 | 3,5 | 3,5 | 1,0 | 0,7 |
| 27. Preparación, hilado y tejido | 1,3 | 1,4 | 1,3 | -1,4 | -4,9 |
| 28. Géneros de punto | 1,1 | 0,9 | 1,1 | -5,2 | 19,4 |
| 29. Acabados textiles | 1,3 | 1,4 | 1,4 | 11,6 | -0,1 |
| 30. Alfombras y otras industrias textiles | 1,1 | 1,4 | 1,1 | -6,0 | -22,6 |
| 31. Pieles curtidas | 1,3 | 1,7 | 1,6 | 29,1 | -4,8 |
| 32. Cuero | 0,8 | 1,0 | 1,0 | 17,7 | -2,5 |
| 33. Calzado | 1,0 | 1,2 | 1,1 | 7,7 | -13,6 |
| 34. Confecciones | 1,2 | 1,1 | 1,0 | -12,8 | -6,8 |
| 35. Aserrado e industria de la madera | 0,9 | 1,0 | 0,9 | 2,0 | -6,7 |
| 36. Muebles de madera | 1,0 | 0,9 | 0,9 | -9,6 | 4,9 |
| 37. Papel y cartón | 1,4 | 1,6 | 1,8 | 30,8 | 8,8 |
| 38. Artes gráficas y edición | 1,0 | 1,3 | 1,4 | 49,5 | 12,4 |
| 39. Transformación del caucho | 1,1 | 1,0 | 1,3 | 10,9 | 24,8 |
| 40. Transformación de materias plásticas | 1,2 | 1,4 | 1,5 | 21,5 | 6,1 |
| 41. Juegos y juguetes | 1,6 | 1,6 | 2,4 | 56,0 | 49,5 |
| 42. Manufacturas diversas | 0,9 | 0,9 | 0,9 | -1,2 | 2,4 |
| TOTAL INDUSTRIA Comunidad Valenciana | 1,4 | 1,8 | 1,7 | 22,1 | -5,6 |

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta Industrial del IVE

Cuadro I.8 : Evolución de la productividad (ratio entre el VAB a salida de fábrica en millones de ptas. constantes de 1986 y el empleo industrial), 1993-96.

| | 1993 | 1996 | 96-93 | 96-93 (%) |
|--|------|------|-------|-----------|
| TOTAL INDÚSTRIA VALENCIANA | 2,8 | 3,0 | 0,1 | 5,2 |
| 01. Energía y agua | 14,9 | 16,1 | 1,1 | 7,6 |
| 02. Extracción de minerales | 4,2 | 5,0 | 0,8 | 18,3 |
| 03. Cárnicas | 2,5 | 2,7 | 0,2 | 6,1 |
| 04. Zumos y conserves | 2,3 | 2,8 | 0,6 | 24,3 |
| 05. Lácteos | 4,1 | 4,4 | 0,4 | 9,1 |
| 06. Productos de panadería y pastelería | 2,1 | 1,9 | -0,2 | -8,8 |
| 07. Bebidas y tabaco | 5,0 | 6,2 | 1,3 | 25,7 |
| 08. Otros productos alimentarios | 2,7 | 3,6 | 1,0 | 37,2 |
| 09. Fibras, hilos y tejidos | 2,6 | 3,0 | 0,4 | 15,3 |
| 10. Acabados de textiles | 2,5 | 2,4 | -0,1 | -4,3 |
| 11. Otras industrias textiles | 2,1 | 2,2 | 0,1 | 6,6 |
| 12. Géneros de punto | 2,2 | 2,0 | -0,2 | -8,0 |
| 13. Confección prendas de vestir | 1,5 | 1,4 | -0,2 | -10,1 |
| 14. Curtición y artículos en piel | 1,9 | 1,9 | 0,0 | 0,4 |
| 15. Calzado | 1,7 | 1,7 | 0,0 | -1,2 |
| 16. Madera | 1,7 | 1,9 | 0,1 | 8,6 |
| 17. Papel y cartón | 3,7 | 4,2 | 0,5 | 13,3 |
| 18. Artes gráficas y edición | 2,4 | 2,7 | 0,3 | 13,5 |
| 19. Química | 4,6 | 5,2 | 0,6 | 12,0 |
| 20. Caucho y plástico | 2,7 | 2,8 | 0,2 | 6,1 |
| 21. Vidrio | 2,3 | 2,2 | -0,1 | -3,9 |
| 22. Productos cerámicos | 2,0 | 2,1 | 0,1 | 5,7 |
| 23. Azulejos | 4,5 | 4,2 | -0,3 | -6,1 |
| 24. Materiales de construcción | 3,6 | 4,2 | 0,6 | 16,7 |
| 25. Otros productos minerales no metálicos | 2,6 | 2,7 | 0,1 | 5,8 |
| 26. Siderometalurgia | 3,8 | 5,5 | 1,7 | 43,5 |
| 27. Productos metálicos | 2,2 | 2,3 | 0,1 | 3,9 |
| 28. Maquinaria y equipo mecánico | 2,5 | 2,7 | 0,2 | 6,7 |
| 29. Equipo informático e instrumentos de precisión | 9,2 | 3,4 | -5,8 | -63,0 |
| 30. Material eléctrico y electrónico | 2,6 | 2,8 | 0,2 | 9,3 |
| 31. Automóviles y componentes | 1,6 | 5,1 | 3,5 | 224,9 |
| 32. Otro material de transporte | 1,8 | 4,0 | 2,2 | 122,9 |
| 33. Muebles | 1,8 | 1,8 | 0,0 | 1,4 |
| 34. Juegos y juguetes | 3,2 | 3,3 | 0,1 | 2,5 |
| 35. Manufacturas diversas | 1,8 | 1,8 | 0,0 | 0,0 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Estadística Industrial del IVE

1.2.4. Vinculación territorial del sector industrial

Una característica histórica de la economía valenciana es el carácter eminentemente endógeno de su proceso de industrialización. Si hiciéramos una clasificación general de los sectores industriales más proyectados al exterior según su origen y control, tendríamos que en 1992 alrededor del 55% del V.A.B. industrial procede de los sectores propiamente endógenos⁹ y el 30% de las de carácter exógeno¹⁰, lo que implica que si bien siguen predominando las actividades de base endógena, la influencia externa es ya importante. Pero lo más relevante, como se puede comprobar en el cuadro I.9, es que entre 1981 y 1992 la industria de base endógena ha perdido un 8.5% de su VAB en pesetas constantes frente a una reducción de sólo el 1% en el resto de la industria, que incluye actividades de carácter exógeno y mixtas.

No puede concluirse de estos primeros datos que se está produciendo un proceso de desvinculación de la base industrial valenciana. En efecto, si analizamos el subperíodo 1986-92 podemos comprobar que el VAB de la industria endógena ha crecido un 7.8% frente a una reducción del 1.5% en el resto de la industria. Por tanto, se ha frenado la pérdida de peso de los sectores de base endógena ya que en el año 1992 aún suponían el 54.7% del VAB industrial valenciano, perdiendo tan sólo dos puntos respecto a su peso en 1981. Este fenómeno resulta muy indicativo de que la mayor integración económica en la Unión Europea no tiene por que suponer un grave problema para un buen número de subsectores industriales de base endógena, especialmente en el caso de que se opte por potenciar las ventajas competitivas derivadas de la diferenciación del producto.

Por otro lado, los principales exponentes de la industria que pivota sobre capital y conocimientos externos, como ocurre con automóviles, piezas y accesorios, o cuyas primeras bases fueron exógenas, como productos químicos industriales, están experimentando o han experimentado un importante proceso de endogeneización (especialmente el último sector) que disminuye significativamente la "volatilidad" que su condición de sectores de origen y control exógeno define.

Cuadro I.9: Evolución del peso relativo de la industria endógena valenciana en términos de VAB a coste de los factores (porcentajes), 1981-92.

| | 1981 | 1986 | 1992 | 92-81 (%) | 92-86 (%) |
|-------------------------|------|------|------|-----------|-----------|
| Industria Endógena | 56,7 | 52,5 | 54,7 | -8,5 | 7,8 |
| Industria Exógena-Mixta | 43,3 | 47,5 | 45,3 | -1,0 | -1,5 |
| TOTAL | 100 | 100 | 100 | -5,3 | 3,4 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Encuesta Industrial del IVE.

⁹ "Minerales no metálicos", "cerámica", "otros productos químicos", "fundición y forja", "conservas", "cacao, chocolate y confitería", "otros productos alimenticios", "bebidas alcohólicas", "textil", "alfombras", "cuero y calzado", "confección", "madera y mueble", "papel y cartón", "transformados del caucho", "materiales plásticos" y "juegos y juguetes".

¹⁰ Algunos sectores de carácter mixto, como "maquinaria, equipo mecánico, ordenadores e instrumentos de precisión", y "molinería, pastelería y galletas" no se han incluido en ningún bloque. Los básicamente orientados al mercado local tampoco se han considerado.

1.3.- ESTRUCTURA EMPRESARIAL

Con un tamaño medio empresarial de 12 personas por establecimiento en 1996, la industria valenciana puede conceptuarse como minifundista (ver cuadro I.10). Este tamaño está por debajo de la media española y muy lejos de los tamaños medios empresariales de las economías líderes europeas.

La reducida dimensión de la industria valenciana es fácilmente perceptible con sólo observar que el 88% de los establecimientos tenían en 1996 menos de veinte personas ocupadas y el 97% menos de cincuenta. Respecto a la ocupación, el 65,3% de los trabajadores industriales valencianos se encuentran en empresas de menos de 50 trabajadores. Sin embargo, se acusa una marcada dualización de la estructura industrial. En efecto, aunque sólo el 1% de las establecimientos industriales valencianos tiene más de cien puestos de trabajo, éstos concentran el 42,3% del VAB industrial y el 23,4% del empleo total. Además, este grupo de empresas se caracteriza por tener niveles de productividad un 81% superiores a la media del conjunto de la industria valenciana y casi tres veces superiores a los de las empresas de menos de 20 trabajadores. El tamaño medio de este colectivo de establecimientos de mayor dimensión es de 269 empleados.

Cuadro I. 10: Principales variables económicas por estratos de ocupación, 1996.

| Variables | | Total Industria | Estratos de ocupación | | | |
|--------------------------|-----------|--------------------|-----------------------|---------|---------|-----------|
| | | | 1 a 19 | 20 a 49 | 50 a 99 | 100 y más |
| Establecimientos* | Total | 26.374 | 23.223 | 2.348 | 528 | 275 |
| | % | 100,0 | 88,1 | 8,9 | 2,0 | 1,0 |
| Personas ocupadas | Total | 316.083 | 137.956 | 68.549 | 35.622 | 73.957 |
| | % | 100,0 | 43,6 | 21,7 | 11,3 | 23,4 |
| VAB (salida de fábrica) | mill. pts | 1.472.013 | 404.234 | 267.872 | 177.172 | 622.736 |
| | % | 100,0 | 27,5 | 18,2 | 12,0 | 42,3 |
| VAB / ocupado | mill. pts | 4,66 | 2,93 | 3,91 | 4,97 | 8,42 |
| | Total=100 | 100,0 | 62,9 | 83,9 | 106,8 | 180,8 |
| Ocupados/establecimiento | Total | 12,0 | 5,9 | 29,2 | 67,5 | 268,9 |

*Hace referencia a las unidades de actividad económica a nivel local.

Fuente: Elaboración propia a partir de IVE: Encuesta Industrial de Empresas de la Comunidad Valenciana, 1996.

En términos dinámicos es interesante destacar, a partir de la observación del cuadro I.11, las siguientes cuestiones:

a) la distribución del número de establecimientos por estratos de ocupación mantiene una gran estabilidad en el período 1984-96. Los establecimientos más grandes reducen ligeramente su participación en el total (especialmente en el período 92-96) y los de menos de 20 trabajadores aumentan unas décimas su participación.

b) en cambio, la evolución del número de personas ocupadas muestra un aumento significativo del peso relativo de las empresas más pequeñas, pasando de suponer el 30,3% del empleo en 1984 al 43,6% en 1996, a costa casi exclusivamente de la reducción del empleo en las más grandes (que pasan de representar el 34,6% del total a sólo el 23,4%).

c) Respecto al VAB, la evolución ha sido similar a la de la ocupación, aunque de menor cuantía. En efecto, las empresas más grandes pasan de representar el 50,3% del VAB en 1984 a tener el 42,3% en 1996. Si se tiene presente que su participación en el empleo ha descendido bastante más de lo que lo ha hecho en el VAB, nos encontramos ante un fenómeno de crecimiento desigual de la productividad por tamaños empresariales, especialmente en el período 1988-96. De esta forma la divergencia entre los niveles de productividad de las grandes empresas respecto a las pequeñas no ha dejado de aumentar.

Cuadro I.11: Evolución de la estructura empresarial por estratos de ocupación, 1984-1996 (en porcentajes).

| 1996 | 1-19 | 20-49 | 50-99 | 100 + | Total |
|----------------------|------|-------|-------|-------|-------|
| Establecimientos* | 88,1 | 8,9 | 2,0 | 1,0 | 100,0 |
| Ocupación | 43,6 | 21,7 | 11,3 | 23,4 | 100,0 |
| VAB (salida fabrica) | 27,5 | 18,2 | 12,0 | 42,3 | 100,0 |

| 1992 | 1-19 | 20-49 | 50-99 | 100 + | Total |
|--------------------|------|-------|-------|-------|-------|
| Establecimientos | 87,7 | 9,1 | 2,0 | 1,3 | 100,0 |
| Ocupación | 35,1 | 22,9 | 11,5 | 30,4 | 100,0 |
| VAB coste factores | 22,3 | 17,9 | 11,3 | 48,5 | 100,0 |

| 1984 | 1-19 | 20-49 | 50-99 | 100 + | Total |
|--------------------|------|-------|-------|-------|-------|
| Establecimientos | 87,5 | 8,9 | 2,1 | 1,4 | 100,0 |
| Ocupación | 30,3 | 22,8 | 12,3 | 34,6 | 100,0 |
| VAB coste factores | 19,5 | 18,4 | 11,8 | 50,3 | 100,0 |

*Hace referencia a las unidades de actividad económica a nivel local.
Fuente: Elaboración propia con datos de la *Encuesta Industrial* del IVE.

Este fenómeno observado encuentra su explicación en el hecho de que una buena parte de los sectores industriales cuyo VAB ha crecido en términos reales han experimentado un proceso de concentración empresarial (automóviles, cerámica y química industrial). Lo mismo ha ocurrido con el sector de alimentación. Se da además la circunstancia de que todos estos sectores son intensivos en capital o han experimentado un proceso de racionalización productiva. En cambio, los sectores tradicionales (calzado, textil-confección, madera y juegos y juguetes) han asistido a una agudización del minifundismo.

El primer proceso es indudable que resulta positivo al permitir a las empresas una mejor adaptación a las crecientes exigencias en materia comercial, de información y de I+D, al tiempo que se obtienen economías de escala productivas en sectores intensivos en capital e I+D. No obstante, tanto en el sector cerámico como en productos químicos el tamaño empresarial sigue siendo inferior al de los competidores, lo que no deja de plantear problemas en el campo de la comercialización. La experiencia de la cooperación interempresarial existe, especialmente en el sector cerámico, tanto a nivel productivo como comercial y tecnológico, pero es de carácter ocasional, tal y como se analizará en profundidad en el capítulo dedicado a este sector. En la industria alimentaria la concentración se está dando mediante procesos de adquisición por parte de empresas extranjeras, siendo muy raros los fenómenos de cooperación interempresarial.

El proceso seguido en los sectores tradicionales es, por el contrario, preocupante. El crecimiento del minifundismo puede agudizar problemas endémicos del sector, como la escasa capacidad financiera, la dependencia comercial, los déficits de capacidad de gestión y marketing, la falta de decisión o capacidad financiera para impulsar el desarrollo tecnológico, el diseño y la imagen de marca autóctona, etc. En cualquier caso, como explicaremos posteriormente en cada uno de los estudios sectoriales, la cuestión clave a este respecto no es tanto conocer el número de empleados por planta sino el carácter de la estrategia empresarial, así como la existencia y características cualitativas de las redes empresariales. En cualquier caso, la necesidad de crecimiento del tamaño empresarial y de constitución de alianzas estratégicas se hace sentir con mayor agudeza en una economía crecientemente internacionalizada.

1.4.- ESTRUCTURA INDUSTRIAL Y MERCADO DE TRABAJO

El predominio de sectores intensivos en mano de obra poco cualificada, así como la fuerte concentración del empleo en sectores tradicionales y en pequeñas empresas de baja productividad, influye en el nivel salarial de la región. Las características sectoriales y la estrategia empresarial influyen también en las exigencias de cualificación, en la formación de los trabajadores, en la flexibilidad laboral y en el compromiso obrero con el proceso productivo. Si el nivel salarial es un factor de competitividad, la cualificación de directivos y trabajadores, así como la flexibilidad y grado de compromiso e iniciativa laboral también lo son, definiendo una de las principales fuentes de creatividad y capacidad de adaptación al cambio en las sociedades desarrolladas.

La Comunidad Valenciana es una de las regiones españolas con menor ganancia media por trabajador, según la *Encuesta de salarios*, situándose por debajo del salario medio nacional y sólo por encima de Extremadura, Castilla-La Mancha, Murcia, Galicia y Baleares. En relación al Arco Mediterráneo, el nivel medio salarial por hora y obrero es inferior al de Andalucía y significativamente inferior al de Cataluña. Dentro de lo que es el área de mayor dinamismo nacional, la Comunidad Valenciana es la región con menor nivel salarial, lo que en principio supone un factor de ventaja en costes.

Tal situación, sin embargo, es la consecuencia lógica del mayor peso relativo de los sectores intensivos en mano de obra poco cualificada, cuyos salarios por hora son significativamente inferiores a la media, especialmente los del sector textil, cuero-calzado y madera-mueble. El cambio sectorial observado conlleva, sin embargo, unas modificaciones que derivan no sólo de los superiores salarios medios de los sectores en ascenso, sino también del mayor dinamismo salarial de dichos sectores a lo largo de los años ochenta.

Una característica de los sectores dominantes en la industria valenciana es el débil grado de cualificación tanto empresarial como de los trabajadores. Comparando con otros espacios es posible apreciar que el personal cualificado representa en la industria valenciana un porcentaje significativamente inferior (menos de la mitad) al de la media de las regiones atrasadas de la UE y similar al del bloque de regiones atrasadas de España (Calvo y González, 1991).

Esta situación, junto a las insuficiencias apreciadas en la oferta de personal cualificado en general y en especial con capacidad para utilizar nuevas tecnologías, plantea serios problemas para la adaptación en una época en que el cambio, la diferenciación y la

calidad son tanto o más importantes que los precios. Si se tiene presente que difícilmente se podrá competir en costes con otras regiones más atrasadas de la Unión Europea, y en especial con los nuevos países industrializados, es forzoso reconocer que la industria valenciana tiene en su tradicional factor de competitividad, los recursos humanos, uno de sus principales puntos débiles.

Pero tanto esto último como los bajos salarios relativos resultan ser la consecuencia lógica del modelo de industrialización y la estrategia empresarial seguida. Si bien los déficits de oferta de cualificación se hacen notar en el presente, es necesario reconocer que no son más que la consecuencia de una demanda débil e incierta de personal más cualificado que no ha estimulado ni el reciclaje, ni la formación, ni la respuesta espontánea del propio mercado de trabajo. El marcado predominio de la pequeña empresa, con un empresariado poco formado y escasamente sensible a las exigencias de formación (Sanchís, Picó y Olmos, 1988) que impone una realidad cambiante, son factores que explican en gran parte el problema.

La estrategia empresarial y la legislación laboral han conformado un nuevo problema de doble dimensión, social y económica. La estrategia de flexibilidad defensiva impuesta en esta región en los sectores tradicionales durante el período analizado ha impulsado significativamente el trabajo sumergido y ha desarrollado espectacularmente la contratación temporal (el 38,6% de la contratación total en 1990¹¹ frente al 31,4% en España y menos del 10% en los países de la UE sin incluir Grecia y Portugal¹²). Semejante realidad no propicia el compromiso de los trabajadores en la producción y genera una situación de inestabilidad e incertidumbre poco favorable a la cualificación obrera.

1.5.- DINÁMICA INVERSORA

Un indicador interesante de dinámica industrial lo constituye la evolución de la inversión registrada. Esta variable no sólo refleja la evolución de la capacidad productiva, sino también la modernización y cambio tecnológico de la industria, lo que permite valorar el dinamismo de un espacio y la evolución de su capacidad competitiva. Sin embargo, es importante resaltar que los datos de inversión registrada recogen únicamente los proyectos de cierta envergadura que exigen su registro legal, tendiendo a infravalorar, por tanto, las inversiones de escasa cuantía que son la nota dominante en la industria tradicional valenciana.

En el cuadro I.12 aparecen los datos sobre las inversiones registradas en el período 1980-96. Se ha intentado evitar el comportamiento relativamente errático que se puede observar si se analiza una serie entera de datos de inversión. Para ello se ha obtenido la media anual de cuatro periodos diferentes durante los que el conjunto de la economía española ha experimentado una clara oscilación cíclica en la tasa de crecimiento del producto interior bruto. Lo que muestran dichos datos es que la inversión industrial valenciana en pesetas constantes ha experimentado una evolución desigual en los cuatro periodos cíclicos de la economía española y valenciana. Los periodos de recesión coinciden con los de menor inversión registrada (1980-85 y, con niveles superiores en un 31%, 1992-94) mientras que el período 1986-91, de reactivación, muestra un fuerte impulso de la inver-

¹¹ Torrelles (1991).

¹² OCDE (1991), pág.117-119.

sión, que casi dobla la del período de crisis anterior. Si analizamos estas inversiones diferenciando entre ampliaciones y nuevas inversiones se puede constatar cómo en los períodos de recesión predominan las ampliaciones mientras en el período 86-91, aunque mayoritarias, estas inversiones tienen un menor peso relativo y las nuevas inversiones presentan mucho más dinamismo. Por otra parte, tanto el nivel de la inversión (un 41% mayor que en el período 80/85) como el protagonismo relativo en la misma de las nuevas industrias, muestran cómo en el bienio 95/96 se inicia un nuevo cambio de tendencia.

Cuadro I.12: Evolución de la inversión industrial registrada en la Comunidad Valenciana (medias anuales, en miles de pesetas de 1980)

| | Nuevas Industrias | | Ampliaciones | | TOTAL | |
|---------|-------------------|-----|--------------|-----|------------|-----|
| | Valor | % | Valor | % | Valor | % |
| 1980/85 | 4.893.071 | 100 | 7.290.191 | 100 | 12.183.262 | 100 |
| 1986/91 | 11.071.509 | 226 | 12.190.246 | 167 | 23.261.755 | 191 |
| 1992/94 | 5.800.722 | 119 | 10.142.006 | 139 | 15.942.729 | 131 |
| 1995/96 | 7.986.571 | 163 | 9.177.079 | 126 | 17.163.650 | 141 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Consellería d'Indústria, Comerç i Turisme.

A nivel sectorial el comportamiento durante el período 1980-96 ha sido muy desigual, como se puede observar en el cuadro I.13, del que se infieren las siguientes ideas:

1. Los sectores de mayor peso inversor en el conjunto del período estudiado son "vidrio y cerámica" (16.7%), "material de transporte" (11.6%), "textil-confección" (10.5%) y "alimentación" (7.5%). Destaca el bajo peso inversor sobre el total del sector de "madera-mueble" (5,9%) y especialmente la industria del "cuero-calzado" (4.1%), lo que pone de relieve la débil capitalización de estos sectores en los tres últimos lustros.

2. En el período de crecimiento 1986-91 la inversión de la industria valenciana aumentó un 100.7% sobre la realizada en el período anterior, destacando los aumentos producidos en la actividad de "extracción de materiales de construcción", "material de transporte", "industria química", "vidrio y cerámica", "artes gráficas y edición" y "papel", así como la "producción y primera transformación de metales". El "textil" es el único de los sectores tradicionales que reduce su inversión total en este período, lo que puede ser debido a una contracción en el número de empresas existentes.

3. Durante el período de crisis 1992-94 se produjo una reducción de la inversión total en pesetas constantes del 36.9% en el conjunto de la industria manufacturera valenciana. Las mayores caídas correspondieron a "bebidas y tabaco", "industria química", "alimentación", "calzado" y "textil-confección". Los únicos sectores que aumentaron su inversión en este período son los de instrumentos de "precisión-óptica", "papel" y el de "material eléctrico y electrónico"¹³.

¹³ Este sector experimentó una fuerte reducción en su inversión media en el período 1986-91, quizás como consecuencia de la fuerte política de inversiones realizada en el período 1980-85 debido a las nuevas inversiones derivadas de la instalación de una planta de producción de la multinacional IBM. El mismo fenómeno aparece si se compara la inversión en el período 1973-85 con el de 1986-89 (Monfort y Andrés, 1990) en el que destaca que el sector de "automóviles" no experimenta un aumento de la inversión por la desproporción existente entre la gran inversión que supuso la implantación de la Ford en los años setenta y las posteriores inversiones.

4. En el bienio 1995-96 la inversión industrial valenciana alcanza un nivel superior al del período anterior en un 13.7%, lo que muestra el inicio del cambio de tendencia. Sin embargo, dicho cambio no es experimentado por todos los sectores industriales valencianos. En poco más de la mitad de los mismos el volumen inversor cae, tratándose generalmente de la continuación de la caída del período de recesión anterior, aunque en otros casos lo que tiene lugar es la incapacidad de mantener el crecimiento experimentado en el período de recesión (siendo los casos más evidentes los de material eléctrico y electrónico y el del papel). Las mayores tasas de crecimientos han sido las de "bebidas y tabaco", "textil" (no acompañado de la confección), extracción y fabricación de materiales de construcción y vidrio y cerámica.

Cuadro I.13: Evolución de la inversión industrial registrada en la Comunidad Valenciana por sectores de actividad (medias anuales, en millones de pesetas de 1980).

| Sector/Año | 80/96 | | Valor medio anual | | | | Tasas de variación (%) | | |
|-----------------------------------|---------------|--------------|-------------------|---------------|---------------|---------------|------------------------|--------------|-------------|
| | Valor | % vertical | 80/85 | 86/91 | 92/94 | 95/96 | 86/91-80/5 | 97/4-86/91 | 95/6-92/4 |
| Prod. y 1ª transform. metales | 596 | 3,6 | 389 | 1.140 | 203 | 175 | 193,2 | -82,2 | -13,8 |
| Extracción mat. construcción | 375 | 2,3 | 77 | 476 | 439 | 872 | 515,6 | -7,7 | 98,5 |
| Fabricación mat.construcción | 395 | 2,4 | 230 | 642 | 243 | 377 | 178,9 | -62,2 | 55,3 |
| Industria piedra natural | 192 | 1,2 | 107 | 255 | 207 | 240 | 139,6 | -19,1 | 16,4 |
| Vidrio y Cerámica | 2.734 | 16,7 | 1.049 | 3.600 | 2.675 | 5.282 | 243,2 | -25,7 | 97,5 |
| Industria Química | 1.085 | 6,6 | 440 | 1.985 | 761 | 809 | 351,3 | -61,7 | 6,3 |
| Fabricación prod.metálicos | 955 | 5,8 | 609 | 1.517 | 785 | 561 | 149,1 | -48,2 | -28,5 |
| Maquinaria y equipo mecánico | 326 | 2,0 | 244 | 454 | 316 | 206 | 86,3 | -30,3 | -34,9 |
| Material eléctrico electrónico | 770 | 4,7 | 1.595 | 321 | 449 | 124 | -79,9 | 39,7 | -72,3 |
| Material de transporte | 1.906 | 11,6 | 684 | 3.320 | 2.085 | 1.056 | 385,1 | -37,2 | -49,4 |
| Instrumentos precisión/óptica | 27 | 0,2 | 9 | 26 | 51 | 49 | 173,2 | 96,8 | -4,7 |
| Alimentación | 1.221 | 7,5 | 1.297 | 1.510 | 725 | 873 | 16,4 | -52,0 | 20,4 |
| Bebidas y Tabaco | 342 | 2,1 | 269 | 505 | 109 | 424 | 87,7 | -78,3 | 287,6 |
| Textil | 1.299 | 7,9 | 1.397 | 1.293 | 745 | 1.853 | -7,4 | -42,4 | 148,6 |
| Cuero | 129 | 0,8 | 109 | 156 | 125 | 111 | 42,6 | -19,8 | -11,1 |
| Calzado | 533 | 3,3 | 454 | 712 | 367 | 479 | 56,9 | -48,5 | 30,4 |
| Confecciones Textiles | 423 | 2,6 | 386 | 606 | 320 | 142 | 57,1 | -47,3 | -55,6 |
| Madera | 560 | 3,4 | 365 | 772 | 520 | 568 | 111,4 | -32,6 | 9,1 |
| Muebles de madera | 412 | 2,5 | 341 | 535 | 390 | 294 | 56,8 | -27,1 | -24,6 |
| Papel | 571 | 3,5 | 244 | 684 | 956 | 636 | 180,7 | 39,8 | -33,5 |
| Artes gráficas y edición | 465 | 2,8 | 223 | 669 | 486 | 543 | 199,4 | -27,4 | 11,8 |
| Caucho y plástico | 866 | 5,3 | 556 | 1.167 | 1.171 | 436 | 110,1 | 0,3 | -62,7 |
| Joyería y bisutería | 34 | 0,2 | 30 | 46 | 30 | 15 | 56,7 | -34,6 | -51,3 |
| Juguetes | 95 | 0,6 | 100 | 112 | 86 | 42 | 11,8 | -23,4 | -51,7 |
| Ind.manufactureras diversas | 65 | 0,4 | 59 | 98 | 17 | 53 | 65,4 | -82,3 | 204,8 |
| TOTAL Comunidad Valenciana | 16.376 | 100,0 | 11.262 | 22.600 | 14.260 | 16.216 | 100,7 | -36,9 | 13,7 |

Nota: no se incluye el sector de energía y agua.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Conselleria d'Indústria, Comerç i Turisme.

1.6.- ACTIVIDAD DE I+D Y DISEÑO EN LA INDUSTRIA VALENCIANA

El sistema regional de innovación valenciano se caracteriza por la escasa relevancia que tienen las actividades de I+D. Según los datos del INE, para 1996 el porcentaje de gasto en I+D sobre el PIB se situaba en el 0,58%, por debajo de la media española (0,87%) y bastante alejado de la media de los 15 países de la UE (1,84%). Pero lo más importante es que la principal causa del bajo esfuerzo tecnológico se debe al escaso interés mostrado por el empresariado, como indica el hecho de que mientras las regiones más industrializadas de España tienen un ratio de financiación de I+D por las empresas respecto a la financiación de I+D por el sector público superior al 50% del total, en la Comunidad Valenciana este ratio apenas supera el 30% (Martín et al., 1991).

Son pocas las empresas que realizan actividades de I+D y escasas las que contratan con centros de investigación externos (Fernández de Lucio, 1992). En general, la colaboración entre empresas y centros de investigación, aunque creciente y estimulada por las Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación y por los Institutos Tecnológicos, es aún poco relevante y de difícil realización, al no contar la práctica totalidad de las empresas valencianas con departamentos de I+D o de tecnología, lo que dificulta significativamente la interacción con los centros públicos de investigación.

Las causas principales de esta débil base en I+D están relacionadas con las características de la estructura productiva (básicamente con el tipo de especialización industrial y con la pequeña dimensión de las empresas), así como con las actitudes y competencias empresariales.

Como se desprende del cuadro I.14, los sectores tradicionales productores de bienes de consumo tienen un importante peso en el VAB industrial regional, representando, sin embargo, un porcentaje muy bajo de las actividades en I+D. Así, los sectores del "textil y la confección", "calzado y cuero", "madera, corcho y muebles" y "fabricación de productos metálicos" representaban el 27,1% del VAB y sólo el 2,9% del gasto en I+D. A estos sectores se pueden añadir otros también con un peso importante en el VAB y con una mayor inversión en actividades de I+D, aunque ésta sigue estando por debajo de su importancia relativa en la producción: "industrias de productos minerales no metálicos" (integrado básicamente por la cerámica), "energía y agua" y "alimentos, bebidas y tabaco". Finalmente, el sector de "material de transporte", que debe su importancia a la factoría de automóviles Ford, también presenta un gasto en I+D muy reducido (Sánchez et al., 1995).

Cuadro I.14: Valor Añadido y gastos empresariales en I+D, por ramas de actividad. Industria valenciana.

| RAMAS | VAB cf. | (%) | Gasto I+D | (%) |
|---------------------------------------|----------------|--------------|------------------|--------------|
| Energía y agua | 113164 | 10,5 | 1754,5 | 8,9 |
| Minerales metálicos | -- | 0,0 | -- | 0,0 |
| Prod. y 1ª transformación metales | 13585 | 1,3 | 1863,4 | 9,4 |
| Minerales no metálicos y canteras | 10371 | 1,0 | 65,6 | 0,3 |
| Ind. Productos minerales no metálicos | 134205 | 12,5 | 2144,7 | 10,8 |
| Industria Química | 57875 | 5,4 | 1548,9 | 7,8 |
| Fabricación de productos metálicos | 62751 | 5,8 | 232,3 | 1,2 |
| Maquinaria y equipo | 50109 | 4,7 | 6885,2 | 34,8 |
| Material eléctrico y electrónico | 10024 | 0,9 | 1891,4 | 9,5 |
| Material de transporte | 136131 | 12,6 | 410,4 | 2,1 |
| Alimentos bebidas y tabaco | 151772 | 14,1 | 1524,9 | 7,7 |
| Ind. textil y de la confección | 86936 | 8,1 | 126,9 | 0,6 |
| Calzado y cuero | 62292 | 5,8 | 115,9 | 0,6 |
| Madera, corcho y muebles | 79637 | 7,4 | 89,6 | 0,5 |
| Papel, artes gráficas y edición | 40225 | 3,7 | 75,3 | 0,4 |
| Transf. Caucho y materias plásticas | 46966 | 4,4 | 48,3 | 0,2 |
| Otras industrias manufactureras | 20304 | 1,9 | 1032,4 | 5,2 |
| TOTAL INDUSTRIA | 1076347 | 100,0 | 19809,582 | 100,0 |

VAB a coste de factores: año 1990, en millones de pts. Gasto en I+D: 1988-1991, miles de pts.
Fuente: Sánchez et al. (1995).

El bajo nivel de gasto en I+D de estas industrias está relacionado con sus propias características tecnológicas, tratándose, con la excepción del sector del automóvil, de sectores dominados por los proveedores desde la perspectiva de la innovación de proceso. En este tipo de sectores la inversión en I+D endógena cede en importancia a favor de otras actividades innovadoras, tales como la adquisición de maquinaria, el diseño, la ingeniería industrial, la preproducción, la comercialización o la formación. La causa del bajo esfuerzo tecnológico de la industria del automóvil es diferente, pues al pertenecer la factoría de Ford a una empresa multinacional se desarrolla en el exterior la parte más importante de su actividad investigadora. Por el contrario, otros sectores en los que la innovación endógena a través de los gastos en I+D es la vía principal de generación de innovaciones y, por lo tanto, concentran la mayor parte de la inversión regional en I+D, tienen un menor peso en la estructura productiva valenciana. Es el caso (ver cuadro I.14) de la "maquinaria y equipo", la "industria química" o el "material eléctrico y electrónico" (Torrejón, 1999).

Resulta, pues, arriesgado llegar a la conclusión de que la industria valenciana es poco innovadora habida cuenta de que el gasto en I+D es relativamente pobre. Lo que define la dinámica innovadora de los sectores industriales tradicionales de la Comunidad Valenciana no es tanto el gasto en I+D como las características del nuevo capital incorporado, las innovaciones de producto, los cambios organizativos y la participación de las

empresas en la mejora del proceso, vía relaciones usuario-productor de bienes de capital. Cuando, como ocurre con la rama cerámica, la innovación de proceso no procede sólo del sector de bienes de capital y los sectores de bienes intermedios sí están representados en el área, el gasto en I+D alcanza niveles más significativos (incluyendo la producción de fritas que aparece clasificada dentro de la industria química).

La pequeña dimensión empresarial que caracteriza a los sectores tradicionales valencianos es otra causa fundamental de su baja inversión en I+D, al limitar las posibilidades de rentabilizarla individualmente, lo que pone de relieve una vez más el problema que plantea la estructura empresarial. Pero no hay que olvidar que el bajo nivel de formación y las actitudes y creencias del empresariado influyen también significativamente a través de la valoración de la función cumplida por la creatividad científico-tecnológica.

El diseño es otro aspecto fundamental de la innovación, aunque esta vez a nivel estrictamente del producto. En actividades de producción de bienes finales como las valencianas, en las que la diferenciación y atractivo del producto es un aspecto fundamental de su aceptación en los mercados y un factor de superación de las desventajas respecto a otros países y regiones de menores niveles salariales, el diseño constituye una variable estratégica en la definición de ventajas competitivas. Aunque, con algunas diferencias sectoriales y la constatación del importante esfuerzo que se está haciendo en esta materia en los últimos años, la nota distintiva aún continua siendo la débil implantación de una infraestructura autóctona de diseño, perviviendo las viejas prácticas imitativas en un buen número de empresas.

1.7.- LAS RELACIONES EXTERNAS DE LA INDUSTRIA VALENCIANA

La economía valenciana ha sido tradicionalmente muy extrovertida en el contexto español, fundamentalmente por el lado de las exportaciones, tanto en el pasado, cuando dominaba el sector agrario, como en los últimos cincuenta años, de claro predominio industrial y terciario.

A mediados de los años noventa las exportaciones e importaciones agrarias e industriales representaban conjuntamente más del 42% del valor final de la producción agrícola e industrial. El que esta tasa de apertura externa se sitúe por debajo de la media nacional se debe fundamentalmente a la baja tasa de las importaciones valencianas. En contrapartida, la tasa de exportaciones sobre la producción es significativamente superior a la nacional. Hay que destacar, sin embargo, el menor crecimiento de las exportaciones valencianas con respecto a las españolas desde 1986, lo que ha hecho descender la tasa de participación valenciana en las exportaciones nacionales desde casi un 19% en dicha fecha a algo menos del 14%. La razón de esta evolución no es tanto la pérdida de dinamismo del sector exportador valenciano, cuya participación en el comercio mundial se ha incrementado desde 1986, como la aceleración de las exportaciones españolas por el impulso de la integración en la Unión Europea. Este cambio institucional tenía que incidir, lógicamente, mucho más en una economía como la española, aún con un débil grado de apertura, que en una tradicionalmente extrovertida, como la valenciana (Tomás y Barceló, 1997).

El escaso peso de las importaciones pone de relieve una marcada asimetría en los flujos económicos internacionales que no debe considerarse una ventaja. En realidad es un reflejo de la debilidad de los canales comerciales valencianos, que impide sacar provecho

de la secular proyección internacional de esta economía y hacer de la Comunidad Valenciana un importante centro distribuidor, como ocurre con Cataluña. Esta constatación justifica, por otro lado, el que en el estudio de los intercambios con el resto del mundo nos centremos en las exportaciones, pues una parte importante de las importaciones se llevan a cabo a través de otras regiones españolas.

A la luz de la estructura de las exportaciones y las importaciones se deduce que la industria valenciana está especializada, dentro del contexto de la Unión Europea y la OCDE, en actividades tradicionales y de demanda madura, importando fundamentalmente materias primas, maquinaria, productos químicos y bienes de alta tecnología. Desde el punto de vista tecnológico la base exportadora valenciana es de baja composición en I+D, predominando los sectores de baja tecnología.

También en relación con España la estructura de las exportaciones valencianas muestra un sobrepeso de los sectores de demanda débil y media. Es decir, los sectores en los que la Comunidad Valenciana presenta ventajas competitivas tienen teóricamente menos perspectivas de crecer, dada su relativamente baja elasticidad renta de la demanda, que las nacionales. Lo propio ocurre con la componente tecnológica, estando especializados en el contexto nacional en productos poco intensivos en conocimiento. Estas dos características podrían augurar un futuro exportador y económico problemático. Pero esta situación está inserta en un importante proceso de cambio.

El estudio de la dinámica exportadora valenciana en los últimos tres lustros pone de relieve algunas tendencias de interés. En primer lugar, la creciente diversificación sectorial y de destino geográfico de las exportaciones. En segundo lugar, un considerable cambio en la especialización exportadora. Finalmente, la fuerte presencia de las actividades de carácter endógeno en la explicación del dinamismo exportador valenciano.

En relación con la exportación de bienes, es el sector industrial el principal protagonista, ya que la agricultura es responsable de menos del 20% del total exportado. Dentro del sector industrial destacan, por orden de importancia: material de transportes; cerámica, vidrio y materiales de construcción; máquinas y aparatos y material eléctrico; calzado; materias textiles y sus manufacturas; muebles; productos alimenticios, bebidas y tabaco; colorantes, pinturas y barnices; otros productos químicos; metales comunes y sus manufacturas y materias plásticas, caucho y sus manufacturas.

Vista la estructura de las exportaciones en perspectiva histórica se aprecian algunos cambios de interés. En primer lugar, las actividades que, dentro del sector industrial, han perdido peso son: pieles, cuero y sus manufacturas, madera, corcho y sus manufacturas, metales comunes y sus manufacturas y productos textiles y sus manufacturas. Sólo este último sector junto al del calzado han experimentado un nuevo impulso en los últimos años. En contrapartida, material de transporte, cerámica, vidrio y materiales de construcción (debido al espectacular crecimiento de productos cerámicos), máquinas y aparatos y material eléctrico, muebles, colorantes pinturas y barnices, otros productos químicos y materias plásticas, caucho y sus manufacturas han incrementado sustancialmente su presencia en el conjunto de las exportaciones valencianas.

El sector calzado, que durante la primera mitad de los ochenta se situaba a la cabeza de la industria en peso exportador, ha visto reducirse su participación en términos relativos, con disminución absoluta en la segunda mitad de los ochenta y fuerte reactivación en los años noventa. El sector electrónico, que hasta la segunda mitad de los ochenta experimentó un sensible crecimiento, ha entrado en claro declive desde entonces.

Varios procesos subyacen a esta evolución de la estructura de las exportaciones. En el caso del sector calzado el retraimiento de la demanda americana, la competencia de los nuevos países industrializados y la revalorización de la peseta se hicieron notar desde la segunda mitad de los ochenta. No obstante, los cambios estructurales que se vienen experimentando en el sector, la devaluación de la peseta y el tirón del mercado europeo explicarían la reactivación exportadora de los noventa.

Por lo que respecta al sector de productos electrónicos, el retraimiento exportador obedece a la crisis de la factoría de IBM y la estrategia de la multinacional americana, que tendría importantes consecuencias sobre las exportaciones valencianas.

En relación con los sectores que han ganado posiciones, destaca el espectacular crecimiento relativo de colores, pinturas y barnices y materias plásticas, que de estar orientados a la demanda local, especialmente de otros sectores industriales (cerámica, calzado...), han experimentado una rápida emancipación, lanzándose exitosamente a los mercados internacionales, clara prueba de su fortalecimiento y creación de sólidas ventajas competitivas. La industria cerámica ha sido otro de los sectores con mayor dinamismo exportador en los últimos años, gracias a las ventajas competitivas derivadas de una innovación radical de proceso y una secuencia de posteriores innovaciones de producto, institucionales y organizativas, que la han situado en la frontera tecnológica y estimulado importantes cambios empresariales que han forjado nuevas competencias gerenciales, técnicas y comerciales.

En el sector de material de transporte el dinamismo exportador lo ha protagonizado la factoría de Ford, que ha compensado holgadamente el retroceso de las exportaciones del sector de construcción naval. Recientemente, a estas exportaciones se han unido las de componentes de la industria automovilista llevadas a cabo por empresas autóctonas atraídas a este sector por la demanda de Ford.

La integración en la Unión Europea constituye otro importante factor de estímulo a la proyección internacional de la industria valenciana. Sin duda esta ha sido una variable activadora de la proyección exportadora de los anteriores sectores. Pero donde sus efectos se han notado en mayor medida ha sido en sectores que, como el del mueble, han tenido en la exportación una componente residual.

Esta dinámica exportadora ha traído consigo algunos cambios en la especialización de la economía valenciana dentro de la Unión Europea y la OCDE (Tomás y Barceló, 1997), a saber:

a) Una significativa disminución del índice de especialización de madera, corcho y sus manufacturas, así como de máquinas de oficina y máquinas para el procesamiento automático de información. En este último caso, la Comunidad Valenciana pasa de ser especializada en 1988 a manifiestamente subespecializada en la actualidad.

b) Algunas actividades tradicionales siguen ganando posiciones, como ocurre con productos cerámicos y vehículos, cuyos índices de especialización crecen sensiblemente. A pesar de su menor dinamismo exportador, también en el sector textil el índice de especialización se ve acrecentado. Calzado y muebles mantienen una buena posición, si bien el índice de especialización desciende algo.

c) Algunos sectores con escasa presencia a principios de los ochenta han experimentado un considerable ascenso en el nivel de especialización, lo que pone de relieve su condición de sectores emergentes en rápido desarrollo. Especial mención merecen produc-

tos químicos en general (en particular colorantes, pinturas y barnices, que pasa a ser altamente especializado), plásticos y caucho y maquinaria. En estos casos se trata de actividades conexas -originadas por los efectos inducidos- de sectores de antigua especialización. La importancia del fenómeno no debe ser minusvalorada al constituir no sólo una fuente de diversificación del tejido productivo, sino también de nuevos conocimientos y de un potencial de desarrollo de actividades de superior valor añadido y complejidad.

Desde el punto de vista de las características de la demanda, la evolución de las exportaciones valencianas pone de relieve una pérdida considerable de peso de los sectores de demanda débil, siendo los de demanda media los principales beneficiarios. En comparación con la evolución de la estructura de las exportaciones españolas, el proceso revela que el cambio ha sido más intenso en la Comunidad Valenciana. No obstante, el moderado crecimiento de los sectores de demanda fuerte se ha debido al declive, desde finales de los ochenta, de las exportaciones de máquinas de oficina y máquinas para el procesamiento automático de la información, fenómeno ligado a la crisis de la factoría de IBM. El crecimiento de las exportaciones de otras actividades, especialmente productos químicos y material eléctrico, ha compensado en parte dicho impacto.

Al igual que ha ocurrido con el cambio de la estructura de las exportaciones según las características de la demanda de los productos, también en el nivel tecnológico las variaciones han sido notables desde 1980. Los sectores de tecnología baja han experimentado una considerable reducción en beneficio de los de tecnología media y alta. Sin embargo, esta tendencia se ha atemperado en los últimos años, apreciándose un notable retraso con respecto a España (Tomás y Barceló, 1997). Aunque el cambio en la composición de las exportaciones durante los años ochenta y noventa se ha debido en parte a nuevas actividades ajenas a la tradición productiva valenciana y gestionadas por organizaciones empresariales foráneas (material de transporte y máquinas de oficina y máquinas para el procesamiento automático de la información), ha sido el fortalecimiento y consolidación de sectores de vieja implantación en la región o nacidos a instancias de la demanda (o conexiones productivas) de la tradicional base económica regional los que explican en gran medida las mutaciones observadas. Paralelamente, su desarrollo ha sido el producto fundamentalmente de la iniciativa local. Lo que muestra que en la era de la globalización, cuando la economía nacional viene siendo invadida por el capital extranjero, la dinámica productiva valenciana sigue especialmente bajo control local.

Desde el punto de vista geográfico, los intercambios comerciales de la economía valenciana se llevan a cabo fundamentalmente con los países de la OCDE y, de manera especial, con los de la Unión Europea. Basta con ver que alrededor del 80% de las exportaciones y en torno al 75% de las importaciones se realizan con países de la OCDE y más del 66% y del 63%, respectivamente, con los de la UE. El resto de los intercambios internacionales se realizan con América Latina, los países de la OPEP y la Europa del Este. Los principales países de destino de las exportaciones y de procedencia de las importaciones son: Alemania, Francia, Italia., Reino Unido y Estados Unidos.

Esta especial orientación hacia los países de la OCDE y la Unión Europea no excluye la existencia de una creciente diversificación geográfica de las exportaciones desde finales de los ochenta, viéndose incrementado el peso de los Nuevos Países Industrializados, América Latina y Países Terceros del Mediterráneo. Pero esta tendencia varía, sin embargo, de acuerdo con los sectores. Los productos tradicionales de exportación, en particular los

textiles, calzado y mueble, han incrementado significativamente su presencia absoluta y relativa en el mercado comunitario, mientras el mercado norteamericano, antaño dominante en el calzado valenciano y muy importante para el mueble, ha perdido relevancia. Por lo que respecta a los productos de más reciente especialización, así como a los pavimentos y revestimientos cerámicos, la situación es muy distinta, habiéndose diversificado considerablemente sus mercados, con presencia en todo el mundo. El sector automovilístico, orienta sus exportaciones especialmente a los países de la Unión Europea, sin que sea despreciable la apertura de nuevos mercados.

A pesar del peso que en las exportaciones valencianas tienen los sectores de bienes de consumo maduros e intensivos en mano de obra, susceptibles de ser por la competencia de los países económicamente más atrasados y con ventajas salariales, un análisis de los mercados a los que accede la producción valenciana pone de relieve que los principales competidores no son los países de reciente o en proceso de industrialización, con la excepción de Portugal en algún sector (calzado y textil), sino países más desarrollados, como Italia. Lo que muestra que la producción valenciana se ubica en nichos de mercado relativamente exigentes en calidad, diseño y cualificación, en los que cuenta con ventajas de coste con respecto a sus competidores. La principal debilidad en dichos mercados ya no es tanto el nivel tecnológico, el diseño y la calidad como el atraso comercial que afecta a las empresas valencianas.

La apuesta por la calidad, el dinamismo innovador que vienen mostrando las empresas exportadoras valencianas, así como los rápidos avances en materia de diseño, hacen presagiar un sólido posicionamiento en los mercados internacionales de la producción valenciana. Esto se ve apoyado por las mejoras, tanto individuales como colectivas (política de la Generalitat a través del IVEX, consorcios de exportación, etc.), que vienen produciéndose en los mecanismos comerciales y de distribución. En algunos sectores, como pavimentos y revestimientos cerámicos y fritas, esmaltes y colorantes, la posición de la producción valenciana en vanguardia tecnológica y el crecimiento de la demanda mundial de estos productos augura un futuro prometedor a medio plazo (a pesar del impacto de la crisis del sudeste asiático). En otros, menos bien posicionados a nivel tecnológico, como calzado, textil y mueble, el futuro no parece menos prometedor, dado el dinamismo tecnológico, de producto y comercial que están demostrando un amplio espectro de empresas. Tampoco son desfavorables las perspectivas de la industria de material de transporte, donde no sólo la factoría Ford de Almussafes está bien posicionada competitivamente dentro de la multinacional y el sector, sino que también están apareciendo empresas locales productoras de componentes con buenas perspectivas de futuro en el mercado europeo. Por último, la proyección internacional de sectores emergentes, desarrollados al amparo de la demanda y el ambiente creado por los sectores industriales tradicionales, así como el crecimiento de las inversiones industriales extranjeras en los últimos años, generan nuevas fuentes de dinamización de la estructura exportadora.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CALVO, J.L. Y GONZÁLEZ, A. (1991): "Un estudio España - CE sobre la competitividad de regiones en dificultades", *Economía Industrial*, mayo-agosto.
- FERNÁNDEZ DE LUCIO, I. (1992): "Industria: innovación y tecnología", *La Comunitat Valenciana en l'Europa Unida. Innovació i tecnologia*, vol. VIII.
- INE (1991): *Encuesta de Población Activa*, cuarto trimestre de 1991.
- IVE (varios años): *Encuesta Industrial de Empresas de la Comunidad Valenciana*, Valencia
- MARTÍN, C., MORENO, L. Y RODRÍGUEZ, L. (1991): "Estimación de la distribución regional de las actividades de I+D", Documento de trabajo, Fundación FIES.
- MÁS, F. (1992): "La Comunidad Valenciana en la Europa Unida. La industria", mimeo.
- MONFORT, V. Y ANDRÉS, C. (1990): "La recuperación de la industria valenciana y su dinámica inversora", *Economía Industrial*, noviembre-diciembre.
- MYRO, R. Y GANDOY, R. (1995): "Sector industrial" en J.L. García Delgado (coord.): *Lecciones de Economía Española*, Civitas, Madrid.
- OCDE (1991): *Perspectivas del empleo, 1991*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- SÁNCHEZ, A., TORREJÓN, M., LÓPEZ, V., TORRELLES, A., ARAGÓN, J., CRIADO, E., DURÁN, A., ROCHA, A., ZAPATERO, A. (1995): "Actividades tecnológicas y dinámica productiva en el País Valenciano", *III Jornadas RICTES*, Valencia.
- SANCHÍS, E., PICÓ, J. Y OLMOS, J.M. (1988): "La nueva pequeña empresa de la industria valenciana", *Sociología del Trabajo*, invierno 1988/89.
- TOMÁS CARPI, J.A. Y V. BARCELÓ (dirs.) (1997): *Dinámica exportadora y ventajas competitivas de la economía valenciana en el actual contexto de globalización*, Valencia, IVEX.
- TORREJÓN, M. (1999): "La política tecnológica regional. Reflexiones sobre su importancia en el contexto de la UEM y consideración específica del caso valenciano", *III Jornadas de Política Económica*, Alicante.
- TORRELLES, A. (1991): "La contratación laboral durant 1990 al País Valencià: la consolidació de la precarietat", mimeo.

2. CONCEPCIÓN Y METODOLOGÍA DE LOS ESTUDIOS SECTORIALES

2.1.- OBJETIVO, CONCEPCIÓN GENÉRICA Y CAMPO DE ESTUDIO

El objetivo perseguido en este trabajo es el análisis e interpretación de los procesos de cambio experimentados por cuatro sectores industriales de la Comunidad Valenciana en respuesta a las presiones selectivas de su entorno económico significativo (mercados, tecnología y competidores). La atención se pone especialmente en los cambios técnicos, organizativos, de producto, de mercado, comerciales, de estrategia empresarial y de ambiente territorial que se han venido produciendo en los últimos tres lustros, así como en sus efectos sobre el mercado de trabajo y el marco institucional de los respectivos territorios. Este período, de gran transformación (en el plano tecnológico, organizativo, de los mecanismos de regulación y de la división internacional del trabajo) del sistema capitalista como un todo, ha supuesto también para la industria valenciana en general, y sus sectores tradicionales en particular, un giro significativo de tendencia tecno-organizativa, aunque el fenómeno no se puede vislumbrar de manera clara en todo el espectro empresarial, generando no pocos problemas de interpretación.

La crisis del régimen de acumulación fordista, el cambio del modo de competencia y las variaciones en la división internacional del trabajo han dado lugar a un nuevo escenario económico con importantes repercusiones sectoriales y territoriales. A estos efectos no ha escapado la industria valenciana. Lo que aquí nos interesa es no sólo conocer el proceso general de adaptación experimentado por la realidad que nos ocupa, sino también la forma como lo ha hecho desde una perspectiva poblacional (habida cuenta de la diversidad de formas de respuesta posibles y la distinta reacción empresarial), los factores que han influido en las innovaciones y los derroteros seguidos por el proceso de selección. No menos importante es conocer los efectos inducidos de tales transformaciones en las relaciones interempresariales, así como el proceso coevolutivo de la actividad estudiada, la rama o sector verticalmente integrado al que pertenece y el sistema institucional significativo. El cómo y a través de qué mecanismos se han ido recomponiendo y desarrollando las ventajas competitivas del sector constituye otro objetivo básico. Pero dado que este no es un proceso homogéneo a nivel de la población empresarial, la detección de las diferentes trayectorias empresariales de competencias que se han ido definiendo en respuesta al cambio general y del entorno constituye una preocupación fundamental.

La primera premisa de la que se parte es que todo sistema productivo en las sociedades modernas está en continuo proceso de cambio. Tanto las empresas individualmente consideradas como los sistemas territoriales de empresas se ven afectados por mutaciones (más o menos significativas o de un tipo o de otro según el sector), el momento histórico, el período que se tome como punto de referencia y el sistema territorial. En la actual fase de desarrollo de las sociedades capitalistas en general y de la valenciana en particular, tales mutaciones se concretan fundamentalmente en cambios técnico-organi-

zativos a nivel empresarial y en variaciones en las relaciones interempresariales, institucionales, sectoriales y laborales, en el plano territorial.

La segunda premisa de partida es que en sistemas productivos localizados el cambio viene especialmente informado por las empresas más dinámicas y el estado de los mecanismos de difusión de las innovaciones, en cuya definición las características del sistema empresarial y del empresariado, el estado del mercado de trabajo y la dinámica (cuantitativa y cualitativa) de las transacciones interempresariales resultan decisivas.

La tercera premisa en que se sustenta este análisis es que los sistemas localizados de empresas constituyen realidades internamente heterogéneas, bien porque conviven colectivos con distintos nichos de mercado y diferentes presiones selectivas, bien porque las estrategias y capacidades empresariales divergen notablemente o porque en toda población empresarial dinámica las empresas suelen situarse en momentos dispares de la trayectoria que dirige el proceso de selección (al darse retrasos en el proceso de difusión de las innovaciones. El que, frecuentemente, las tres causas aludidas afecten al unísono a un mismo colectivo empresarial, que la transición entre diferentes trayectorias este marcada por significativas discontinuidades y que existan períodos de gran incertidumbre respecto al modelo tecno-organizativo y gerencial mejor adaptado a las circunstancias históricas, permite entender la normal coexistencia de varias trayectorias empresariales en un sistema productivo localizado. Es lógico, pues, que sea un enfoque de *población* y no de *empresa representativa* el que resulta pertinente para abordar tanto el estudio del estado del sector-espacio como su dinámica.

A la luz de las tres premisas enunciadas la investigación debe orientarse fundamentalmente a: 1) formular las trayectorias empresariales más relevantes para la evolución del sistema empresarial, poniendo especial énfasis en las de carácter progresivo y en su capacidad de informar la dinámica del *cluster*; 2) detectar las fuerzas que están conduciendo la transformación del núcleo de empresas dinámicas; 3) analizar la evolución de las relaciones interempresariales; 4) precisar la coevolución entre dinámica productiva e institucional y 5) establecer el impacto que el cambio tecno-organizativo y gerencial esta teniendo en las relaciones industriales.

De lo anterior se infiere una importante implicación metodológica: no toda la población empresarial objeto de estudio es igualmente relevante, ni el criterio de significación estadística de la muestra es necesariamente el más importante. Un reconocimiento previo de la población, con el objeto de detectar el colectivo de empresas más dinámico, es otra condición que el objetivo perseguido impone.

La trayectoria a seguir por la investigación viene jalonada por el estudio de las siguientes cuestiones:

1. CARACTERIZACIÓN DEL PRODUCTO Y DEL PROCESO EN TÉRMINOS GENÉRICOS Y DE LOS PRINCIPALES NICHOS, tanto desde una perspectiva mercadológica como tecnológica.

2. ESTADO Y DINÁMICA RECIENTE DEL SECTOR A NIVEL INTERNACIONAL Y LA SITUACIÓN EN TAL CONTEXTO DEL SECTOR-ESPACIO OBJETO DE ESTUDIO. Especial interés cobra la localización espacial de la producción, los flujos internacionales, la especialización según nichos de los diferentes espacios, los problemas (barreras) y exigencias (competencias requeridas) de accesibilidad a los distintos nichos de mercado, las ventajas competitivas de las distintas áreas productoras y la detección de los principales competidores presentes y potenciales de la producción

valenciana. Este análisis permite establecer no sólo el entorno mercadológico del sector-espacio, sino también las presiones a las que viene siendo sometido el sistema empresarial y una primera idea de sus ventajas competitivas.

3. EVOLUCIÓN DE LOS MERCADOS Y PRODUCTOS DE LOS SECTORES-ESPACIOS VALENCIANOS OBJETO DE ESTUDIO. Se trata de detectar los cambios que se vienen produciendo en los dos últimos lustros en las características del producto, los nichos de mercado y los espacios de destino de la producción. La dirección de dichos cambios vista a la luz de la estructura del sector a nivel general permite captar el sentido de la adaptación del sector-espacio ante las presiones del entorno, así como la naturaleza del proceso de aprendizaje en que esta inserto y la orientación de las trayectorias empresariales. No hay que olvidar la relación existente entre nivel de exigencias de los mercados y productos, información y presiones sobre la producción y organización y dinámica tecno-organizativa y gerencial. Por otro lado, la evolución del producto es fundamental para captar el cambio en las relaciones intersectoriales (nuevos inputs, diseño, investigación...) y las nuevas competencias o déficits funcionales que acumula el territorio. Por último, aunque no menos importante, la dinámica del producto constituye un indicador significativo de las trayectorias que se han venido conformando en el sector-espacio.

El estudio de la evolución del producto nos remite a dos de sus dimensiones más interesantes desde la perspectiva de la innovación: la componente de diseño y la dimensión de las series. En relación con el diseño no sólo tiene importancia el comportamiento del papel y peso de esta variable en el producto, sino también la capacidad creativa desarrollada en este plano por la propia empresa -como expresión de la dinámica de sus propias competencias- y la ubicación de sus proveedores, reflejo de la incidencia del cambio sectorial en la sucesión territorial y los problemas que esta genera a su vez al sector objeto de estudio, dada la importancia de la proximidad de los proveedores. El rol cumplido por la imitación constituye un indicador de los mecanismos de difusión y del carácter de la adaptación presente en el contexto. La influencia de los clientes en dicho proceso innovador es un reflejo también del tipo de relaciones establecidas con estos (permanencia, confianza...), de la estrategia empresarial y un indicador del papel que la creatividad por interacción tiene en el sector-espacio.

La importancia de la dinámica del producto en la evolución del tamaño de las series responde a sus efectos tanto sobre el coste como sobre la respuesta tecno-organizativa y de gestión que la empresa da al fenómeno. El conocimiento de uno y otro proceso constituye una información valiosa sobre el alcance y orientación de la adaptación del sistema productivo y un indicador de la trayectoria seguida por las empresas.

4. DINÁMICA TECNOLÓGICA Y PROCESO DE ACUMULACIÓN DE CAPITAL. El objetivo perseguido es conocer el cambio técnico producido en los últimos años como expresión de las innovaciones de proceso realizadas. También en este caso la detección de trayectorias empresariales resulta fundamental como expresión de la diversidad de comportamientos dentro del sector-espacio. Es necesario, no obstante, tener en cuenta, a efectos de valoración de la situación, la diversidad de nichos de mercado existentes y la especialización productiva de la empresa, dada la distinta evolución tecnológica de unos y otras. La situación del sector-espacio y subconjuntos empresariales en relación a la frontera tecnológica de la actividad a nivel general constituye un indicador de las competencias adquiridas en este plano.

En relación con esta cuestión adquiere especial importancia el estudio de: a) los factores que han estimulado el cambio técnico; b) los efectos que su introducción ha tenido sobre la organización interna y externa de la producción, el contenido, calidad y diversificación del producto; c) su incidencia en la productividad y flexibilidad de la producción y d) las exigencias de cualificación de la mano de obra que su implantación ha comportado.

Desde la perspectiva de la adaptabilidad y ventajas competitivas de ambiente, la proximidad del sector de producción de maquinaria y la presencia en la zona de un sector de mantenimiento y reparación solvente constituyen variables importantes, de ahí el interés del conocimiento del origen de la maquinaria y el soporte logístico existente. Pero no menos relevante para el conocimiento de las competencias empresariales y la capacidad de innovación incremental lo es la aptitud para introducir mejoras y adaptar la maquinaria a las exigencias particulares de la empresa.

5. LA DINÁMICA DE LA ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA PRODUCCIÓN, LA GESTIÓN DE STOCKS Y EL CONTROL DE CALIDAD. Especial interés tiene: el tipo de organización del trabajo y su evolución; el fomento de la implicación obrera en el proceso productivo y en la innovación de proceso y de producto; la rotación de tareas; la evolución de la política de gestión de stocks y, en su caso, las causas y efectos económicos de la disminución de los mismos; el sistema de control de calidad imperante, los cambios que se han venido introduciendo al son de la creciente preocupación por la calidad del producto y los problemas y exigencias de cualificación que ello ha comportado; las implicaciones que sobre la organización del proceso ha tenido la reducción de las series, así como sus efectos económicos; las implicaciones que el cambio organizativo y en el sistema de control de calidad han tenido en las exigencias de cualificación y polivalencia de los trabajadores; las modificaciones que ello ha introducido en las relaciones laborales y en los sistemas de retribución....etc.

6. EVOLUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN EXTERNA DE LA PRODUCCIÓN. Esta dimensión cobra especial interés en un contexto de significativa externalización de funciones, creciente importancia de la flexibilidad productiva y competencia sustentada en la calidad y servicio al cliente. El núcleo principal lo definen las relaciones de subcontratación y la dinámica de redes. Su estudio permite conocer la magnitud y alcance de la división local del trabajo, detectar la naturaleza de las relaciones interempresariales (cooperación, conflicto, dominación...), determinar la estabilidad de las relaciones y la evolución de la flexibilidad productiva, así como los problemas de adaptación que se plantean en un contexto de cambio. Pero lo más importante, tal vez, es que la construcción de redes se constituye en uno de los mecanismos más importantes de difusión de innovaciones en sistemas de pequeña y mediana empresa.

7. EVOLUCIÓN DE LAS CAPACIDADES Y SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL. La filosofía y capacitación empresarial, así como la estructura del sistema de toma de decisiones y gestión empresarial constituye la piedra angular de la estrategia y trayectoria empresarial, de ahí su especial relevancia analítica e interpretativa. Particular interés tiene el conocimiento del nivel de formación de la gerencia, las características (edad, origen social, formación, relación histórica o funcional con otras actividades...) del empresariado y de los colectivos empresariales que protagonizan distintas trayectorias y el sistema de gestión implantado (jerárquico-horizontal), así como los cambios que se han venido produciendo en los últimos años y sus causas. El tipo de servicios contratados constituye otro indicador relevante de la concepción y estrategia empresarial.

8. ESTRUCTURA Y EVOLUCIÓN DEL SISTEMA COMERCIAL Y MECANISMOS DE ACCESO A LOS MERCADOS. En la definición de las ventajas competitivas de un sistema empresarial, de su dinamismo, capacidad de adaptación y vulnerabilidad, el sistema comercial y los mecanismos de acceso a la demanda final juegan un importante papel. Los canales de comercialización y el acceso directo a los mercados tienen relevancia no sólo para seguir e influir en estos últimos, sino también como vía de información y vehículo de dinamización del producto. De ahí la relevancia que tiene conocer el tipo de agentes a los que suele venderse la producción, la red comercial de que disponen las empresas, la estrategia de marketing, los problemas de accesibilidad a los mercados y los mecanismos de cooperación existentes a este nivel.

9. FUENTES DE FINANCIACIÓN DE LAS EMPRESAS Y RELACIÓN CON EL SISTEMA FINANCIERO. Tanto desde una perspectiva de funcionamiento como de cambio la financiación y sus problemas definen un área de estratégica importancia. Conocer las fuentes de financiación de las inversiones, la dependencia externa y el comportamiento de las instituciones financieras resulta imprescindible para comprender el proceso de acumulación y los problemas de vulnerabilidad del tejido productivo.

10. EL FLUJO DE ENTRADAS Y SALIDAS DE EMPRESAS DEL SECTOR-ESPACIO Y LOS MOTIVOS QUE LOS INFORMAN, cual reflejo del dinamismo y adaptación del sistema como un todo. Particular importancia tiene intentar detectar algunos de los mecanismos de selección poblacional y la tendencia que está siguiendo (concentración, dispersión, desarrollo en red.).

11. NIVEL DE DESARROLLO Y EVOLUCIÓN DE LOS DISTINTOS SECTORES QUE CONSTITUYEN LA RAMA A LA QUE PERTENECE LA ACTIVIDAD OBJETO DE ESTUDIO (bienes de capital, inputs básicos y productos intermedios, bienes complementarios, servicios a las empresas, investigación y desarrollo tecnológico, formación) en el territorio o espacios relativamente próximos. Esta variable, como ya se ha indicado más arriba, tiene particular importancia desde la perspectiva de las competencias de ambiente.

12. FORMACIÓN Y GRADO DE ADAPTACIÓN DE LA OFERTA LABORAL A LAS EXIGENCIAS DE LA PRODUCCIÓN Y EL CAMBIO TECNO-ORGANIZATIVO, GERENCIAL Y DE PRODUCTO QUE SE ESTÁ DANDO. Esto implica conocer los canales de cualificación normal de la mano de obra, los cambios de conocimientos que la reestructuración impone, la actitud y política empresarial en relación a este problema, los déficits formativos más notables, así como la respuesta que el sistema local de formación está dando.

13. EL MERCADO LOCAL DE TRABAJO Y LA EVOLUCIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES. Aunque el mercado local de trabajo sólo se considerara parcialmente, cuestiones relacionadas con la evolución de la demanda, problemas de ajuste cualitativo oferta-demanda, precarización en el sector, multiactividad, flexibilidad laboral e impacto sobre la oferta de la evolución de las condiciones y expectativas laborales del sector sobre la oferta si serán tratadas. Paralelamente, la evolución de las relaciones industriales, del diálogo social, de los incentivos laborales, del sistema de contratación y despido, así como de las condiciones de seguridad en el trabajo, merecen una especial consideración como reflejo de la contrapartida social del proceso tecno-económico.

14. RELACIÓN ENTRE SISTEMA PRODUCTIVO Y SISTEMA INSTITUCIONAL. La finalidad principal es captar el papel cumplido por las instituciones públicas, las organizaciones representativas

del sector empresarial (asociaciones y cámaras de comercio principalmente) y los sindicatos en la evolución de la actividad-espacio, así como la percepción que de tal fenómeno tienen los distintos agentes relacionados con ellas (empresarios, trabajadores, profesionales, enseñantes, gestores públicos).

2.2.- METODOLOGÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

Este estudio se sustenta fundamentalmente en entrevistas en profundidad a tres grupos distintos de actores: a) empresarios; b) trabajadores y c) testigos privilegiados o informadores clave. Lo que no supone prescindir de la información estadística disponible y los estudios e informes que abordan cuestiones relacionadas con los sectores considerados. Es un trabajo que, sin prescindir de la dimensión cuantitativa propia del análisis económico convencional, incide especialmente en la detección de características, comportamientos, actitudes, decisiones y relaciones de los agentes que informan la dinámica económica, así como en los condicionantes históricos y territoriales de los mismos. El empresario, la política empresarial, las relaciones económicas y sociales, los procesos de innovación, la dinámica organizativa y la interacción entre proceso productivo y territorio, constituyen el centro de referencia del análisis, no los resultados del comportamiento e interacción de los agentes económicos expresados en variables de carácter agregado. Lo cualitativo representa, por tanto, su dimensión fundamental.

Un enfoque de esta naturaleza no está exento de serios problemas: 1) de accesibilidad a la información significativa; 2) de grado de representatividad de la información recogida; 3) de nivel de fiabilidad de dicha información y 4) de suficiencia de medios, dado lo costoso del análisis de campo.

El poder conseguir que un colectivo de personas habitualmente muy ocupadas accedan a una entrevista de entre hora y media y tres horas no resulta fácil, máxime cuando normalmente no suelen percibir la utilidad que para ellos pueda tener dicha operación. Este problema es particularmente acusado en poblaciones de pequeñas y medianas empresas y empresarios modestos. Aun más difícil es detectar un grupo representativo de trabajadores que, al mismo tiempo, tengan un conocimiento global de la empresa. En este caso, además, no sólo existen problemas de tiempo, sino también de desconfianza, especialmente entre los trabajadores de pequeñas empresas y clandestinos. Es bien conocido la baja ratio de entrevistas exitosas sobre la muestra elegida en este tipo de investigaciones, tanto en estudios de economía industrial como en los relativos al mercado de trabajo.

Para salvar parcialmente esta dificultad hemos recurrido, en un buen número de casos, a intermediarios (personas representativas del sector, directores de sucursales bancarias de la zona, asesores de empresas, líderes sindicales, amigos, familiares o conocidos del entrevistado..) que facilitasen el acceso a empresas o trabajadores en orden a obtener una muestra mínimamente representativa de acuerdo con el objetivo perseguido. Esto obligó a llevar a cabo un "reconocimiento previo del terreno", la realización de una labor de captación de intermediarios y una dinámica de *networking*¹⁴, proceso facilitado en ciertos

¹⁴ La estrategia consiste en que una relación creada (con un intermediario o empresario) abre las puertas a nuevas conexiones que amplían el espectro de personas dispuestas a ser entrevistadas.

casos por la conexión personal que algunos de los miembros del equipo tenían con el territorio de referencia (así ocurrió con el sector textil y el de calzado) y, en otros, por el apoyo recibido de estudiantes de cuarto curso de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Valencia. Estos últimos no sólo proporcionaron contactos sino que participaron en la realización de entrevistas a empresarios y trabajadores.

El proceso anterior introduce un sesgo en la definición de la muestra al hacer que ésta no sea el resultado de un procedimiento estrictamente aleatorio de determinación de la muestra *a priori*, sino de una secuencia cuya aleatoriedad viene definida por las relaciones previas del equipo de trabajo y la dinámica de *networking*. Este sesgo no es, sin embargo, tan relevante a la luz de la metodología utilizada, toda vez que ha intentado ser compensada mediante la diversificación espacial y social de los intermediarios. Sin marginar el procedimiento aleatorio convencional a pesar de su escasa eficacia.

La existencia de estos intermediarios hacia no sólo factible la realización de las entrevistas, sino que introducía un clima de mayor confianza entre los entrevistadores (fundamentalmente miembros del equipo de investigación) y los entrevistados, en beneficio del resultado y de la ampliación de la información. Este hecho y la coincidencia entre los entrevistadores y los analistas permitía la ampliación del dialogo al funcionamiento del sistema, con lo que la información conseguida ganaba en amplitud y trascendencia contextual. Adicionalmente, el recurso a los intermediarios y la condición de profesores de la Universidad de los entrevistadores, ha permitido que en la práctica totalidad de los casos fuese el gerente o propietario, no un subalterno como suele ocurrir con frecuencia, el que respondiese al cuestionario.

Como se ha indicado, la accesibilidad a trabajadores con conocimiento de la dinámica de sus respectivas empresas ha sido más difícil que en lo relativo a los empresarios. Para superar parcialmente tal dificultad se ha recurrido fundamentalmente al colectivo de representantes sindicales y miembros de comites de empresa, auténticos conocedores de excepción de su realidad empresarial y los únicos que podían contestar a todas las preguntas planteadas en el respectivo cuestionario. Aunque también se han hecho entrevistas a otro tipo de trabajadores, la dificultad que ello entrañaba y la menor información susceptible de obtenerse hacían de ella una opción menos atractiva.

Evidentemente, el recurso a los representantes sindicales y miembros de comités de empresas cuestiona la representatividad estadística de la muestra, al primarse el colectivo de empresas que sobrepasa cierto tamaño mínimo. Esto, que en el sector azulejero no planteaba problema alguno por el mayor tamaño de las empresas, constituía un sesgo indiscutible en los otros sectores, con fuerte presencia de las empresas de muy pequeño tamaño y, por tanto, sin representación laboral. De lo que se infiere que la muestra de trabajadores no es representativa de la población empresarial, aunque sí proporciona información de gran importancia para comprender la dinámica del cambio tecno-organizativo y sus efectos sobre las condiciones y organización del trabajo, la cualificación de la mano de obra y las relaciones laborales en el colectivo empresarial que está protagonizando la transformación de los sectores, el principal objeto de interés de este estudio.

La accesibilidad a los testigos privilegiados ha sido menos problemática, a pesar de tratarse de personas también muy ocupadas. No sólo mostraron, en su práctica totalidad, muy buena disposición a colaborar en la provisión de información de gran valor, sino que

en muchos casos cumplieron funciones de intermediación. La selección en este caso vino definida por la posición de la persona dentro del contexto objeto de análisis, aunque el proceso de *networking* tuvo también gran importancia, puesto que, exceptuando las personas más representativas, una buena parte de conocedores del sector no son detectables o accesibles desde el principio. Primero se contactó con las personas con cargos representativos (presidentes y secretarios de las federaciones, representantes de las Cámaras de Comercio, secretarios comarcales y locales de las centrales sindicales y directores y subdirectores de los Institutos Tecnológicos) o con otros conocedores del sector detectados desde el principio. A partir de aquí se fue ampliando selectivamente el espectro a partir de las sugerencias e información proporcionada por los primeros entrevistados, y así sucesivamente. El límite de entrevistas no se determinó *a priori* sino que vino condicionado por el interés de la información susceptible de ser obtenida.

El número de entrevistas realizadas varía con la población sectorial, la accesibilidad a los puntos de información, la complejidad de la rama y el propio proceso de *networking*. Esto ha supuesto cierta irregularidad en las muestras. En el caso de los sectores con poblaciones numéricamente importantes (más de 500 empresas) se han logrado muestras de alrededor de setenta entrevistas a empresarios y en torno a sesenta a trabajadores, con la excepción del sector del mueble, donde sólo ha sido posible realizar cuarenta y tres de estas últimas. Por lo que respecta al sector de pavimentos y revestimientos cerámicos, con una población de poco más de ciento veinte empresas, se han realizado 38 entrevistas a empresarios y 36 a trabajadores.

Se han entrevistado, por otro lado, a 83 testigos privilegiados repartidos de forma bastante equilibrada entre los cuatro sectores. Estos testigos proceden de los siguientes colectivos: representantes empresariales, líderes sindicales, directivos de los institutos tecnológicos (directores, encargados del área de formación, investigación y desarrollo tecnológico), responsables de instituciones formativas (formación profesional y estudios universitarios relacionados con las respectivas actividades), de centros de diseño de las áreas de promoción local y provincial implicados en los sectores objeto de análisis, asesores empresariales y observadores de excepción.

Los cuestionarios utilizados han sido de distinta naturaleza según el colectivo entrevistado. Mientras que los cuestionarios de empresarios y trabajadores los definen preguntas cerradas, los dirigidos a testigos privilegiados se componían de preguntas abiertas, siendo las entrevistas procesos dinámicos y no totalmente predeterminadas. Se registraron en cinta magnética. Dada la diversidad de cuestiones tratadas y la disparidad de conocimientos de los entrevistados en este último conjunto, fue necesario disponer de diversos cuestionarios. La extensión de los cuestionarios ha sido también distinta. El cuestionario dirigido a empresarios constaba de 110 preguntas, aunque las respuestas podían ser variables según las relaciones de la empresa y las dimensiones de su estrategia. Los cuestionarios a trabajadores contaban con 52 preguntas. Por último, la variabilidad de las entrevistas a testigos privilegiados comportaba listados de cuestiones de extensión muy dispar.

Excepción hecha del sector de baldosas y revestimientos cerámicos, las muestras de empresas entrevistadas no es estadísticamente significativa. Por un lado, su estructura no se ajusta a la de la población. Por otro, el número de empresas entrevistadas, con ser importante, no es estadísticamente suficiente. Sin embargo, puesto que el objetivo perseguido es

conocer las líneas maestras del proceso de transformación en el que están insertos los sectores estudiados, lo realmente importante no es disponer de una muestra representativa de toda la población, sino de aquella parte de la misma con mayores probabilidades de liderar el proceso y que gestionen el grueso de la actividad del sector-espacio. El que las redes empresariales hayan ido creciendo en importancia, estando compuesto los anillos por empresas de menor tamaño y siendo muy elevada la probabilidad de difusión de la innovación a través de ellas, aumenta la relevancia de dicho supuesto. Esto no es óbice para que se haya buscado una representación numéricamente significativa de la empresas pequeñas, siendo conscientes de que los fenómenos más patológicos han sido excluidos.

Pero las anteriores debilidades de significación estadística y representatividad de la estructura sectorial se encuentran parcialmente compensadas. Desde la perspectiva del conocimiento de los procesos significativos para la explicación de la dinámica de cada sector, la complementariedad entre los tres tipos de entrevistas realizadas permite llenar muchos vacíos. Por un lado, las entrevistas a trabajadores recogen también una parte importante de las cuestiones (aquellas a cuyo conocimiento tienen acceso los trabajadores, como cambio tecnológico, cambio organizativo, crecimiento de la empresa, flexibilidad, dinámica del producto, control de calidad, formación...) que constituyen el núcleo central de las entrevistas a empresarios. Al igual que estas últimas, consideran ampliamente las cuestiones laborales. El que no existiese normalmente coincidencia entre las unidades de referencia de una muestra y otra (se trataba de conjuntos empresariales en gran medida diferentes) permite afirmar que en un buen número de aspectos el número de respuestas ha sido significativamente superior al derivado de uno y otro colectivo considerado individualmente. Por tanto, la insuficiencia del número de unidades entrevistadas se veía en buena medida neutralizada por complementariedad de muestras.

Por lo que respecta a la estructura de la muestra, los déficits de información generados por las diferencias con la estructura de la población empresarial y laboral han intentado compensarse parcialmente con el recurso a las entrevistas a testigos privilegiados. El conocimiento global que estos tienen del sector no sólo permite cubrir muchas de estas insuficiencias informativas, aunque por una vía distinta a la estrictamente estadística, sino que aportan un conocimiento de gran valor para completar el perfil que ofrecen las entrevistas a empresarios y trabajadores, situando, por otro lado, el sector en relación con su ambiente territorial y la trama internacional.

La muestra, como ya se ha indicado repetidas veces, no ha sido definida de forma convencionalmente aleatoria ni de acuerdo con la población de empresas por distintas razones ya expuestas. El objetivo perseguido, conocer el proceso de cambio experimentado por la población y las distintas trayectorias presentes, tampoco lo hacía aconsejable. Lo primero llevaba a primar al colectivo de empresas más significativo económicamente si se quería conocer los distintos patrones de cambio existentes. Los procesos de difusión de las innovaciones podían precisarse a través de las propias entrevistas a empresas líderes, así como mediante la información proporcionada por ciertos testigos privilegiados. Pero ni lo uno ni lo otro evitaba que se tuviese que recurrir a una muestra de pequeñas empresas y de subcontratistas con el objeto de ver las dos caras de la moneda. Sin embargo, ello no obligaba necesariamente a que la representación fuese estadísticamente significativa. Por otro lado, la necesidad de conocer con la mayor precisión posible las trayectorias empresa-

riales con mayor influencia sobre el proceso de selección y cambio de la población, obligó a detectar en primera instancia el colectivo empresarial más dinámico, primándolo considerablemente a nivel de las entrevistas. En este proceso de selección previa fueron fundamentales las entrevistas a testigos privilegiados.

Una conclusión general que se infiere de cuanto venimos diciendo es que, tanto por razones de finalidad como de accesibilidad y estrategia, la definición de las tres muestras en que se sustenta principalmente el estudio han sido dirigidas, teniendo carácter residual el método aleatorio.

El trabajar con tres conjuntos de variables (empresarios, trabajadores y testigos privilegiados) estrechamente entrelazadas a través de un mismo contexto y una misma problemática, permite detectar el grado de fiabilidad de la información proporcionada por mediación de los contrastes en torno a una misma cuestión. Las coincidencias en cuestiones fundamentales constituyen pruebas sólidas de la existencia de los hechos y procesos que suscitan tales coincidencias. La información vertida por los testigos privilegiados no sólo favorece esta labor de cotejo, sino que permite aquilatar y evaluar comparativamente el alcance de la información proporcionada por los otros agentes. No es infrecuente encontrar, por otro lado, serios contrastes de opinión entre diferentes colectivos con intereses contrapuestos o distintas perspectivas en relación con fenómenos que los relacionan, sin que ello suponga nada más que divergencias de apreciación y de valoración de sus consecuencias. Lo interesante de este caso es que, dejando de lado cuestiones valorativas, los resultados que ofrecen las muestras de empresas y trabajadores sobre los rasgos fundamentales del cambio en curso son significativamente coincidentes y no divergen sensiblemente de las observaciones de los testigos privilegiados.

Un trabajo de estas características, sustentado en un número considerable de entrevistas en profundidad en cuatro sectores situados a gran distancia unos de otros y del lugar de localización del equipo de investigación, conlleva un coste que no siempre es asumible en un contexto como el de la Universidad de Valencia -donde la carga lectiva es considerable- y con los escasos recursos que suelen dedicarse a este tipo de estudios. En el caso que nos ocupa esto ha tenido algunas consecuencias que afectan a los resultados, toda vez que estos no pueden entenderse en ausencia de una gran dosis de voluntarismo por parte del equipo de investigación. Por un lado, la limitación de medios y la distancia a recorrer en tres de los cuatro casos ha condicionado la magnitud de las muestras, si bien no puede considerarse a éste el principal obstáculo ni razón de tal hecho, como ya se ha hecho notar más arriba. Pero la duración de las entrevistas, las distancias, la disponibilidad de tiempo de los entrevistados y el método de acceso utilizado sí que ha hecho prolongarse considerablemente el período de recogida de información, que se ha extendido desde el verano de 1994 hasta el verano de 1995.

PARTE II

**EL DISTRITO INDUSTRIAL DEL CALZADO
DE LOS VALLES DEL VINALOPÓ**

1. CARACTERIZACIÓN GENERAL

1.1. CLASIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LAS PRINCIPALES FASES PRODUCTIVAS DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO

Los diferentes tipos de producto que fabrica la industria del calzado se clasifican dentro de los grupos CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas) del siguiente modo: calzado de calle en serie; calzado doméstico en serie; tipos especiales de calzado, y calzado hecho a mano.

No obstante, dada la gran heterogeneidad existente en la producción de calzado, se puede establecer un esquema de variantes o nichos de fabricación atendiendo a:

1. LA LÍNEA-MERCADO. Se establece atendiendo a la tipología del mercado que se piensa abastecer, diferenciándose principalmente entre: deportivo, de vestir (caballero, señora y niño), especial (ortopédico, trabajo, etc.), informal, textil (casa), etc.

2. EL PROCESO PRODUCTIVO. Existen diversas técnicas productivas, aunque las más diferenciadas son las que hacen referencia a la fabricación de calzado de piel frente a los deportivos. En el primer caso, la producción de calzado de piel se lleva a cabo -ya sea en el interior o en el exterior de la fábrica- mediante una secuencia de fases claramente definidas que pueden estar más o menos automatizadas. En el calzado deportivo, si bien pueden existir técnicas propias de pegado y autoclave (se moldea por aire caliente y a continuación se endurece la goma), lo más habitual es trabajar con inyectado de la goma a un guante que es el calzado aún sin piso, sumando el resto de fases que son similares a las del calzado de piel o de vestir.

Por tanto, se podría caracterizar y compartimentar la industria de calzado a partir de su proceso productivo de acuerdo con el grado de tecnificación existente en la cadena de producción, la cualificación requerida y la relevancia de las economías de escala y alcance. Esta última cuestión tiene implicaciones en el tamaño mínimo eficiente, aglomeración y división intraespacial del trabajo susceptible de definir competencias territoriales.

3. LOS MATERIALES. Los tipos de materiales se diferencian en las dos partes principales que componen el calzado: el corte-empeine y el piso-suela. Combinando ambas se puede crear una amplia diversidad de tipos de calzado. En concreto, los principales materiales utilizados para cada una de las partes son:

3.a. En el corte-empeine: piel (bovino, ovino, caprino, otras), textil, plástico, otros.

3.b. Para la suela y el piso: cuero, goma, poliuretano, otros (madera, corcho, textil, etc.).

4. LA GAMA. Se trataría de establecer la clasificación del calzado atendiendo a la calidad del producto y a la moda:

4.a. Según la calidad del producto, que dependerá fundamentalmente del tipo de material que se utilice en la fabricación así como del propio proceso de producción, tendríamos: baja, standard, media, medio-alta, alta.

- 4.b. Según la mayor o menor importancia de la moda nos encontraríamos con la siguiente división: alto componente moda, bajo componente moda, pronto-moda (de repaso) y sin ninguna consideración sobre moda.

Aunque esta clasificación de la fabricación de calzado según diferentes variables puede ser útil a la hora de clarificar y/o remarcar determinados aspectos del producto, no hay que perder de vista que cada unidad producida posee diferentes características de cada una de las subdivisiones establecidas, dando lugar a una compleja combinación de opciones que representan los diferentes niveles de especialización productiva en la heterogénea producción del calzado.

Por lo que respecta al análisis del proceso de producción más genérico de la industria del calzado podemos distinguir, *grosso modo*, las siguientes fases o etapas:

1. Obtención de materias primas, naturales o químicas, con diferente grado de manipulación (curtidas, tintadas, teñidas, etc.).

2. Determinación del diseño, patronaje y cortado de las piezas.

3. El aparado, consistente en el cosido y pegado de cortes de piel, dejándolos preparados para ser montados sobre la estructura del zapato.

4. Adquisición y/o fabricación de los diferentes componentes del calzado (suelas, troqueles, palmillas, contrafuertes, moldeados, coquillados, tacones, etc.) para su forrado y pegado.

5. El montado, fase que consiste en unir diferentes piezas -obtenidas en anteriores fases del proceso- sobre la estructura del zapato, destacando el trabajo de forrar y pegar tacones y suelas. En el caso del calzado deportivo la sección de goma e inyectado introduce algunas peculiaridades técnicas con respecto a los otros tipos de calzado

6. Por último, el acabado y envasado consiste en reparar, limpiar, meter en cajas y etiquetar el calzado para su distribución. Antes de dicha distribución se encuentra la fase de almacenamiento que, hoy en día, ha ido perdiendo relevancia como consecuencia de la rápida depreciación del producto y de trabajar normalmente "bajo pedido", lo que redundaría en la minimización de los stocks de productos acabados.

A pesar de esta clasificación genérica, deberíamos destacar que, dentro de cada una de las fases descritas, existe una gran diversidad de tareas por sección que dan lugar a una relativa complejidad en la producción de calzado¹.

¹ En concreto, según un Informe elaborado a mediados de la pasada década para la industria del calzado español (conocido en el sector como el "Informe Bedaux"), en el que se contenían las guías-baremo para valorar los diferentes puestos de trabajo -tanto de los operarios de producción como de los encargados de sección-, se llegaban a definir hasta diez puestos de trabajo diferentes en la sección de cortado, veinticuatro en la de aparado, cincuenta y uno en la de montado, veintiuno en la de inyectado y goma y dieciséis en la de acabado y envasado.

1.2. IMPORTANCIA DEL SECTOR EN EL TERRITORIO. PERSPECTIVA HISTÓRICA²

Las comarcas localizadas en los Valles del Vinalopó (l'Alt, Mitjá y Baix Vinalopó) configuran uno de los espacios de mayor crecimiento económico y demográfico en la Comunidad Valenciana en los últimos cien años, dándose la circunstancia de que a lo largo de este período la industria del calzado se ha convertido en el sector motriz del crecimiento económico comarcal. No obstante, en cada una de estas comarcas se observan marcadas diferencias de estructura y origen del proceso industrial.

Por lo que respecta al Vinalopó Mitjá, el origen del núcleo básico del desarrollo económico de la comarca, el sector del calzado, habría que situarlo en la segunda mitad del siglo XIX en Elda. Los factores que concurren en la explicación de la aparición y desarrollo del sector son varios: localización, aparición de la actividad en las cercanías de Elda, existencia de personas con espíritu emprendedor, informadas y conocedoras de los mercados, abundancia de mano de obra barata, necesidad de búsqueda de actividades complementarias a la agrícola para dar ocupación al excedente laboral y presencia de materia prima. Desde ahí el proceso se fue extendiendo a toda la comarca y espacios colindantes mediante un efecto inducido directo -consistente en la creación de nuevas empresas, desarrollo de la subcontratación y trabajo a domicilio- e indirecto -vía *efecto demostración*-. La consecuencia lógica ha sido la constitución de un sistema territorial de industria difusa y desarrollo endógeno (a partir de los recursos existentes en el propio espacio) que mantiene, sin embargo, una organización espacialmente jerarquizada desde un punto de vista funcional, con centro en Elda-Petrer.

En el caso del Baix Vinalopó, el desarrollo de la industria del calzado tiene su origen en Elche. En este municipio existía, a finales del siglo pasado, una importante tradición alpargatera cuyo despegue coincidió con el crecimiento de la demanda que provocó el auge de la agricultura y la introducción del yute, materia prima más barata que el cáñamo. Paralelamente, bien en base a la tradición o al efecto demostración de Elda, se fue creando el subsector zapatero que, finalmente, desplazaría al primitivo sector motriz. Al mismo tiempo, durante el primer tercio del siglo XX se fueron introduciendo innovaciones en el subsector alpargatero, como la suela de caucho, que dieron lugar a nuevas actividades relacionadas con este producto y a la aparición de sectores auxiliares. En lo organizativo, convivirían grandes y pequeñas empresas, la subcontratación y el trabajo a domicilio.

L'Alt Vinalopó es el prototipo de comarca cuyo desarrollo económico ha estado fuertemente influido por la localización y proximidad a dos zonas especializadas en la producción de calzado (Elda y Almansa). Siendo el sector agrario la base productiva de esta comarca hasta principios del siglo XX, sería a partir de los años veinte cuando el sector industrial iniciaría su desarrollo en Sax y Villena, de la mano, fundamentalmente, de la industria del calzado. A pesar de la fuerte influencia de la industria del calzado de Elda sobre esta zona (principalmente en el municipio de Sax), la relativa "independencia" de dicha industria en este espacio vino propiciada por las posibilidades tecnológicas de arrendar nueva maquinaria, permitiendo montar empresas con mano de obra poco cualificada y barata. La posterior especialización en la producción de calzado de niño entra dentro de la lógica de llenar huecos y buscar alternativas a la producción de calzado de señora (con centro en Elda), caballero y deportivo (especialmente localizado en Elche), afectados por una intensa competencia en todo el área

² Para más información sobre este apartado, véase: Tomás (1985); Contreras y Tomas (1990 a,b,c).

1.3. LOCALIZACIÓN ESPACIAL DEL SECTOR Y ESPECIALIZACIÓN PRODUCTIVA COMARCAL

La producción de calzado de la Comunidad Valenciana se encuentra localizada fundamentalmente en estas tres comarcas alicantinas situadas a orillas del río Vinalopó, y más concretamente, como se ha comentado, en los municipios de Elche, Elda, Petrer y Villena (véase cuadro II.1).

Tales comarcas son eminentemente industriales. Como se desprende del cuadro II.2, el empleo del sector secundario en este "espacio zapatero" suponía el 43,7% del total de población ocupada de más de 16 años en 1991 (el 28% para la Comunidad Valenciana), porcentaje que se situaba incluso por encima del correspondiente al sector servicios, que sólo alcanzaba el 42,5% (en este caso el dato para la Comunidad Valenciana se situaba en el 53,9%).

Cuadro II.1.- Principales núcleos industriales de calzado en la C. Valenciana. Empresas y empleo. Evolución 1991-93

| ZONAS | Nº Empresas | | | Nº Trabajadores | | |
|---------------|-------------|------|------|-----------------|-------|-------|
| | 1991 | 1992 | 1993 | 1991 | 1992 | 1993 |
| Elche | 656 | 672 | 619 | 9164 | 7706 | 6736 |
| Elda-Petrer | 350 | 355 | 310 | 4867 | 4481 | 3520 |
| Villena-Sax | 182 | 182 | 149 | 1952 | 1795 | 1795 |
| C. Valenciana | 1671 | 1539 | 1371 | 21420 | 18796 | 15951 |
| TOTAL ESPAÑA | 2593 | 2418 | 2145 | 38257 | 33877 | 28703 |

Fuente: FICE: *Anuario del calzado*. España. Varios años.

Cuadro II.2.- Población de 16 y más años ocupada por sectores (%). Año 1991

| SECTOR | AV | VM | BV | EZ | CV |
|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Agricultura | 6,3 | 6,4 | 5,6 | 5,9 | 8,1 |
| Industria | 48,1 | 44,8 | 42,0 | 43,7 | 28,0 |
| Construcción | 6,9 | 7,9 | 8,2 | 7,9 | 10,0 |
| Servicios | 38,7 | 40,9 | 44,2 | 42,5 | 53,9 |
| TOTAL | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Notas: AV (l'Alt Vinalopó); VM (Vinalopó Mitjá); BV (Baix Vinalopó); EZ (Espacio Zapatero); CV (Comunidad Valenciana).

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Censo de Población de 1991.

La estructura industrial de las tres comarcas mencionadas pivota sobre el sector del calzado. No sólo predomina el empleo directamente vinculado a dicho sector sino que una buena parte de las otras actividades dependen directa o indirectamente de ella (véase cuadro II.3).

El peso relativo del calzado era mayor en 1991 en el Baix Vinalopó (47,4%) que en l'Alt Vinalopó y el Vinalopó Mitjá (41,8% y 41,6% respectivamente). Sin embargo, si realizamos un análisis espacial de carácter estrictamente municipal, se puede afirmar que, a principios de la presente década, Elda-Petrer poseía una mayor especialización industrial en la producción de calzado que Elche y Villena, los otros municipios cabecera de comarca.

Cuadro II.3.- Porcentaje de ocupados por sectores de actividad respecto al empleo industrial total de cada zona, 1991

| SECTOR | AV | VM | BV | EZ |
|--------|-------|-------|-------|-------|
| 05 | 10,6 | 7,1 | 0,5 | 4,4 |
| 09 | 0,2 | 18,9 | 0,4 | 7,0 |
| 15 | 3,3 | 0,8 | 3,0 | 2,2 |
| 29 | 1,3 | - | 3,7 | 2,0 |
| 30 | 3,3 | - | 4,0 | 2,5 |
| 32 | 2,7 | 3,5 | 1,3 | 2,3 |
| 33 | 41,8 | 41,6 | 47,4 | 44,4 |
| 35 | 4,7 | 2,1 | 4,1 | 3,5 |
| 39 | 2,1 | 2,2 | 3,0 | 2,6 |
| 40 | 2,1 | 3,3 | 6,6 | 4,8 |
| 41 | 6,2 | - | - | 1,0 |
| TOTAL | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Notas: AV (l'Alt Vinalopó); VM (Vinalopó Mitjà); BV (Baix Vinalopó); EZ (Espacio Zapatero); 05 (Minerales no metálicos); 09 (Piedra natural); 15 (Artículos metálicos); 29 (Acabados textiles); 30 (Alfombras); 32 (Cuero); 33 (Calzado); 35 (Aserradero); 39 (Transformación del caucho); 40 (Transformación de materias plásticas); 41 (Juguetes).

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del IVE: *Directori d'unitats econòmiques. Comunitat Valenciana. Generalitat Valenciana. Valencia 1991.*

En estas comarcas se concentra la práctica totalidad de la industria del calzado de la Comunidad Valenciana, como lo pone de relieve el que en 1991 el 86,2% del empleo del sector se generase en estas tres comarcas. Entre ellas destaca el Baix Vinalopó, con el 45,3% del total, seguido del Vinalopó Mitjà (28,8%) y l'Alt Vinalopó (12,1%)³.

La especialización por tipos de calzado diverge significativamente de unas comarcas a otras:

a) La zona de Villena-Sax está especializada en la producción de calzado de niño, así como en el calzado ortopédico y con plantillas y otros calzados especiales.

b) La producción de Elda-Petrer se orienta fundamentalmente al calzado de señora de piel de calidad media-alta y alta, así como a la fabricación de componentes para el calzado.

c) La zona de Elche constituye un pequeño microcosmos en la fabricación de calzado dada su relativa diversidad. No obstante, existe una cierta especialización en la fabricación de calzado de piel (serraje y nobuk) de señora de calidad media y, en menor medida, media-alta, así como de calzado textil y deportivo.

³ En el resto de la Comunidad Valenciana, tan sólo en la comarca castellanense de la Plana Baixa se aprecia una cierta presencia de esta actividad (el 4,2% del total de empleo en la producción de calzado de la C. Valenciana), concentrada básicamente en el municipio de la Vall d'Uxó.

1.4. DINÁMICA DE LA PRODUCCIÓN, EL EMPLEO Y LA INVERSIÓN

Mientras que el número de establecimientos censados se ha mantenido relativamente estable a lo largo del período 1985-92, se ha observado un importante descenso en la ocupación. Consiguientemente, la tendencia hacia el minifundismo empresarial iniciada hace ya unas décadas, fruto de un proceso de descentralización productiva, se ha visto agudizada a partir de 1985 (véase cuadro II.4).

La descentralización productiva se inició, de forma espontánea, con la crisis de los años setenta (Martínez, 1984). El resultado fue un complejo proceso de recomposición y adaptación del tejido productivo llevado a cabo en gran medida por nuevos empresarios (en la mayoría de los casos, antiguos trabajadores del sector y encargados motivados por sus propios empresarios) con poco capital, generándose nuevas combinaciones en el entramado empresarial. Las presiones sobre los salarios, la inestabilidad laboral y la flexibilidad cuantitativa de las plantillas fueron sus principales consecuencias.

Lo que parece estar ocurriendo durante éste período es un flujo continuo de entradas y salidas en el sector (unas empresas abren y otras cierran), que mantiene relativamente estable el número total de empresas. La característica más notable de este proceso es que la renovación del colectivo de empresas no va acompañada de una clara renovación entre el empresariado del sector (cuando cierran una empresa abren otra con diferente razón social). Lo que parece indicar que más que la intensidad de la competencia y los fracasos empresariales son razones de orden institucional (laboral y fiscal) las que subyacen al proceso. Muchos empresarios han adoptado una estrategia de sistemática evasión de la legislación.

El recurso, por otra parte, a la subcontratación y a la economía sumergida explica que el tamaño empresarial haya disminuido y el empleo registrado haya bajado sensiblemente durante el período analizado. De hecho, el espectacular desarrollo de la economía sumergida justifica, en parte, el fuerte descenso, en términos de pesetas constantes (eliminando el efecto de la inflación), del *valor añadido bruto* del sector (descontando a la producción final el consumo de productos intermedios). También contribuyen a explicar el comportamiento de esta variable el fuerte crecimiento de los costes de materias primas (los precios de la piel, materia prima básica en este sector-espacio, han crecido ostensiblemente a lo largo del período) y el de los servicios adquiridos (en especial los costes financieros). Sin embargo, la evolución de los costes de personal refleja la reducción salarial que la degradación de las condiciones del mercado de trabajo ha generado, al debilitarse la capacidad de negociación de los trabajadores.

Cuadro II.4.- Industria del calzado de la Comunidad Valenciana. Principales agregados

| Año | 1985 | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 |
|---------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Número de establecimientos | 1010 | 1054 | 1153 | 1249 | 1143 | 1236 | 1146 | 1068 |
| Número de personas ocupadas | 19261 | 18239 | 17038 | 16737 | 18474 | 17024 | 15740 | 13143 |
| Producción bruta c.f. (1) | 111,1 | 113,4 | 104,9 | 123,5 | 138,6 | 153,5 | 152,4 | 146,7 |
| Valor añadido bruto c.f. (2) | 40217 | 42632 | 38489 | 44504 | 46920 | 48250 | 45704 | 38903 |
| Costes de personal (2) | 25690 | 25075 | 23083 | 23145 | 26121 | 27209 | 26122 | 23578 |
| Excedente bruto explotación(2) | 14527 | 17557 | 15406 | 21357 | 20798 | 21041 | 19582 | 15326 |
| Valor añadido por trabajador(2) | 2,088 | 2,337 | 2,259 | 2,659 | 2,540 | 2,834 | 2,904 | 2,959 |
| Valor añadido bruto c.f. (3) | 40217 | 38373 | 32757 | 35833 | 35252 | 33765 | 29891 | 23881 |
| Costes de personal (3) | 25690 | 22570 | 19645 | 18635 | 19625 | 19041 | 17084 | 13934 |
| Excedente bruto explotación(3) | 14527 | 15803 | 13111 | 17196 | 15626 | 14724 | 12807 | 9408 |
| Valor añadido por trabajador(3) | 2,088 | 2,104 | 1,923 | 2,141 | 1,908 | 1,983 | 1,899 | 1,817 |

(1) Miles de millones de ptas. corrientes. (2) Millones de ptas. corrientes (3) Millones de ptas. constantes (Año base 1985).

Fuente: Elaboración propia a partir de IVE, *Resultats de l'Enquesta Industrial per a la C. Valenciana*. Varios años.

También la productividad (medida a través de la ratio de valor añadido por trabajador) muestra un claro descenso en pesetas constantes a lo largo del período como consecuencia, fundamentalmente, de la escasa dinámica inversora mostrada por el sector en estos años. Se suele argumentar que dado el tipo de estructura productiva y el reducido tamaño de empresa dominante en el sector del calzado del Vinalopó resulta difícil abordar grandes inversiones, sobre todo en bienes de equipo, al ser escasos los recursos existentes en las empresas. A lo que ha contribuido el proceso de descentralización productiva en que se ha visto inmerso el sector tras la crisis de los años setenta, la incertidumbre que ha seguido a tal fase, así como la adopción mayoritaria de estrategias basadas en la reducción de costes laborales y discontinuidad empresarial. No cabe olvidar, por último, las propias características técnicas del proceso de producción, que facilitan el uso de maquinaria tradicional, muy versátil y funcional.

El comportamiento de la inversión registrada en el conjunto de la industria del calzado valenciana ha sido marcadamente contractivo, habiéndose agudizado tal tendencia a partir de 1988 (coincidiendo con una particular situación de recesión en el sector que se prolongaría prácticamente hasta 1994, momento de la recuperación del sector exterior tras las devaluaciones de la peseta).

1.5. DINÁMICA Y ESTRUCTURA EMPRESARIAL

En el sector del calzado valenciano existe un claro predominio de la pequeña y muy pequeña empresa (véase cuadro II.5). En el año 1992, de los 1068 establecimientos censados, el 78% de los mismos tenían menos de 20 trabajadores y el 19% de las empresas se encontraban en el tramo de 20-49 trabajadores. Tan sólo habían 17 empresas de dimensión mediana (entre 50 y 99 trabajadores) y una de más de cien trabajadores.

Cuadro II.5.- Industria del calzado. Porcentaje de establecimientos por estratos de ocupación

| Año | Total | 0-19 | 20-49 | 50-99 | 100 y más |
|------|-------|------|-------|-------|-----------|
| 1985 | 100,0 | 71,1 | 22,8 | 4,85 | 1,3 |
| 1986 | 100,0 | 71,5 | 23,8 | 3,89 | 0,8 |
| 1987 | 100,0 | 78,9 | 17,9 | 2,52 | 0,6 |
| 1988 | 100,0 | 76,1 | 21,5 | 2,00 | 0,4 |
| 1989 | 100,0 | 77,0 | 21,2 | 1,73 | 0,1 |
| 1990 | 100,0 | 72,7 | 25,2 | 1,94 | 0,1 |
| 1991 | 100,0 | 75,2 | 23,0 | 1,66 | 0,1 |
| 1992 | 100,0 | 78,5 | 19,8 | 1,59 | 0,1 |

Fuente: Elaboración propia a partir de IVE: *Resultats de l'Enquesta Industrial per a la C. Valenciana*. Varios años.

Si analizamos la evolución del número de establecimientos desde el año 1985 se puede apreciar que se dan dos tendencias claramente diferenciadas en el tiempo. Hasta 1989 se observa un significativo crecimiento en el número total de empresas como consecuencia del incremento en los dos primeros estratos de ocupación (fruto del proceso de descentralización productiva), mientras que, a partir de 1990, se produce una reducción que afecta de forma pareja a los estratos mencionados. La situación de crisis mantenida en el tiempo ha forzado a muchas empresas a tener que cerrar de forma definitiva o a incorporarse al colectivo de las que trabajan en condiciones de clandestinidad, algo muy frecuente en la industria del calzado del Vinalopó. Según datos de FICE, esta tendencia descendente en el número de establecimientos censados continúa, al menos, hasta 1995 (FICE, 1996).

Lo más destacable del proceso estudiado es la total desaparición de las empresas de mayor dimensión (más de 100 trabajadores) y la fuerte reducción en el estrato de medianas empresas (de 50 a 99 trabajadores), produciéndose una fuerte concentración de empresas en el estrato de menos de 20 trabajadores. Fenómeno claramente relacionado con el proceso de descentralización productiva acaecido en el sector y los diferentes itinerarios por los que han discurrido las estrategias empresariales.

No hay, sin embargo, un único patrón en el comportamiento empresarial que lleva a dicha reducción del tamaño. Al menos dos procesos conviven en estrecha simbiosis:

1. En primer lugar, se encontrarían las empresas que reducen su tamaño por razones de estrategia organizativa, tendiendo a descentralizar su producción y subcontratando una parte significativa del valor de la misma. Éstas siguen manteniendo determinadas fases estratégicas del proceso (diseño y acabado, sobre todo), ejerciendo un cierto poder en las relaciones interempresariales, sobre todo por el dominio que poseen sobre los canales de distribución comercial, actuando como organizadoras de las redes que se van configurando en el territorio.

2. En segundo término, están aquellas empresas cuyo tamaño disminuye por razones de especialización o simplemente para reducir costes y poder seguir funcionando en un entorno muy competitivo. Estas empresas suelen trabajar generalmente como subcontratistas, destacando su escaso o nulo dominio sobre los canales de distribución y desconocimiento del destino final del producto.

Es precisamente este proceso de descentralización productiva y concentración de empresas en los estratos de inferior dimensión el que ha provocado, junto a las razones de

índole estratégica arriba expuestas, que el flujo de entrada y salida de empresas del sector, tradicionalmente muy elevado, haya tendido a agudizarse en la década de los ochenta y los noventa⁴. Paralelamente, la fuerte competencia existente entre las empresas de la zona (en muchos casos incluso de carácter desleal), la recesión económica de principios de los noventa y la creciente competencia por parte de países productores con menores costes salariales, ha agudizado el proceso de selección empresarial, reduciendo el número de personas ocupadas en la industria valenciana del calzado a lo largo del período 1985-92.

Sólo a partir de 1993 se produciría una recuperación en los datos de producción del sector, como consecuencia del favorable comportamiento de las ventas al exterior, que ha tenido una traslación muy positiva sobre el empleo. No obstante, aunque hay que reconocer el importante componente coyuntural en la evolución de estos datos asociado a las variaciones que se produjeron en el tipo de cambio de la peseta en términos de devaluación, existen razones de mayor alcance ligadas a un cambio en la estructura productiva. El creciente compromiso con la calidad, la innovación y la autonomía comercial de un buen número de empresas está produciendo un cambio cualitativo de trascendental importancia para la evolución del sector y el territorio.

El hecho de que haya un fuerte predominio de las empresas de pequeña y muy pequeña dimensión presenta una serie de ventajas e inconvenientes para el modelo de desarrollo estudiado que no cabe olvidar. Entre las primeras se podrían citar: 1) una mayor especialización por fases (algo que facilita las propias características técnicas del proceso productivo y su posible fragmentación); 2) una mayor capacidad de adaptación a las situaciones de crisis, así como 3) una creciente flexibilidad del sistema productivo.

Entre las posibles desventajas destacan: 1) la generación de un exceso de capacidad productiva al producirse una continua entrada de empresas imitadoras de las existentes, pudiendo llegar a desincentivar nuevas inversiones entre las más consolidadas y dinámicas; 2) la aparición de una competencia despiadada entre las empresas de la zona, recurriéndose a la imitación (de producto más que de proceso) y a la contención de gastos por todos los medios (incumplimiento de las obligaciones fiscales, laborales, medioambientales, etc.) con la intención de ser más competitivos vía precios y, 3) el hecho de que la propia tendencia hacia la especialización y la producción flexible puede empujar a una dialéctica negativa, cada vez más alejada de la mentalidad innovadora y del progreso tecnológico, tendiendo hacia un estado creciente de "artesanalización"⁵. Estas desventajas no son, sin embargo, absolutas, afectando especialmente a las estrategias empresariales continuistas, no a las progresivas.

Dadas las reducidas dimensiones de este tipo de empresas, la eficaz asunción de determinadas funciones cada vez más imprescindibles según los nuevos parámetros de competitividad (tales como el control de calidad), está requiriendo una creciente cooperación entre las empresas mediante relaciones de carácter horizontal. A lo que se contrapone la mentalidad del empresario tradicional del calzado, reacio a unir esfuerzos y resultados.

⁴ Entre los factores económicos que propician los flujos de entrada se citarían, en primer lugar, el autoempleo (especialmente importante en épocas de elevado desempleo), la escasas barreras de entrada que suponen los bajos requerimientos de capital utilizados por la mayoría de empresas del sector en este espacio (sobre todo teniendo en cuenta el tipo de tecnología dominante y la utilizada por la mayoría de empresas subcontratadas), la elevada cualificación existente entre los trabajadores de la zona, así como el creciente recurso a la subcontratación de partes o del total de la producción a otras empresas.

⁵ No obstante, los procesos productivos con elevado componente artesanal pueden suponer una barrera de entrada a la competencia ya que las capacidades profesionales y el saber hacer necesarios para gestionarlos dependen directamente de la experiencia acumulada en cada empresa, siendo transmitidos por canales particulares y celosamente protegidos de posibles competidores.

En los últimos años, sin embargo, se ha venido apreciando un proceso de selección entre las empresas mucho más novedoso que afecta tanto al conjunto del capital (humano y físico) como a su organización en el proceso de producción (sobre todo a través del incremento del recurso a la subcontratación). En este sentido, la evolución en el número de empresas y la mayor concentración en determinados estratos también es fruto de un cambio en los criterios de organización que dirigen dicha selección. Se está observando, paralelamente, en las empresas que muestran trayectorias progresivas un cierto cambio gerencial hacia una mayor profesionalización y apuesta por la continuidad y desarrollo de la empresa. Esto se está produciendo, sobre todo, en empresas de segunda o tercera generación donde los relevos en la gerencia, sustentados en una mayor formación, han introducido nuevos planteamientos organizativos que han venido a complementar la experiencia práctica acumulada por los anteriores cuerpos directivos. Este es un hecho sobre el que se volverá más adelante.

1.6. DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA MUESTRA

Para la elaboración del presente trabajo, además de la explotación de la información estadística disponible hemos recurrido a la realización de tres tipos de entrevistas diferentes en aras a captar otra información de carácter más cualitativo que hemos considerado especialmente relevante.

En primer lugar, las entrevistas destinadas a lo que hemos definido como "testigos privilegiados" del sector (18 en su conjunto)⁶, nos han aportado una sustancial información de lo que han sido los principales cambios técnicos y organizativos acaecidos en los últimos años, así como de las principales debilidades, fortalezas y tendencias.

Las entrevistas a empresarios y a trabajadores del sector constituyen el segundo y principal aporte de información. Por lo que se refiere a las primeras (68 en total), la elección de la muestra se ha realizado atendiendo, en la medida de lo posible, a los criterios de tamaño de empresa y localización geográfica (si bien es cierto que hay un cierto sesgo hacia las empresas de superior dimensión).

Cuadro II.6.- Entrevistas a empresarios. Características de la muestra según el tamaño de empresa

| Nº DE TRABAJADORES | Nº DE ENTREVISTAS | % DE LA MUESTRA |
|-----------------------|-------------------|-----------------|
| 1-10 Trabajadores | 11 | 16,2% |
| 11-20 Trabajadores | 19 | 27,9% |
| 21-49 Trabajadores | 30 | 44,1% |
| 50 y más trabajadores | 8 | 11,8% |
| TOTAL | 68 | 100,0% |

Fuente: Elaboración propia.

⁶ Entre otros, se entrevistó a representantes de las diferentes asociaciones empresariales y sindicales, del Instituto Tecnológico, directores de instituciones financieras, responsables de instituciones formativas (formación profesional e institutos de ámbito privado), de centros de diseño, de las áreas de promoción local, asesores empresariales y otros observadores de excepción, todo ello en aras a recopilar la información suficiente como para hacernos una inicial composición de lugar.

En el caso de los trabajadores se han realizado 56 entrevistas con la intención de acceder tanto a aquellos que llevaban bastante tiempo en su empresa (la mayor parte con contratos fijos), con un conocimiento amplio de su situación y dinámica, así como a los trabajadores con contratos temporales (o incluso trabajando sin contrato, algo muy usual en el sector) que son los que mejor nos podían informar sobre los aspectos de precariedad laboral en el sector.

Cuadro II.7.- Entrevistas a trabajadores. Características de la muestra según el tamaño de empresa

| Nº DE TRABAJADORES | Nº DE ENTREVISTAS | % DE LA MUESTRA |
|-----------------------|-------------------|-----------------|
| 1-10 Trabajadores | 10 | 17,9% |
| 11-20 Trabajadores | 17 | 30,4% |
| 21-49 Trabajadores | 21 | 37,5% |
| 50 y más trabajadores | 8 | 14,2% |
| TOTAL | 56 | 100,0% |

Fuente: Elaboración propia.

La muestra de trabajadores también presenta un problema similar a la de los empresarios en cuanto al posible sesgo en cuanto a los tamaños de empresas. Esto es debido tanto a que los trabajadores más antiguos suelen estar en las empresas más grandes, como a la utilización de la vía sindical como forma de acceder a los trabajadores, al interesar especialmente las entrevistas con delegados sindicales (conocedores de la globalidad de la empresa) que, a su vez, se ubican fundamentalmente en las empresas de mayor tamaño. Sin embargo, la muestra también recoge un porcentaje muy significativo de trabajadores de las empresas más pequeñas (un 48,3% entre las empresas con menos de 20 trabajadores) donde no suele existir representación sindical.

2. FACTORES DE COMPETITIVIDAD Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES EN LA INDUSTRIA DEL CALZADO DEL VINALOPO

2.1. VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA INDUSTRIA VALENCIANA DEL CALZADO

Atendiendo a los factores que afectan a las ventajas competitivas de un territorio especializado en la producción de calzado, se ha establecido un cuadro comparativo de la posición competitiva del espacio que nos ocupa a partir de las entrevistas a expertos del sector. Los resultados aparecen en el cuadro II.8.

En general, las principales ventajas que se han destacado en las comarcas del Vinalopó en relación a los otros espacios competidores, vienen dadas por la "cultura de trabajo" acumulada, que se materializa en: 1) la existencia de mano de obra cualificada; 2) una atmósfera social propicia al desarrollo de estas actividades empresariales; 3) la presencia de actividades complementarias y de industria auxiliar y 4) la flexibilidad productiva imperante en términos de capacidad de respuesta a las variaciones de la demanda.

Además de estas ventajas, en la zona de Elda también se resalta la mayor apuesta por una especialización en calzado de mayor calidad, con un alto contenido de diseño y componente moda, mientras en la de Villena se valora muy positivamente la existencia de servicios especializados (sobre todo en el diseño), así como de mano de obra abundante y barata. Este último factor se considera igualmente una ventaja en la zona de Elche, ya que ambas zonas están especializadas en la producción de un tipo de calzado en el que el precio todavía sigue siendo un importante factor de competitividad.

Las desventajas comunes en todo este territorio se sitúan en la ausencia de un sistema comercial dinámico, la debilidad del sector local de fabricación de maquinaria y la ausencia de un mercado de capitales desarrollado. También se destaca como desventaja competitiva, que limita el potencial del sector de calzado local, la falta de formación gerencial del empresariado de la zona y la escasa capacidad inversora e investigadora, así como el débil interés por la cooperación empresarial.

Cuadro II.8.- Ventajas y desventajas respecto a los principales competidores

| Zonas | Elche | Elda | Villena |
|--|-------|------|---------|
| 1. Mano de obra cualificada | V | V | V |
| 2. Servicios especializados | - | - | V |
| 3. Investigación | D | D | - |
| 4. Fácil acceso materias primas | - | D | - |
| 5. Existencia sector fabricación de maquinaria | D | D | D |
| 6. Mercado de capitales desarrollado | D | D | D |
| 7. Fácil acceso a los mercados | - | - | D |
| 8. Personal técnico cualificado | - | - | - |
| 9. Mano obra abundante y barata | V | - | V |
| 10. Sistema comercial dinámico | D | D | D |
| 11. Presencia de empresas complementarias | V | V | V |
| 12. Flexibilidad productiva | V | V | V |
| 13. Empresariado preparado | D | D | D |
| 14. Nivel tecnológico alto | - | - | D |
| 15. Tamaño de las empresas | - | - | D |
| 16. Diseño, calidad y creatividad | - | V | - |

(V)= Ventajas; (D)= Desventajas; (-)= Situación diversa;

Fuente: Entrevistas a técnicos y conocedores del sector y elaboración propia.

Además de las anteriores, en la zona de Elda también se considera una desventaja, especialmente con respecto a los competidores, italianos la mayor dificultad de acceso a, y el coste de, las materias primas de mayor calidad. En el área de Villena se consideran déficits importantes los de carácter tecnológico y el reducido tamaño de las empresas (factores especialmente relevantes para la producción de calzados especiales como, por ejemplo, los ortopédicos).

Para contrastar todas estas afirmaciones, realizamos, en base a la opinión de los propios empresarios entrevistados, un análisis comparativo de los factores en los que se basa la competencia del calzado del Vinalopó.

Para llevar a cabo esta tarea resulta útil distinguir entre factores de competitividad que afectan al coste (ventajas basadas en el coste) y aquellos que inciden en la *diferenciación del producto*. Las ventajas de costes pueden incidir tanto en la excelencia operacional de la empresa (debido a razones tecnológicas y organizativas) como de simples diferencias de precios de los inputs (costes financieros, de materias primas, laborales, etc.). Entre los factores relacionados con la diferenciación del producto destacan: 1) aquellos que aportan ventajas en liderazgo de producto (una mayor calidad del producto, un diseño muy exclusivo, etc.) y que exige una estrategia de innovación continua; 2) aquellos que aportan ventajas en la capacidad de adaptarse rápidamente a las demandas especializadas de los clientes a través de un mejor servicio personalizado (aceptación de pedidos más pequeños, reducción del plazo de entrega, etc.); lo que implica que las relaciones de confianza entre empresa y cliente, basadas en la reputación, son tan importantes o más que las puramente mercantiles.

Cuadro II.9.- Elementos en los que se basa la competencia de sus productos en los mercados (% Respuestas entrevistas a empresarios)

| | Muy Importante | Importante | Sumatorio |
|---|----------------|------------|-----------|
| Rapidez en la entrega | 72,1 | 25,0 | 97,1 |
| Servicio al cliente | 79,4 | 16,2 | 95,6 |
| Calidad del producto | 72,1 | 19,1 | 91,2 |
| Capacidad financiera | 55,9 | 35,3 | 91,2 |
| Precio del producto | 52,9 | 36,8 | 89,7 |
| Nivel tecnológico | 33,8 | 52,9 | 86,7 |
| Diseño del producto | 60,3 | 23,5 | 83,8 |
| Cualificación de la mano de obra | 41,2 | 42,6 | 83,8 |
| Red comercial | 54,4 | 26,5 | 80,9 |
| Ventajas en la obtención de materias primas | 35,3 | 45,6 | 80,9 |
| Marca comercial | 33,8 | 39,7 | 72,5 |
| Amplitud de la gama de productos | 14,7 | 54,4 | 69,1 |
| Promoción | 29,4 | 36,8 | 66,2 |
| Proximidad de los mercados | 7,4 | 23,5 | 30,9 |

Fuente: Entrevistas a empresarios y elaboración propia

Tal como se puede observar en el cuadro II.9, los factores más destacados como muy importantes tienden a ser aquellos más relacionados con los intangibles y la diferenciación del producto, tales como el servicio al cliente, la rapidez en la entrega (especialmente relevante dada la gran temporalidad de la demanda), la calidad del producto y la red comercial. Como veremos en apartados posteriores, estos factores tienden a ser mucho más apreciados por un colectivo de empresas que están mostrando un comportamiento más progresivo (dinámico e innovador) en este sector-espacio.

A continuación, junto al precio del producto, aparecen algunos de los factores de competitividad que afectan especialmente al coste del producto, tales como la capacidad financiera y, en menor medida, las ventajas en la obtención de materias primas, así como el nivel tecnológico.

La marca y la promoción comercial son aspectos mucho menos valorados por el conjunto como factores de competitividad muy importantes, no porque se consideren intrascendentes, sino porque no se poseen. De hecho, estos son algunos de los principales factores que se utilizan para definir el grado de liderazgo de una empresa en el territorio. Con ello se pone de manifiesto también la dificultad de imitar los comportamientos de estas empresas líderes por parte del resto del colectivo empresarial, si bien el producto (e incluso en ocasiones las marcas) si que son objeto de imitación.

Por último, la amplitud en la gama de productos o la proximidad de los mercados son factores menos relevante para los entrevistados. Esto último es coherente con la tradicional apertura externa del sector y la trascendencia del mercado internacional para su supervivencia.

2.2. FACTORES DE COMPETITIVIDAD Y DIVERSIDAD DE TRAYECTORIAS EMPRESARIALES

De lo anterior se desprende una mayor valoración de los factores de diferenciación del producto sobre los de costes. Lo que puede tener implicaciones muy positivas tanto para las estrategias de flexibilidad adoptadas por las empresas como para la evolución del sector en el territorio. Ahora bien, no todas las empresas de este espacio muestran un comportamiento homogéneo. Por el contrario, es posible detectar trayectorias diversas con estrategias empresariales diferentes y distintas competencias.

Para poner de relieve esta diversidad se ha separado del conjunto de la muestra un grupo de empresas (un 15%) que presentan un comportamiento muy distintivo atendiendo al grado de dinamismo mostrado. A éstas les hemos otorgado el calificativo de líderes, en función tanto de su reputación como, sobre todo, por ciertos indicadores obtenidos de los resultados de las entrevistas (tales como dinámica tecnológica, internacionalización, evolución de las plantillas, nivel gerencial, etc.).

A partir de las diferencias de valoración de los factores de competitividad en los mercados de los productos que realizan estos dos colectivos de empresas (véase cuadro II.10) es posible apreciar que:

1. Las mayores discrepancias aparecen en la valoración mucho más positiva de las empresas líderes de un factor íntimamente relacionado con la diferenciación del producto, como es la marca comercial reconocida. Ahora bien, lo más significativo es la gran diferencia en la valoración que se hace del precio del producto como factor de competitividad. Su menor apreciación por parte de estas empresas líderes podría implicar que la importancia que se le confiere al precio como instrumento decisivo en la estrategia empresarial tiende a estar correlacionado negativamente con su éxito innovador.

Cuadro II.10.- Valoración diferencial de los factores de competitividad en el sector calzado (% de empresas que lo consideran muy importante)

| | Líderes | Resto muestra | Dif. Lid-Resto |
|--|---------|---------------|----------------|
| 1. Marca comercial | 75 | 29 | 46 |
| 2. Red comercial | 75 | 52 | 23 |
| 3. Nivel tecnológico | 50 | 30 | 20 |
| 4. Calidad | 88 | 70 | 18 |
| 5. Diseño | 75 | 60 | 15 |
| 6. Servicio al cliente | 88 | 78 | 10 |
| 7. Cualificación mano de obra | 50 | 40 | 10 |
| 8. Promoción | 38 | 28 | 10 |
| 9. Amplitud gama de productos | 25 | 15 | 10 |
| 10. Capacidad financiera | 63 | 55 | 8 |
| 11. Rapidez entrega | 75 | 73 | 2 |
| 12. Proximidad de los mercados | 0 | 8 | -8 |
| 13. Ventajas obtención materias primas | 25 | 37 | -12 |
| 14. Precio | 12 | 60 | -48 |

Fuente: Entrevistas a empresarios y elaboración propia.

2. La diferencia de valoración que se realiza de un paquete de factores en el que se incluye la red comercial, el nivel tecnológico, la calidad y el diseño. Aunque las diferencias de valoración obtenidas sobre estos factores de competitividad no alcanzan el nivel de significatividad estadística de los dos anteriores, es destacable como en el caso de la red comercial, las empresas líderes parecen haber sido más sensibles a la limitación que puede suponer una gran dependencia de comercializadoras externas (especialmente las foráneas). De ahí que hayan intentado crear una imagen de marca que distinga su calzado del resto de productores, intentando ejercer un control sobre los canales de distribución para, por una parte, limitar las presiones ejercidas por los distribuidores (sobre todo en términos de precio) y, por otra, acumular en la empresa productora la mayor parte de beneficios sobre el precio final que, de otra forma, quedaría en manos de los intermediarios.

Las mejoras tecnológicas (no sólo entendida en términos de innovación en maquinaria sino también de conocimientos acumulados, de cambio organizativo, etc.) afectan tanto al diseño del producto como a su calidad técnica (duración, resistencia, flexibilidad del zapato, etc.). Lo que no sólo se debe a la precisión de la nueva tecnología sino también a los cambios en el sistema de control de calidad que tiende a introducir. El diseño, por otra parte, es un intangible que aumenta el valor añadido de la producción y permite distinguirla asociándola a una imagen de marca.

3. Factores como el servicio al cliente, la cualificación de la mano de obra o la amplitud en la gama de productos también son más valorados por las empresas líderes, aunque las diferencias con las otras son menos apreciables y de escasa significatividad estadística. Esto es debido a que se trata de factores de competitividad más tradicionales y difundidos en la industria del calzado de este espacio. La existencia de una mano de obra cualificada y de una "base social amplia" en el territorio ha sido una de las principales causas de la expansión del sector desde sus orígenes. También es un rasgo tradicional la amplitud en la gama de productos, bien sea por razones de estrategia –en el caso de las empresas que definen trayectorias más progresivas– o por simple adaptación a la evolución de la demanda y los mercados –en el resto–.

2.3. COMPETENCIAS DISTINTIVAS: ANÁLISIS DE UNA POBLACIÓN HETEROGÉNEA

Para confirmar si las diferencias de valoración entre estos dos grupos de empresas (líderes frente al resto de la muestra) responden a una concepción estratégica distinta y apoyada en el desarrollo de competencias específicas (Tomás et al., 1996), vamos a analizar una serie de cuestiones seleccionadas de las entrevistas, agrupándolas de acuerdo con tres conjuntos genéricos de *competencias*: las que afectan a la esfera tecno-productiva, a la gestión empresarial y a la esfera comercial (véase cuadro II.11).

En el caso de las *competencias tecno-productivas*, la disponibilidad de diseñadores en plantilla es la variable que marca las mayores diferencias entre el grupo de empresas líderes y el resto de la muestra. Esta diferencia es coherente con la divergencia de valoración atribuida al diseño incorporado a los productos. En el caso de las empresas líderes existe una coincidencia entre la apreciación del diseño y la contratación de diseñadores en plantilla, algo que no ocurre en el resto de las empresas de la muestra.

Cuadro II.11.- Competencias empresariales en el sector calzado (% de respuestas a determinadas preguntas del cuestionario de empresarios)

| A. COMPETENCIAS TECNO-PRODUCTIVAS | Líderes | Resto Muestra | Líderes Resto |
|---|---------|------------------|------------------|
| Diseñadores en plantilla | 87 | 12 | 75 |
| Diseño incorporado en productos propios muy importante | 88 | 47 | 41 |
| El desarrollo del control de calidad ha exigido: | | | |
| - una reorganización de la empresa | 38 | 9 | 29 |
| - mayor cualificación de los trabajadores | 25 | 10 | 15 |
| La introducción de maquinaria tecnológicamente avanzada desde 1985 ha tenido: | | | |
| - mucha importancia | 25 | 16 | 9 |
| - bastante o mucha importancia | 75 | 56 | 19 |
| MEDIA (con bastante o mucha importancia) | 63 | 27 | 36 |
| B. COMPETENCIAS EN GESTIÓN EMPRESARIAL | | | |
| Existen reuniones de equipo entre los cargos directivos | 75 | 13 | 62 |
| Renovación contrato temporal haciendo fijo al trabajador | 38 | 5 | 33 |
| Existe asesoramiento externo en las áreas de: | | | |
| - Comercio internacional | 38 | 7 | 31 |
| - Publicidad y promoción | 38 | 12 | 26 |
| Responsable de producción colabora con otras áreas | 38 | 8 | 30 |
| Cooperación con otras empresas | 50 | 22 | 28 |
| Financiación inversión con: | | | |
| - Subvenciones públicas | 25 | 2 | 23 |
| - Recursos propios | 75 | 53 | 22 |
| La formación de la plantilla es adecuada | 75 | 91 | -16 |
| MEDIA (sin incluir formación) | 47 | 15 | 32 |
| C. COMPETENCIAS EN LA ESFERA COMERCIAL | | | |
| Ampliación internacional de sus mercados desde 1985 | 100 | 30 | 70 |
| Se ha buscado ampliar y diversificar mercados desde 1985 | 75 | 28 | 47 |
| Agentes comerciales en plantilla | 38 | 7 | 31 |
| Posicionamiento en precios alto o medio/alto | 75 | 46 | 29 |
| Mayor concentración en segmentos de renta alta desde 1985 | 38 | 15 | 23 |
| Principales competidores en la CE o/y en el resto del mundo | 63 | 33 | 30 |
| MEDIA | 65 | 25 | 40 |

Fuente: Entrevistas a empresarios y elaboración propia.

La centralidad conferida al diseño es un reflejo del predominio de las innovaciones de producto sobre las de proceso en la industria de fabricación de calzado. De ahí la escasa inversión en I+D de las empresas del sector, incluso en las consideradas como líderes. Esta función se transfiere principalmente al Instituto Tecnológico y a algunas empresas de la industria auxiliar. Situación que no es extraña ya que se trata de un sector en el que predominan los oferentes (sector de bienes de capital) en la generación de innovaciones de proceso.

También se perciben ciertas diferencias aunque menos significativas que en el caso anterior en el desarrollo de los sistemas de control de calidad y sus efectos en términos de reorganización productiva y de exigencia de mayor cualificación de los trabajadores. La introducción de nueva maquinaria tecnológicamente más avanzada en los últimos años también se valora algo más por las empresas líderes, aunque aquí las diferencias son algo menores al existir en el resto de la muestra un colectivo de empresas que presentan trayectorias continuistas que también han hecho un esfuerzo de modernización en bienes de equipo.

En relación con las *competencias gerenciales* lo más destacable a nivel de organización interna es el mayor reconocimiento por parte de las empresas líderes de la existencia de estructuras horizontales de gestión sustentadas en una interacción más fluida entre los responsables de las distintas funciones y una más estrecha colaboración entre el responsable de producción y el resto de áreas, facilitando la integración entre las diferentes actividades.

También destaca un mayor grado de extroversión de las empresas más dinámicas con respecto al resto de la muestra, reflejado en un recurso más frecuente al asesoramiento externo (aunque en este aspecto los porcentajes todavía son muy bajos incluso para las empresas líderes), así como en una más intensa cooperación e intercambio de ideas con otras empresas (al margen de las relaciones de subcontratación). Donde las diferencias desaparecen es en la valoración de la implicación de los trabajadores en la dinámica empresarial. Esta dimensión, estratégica en los nuevos sistemas de gestión, es la gran ausente en las estrategias empresariales de la zona.

Es de destacar que en el caso de las empresas que calificamos como líderes la política de transformación de contratos temporales en fijos sólo es seguida en el 38% de los casos (si bien en el resto de la muestra sólo alcanza el 5%). Este hecho sólo puede ser comprendido teniendo en cuenta la historia reciente del sector y la desconfianza existente entre empresarios y trabajadores, así como la concepción dominante en el empresariado español respecto a los recursos humanos. Lo que se evidencia, sin embargo, es la mayor sensibilidad e interés por la formación de los trabajadores en las empresas líderes, más conscientes de las carencias existentes en este campo, tal como indica el hecho de que la valoración de la formación de sus trabajadores sólo sea considerada adecuada por el 75%, frente al 91% del resto de empresas.

En el caso de las *competencias en la esfera comercial*, la principal diferencia cualitativa se produce en la mayor proyección internacional de las empresas líderes. En éstas se hace patente la existencia de una estrategia orientada a la globalización de mercados, como pone de relieve el que el 75% de estas empresas hayan ampliado y diversificado sus mercados en la última década frente a un 28% del resto de empresas. La penetración en mercados más exigentes es otra nota distintiva, evidenciada por el hecho de que el 38% de las empresas líderes digan haber concentrado sus ventas en segmentos de mayor renta, frente a un 15% del resto. Lo que muestra que las primeras se inclinan con mayor frecuencia por una estrategia de especialización en los mercados o productos de mayor cali-

dad, diferenciación y diseño. El que el porcentaje de empresas líderes (75%) que han buscado un posicionamiento en productos con precios altos o medios-altos sea significativamente superior al del resto de la muestra (46%) constituye una prueba adicional en apoyo de dichas hipótesis.

Otra diferencia importante en el plano comercial la constituye el mayor esfuerzo realizado por las empresas líderes para desarrollar un departamento de ventas propio. Tal esfuerzo se manifiesta en la existencia de agentes comerciales en plantilla. A pesar de que este porcentaje sólo alcanza el 38% en el caso de las líderes (frente al 7% en el resto de la muestra), la contratación y formación de personal para que conozca bien el producto fabricado y la política comercial de la empresa constituye un avance fundamental. Máxime teniendo en cuenta la tradicional dependencia de comercializadoras externas (sobre todo foráneas) y de agentes comerciales a comisión.

Aunque desde un punto de vista analítico resulte interesante separar las competencias distintivas de las empresas en estas tres esferas, desde un punto de vista dinámico lo más importante es apreciar la relación existente entre las mismas (Tomás et al., 1997). Si la posesión de varias de estas competencias distintivas y la cultura empresarial (en la que no se busque un mero beneficio coyuntural) permiten crear un círculo auto-reforzante entre todas ellas, nos encontraremos ante un colectivo de empresas insertas en trayectorias *progresivas*. Este es el caso de las empresas consideradas líderes.

Por contra, la ausencia de mecanismos de auto-refuerzo entre estas competencias (aunque se posea algunas de ellas, como por ejemplo la capacidad de introducir mejoras tecnológicas) da lugar a procesos empresariales de marcado carácter *continuista*. En este caso, el mayor conservadurismo en materia de inversión en promoción y creación de diseño propio, así como la fuerte dependencia externa en la distribución comercial, hace que no se rentabilice suficientemente el esfuerzo inversor en el plano tecnológico, desaprovechando el potencial de crecimiento y obtención de mayor valor añadido en los productos vendidos. En el área que nos ocupa éste constituye un colectivo numeroso.

El tercer grupo de empresas que se puede detectar en el territorio (seguramente el mayoritario en número aunque quizá no en producción), es el inserto en trayectorias *regresivas*, caracterizadas por no contar con prácticamente ninguna competencia distintiva en las tres esferas destacadas. En este colectivo se integrarían una buena parte de las empresas surgidas del proceso de descentralización productiva acaecido en el sector, que actúan en muchos casos como meras subcontratistas con un nulo dominio de los mercados, que utilizan maquinaria de segunda mano y que, en numerosas ocasiones, trabajan en condiciones clandestinas.

3. ORIENTACIÓN MERCADOLÓGICA Y CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

3.1. ORIENTACIÓN GEOGRÁFICA DE LOS MERCADOS Y PROYECCIÓN EXPORTADORA

Aunque el mercado interior es el principal destino de las ventas de la industria del calzado de los Valles del Vinalopó, es de destacar la tradicional vocación exportadora de este distrito industrial, sobre todo en las comarcas del Mitjá y Baix Vinalopó (véase cuadro adjunto).

Cuadro II.12.- Distribución de ventas por mercados de destino y tipos de calzado. Año 1992

| NÚCLEOS INDUSTRIALES | Ventas (%) | | Tipo de Calzado | | | | | |
|----------------------|------------|---------|-----------------|---------|------|---------|---------|-------|
| | Interior | Export. | Señora | Caball. | Niño | Deport. | Zapati. | Otros |
| Elche | 52,5 | 47,5 | 57 | 17 | 17 | 8 | - | 1 |
| Elda-Petrer | 59,5 | 40,5 | 75 | 5 | 3 | - | 7 | 10 |
| Villena-Sax | 74,7 | 25,3 | 20 | 3 | 54 | - | - | 23 |

Fuente: FICE. *Anuario del calzado*. Año 1994.

Haciendo distinción entre zonas y tipos de calzado puede apreciarse como a principios de la década de los años noventa el núcleo industrial eldense estaba especializado en la producción y venta de calzado de señora. En este caso, la tradición exportadora heredada del pasado (cuando una gran parte de la producción era exportada hacia EEUU a través de comercializadoras americanas), así como los intentos recientes de abrir nuevos mercados de exportación por parte de las empresas más dinámicas ha dado lugar a una fuerte proyección exterior, expresada en más de un 40% de la producción exportada.

En Elche la orientación exportadora es aún más importante (47% de las ventas). La diversificación productiva ha ido de la mano de una fuerte vocación exportadora del empresariado local.

Mucho menos proyectada al exterior está la producción de Villena, especializada en calzado de niño. Su distribución comercial está orientada principalmente al mercado nacional (75% de las ventas). La inexistencia de redes comerciales propias en el exterior y la falta de conexión con intermediarios extranjeros justificaría esta situación, al margen de que los nichos de mercado externos de calzado de cuero de niño están siendo objeto de una gran competencia por parte del calzado deportivo procedente de países asiáticos. Sin olvidar la tradicional competencia en la gama media-alta de la producción italiana.

Las entrevistas a empresarios confirman en general para las tres zonas al mercado nacional (60% de las ventas) como el principal destino de la producción de calzado en el

Vinalopó. No obstante, el que un 13% de dicha producción se venda en la propia zona en forma de comercio intraindustrial, pone de relieve que el porcentaje de producción final destinada al exterior es algo superior al 40% de las ventas.

Desde el punto de vista de la estrategia empresarial, aquellas con mayor proyección exportadora pueden encuadrarse en dos bloques fundamentalmente:

a) Las empresas que todavía se muestran muy dependientes del mercado exterior y de la distribución del producto a través de comercializadoras foráneas, pero que han introducido mejoras tecnológicas para abaratar costes intentando aumentar la productividad y las economías de escala. Estas seguirían, según la terminología utilizada anteriormente, trayectorias continuistas en términos evolutivos.

2) Las empresas que, a raíz de la pérdida de ventajas en costes y de gran parte del mercado americano, iniciaron un proceso de cambio tecnológico, especialización productiva, búsqueda de nuevos mercados e independización comercial. Aunque su evolución aún está por definir algunas de ellas están inmersas en trayectorias progresivas.

Por destinos, el principal mercado de exportación de las empresas localizadas en la zona de Villena en los últimos años ha sido EEUU, seguido de algunos de los países de la UE, Arabia Saudí y Emiratos Árabes. Estas ventas van dirigidas, por orden de importancia, a segmentos de renta media-alta, alta y media (este segmento se ocupa casi exclusivamente con el mercado americano), no habiéndose observado cambios significativos en este aspecto en los últimos años. La dificultad que tiene el calzado valenciano de niño de penetrar en mercados externos ya establecidos es la principal causa de la menor proyección exportadora de Villena.

Tanto en la zona de Elda como en Elche los principales países de destino de la producción exportada en los últimos años han sido Alemania, EEUU, Reino Unido, Francia e Italia. En los dos subespacios se ha producido, a partir de 1985, una reorientación de las ventas externas hacia los mercados alemanes e ingleses, en detrimento del mercado americano, qué, no obstante, todavía alcanza porcentajes muy considerables y con tendencia a la recuperación desde 1993.

La evolución de parte de la exportación de calzado valenciano hacia gamas alta y media-alta, así como la relativa orientación de la producción hacia mercados cada vez más exigentes, confirma la tendencia de un colectivo cada vez más numeroso de estas empresas a ocupar nichos de mercado en los que la competencia viene definida por la calidad y la diferenciación del producto.

Según los empresarios entrevistados, es en Elda donde se ha producido el cambio más importante en la dirección de una creciente proyección internacional de la producción de calzado desde 1985. Ello se debe, fundamentalmente, a la necesidad de ampliar mercados⁷. Esta estrategia, protagonizada por empresas insertas en trayectorias progresivas, reviste un especial interés interpretativo: ha sido la respuesta que han dado un cierto número de empresas de la zona a la situación histórica de fuerte dependencia del mercado norteamericano, de trágicos efectos en la década de los ochenta a raíz de la retirada de las comercializadoras de aquel país (Ybarra y Manteca (1986); Benton (1990)).

Esta estrategia de búsqueda y consolidación de nuevos nichos de mercado parece estar menos extendida entre los empresarios de calzado de Elche (posiblemente a causa de una mayor diversificación de mercados de exportación en el pasado). Ahora bien, esto no

⁷ Reflejo de una estrategia empresarial algo más orientada a la diversificación de riesgos que la de una posible actuación dominada por comercializadoras foráneas y condicionada por la evolución de la demanda y del tipo de cambio.

es óbice para que las empresas ilicitanas más carismáticas e insertas en trayectorias progresivas también estén realizando grandes esfuerzos para situarse en nichos de mercado de mayor nivel de renta con un producto mucho más diversificado y, a la vez, especializado.

Como pone de manifiesto el cuadro adjunto, el saldo exterior del sector calzado valenciano ha sido extraordinariamente positivo, como lo refleja la alta tasa de cobertura del sector, prueba de la alta especialización de la Comunidad Valenciana en este producto.

Cuadro II.13.- Comercio exterior de calzado de la Comunidad Valenciana (Miles de millones de pesetas)

| | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 |
|--------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Exportaciones | 104,4 | 103,7 | 101,7 | 102,1 | 116,5 | 105,1 | 101,5 | 120,3 | 170,6 | 182,6 | 196,0 |
| Importaciones | 1,1 | 2,0 | 2,4 | 2,3 | 3,7 | 6,2 | 8,3 | 10,6 | 12,6 | 14,7 | 14,3 |
| T. de cobertura ⁽¹⁾ | 9557 | 5456 | 4237 | 4361 | 3136 | 1694 | 1227 | 1130 | 1351 | 1245 | 1368 |

(1) Tasa de cobertura: porcentaje de exportaciones respecto a las importaciones

FUENTE: C.O.C.I.N., I.V.E. y elaboración propia.

No obstante, la tendencia hacia la armonización arancelaria con nuestros socios comunitarios iniciada en 1986 y la adopción de controles externos comunes ha provocado el incremento de importaciones valencianas de calzado procedentes, especialmente, de países asiáticos. De esta forma, en los últimos años la mayor parte de las importaciones de calzado de cuero (que suponen aproximadamente el 80% del total) provenían de países como Corea del Sur, Indonesia, Tailandia o Taiwan. Las importaciones de calzado de inferior calidad provenían básicamente de China. Resultado de este proceso es una clara disminución de la tasa de cobertura, aunque en modo alguno debe interpretarse como pérdida de competitividad.

Por lo que respecta a las exportaciones, su evolución refleja altibajos producidos por la crisis que ha venido afectando al sector. A pesar de la clara tendencia de la producción valenciana a posicionarse en nichos de mercado de mayor valor añadido, todavía se aprecia una importante dependencia de la evolución de las exportaciones respecto a variables coyunturales como el tipo de cambio. La favorable evolución de las exportaciones en el período 1994-95, tras las devaluaciones de la peseta, induce a pensar que el precio del producto todavía sigue siendo uno de los principales factores de competitividad en los mercados externos.

3.2. EVOLUCIÓN EN EL TAMAÑO DE LOS PEDIDOS

Desde 1985 se ha hecho patente un cambio significativo en los tamaños de los pedidos, sin que pueda observarse una tendencia unívoca (véase cuadro II.14). Mientras que un porcentaje no despreciable de empresas (35%) declara que el tamaño de sus pedidos ha aumentado, otro aún superior (45%) reconoce que ha disminuido, haciéndose éstos más frecuentes. La conclusión sería que, a diferencia de otros sectores, no se aprecia una tendencia clara hacia la disminución del tamaño medio de los pedidos.

Lo que hay detrás, sin embargo, es un distinto patrón de comportamiento subsectorial. El tamaño de los pedidos ha aumentado particularmente en el calzado de niño, el calzado deportivo y el destinado a la producción de componentes de calzado. En estos

Cuadro II.14.- Evolución del tamaño normal de los pedidos desde 1985
(% respuestas entrevistas a empresarios)

| | Tot. | Localización | | | Subsector | | | | |
|------------------------|------|--------------|-----|----|-----------|-----|----|----|----|
| | | E | E-P | V | S | S-O | N | D | IA |
| Ha aumentado | 35 | 31 | 37 | 44 | 32 | 27 | 50 | 50 | 44 |
| No ha variado | 35 | 25 | 15 | 11 | 37 | 11 | 25 | - | 11 |
| Ha disminuido algo | 28 | 22 | 33 | 33 | 21 | 31 | 25 | 33 | 33 |
| Ha disminuido bastante | 13 | 19 | 11 | 11 | 5 | 19 | - | 33 | 11 |
| Ha disminuido mucho | 4 | 3 | 3 | - | 5 | 7 | - | - | - |
| NS/NC | 1 | 3 | - | - | - | 3 | - | - | - |

Abreviaturas: E (Elche); E-P (Elda-Petrer); V (Villena); S (Señora); S-O (Señora y otros); N (Niño); D (Deportivo); IA (Industria Auxiliar)
Fuente: Entrevistas a empresarios.

últimos es donde más se puede llegar a rentabilizar ciertas economías de escala que proporcionan determinados avances tecnológicos. Por el contrario, el tamaño del pedido ha disminuido particularmente en el subsector de calzado de señora y en el de calzado de tiempo libre. Esta disminución ha sido fruto tanto de una estrategia de mayor diversificación de su producción (se intenta ampliar la oferta como mecanismo de competitividad basado en la diferenciación del producto) como de la propia evolución de la demanda.

Por tipos de empresas, aquellas donde más ha aumentado el tamaño de los pedidos es en las de mayor dimensión (estratos de 21-49 trabajadores y de 50 y más trabajadores), con una fuerte proyección exportadora (en algunos casos un sólo mercado externo monopoliza casi el 100% de las ventas) y donde la incorporación de maquinaria tecnológicamente más avanzada ha tenido especial importancia. Estas empresas tienden a localizarse tanto entre aquellas que siguen trayectorias continuistas como progresivas. En este caso el control de los canales de distribución tiende a ser el principal factor que diferencia a ambos colectivos.

3.3. COMERCIALIZACIÓN

El modo en que se realiza la comercialización del producto y el nivel de control que se posee sobre sus canales de distribución determinan, en buena medida, tanto la forma como la capacidad de competir de las diferentes empresas en los distintos segmentos de mercado.

El hecho de que en la industria del calzado valenciana haya dominado históricamente (al menos en la distribución hacia el mercado nacional) la comercialización a través de representantes a comisión, los acuerdos con detallistas y con grandes almacenes o superficies comerciales, ha configurado unas estructuras comerciales poco sólidas en la mayor parte de estas empresas y una elevada dependencia de las propias estrategias (sobre todo de precios) del distribuidor final. Hecho éste que permite afirmar que la comercialización ha sido uno de los puntos más débiles de la industria del calzado del Vinalopó, debido, en gran medida, a causas internas y estructurales del propio sector (Ybarra y Manteca, 1986).

Por lo que respecta a los mercados externos, los principales canales de distribución han estado dominados históricamente por grupos comerciales, principalmente con fuerte participación extranjera. El proceso de descentralización productiva acaecido en el sector no hizo más que incrementar la dependencia comercial externa de una buena parte de las empresas más pequeñas (Méndez y Orgilés, 1984), así como de aquellas que recientemente han mostrado trayectorias de carácter continuista.

Junto a estos grupos comerciales, la figura del propio empresario también se ha mostrado especialmente relevante en la venta de productos en el exterior. En este caso, la mayor parte de la promoción del producto y de los contactos con los distribuidores finales se ha conseguido a través de la asistencia a ferias internacionales y de continuos viajes exploratorios de los diferentes mercados, realizados en la mayoría de ocasiones a título personal y de forma descoordinada. Hecho éste que ha condicionado el potencial de promoción del producto al multiplicar ostensiblemente el nivel de esfuerzo a realizar por cada una de las empresas. Aunque se están produciendo algunos cambios en los últimos años a instancias de la política pública y el estímulo a los consorcios de exportación, la tendencia dominante sigue siendo la descrita. También algunos agentes comerciales independientes, sobre todo aquellos con mayor conocimiento de idiomas y de comercio internacional, han jugado un papel importante en el proceso comercial.

En cuanto al tipo de agentes a los que suele venderse, las entrevistas a empresarios nos permiten destacar, por orden de importancia: los detallistas (57%), grandes cadenas de tiendas (28%), otras empresas productoras (26%) o comercializadoras (17%) y grandes superficies (14%). El importante peso que adquieren las ventas realizadas a agentes con gran capacidad de negociación en el mercado (sobre todo las comercializadoras y grandes superficies) no es más que otro ejemplo de vulnerabilidad del sistema de distribución comercial que afecta a la mayoría de las empresas de calzado del Vinalopó.

Esto no es óbice para destacar la existencia de algunas empresas insertas en trayectorias progresivas, que han dedicado considerables esfuerzos a incrementar las competencias en el plano comercial (proyección internacional, agentes comerciales en plantilla, presencia en ferias, distribución propia o con franquicia, etc.). Si bien su número no es excesivamente relevante, sí lo es su presencia en el territorio merced a las redes empresariales que lideran.

3.4. EVOLUCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS DE LA ZONA

Para analizar la evolución del producto en los últimos años se ha partido de los siguientes parámetros: gama, segmentos de renta, diseño y calidad. Las principales conclusiones del estudio por zonas son las siguientes:

a) El área de Elda-Petrer, tradicionalmente especializada en productos de elevada calidad destinados a segmentos de mercado de renta media-alta, es la que ha apreciado menores variaciones⁶. Lo más destacable en este caso es que entre las empresas que manifiestan una más clara tendencia a mejorar su presencia en segmentos de mayores niveles de renta, se incluyen algunas de las más dinámicas en términos tecno-organizativos y situadas en trayectorias progresivas.

⁶ No obstante, en opinión de algunos testigos privilegiados se estaban apreciando en los últimos tiempos algunos cambios en la calidad de la piel utilizada por algunas empresas para, sin abandonar el mencionado segmento, alcanzar una mayor competencia al abaratar el coste de la materia prima.

Por lo que respecta a la gama de productos, la mayoría de las empresas entrevistadas cuentan con un producto muy variado, cifrándose en un 66% aquellas que consideran que el número de productos (*flexibilidad de producto*) y modelos (*flexibilidad de gama*) ha aumentado considerablemente desde 1985. Este cambio responde tanto a la estrategia de la empresa para ampliar mercados (caso de las empresas insertas en trayectorias progresivas), como a una necesidad impuesta por el mercado (las empresas insertas en trayectorias continuistas y regresivas).

Cuadro II.15.- Evolución número de productos, modelos y mercados según segmentos de renta desde 1985 (% respuestas entrevistas a empresarios)

| | Localización | | | | Subsector | | | | |
|--|--------------|----|-----|----|-----------|-----|----|----|----|
| | Tot. | E | E-P | V | S | S-O | N | D | IA |
| EVOLUCIÓN Nº PRODUCTOS Y MODELOS | | | | | | | | | |
| Ha aumentado mucho | 58 | 56 | 67 | 44 | 53 | 58 | 50 | 83 | 67 |
| Ha aumentado poco | 22 | 25 | 18 | 22 | 31 | 27 | 12 | - | 11 |
| No ha variado | 11 | 12 | 7 | 22 | 16 | 3 | 25 | - | 22 |
| Ha disminuido mucho | 1 | - | 3 | - | - | 3 | - | - | - |
| Ha disminuido poco | 3 | 3 | - | 11 | - | - | 12 | 17 | - |
| NS/NC | 3 | 3 | 3 | - | - | 7 | - | - | - |
| CAMBIOS EN SEGMENTOS DE RENTA: | | | | | | | | | |
| No han variado demasiado | 57 | 47 | 74 | 44 | 74 | 42 | 50 | 33 | 89 |
| Evolución hacia segmentos de mayor nivel | 17 | 25 | 11 | 11 | 10 | 35 | - | 16 | - |
| Evolución hacia segmentos más populares | 16 | 15 | 7 | 44 | 5 | 11 | 50 | 50 | - |
| NS/NC | 8 | 12 | 7 | - | 10 | 11 | - | - | 11 |

Abreviaturas: E (Elche); E-P (Elda-Petrer); V (Villena); S (Señora); S-O (Señora y otros); N (Niño); D (Deportivo); IA (Industria Auxiliar)
Fuente: Entrevistas a empresarios.

En relación al diseño que incorporan los productos (véase cuadro II.16), el 88% de los empresarios entrevistados en esta zona resaltan su importancia como factor de competitividad. En consecuencia, su peso se ha visto incrementado en los últimos años, en especial en las empresas más innovadoras desde el punto de vista tecno-organizativo y con mayor proyección exportadora, dada su revalorización en sus principales mercados. El diseño de los productos es en gran medida propio (en un 75% de los casos) realizado en muchos casos por diseñadores en plantilla.

Cuadro II.16.- Importancia del diseño que incorporan sus productos (% respuestas entrevistas a empresarios)

| | Localización | | | | Subsector del calzado | | | | |
|------------------------|--------------|----|-----|----|-----------------------|-----|----|----|----|
| | Tot. | E | E-P | V | S | S-O | N | D | IA |
| Poco o nada importante | 16 | 25 | 11 | - | 21 | 19 | - | - | 22 |
| Importante | 32 | 25 | 30 | 66 | 10 | 38 | 63 | 33 | 33 |
| Muy importante | 51 | 50 | 59 | 33 | 69 | 42 | 37 | 66 | 44 |

Abreviaturas: E (Elche); E-P (Elda-Petrer); V (Villena); S (Señora); S-O (Señora y otros); N (Niño); D (Deportivo); IA (Industria Auxiliar)
Fuente: Entrevistas a empresarios.

b) En la zona de Villena no han habido cambios significativos en la especialización de la producción genérica de calzado de niño, si bien la introducción de materiales sintéticos en la producción de suelas ha supuesto una innovación de producto de cierta entidad. Aunque existe una especialización en un producto de precio medio-alto, en un gran número de casos (44% de las empresas especializadas en calzado de niño entrevistadas) se ha evolucionado hacia segmentos de renta más populares. Dado que en este colectivo se incluyen las empresas más innovadoras desde el punto de vista tecnológico, es lógico pensar en la existencia de una estrategia de reducción de costes intentando mantener la calidad del producto final.

También en esta zona existe una producción muy variada en cuanto a gama, toda vez que el diseño del producto (en gran medida propio -66%-) se considera de extrema importancia por el 100% de los empresarios entrevistados. Destaca el hecho de que el diseño suele ser encargado prioritariamente a empresas especializadas de ámbito comarcal⁹.

c) Elche y su área de influencia es la zona que probablemente más cambios ha reflejado en los aspectos considerados. Esta evolución es en buena medida respuesta a la crisis de los últimos lustros. En lo relativo al calzado de vestir se ha producido un cambio hacia productos de más calidad y diseño que, a pesar de tener precios más altos, han mejorado la relación calidad/precio. También en el apartado de calzado deportivo parece existir una tendencia a la disminución de las líneas de producción de bajo precio, con mayores posibilidades de mantenerse aquellas empresas que poseen una imagen de marca reconocida. Sin embargo, todavía siguen existiendo empresas que trabajan fundamentalmente para mayoristas con "marca blanca" y para distribuidores que venden en mercadillos ambulantes.

La producción illicitana se orienta hacia segmentos de precio medio (50%) y medio-altos (34%)¹⁰. Pero lo más destacable es la existencia de un número significativo de empresas (25% de las entrevistadas) que han experimentado notables variaciones en sus mercados hacia segmentos de renta más altos. En cuanto a la gama de productos, la mayoría de empresas (75%) cuentan con una oferta amplia. La variedad se ha ampliado de forma considerable desde 1985 a instancias de cambios en la demanda (37%), de la necesidad de ampliar mercados (31%) o por la creciente competencia de otros productores (15%).

El papel conferido al diseño es menos significativo que en las otras dos zonas consideradas¹¹. Aunque el rol que adquiere el propio empresario en su elaboración aquí ha sido históricamente muy superior, es de destacar que la creciente importancia de esta variable para aquellas empresas que se están orientando hacia segmentos de renta más altos, así como la demanda que ello ha generado, ha atraído a diseñadores procedentes de otras áreas -en especial de Elda- alimentando un sector de diseño en ascenso.

⁹ Según los testigos privilegiados consultados, las empresas de diseño de ámbito comarcal cuentan con un buen nivel de calidad (lo que implica un importante factor de competencia territorial) y su área de mercado supera el marco local, proyectándose hacia mercados extranjeros, como el portugués.

¹⁰ En este aspecto habría que destacar que un porcentaje significativo de empresas todavía se concentran en productos de precio medio-bajo, a pesar de la fuerte competencia de países con menores costes laborales.

¹¹ Es más, el 25% piensan que este factor de competitividad es poco o nada importante, lo cual pone de manifiesto que todavía queda un importante colectivo de empresas que sigue basando la competencia de su producto en el precio, lo cual no les augura un futuro demasiado esperanzador. Sin embargo, una gran mayoría (87%) considera que ha aumentado la importancia del diseño desde 1985 como consecuencia del cambio hacia productos de mayor calidad (45%), valorándose algo menos que en los otros espacios el hecho de que haya habido una revalorización del diseño en sus principales mercados.

4. OPCIONES TECNOLÓGICAS E INNOVACIÓN TÉCNICA

Para profundizar en el análisis del cambio técnico producido en los últimos años es necesario tener en cuenta la diversidad de nichos de mercado existentes y la especialización productiva de las empresas por subsectores, dada la distinta evolución tecnológica de unos y otros. La situación del sector-espacio y de los subconjuntos empresariales en relación a la frontera tecnológica de la actividad a nivel general constituye un indicador de las competencias adquiridas en este plano.

4.1. DIVERSIDAD DE SITUACIONES TECNOLÓGICAS

La industria del calzado del Vinalopó se encuentra en una posición intermedia entre las zonas punteras y las más atrasadas en lo relativo al grado de modernización de la maquinaria y las técnicas utilizadas en la producción de zapatos. La diversidad empresarial es, sin embargo, la norma, existiendo empresas con tecnología punta, especialmente aquellas insertas en trayectorias progresivas, y otras con maquinaria tradicional. Entre estas últimas destacan aquellas cuya especialización productiva está orientada hacia productos donde el contenido de mano de obra todavía es muy alto y donde el precio sigue siendo un importante factor de competitividad. Aunque la maquinaria utilizada es anticuada, ofrece buenas prestaciones para los nichos de mercado en que se encuentran localizadas las empresas que las emplean.

La opinión de los testigos privilegiados entrevistados es que en los últimos años no se han apreciado cambios tecnológicos de gran relevancia que hayan revolucionado la producción local. Los cambios tecnológicos producidos tampoco han afectado significativamente a la organización de la producción. Por el contrario, han sido los cambios organizativos provocados por el proceso de descentralización productiva y las estrategias empresariales los que han conducido la evolución tecnológica de las organizaciones productivas.

De acuerdo con esta versión, los cambios tecnológicos producidos se han realizado por tres motivos principalmente. En primer lugar, para perfeccionar algunas fases del proceso en empresas especializadas (sobre todo en el caso de la operación del cortado y en empresas de la industria auxiliar). En segundo lugar, para aprovechar las economías de escala en la producción en serie de algún tipo de calzado (sobre todo en el calzado deportivo) beneficiándose del mayor tamaño de los pedidos. Por último, para facilitar el proceso de descentralización productiva, a través de la subcontratación de determinadas fases del proceso de producción, sin mermar el nivel de calidad del producto final.

La información proporcionada por las entrevistas realizadas a empresarios y trabajadores contrasta en cierto modo con la versión que acaba de ofrecerse. El 58% de los empresarios entrevistados consideran que la introducción de maquinaria tecnológicamente más avanzada en la última década ha tenido bastante o mucha importancia para la producción de sus empresas, mientras que en el caso de las empresas que hemos definido como líderes este porcentaje asciende al 75%. También el 59% de los trabajadores entrevistados se manifestaban en los mismos términos (véase cuadro II.17).

Cuadro II.17.- Importancia de la introducción de maquinaria tecnológicamente avanzada
(% respuestas entrevistas a empresarios)

| Importancia introducción maquinaria tec. avanzada | Tot. | Localización | | | Subsector | | | | |
|--|------|--------------|-----|----|-----------|-----|----|----|----|
| | | E | E-P | V | S | S-O | N | D | IA |
| Poca o ninguna importancia | 32 | 28 | 26 | 66 | 31 | 27 | 50 | 33 | 33 |
| Bastante importancia | 41 | 56 | 33 | 11 | 42 | 50 | 25 | 50 | 22 |
| Mucha importancia | 17 | 9 | 25 | 22 | 26 | 19 | 25 | - | - |
| NS/NC | 9 | 6 | 14 | - | - | 2 | - | 17 | 44 |

Abreviaturas: E (Elche); E-P (Elda-Petrer); V (Villena); S (Señora); S-O (Señora y otros); N (Niño); D (Deportivo); IA (Industria Auxiliar)
Fuente: Entrevistas a empresarios.

La aparente contradicción con la información aportada por los testigos privilegiados puede tener diferentes explicaciones. En primer lugar, los colectivos de empresarios y trabajadores pueden estar hablando de la incorporación de una maquinaria tecnológicamente más avanzada bajo la óptica de que se partía de una situación tecnológica de gran atraso comparativo con respecto a otros países competidores. En segundo lugar, el hecho de que la selección de la muestra de empresas introduzca un cierto sesgo hacia las empresas de mayor dimensión (entre las que se encuentran buena parte de las empresas líderes) puede implicar que el tipo de respuesta del colectivo de empresarios no sea estrictamente representativo de lo que está ocurriendo en el conjunto del sector, si bien sí que es útil a la hora de distinguir las diferentes trayectorias empresariales desde el punto de vista de las competencias tecnológicas.

Si observamos el proceso a la luz de la compartimentación del colectivo empresarial según trayectorias, es posible distinguir dos situaciones claramente diferenciadas. En primer lugar, las empresas insertas en trayectorias continuistas que han llevado a cabo cambios tecnológicos de cierta entidad están invirtiendo en maquinaria específica para la realización de la mayor parte del proceso productivo en el interior de la empresa. Hecho este que viene avalado por los menores porcentajes de subcontratación que presentan estas empresas. En segundo término, las empresas insertas en trayectorias progresivas que han llevado a cabo importantes innovaciones tecnológicas destinan la mayor parte de sus inversiones en maquinaria a la compra de aquella que se utiliza, principalmente, en las fases en las que menos se subcontrata (las intermedias y/o finales), en aras a aumentar la calidad final del producto. Esto exige un importante control de calidad de las partes cuya producción se subcontrata, llevando en muchos casos a la necesidad de asesorar tecnológicamente a sus subcontratistas y proveedores de partes.

4.2. CAUSAS Y EFECTOS DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

Entre las razones expuestas para introducir innovaciones tecnológicas destaca la aparición de cambios en la maquinaria que aumentan la calidad del producto y/o disminuyen de costes por el incremento de productividad que conllevan.

Destaca particularmente el hecho de que todas las empresas consideradas líderes que han introducido este tipo de innovaciones, justifiquen tal decisión por sus efectos positivos sobre calidad del producto y por la mayor flexibilidad productiva que permiten, facilitando el acceso a nichos de mercado más selectivos y exigentes.

En cuanto a los principales efectos derivados de la introducción de maquinaria tecnológicamente más avanzada, la respuesta mayoritaria es la obtención de un producto de mayor calidad (respuesta unánime en el caso de las empresas líderes), aunque también se valora muy positivamente los efectos sobre la productividad, sobre la flexibilidad productiva (producción más variada) y la automatización. Son precisamente las empresas que más han apostado por esta última (sobre todo en calzado deportivo, de señora en serie e industria auxiliar) las que consideran que un efecto importante de la introducción de estos avances técnicos ha sido la reducción de la complejidad y número de tareas realizadas por los trabajadores, así como de las necesidades de supervisión de dichas tareas por parte del encargado, afectando a la organización de la producción en la empresa.

4.3. LAS COMPETENCIAS TECNOLÓGICAS TERRITORIALES

La participación de la empresa en el diseño de la maquinaria comprada o la aptitud para introducir mejoras y adaptar la maquinaria a las exigencias particulares de la empresa constituyen un indicador fundamental de las competencias empresariales y capacidad de innovación incremental. Pero las competencias tecnológicas de un territorio especializado en un sector como el que nos ocupa la define fundamentalmente el grado de desarrollo del sector de bienes de capital y las relaciones entre productores y usuarios de maquinaria.

En el área estudiada la participación de las empresas del calzado en el diseño de la maquinaria comprada es casi inapreciable. No se puede decir, sin embargo, lo mismo respecto a la capacidad mostrada por dichas empresas productoras para introducir cambios en la maquinaria en orden a adaptarla a sus necesidades particulares. Existe un colectivo significativo de empresas en el sector (entre las que se encuentran las empresas líderes), que han adaptado su maquinaria, observándose que dichos cambios se han producido, principalmente, a sugerencia del propio personal de la empresa. Hecho éste que pone de manifiesto una mayor participación de los trabajadores de estas empresas del calzado del Vinalopó en áreas que, tradicionalmente, han sido objeto de decisión exclusiva por parte del empresario.

Desde la perspectiva de la adaptabilidad y ventajas competitivas de ambiente, la proximidad de un sector de producción de maquinaria y la presencia en la zona de un sector de mantenimiento y reparación solvente también se consideran variables importantes, por lo que resulta de gran interés el conocimiento del origen de la maquinaria y el soporte logístico existente en la zona.

La situación del sector de maquinaria es ambivalente. Por un lado existe un colectivo de empresas tradicionales y tecnológicamente atrasadas que tiende a adaptar e imitar máquinas, sobre todo extranjeras, de características no excesivamente complejas. Se trata de talleres mecánicos especializados con pocos medios y la única formación que ofrece la experiencia acumulada en este sector de maquinaria especializada. No debe extrañar, en definitiva, que se utilice principalmente este sector local de maquinaria para adquirir y reparar maquinaria con tecnología madura y de segunda mano. Paralelamente han ido emergiendo algunas empresas tecnológica y gerencialmente más dinámicas conectadas a las potencialidades que ofrecen los conocimientos gestionados por el Instituto Tecnológico del calzado y con una buena proyección internacional. Paradójicamente, su conexión con la demanda local de maquinaria es limitada, planteando no sólo problemas de desaprovechamiento del potencial de aprendizaje que brinda la interacción productor-usuario, sino también de insuficiente apoyo local a la consolidación de un sector local de maquinaria moderno.

La consecuencia de la situación descrita es que el mercado local de maquinaria está dominado por grandes empresas extranjeras, especialmente italianas, líderes mundiales del sector y que han sabido adaptarse a este mercado, muy similar al de su país de origen, con series cortas y con especial dependencia de la piel como principal materia prima. Sus marcas se han establecido en la zona a través de agentes importadores que se reparten la mayor parte del mercado según el tipo de proceso productivo. Consiguientemente, la oferta principal de maquinaria se produce a través de los importadores, existiendo un buen número de empresas españolas que mantienen licencia de importación de grandes multinacionales extranjeras. Al margen de la maquinaria italiana (especialmente la más pequeña y versátil) el otro país del que se realizan mayores importaciones es Alemania. En este caso se trata de maquinaria más grande y pesada (máquinas de contrafuertes y punteras, etc.).

En definitiva, la debilidad y escasa integración territorial del sector autóctono de producción de maquinaria pone de relieve un déficit de competencias tecnológicas que afecta la posición competitiva del espacio que nos ocupa respecto a otras zonas productoras (especialmente los distritos italianos) con las que se mantiene un elevado nivel de competencia. Sin embargo, la presencia en la zona de un solvente sector de mantenimiento y reparación de maquinaria puede compensar parte de estas desventajas. Sin olvidar el potencial que encierra el sector local de producción de maquinaria, necesitado de una mayor atención pública en el marco de una estrategia de rama y desarrollo integral del sector.

Con todo, las entrevistas a empresarios del calzado ponen de relieve que las necesidades del sector están satisfactoriamente servidas (así lo manifiesta el 77% de los entrevistados) por la oferta de maquinaria (especialmente extranjera) y de mantenimiento y reparación de la zona. No obstante, un 20% de empresas argumentaban problemas de atraso tecnológico en este último. Lo que adquiere especial significación al constatar que, entre el colectivo de empresarios que plantean estos problemas, se encuentran una buena parte de los que afirman haber introducido maquinaria tecnológicamente más avanzada (muy especialmente en el caso de la industria auxiliar), así como un porcentaje significativo de las empresas que hemos definido como líderes (35%).

Si las competencias tecnológicas constituyen un factor fundamental de la dinámica de un territorio, es indudable que los Valles del Vinalopó tienen en los déficits expuestos en este apartado una de sus principales debilidades.

4.4. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO DEL SECTOR

Si, como se ha indicado más arriba, éste es un sector cuyas innovaciones de proceso proceden, fundamentalmente, de los oferentes de maquinaria; si el sector local de bienes de capital tiene los problemas que acabamos de describir y si el minifundismo imperante en la actividad principal hace económicamente muy problemática la inversión en I+D, no es extraño que la actividad investigadora sea poco significativa en el ámbito productivo del territorio que nos ocupa. Lo que no es óbice para que dicha función haya recibido un impulso no despreciable de la mano del centro tecnológico de la rama, INESCOP (Asociación de Investigación para las Industrias del Calzado y Conexas). La simbiosis de este organismo con el sistema de producción, por un lado, y con la actividad investigadora conexas (próxima e internacional), por otro, alimenta un flujo de información nueva que de otra forma estaría ausente. Dado el carácter estratégico para la competitividad y el dinamismo del sec-

tor-espacio que nos ocupa de este flujo de información, resulta lógico inferir que INESCOP constituye una de las piedras angulares del sistema productivo de los Valles del Vinalopó.

El número de empresas del sector del calzado que han llevado a cabo actividades de I+D es extremadamente limitado. De las empresas entrevistadas, sólo un 7% reconocen haberla realizado alguna vez. En concreto estamos hablando de cinco empresas sobre un total de 68 entrevistadas (tres de ellas han realizado dicha investigación en colaboración con el Instituto Tecnológico) que han participado en proyectos en las áreas de nuevos materiales (tres empresas) y de nuevos productos (las dos empresas restantes localizadas en el subsector de industria auxiliar). Ninguna empresa declara haber colaborado en proyectos de investigación y desarrollo de nueva maquinaria. Esto no debería, sin embargo, sorprender ya que una parte fundamental de las innovaciones del sector proceden de actividades auxiliares y complementarias.

Como se ha indicado, el hueco que deja la iniciativa empresarial privada en este campo de la investigación y desarrollo tecnológico ha sido parcialmente cubierto por INESCOP. Miembros del mencionado Instituto entrevistados reconocen que los avances técnicos realizados en el sector no han sido tan revolucionarios como los aparecidos en otras actividades, a pesar de lo cual, se están llevando a cabo avances importantes en las técnicas de diseño y fabricación asistida por ordenador. Sin omitir las dificultades de implantación de dichos avances en la zona.

Donde mayores avances técnicos se han producido en la zona es en la industria auxiliar y de apoyo, dado que es en ellas donde la presión de la innovación es más acuciante. Es aquí donde mayor ha sido la colaboración entre empresas privadas e INESCOP.

El Instituto también ha dedicado importantes esfuerzos a cuatro áreas específicas. En primer lugar, a la investigación de nuevas técnicas a aplicar a la maquinaria que se utiliza para realizar el aparato. En segundo lugar, a la aplicación de la tecnología de la información a la producción, aunque su coste es, por el momento, muy elevado y difícilmente asumible por el tipo de empresa característico de la zona. En tercer lugar, a la técnica del CAD o diseño asistido por ordenador. Por último, a la investigación de nuevos materiales (colas, tintes, pieles, etc.), en muchos casos en colaboración con la industria química complementaria, que abastece de estas materias primas al sector del calzado. Es por esta vía por la que se vienen dando los mayores avances en las ventajas competitivas del calzado y del territorio.

Especial importancia cobra la función del Instituto en el aprendizaje local, a través de la formación de técnicos que, posteriormente, entran a formar parte de los staffs de las empresas tecnológicamente más dinámicas. Con dichos técnicos se transfieren conocimientos y actitudes de especial importancia para la innovación local que, aunque se centre en la industria auxiliar y complementaria, se difunde al conjunto del sector a través de sus productos, servicios y asesoramiento. Esta actividad de transferencia de personal cualificado, no por poco conocida resulta menos relevante, respondiendo a una estrategia premeditada del Instituto.

5. ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA

5.1. ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA PRODUCCIÓN

El análisis de la evolución de las series de producción y la gestión de stocks adquiere especial trascendencia en una actividad en la que el precio sigue siendo un importante factor de competitividad. Una opinión bastante generalizada entre los conocedores del sector es que en la industria del calzado del Vinalopó, tanto la acentuación de la estacionalidad en la producción y las ventas al exterior como la creciente diversificación de la demanda, han obligado al recorte de las series producidas, con la consiguiente elevación de costes de producción, afectando a la organización de la producción, tanto interna como externa a la empresa.

Las entrevistas a empresarios tienden a confirmar mayoritariamente la tendencia hacia series más cortas, justificada principalmente por la generalización de pedidos más pequeños y/o la ampliación de la gama de productos demandados. Las empresas insertas en trayectorias progresivas han optado mayoritariamente por la ampliación de gama, lo que pone en evidencia no sólo una mayor capacidad de respuesta frente a las variaciones de la demanda, sino también un mayor esfuerzo inversor¹². En cuanto a los efectos que sobre la organización interna de la producción tiene esta disminución en los tamaños de las series se destacan, sobre todo por las empresas líderes, un aumento de los costes de producción y de los gastos de ventas, así como, en menor medida, la necesidad de realizar cambios organizativos y técnicos.

A pesar de esta tendencia en la evolución de las series, la mayoría de empresarios entrevistados afirman no haber realizado en la práctica ninguna política especial de reducción de stocks en las últimas décadas puesto que, en su opinión, en este sector y en este espacio se ha trabajado, normalmente, sobre pedido. No obstante, también en este caso resultan muy significativas las diferencias en la respuesta del colectivo de empresas líderes y del resto. De hecho, la política de reducción de stocks (sobre todo en productos finales y en materias primas) ha sido fundamental en la estrategia empresarial del 75% de las empresas líderes, frente a sólo el 25% del resto de la muestra.

Los principales efectos derivados de la aplicación de esta política de reducción de stocks en las empresas líderes han sido la disminución de costes financieros y una mayor sincronización entre las diferentes secciones del proceso de producción. Esto último implica un creciente compromiso de los trabajadores en el proceso de producción y, por tanto, una mayor consideración del factor trabajo como recurso productivo estratégico. Se ha producido, además, un aumento en el número de proveedores y en la frecuencia de los pedidos y de los envíos, así como una mayor fluidez en las relaciones que se mantienen con dichos proveedores. Relaciones que, en muchos casos, superan el carácter estrictamente mercantil.

¹² Éste se puede dar tanto en el plano comercial -desarrollo de muestrarios y catálogos más amplios, asistencia a ferias para observar las tendencias de la moda, etc.-, como en el plano tecnológico (para ajustar la nueva maquinaria a una producción mucho menos estandarizada).

Otro aspecto de gran trascendencia en la organización de la producción es el del control de calidad, al incidir en uno de los principales factores de competitividad destacados por el conjunto de las empresas del sector, especialmente por aquellas inmersas en trayectorias progresivas. Su introducción se ha hecho en paralelo con la creciente preocupación por la calidad de los dos últimos lustros.

En un contexto de descentralización productiva, el control de calidad (al menos el de tipo "externo") no sólo existe de forma bastante generalizada en la empresa montadora del calzado, sino que ha venido extendiéndose cada vez más a las subcontratistas, afectando, por tanto, a la organización externa de la producción. Los principales efectos que ha tenido el desarrollo del control de calidad en la empresa han derivado en una mejor imagen ante los clientes y en un aumento de su competitividad.

Pero, si bien la preocupación y el control de calidad han crecido y extendido considerablemente, su eficacia e implicación en el proceso productivo deja mucho que desear. En más de la mitad de las empresas entrevistadas (54%) esta actividad es realizada principalmente por los encargados (54%)¹³. En un 25% de ellas existe personal especializado en esta función. Esta última opción es la predominante en el caso de las empresas líderes, habiéndose visto obligadas en muchos casos a reorganizar la empresa para abordar nuevos sistemas de control de calidad. En un 16% son los propios trabajadores los que la llevan a cabo. Lo que destaca es la escasa atención prestada a la relación entre proceso de producción y control de calidad.

5.2. FLEXIBILIDAD Y GESTIÓN LABORAL

La crisis de finales de los setenta, que afectó con especial intensidad a la industria del calzado del Vinalopó, supuso importantes cambios en las acciones e interacciones de los agentes económicos de este territorio. El proceso de ajuste productivo que siguió a tal crisis vino de la mano de la adopción de una estrategia por parte de la mayoría de empresas de carácter defensivo (manteniendo básicamente un modo de competencia basado en el precio). La flexibilidad que se impuso fue de estricto carácter cuantitativo, trasladándose los problemas económicos de unos agentes a otros, y en concreto, de los empresarios a los trabajadores (Contreras, 1997).

Sus principales consecuencias para la dinámica productiva fueron, entre otras, la degradación de las condiciones laborales, la creciente segmentación organizativa del proceso productivo, la inestabilidad del proceso económico, la irregularidad de la relación laboral, la preferencia empresarial por el uso y explotación de los recursos existentes (y no su reproducción y desarrollo), así como la minimización del riesgo en el corto plazo (Benton, 1990). Todo lo cual tuvo consecuencias negativas sobre la oferta de recursos específicos de valor estratégico en el territorio y, muy especialmente, de la mano de obra cualificada.

A nivel de la relación laboral, esta situación se tradujo en una adaptación de la masa salarial a las fluctuaciones de la producción y el precio, inestabilidad en el empleo, remu-

¹³ En un modelo de dirección y gestión empresarial tradicional como el que ha dominado en este sector-espacio, basado en una organización jerárquica, no es de extrañar que la figura del encargado haya sido fundamental para actuar de elemento intermedio en la cadena formada entre la gerencia, con una clara vocación productiva, y los operarios dedicados a las diferentes fases del proceso de producción. Es por ello que dicha figura se ha destacado como esencial, no sólo para ejercer los controles de calidad sino también a la hora de organizar las tareas en el interior de la fábrica, controlar el trabajo de los operarios, hacer el seguimiento de los encargos a empresas subcontratistas y, en menor medida, para resolver problemas técnicos.

neración según tarea, jornada indeterminada, ausencia de salario social, regulación laxa y uso de formas atípicas de contratación, entre otras. En suma, elevadas dosis de flexibilidad salarial, horaria y contractual y gran precariedad en el trabajo (Tomás y Contreras, 1998).

El análisis de campo nos ha permitido confirmar que, al menos por lo que respecta al plano de la flexibilidad laboral y las relaciones laborales, en este sector-espacio todavía sigue predominando este tipo de flexibilidad de carácter defensivo. Tan sólo en las empresas insertas en trayectorias progresivas se ha apreciado un leve cambio de actitud al respecto de la valoración estratégica de los recursos humanos en una vertiente más ofensiva y funcional de la flexibilidad laboral. De hecho, hay que reconocer que incluso en estas empresas los indicadores de cambio en este caso son mucho menos relevantes que en otros aspectos analizados. Sin duda alguna, el tipo de cultura empresarial dominante y fuertemente arraigada en el territorio, tendente a menospreciar la importancia del factor trabajo, así como las inercias del pasado han tenido mucho que ver en este comportamiento.

5.2.1. Ajuste de plantillas y contratación temporal: Flexibilidad cuantitativa o numérica

La reconversión espontánea que se produjo en el sector tras la crisis de los años setenta y el proceso de descentralización productiva llevaron a la reducción del trabajo regular y al incremento del sumergido (Bernabé, 1987).

La reducción de plantillas se ha llevado a cabo por distintas vías: despidos individuales, bajas incentivadas, expedientes de regulación de empleo (esta es la alternativa menos utilizada en este sector) y, en muchos casos, cierre de empresas que, o bien no han podido adaptarse a los cambios experimentados por el sector o bien han reaparecido con nombre y forma jurídica distinta, dando lugar a una recolocación parcial de los trabajadores. Estas alternativas, junto a la utilización de nuevas fórmulas de contratación informal y el recurso al trabajo clandestino, han sido las principales formas utilizadas por las empresas del calzado del Vinalopó para adecuarse a un mercado variable e incierto.

Los conocedores del sector entrevistados afirman que tales prácticas ha dado lugar a auténticos expertos de la discontinuidad empresarial. Un mismo empresario desarrolla una secuencia de formas jurídicas de duración programada (menos de tres años cuando éste era el límite máximo de los contratos temporales) en función de criterios laborales y fiscales. El elemento de continuidad ha sido el empresario; sus consecuencias, la imposibilidad de creación de una organización con sentido de duración, una cultura empresarial basada en la espontaneidad y un estilo "furtivo" de hacer empresa. Su comportamiento se ha visto, sin embargo, regulado por la necesidad de mantener la confianza de los bancos, proveedores, clientes y trabajadores, contribuyendo (bien de modo formal o informal) al mantenimiento del empleo.

Semejante proceso ha ido en paralelo con una reorganización interna y externa de la producción a través de la creación de una serie de redes empresariales de contenido y flujos muy diversos. La capacidad de modificar la plantilla en función de la coyuntura, sin apenas coste para la empresa, se ha visto favorecida tanto por la ampliación del recurso a la subcontratación¹⁴ como por las facilidades aportadas por la Administración en materia

¹⁴ Bajo esta perspectiva, la subcontratación de la producción se puede entender como una forma de *flexibilidad cuantitativa de carácter externo* en la medida que las empresas recurren a ella, entre otras causas, "para reducir plantilla" y, sobre todo, mientras exista una relación de relativo dominio por parte de la empresa matriz sobre las subcontratistas, transmitiéndole a éstas las principales dificultades en épocas de contracción de la demanda.

contractual, sobre todo a partir de la reforma del mercado de trabajo de 1984. Hecho éste que aumentaría hasta extremos increíbles la flexibilidad cuantitativa en el interior de las empresas y los niveles de temporalidad de la ocupación dentro del sector.

Los bajos requerimientos tecnológicos y de capital de la actividad, así como la existencia de una oferta de mano de obra con un cierto nivel de cualificación en el territorio, han facilitado la extensión de la flexibilidad cuantitativa y el incremento de las tasas de temporalidad del sector. Tasa de temporalidad que es muy superior a la media de la mayoría de sectores productivos de la economía valenciana. Lo que ha propiciado la precarización y mayor segmentación del mercado de trabajo local, agravada por las elevadas tasas de desempleo existentes en la zona en los últimos lustros.

La gran inestabilidad laboral que genera la alta tasa de temporalidad del sector ha generado una sensación de desprestigio del oficio y la huida laboral de muchos jóvenes hacia otros sectores y/o otros espacios. Se está produciendo, de esta forma, una ruptura en el relevo generacional de mano de obra cualificada, convirtiéndose en uno de los principales problemas que a medio plazo pueden dificultar la continuidad de la actividad en este espacio.

Cuadro II.18.- Proporción de trabajadores temporales en las plantillas (% respuestas entrevistas a empresarios)

| | Total | Líderes | Resto Muestra |
|-----------------------|-------|---------|---------------|
| Menos del 10% | 17 | 37 | 15 |
| Entre el 10% y el 25% | 12 | 37 | 8 |
| Entre el 26% y el 50% | 13 | 0 | 15 |
| Más del 50% | 57 | 25 | 62 |

Fuente: Entrevistas a empresarios y elaboración propia.

Aunque el recurso a la contratación temporal es un fenómeno bastante generalizado, existen diferencias significativas entre las empresas atendiendo al tipo de trayectoria empresarial (véase cuadro II.18). La proporción de trabajadores temporales en el caso de las empresas insertas en trayectorias progresivas tiende a ser más reducido que en el resto. Se pone de manifiesto en este caso un mayor sensibilidad, por parte de dichas empresas, a la continuidad de la relación laboral mediante contratos de carácter fijo (su política de renovación de contratos tiende a convertir al trabajador temporal en fijo en una proporción muy superior al resto de las empresas).

Lo anterior no impide que estas empresas insertas en trayectorias progresivas desarrollen prácticas propias de una estrategia de flexibilidad cuantitativa, pero su incidencia sobre la inestabilidad e inseguridad laboral es menor que en el resto de empresas. Circunstancia que se debe ligar, a su vez, a la mayor trascendencia que otorgan a la flexibilidad funcional y a la consideración del factor trabajo no sólo como un coste sino también como un recurso productivo.

5.2.2. Condiciones de trabajo y salariales: Flexibilidad salarial y horaria

Con el proceso de reconversión espontánea vivido por el sector, el salario se ha ido ligando cada vez más a la evolución de la coyuntura económica y la productividad inmediata. Parecen ser, por tanto, el criterio de eficiencia estática (y no el de eficacia) el que ha orientado la evolución de las percepciones recibidas generalmente por los trabajadores del sector durante las últimas décadas (Tomás y Contreras, 1998). Los trabajadores entrevistados, además de reconocer la existencia de ciertas diferencias salariales en función de la evolución de la flexibilidad cuantitativa y el tipo de contrato laboral que posean, atribuyen las principales diferencias salariales al esfuerzo realizado. Esfuerzo que depende de la temporalidad del sector y de la evolución de la demanda, existiendo una tendencia a trabajar a destajo en las épocas de auge así como, en menor medida, a asignar primas individuales en función del trabajo realizado.

Esta situación es una consecuencia de los cambios producidos en las relaciones de poder entre el capital y el trabajo a partir de principios de los ochenta, coincidiendo con la pérdida de mercados externos y de la mayor competencia de países con inferiores costes laborales, así como de la relativa descomposición de la estructura sindical. Este incremento en el poder del empresario se tradujo en fuertes recortes salariales y retraimiento de la propensión inversora e innovadora de las organizaciones productivas. Consecuencia de lo primero fue un descenso del peso de los costes de personal en el valor bruto de la producción al coste de los factores sin parangón en la industria valenciana (véase cuadro II.19).

Cuadro II.19.- Porcentaje de gastos de personal sobre la producción bruta a costes de los factores (pesetas corrientes)

| Año | 1985 | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 |
|----------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Industria del calzado | 23,1 | 22,1 | 22,0 | 18,7 | 18,8 | 17,7 | 17,1 | 16,1 |
| Industria textil | 21,7 | 21,7 | 21,8 | 22,1 | 21,8 | 22,4 | 22,4 | 22,8 |
| TOTAL Industria Valenciana | 15,1 | 14,9 | 14,7 | 14,4 | 16,1 | 16,8 | 16,9 | 17,7 |

FUENTE: IVE (varios años): *Resultats de l'Enquesta Industrial per a la Comunitat Valenciana*.

La individualización de la relación salarial es otra nota distintiva del proceso. Los convenios del sector sólo existen como referencia a la hora de fijar los salarios, primando los acuerdos personales en cada empresa. Los sistemas salariales suelen basarse en un sistema de incentivos que está relacionado con el precio/par o sistema de destajos. El reparto del salario se produce a partir de la función que cada trabajador realice en la misma, teniendo en cuenta el número de individuos que componen la sección de la cadena. Lo que indirectamente lleva a que los propios trabajadores procedan a autoorganizarse de una forma que en ciertos aspectos se asemeja a los círculos de calidad aunque sin la participación, implicación y estímulo a la creatividad que estos conllevan. Se suele fijar el precio/par que entra y sale de la cadena y son los propios componentes de la cadena/sección los que se distribuyen el ingreso resultante (Ybarra et al., 1996).

También a este nivel es posible hacer una distinción por tipos de trayectorias empresariales. Resulta significativo el que las empresas insertas en trayectorias progresivas, además del recurso al trabajo a destajo como principal sistema de incentivo a la productividad utilicen también, con mucha mayor frecuencia que las restantes, las primas individuales ligadas a variables más cualitativas (calidad) que cuantitativas. Pero, tal vez, lo más importante es que un 25% de las empresas líderes hacen partícipes a sus trabajadores de los beneficios empresariales como un método de incentivo a la productividad, algo prácticamente inexistente en el resto del colectivo entrevistado. Lo que pone de relieve la existencia en el área de un tipo de estrategia empresarial emergente que no sólo estimula la productividad del trabajador, sino que intenta hacerle partícipe del proyecto empresarial, incrementando su interés por el mismo, así como su esfuerzo y dedicación.

También en lo que respecta a la flexibilidad horaria, a pesar de que su elevado nivel de implantación en el sector viene potenciado por las características de estacionalidad, temporalidad de la demanda y los correspondientes altibajos que se producen en la producción (Contreras, 1993), pueden apreciarse diferencias entre las empresas insertas en diferentes trayectorias. En primer lugar, el porcentaje de empresas líderes que no observan altibajos en la producción (25%) es superior al del resto de empresas (10%), poniéndose de manifiesto una mayor programación de la producción y una menor dependencia de los altibajos que introduce la demanda. En segundo lugar, aquellas empresas líderes que sí registran altibajos en la producción tienden a resolverlos, básicamente, a través de las horas extraordinarias remuneradas. Hecho éste que implica una flexibilidad horaria en términos de alargamiento de jornada superior al resto de empresas, sin afectar especialmente al ritmo habitual de trabajo. Éste tiende a ser más homogéneo en las empresas insertas en trayectorias más progresivas que en el resto, lo que pone de manifiesto que, en éstas últimas, constituye un mecanismo que tiende a suplir en parte a la flexibilidad horaria.

La flexibilidad de jornada apenas existe en las empresas líderes, algo que sí ocurre en el 17% del resto de la muestra. El recurso al trabajo temporal (flexibilidad cuantitativa) como mecanismo para afrontar dichos altibajos de la producción, es la pauta más normal en el sector.

5.2.1. Asignación de funciones e implicación de los trabajadores: Flexibilidad cualitativa o funcional

Si entendemos por flexibilidad funcional el que los trabajadores se encuentren capacitados para desarrollar diversas partes o funciones del proceso productivo, ésta es una característica que siempre ha existido en buena parte de los trabajadores del calzado del Vinalopó. A ello ha ayudado la existencia de una gran oferta de mano de obra cualificada, un saber hacer acumulado y el tipo de organización productiva de PYMEs. Este tipo de flexibilidad, al igual que ocurría con la de carácter cuantitativo, ha tendido a incrementarse en los últimos años, más como consecuencia de una respuesta espontánea frente a la crisis (fruto de la necesidad imperiosa de subsistir por parte de algunas empresas), que por la implantación de una estrategia organizativa meditada y orientada¹⁵.

¹⁵ Se argumenta que, como consecuencia de la fuerte reducción de plantillas que realizan la mayoría de las empresas del sector, los trabajadores que quedan en la empresa tienen que ampliar su nivel de polivalencia para atender a nuevas tareas para las que, en principio, no estaban formados ni cualificados.

Pero este aumento en la flexibilidad funcional no ha tenido un especial reflejo ni en una mejora de la masa salarial ni en un cambio en las relaciones laborales en la dirección de una mayor participación de los trabajadores. En consecuencia, el tipo de flexibilidad funcional resultante, de carácter simple y origen defensivo más que ofensivo, dista mucho de aquella observada en sectores mucho más progresivos (en términos distributivos) y dinámicos (en términos tecnológicos y de mercado), en los que la mayor implicación del trabajador en el proceso de producción ha sido un objetivo empresarial (Tomás et al., 1999).

Para avanzar en esta línea de razonamiento, resulta especialmente interesante analizar el comportamiento de los dos factores básicos con incidencia directa sobre la flexibilidad cualitativa o funcional de las empresas del sector. Estos son: en primer lugar, el grado de polivalencia de los trabajadores en las tareas asumidas, así como su capacidad de adaptación frente a los cambios en la organización productiva; en segundo término, la formación y la cualificación de los trabajadores como un activo del capital humano que puede incrementar dicha polivalencia y grado de flexibilidad funcional, tanto de carácter horizontal -tareas que exigen similar nivel de cualificación- como vertical -que requieren distintos niveles de cualificación-.

5.2.3.1. Polivalencia y grado de adaptabilidad de los trabajadores frente a la división y asignación de tareas

El nivel de polivalencia y el grado de adaptabilidad de los trabajadores frente a la división y asignación de tareas dentro de una empresa es una de las principales variables que afectan a la flexibilidad funcional de la misma y, en definitiva, a las posibilidades de implementar estrategias que propicien la flexibilidad productiva de carácter complejo.

En este sentido, como se ha puesto de manifiesto en la introducción de este apartado, el trabajador del calzado del Vinalopó parece haber mostrado en las últimas décadas un elevado grado de adaptabilidad y polivalencia como consecuencia, sobre todo, de los cambios organizativos impuestos tras la crisis. La evolución en el tipo de producto y nichos de mercado en los que se han especializado las empresas y el cambio en los factores de competitividad han influido sin duda en dicho proceso.

Para contrastar esta afirmación resulta útil la información proporcionada por las entrevistas realizadas a los empresarios. De la muestra seleccionada, resulta muy interesante observar como un porcentaje muy significativo (62%) consideraban la división y asignación de tareas entre los trabajadores dentro de la empresa como muy flexible. Esto ocurría muy especialmente en la zona de Elche (75%), mientras en la de Elda la consideración sobre este tipo de flexibilidad decrecía considerablemente (48%)¹⁶. Por tipología de empresas, el que las empresas líderes valoren en mayor medida que el resto de la muestra la flexibilidad del trabajador en la asignación de tareas (75%), sugiere que en estas empresas la flexibilidad funcional alcanza un nivel superior en coherencia con otras diferencias observadas en apartados anteriores.

¹⁶ Esta información tiende a poner de manifiesto que el tipo de especialización productiva de Elda y el nivel de cualificación que se exige para desarrollar determinadas tareas o fases del proceso productivo del calzado (sobre todo el apartado) en este subespacio pueden estar dificultando la diversificación de tareas entre los trabajadores dentro de las empresas. Ahora bien, también puede significar que, dada su mayor tradición en la utilización del trabajo a domicilio y el recurso a la subcontratación, las labores que restan para realizar en el interior de la fábrica no exigen un elevado grado de polivalencia por parte del trabajador al ser éstas más rutinarias y mecánicas.

La información proporcionada por los trabajadores entrevistados también arroja cierta luz y permite matizar estos aspectos. Es muy relevante observar como la mayoría de ellos consideran que es bastante o muy habitual que los trabajadores realicen diversas tareas dentro de la misma categoría profesional (56%), o incluso en diferente categoría profesional (37%). Hecho este que supondría una elevada flexibilidad funcional tanto de carácter *horizontal* como *vertical*. Por otra parte, se admite por un 58% de los entrevistados que las categorías existentes permiten al trabajador realizar bastantes y/o muchas tareas diferentes, lo que implicaría que los convenios colectivos no estarían dificultando en este caso la adopción de este tipo de estrategias de flexibilidad productiva.

Desde una perspectiva temporal, los trabajadores responden en un 70% de los casos que el número de tareas realizadas por el trabajador no han variado excesivamente durante la última década (lo que redundaría en la afirmación del carácter histórico de la flexibilidad funcional del trabajo en este sector) mientras tan sólo un 17% dicen que éstas han aumentado. Según esta misma fuente, tampoco parece haber variado excesivamente la dificultad de las tareas realizadas, ya que sólo un 18% de los trabajadores entrevistados hablaba de mayor complejidad en las mismas. Lo que nos hace pensar que la agudización del proceso de descentralización productiva no ha afectado a los rasgos básicos de la flexibilidad funcional que, por otra parte, ya existía al principio del período considerado.

Sin embargo, el que los trabajadores valoran muy negativamente la actitud empresarial al respecto de la implicación laboral del trabajador en aquellas cuestiones que pueden afectar a la flexibilidad funcional de los mismos perfila los límites de esta estrategia productiva. La mayor parte de los trabajadores entrevistados confirman el escaso o nulo interés de la empresa en fomentar la participación de los trabajadores en el proceso de producción, algo que se pone de manifiesto, sobre todo, en el plano retributivo.

Toda esta información apoya la afirmación inicial de que la polivalencia del trabajador, al no ser reconocida y responder a razones autoritarias, induce a pensar que la flexibilidad laboral funcional que existe en el sector en su conjunto responde más a un proceso de adaptabilidad de la organización productiva ajustada a un tipo de flexibilidad simple y estática que a otro de carácter *complejo y dinámico*¹⁷.

Ahora bien, esto no es óbice para que olvidemos que es en el caso de las empresas líderes –insertas en trayectorias progresivas– donde más se valora la polivalencia del trabajador, así como su implicación en el proceso de producción. Lo que nos alerta de un cierto cambio hacia estrategias de flexibilidad más compleja en este tipo de empresas, hipótesis que venimos contrastando desde apartados anteriores y que trataremos de confirmar en los próximos.

5.2.3. Formación y cualificación del trabajador

El nivel de formación y cualificación de la oferta laboral incide directamente en su grado de adaptación (flexibilidad funcional) frente a las exigencias de la producción y el cambio tecno-organizativo, gerencial y de producto que se están dando en este sector-espacio. Adentrarnos en su análisis implica conocer los principales canales de formación y cualificación de la mano de obra (se verá en próximos apartados), los déficits formativos más notables, la actitud y política empresarial en relación a este problema, así como la respuesta que el sistema local de formación esta dando a dichos retos.

¹⁷ Véase el apartado de Dinámica comparativa de este estudio para avanzar sobre estos conceptos.

Según los testigos privilegiados entrevistados (sobre todo los secretarios de las asociaciones empresariales), entre los empresarios del sector existe una opinión generalizada de que la formación profesional en la industria del calzado tiene un excesivo componente teórico y que los programas no están ajustados a las verdaderas necesidades del sector. Por su parte, los testigos entrevistados en representación del personal docente de diferentes centros de formación, tienden a poner de manifiesto la tradicional falta de medios (por ejemplo, de infraestructura informática para poder impartir cursos de diseño asistidos por ordenador, tan importantes dentro de los principales avances del sector), así como el poco aprovechamiento que hacen los empresarios del potencial de formación de los alumnos. Esto, indican, se observa incluso en el momento de hacer las primeras prácticas antes de haber acabado sus estudios¹⁸.

Continuando con la opinión de estos expertos, también se destaca que en todos los niveles o categorías profesionales dentro del sector existen ciertas deficiencias en el nivel de formación (sobre todo de carácter teórico y en algunas categorías más que en otras), déficits que se mostrarán más estratégicos dependiendo del tipo de funciones a desarrollar. Como fases básicas se cita la de elaboración del diseño, considerando dicho proceso no tanto en un sentido artístico como en el de facilitar su traslación tanto a los muestrarios como al propio proceso de producción, teniendo en cuenta el tipo de herramientas y maquinaria existentes. En este caso en concreto, se detectan ciertas "inercias" en el sector y en el espacio que dificultan la introducción de nuevas técnicas de diseño asistido por ordenador (CAD), tanto por parte de los empresarios (que dudan de la rentabilidad de la inversión) como de los propios trabajadores, reacios *a priori* a las grandes novedades.

En esta misma línea argumental, también se destaca una falta de formación en los niveles gerenciales (derivado de que muchos empresarios son antiguos trabajadores del sector con bajos conocimientos teóricos y prácticos en la labor gerencial), comerciales (fundamentalmente a nivel de idiomas), en algunos puestos intermedios y en los puestos de control y gestión de la calidad.

Por contraste, la opinión mayoritaria entre el empresariado entrevistado es la de que los niveles de formación de sus plantillas son los adecuados y que ésta se adquiere básicamente en el puesto de trabajo con la orientación de profesionales. También se insiste en que no existen grandes dificultades para encontrar personal capacitado en el mercado de trabajo local. Este hecho permite entender que la mejora en los niveles de formación preocupe principalmente al empresario si es un problema que le viene dado desde "fuera" y de forma espontánea (por necesidades del mercado, exigencias de la demanda, etc.). Por tanto, en contadas ocasiones surge como una estrategia orientada a aumentar el nivel de polivalencia de la mano de obra y/o promocionar y potenciar la imagen de la empresa en los segmentos de mercado en los que se encuentre especializada.

Tan sólo en el colectivo de empresas insertas en trayectorias progresivas se detecta una mayor preocupación por estos aspectos formativos aunque de forma menos evidente que para otras variables significativas tratadas en este trabajo (sobre todo aquellas que afectan a la organización externa de la producción). Lo que pone en evidencia que en el aspecto formativo es donde existe uno de los principales déficits del sector que limita el potencial incluso de las estrategias empresariales insertas en este tipo de trayectorias progresivas.

¹⁸ En este sentido, se indicaba que las empresas que solicitan este tipo de estudiantes en prácticas suelen utilizarlos en épocas de auge de la demanda para hacer las labores menos estimulantes (a un mínimo coste), lo cual, en la opinión de estos testigos, profundiza en el descontento y posibles dudas que pudieran existir en el estudiante en cuanto a lo que le puede aportar (tanto en términos retributivos como de autoestima personal) el trabajar en este tipo de industria.

5.3. MODELOS GERENCIALES

La filosofía y capacitación empresarial, así como la estructura del sistema de toma de decisiones, constituyen la piedra angular de la estrategia y trayectoria de las empresas, confiriendo especial relevancia analítica e interpretativa a esta cuestión. Particular interés tiene el conocimiento del nivel de formación de la gerencia, las características del empresario (edad, origen social, formación, relación histórica o funcional con otras actividades...) y el sistema de gestión implantado (jerárquico-horizontal), así como los cambios que se han venido produciendo en los últimos años y sus causas.

La crisis y sus secuelas trajeron consigo una fuerte incorporación de empresarios con un reducido nivel gerencial. Se trataba de trabajadores del sector impulsados por la necesidad o las oportunidades abiertas por la descentralización productiva. Antiguos encargados de empresas que buscaron independizarse y probar fortuna y trabajadores que perdieron la condición de ocupados a raíz de la crisis del sector, nutrieron el nuevo y mayoritario flujo empresarial. Es por esta razón por la que se suele calificar al empresario dominante del calzado como "fabricante" más que como empresario, dando a entender que poseen una gran experiencia práctica del proceso de producción pero muy bajas dotes gerenciales en general.

Entre los principales rasgos distintivos del colectivo empresarial entrevistado, es la ausencia de formación teórica lo más destacable. Sólo entre las empresas insertas en trayectorias progresivas no ocurre así. El conocimiento del oficio fabril es lo que informa la cualificación de la mayor parte de empresarios.

La procedencia de familia de empresarios del sector introduce otra dimensión de fundamental importancia para entender la diversidad empresarial. Aunque algunos de los empresarios con tradición familiar pueden haber heredado vicios en la "gestión empresarial" de sus familiares que podrían limitar el potencial y capacidad de supervivencia de su empresa, no es menos cierto que en este colectivo concurren una serie de características que también elevan dicho potencial. Se da la circunstancia de que es en este colectivo donde, además de existir una experiencia práctica y una conexión con la cultura empresarial, el nivel de formación es mayor, dándose un relativamente alto grado de correlación entre la mayor cualificación (tanto teórica como práctica) y el origen (de familia de empresarios) de la gerencia (véase cuadro II.20).

Cuadro II.20.- Cuestiones relacionadas con la formación y procedencia del empresario del calzado
(% respuestas entrevistas a empresarios)

| | Tot. | Localización | | | Subsector del calzado | | | | | |
|---------------------------------------|------|--------------|-----|----|-----------------------|-----|----|----|----|--|
| | | E | E-P | V | S | S-O | N | D | IA | |
| A) PROCEDENCIA DEL EMPRESARIO: | | | | | | | | | | |
| Antiguo trabajador del sector | 63 | 72 | 48 | 77 | 42 | 69 | 75 | 66 | 77 | |
| Empresario de otro sector | 3 | 6 | - | - | 5 | 3 | - | - | - | |
| Familia empresario del sector | 26 | 15 | 40 | 22 | 52 | 19 | 25 | - | 11 | |
| Familia empresario otro sector | 3 | - | 7 | - | - | 3 | - | - | 11 | |
| NS/NC | 4 | 6 | 3 | - | - | 3 | - | 33 | - | |
| B) FORMACIÓN DEL EMPRESARIO: | | | | | | | | | | |
| Práctica | 92 | 90 | 92 | 99 | 84 | 96 | 99 | 83 | 99 | |
| Teórica | 14 | 6 | 22 | 22 | 21 | 11 | 25 | - | 11 | |
| NS/NC | 4 | 6 | 3 | - | 10 | - | - | 16 | - | |

Abreviaturas: E (Elche); E-P (Elda-Petrer); V (Villena); S (Señora); S-O (Señora y otros); N (Niño); D (Deportivo); IA (Industria Auxiliar)
Fuente: Entrevistas a empresarios.

La situación ha evolucionado sensiblemente en los últimos años. Según los testigos privilegiados entrevistados, el dinamismo empresarial ha aumentado bastante en toda la zona en los dos últimos lustros. Lo que no es ajeno al relevo generacional en el colectivo empresarial más maduro. Otra de las deficiencias que más suelen destacar los informadores clave es el individualismo, oportunismo y resistencia a la cooperación, que se une a la escasa capacidad inversora, algo en lo que evidentemente también ha influido la política macroeconómica aplicada en las últimas décadas y el comportamiento de las entidades financieras.

Dado el reducido tamaño medio existente en el sector, no es frecuente la existencia de staffs directivos y una clara división de funciones ejecutivas, siendo por lo general el empresario/gerente el que asume la responsabilidad de la mayor parte de ellas (administración, financiación, producción, comercialización, etc.). Si, como se ha expuesto, es el empresario-fabricante, con una gran experiencia práctica en el proceso de producción pero con una escasa o nula formación (tanto teórica como práctica) en materia gerencial, el que asume este combinado de funciones, es fácil entender los déficits de racionalidad que encierra la gestión empresarial en el sector y espacio que nos ocupa.

Tan sólo en algunas de las empresas entrevistadas de mayor tamaño e insertas en trayectorias progresivas se observa un reparto más equilibrado de responsabilidades entre sus directivos, estando muy claras las funciones a desarrollar por cada uno de ellos¹⁹. En estos casos, aunque predominan las reuniones de equipo como mecanismo de contacto entre los ejecutivos, también existen algunos ejemplos de relación mucho más piramidal en la que cada responsable de área se comunica directa e independientemente con el gerente que, en definitiva, es quien suele adoptar las decisiones finales.

¹⁹ Sin embargo, también puede existir una fuerte subdivisión de funciones entre los cargos directivos en empresas más pequeñas, sobre todo cuando éstas están especializadas en alguna fase del proceso productivo y lideran una red de empresas a la que subcontratan el resto de la producción, o bien cuando son empresas estrictamente comerciales.

6. DESCENTRALIZACIÓN PRODUCTIVA, SUBCONTRATACIÓN Y CONFIGURACIÓN DE REDES EMPRESARIALES

El análisis de la evolución de la organización externa de la producción cobra especial interés en un contexto de significativa descentralización y externalización de funciones, creciente importancia de la flexibilidad productiva y competencia sustentada en la calidad y servicio al cliente. El núcleo principal lo definen las relaciones de subcontratación y la dinámica de redes. Su estudio permite conocer la magnitud y alcance de la división local del trabajo, detectar la naturaleza y estabilidad de las relaciones interempresariales (cooperación, conflicto, dominación...), tanto de carácter vertical (subcontratación) como horizontal (cooperación en materia comercial, en I+D, etc.) y, lo que es más importante, determinar la evolución de las estrategias de flexibilidad productiva, así como los problemas de adaptación que se plantean en un contexto de cambio. No menos interesante resulta el análisis de la constitución de redes empresariales, al conformar éstas uno de los mecanismos más importantes de difusión de innovaciones en sistemas de pequeña y mediana empresa.

Ya hemos manifestado a lo largo de este capítulo que la descentralización productiva fue la respuesta, relativamente espontánea, de la industria del calzado del Vinalopó a la crisis de finales de los setenta. Dicha descentralización se ha concretado en un desplazamiento de las fases del proceso productivo más intensivas en mano de obra desde las empresas centrales hacia las periféricas a través de procesos formales de subcontratación o también hacia la economía subterránea y/o el trabajo a domicilio. En las empresas centrales u organizadoras de las redes de subcontratación se suelen mantener las actividades de diseño, investigación, planificación de la producción, administración, control de la calidad y comercialización y, en algún caso, algunas fases determinadas del propio proceso de producción.

A este hecho contribuyó el que en esta industria, desde el corte de la piel hasta su montaje como zapato, y desde la fabricación de la estructura del mismo hasta la llegada a la fábrica de sus elementos debidamente forrados y pegados en forma de módulos prefabricados, haya una serie de manipulaciones cuyas características técnicas y artesanales han permitido su descentralización. Para ello se ha aprovechado, inicialmente, la existencia de una amplia y tradicional oferta de trabajo a domicilio y, a posteriori, toda la oferta de trabajadores desempleados y empresas que quebraron durante el período más álgido de la crisis. Estos se convertirán en parte del núcleo principal de las empresas subcontratistas que dan forma al modelo de organización productiva que se está imponiendo en los últimos años.

Dicho proceso se sustentó mayoritariamente en estrategias de flexibilidad productiva que hacían del precio su principal factor de competitividad²⁰. Consiguientemente, las estructuras de red que se fueron constituyendo, se apoyaron en estrictas relaciones de

²⁰ Esto implicaba trasladar los costes del ajuste de todo este proceso, bien al plano laboral (por lo que afecta a la organización interna de la producción) o bien a las empresas subcontratistas (con su correspondiente repercusión indirecta sobre los trabajadores de estas empresas).

carácter mercantil, dificultando el cambio hacia otro tipo de convenciones y actitudes entre los agentes que pudieran dar un giro significativo en las estrategias de flexibilidad *simple* dominantes hasta ese momento.

Ahora bien, aunque la situación descrita fue la tónica general en la industria del calzado de los valles del Vinalopó durante finales de los setenta y la primera mitad de los años ochenta, los procesos económicos no son lineales. Esto es así, no sólo porque los propios conflictos suelen encerrar un potencial de cambio, sino porque cuando el modelo alcanza su techo de desarrollo y las posibilidades y resultados económicos declinan, algunos agentes se ven estimulados a impulsar cambios de estrategia.

El límite al crecimiento de los territorios cuya producción viene regulada por el modo de competencia sustentado en el precio, suele estar determinado por tres factores: a) las posibilidades de reducir costes y márgenes de beneficio; b) la competencia de otros espacios y, por último, c) la evolución de la demanda accesible (Tomás y Contreras, 1998). Dada la dificultad de seguir reduciendo costes a largo plazo en un sistema territorial abierto²¹, y que la competencia de otros espacios no viene sólo definida por sus costes de producción, la tendencia lógica era la reducción de sus mercados en ausencia de continuas disminuciones en la tasa salarial y de beneficios (como así ocurrió con el declive y estancamiento de las exportaciones y el rápido crecimiento de las importaciones a partir de 1985), o un cambio del modo de competencia. En la medida en que la primera opción fuese insostenible en el largo plazo, sólo la última podía considerarse una salida realista²².

Por último, la negativa evolución de la demanda junto a la progresiva pérdida de importancia relativa del mercado americano en el conjunto de las exportaciones de la zona estimuló el cambio de estrategia por parte de algunas empresas. La necesidad de abrir nuevos mercados, así como la creciente toma de conciencia por parte de un número cada vez mayor de empresarios del papel estratégico de la comercialización, llevaría a algunas empresas locales a desarrollar sus propios mecanismos comerciales y de distribución; no sin problemas, debido a la escasa experiencia acumulada y la carencia de personal cualificado (Tomás y Contreras, 1998). Las empresas insertas en las trayectorias denominadas progresivas son las protagonistas de este cambio cualitativo.

No obstante, también en estos casos, informados por estrategias de flexibilidad más compleja, la descentralización productiva y la especialización han sido características sobresalientes. Pero la descentralización no viene exclusivamente motivada por el principio de minimización de costes, sino porque permite una mejor adaptación a las fluctuaciones de la demanda y favorece la consecución de los objetivos de la empresa al facilitar la concentración de los recursos en las funciones motrices y más huérfanas de aprendizaje colectivo en la zona. Aunque la variable costes no está ausente como inductor, la especialización y la búsqueda de flexibilidad productiva en un producto regido por la moda y la imagen de marca, han hecho estratégicamente conveniente la externalización de la producción.

²¹ Ahora bien, hay que reconocer que en contextos económicos en los que se combinan altas tasas de desempleo y políticas generalizadas de control salarial, como el que ha caracterizado a la economía española en los últimos años, estos límites tienden a ser menos nítidos y más flexibles. Máxime cuando en situaciones como es el caso que nos ocupa de la industria del calzado del Vinalopó, la alternativa de la clandestinidad ha venido ofreciendo una serie de recursos a los agentes implicados (principalmente trabajadores) que quizá no podrían obtener por otras vías.

²² No obstante, como se puede apreciar en la sección dedicada al análisis de la organización interna de la producción, el recurso a la flexibilidad laboral de tipo salarial, horaria y numérica todavía sigue siendo mayoritaria por parte de las empresas del sector, considerando, en términos genéricos, al factor trabajo más en su vertiente de coste que como recurso productivo. Hecho éste que pone de manifiesto lo incipiente e incierto del proceso de cambio en las estrategias de flexibilidad hacia modelos algo más complejos.

El sistema de relaciones establecido con los subcontratistas en estos casos no es estrictamente mercantil, permitiendo avanzar en una política de transmisión de conocimientos, sincronización productiva y estímulo a la innovación, así como apoyo técnico y control sistemático in situ de la calidad. Al mismo tiempo, los criterios de selección de los subcontratistas, los mecanismos de control de calidad de su trabajo y la valoración que de su actividad se haga por parte de las empresas contratistas, diferirá de forma significativa entre el colectivo de empresas líderes que actúan como tales y el resto de la muestra.

Un análisis de los resultados de la muestra de empresas entrevistadas permite poner de relieve la situación que acaba de describirse. Primero se verá el alcance y evolución de la subcontratación y luego las diferencias existentes en este tipo de relación.

La trascendencia del fenómeno se pone de relieve al observar que, exceptuando a las empresas especializadas en fases intermedias y de primera transformación que suelen trabajar para terceros, la practica totalidad subcontratan más del 10% del valor de su producción, una tercera parte subcontrata entre un 20% y un 50% y casi una décima parte más del 50%. Situación que no difiere excesivamente entre las empresas líderes y el resto de la muestra. Por otra parte, las operaciones que con más frecuencia se subcontratan son las del aparado, cortado, forrar y pegar tacones y suelas.

El análisis de la evolución del fenómeno pone de relieve que la subcontratación ha seguido creciendo en los últimos años. Un 45% de los casos estudiados reflejan un incremento de la subcontratación en los dos últimos lustros, frente a sólo el 7% que la han reducido; esto indica que el proceso de división interempresarial del trabajo ha seguido profundizándose hasta nuestros días.

Las razones que explican el desarrollo de la subcontratación constituyen indicadores susceptibles de reflejar una concepción estratégica que organiza las redes empresariales y la diversidad de objetivos perseguidos con el recurso a este tipo de relación (ver cuadro II.21). Según los empresarios entrevistados, la principal razón es el abaratamiento de costes, seguida de la necesidad de responder a fluctuaciones de la demanda y la posibilidad de reducir plantilla. Sin embargo, para un número no desdeñable de empresas (sobre todo para aquellas que están insertas en trayectorias progresivas) la subcontratación responde a una estrategia de la empresa relacionada con la especialización, el aumento de la flexibilidad organizativa y la reducción de stocks.

Aunque de lo anterior se deduce que las variables coste de producción y riesgo siguen motivando la descentralización productiva, es evidente que en un buen número de casos estas razones se comparten con, o han sido sustituidas por, razones de más amplio alcance estratégico y temporal. Además, el que las variables coste de producción y riesgo sean dominantes en la definición de la política de externalización de funciones, aprovechando las ventajas económicas de la especialización, no implica necesariamente que sea el modo de competencia basado en el precio el que regule la mayor parte de transacciones dentro de las redes, ni prejuzga que la competencia de la empresa se sustente sólo en el precio.

Cuadro II.21.- Porcentaje de respuestas relacionadas con la subcontratación
(base: empresas que subcontratan más del 5% de sus ventas)

| | Líderes | Resto Muestra |
|--|---------|---------------|
| Principales móviles que le llevan a subcontratar a terceros: | | |
| Estrategia de desconcentración productiva | 43 | 26 |
| Reducir plantilla | 43 | 33 |
| Debido al tipo de especialización de la empresa | 43 | 16 |
| Aumentar la flexibilidad productiva | 29 | 12 |
| Reducir stocks | 29 | 0 |
| Resulta más barato | 14 | 55 |

Fuente: Entrevistas a empresarios y elaboración propia.

De hecho, tal como se puso de manifiesto en el apartado dedicado al análisis de los factores de competitividad en este sector-espacio, el servicio al cliente, la calidad, la rapidez de entrega y la capacidad financiera son situadas por delante del precio entre los factores de competitividad del colectivo empresarial entrevistado, siendo este último un factor marginal para el grupo de empresas más dinámicas y con mayor proyección externa en orden a explicar su posición en el mercado. No es casual que, en este caso, el criterio más citado a efectos de la selección de subcontratistas sea la calidad. Toda esta información continúa poniendo de relieve la diversidad de objetivos y políticas empresariales que regulan la subcontratación en este espacio, a pesar del gran peso que aún sigue teniendo la presión sobre los costes y, por derivación, sobre la fuerza de trabajo.

La motivación del recurso a la subcontratación y el criterio de selección de los subcontratistas mantienen un alto grado de correlación con el tipo, intensidad y, en cierto modo, continuidad de la relación dentro de la red. Pero esta trama no es independiente de la estructura y estrategia de las empresas contratistas.

Cuadro II.22.- Porcentaje de respuestas relacionadas con la subcontratación
(base: empresas que subcontratan más del 5% de sus ventas)

| | Líderes | Resto muestra |
|--|---------|---------------|
| Principales criterios de selección de los subcontratistas: | | |
| Calidad | 88 | 55 |
| Conocimiento personal | 29 | 16 |
| Precio | 29 | 48 |
| Rapidez en el servicio | 14 | 26 |

Fuente: Entrevistas a empresarios y elaboración propia.

Las exigencias del producto, la estrategia a largo plazo que informa el funcionamiento de las empresas insertas en trayectorias progresivas, así como la preeminencia que la calidad, el servicio al cliente, la rapidez de entrega, la imagen de marca, el diseño y la presencia activa en los mercados tienen en la definición de su modo de competencia, obliga a tales empresas a desarrollar una relación con los subcontratistas que va mucho más allá de las órdenes de producción y fijación de precios. Aunque la empresa se proyecte especialmente en el diseño, la planificación de la producción, el control de calidad, la promoción y comercialización y la coordinación de la red, su eficacia se vería considerablemente limitada sin la correspondiente adaptación de las rutinas y técnicas productivas de los subcontratistas a los objetivos de la empresa contratista. En la medida en que la producción se comparte con terceras empresas, es lógico que las relaciones con éstas trasciendan el ámbito de las transacciones estrictamente mercantiles, algo que afecta de forma directa a los criterios de selección de los subcontratistas (ver cuadro II.23).

Una nota distintiva de la relación establecida entre contratistas y subcontratistas dentro las redes, lideradas por las empresas insertas en trayectorias progresivas, es la del asesoramiento a sus subcontratistas en temas tecnológicos y nuevas rutinas, además del control de calidad *in situ* como instrumento fundamental de seguimiento y aprendizaje de estos. Estos hechos traslucen un creciente grado de convergencia dentro de las redes.

Otro elemento que distingue a este conjunto de empresas líderes del resto de la muestra es la valoración que hacen sobre la producción de sus subcontratistas, considerándola totalmente satisfactoria en un cien por cien de los casos. Dado el mayor nivel de exigencia, conocimiento y capacidad crítica de este colectivo empresarial, se pone de relieve hasta que punto la sincronización, adaptación a las nuevas exigencias de una producción más sofisticada y el desarrollo de las competencias de los subcontratistas son reflejo del aprendizaje por interacción y la difusión de innovaciones estimulados por las empresas líderes de la red.

Cuadro II.23.- Porcentaje de respuestas relacionadas con la subcontratación
(base: empresas que subcontratan más del 5% de sus ventas)

| | Líderes | Resto muestra |
|--|---------|---------------|
| Relación de trabajo del subcontratista con la empresa: | | |
| Relación estable y permanente | 86 | 78 |
| Relación esporádica e inestable | 14 | 22 |
| Les asesora en temas tecnológicos o de control de calidad | 57 | 14 |
| Les proporciona el diseño | 71 | 33 |
| Control del trabajo de los subcontratistas: | | |
| Vigilancia <i>in situ</i> | 71 | 35 |
| Al recibir el producto | 29 | 76 |
| Valoración de la calidad del trabajo de sus subcontratistas: | | |
| Adecuada en general | 100 | 69 |
| Algún problema de calidad | 0 | 14 |
| Algún problema de rapidez en el servicio | 0 | 22 |

En este caso, tanto el carácter estable y permanente que suele adoptar la relación entre núcleo y subcontratistas como el que estos últimos trabajen en exclusiva o casi exclusivamente para aquella, es consecuencia de la creciente convergencia y de una irreversibilidad en el aumento de las relaciones, algo que se pone de relieve en el carácter cuasi-cerrado de la red. Aunque en otro contexto poblacional más evolucionado y tecnológicamente complejo y dinámico esta característica de la red podría suponer una debilidad de la misma, en éste es reflejo de una situación de transición en la que el supuesto problema de la contratación en exclusividad para la empresa núcleo se ve sensiblemente reducido por las características técnicas del proceso y el producto y la menor importancia de la especialización y complementariedad en materia de innovación.

Por otro lado, el hecho de que este grupo de empresas contraten fundamentalmente con otras empresas de tamaño inferior, siendo muy débil la relación con trabajadores autónomos y a domicilio, a diferencia del resto de la muestra, es una prueba de que los costes de transacción con estos últimos tienden a incrementarse conforme crece la exigencia del producto y, con ella, la importancia de la convergencia, más factible y menos costosa de desarrollar cuanto más organizados están los recursos considerados básicos.

Además de las relaciones empresariales de carácter vertical ligadas a la subcontratación, también resulta interesante observar la existencia de diferencias en la valoración que realizan los distintos colectivos empresariales identificados respecto de interrelaciones de carácter horizontal y de cooperación (en ámbitos tales como el del diseño, tecnología, comercialización, suministros, etc.), donde generalmente no suelen estar tan claramente especificadas las relaciones de poder y de dominio como en el caso de las relaciones de subcontratación²³.

Algunos autores (Ybarra et al., 1996) afirman que la cooperación empresarial de carácter horizontal en el sector se ha dado en muy contados casos y de forma limitada, surgiendo como consecuencia de la necesidad de ciertas empresas de afrontar retos muy concretos. Se destacan determinadas experiencias de cooperación en las siguientes áreas:

1. Desde el punto de vista comercial (el tipo de cooperación más extendido en las empresas zapateras), la aparición de consorcios y de agrupaciones de empresas para la exportación. Aunque su desarrollo ha sido limitado, hay algunos casos dignos de mención.

2. En el campo tecnológico hay algunas experiencias puntuales de agrupaciones de empresas que han pretendido llevar a cabo acciones conjuntas (como, por ejemplo, algunas empresas de calzado de niño que realizan investigaciones conjuntas para conocer aspectos biomecánicos del calzado infantil).

3. En el tratamiento y recogida de residuos también existe alguna experiencia concreta de acción conjunta digna de mención. Se trata de respuestas a la presión de la política medioambiental y a los costes y riesgos que derivan de la falta de gestión de los residuos tóxicos (tales como retales y trozos de pieles, botes y recipientes con residuos químicos, residuos de materiales químicos, etc.).

4. Algún tipo de acción conjunta en el ámbito de los suministros (como es el caso de la creación de una central de compras en Villena).

No obstante, estos no parecen ser más que ejemplos de acciones conjuntas de carácter esporádico en la industria del calzado del Vinalopó, a pesar de que muchos de los pro-

²³ En este sentido, los testigos privilegiados entrevistados tendían a poner de manifiesto que este tipo de cooperación interempresarial en el sector y en el territorio que nos ocupa ha sido muy débil y, en la mayoría de casos, los objetivos perseguidos han sido de escasa entidad o difícilmente alcanzables.

blemas que derivan del tipo de estructura empresarial dominante -tales como problemas de acceso y adaptación tecnológica, gestión de abastecimientos, acciones de I+D, comercialización, publicidad y marketing, etc.- podrían superarse con el recurso a la cooperación.

La información aportada por las entrevistas a empresarios también refleja una sensible diferencia en la actitud mostrada hacia la cooperación por parte de las empresas líderes y del resto de la muestra. Así, mientras que del conjunto de empresas entrevistadas tan sólo el 23% afirmaban llevar o haber llevado a cabo algún tipo de cooperación con otras empresas (normalmente formando parte de un grupo comercial), este porcentaje ascendía al 50% en el caso de las empresas líderes.

El hecho de que sea tan sólo en el ámbito comercial donde se hayan concentrado los mayores esfuerzos de cooperación, tiende a reforzar la trascendencia otorgada a los factores de competitividad relacionados con esta esfera. En este sentido, se ha observado la existencia de ciertos grupos de promoción comercial cuya idea principal ha sido la de ofrecer una imagen de marca relacionándola con la zona y la calidad del calzado producido en estos espacios, con resultados inciertos hasta el momento. Los conocedores del sector también hacían referencia a la aparición reciente de algún consorcio de carácter comercial en Elche de los que se esperaban buenos resultados, al tratarse sus miembros de empresas con nombre y marcas reconocidas con producciones complementarias. En aspectos relacionados con el diseño, sobre todo en casos puntuales de Elche y Elda, han aparecido igualmente algunos indicios de cooperación interempresarial con resultados, hasta el momento, también inciertos.

De cuanto venimos diciendo se infiere que si bien el sistema de relaciones creado a raíz de la crisis de finales de los setenta sigue persistiendo de forma mayoritaria, en los últimos años han ido apareciendo nuevas trayectorias empresariales más progresivas, informadas por un modo de sustentado en la creatividad, la calidad, la independencia comercial y un estilo de gestión más moderno que, junto a la presión de la competencia externa, constituyen un estímulo para la evolución de la población empresarial. Ahora bien, la población estudiada es una realidad relativamente segmentada donde conviven diversos nichos, permitiendo la existencia de trayectorias muy dispares mientras la diversidad de mercados de productos y la existencia de una oferta excedentaria de trabajo y la actividad domiciliaria lo hagan posible.

No debe olvidarse, sin embargo, que el bajo nivel de medios y calidad de la oferta de formación relacionada con el sector, así como los problemas de oferta de mano de obra que pueden aparecer en actividades estratégicas, sugiere que el proceso de cambio expuesto no esta exento de rigideces y problemas de degeneración derivados del predominio histórico de una estrategia empresarial estrictamente orientada al uso y explotación de los recursos.

En contrapartida, a las nuevas tendencias que afectan a la flexibilidad en el sector de fabricación del calzado hay que añadir las provocadas por la transformación experimentada por la industria auxiliar en los últimos años, así como por el desarrollo de la industria de complementos y transformados químicos conectados al sector, que están generando dimensiones inéditas favorables al desarrollo de estrategias de flexibilidad algo más complejas. En este sentido, hay que tener en cuenta que la existencia de un potente sector de industria auxiliar y complementaria no sólo supone un aumento de los activos y competencias del territorio (dada su mayor capacidad para investigar y generar innovaciones de producto), sino que pueden facilitar el cambio selectivo hacia estas estrategias de flexibilidad y su extensión hacia otras empresas dentro del sector-espacio, dada su relación con las empresas de producción de calzado insertas en trayectorias progresivas.

7. EL SISTEMA INSTITUCIONAL

7.1. EL SISTEMA DE RELACIONES LABORALES

Tras el proceso de reconversión espontánea acaecido en el sector desde finales de los años setenta, y que ha dado lugar al predominio de una estrategia empresarial basada en un modelo de flexibilidad simple, la presencia sindical ha mostrado una evolución marcadamente regresiva. Lo que sin lugar a dudas ha contribuido a la degradación de las relaciones laborales en este sector durante las dos últimas décadas.

En esta línea de argumentación, la mayoría de expertos entrevistados opinan que la evolución en las relaciones entre empresarios y sindicatos en los últimos lustros ha venido muy condicionada por los cambios en las relaciones de poder entre trabajadores y empresarios que se produce tras la crisis del sector. El gran incremento en los niveles de desempleo, los cambios en los miembros de la cúpula sindical y la generalización de las prácticas de economía sumergida en el sector han condicionado sensiblemente dichas relaciones. Se ha pasado de una etapa de gran conflictividad y enormemente reivindicativa por parte de los sindicatos en sus relaciones con los empresarios a otra en las que éstas brillan en muchos casos por su ausencia.

Por lo que respecta a las relaciones entre sindicatos y trabajadores, los testigos privilegiados entrevistados afirmaban que en la actualidad el nivel de sindicación era muy bajo y que la principal labor de los sindicatos con respecto a sus afiliados era fundamentalmente informativa y consultiva. El papel que desempeñaban los primeros participando en la elaboración de los convenios colectivos también se cuestionaba en términos prácticos dada la tendencia observada en el sector a incumplir la mayoría de sus postulados.

La información obtenida de las entrevistas realizadas a empresarios, sobre el tipo de relación existente (información, diálogo y negociación, etc.) entre la empresa y los representantes sindicales, en un primer término, así como con los trabajadores a nivel individual en segundo lugar, ayuda a profundizar en este análisis (véase cuadro II.24).

Cuadro II.24.- Relaciones con representantes sindicales y trabajadores a nivel individual
(% de respuestas en las entrevistas a empresarios)

| ASPECTOS RELEVANTES | Representantes sindicales | | | | Trabajadores individualmente | | | |
|--|---------------------------|----|---------|----|------------------------------|----|---------|----|
| | Informa | | Negocia | | Informa | | Negocia | |
| | L | T | L | T | L | T | L | T |
| Variación de jornada | 25 | 27 | 25 | 13 | 38 | 42 | 38 | 38 |
| Salarios y primas | 25 | 17 | 38 | 25 | 25 | 26 | 62 | 58 |
| Despidos | 38 | 27 | - | 1 | 38 | 44 | - | 7 |
| Nuevas contrataciones | 13 | 29 | - | 1 | 38 | 38 | - | 7 |
| Inversiones | 13 | 4 | - | - | 25 | 11 | - | 1 |
| Cambios en la organización del trabajo | 38 | 22 | - | 8 | 38 | 36 | 13 | 19 |
| Cambios tecnológicos | 13 | 10 | - | - | 50 | 26 | - | 8 |
| Formación | - | 5 | - | - | 38 | 20 | - | 5 |

Abreviaturas: L (Empresas Líderes); T (Total empresas entrevistadas).

Fuente: Entrevistas a empresarios y elaboración propia.

Las respuestas obtenidas de estas entrevistas ponen de relieve la pobreza de contenido que caracteriza a las relaciones entre representantes y trabajadores en el seno de la empresa. Especial mención merece el bajo nivel de información y, aún menos, de negociación existente sobre cualquiera de las cuestiones importantes, tanto para la dinámica empresarial como para las relaciones laborales. El fenómeno es evidente tanto a nivel individual (con cada trabajador) como colectivo (relación con los delegados sindicales en aquellas empresas en las que éstos todavía existen). En este contexto, resulta especialmente llamativo el hecho de que las variaciones de jornada apenas se negocien, al menos en un plano individual, o que la negociación en materia de despidos sea prácticamente inexistente. Resulta preocupante para el futuro del sector la escasa capacidad de la empresa de debatir, negociar o, en el peor de los casos, incluso informar al trabajador sobre determinadas cuestiones que le afectan de forma muy directa como, por ejemplo, los cambios en la organización del trabajo o los relacionados con la formación. La política de inversiones y de cambio tecnológico también quedan dentro de la esfera estricta del empresario (como mucho, se amplía a las del cuerpo directivo). Aunque, sin duda, el hecho más preocupante es que en este caso apenas se detectan diferencias en las respuestas ofrecidas por las empresas insertas en trayectorias progresivas del resto de empresas.

En cuanto a los cambios habidos desde 1985 en la estrategia de la empresa de cara a la relación con los trabajadores, los empresarios entrevistados hablan mayoritariamente de una mayor negociación individual con el trabajador frente a cualquier otra alternativa, ya sea de negociación colectiva con los representantes sindicales. Esto ocurre sobre todo en las empresas de inferior dimensión, en las que no existen representantes sindicales.

En contraste con esta información, los trabajadores entrevistados afirman que la tendencia de la última década en la evolución de sus relaciones con el empresario es la de un descenso en el proceso de negociación. Las entrevistas a trabajadores enfatizan la falta de relación, diálogo y negociación entre la empresa y los trabajadores en lo que respecta a

la variación de jornada, salarios y primas, despidos y nuevas contrataciones. Este déficit de comunicación y negociación se hace particularmente acusado en lo relativo a las decisiones sobre inversiones, cambios organizativos, cambios tecnológicos y formación, lo que pone de manifiesto la fuerte relación jerárquica existente en las empresas del sector y la carencia de una política de implicación de los trabajadores en la dinámica empresarial, a diferencia de lo que los nuevos estilos de gestión recomiendan.

En lo referente a la peligrosidad en el puesto de trabajo, el 85% de los trabajadores entrevistados aseguran que en la empresa en que trabajan existen actividades laborales que suponen riesgos para la salud (si bien el 60% considera que éstos no son muy importantes). El tipo de riesgo más trascendente es el del manejo de sustancias tóxicas, principalmente colas y adhesivos, seguido a distancia por el de accidente laboral por el uso de maquinaria y herramientas peligrosas.

Para afrontar dicha situación, el 55% de los trabajadores entrevistados afirman que las empresas aplican ciertas medidas para la protección de los trabajadores, consideradas suficientes en general. El 14% de los entrevistados reconoce que en su empresa se han instalado controles de seguridad en las secciones peligrosas si bien estos se consideran normalmente insuficientes. Resulta llamativo el significativo porcentaje de entrevistados (25%) que denuncian la ausencia de medidas frente a situaciones de riesgo, o el de que un 18% de los trabajadores entrevistados afirmen recibir presiones para que trabajen en condiciones que no se ajustan a las normas mínimas de salubridad y prevención de accidentes laborales.

En definitiva, dado el tipo relaciones laborales dominantes en la industria del calzado del Vinalopó, el bajo nivel de participación de los trabajadores en el proyecto empresarial, así como el bajo nivel de participación que a nivel institucional desempeñan los sindicatos a la hora de dar fluidez a dichas relaciones, debemos concluir que en estos aspectos se encuentran algunos de los principales déficits a los que se enfrenta este sector-espacio.

7.2. EL SISTEMA FORMATIVO LOCAL

Al hablar de formación en relación al sector del calzado del Vinalopó se puede discernir entre lo que se entiende como formación reglada -aquella que procede del propio sistema educativo generalizado vigente- y la no reglada -en la que se incluirían todos los procesos de formación no incluidos en la primera-.

Por lo que se refiere a la formación reglada, tanto en Elda como en Elche existen Institutos de Formación Profesional en los que hasta recientemente se ha impartido una especialidad de calzado. Esta Formación Profesional tiene más arraigo y tradición en Elda, ya que en el municipio ilicitano es en 1986 cuando se incorpora esta especialidad con la colaboración de INESCOP a través del montaje de una cadena de calzado en el seno del citado Instituto Politécnico. La opinión de buena parte de los testigos privilegiados entrevistados sobre la importancia de este tipo de formación para mejorar las condiciones de los futuros trabajadores del calzado es muy diversa. Sin embargo, tanto para la mayoría de los propios trabajadores como para los empresarios entrevistados, ésta es una formación que se considera no excesivamente necesaria para desarrollar cualquier labor dentro del proceso de fabricación de calzado de la zona (de hecho, la mayor parte de los trabajadores del sector dicen haberse "formado" básicamente con la práctica).

Dentro de la formación no reglada, se podrían incluir todos aquellos cursos de cualificación y recualificación a diferentes niveles existentes e impartidos por entidades oficiales y/o privadas, los cursos de formación ocupacional (incluyendo los cursos de formación financiados por el INEM para los parados), los estudios y títulos otorgados por otros centros y academias privadas (diseño, modelismo, etc.), etc.

La opinión mayoritaria del sector es que aunque se valora el esfuerzo que ha hecho la Administración en este campo (sobre todo a nivel de inversión y, muy especialmente, en los cursos de formación ocupacional), se considera igualmente que no se han obtenido en absoluto los resultados apetecidos. En este sentido se critica a la propia Administración por el poco sentido de los requerimientos solicitados a muchas de las empresas y/o instituciones a las que se les ha encargado realizar estos cursos, así como por el "escaso control" y seguimiento de los mismos. Al mismo tiempo, se reconoce que la selección de las personas y empresas que se han acogido a estos cursos no se ha regido precisamente por cuestiones de "motivación".

El Instituto Tecnológico del calzado (INESCOP) también juega un papel importante en el terreno formativo. Al margen de su colaboración con los institutos de Formación Profesional (en el de Elda incluso participando en la elaboración de los programas docentes), INESCOP –en colaboración con el IMPIVA– ha creado un título o diploma de especialización en calzado, destinado a titulados universitarios y/o personas con estudios de bachiller o F.P. con experiencia. Su finalidad es la de crear técnicos que cubran el hueco que genera el que no haya ninguna especialidad universitaria en calzado, ni siquiera en la propia Universidad de Alicante. Al margen de este tipo de actividades, el Instituto realiza otras acciones de formación como son los cursos ocupacionales (para parados), cursos de reciclaje profesional (para trabajadores en activo), cursos más cortos y/o especializados, cursos a otros centros técnicos, colaboración y puesta en marcha de centros de formación ocupacional, organiza estancias en el Instituto con un programa de becas del Plan Nacional de Investigación para la realización de tesis doctorales, etc.

7.3.- ACTUACIÓN DE LOS PODERES PÚBLICOS Y ASOCIACIONES EMPRESARIALES

Es indiscutible que el marco institucional ha condicionado la evolución de la industria del calzado del Vinalopó²⁴. Dada esta premisa, resulta interesante analizar la opinión de los empresarios sobre el rol desempeñado por diferentes instituciones representativas, haciendo una diferenciación por trayectorias empresariales (especialmente relevante dada la distinta importancia estratégica de cada una de ellas para determinar el proceso de "selección" de empresas en el sector y su capacidad para difundir innovaciones en el territorio).

Analizaremos a continuación la diferente valoración que sobre las actuaciones realizadas por el IMPIVA, el Instituto Tecnológico, las Asociaciones Empresariales, las Cámaras de Comercio y los Ayuntamientos, muestran tanto los testigos privilegiados como los empresarios entrevistados.

²⁴ De hecho, es generalmente reconocido que son precisamente los factores productivos de entorno de carácter locacional e institucional los que permiten dar fluidez a las relaciones existentes en los sistemas productivos locales y los distritos industriales, permitiendo mejorar algunos aspectos que las empresas no podrían obtener, o ni siquiera detectar, actuando a nivel individual.

7.3.1. IMPIVA (Instituto de la Mediana y Pequeña Industria Valenciana)

Desde su creación, el IMPIVA ha ofertado toda una serie de servicios estratégicos y de apoyo a la innovación en la industria en la Comunidad Valenciana, bien procurando modernizar las empresas de los sectores con más arraigo y tradición, bien intentando diversificar el tejido industrial de la región. Para ello se ha contado con una amplia gama de actividades (programas de información, formación, tecnología, diseño, subvenciones, incentivos a la cooperación, etc.) que se han venido desarrollando fundamentalmente a través de los Institutos Tecnológicos (principal infraestructura de servicios de apoyo a la innovación), los Centros de Empresas e Innovación y el Parque Tecnológico (estímulos a la diversificación industrial). El IMPIVA se encarga de coordinar las diferentes líneas de actuación que realizan todas estas instituciones.

Ahora bien, por lo que respecta al sector del calzado existe una opinión bastante extendida entre algunos de los testigos privilegiados entrevistados de que una buena parte de las actuaciones del IMPIVA no han conseguido efectos significativos, sobre todo en el apartado de innovación tecnológica e investigación. Tal vez los programas no se han adaptado a la idiosincrasia y necesidades del sector o los empresarios no los han sabido aprovechar por falta de expectativas o incluso de formación.

Lo bien cierto es que del colectivo de empresarios entrevistados, tan sólo un 27% consideraban que el IMPIVA realizaba una importante labor para el sector que nos ocupa, aunque, muy probablemente, lo más destacado en este caso ha sido el elevado porcentaje de respuestas de empresarios que han optado por la respuesta "no sabe/no contesta" (casi un 40% de los casos). Hecho este que pone de relieve las dificultades de acceso a esta institución en un sistema empresarial de acusado minifundismo.

Cuadro II.25.- Valoración de las actuaciones realizadas por el impiva (% respuestas entrevistas a empresarios)

| | Tot. | Localización | | | Subsector | | | | |
|-----------------|------|--------------|-----|----|-----------|-----|----|----|----|
| | | E | E-P | V | S | S-O | N | D | IA |
| Muy importante | 4 | - | 7 | 11 | - | 7 | - | 16 | - |
| Importante | 23 | 22 | 18 | 44 | 26 | 11 | 50 | 50 | 11 |
| Poco importante | 16 | 12 | 22 | 11 | 10 | 19 | 12 | - | 33 |
| Nada importante | 16 | 22 | 11 | 11 | 26 | 15 | - | - | 22 |
| NS/NC | 39 | 44 | 41 | 22 | 37 | 42 | 37 | 33 | 33 |

Abreviaturas: E (Elche); E-P (Elda-Petrer); V (Villena); S (Señora); S-O (Señora y otros); N (Niño); D (Deportivo); IA (Industria Auxiliar)
Fuente: Entrevista a empresarios.

Por zonas, donde mayor importancia se le da al papel del IMPIVA es en Villena (55% de los entrevistados hablan de importante o muy importante) mientras que por tipos de empresa son algunas de las de mayor dimensión del subsector de calzado deportivo y otras dedicadas al calzado de niño las que mejor consideran a dicha institución. También es muy destacable el reconocimiento de su labor entre el colectivo de empresas con mayor proyección exportadora, así como entre aquellas que han mostrado un relativamente alto dinamismo tecnológico durante el período analizado e insertas en trayectorias progresivas. El hecho de que sea precisamente en este selecto grupo en el que se encuentran las empresas líderes, con mayor capacidad de difundir las innovaciones en el territorio vía red y efecto imitación, lleva a pensar que la labor desarrollada por el IMPIVA adquiere una mayor trascendencia de la que en principio se podría deducir de las entrevistas a empresarios.

7.3.2 El Instituto Tecnológico (INESCOP)

El Instituto Tecnológico del calzado, cuya sede central se encuentra en Elda, se constituyó en 1971 como entidad de carácter cooperativo, pasando en 1978 a adoptar la forma jurídica de Asociación de Investigación sin ánimo de lucro. Se trata, por tanto, de una asociación de empresas del sector del calzado, con personalidad jurídica propia, que se financia a través de las cuotas de inscripción y las aportaciones de sus socios, del cobro de los servicios realizados y de los fondos públicos provenientes tanto de la Administración Central como Autonómica y Comunitaria (a través de proyectos europeos). Dado este tipo de financiación mixta y la coordinación existente en sus programas de actividades con el IMPIVA, tiene un carácter de institución cuasipública.

Algunas de las principales acciones de carácter científico-técnico desarrolladas por INESCOP se podrían agrupar en las siguientes áreas:

1. Análisis y control de calidad. En este campo, una opinión generalizada de los testigos entrevistados es que el Instituto ha desarrollado una gran labor ya que la mayoría de empresas de calzado no poseen medios técnicos capaces de determinar la calidad de las pieles. Tampoco son capaces en muchos casos de determinar aspectos cualitativos muy importantes del calzado, una vez finalizado el proceso de producción, como puede ser el nivel de adherencia de las colas (resistencia del pegado) y su resistencia a las inclemencias climatológicas (agua, humedad, calor, etc.), etc.

2. Investigación y asesoramiento tecnológico. Dada la dificultad de realizar este tipo de investigación a título individual por parte de las empresas locales (en base a su escasa dimensión y limitados recursos), el Instituto desarrolla esta función y actúa como difusor de las innovaciones de proceso en el territorio. En este campo hay que destacar que en los últimos años el Instituto ha centrado una buena parte de sus esfuerzos en la investigación de nuevos materiales (colas, tintes, pieles, etc.), en muchas ocasiones en colaboración con empresas de la industria complementaria y proveedores del calzado. Se considera que, por esta vía, se pueden desarrollar importantes ventajas competitivas para el sector, sobre todo por la capacidad de realizar y difundir innovaciones de producto por parte de esta industria auxiliar y complementaria. La conexión con la Universidad de Alicante ha sido a este respecto muy interesante, no sólo por el aporte de investigadores, sino también por la labor realizada en la preparación de técnicos para el sector.

3. Formación. Además de las funciones mencionadas en la sección anterior, el Instituto posee un programa de becas que ha permitido la realización de un número importantes de investigaciones y tesis doctorales (algunas de ellas en curso), aumentando de esta forma los vínculos con las escasas empresas del sector que hacen I+D, así como con el entorno universitario (muy especialmente con la Universidad de Alicante).

4. Moda. Actúa a través del Centro para la Difusión de la Moda Española de Calzado (MODICAL). Este es un Centro que fue creado en 1987 en colaboración con AMEC (Asociación Española de Modelistas del Calzado), cuya función principal es la de informar sobre las tendencias emergentes en la moda del calzado.

Los empresarios entrevistados sitúan a INESCOP en los primeros lugares dentro del ranking de valoración de las instituciones. Su función se destaca muy por encima de las instituciones de carácter público.

Cuadro II.26.- Valoración de las actuaciones realizadas por el instituto tecnológico
(% respuestas entrevistas a empresarios)

| | Tot. | Localización | | | Subsector | | | | |
|-----------------|------|--------------|-----|----|-----------|-----|----|----|----|
| | | E | E-P | V | S | S-O | N | D | IA |
| Muy importante | 13 | 12 | 15 | 11 | 16 | 11 | 12 | 33 | - |
| Importante | 34 | 28 | 37 | 44 | 26 | 31 | 62 | 33 | 33 |
| Poco importante | 25 | 28 | 22 | 22 | 26 | 31 | 12 | - | 33 |
| Nada importante | 7 | 3 | 11 | 11 | 10 | - | 12 | 17 | 11 |
| NS/NC | 20 | 28 | 15 | 11 | 21 | 27 | - | 17 | 22 |

Abreviaturas: E (Elche); E-P (Elda-Petrer); V (Villena); S (Señora); S-O (Señora y otros); N (Niño); D (Deportivo); IA (Industria Auxiliar)
Fuente: Entrevistas a empresarios.

Ahora bien, lo más relevante de esta información -al igual que ocurría en el caso del IMPIVA- es que son las empresas de mayor dimensión y las que han mostrado un mayor dinamismo tecnológico y exportador (entre las que se sitúan las empresas líderes insertas en trayectorias progresivas) las que mejor valoran el papel desempeñado por el Instituto. Por zonas, donde más se destaca la actuación del Instituto es en Elda y, por subsectores, al margen del calzado de señora, sobresalen el de calzado deportivo (donde adquiere más importancia la información en materia tecnológica) y el de niño.

7.3.3. Las asociaciones empresariales

Las asociaciones empresariales suelen estar mejor calificadas en general que el resto de instituciones evaluadas (un 56% de los empresarios entrevistados destacaban la importancia de su labor). También es significativo que ésta sea la Institución donde mayor número de respuestas ha habido entre el colectivo de empresarios a la hora de valorarla. Las razones pueden ser, entre otras, sus objetivos relativamente corporativistas y la mayor proximidad, tanto geográfica como de intereses, con respecto a los asociados que representan.

Sin embargo, la falta de medios apuntada por algunos de sus dirigentes y la dificultad de coordinación estratégica con otras asociaciones locales de cara a hacer un frente común y, muy especialmente, para conseguir ser oídas en instancias superiores, han sido algunas de sus principales limitaciones. También destaca la relativa caída en el nivel de asociacionismo entre los empresarios del calzado durante el período de estudio.

Algunos empresarios entrevistados más críticos manifestaban que, al margen de las labores más generales de carácter reivindicativo y de intento de promoción del sector (sobre todo a nivel comercial), las asociaciones habían ido reduciendo su campo de acción en algunos casos a un mero asesoramiento fiscal, laboral o contable, sobre todo dirigido hacia las empresas de menor tamaño del sector que, o bien no podían permitirse el lujo de mantener un departamento de administración propio, o bien no demandaban este tipo de servicios a otras empresas especializadas por su mayor coste. Por tanto, se podría pensar que el proceso de descentralización productiva, el aumento del minifundismo empresarial y del número de empresas que trabajan en condiciones sumergidas, a la vez que ha limitado las fuentes de financiación de dichas Asociaciones también parece haber constreñido su campo de actuación a la oferta de unos servicios relativamente poco avanzados (aunque esto no es generalizable al conjunto de las asociaciones).

Por zonas es en Villena donde la asociación empresarial alcanza un mayor nivel de consideración por parte de los empresarios de la muestra (89%), mientras que, por tipos de empresas, las localizadas en el tramo de entre 21 y 49 trabajadores con un moderado nivel de proyección internacional (sobre todo las situadas en el tramo de exportación de entre un 10-20% de la producción) son las que más aprecian dichas funciones.

7.3.4. La Cámara de Comercio

Es, sin lugar a dudas, una de las instituciones menos valorada junto a las Instituciones Municipales. Esta situación resulta preocupante, precisamente en un sector donde la proyección externa ha sido y es tan importante. Muchos de los empresarios entrevistados se quejaban de que en múltiples ocasiones no sabían donde dirigirse para obtener información en materia comercial y, muy especialmente, sobre la evolución y potencial de los diferentes mercados externos dada la multiplicidad de instituciones que, en principio, podían y debían informar al respecto (FICE, Cámara de Comercio, ICEX, IVEX -antiguo PROCOVA-, etc.). Así, tendía a reivindicarse la necesidad de una mayor centralización, homogeneización y facilidad de acceso a las fuentes de información (sobre todo en lo referente a ayudas para promocionarse y posicionarse en los diferentes mercados, selección de ferias, realización de embajadas comerciales, etc.).

Por zonas, donde más importancia se le da al papel desempeñado por la Cámara de Comercio es en Villena (curiosamente donde menor proyección externa de la producción existe en todo el territorio) mientras que por tipo de producto es en el calzado deportivo y en el de niño donde más se resalta su labor.

7.3.5. Las instituciones municipales

A pesar de que los ayuntamientos no poseen competencias específicas en materia de política industrial, algunos municipios de la zona han desarrollado iniciativas tendentes a dinamizar, de forma directa o indirecta, la producción de calzado. Entre las acciones de apoyo más extendidas por parte de la política municipal destacan la dotación de suelo industrial, la creación de empresas y programas específicos o el reforzamiento de programas e iniciativas en curso²⁵.

No obstante, aún teniendo en cuenta todas estas iniciativas, ésta es la institución menos valorada de las instancias públicas por parte de los empresarios entrevistados. Su descontento con respecto a las autoridades municipales se manifiesta en el hecho de que tan sólo el 20% de los entrevistados consideran el papel de los ayuntamientos como importante y el 4% como muy importante. Por el contrario, en el 42% de los casos se valora la actuación municipal como nula y en un 13% como poco importante. De hecho, existe una opinión bastante generalizada entre los empresarios de que las autoridades municipales sólo piensan en los aspectos recaudatorios, aportando muy pocas iniciativas de cara a potenciar esta industria. Este tipo de respuesta adquiere especial trascendencia en el municipio de Elche (hecho muy relacionado con los problemas de dotación de suelo industrial).

²⁵ En Ybarra et al. (1996:87-90), haciendo uso del amplio conocimiento práctico que dichos autores poseen sobre la industria del calzado del Vinalopó, se hace un amplio resumen de las principales experiencias en términos de iniciativas municipales en política industrial para el caso de Elche y de Elda.

8. CONCLUSIONES

La industria valenciana del calzado se ha organizado en forma de sistema territorial de pequeña y mediana empresa localizado, fundamentalmente, en los Valles del Vinalopó, habiendo dado lugar a una fuerte división del trabajo. Este distrito industrial, cuyo origen se sitúa en el pasado siglo, presenta una elevadísima especialización productiva por tipos de calzado y áreas específicas dentro del espacio considerado, generando un amplio espectro de trayectorias empresariales.

Entre las características estructurales básicas del modelo industrial imperante en este sistema productivo local durante la década de los años setenta, destacaban, entre otras, una fuerte dependencia comercial, tecnológica y en materia de diseño con respecto al exterior. En concreto, una parte significativa de la producción iba dirigida al mercado norteamericano, de la mano de grandes comercializadoras de dicho país, que buscaban en el sistema productivo local los beneficios que reportaba una mano de obra cualificada y de bajo coste, convirtiendo a los empresarios locales en simples organizadores de la fuerza de trabajo. Dado que el mercado interior, que mostraba un relativo atraso y protección, no actuaba como dinamizador del sistema productivo local, la demanda, directrices y patrones emanados del exterior se convirtieron en los principales factores explicativos de la dinámica sectorial hasta ese período. La consecuencia lógica fue una gran vulnerabilidad y un débil desarrollo de las competencias comerciales, gerenciales y de diseño del sistema productivo de los Valles del Vinalopó.

En tal situación, no es de extrañar que la crisis económica de la década de los setenta, la tensión y transición política que vivió España a finales de esa década (que trajo consigo una gran tensión social en el área y una significativa elevación de los salarios), junto a la aparición de nuevos productores entre los países del Tercer Mundo con costes laborales muy inferiores, provocaran fuertes turbulencias en el sector productivo local, perdiéndose una buena parte de los tradicionales mercados externos. La respuesta, de tipo espontáneo, que se dio a esta situación fue la gestación de un proceso de descentralización productiva, basado en una estrategia de flexibilidad simple, que llevó la subcontratación, el trabajo a domicilio y la economía sumergida a niveles sin precedente. Esta salida era lógica dado que las ventajas competitivas (de orden básicamente laboral: conocimiento del oficio y bajos salarios) en que se había sustentado la expansión del sector durante los años sesenta y primeros de los setenta, limitaron significativamente el abanico de opciones evolutivas, al crearse un medio poco propicio al aprendizaje y la mutación empresarial.

No es de extrañar, pues, que el análisis de los principales agregados del sector refleje una dinámica regresiva del empleo y valor añadido durante finales de los setenta y la década de los ochenta (si bien es cierto que estos han tendido a recuperarse, por razones más coyunturales, a mediados de los años noventa). El número de establecimientos se ha mantenido relativamente estable durante el período analizado (aunque con sensibles aumentos al final del mismo, al igual que ocurría con los datos de empleo y producción),

pero el tamaño medio empresarial ha descendido significativamente a resultas del proceso de descentralización productiva, que alcanzó su madurez durante la segunda mitad de los años ochenta.

Este proceso general tiende a ocultar la existencia de una fuerte heterogeneidad de situaciones a nivel espacial y diferentes comportamientos empresariales que, a lo largo del presente trabajo, se han puesto de manifiesto. Especial mención merece la existencia de diversas trayectorias empresariales de competencias: progresivas (introducción de estrategias empresariales más eficientes y eficaces con desarrollo de competencias tecnológicas, gerenciales y comerciales), continuistas (simple adaptación de rutinas) y regresivas (en lo tecnológico, gerencial, económico y social).

La crisis de finales de los setenta y principios de los ochenta propició la proliferación de estas últimas, lo que se tradujo en reversión de técnicas, degradación de las relaciones laborales, extensión de la economía sumergida y empobrecimiento de la cualificación y prácticas gerenciales.

La desorganización del sistema industrial tradicional y las estrategias empresariales de ajuste pasivo a la crisis fueron el principal propulsor de un tipo de trayectoria empresarial que aún sigue siendo numéricamente dominante. Su permanencia se ha visto acompañada de la constitución de ciertos nichos (definidos por el cruce de condiciones productivas, institucionales y de mercado) con escasas perspectivas de desarrollo, bien por supeditarse a mercados estrechos, por estar atrapados en condiciones productivas y organizativas que estrangulan su capacidad de adaptación, o por depender de mecanismos comerciales y mercados altamente inestables.

Aunque el cambio tecnológico del sector no puede considerarse revolucionario y la componente artesanal del proceso limita el alcance de la modernización tecnológica, esta variable no debe considerarse como irrelevante a la hora de definir trayectorias, dada su relación con la calidad del producto y la estrategia, actitud y formación empresarial. De ahí que la inexistencia de avances tecnológicos durante los últimos diez años en gran número de las empresas, así como el frecuente recurso a maquinaria de segunda mano, sugieran no sólo la existencia de un problema estructural de considerable importancia, sino la relevancia que cabe atribuir a las trayectorias regresivas y, en algún caso, a las continuistas a nivel tecnológico. Pero no es menos relevante desde una perspectiva económica el que las dificultades financieras y el predominio de una política a corto plazo hacen difícil un cambio significativo de tendencia en estos colectivos.

Con todo, un número bastante significativo de empresas del sector, principalmente en los subsectores de calzado de señora y calzado deportivo, han protagonizado procesos de modernización tecnológica de cierta entidad. Se trata de empresas medianas con una fuerte proyección hacia los mercados internacionales, lo que pone de relieve la correlación existente entre el mercado de destino del producto y la dinámica empresarial. En consecuencia, un proceso de causación circular entre proyección internacional, tamaño y nivel tecnológico parece haberse instalado en el territorio, dando lugar a una dinámica de diversificación empresarial y a una estructura productiva de creciente heterogeneidad.

Ahora bien, las empresas tecnológicamente más dinámicas no se sitúan necesariamente dentro de la misma trayectoria empresarial de competencias. Entre ellas es posible distinguir dos grupos claramente diferenciados. Por un lado, el de empresas caracterizadas por generar un producto altamente estandarizado y poco variado, aunque de relativa alta calidad, que trabajan para grandes distribuidoras extranjeras y que reciben de ellas el dise-

ño y asesoramiento tecnológico. La producción tiende a generarse en su práctica totalidad dentro de la misma factoría recurriendo a la subcontratación básicamente en situaciones de elevada demanda. En este caso asistimos a una trayectoria empresarial continuista, fundamentalmente por la dependencia externa en aspectos estratégicos tales como la comercialización, el diseño y la información. Es decir, las competencias gerenciales y de diseño, así como el acceso a las grandes corrientes internacionales del sector apenas se han desarrollado. Sólo la dimensión técnico-productiva ha experimentado el proceso de adaptación.

Los rasgos distintivos del segundo grupo, al que hemos caracterizado como de trayectoria progresiva de competencias, son una creciente proyección internacional (aunque el mercado nacional sea también importante), un progresivo desarrollo de las competencias comerciales, una creciente preocupación por el diseño y la calidad, así como la subcontratación de partes importantes del producto como estrategia empresarial de flexibilidad productiva compleja (informada por relaciones interempresariales no estrictamente mercantiles). En este caso, el cambio tecnológico, la proyección internacional y la autonomía en materia comercial y de diseño permiten hablar de un giro radical respecto a la trayectoria tradicional y dominante en el territorio.

La coincidencia de otros rasgos que sitúan el centro de esta trayectoria progresiva en variables relacionadas con las cualidades empresariales y la capacidad de gestión (empresarios relativamente cualificados, aplicación de políticas de minimización de stocks y de control de calidad que implican un compromiso con la reorganización empresarial, sensibilidad respecto a la cualificación laboral) pone de relieve la configuración de redes empresariales con creciente capacidad de adaptación y creatividad, así como un cambio en la estructura del sistema territorial. El mayor dinamismo económico y del empleo de este conjunto de empresas viene en apoyo de esta idea.

Así pues, para un sector fuertemente dependiente de la demanda y de organizaciones comerciales externas, la emergencia de empresas autóctonas familiarizadas con los mercados internacionales y el desarrollo de diseño propio constituye una novedad que cabe conceptualizar de trayectoria progresiva, en la medida en que contribuya al aumento de la autonomía y capacidad de autorganización del sector-espacio en cuestión. A apoyar este proceso viene el desarrollo de las actividades auxiliares y complementarias con creciente proyección internacional y significativa contribución al incremento de las competencias y la creatividad del territorio.

El contrapunto a las empresas que siguen trayectorias progresivas y continuistas es un amplio espectro de pequeñas empresas ancladas en trayectorias regresivas. Aunque en algunos casos las razones de esta situación son funcionales (especialización en fases de producción de difícil automatización), la mayor parte de las veces esto obedece a problemas de capitalización, actitud y estrategia empresarial. La existencia de una importante tasa de paro, el peso de la economía sumergida, los problemas de capitalización y la planificación a muy corto plazo de gran número de empresas explican en gran medida la existencia de un importante colectivo empresarial inserto en una trayectoria tecnológica, gerencial y social de carácter regresivo y proyectado hacia nichos de mercados marginales.

Ahora bien, la existencia de distintas trayectorias empresariales de competencias no implica la ausencia de conexión entre ellas. Las relaciones y flujos entre sus componentes son múltiples. De hecho, el proceso de descentralización productiva y el aumento de la subcontratación son aspectos que han incrementado dichas relaciones en los últimos lustros. Además del efecto imitación merece especial mención la formación de redes empresariales

de distinta naturaleza, entre las que destacaríamos: las redes en forma de árbol, donde si bien las empresas son independientes a nivel de capital, existe subordinación de los subcontratistas respecto a la empresa organizadora; las redes en forma de matorral -mayoritarias en este distrito industrial- donde, a diferencia de la anterior, la empresa subcontratista trabaja para diferentes clientes, con la consiguiente reducción de su nivel de dependencia y creación de un modelo mucho más abierto; por último, destacan también aquellas redes en las que la empresa organizadora es de estricto carácter comercial, modelo que se extendió considerablemente a finales de los setenta y principios de los ochenta, dados los menores riesgos que se asumen por parte de estas empresas y los reducidos gastos y requerimientos de inversión.

Lo más destacable desde el punto de vista de la potencialidad de este sistema territorial es posiblemente el que las trayectorias empresariales progresivas han hecho de la estructura de red una de sus principales dimensiones, garante de una flexibilidad de creciente complejidad (a resultas de una estrategia activa y no como adaptación pasiva a la crisis) y de economías de especialización y de alcance. Lo más importante es que por esta vía se están integrando en la trayectoria progresiva a un buen número de empresas de pequeño tamaño que, de otra forma, se inscribirían en trayectorias regresivas, dadas las inercias que su capacidad financiera, empresarial y tamaño definen.

Resumiendo, la diversidad poblacional observada en el tejido empresarial de la industria del calzado de los valles del Vinalopó pone de manifiesto la existencia de distintas trayectorias empresariales que se ubican en ambientes (nichos de mercado y accesibilidad a recursos) distintos. Son la dinámica de éstos y la evolución de las estructuras de red lideradas por las empresas que siguen trayectorias más progresivas las fuerzas que pueden determinar su alcance dentro de este espacio zapatero. Si bien el bajo nivel de cualificación gerencial en un gran número de empresas y las barreras de entrada a la trayectoria progresiva (por exigencias de concepción y formación empresarial, así como de capacidad financiera) hacen difícil la difusión de este estilo empresarial por imitación. En términos cualitativos, la presencia de un colectivo empresarial inserto en una trayectoria progresiva de competencias hace albergar esperanzas sobre la continuidad y desarrollo en complejidad del sistema productivo que nos ocupa. El problema está en el efecto cuantitativo del proceso y sus consecuencias sobre la producción y el empleo futuro en un contexto de creciente presión competitiva y progresiva desaparición de las empresas situadas en la trayectoria regresiva, e incluso en la continuista.

La reciente constitución de algunos consorcios de exportación por parte de empresas no competidoras (ubicadas en distintos nichos de mercado segmentos de la cadena del valor) así como las posibilidades de aprendizaje y consolidación de la presencia autónoma en los mercados que ello origina, constituyen una importante innovación institucional y organizativa en beneficio de la ampliación del espectro de empresas insertas en la trayectoria progresiva. No es descartable tampoco, como muestra alguna experiencia, la transición desde una trayectoria continuista a otra progresiva en empresas de cierto tamaño, al amparo del aprendizaje y la acumulación de capital a que ello da lugar. Pero parece imposible que el amplio espectro de empresas con trayectoria regresiva de competencias sean capaces de evolucionar, especialmente a causa de la ausencia de las necesarias competencias gerenciales.

A estas sombras que se ciernen sobre la evolución de la industria del calzado del Vinalopó hay que añadir los fuertes déficits detectados en materia de formación, así como

en lo referente al marco de relaciones laborales (relaciones empresario-trabajador basadas en la autoridad y la jerarquía) y en la capacidad de implicar a los trabajadores en el proyecto empresarial. Déficits que también se observan, aunque con menor nivel de significatividad, incluso en las empresas insertas en trayectorias progresivas.

La degradación de las condiciones laborales en el sector acontecida tras la crisis, a la par que el proceso de descentralización productiva, ha llevado a la minusvaloración de este tipo de empleos por parte de la sociedad local. Se han roto, por tanto, algunos de los principales eslabones -el del relevo generacional en el empleo o el de los mecanismos de transmisión informal del saber hacer a través de los vínculos familiares- en la cadena que sustentaba una buena parte de los activos territoriales, esto es, los recursos humanos cualificados de la zona. Elementos estos que introducen nuevas dudas a la hora de valorar la potencialidad de este sistema territorial de empresas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BENTON, L. (1990): *Invisible factories. The informal economy and industrial development in Spain*, Albany, State University of New York Press
- BERNABÉ, J.M. (1987): "Economía sumergida en la Comunidad Valenciana", *Revista de Treball*, núm. 3, pp. 125-150.
- CONSEJO SUPERIOR DE CÁMARAS DE COMERCIO (1992): *El sector del calzado*, Madrid.
- CONTRERAS, J.L. Y TOMAS, J.A. (1990a): *Estudios Comarcales. Alt Vinalopó*, en TOMAS, J.A. (Coord), ob. cit.
- CONTRERAS, J.L. Y TOMAS, J.A. (1990b): *Estudios Comarcales. Vinalopó Mitjá*, en TOMAS, J.A. (Coord), ob. cit.
- CONTRERAS, J.L. Y TOMAS, J.A. (1990c): *Estudios Comarcales. Baix Vinalopó*, en TOMAS, J.A. (Coord), ob. cit.
- CONTRERAS, J.L. (1993): "La industria del calzado en España. Análisis de la temporalidad como factor de competitividad", *Boletín ICE Económico*, Nº 2381, pp. 2392-2396.
- CONTRERAS, J.L. (1997): *Dinámica organizativa y flexibilidad productiva en sistemas territoriales de pequeña y mediana empresa: el caso de la industria del calzado de las comarcas del Vinalopó*, Tesis Doctoral, Universitat de Valencia.
- F.I.C.E. (1994): *Anuario del calzado. España 1994*, Madrid.
- F.I.C.E. (1996): *Anuario del calzado. España 1996*, Madrid.
- MARTÍNEZ, A. (1984): "El proceso de reestructuración del sector calzado: el impacto de la descentralización productiva", *I Congrés d'Economía Valenciana*, Ponencias I, pp. 273-284.
- MÉNDEZ, P. Y ORGILES, C. (1984): "La industria del calzado en la Comunidad Valenciana", *I Congrés d'Economía Valenciana*, Valencia.
- TOMAS, J.A. (1985): *La lógica del desarrollo económico: el caso valenciano*, Valencia, Caja de Ahorros de Valencia
- TOMAS, J.A. (Coord) (1990): *Estudio económico sobre la ordenación del territorio en la Comunidad Valenciana*, (32 volúmenes), Conselleria de Obras Públicas y Universitat de Valencia, Valencia.
- TOMAS, J.A., SUCH, J. y TORREJÓN, M. (1996): "Competitividad, estrategia empresarial y territorio: el caso de la industria textil valenciana", *Economía industrial*, Nº 308, pp. 139-148.
- TOMAS, J.A., TORREJÓN, M. y SUCH, J. (1997): "Producción flexible, redes empresariales y sistemas territoriales de pequeña y mediana empresa: la industria textil valenciana", *Sociología del trabajo*, nueva época, Nº 30, pp. 21-42.
- TOMAS, J.A. Y CONTRERAS, J.L. (1998): "Evolución económica y flexibilidad productiva: la industria valenciana de calzado", *Sociología del trabajo*, nueva época, Nº 34, pp. 81-108.
- TOMAS, J.A., BANYULS, J., CANO, E. Y CONTRERAS, J.L. (1999): "Dinámica industrial y flexibilidad productiva: la industria del mueble y del calzado en la Comunidad Valenciana", *Revista de Estudios Regionales*, (en prensa).
- YBARRA, J.A., MANTECA, J.A. (1986): *Sector calzado, presente y futuro. Estudios sectoriales de la economía alicantina*, Alicante, Banco de Alicante
- YBARRA, J.A., SANTAMARÍA, M.J. Y GINER, J.M. (1996): *El calzado en España: realidad y dinámica reciente*, mimeo, Universidad de Alicante.

PARTE III

**EL DISTRITO INDUSTRIAL DE
LA CERÁMICA DE CASTELLÓN**

1. CARACTERIZACIÓN GENERAL

1.1. SECTOR AZULEJERO Y RAMA CERÁMICA.

Dentro del grupo de actividades cerámicas, este trabajo se centra en el estudio del subsector de pavimentos y revestimientos cerámicos, el más importante tanto en la Comunidad Valenciana como en España. Este subsector, al que también denominaremos indistintamente subsector de baldosas cerámicas o azulejero, queda recogido en el grupo 263 de la CNAE de 1993.

El proceso por el que pasa el producto (pavimento y revestimiento cerámico) antes de llegar al consumidor se conforma de tres grupos de operaciones. Primero, la preparación de materias primas y productos intermedios (donde ocupan un lugar destacado tanto las arcillas, como las fritas, esmaltes y colorantes). Segundo, la obtención del producto acabado, listo para ser utilizado en la construcción. Y, en tercer lugar, la distribución, esto es, la colocación del producto acabado en manos del consumidor final.

La mayoría de empresas azulejeras castellanenses se centran en el segundo grupo de operaciones indicado. Sin embargo, existen grados diversos de integración vertical en el seno del sector, fundamentalmente en lo relativo al tratamiento de las arcillas y, en menor medida, a la distribución.

Ampliando la perspectiva al conjunto de la rama cerámica, resulta obligado destacar otras tres actividades fundamentales que, junto con la producción del azulejo, forman el núcleo duro de esta rama productiva: a) la extracción y preparación de las arcillas (atomizadoras); b) la industria de fritas, esmaltes y colorantes y c) la producción y reparación de maquinaria. Por otra parte, no podemos olvidar las empresas que proporcionan materias primas a las dos primeras actividades referidas, así como la decoración a tercer fuego de ciertos pavimentos y revestimientos ya acabados.

1.2. IMPORTANCIA DEL SECTOR EN EL TERRITORIO.

Las empresas españolas de la rama cerámica se concentran fundamentalmente en las comarcas valencianas de l'Alcalatén, la Plana Baixa y la Plana Alta. Lo que se ha traducido en una elevada especialización productiva de este espacio en la producción de baldosas cerámicas.

El patrón de localización de la industria cerámica, variable con el paso del tiempo, es el factor explicativo de la progresiva concentración de empresas de la rama azulejera en unos pocos municipios castellanenses. Ciertamente, en la década de los noventa, la provincia de Castellón no sólo cuenta con más de las tres cuartas partes de las empresas españolas productoras de pavimentos y revestimientos cerámicos, sino que también genera alrededor del 90% de la producción y las exportaciones de azulejos españoles.

Como puede apreciarse en el cuadro III.1, a tenor de la localización de las empresas de baldosas cerámicas, el territorio azulejero comprende las tres comarcas valencianas anteriormente mencionadas, destacando por la importancia en número de empresas y trabajadores los municipios de l'Alcora, Onda y Sant Joan de Moró en la franja más interior del mismo, así como Vila-real, Castelló, Almassora y Nules en la zona litoral¹.

Cuadro III.1: Empresas y empleados, según municipio y comarca, en el sector de pavimentos y revestimientos cerámicos. Año 1994. Provincia de Castellón

| COMARCA Municipio | EMPRESAS | | EMPLEADOS | | TAMAÑO MEDIO EMPRESAS |
|----------------------|------------|---------------|---------------|---------------|--------------------------|
| | TOTAL | % | TOTAL | % | |
| L'ALCALATÉN | 49 | 35,00 | 2.955 | 23,25 | 60 |
| L'Alcora | 49 | 35,00 | 2.955 | 23,25 | 60 |
| LA PLANA BAIXA | 56 | 40,00 | 5.933 | 46,68 | 106 |
| Betxí | 4 | 2,86 | 225 | 1,77 | 56 |
| Nules | 6 | 4,29 | 645 | 5,07 | 108 |
| Onda | 27 | 19,29 | 2.111 | 16,61 | 80 |
| Ribesalbes | 4 | 2,86 | 183 | 1,44 | 53 |
| Vila-real | 15 | 10,71 | 2.769 | 21,78 | 185 |
| LA PLANA ALTA | 35 | 25,00 | 3.823 | 30,08 | 109 |
| Almassora | 7 | 5,00 | 691 | 5,44 | 99 |
| Borriol | 2 | 1,43 | 196 | 1,54 | 98 |
| Castelló | 15 | 10,71 | 1.718 | 13,52 | 115 |
| La Pobla de Tornesa | 1 | 0,71 | 74 | 0,58 | 74 |
| Sant Joan de Moró | 7 | 5,00 | 980 | 7,71 | 140 |
| Vilafamés | 3 | 2,14 | 164 | 1,29 | 55 |
| TOTAL | 140 | 100,00 | 12.711 | 100,00 | 91 |

Nota: Existe un cierto sesgo hacia la zona litoral debido a que algunas empresas ubicadas en los municipios más interiores tienen oficinas en la ciudad de Castelló, que es el domicilio que indican.

Fuente: Elaboración propia a partir del anuario Azulejo.

¹ Esta última desagregación espacial, en la que se distingue entre una zona interior, constituida por l'Alcalatén y la parte occidental de la Plana Baixa y la Plana Alta, y otra litoral, en la que se incluye la parte oriental y litoral de las dos comarcas de la Plana, responde a la heterogeneidad en el comportamiento y las características de las empresas azulejeras de ambas zonas (Gallego, Picher y Tomás Carpi, 1996).

Un 67,9% de los puestos de trabajo de la rama de productos cerámicos (sector 247 de la CNAE de 1974) de la Comunidad Valenciana corresponden al espacio azulejero. Es precisamente la concentración territorial de la actividad azulejera en este espacio la que genera una clara especialización del mismo en la producción de pavimentos y revestimientos cerámicos. Un 11% de la población ocupada de este territorio se dedica directamente a la producción de baldosas cerámicas, mientras que en el conjunto de la región no se llega al 2%. Además, y en lo tocante a los puestos de trabajo industriales, un 27% de los del espacio azulejero corresponden a productos cerámicos (69% en l'Alcalatén, 26% en la Plana Baixa y 19% en la Plana Alta), mientras que en el conjunto de la Comunidad Valenciana no llegan al 6%, a pesar de incluir la cerámica artística.

No debemos olvidar, por otra parte, que las cifras que se han estado barajando no muestran todo el impacto de la industria azulejera sobre las comarcas de la Plana y l'Alcalatén. Lo que es debido a que una parte del resto de sus empleados y puestos de trabajo dependen indirectamente de la marcha del sector azulejero y de su condición de sector motriz² (Gallego, Picher y Tomás Carpi, 1996: 231-237).

Junto a estos rasgos comunes a todo el espacio azulejero, éste presenta importantes diferencias espaciales. Centrándonos exclusivamente en aquellas asociadas a la composición de su actividad productiva, resulta ineludible la referencia a dos cuestiones estrechamente conectadas. Primera, la acusada polarización del empleo alrededor del sector industrial en la comarca de l'Alcalatén (58% de los ocupados, frente al 30% en la Plana Baixa y el 25% en la Plana Alta). Contraste asociado tanto a la importancia del sector cerámico y a las escasas alternativas existentes en l'Alcalatén, como a una mayor diversificación productiva en las otras dos comarcas. En segundo lugar, la más intensa especialización cerámica de la comarca de l'Alcalatén (47,8% del total de ocupados) que en las otras dos comarcas (12,8% en la Plana Baixa y 7,3% en la Plana Alta). Todo ello atendiendo a la información del Censo de Población de 1991.

1.3. DINÁMICA DEL SECTOR.

1.3.1. Rasgos básicos de la evolución del sector en las últimas décadas.

Para entender la dinámica reciente del sector cerámico castellonense es necesario remontarse a la crisis estructural del mismo a mediados de los 60. Dicha crisis fue debida a la debilidad de la base industrial para enfrentarse a la competencia de los productos extranjeros que desde 1965 habían irrumpido en el mercado interior tras una larga fase proteccionista. Sus efectos fueron tanto la desaparición de un gran número de pequeñas empresas surgidas al calor del clima muy favorable de los años precedentes, como el surgimiento de empresas de cierto tamaño portadoras de inversiones más elevadas. Todo ello en un contexto marcado por la adopción de importantes innovaciones, la más importante de las cuales fue la progresiva sustitución de los hornos árabes de operación intermitente por los hornos continuos tipo túnel (Meliá, 1971). En definitiva, dio comienzo un intenso proceso de

² Esto ocurre en el sector industrial (industrias de maquinaria, industrias de esmaltes, industrias de madera dedicadas a fabricar paneles para muestras, las que fabrican embalajes, etc.), pero también en el sector servicios (empresas de asesoría sobre temas diversos, empresas de diseño, centros de formación, centros de investigación, empresas financieras, empresas distribuidoras, empresas de mantenimiento, etc.).

racionalización productiva y de mejora del producto, que trajo consigo un cambio en el patrón espacial de asentamiento de la industria cerámica. La nueva situación supuso una pérdida de protagonismo de Onda en favor de l'Alcora y de la zona costera (Villareal, Castellón, etc.), lo que no es comprensible al margen de la aparición en escena de nuevos actores empresariales.

En el caso de la zona litoral se inició un proceso de creación de empresas de mayor tamaño que se consolidó en los años setenta. Su consecuencia fue un trasvase de capitales y de conocimientos y prácticas empresariales desde la agricultura (sobre todo) y otros sectores industriales de la zona hacia el sector cerámico, sin olvidar algunas iniciativas empresariales de origen extranjero.

Dicho proceso conduciría progresivamente a la creación de un grupo de empresas mejor dimensionadas, portadoras de una concepción más amplia de los negocios y de una mayor profesionalización de la actividad empresarial, desde la triple perspectiva productiva, organizativa y comercial. Sin embargo, habrá que esperar a la década de los 80, con la profundización de estas tendencias y la interacción positiva que definen con la aparición de nuevos actores institucionales (de apoyo al sector) y el propio cambio en el patrón de generación de innovaciones de la rama cerámica, para que este sistema territorial adquiera una capacidad de autogobierno, de control del proceso innovador y, en definitiva, una posición de vanguardia a nivel mundial inéditas.

Desde un punto de vista comparativo, la situación del área que nos ocupa en relación con Italia era, hasta los años ochenta, de mayor minifundismo empresarial, un producto de inferior calidad y diseño, una fuerte especialización en revestimientos frente a pavimentos y, en definitiva, una gran dependencia de las innovaciones italianas. España no fue capaz de adoptar la nueva tecnología (que implicaba la sustitución de hornos túnel por hornos monoestrato) con la necesaria rapidez debido a tres factores (Dalmau y De Miguel, 1991): 1) la falta de recursos financieros para acometer las elevadas inversiones necesarias; 2) el mayor precio de la maquinaria con respecto a los competidores italianos y 3) la falta de suministro de gas natural.

Será en 1981, con la llegada del gas natural a Castellón (y las posibilidades que ello generó de extraer las potencialidades de las nuevas tecnologías de cocción), cuando comience la reconversión tecnológica del sector cerámico español. Sus principales consecuencias fueron un importante ahorro de costes, una sensible mejora en la calidad del producto, un fuerte aumento de la productividad del trabajo y una mayor penetración en mercados más exigentes.

1.3.2. Evolución de algunos agregados básicos del sector.

Más arriba se ha puesto de relieve la existencia de un proceso de ampliación de la aglomeración económica azulejera, acompañado de un incremento en el tamaño empresarial. El aumento del tamaño empresarial y las diferencias que ello define en el espacio, derivan tanto del proceso de acumulación de capital que está en la base de la irrupción de nuevos actores empresariales, como de las crecientes exigencias de capital y de competencias empresariales resultantes de los cambios tecnológicos y organizativos que se han producido desde inicios de los años ochenta.

Cuadro III.2: Sector español de azulejos: algunos indicadores agregados.

| | Producc. (1) | Exportac. (1) | Inversión. (2) | Nº trabajad. (2) | Export. / Prod. (%) | Prod. / Trabaj. (3) | Tasa crecimiento anual | |
|------|-----------------|------------------|-------------------|---------------------|------------------------|------------------------|------------------------|-------------|
| | | | | | | | Prod. (4) | Export. (4) |
| 1980 | 107 | s.d. | 29,2 | 15.100 | - | 7.086 | 4,7 | - |
| 1982 | 115 | 47 | 61,9 | 13.700 | 41,2 | 8.394 | 3,7 | - |
| 1984 | 145 | 64 | 149,5 | 14.000 | 43,9 | 10.357 | 13,0 | 15,3 |
| 1986 | 153 | 49 | 220,0 | 14.500 | 32,1 | 10.552 | 2,8 | -11,7 |
| 1987 | 185 | 47 | 222,9 | s.d. | 25,1 | - | 20,9 | -5,3 |
| 1988 | 230 | 67 | 485,0 | 15.000 | 28,9 | 15.333 | 24,3 | 43,1 |
| 1989 | 227 | 83 | 391,5 | 14.582 | 36,4 | 15.567 | -1,3 | 24,3 |
| 1990 | 225 | 91 | 158,4 | 14.725 | 40,3 | 15.280 | -0,9 | 9,7 |
| 1991 | 228 | 95 | 229,8 | 14.542 | 41,7 | 15.679 | 1,3 | 4,8 |
| 1992 | 261 | 102 | 242,6 | 15.065 | 38,9 | 17.325 | 14,5 | 6,8 |
| 1993 | 281 | 126 | 265,8 | 15.000 | 45,0 | 18.733 | 7,7 | 24,6 |
| 1994 | 320 | 158 | 272,7 | 15.000 | 49,5 | 21.333 | 13,9 | 25,3 |
| 1995 | 400 | 188 | 533,2 | 16.800 | 47,0 | 23.810 | 25,0 | 18,7 |
| 1996 | 424 | 195 | 511,9 | 17.800 | 46,0 | 23.820 | 6,0 | 3,8 |
| 1997 | 485 | 241 | s.d. | 19.002 | 49,8 | 25.524 | 14,4 | 23,7 |

(1): millones de metros cuadrados

(2): evolución de la inversión real (pesetas de 1980) registrada en vidrio y cerámica en el conjunto de las tres comarcas valencianas de l'Alcalatén, la Plana Baixa y la Plana Alta (índice, media 1975-1979=100)

(3): metros cuadrados

(4): en 1980, 1982, 1984 y 1986 se ha aproximado a partir del dato de dos años antes

s.d.: sin datos

Fuente: Elaboración propia a partir de información facilitada por ASCER (producción, exportaciones y trabajadores) y por la Conselleria d'Indústria.

La tercera reconversión tecnológica del sector, iniciada a principios de los ochenta, trajo consigo un aumento espectacular de la capacidad productiva a resultas de un intenso proceso inversor. Desde 1980 a 1997 la producción se multiplica por más de cuatro. Este fuerte aumento de la producción fue acompañado de un no menos intenso incremento de la productividad del trabajo. Lo que unido a la mejora de la calidad y variedad de la producción, indujeron y posibilitaron la intensificación de las exportaciones y un cambio progresivo del rol del mercado exterior en la dinámica sectorial (véase cuadro III.2).

1.4. DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA MUESTRA.

Cuadro III.3: Empresas según zona y estratos de empleo (comparación entre la realidad -año 1994- y las muestras)

| | Total | Estratos | | | |
|-------------------------|-------|----------|-------|---------|--------|
| | | 0-49 | 50-99 | 100-299 | 300... |
| Realidad | 140 | 67 | 41 | 22 | 10 |
| Muestra de empresas | 38 | 5 | 14 | 13 | 6 |
| Muestra/realidad (%) | | | | | |
| Espacio azulejero | 27,1 | 7,5 | 34,1 | 59,1 | 60,0 |
| Zona litoral | 32,6 | 0,0 | 28,6 | 70,0 | 62,5 |
| Zona de l'Alcora | 24,2 | 12,9 | 36,4 | 28,6 | 50,0 |
| Zona de Onda | 25,7 | 5,6 | 33,3 | 80,0 | - |
| Muestra de trabajadores | 36 | 2 | 12 | 14 | 8 |
| Muestra/realidad (%) | | | | | |
| Espacio azulejero | 25,7 | 3,0 | 29,3 | 63,6 | 80,0 |
| Zona litoral | 32,6 | 0,0 | 14,3 | 60,0 | 87,5 |
| Zona de l'Alcora | 16,1 | 3,2 | 22,7 | 42,9 | 50,0 |
| Zona de Onda | 34,3 | 5,6 | 50,0 | 100,0 | - |

Fuente: Elaboración propia a partir del anuario Azulejo, para el universo de empresas, y de las entrevistas a empresarios y trabajadores.

1.4.1. Muestra de empresas.

Dado el objetivo fundamentalmente cualitativo de este estudio, la muestra no ha sido elegida con fines de representatividad estadística sino de significatividad poblacional. Por ello se ha buscado recoger los diferentes patrones de comportamiento contenidos en el universo de empresas y, muy especialmente, los más dinámicos. Ello nos ha llevado a confeccionar una muestra equilibrada de las diferentes áreas del territorio cerámico, primando la presencia de las empresas grandes del espacio costero (cuadro III.3) y de las más dinámicas del resto de zonas. La antigüedad de las empresas también ha sido una variable considerada.

La muestra de empresas recoge el 27% del universo existente en el momento de su realización. Para confeccionarla ha sido esencial la intermediación de tres contactos de la zona (un empresario y dos directores de oficinas del sistema financiero). Y ello no sólo porque nos ha permitido acceder y entrevistar a los gerentes de las empresas y confeccionar una muestra conforme a nuestro diseño, sino también por el hecho de que en más del 50% de los casos nos han acompañado y presentado personalmente a los entrevistados. Por ello las entrevistas se han desarrollado en un clima de gran confianza que ha mejorado la comunicación y la fiabilidad de los resultados. A esto último también ha contribuido el que en un 75% de las entrevistas hayan participado varios entrevistadores.

1.4.2. Muestra de trabajadores.

Puesto que el objetivo de nuestro estudio era captar el cambio técnico y organizativo experimentado por las empresas azulejeras y sus repercusiones laborales, así como la existencia de diferentes dinámicas y comportamientos empresariales, la atención se ha focalizado en las empresas. Ello nos llevó a diseñar un cuestionario dirigido a los trabajadores en el que se les preguntaba por su empresa y el sector y no por su situación personal. Por todo esto, la elección de entrevistados no se realizó atendiendo a la situación sociolaboral de los mismos, sino a las características de la empresa en la que trabajaban, así como a su grado de conocimiento de la misma. En consecuencia, sumando la muestra de empresas y las firmas (que no coincidieran con las anteriores) a las que pertenecían los trabajadores entrevistados, el porcentaje total de empresas entrevistadas es aproximadamente el 40% del universo de referencia.

La vía fundamental de penetración en el colectivo de trabajadores del sector han sido las centrales sindicales mayoritarias: UGT y CCOO. La colaboración de algunos miembros de FEMCA (UGT) y de FECOMA (CCOO) resultó esencial como vía de contacto con el grueso de los entrevistados, delegados y representantes sindicales de las firmas azulejeras. Esta última condición añade valor a sus respuestas porque su vinculación al sector desde hace años y su calidad de representantes de los trabajadores les convierte en buenos conocedores de las cuestiones planteadas y en fuente de sugerencias adicionales a las mismas. Todo ello, junto a la propia realización de las entrevistas en algún local del sindicato, crearon un ambiente distendido y de confianza, introduciendo elevadas dosis de sinceridad y un alto porcentaje de preguntas contestadas. Lo mismo ocurrió con el resto de trabajadores entrevistados (14% del total), contactados a través de conocidos suyos de la zona.

Siguiendo las vías señaladas se elaboró la muestra, con escasas posibilidades de elección. El único criterio de selección utilizado fue el territorial, intentando que la muestra recogiese los diferentes estratos de empleo y las distintas zonas en que el territorio se divide. El sesgo hacia las empresas de mayor tamaño es fruto de la vía descrita de acceso a los trabajadores del sector, que ha comportado menores posibilidades de llegar a las firmas más pequeñas. Pero este sesgo es coherente con nuestro interés por captar los comportamientos más dinámicos.

1.5. CRITERIOS DE DIFERENCIACIÓN EMPRESARIAL:

LA HIPÓTESIS DE LAS TRAYECTORIAS EMPRESARIALES³ DE COMPETENCIAS.

A lo largo de este estudio va a mostrarse cómo el cambio tecnológico iniciado en este sector-espacio a principios de los ochenta no es sino el detonante de un proceso de transformación más amplio que ha incrementado las ventajas competitivas de las empresas, los sectores y el territorio que nos ocupa (Tomás Carpi, Gallego y Picher, 1997).

Sin embargo, la hipótesis que aquí se sostiene es que este proceso de transformación no ha sido experimentado con igual intensidad por todas las empresas del sector azulejero, ni todas han tenido el mismo protagonismo. En este sentido, y partiendo de la idea

³ Un análisis de las trayectorias empresariales, que incorpora la distinción entre trayectorias progresivas, continuistas y regresivas, ligeramente diferente al que aquí se presenta, se encuentra en Tomás Carpi (1996).

de que las empresas describen diferentes trayectorias de competencias como resultado de la interacción entre sus inversiones y capacidades de aprendizaje, de un lado, y sus estrategias de competitividad (Gallego, 1997 y 1998), de otro, vamos a establecer una doble clasificación del conjunto de empresas del sector azulejero entrevistadas.

De una parte, se divide el conjunto entre "empresas líderes" y "resto de empresas". Las primeras, que emergen del proceso de creación de nuevas empresas en la zona costera descrito en un apartado anterior, siguen una trayectoria (de competencias) progresiva, en el sentido de que han realizado importantes inversiones de aprendizaje generadoras de nuevas "rutinas empresariales" -a partir de las cuales se ha venido edificando un importante dominio en determinados ámbitos funcionales de la empresa (Gallego, 1998)-, al tiempo que han desplegado una estrategia de competitividad basada en la diferenciación del producto. Entre estas rutinas sobresale una nueva cultura empresarial portadora de una concepción más profesionalizada de la empresa y una actitud proactiva frente al cambio. Por contra, el "resto de empresas" ha seguido una trayectoria más continuista, acorde con un aprendizaje más pausado, un menor desarrollo de las competencias empresariales y una actitud más adaptativa o reactiva que proactiva. En su estrategia de competitividad la variable precio y el control de los costes de producción juegan un importante papel, aunque la diferenciación del producto también tiende a ser muy relevante. *Grosso modo* podríamos decir que estas últimas empresas han centrado sus inversiones de aprendizaje y sus competencias en la adquisición y dominio de los nuevos métodos de producción, mientras que las primeras acompañan y refuerzan estas habilidades con importantes competencias en las esferas tecno-productiva, organizativo-gerencial y comercial.

Ahora bien, las "empresas líderes" no definen un colectivo homogéneo. Antes al contrario, como se mostrará, existen dos grupos de empresas que siguen trayectorias progresivas distintas. Aquí las distinguiremos por empresas "líderes tipo I" y "líderes tipo II". El primer grupo está formado por cinco empresas de la muestra. El segundo por cuatro. Ambos grupos centran sus estrategias de competitividad en ámbitos funcionales de la empresa diferentes y exhiben importantes contrastes organizativo-gerenciales, tanto en lo relativo a la organización interna como en lo tocante a las relaciones con otras empresas e instituciones locales, esto es, con el territorio.

Aunque la contribución de las empresas líderes tipo I, mejorando la imagen externa de este sector-espacio, no debería ser desdeñada (Gallego, 1997), son las empresas líderes tipo II las que más han contribuido al desarrollo del territorio cerámico. Lo han hecho en el doble sentido de estimular la creación de una potente trama de relaciones interempresariales y entre empresas e instituciones (Gallego, Picher y Tomás Carpi, 1996) y de impulsar la progresiva conformación de una cultura y estrategia de competitividad marcadamente territorializada y distintiva de este sector-espacio (Gallego, 1997).

Como se mostrará en los siguientes apartados, este último elemento, junto a la estrategia y presión sindical y la naturaleza del proceso productivo, resulta esencial tanto para explicar la supervivencia y mejora de las competencias de las empresas que siguen una trayectoria continuista, como la ausencia (por progresiva desaparición) en este sector-espacio de una trayectoria empresarial claramente regresiva (degenerativa tanto en competencias como en la estrategia de competitividad). Y ello no sólo porque presiona a las empresas con menores competencias a la mejora constante, sino porque les proporciona (a través del entramado empresarial, oferta institucional de servicios de apoyo y flujo de información del territorio) la posibilidad de realizar efectivamente esta mejora. Ésta sería poco

menos que imposible realizarla individualmente dadas las limitaciones que impone el pequeño tamaño y/o la propia concepción empresarial para la mejora de las competencias internas (en especial organizativo-gerenciales y comerciales).

Para finalizar este apartado resulta conveniente añadir una puntualización metodológica. La descomposición de la muestra de empresas en empresas líderes (tipo I y tipo II) y resto de empresas se ha construido como consecuencia de la observación inicial de una serie de regularidades básicas en el comportamiento de las empresas en aspectos teóricamente tan significativos como los siguientes: a) origen, tamaño y talante empresarial y grado de profesionalización de la gerencia; b) el sistema de gestión empresarial y c) la valoración y actitud frente a las instituciones del territorio. A partir de las regularidades observadas en estas variables se han efectuado las agrupaciones empresariales indicadas, cuya pertinencia se contrasta sistemáticamente confrontando dichas agrupaciones con el resto de variables consideradas en el trabajo.

2. FACTORES DE COMPETITIVIDAD TERRITORIALES

Italia y España son los principales productores mundiales de azulejos (con el 17,3% y el 13,2%, respectivamente, de la producción mundial en 1996) y concentran el grueso de la producción de la Unión Europea (82,3% en 1996) (ASCER, 1998). Un rasgo de la industria azulejera europea es su intensa concentración territorial en la región italiana de Sassuolo y en el espacio azulejero valenciano, conformando dos potentes distritos industriales.

La concentración territorial de las empresas productoras de azulejos se acompaña de la localización en las comarcas de la Plana y l'Alcalatén de su industria auxiliar. En estas comarcas se encuentran las empresas atomizadoras, encargadas de preparar las arcillas que se extraen mayoritariamente de Teruel, las empresas de fabricación y reparación de maquinaria y las empresas productoras de fritas, esmaltes y colorantes. A su vez, la conformación de un desarrollado sistema local de formación e investigación, y también de un mercado de trabajo que proporciona trabajadores con un nivel satisfactorio de preparación, son otros tantos elementos asociados a la mencionada concentración territorial. Esta presencia territorial de todas las actividades e instituciones directamente ligadas a la producción de azulejos, con la salvedad de la producción directa de la mayor parte de la maquinaria utilizada, constituye el origen de significativas economías de localización que refuerzan el fenómeno de la aglomeración productiva territorial, al tiempo que confieren a este espacio competencias diferenciales.

A efectos de establecer los principales puntos fuertes y débiles del territorio que nos ocupa en relación a la producción azulejera, se ha recurrido a la opinión experta de un grupo significativo de informadores clave.

La disponibilidad de mano de obra directa y de personal técnico cualificados son señalados como una ventaja. Como se verá en las secciones 5 y 6, esto se explica tanto por la disponibilidad de personal con experiencia profesional, como por la progresiva consolidación de un sistema local de formación que proporciona nuevos técnicos y mandos intermedios, al tiempo que facilita su reciclaje. Por otro lado, la disponibilidad de mano de obra abundante y barata no es señalada como una ventaja territorial, lo que resulta coherente con la estrategia de competitividad empresarial, en la que el precio no es el factor fundamental. A todo esto cabe añadir, también como ventaja de este territorio, la existencia de un empresariado y equipos directivos preparados. La gran experiencia en el sector, así como la sustancial mejora en el nivel de formación de los cargos directivos durante la última década, se hallan en la base de la opinión de los expertos.

La presencia de empresas complementarias y la disponibilidad de un servicio adecuado de asistencia técnica y de mantenimiento de la maquinaria, así como la proximidad de los proveedores, son señalados también como aspectos territoriales claramente positivos para el desarrollo de la actividad cerámica. Ahora bien, los expertos consultados no se pronuncian tajantemente acerca de las ventajas de contar con servicios especializados en la zona. Más adelante se aportarán evidencias que apuntan a la progresiva conformación de ventajas competitivas también en este ámbito.

El elevado nivel tecnológico alcanzado por las empresas de la zona, así como la actividad investigadora asociada al entramado institucional existente (como se verá en las secciones 4, 6 y 7), son señalados unánimemente como una clara ventaja territorial. Efectivamente, la actividad desarrollada por el Instituto de Tecnología Cerámica (ITC) y la Universitat Jaume I ha hecho posible situar el sistema productivo cerámico castellonense en la vanguardia tecnológica mundial.

El escaso desarrollo de un sector de fabricación de maquinaria es considerado por muchos expertos como una desventaja territorial, en la medida en que genera una cierta dependencia de los productores italianos. Ahora bien, como se pondrá de relieve en la sección 4, este juicio no deja de reflejar una cierta inercia de la situación pasada, como lo evidencia la opinión de los expertos en tecnología y la propia percepción empresarial de la cuestión. Si la distinción entre fabricación de maquinaria y dominio de la tecnología de proceso matiza claramente esta dependencia externa, el protagonismo ganado por el subsector de fritas, esmaltes y colores en la dinámica innovadora de la rama cerámica castellonense hace necesario un cambio de concepción.

En otro orden de cosas, si bien las empresas cerámicas castellonenses presentan un tamaño mayor que la media de las firmas industriales valencianas, éste resulta muy reducido en comparación al de los competidores italianos. Respecto a esta variable las opiniones tampoco son contundentes. Ello es debido a que aunque la reducida dimensión empresarial comporta ciertos problemas, a nivel territorial se han generado mecanismos que mitigan un gran número de éstos, sin olvidar la progresiva conformación en este espacio de un importante segmento de empresas de relativo gran tamaño.

En lo tocante a la consolidación de un mercado de capitales desarrollado y a la existencia de un sistema comercial dinámico, los expertos consultados tampoco se pronuncian claramente. En el primer caso porque a pesar de que dicho mercado de capitales no es tan desarrollado como sería deseable, no existen problemas de financiación en el sector. En el segundo, a causa de que la comercialización es uno de los campos donde más camino queda por recorrer a la mayor parte de empresas, especialmente cuando se las compara con las empresas azulejeras italianas. Con todo, lo anterior no resulta incompatible con la opinión generalizada de que una de las ventajas de la zona es el fácil acceso a los mercados.

Por último, no existe acuerdo en calificar la alta cohesión sindical de la zona como una ventaja o una desventaja territorial. Y ello principalmente porque sus efectos dependen tanto del talante empresarial como de la estrategia sindical. En concreto, mientras en unos casos esta característica territorial es vista como una carga difícil de soportar, en otros casos aparece como un elemento positivo en la medida en que se traduce en la existencia de interlocutores de los trabajadores al tiempo que ejerce una "presión institucional" que limita el recurso a estrategias de adaptación pasiva ante el cambio y la presión de los mercados.

Acaban de verse las ventajas competitivas territoriales de las empresas azulejeras castellonenses. Ahora se analizarán los factores en que se basa la competencia en los mercados de los productos de la zona, mostrando cómo las diferencias empresariales en relación a estos factores responden a los distintos segmentos de mercado a los que se orienta la producción y a los diferentes pilares sobre los que se asienta la estrategia empresarial⁴.

⁴ Para una comparación de las ventajas competitivas de las firmas azulejeras españolas e italianas, que combina las dos dimensiones de la competitividad aquí analizadas, véase Gallego, Picher y Tomás Carpi (1996).

Cuadro III.4: Valoración de los elementos en los que se basa la competencia (% respuestas empresariales).

| | TOTAL EMPRES. | LÍDERES | LÍDERES TIPO I | LÍDERES TIPO II | RESTO |
|--------------------------------|---------------|---------|----------------|-----------------|-------|
| PROMOCION | | | | | |
| Muy importante | 31,6 | 55,6 | 60,0 | 50,0 | 24,1 |
| Importante | 55,3 | 33,3 | 20,0 | 50,0 | 62,1 |
| RED COMERCIAL | | | | | |
| Muy importante | 50,0 | 66,7 | 40,0 | 100,0 | 44,8 |
| Importante | 44,7 | 33,3 | 60,0 | 0,0 | 48,3 |
| CALIDAD | | | | | |
| Muy importante | 65,8 | 55,6 | 40,0 | 75,0 | 69,0 |
| Importante | 31,6 | 44,4 | 60,0 | 25,0 | 27,6 |
| DISEÑO | | | | | |
| Muy importante | 39,5 | 55,6 | 40,0 | 75,0 | 34,5 |
| Importante | 52,6 | 33,3 | 40,0 | 25,0 | 58,6 |
| PRECIO | | | | | |
| Muy importante | 21,1 | 22,2 | 40,0 | 0,0 | 20,7 |
| Importante | 76,3 | 77,8 | 60,0 | 100,0 | 75,9 |
| MARCA COMERCIAL | | | | | |
| Muy importante | 10,5 | 11,1 | 20,0 | 0,0 | 10,3 |
| Importante | 52,6 | 66,7 | 60,0 | 75,0 | 48,3 |
| OBTENC. MATERIAS PRIMAS | | | | | |
| Muy importante | 5,3 | 11,1 | 20,0 | 0,0 | 3,4 |
| Importante | 31,6 | 22,2 | 0,0 | 50,0 | 34,5 |
| PROXIMIDAD MERCADOS | | | | | |
| Muy importante | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Importante | 13,2 | 0,0 | 0,0 | 6,7 | 17,2 |
| AMP. GAMA DE PRODUCTOS | | | | | |
| Muy importante | 13,2 | 11,1 | 0,0 | 25,0 | 13,8 |
| Importante | 76,3 | 88,9 | 100,0 | 75,0 | 72,4 |
| CUALIFICACION MANO OBRA | | | | | |
| Muy importante | 15,8 | 11,1 | 0,0 | 25,0 | 17,2 |
| Importante | 68,4 | 88,9 | 100,0 | 75,0 | 62,1 |
| NIVEL TECNOLÓGICO | | | | | |
| Muy importante | 36,8 | 55,6 | 60,0 | 50,0 | 11,0 |
| Importante | 60,5 | 44,4 | 40,0 | 50,0 | 65,5 |
| CAPACIDAD FINANCIERA | | | | | |
| Muy importante | 18,4 | 22,2 | 20,0 | 25,0 | 22,2 |
| Importante | 63,2 | 55,6 | 40,0 | 75,0 | 55,5 |
| SERVICIO AL CLIENTE | | | | | |
| Muy importante | 71,1 | 88,9 | 80,0 | 100,0 | 65,5 |
| Importante | 29,0 | 11,1 | 20,0 | 0,0 | 34,5 |
| RAPIDEZ EN LA ENTREGA | | | | | |
| Muy importante | 60,5 | 88,9 | 80,0 | 100,0 | 51,7 |
| Importante | 34,2 | 11,1 | 20,0 | 0,0 | 41,4 |

nte: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas a empresarios.

EL DIST

la cal
posici
tes er
La ma
empr
ducto

te a s
rama
buida
te pa
comp
tor cl

cial. /
reflej
empr
Cáma

rior,
Estos
expro
que
empr
segu
ciona
men

la ga
de "
rial.
men
los c
a la
hech
ñerc
rias
cual
so p
neces
que

en c
racio
otro

Los factores más valorados por las empresas entrevistadas son el servicio al cliente, la calidad y la rapidez en la entrega (véase cuadro III.4). Esto se explica por el progresivo posicionamiento en los segmentos de mercado de nivel medio-alto, pues resultan relevantes en aquellos mercados más exigentes y en los que el precio es una variable secundaria. La mayor valoración del primer y tercer factor por parte de las líderes que por el "resto" de empresas, evidencia el mayor nivel de exigencia e importancia de la diferenciación del producto en los mercados de los primeros.

El hecho de que el "resto de empresas" valore especialmente el factor calidad remite a su auténtica condición de factor clave de competitividad y de seña de identidad de la rama cerámica española en el concierto internacional. La menor importancia relativa atribuida por las "líderes" a la calidad evidencia que éste es un factor cada vez más insuficiente para diferenciar el producto, tanto con respecto a las empresas de la zona como a los competidores italianos (Gallego, 1997), no habiendo sido tradicionalmente tampoco un factor clave en la competitividad de las líderes tipo I.

El elemento que sigue en importancia a estos tres es el formado por la red comercial. Aunque más destacado por los líderes, tiene también gran importancia en el resto. Ello refleja que la posesión de una red comercial propia es un factor competitivo para las empresas que concurren en el segmento medio-alto del mercado (Consejo Superior de Cámaras de Comercio, 1992: 41).

Un segundo bloque de factores de competitividad, menos destacado que el anterior, está formado por la promoción, el diseño y el nivel tecnológico (véase cuadro III.4). Estos factores definen importantes diferencias entre las empresas líderes y el resto, como expresión de las mayores competencias de las empresas líderes en estos ámbitos, sobre los que se cimentan los factores de competitividad de estas últimas. Las diferencias entre las empresas líderes tipo I y tipo II (mayor énfasis de las primeras en la promoción y de las segundas en el diseño) traducen la diversidad de estrategias de competitividad y de posicionamiento en los mercados más exigentes, como se pondrá de manifiesto más extensamente en posteriores secciones.

Un tercer bloque de factores, que integraría a la marca comercial, la amplitud de la gama de productos y la cualificación de la mano de obra, no reciben la consideración de "muy importantes" y no presentan significativas diferencias en su valoración empresarial. Esto evidencia el carácter complementario, pero también subsidiario, de estos elementos con respecto a algunos de los vistos anteriormente, tales como la red comercial (en los dos primeros casos) y la calidad en el tercero. La relativa escasa importancia atribuida a la cualificación de la mano de obra obedece a la conjunción de tres fenómenos: a) el hecho de que la práctica en el propio puesto de trabajo, con la orientación de un compañero experimentado, sea la vía fundamental de adquisición de las cualificaciones necesarias por parte de los operarios de producción; 2) la amplia disponibilidad de mano de obra cualificada y preparada en la zona y 3) la propia concepción de la formación y del proceso productivo que tienen gran parte de empresarios del sector, los cuales no perciben la necesidad de formar y facilitar la adaptación de los operarios de producción a los cambios que se han experimentado.

El precio, por su parte, aunque no es un factor primordial, es una variable a tener en cuenta en el momento de la elección del producto, una vez se han tomado en consideración otros elementos. Resulta tanto más significativo en la medida en que se resientan otros factores de competitividad expuestos anteriormente, o bien cuando un número cada

vez mayor de empresas tiene un cierto dominio de los mismos (por ejemplo calidad y diseño). La creciente importancia de esta segunda línea argumental es la que explica el relativo equilibrio que exhibe la valoración de los tres conjuntos de empresas delimitadas.

Los aspectos que merecen una menor consideración son las ventajas en la obtención de materias primas y, en especial, la proximidad de los mercados. No obstante su posible menor importancia relativa, consideramos que las respuestas empresariales han infravalorado el papel de estos dos elementos. En cuanto a las materias primas, la proximidad de yacimientos de arcillas de calidad, si bien no es seguramente un elemento de primera magnitud, no cabe duda de que su relevancia no se limita sólo a su condición de factor explicativo de primer orden en el desarrollo histórico de este sector en la zona. Su peso en la competitividad del territorio sigue siendo relevante, aunque la interiorización empresarial de esta ventaja tienda a desdeñarla.

Por lo que respecta a la proximidad de los mercados, si bien es cierto que formulado de este modo no es considerado por los empresarios como un factor importante de competitividad, no es menos cierto que éstos atribuyen una gran importancia a la rapidez en la entrega y al servicio al cliente, elementos estos últimos no sin cierta relación con el primero.

3.1.

mer
mos
que
ta (c
min

por
fuer
las i
dos

Cuai



Alt

Me

Me

Baj

Nota:
sus pro
Fuente

yect
cios
las i
el d
des.
de l
ticu

40%
do i
hac
seg

3. ORIENTACIÓN MERCADOLÓGICA Y CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

3.1. ORIENTACIÓN DE LOS MERCADOS POR SEGMENTOS DE RENTA Y PRECIOS.

La zona azulejera de Castellón está especializada en el segmento medio-alto del mercado (véase cuadro III.5), en coherencia con la mejora sustancial alcanzada en los últimos años. De nuestras entrevistas y de otros estudios (Diéguez et al, 1994: 345) se deduce que dicha especialización es fruto de una política empresarial de diversificación de la oferta (que cubre mercados de desigual exigencia) más bien que de la concentración en determinados segmentos.

Este comportamiento empresarial también evidencia las posibilidades abiertas por las innovaciones de proceso y de producto introducidas en los años 80, así como la fuerte presión hacia la diversificación y ampliación de los mercados que deriva tanto de las necesidades de amortización de las inversiones como del posicionamiento en mercados más exigentes.

Cuadro III.5: Tipo de productos que venden las empresas en cuanto a posicionamiento en precios (% verticales)

| | TOTAL EMPRESAS | LÍDERES | LÍDERES TIPO I | LÍDERES TIPO II | RESTO EMPRESAS |
|------------|----------------|---------|----------------|-----------------|----------------|
| Alto | 18,4 | 44,5 | 40,0 | 50,0 | 10,3 |
| Medio-alto | 52,6 | 55,6 | 60,0 | 50,0 | 51,7 |
| Medio | 26,3 | 11,1 | 20,0 | - | 31,0 |
| Bajo | 5,3 | - | - | - | 6,9 |

Nota: Los porcentajes verticales no suman 100 en el grupo de líderes y en el total de empresas, porque algunas empresas líderes tipo I consideran que sus productos pueden encuadrarse en varios segmentos.

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas a empresarios.

Las diferencias empresariales observables respaldan la existencia de distintas trayectorias empresariales. La mitad de las firmas líderes se sitúan en el segmento alto de precios, lo que apenas ocurre en el resto de empresas. Estos resultados ponen de relieve el que las empresas líderes están insertas en un doble proceso: a) un mayor énfasis en la calidad y el diseño y una mayor preocupación tanto por la realización de una política de marca y de desarrollo de las redes propias de distribución como por una estrategia de diferenciación de los productos dirigida a la consecución de unos mayores precios de venta y b) una particular orientación hacia los mercados interiores y exteriores más exigentes.

Esta hipótesis se confirma cuando se adopta una perspectiva dinámica. En torno al 40% de total de empresas entrevistadas afirma que sus mercados no han variado demasiado en cuanto a segmentos de renta. Cuando sí han variado (52% de los casos), lo han hecho hacia los segmentos de mayores niveles de renta (45%) y en mucha menor medida hacia segmentos populares (10,5%). Pero las diferencias empresariales son reveladoras.

En primer lugar, en el grupo correspondiente al "resto de empresas" el peso de las firmas cuyos mercados no han variado (39,5%) es muy superior al de las firmas líderes (22,2%). En segundo término, los mercados de estas últimas siempre han variado hacia segmentos de mayor nivel de renta. Ello refleja que si bien la tendencia general es la orientación hacia los segmentos más exigentes, un grupo de firmas se decanta hacia los segmentos populares. En suma, cuanto mayor es la variación de los mercados por segmentos de renta, mayor es su orientación hacia los mercados más exigentes.

Con todo, la comparación entre la variedad y tamaño de los productos, de un lado, y el posicionamiento en precios, de otro, matiza los relativamente pobres resultados en el primer ámbito de algunas firmas del "resto de empresas". Ello trasluce tanto la pluralidad de factores que inciden en el precio como la existencia de nichos de mercado muy circunscritos que permiten la consecución de precios relativamente altos aun situándose en segmentos de renta no demasiado elevados.

En cuanto a las diferencias entre los dos grupos de empresas líderes, el hecho de que un 40% de las empresas tipo I afirme que sus mercados no han variado demasiado por segmentos de renta, refleja su mejor situación de partida, al ser los líderes indiscutibles del grupo los que responden en esta dirección. Además, la coincidencia de esta respuesta con una ampliación de la proyección internacional refleja el paso desde un posicionamiento en los segmentos (nacionales) de renta altos a otra donde existe un posicionamiento en segmentos elevados de renta tanto en el mercado nacional como en el internacional.

3.2. ORIENTACIÓN GEOGRÁFICA DE LOS MERCADOS.

Con contadas excepciones, las empresas azulejeras han incrementado su proyección internacional hasta el punto de que, a mediados de los noventa, la producción sectorial canalizada hacia el mercado interior y la dirigida a los mercados internacionales eran muy parecidas en términos cuantitativos. Con estas ventas se logra una cobertura casi total del mercado interior, con niveles que desde 1986 se sitúan alrededor del 98-99% del consumo aparente español, así como una cuota entre el 20 y el 23% del comercio internacional de baldosas cerámicas en los años 90 (Consejo Superior de Cámaras de Comercio, 1992; ASCER, 1998). Esto último, a su vez, supone consolidar la posición de segundo exportador mundial, por detrás de Italia⁵ y a gran distancia del resto de países exportadores.

La característica novedosa de los años 90 no es sólo, ni fundamentalmente, el fortalecimiento de la proyección exterior del sector azulejero, sino el cambio de significado que adquieren los mercados exteriores. Las exportaciones se han consolidado en niveles situados entre el 45 y el 50% de la producción desde 1993 (véase el apartado 1.3), gracias a que la mayor parte de empresas azulejeras (un 84,2% de las de la muestra, quedando incluidas la totalidad de las líderes) ha aumentado su proyección internacional. Pero el cambio radical estriba en que el mercado exterior ha dejado de ocupar una posición subsidiaria y en parte coyuntural (cumpliendo un papel de colchón en momentos de atonía del mercado interior), para devenir fundamental y mayoritariamente estructural.

⁵ Ésta, si bien mantiene la primera posición entre los exportadores cerámicos, pierde 8 puntos de cuota en el comercio exterior de baldosas cerámicas entre 1991 y 1996, pasando del 51,3% al 43,2% en el período referido.

Existen dos modelos distintos de inserción internacional entre las empresas del sector. Por una parte, un modelo derivado de una estrategia activa de creciente penetración y consolidación en los mercados mundiales más exigentes y más ricos en información (entre los que se encuentra el español). Por otra, un segundo modelo consistente en una reacción de búsqueda de mercados exteriores en la medida en que los segmentos más populares del interior se hallan saturados. La única coincidencia entre ambos estriba en el incremento del peso de las ventas exteriores. Por contra, las diferencias entre uno y otro resultan sustanciales. La pertenencia, más o menos clara, a uno u otro grupo de empresas deriva, en gran medida, del dinamismo tecnológico y la capacidad innovadora, factor que no es ajeno al segmento de mercado empresarial (Gallego, Picher y Tomás Carpi, 1996; Consejo Superior de Cámaras de Comercio, 1992: 37).

La situación en 1995, momento en el que se realizaron las entrevistas, quedaría caracterizada por un cierto equilibrio entre el mercado interno y el externo, aunque con predominio del segundo (53,4%) sobre el primero (46,6%). A ello cabría añadir la canalización del 70% de las ventas al mercado europeo (incluyendo el mercado doméstico), así como la ausencia de una valoración especial del mercado de la zona. Por otro lado, todos los grupos empresariales comparten en gran medida estas características generales, con la salvedad de las empresas de menos de 50 trabajadores, que presentan una menor capacidad exportadora (sobre todo a los mercados extracomunitarios) y, en el extremo opuesto, las empresas líderes (especialmente las del tipo II) con unos resultados más positivos que el promedio en la penetración en los mercados externos a la Unión Europea.

Las diferencias interempresariales se hacen mucho más evidentes al nivel del peso de las exportaciones sobre el total de ventas. En este caso, a la menor capacidad exportadora de las empresas de menor tamaño cabe añadir las diferencias existentes entre el grupo de empresas líderes y el resto de empresas. Las mayores competencias de las primeras, estén éstas más centradas en la esfera productiva o en la comercializadora, explican que casi todas ellas consigan exportar más del 50% de su producción (véase cuadro III.6).

Cuadro III.6: Distribución de empresas del sector azulejero castellonense según el porcentaje de exportaciones sobre el total de ventas y el tipo y tamaño de empresa (% horizontales).

| | Porcentaje de exportaciones | | | | Promedio (%) |
|--------------------------|-----------------------------|------------|-------------|-------------|--------------|
| | 0-5% | 6-20% | 21-50% | 51-100% | |
| TIPO DE EMPRESA | | | | | |
| Líderes | 0,0 | 0,0 | 22,2 | 77,8 | 54,1 |
| Tipo I | 0,0 | 0,0 | 20,0 | 80,0 | 51,4 |
| Tipo II | 0,0 | 0,0 | 25,0 | 75,0 | 57,5 |
| Resto de empresas | 0,0 | 6,9 | 51,7 | 41,4 | 53,2 |
| TAMAÑO DE EMPRESA | | | | | |
| 0-49 | 0,0 | 20,0 | 60,0 | 20,0 | 37,6 |
| 50-99 | 0,0 | 7,1 | 42,9 | 50,0 | 60,0 |
| 100-299 | 0,0 | 0,0 | 46,2 | 53,8 | 54,6 |
| 300 y más | 0,0 | 0,0 | 33,3 | 66,7 | 48,6 |
| TOTAL | 0,0 | 5,3 | 44,7 | 50,0 | 53,4 |

(*): media aritmética de la ratio exportaciones/ventas en cada grupo de empresas de la muestra.

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas a empresas

Si dirigimos la atención hacia los lugares de destino de las exportaciones (véase cuadro III.7) descubrimos la presencia de un buen número de países de la Unión Europea, en consonancia con la importancia de esta área geográfica para las empresas azulejeras, junto con otros países extracomunitarios, con Estados Unidos y Arabia Saudita a la cabeza.

Cuadro III.7: Los 12 primeros destinos de las exportaciones españolas en 1987, 1992 y 1997
(miles de metros cuadrados y % sobre el total de exportaciones de cada año)

| 1987 | | | 1992 | | | 1997 | | |
|--------------|-------|------|--------------|-------|-----|--------------|--------|-----|
| Países | Valor | % | Países | Valor | % | Países | Valor | % |
| Francia | 7.805 | 13,9 | EEUU | 9.297 | 9,2 | EEUU | 20.029 | 8,3 |
| Reino Unido | 6.753 | 12,1 | Alemania | 9.113 | 9,0 | Portugal | 15.502 | 6,4 |
| EEUU | 5.002 | 8,9 | Francia | 8.624 | 8,5 | Arabia Saudí | 14.636 | 6,1 |
| Arabia Saudí | 4.215 | 7,5 | Arabia Saudí | 8.325 | 8,2 | Francia | 14.056 | 5,8 |
| Portugal | 2.322 | 4,1 | Reino Unido | 6.579 | 6,5 | Reino Unido | 13.558 | 5,6 |
| Canadá | 2.223 | 4,0 | Portugal | 6.039 | 5,9 | Alemania | 13.016 | 5,4 |
| Alemania | 2.130 | 3,8 | Grecia | 5.912 | 5,8 | Polonia | 12.461 | 5,2 |
| Hong Kong | 1.345 | 2,4 | Italia | 4.035 | 4,0 | Israel | 12.024 | 5,0 |
| Singapur | 836 | 1,5 | México | 3.750 | 3,7 | Grecia | 10.523 | 4,4 |
| Holanda | 604 | 1,1 | Hong Kong | 3.547 | 3,5 | Hong Kong | 7.607 | 3,2 |
| Bélgica | 557 | 1,0 | Singapur | 3.296 | 3,2 | Rusia | 6.337 | 2,6 |
| Italia | 427 | 0,8 | Holanda | 2.133 | 2,1 | Italia | 5.166 | 2,1 |

Fuente: Elaboración propia a partir de ALICER (1994) y ASCER (1998).

A la diversidad de mercados exteriores del sector cabe añadir las variaciones en la posición relativa ocupada por cada uno de los países con el paso de los años, así como el crecimiento continuado del volumen exportado a todos y cada uno de ellos. Por otro lado, no debemos perder de vista la paulatina aparición de nuevos países, generalmente extracomunitarios, en el ranking de los principales destinos de las baldosas cerámicas españolas.

Puede concluirse, pues, que el esfuerzo exportador de los últimos años ha incrementado la presencia exterior de las baldosas cerámicas españolas, consolidando la posición de segundo exportador mundial y acortando distancias con el primero. Fenómeno éste que es el resultado de una doble tendencia. Por una parte, el mantenimiento, o incluso incremento, de los mercados tradicionales. Por otra, una creciente presencia en aquellos mercados que hasta mediados de los años ochenta no constituían destinos importantes de los azulejos castellanenses. A ello se acompaña también la penetración en nuevos mercados. El resultado lógico de esta evolución ha sido no sólo la recomposición de los mercados exteriores, sino también la creciente diversificación de los mismos.

Se trata de un resultado importante por múltiples razones. En primer lugar, porque refleja la fortaleza del sistema productivo castellanense, así como su capacidad de inserción en mercados alejados. Lo que facilita el contacto con una variada gama de mercados y clientes, con las consiguientes ventajas de información que ello reporta. En segundo término, porque disminuye la dependencia de unos pocos mercados. Por último, porque esta mayor

presencia exterior se acompaña de la creciente cobertura de segmentos cada vez más sofisticados del mercado, lo que en nuestro caso se traduce en la creciente penetración en países muy exigentes (caso de Alemania e Italia) y en aquellos en los que se obtienen elevados precios de mercado (Gallego, Picher y Tomás Carpi, 1996).

3.3. CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO.

En este sector, la combinación de cambios tecnológicos, organizativos y de gestión, unido a las nuevas tendencias de la demanda, la creciente competencia internacional y el esfuerzo empresarial por posicionarse en los mercados más exigentes, ha generado importantes variaciones en las características del producto, que pueden sintetizarse en los siguientes términos:

- a) Una gama más amplia de productos.
- b) La reorientación de la producción hacia bienes de mayor calidad y diseño.
- c) El desarrollo de los servicios al cliente.
- d) La creciente preocupación por el diseño y el control de calidad, que se ha traducido en importantes mejoras de la producción.

3.3.1. Gama de productos.

Una importante característica de las empresas valencianas de baldosas cerámicas es que suelen poseer un producto muy variado. El 84% de las empresas entrevistadas afirma tener una oferta amplia de productos, mientras que sólo un 13% manifiestan fabricar un producto estandarizado o poco variado. Resulta interesante destacar cómo muchas de estas empresas consideran que venden un producto demasiado variado, preocupación comprensible si tenemos en cuenta el significativo porcentaje de fracasos de los nuevos modelos lanzados al mercado (Mampaso, 1994). Además, casi el 90% de empresas afirma que el número de productos y modelos ha aumentado mucho desde 1985.

Esta reorientación hacia una fuerte ampliación de la gama de productos y modelos se debe a dos causas de diferente naturaleza. De un lado, la necesidad de ajustarse a una demanda cambiante y la existencia de una estrategia de ampliación de los mercados⁶. De otro, los efectos negativos que derivan de la carencia de un esquema organizativo de carácter sistémico y de una concepción amplia y precisa por parte de las empresas de lo que significa la realización de un buen diseño. En efecto, la combinación de una visión estrecha del diseño (aprehendido en su vertiente más superficial) y la escasa o nula presencia de los departamentos de diseño en la toma de decisiones y en los órganos de dirección de la empresa, así como la desconexión entre producción, comercialización, marketing, I+D y diseño, hace que las empresas privilegien una política de producción de una gran variedad de bienes frente a la estrategia más selectiva de las firmas italianas.

Por otra parte, el hecho de que sólo el 2,6% de las empresas señale la creciente competencia de zonas con costes laborales más bajos como un motivo para cambiar de pro-

⁶ Así se deduce de las razones aducidas para cambiar de productos, clientes o mercados: la voluntad de ampliar mercados (66%), los cambios en la demanda (34%) y la mayor rentabilidad de los nuevos productos (29%).

ductos, clientes o mercados, refleja la clara segmentación mundial del sector azulejero entre los productores europeos y los productores de los nuevos países industrializados. En suma, estos cambios de producto parecen traducir más una estrategia activa de consolidación y mejora de las posiciones mercadológicas adquiridas que una estrategia defensiva forzada por la entrada de nuevos productores en el concierto mundial. Lo que prueba el carácter proactivo de las estrategias empresariales, su especialización en nichos de relativamente alto valor añadido, así como un elevado nivel de competencias adquiridas.

De forma sintética, en el sector y en el territorio que nos ocupa existen tres formas básicas de aumentar la variedad de los productos ofertados: a) fabricar u ofertar varios tipos de productos genéricos diferentes (pavimentos, revestimientos, piezas complementarias etc.); b) producir una amplia variedad de formatos de cada producto genérico y c) producir un amplio número de modelos para un formato y tipo de producto genérico determinados. Las diferentes capacidades tecnológicas, organizativas y comerciales de las empresas les lleva a privilegiar diferentes vías. A este respecto pueden distinguirse⁷ dos grupos de empresas:

a) EMPRESAS LÍDERES. Obtienen un producto muy variado por las dos primeras vías. Esto es, ofrecen varios productos genéricos, con un amplio número de formatos (tamaños) que incluyen los de mayor tamaño. La tercera vía también es utilizada.

b) "RESTO DE EMPRESAS". La oferta de una amplia gama de modelos (con gran variedad de tonos, colores, serigrafías, etc) para determinados productos genéricos y formatos adquiere mayor importancia relativa. En contrapartida, muestran sistemáticamente una menor variedad en las otras dos vías señaladas. Por ejemplo, muchas sólo fabrican pavimentos o revestimientos y un menor número de formatos.

Las diferencias entre ambos grupos de empresas no pueden reducirse a la variable tamaño empresarial y/o a la diferente importancia de los grupos industriales, aunque sean variables significativas. En efecto, la producción simultánea de un producto más variado supone una mayor complejidad no sólo técnica sino también organizativa. Las empresas líderes serían mucho más eficientes y eficaces a este respecto. Por otra parte, si tenemos en cuenta las exigencias (no sólo en términos de maquinaria moderna sino sobre todo de personal altamente cualificado y de control y dominio tecnológico) necesarias para fabricar productos de grandes formatos (Moreno y Feliú, 1994), el que las empresas "líderes" fabriquen los mayores formatos refleja que estamos ante las empresas más modernas y dinámicas del sector desde la triple perspectiva tecnológica, organizativa y mercadológica⁸.

⁷ Combinando las entrevistas con la información minuciosa sobre el producto ofertado por las empresas cerámicas que proporciona el Anuario Azulejo 1994, que publica ASCER. Por otra parte, en esta clasificación se enfatiza fabricar (diferentes productos, formatos, etc.) en lugar de ofertar porque privilegiamos la producción en la propia empresa (o incluso del grupo empresarial) sobre el conjunto de productos comercializados por la misma. Esta forma de proceder nos parece la más adecuada a tenor del carácter multiplanta de muchas grandes empresas y/o de la constitución por las mismas de grupos industriales de diferente naturaleza.

⁸ Esta última afirmación es corroborada por numerosos empresarios y expertos del sector cuando señalan que el tamaño de los pavimentos y revestimientos cerámicos constituye uno de los determinantes básicos del precio de los mismos. En la misma dirección apunta la gran variedad de formatos y modelos ofertados por las grandes empresas de esta zona. En efecto, esta variedad de productos constituye una exigencia, y obedece a una estrategia, para penetrar en nuevos mercados cubriendo al propio tiempo un amplio espectro de demandas diferenciadas. Con todo, es necesario subrayar que el dominio de los grandes formatos define en realidad una ventaja territorial del sector azulejero castellanense.

Por último, las empresas "líderes" no definen un grupo homogéneo, pudiéndose distinguir dentro del mismo dos grupos de firmas con las siguientes características:

a) Las "líderes tipo I" se caracterizan por: 1) contar con una variedad de productos genéricos y de formatos ligeramente superior a las empresas del segundo grupo; 2) conseguir los máximos tamaños del mercado a nivel de revestimientos; 3) estar relativamente especializadas en los revestimientos pintados a mano y 4) producir simultáneamente pavimentos y revestimientos cerámicos, aun cuando la/s otra/s empresa/s del grupo también fabrique/n ambos productos.

b) Por contra, las "líderes tipo II" destacan por: 1) presentar una variedad de productos genéricos y/o de formatos ligeramente inferior al primer grupo; 2) sobresalir más por el gran tamaño de los pavimentos que de los revestimientos; 3) no fabricar en ningún caso revestimientos pintados a mano y 4) ofertar simultáneamente pavimentos y revestimientos cerámicos si tomamos el grupo industrial como referencia, lo que evidenciaría la fabricación de producto complementario dentro del mismo.

Podemos avanzar la idea de que tras el mayor énfasis de las empresas del primer grupo tanto en la variedad de productos y formatos como en un determinado acabado de los revestimientos (pintado a mano) subyace una estrategia de competitividad sustentada en la diferenciación del producto, la imagen de marca, etc. En esta misma dirección se encuentra el particular énfasis que ponen estas empresas en ciertos aspectos de la esfera de la comercialización y marketing, tales como la realización de importantes campañas publicitarias, la constitución en algunos casos de redes de distribución propias y la utilización por parte de algunas de estas empresas de pasta de cocción blanca, frente a lo que constituye la norma en las empresas del sector, esto es, la pasta de cocción roja. Por contra, la mayor especialización relativa que presenta sistemáticamente el segundo grupo de empresas apunta en la dirección de una estrategia de competitividad centrada sobre todo en la calidad y el diseño, y que hace de la creación de una densa red de relaciones interempresariales y con otras instituciones del territorio cerámico un elemento estratégico.

3.1.2. Diseño y calidad.

En la actualidad existe en el sector-espacio que nos ocupa una gran preocupación empresarial por el diseño y la calidad de los productos (aspectos interrelacionados). La gran importancia que presenta el diseño para las empresas y la muy creciente atención que éstas le han dispensado en la última década no responde tanto a una respuesta reactiva (revalorización del mismo como factor de competitividad), como a una estrategia territorial y empresarial de posicionamiento en mercados de mayor calidad y de mayor precio (Gallego, Picher y Tomás Carpi, 1996: 316-347).

La mejora en el diseño y la calidad de los productos ha sido posible por la profunda reconversión tecno-organizativa del sector y por la nueva división social del trabajo y especialización empresarial-institucional intrarama que aquella ha espoleado. Este entramado productivo-institucional explicaría el elevado nivel de calidad (superior al italiano) que todos los expertos atribuyen a las baldosas cerámicas valencianas. De ahí la necesidad de estudiar la organización territorial de la realización del diseño en las empresas y las diferencias existentes entre ellas.

Antes de ello, y a modo de avance, conviene subrayar que la mayor importancia que conceden las empresas líderes al diseño, y su particular orientación hacia productos de mayor precio (Gallego, Picher y Tomás Carpi, 1996), evidencian el carácter estratégico que juega aquí el diseño como elemento de diferenciación del producto, ya sea como argumento de la calidad (líderes tipo II) o como elemento de distinción simbólica (líderes tipo I)⁹.

Cuadro III.8: Quién y cómo se realiza el diseño en las empresas cerámicas castellonenses (en %).

| AGENTES E INSTITUCIONES | TOTAL EMPRESAS | LÍDERES | TIPO | | RESTO EMPRESAS | TAMAÑO EMPRESARIAL (Nº de trabajadores) | | | |
|--|-------------------|---------|-------|------|-------------------|--|-------|---------|-----------|
| | | | I | II | | 0-49 | 50-99 | 100-299 | 300 y más |
| El empresario | 2,9 | - | - | - | 3,8 | - | 7,7 | - | - |
| Un técnico de la empresa | 42,9 | - | - | - | 57,7 | 25,0 | 76,9 | 33,3 | - |
| Diseñadores en plantilla | 48,6 | 88,9 | 100,0 | 75,0 | 34,6 | - | 23,1 | 66,7 | 100,0 |
| Empresas de diseño de ámbito comarcal | 48,6 | 22,2 | 20,0 | 25,0 | 57,7 | 75,0 | 69,2 | 33,3 | 16,7 |
| Empresas de diseño de ámbito nacional | 2,9 | - | - | - | 3,8 | - | 7,7 | - | - |
| Empresas de diseño de ámbito internaciona | 11,4 | 22,3 | 40,0 | - | 7,7 | - | 15,4 | - | 33,3 |
| Con el asesoramiento del ITC | 8,6 | 33,3 | - | 75,0 | - | - | - | 16,7 | 16,7 |

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas a empresarios.

El cuadro III.8 sugiere la existencia de dos modelos diferenciados de provisión del diseño: a) el "resto de empresas" realiza el diseño a través de un técnico de la empresa y de empresas de diseño de ámbito comarcal, siendo relativamente baja la proporción de firmas que cuentan con diseñadores en plantilla y no existiendo empresas que recurran al asesoramiento del ITC; b) las empresas "líderes" cuentan con diseñadores en plantilla y se apoyan relativamente más en el ITC, otras instituciones del sistema local de innovación y empresas de diseño de ámbito internacional para la realización de esta función.

Estos resultados muestran: 1) que el tamaño empresarial influye considerablemente en el grado de profesionalismo (existencia o no de diseñadores en plantilla) de las empresas; 2) que todas las empresas se apoyan en actores externos para la realización del diseño y 3) que más allá del desigual recurso a las empresas de ámbito comarcal, el tamaño empresarial no puede explicar las diferencias existentes en cuanto al tipo de actores externos a los que se apela para realizar el diseño, lo que remite a la existencia de dos modelos de "líderes".

⁹ Del primer factor da fe el mayor énfasis en la calidad de las líderes tipo II; del segundo la asociación que establecen algunas líderes tipo I entre mayores precios y utilización de pasta blanca.

La combinación habitual en las empresas entre actividad interna de diseño y recurso externo resulta lógica y eficaz a tenor de: 1) el papel que juegan las empresas de fritas y esmaltes y, en menor medida, las empresas de tercer fuego en la oferta de estos servicios de diseño; 2) la importante oferta de empresas diseñadoras en la zona y de instituciones capaces de generar importantes innovaciones de producto y 3) la habitual ausencia en las empresas de baldosas cerámicas de auténticos profesionales en diseño industrial.

Esto permite conectar con los dos modelos básicos de integración del diseño en las empresas cerámicas que establecen Diéguez y otros (1994: 347-348): 1) el modelo mixto, donde "las empresas productoras que disponen de equipo propio¹⁰ [de diseño] recurren a este modelo de subcontratación de servicios puntuales (decoraciones a Tercer Fuego, elaboración de pantallas, realización de fotolitos, ambientaciones mediante CAD). Este modelo es también seguido por la mayoría de fabricantes de fritas, esmaltes y colores" y empresas de Tercer Fuego."; 2) el modelo externo, que "implica la subcontratación de todos los servicios de diseño y es el seguido por las empresas que carecen de departamento propio, mayoritario entre las empresas fabricantes de pavimentos y revestimientos cerámicos. No obstante, las empresas disponen de un responsable interno que unas veces coincide con el director de producción y en otras con el director comercial, pero en ningún caso se trata de un diseñador profesional, o de un responsable específico". En definitiva, la profesionalización en la actividad de diseño y el recurso más intenso a empresas e instituciones externas especializadas refleja una mayor preocupación por esta variable, en coherencia con su relevancia en la estrategia de competitividad y en los segmentos de mercado de estas firmas.

Pero hay importantes diferencias organizativas entre las firmas líderes (en intensidad, naturaleza y tipo de agentes especializados con los que se relacionan), pudiendo distinguirse:

a) el grupo líder tipo I, que se caracteriza por su menor recurso a los agentes e instituciones externos especializados en diseño y por su apelación a las empresas de diseño de ámbito internacional (normalmente italianas) como principal forma de apoyo externo. Se trataría, en este último caso, de los gabinetes de diseño o freelances extranjeros;

b) el grupo líder tipo II, que destaca por un mayor recurso a los agentes e instituciones de diseño externos y porque este apoyo se produce a través de empresas de diseño de ámbito comarcal y del asesoramiento del ITC y ALICER (Asociación para la Promoción y el Diseño Cerámico)¹², siendo nula, por contra, la apelación a empresas de diseño de ámbito internacional.

¹⁰ Cabe destacar que las empresas cerámicas que cuentan con departamento de diseño se caracterizan por ser relativamente más grandes (en número de trabajadores y en facturación), por tener una gestión más profesionalizada y por ser relativamente más exportadoras, esto es, presentan un porcentaje medio de exportación superior al promedio de todo el subsector, es decir, por encima del 50% de la facturación (Diéguez et al, 1994: 344). Estos mismos resultados se ven ampliamente respaldados por nuestra propia investigación. Para una mayor precisión sobre dichas variables véase Gallego, Picher y Tomás Carpi (1996).

¹¹ Desde una perspectiva teórico-territorial el hecho de que las empresas de fritas, esmaltes y colorantes sigan también un modelo mixto de integración del diseño, además de evidenciar su importante contribución a la aparición de una importante oferta de empresas especializadas en diseño en la zona, refuerza su papel estratégico como factor generador y difusor de innovaciones en la rama cerámica. Y ello gracias al tipo de relación estable y privilegiada que mantienen con las empresas de baldosas cerámicas y sobre el que se incidirá en posteriores apartados. A un nivel más concreto, hay que tener en cuenta que muchas empresas de baldosas cerámicas identifican «empresas de diseño de ámbito comarcal» con empresas esmalteras.

¹² Tanto el ITC, que viene operando sistemáticamente en el sector cerámico desde mediados de los años setenta (primero bajo la denominación anterior de Instituto de Química Técnica), como ALICER, creada en 1993, forman parte de la red de Institutos Tecnológicos del IMPIVA. La importancia de estas instituciones (especialmente el ITC) en la creciente competitividad y capacidad de organización del sector evidencia la relevancia de la política industrial de la Generalitat Valenciana en este proceso, aunque como se mostrará a lo largo del presente estudio el propio dinamismo y estrategias empresariales son cruciales a este respecto.

La menor intensidad (variedad y densidad) de los apoyos externos en las líderes tipo I se explica en términos generales porque el diseño se entiende como un instrumento básico de apoyo a una estrategia de competitividad relativamente más centrada en el ámbito de la comercialización que en la calidad. Esta estrategia lleva aparejada una visión del diseño donde la componente simbólica (centrada en los efectos decorativos del diseño) es capital. Además, la menor apelación externa también se explica (en el caso de las firmas más vanguardistas) por la provisión del diseño a través de empresas esmalteras participadas y, más en general, por una actitud fuertemente individualista y poco proclive a colaborar con instituciones especializadas que mantienen relaciones con otras muchas empresas. Por último, la relativa importancia que aquí reviste la apelación a empresas de ámbito internacional (sobre todo italianas) se explica por esta última circunstancia y por la mayor similitud entre la estrategia de competitividad de estas empresas y la de las firmas italianas¹³.

En definitiva, este modelo de provisión del diseño se inscribe en una tendencia más general que presenta unas relaciones empresa-territorio relativamente mucho menos intensas y complejas desde la perspectiva de las relaciones con empresas e instituciones independientes, pero donde las ramificaciones que presentan las participaciones accionariales en otras empresas de la rama cerámica por parte de algunas grandes firmas emblemáticas es más importante que en el segundo grupo de empresas líderes.

La situación en este último grupo de empresas es muy diferente. Aquí el diseño guarda una relación orgánica con la calidad del producto a través del dominio de la actividad de fabricación y la tecnología de proceso. Así, el diseño está fuertemente ligado al proceso de producción, desde donde se organiza la respuesta-estímulo al mercado. En definitiva, la mayor importancia concedida a la calidad como factor determinante de la competitividad y de su posicionamiento en los mercados más exigentes, la ligazón entre calidad y diseño y la estrecha vinculación de la trayectoria empresarial con la propia trayectoria de las instituciones de apoyo (dentro de una estrategia y de una concepción que hace del recurso al territorio un pilar básico de la política empresarial), habría llevado a estas empresas a intensificar relativamente sus relaciones con los agentes e instituciones de la zona generadores de mejoras e innovaciones en este campo (muy especialmente el ITC y también ALICER). En suma, estas firmas muestran una actitud y un talante empresarial más proclive y positivo hacia las relaciones intensas y de confianza con otros agentes territoriales.

3.4. COMERCIALIZACIÓN.

Las empresas de baldosas cerámicas cuentan con tres posibles clientes¹⁴: las empresas constructoras, los clientes intermedios (almacenistas y distribuidores) y el consumidor final. Pero la importancia relativa de estos tres clientes es sustancialmente distinta. En realidad, el grueso de las ventas se dirige a almacenistas y distribuidores (generalmente de pequeña y mediana dimensión), siendo reducido el peso relativo de las ventas a empresas constructoras y prácticamente residuales las ventas directas al consumidor final (con la única excepción de algunas grandes empresas que cuentan con una red de distribución

¹³ En parte como consecuencia de la utilización habitual de pasta de cocción blanca en ambos casos.

¹⁴ Y ello sin tomar en consideración las ventas a otras empresas de baldosas cerámicas con pedidos que no les resulta posible afrontar totalmente mediante su propia producción.

propia)¹⁵. A pesar de que en las entrevistas no se distinguió entre mercado interior y exterior, los resultados que hemos obtenido no difieren en exceso de los que acabamos de presentar (véase Gallego, Picher y Tomás Carpi, 1996: cap. 8).

Por lo que respecta a los mecanismos de comercialización, existen distintos modelos. El más generalizado entre las empresas azulejeras, y posiblemente el más profesionalizado, consiste en la combinación de agentes comerciales en plantilla (departamento de ventas) y agentes comerciales independientes. Modelo éste que, en ocasiones, se ve completado con la participación de empresas comercializadoras externas a la empresa¹⁶.

Alrededor de la mitad de las empresas azulejeras se han dotado de un modelo de estas características, siendo su peso mayor entre las empresas líderes (80% de las líderes tipo I y 75% de las tipo II). El tamaño empresarial y el carácter más o menos personalista de la dirección son dos variables que inciden significativamente en la configuración del sistema comercial. Sólo a partir de una cierta dimensión empresarial aparece un equipo de ventas, descansando tal función en el gerente y los agentes comerciales independientes cuando se trata de empresas pequeñas. En los casos en que la dirección es más personalista, el gerente participa directamente en la realización de las ventas, incluso en las empresas de mayor tamaño.

Estos sistemas de comercialización generan resultados dispares en cada una de las empresas, siendo imposible inferir algunas conclusiones simplemente a partir de la modelización de estrategias de comercialización que acabamos de presentar. Y ello porque la eficacia de cada uno de los modelos no sólo depende de los componentes del equipo de comercialización, sino también, y fundamentalmente, de la eficacia de cada uno de los componentes (esto es, de su profesionalidad). Es precisamente aquí donde reside uno de los puntos débiles de las empresas de baldosas cerámicas¹⁷.

Otro aspecto a considerar son las consecuencias de las principales opciones de distribución (puntos de venta propios frente a distribuidores). El predominio en el mercado interior de los almacenes pequeños y medianos tiene la ventaja de aproximar el producto al consumidor de materiales de construcción, lo que genera una mayor comodidad para el cliente último (consumidor final). No obstante, esta opción supone algunos inconvenientes para la empresa azulejera que la practica, como por ejemplo que "no le permite afianzar su imagen de marca, controlar el porcentaje de sus ventas, ni conocer las necesidades reales del mercado." (Mampaso, 1994: 137). Además, a estos inconvenientes cabe añadir que un

¹⁵ Si bien resulta difícil concretar con exactitud la importancia alcanzada por estos clientes, algunos informes del sector (ORDYNA, 1991; Consejo Superior de Cámaras de Comercio, 1992) sostienen que: a) en el mercado interior unas tres cuartas partes de las ventas son absorbidas por almacenistas y distribuidores, donde predominan los almacenes de tamaño pequeño y mediano, mientras que el resto de las ventas se dirige mayoritariamente a empresas constructoras; b) en el mercado exterior, con la excepción antes comentada, las ventas suelen canalizarse a través de almacenistas y grandes distribuidores.

¹⁶ En este caso, cada uno de los componentes del sistema comercial se especializa por lo general en unas funciones concretas. En las empresas en que dicho sistema se halla más profesionalizado dicha distribución es como sigue: los agentes comerciales en plantilla se encargan del mercado interior, así como de contactar con el resto de implicados en la comercialización, mientras que los agentes comerciales independientes cubren fundamentalmente los mercados exteriores, en ocasiones con el concurso de empresas comercializadoras externas a la empresa.

¹⁷ Son numerosos los indicadores y opiniones que apuntan en esta dirección, como por ejemplo: a) el hecho de que un 23,7% de los empresarios entrevistados indique que tiene o ha tenido dificultades para encontrar personal capacitado para desempeñar tareas de la sección de comercialización; b) el que un 10,5% de los mismos opine que la formación de su plantilla no es adecuada en la sección de comercialización (lo que puede representar la punta del iceberg, si consideramos que buena parte de empresarios no han percibido las deficiencias de su sistema comercial); y c) la opinión de algún conocedor del sector consultado en la que se resaltaba que uno de los problemas de un buen número de empresas de baldosas cerámicas reside en la escasa profesionalidad y la carencia de la formación adecuada del personal de sus secciones de comercialización.

menor control de la distribución incrementa las dificultades de gestión de la producción y de disminución de stocks de productos acabados, con el consiguiente incremento de costes que ello supone (Consejo Superior de Cámaras de Comercio, 1992). Precisamente la importancia de estos elementos ha llevado a las grandes empresas a desarrollar su propia red de distribución (mediante puntos de venta propios) en los mercados más importantes (fundamentalmente en el mercado interior, pero también en las principales plazas exteriores)¹⁸.

Esta «dualidad» a nivel comercial (incluso dentro del amplio segmento de empresas que dirige su producción a los mercados en los que domina la calidad como factor clave de competitividad) se encuentra relacionada con la pluralidad de situaciones dentro del sector: empresas con una red de distribución propia y empresas cuya distribución descansa básicamente en distribuidoras externas. Esta última es la situación predominante en el sector, pero ello no significa que todas las empresas que carecen de una red propia de distribución mantengan idéntica situación en los aspectos apuntados más arriba (imagen de marca, control de ventas y conocimiento de las necesidades del mercado). Aquellas empresas que reúnen la doble condición de contar con una red de distribución propia y de ubicarse en los segmentos de mercado más sofisticados, no sólo pueden colocar sus productos a precios más elevados, sino también aumentar el control de sus ventas (porque se han creado una imagen de marca¹⁹) y mantener un contacto más directo con el mercado. Esto último, a su vez, las mantiene informadas de las tendencias del mercado.

Para concluir hay que señalar que todos los expertos entrevistados destacan que son algunas de las empresas líderes tipo I las que cuentan con las redes de distribución propias más desarrolladas del sector (Gallego, Picher y Tomás Carpi, 1996), al tiempo que señalan el gran esfuerzo realizado en los últimos años por las empresas líderes tipo II por desarrollar sus propias redes de distribución y mejorar en general sus competencias en la esfera de la comercialización (Gallego, 1997).

¹⁸ Esta organización comercial (la forma de comercialización) es uno de los elementos fundamentales en la caracterización de las empresas líderes, a juicio de los conocedores del sector. Dicha organización exige (y se ve reforzada por) la profesionalidad en el ámbito comercial y la propia profesionalidad de la gerencia.

¹⁹ Hay que tener en cuenta que lo importante en este sector es el valor y reconocimiento de la marca en los mercados. Y ello porque no existen diferencias sustanciales entre las empresas azulejeras en cuanto a la política de marca seguida. Todas las firmas del sector, de acuerdo con las respuestas de los empresarios, comercializan sus productos bajo marca de la empresa. Además, por lo general se comercializa toda la producción bajo una sola marca (84,2% de los entrevistados), siendo mucho menor el porcentaje de empresas que poseen marcas distintas para productos diferentes (18,4%, entre los que se incluye algún caso en el que la mayor parte de la producción se comercializa bajo una sola marca, a pesar de poseer otras). Las diferencias empresariales en función del tamaño radican en que entre las empresas de 300 y más trabajadores es más frecuente recurrir a diferentes marcas para diferentes productos, lo que resulta totalmente coherente con su amplia gama, su mayor dimensión empresarial y su ubicación en diferentes segmentos de mercado.

4. OPCIONES TECNOLÓGICAS E INNOVACIÓN TÉCNICA

4.1. DINÁMICA TECNOLÓGICA: DE LA BICOCCIÓN TRADICIONAL A LA MONOCOCCIÓN.

La reconversión tecnológica iniciada a principios de los años ochenta supuso la progresiva sustitución de la bicoccción tradicional por la bicoccción rápida y la monococcción (véase cuadro III.9). Se produjo un importante y rápido proceso de selección tecnológica que cambió la estructura productiva del sector, siguiendo la pauta marcada por el país líder, Italia.

Cuadro III.9: Evolución de la bicoccción y la monococcción y sus modalidades en España (volumen y % horizontales).

| | Bicoccción tradicional | | Bicoccción rápida | | Monococcción porosa | | Monococcción pavimento | | Pavimento no esmaltado extraído | |
|------|------------------------|------|-------------------|------|---------------------|------|------------------------|------|---------------------------------|------|
| | MM | % | MM | % | MM | % | MM | % | MM | % |
| 1972 | 118 | 83,1 | - | - | - | - | - | - | -24 | 16,9 |
| 1978 | 264 | 91,7 | - | - | - | - | - | - | 24 | 8,3 |
| 1979 | 243 | 85,9 | - | - | - | - | 10 | 3,5 | 30 | 10,6 |
| 1982 | 330 | 75,7 | 22 | 5,0 | - | - | 57 | 13,1 | 27 | 6,2 |
| 1984 | 296 | 65,2 | 17 | 3,7 | - | - | 114 | 25,1 | 27 | 5,9 |
| 1985 | 285 | 58,5 | 25 | 5,1 | 10 | 2,1 | 140 | 28,7 | 27 | 5,5 |
| 1987 | 136 | 26,2 | 123 | 23,7 | 34 | 6,6 | 193 | 37,2 | 33 | 6,4 |
| 1988 | 125 | 22,0 | 123 | 21,6 | 63 | 11,1 | 228 | 40,1 | 30 | 5,3 |
| 1989 | 118 | 17,5 | 160 | 23,8 | 82 | 12,2 | 283 | 42,1 | 30 | 4,5 |
| 1990 | 105 | 15,4 | 120 | 17,6 | 122 | 17,9 | 299 | 43,8 | 37 | 5,4 |
| 1991 | 50 | 7,2 | 86 | 12,4 | 212 | 30,7 | 306 | 44,3 | 37 | 5,4 |
| 1993 | 35 | 4,1 | 80 | 9,4 | 305 | 35,8 | 395 | 46,4 | 37 | 4,3 |
| 1994 | 30 | 3,1 | 91 | 9,4 | 361 | 38,3 | 440 | 45,4 | 37 | 3,8 |
| 1995 | 30 | 2,4 | 119 | 9,7 | 502 | 40,9 | 536 | 43,7 | 40 | 3,3 |

MM: miles de metros cuadrados/día

Fuente: Datos facilitados por el Instituto de Tecnología Cerámica (1997).

El proceso de sustitución de la bicoccción por la monococcción comenzó antes en Italia que en España. Mientras que en 1978 la producción por monococcción ya representa en Italia más de un 30% del total, en España tan sólo suponía el 3% en 1979. Sin embargo, desde principios de los ochenta se inició aquí un intenso proceso de sustitución de los métodos de fabricación que explicaría la progresiva convergencia entre las proporciones que representan la bicoccción y la monococcción en España y en Italia. Es más, desde los años noventa existe una fuerte especialización española en la producción de revestimientos por monococcción porosa, que define una importante ventaja sobre los productores italianos, más apegados a la bicoccción rápida. Al propio tiempo en los últimos tres lustros la tradicional especialización española en revestimientos ha dado lugar a una producción equilibrada de pavimentos y revestimientos.

4.2. DINÁMICA TECNOLÓGICA Y DINÁMICA TERRITORIAL.

De la profundidad y generalidad de este proceso de cambio tecnológico en las empresas azulejeras da fe el que los empresarios entrevistados respondieran casi unánimemente que la introducción de maquinaria tecnológicamente más avanzada había sido importante desde 1985 (muy importante en el 86,8% de los casos y bastante importante en el 10,5%).

4.2.1. Motivaciones para la introducción de maquinaria más moderna.

Cuando se pregunta a los empresarios sobre las causas que les llevaron a introducir esta maquinaria tecnológicamente más avanzada, destacan mayoritariamente (cuadro III.10): 1) la existencia de innovaciones (94,6%) en este campo, a las que atribuyen la triple propiedad de disminuir costes de producción (86,5%), aumentar la calidad del producto (92,9%) y permitir una mayor flexibilidad en la producción (78,6%); 2) los cambios en las características del producto (37,8%), la gama de productos (29,7%) o los materiales (16,2%). Aquella triple propiedad de las innovaciones es resaltada especialmente por las empresas líderes, perdiendo algo de fuerza en el resto de empresas. El segundo grupo de causas aludido también son subrayados con mayor frecuencia por las empresas líderes, perdiendo mucha significatividad en el "resto". Son las líderes tipo II las que aducen los cambios en las características del producto, en la gama de productos y en los materiales como motivaciones para el cambio de maquinaria. Pasamos a interpretar estos resultados.

Cuadro III.10: Causas de la introducción de maquinaria tecnológicamente más avanzada (% verticales)

| Causas | Total empresas | TRAYECTORIAS EMPRESARIALES | | | | TAMAÑO EMPRESARIAL | | | |
|--------|-------------------|----------------------------|--------|---------|-------------------|--------------------|-------|---------|--------------|
| | | Líderes | Tipo I | Tipo II | Resto empresas | 0-49 | 50-99 | 100-299 | 300 y más |
| 1. | 96,4 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 92,9 | 80,0 | 92,3 | 100,0 | 100,0 |
| 1.a. | 86,5 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 82,1 | 40,0 | 84,6 | 100,0 | 100,0 |
| 1.b. | 83,8 | 88,9 | 80,0 | 100,0 | 82,1 | 60,0 | 84,6 | 92,3 | 83,3 |
| 1.c. | 70,3 | 77,8 | 80,0 | 75,0 | 67,9 | 60,0 | 69,2 | 69,2 | 83,3 |
| 2. | 37,8 | 77,8 | 60,0 | 100,0 | 25,0 | 80,0 | 7,7 | 38,5 | 66,7 |
| 3. | 29,7 | 66,7 | 40,0 | 100,0 | 17,9 | 20,0 | 15,4 | 30,8 | 66,7 |
| 4. | 16,2 | 33,1 | - | 75,0 | 10,7 | 20,0 | 7,7 | 30,8 | - |
| 5. | 8,1 | 11,1 | - | 25,0 | 7,1 | - | 15,4 | 7,7 | - |
| 6. | 10,8 | - | - | - | 14,3 | - | 23,1 | 7,7 | - |
| 7. | 8,1 | 11,1 | 20,0 | - | 7,1 | 20,0 | 7,7 | 7,7 | - |
| 8. | 2,7 | - | - | - | 3,6 | - | 7,7 | - | - |

- 1.: La existencia de innovaciones importantes en el sector de producción de maquinaria.
 1.a.: Que disminuyen los costes de producción.
 1.b.: Que aumentan la calidad del producto.
 1.c.: Que permiten una mayor flexibilidad en la producción.
 2.: Cambios en las características del producto de la empresa.
 3.: Cambios en la gama de productos de la empresa.
 4.: Cambio en los materiales utilizados en la producción.
 5.: Elevación en los costes laborales.
 6.: Necesidad de mejorar las condiciones de trabajo.
 7.: Otros.
 8.: No sabe / no contesta.

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas a empresarios.

El papel central de la existencia de innovaciones como motivación fundamental del cambio de maquinaria evidencia la trascendencia del lado de la oferta y la presión selectiva ejercida por los sectores que, dentro de la rama, generan las innovaciones (maquinaria y esmaltes, fritas y colores). Ahora bien, ni lo generalizado del proceso de introducción de maquinaria más avanzada ni su traducción en una mejora en la calidad y variedad del producto, etc., son comprensibles sin tomar en consideración el papel central que ha jugado el ITC y el subsector de fritas en la generación y difusión de las innovaciones en el sector azulejero. El primero a través de su doble actividad formativa e investigadora y el segundo a través de su intensa actividad investigadora-innovadora (en interacción con el ITC) y su relación sistemática con las empresas azulejeras (que comprende la asistencia técnica a las mismas sobre los nuevos métodos productivos).

Al propio tiempo, el elevado porcentaje de empresas que señalan simultáneamente la triple propiedad de estas innovaciones corrobora el amplio alcance de las mismas y la pluralidad de dimensiones técnico-organizativas, mercadológicas y de gestión de las empresas que se han visto afectadas y reforzadas por la adopción de dichas innovaciones.

Las diferencias líderes-resto en la importancia concedida a los cambios en los productos, gama de los mismos y materiales, remiten a las desiguales competencias empresariales (organizativas, comerciales, etc.) para aprovechar las potencialidades de las nuevas tecnologías.

Las diferencias entre las empresas líderes se explican por la desigual conexión que en ellas presentan los cambios tecnológicos (y el proceso productivo en general) con las innovaciones de producto y de materiales.

En definitiva, y pese a la diversidad de comportamientos dentro del grupo "resto de empresas", es posible avanzar la existencia de tres modelos empresariales en este ámbito:

1. "RESTO DE EMPRESAS". Destacan especialmente las ventajas de costes, calidad y flexibilidad de la nueva maquinaria, porque no disponen en general ni de las competencias tecno-productivas ni de los "activos complementarios" (competencias organizativas y comerciales) ni de la variedad de productos necesaria para aprovechar sus potencialidades en términos de cambio en las características de la empresa, ampliación de la gama, etc.

2. LÍDERES TIPO II. Se destacan los cambios en las características de los productos, en la gama de los mismos y en los materiales utilizados para su producción, al existir una estrategia sistemática de mejora de las características de los productos y de ampliación de la gama sustentada en el dominio del proceso de producción. Es a partir de sus competencias tecnológicas que generan innovaciones de producto. Las innovaciones en diseño son importantes en la gestación de innovaciones de producto, pero éstas están muy ligadas a la esfera de la producción y a la calidad del producto.

3. LÍDERES TIPO I. Existe un menor énfasis en las características del producto y en la gama de productos como factores explicativos de la adopción de maquinaria más moderna. La conexión entre innovaciones de proceso e innovaciones de producto es mucho más tenue que en el caso anterior. Las innovaciones de producto no proceden básicamente de un dominio de los principios científicos y del conocimiento tácito acumulado sobre las diferentes etapas del proceso de fabricación. Se trata fundamentalmente de innovaciones de diseño de carácter eminentemente formal-estético. Es este diseño el que constituye el complemento necesario de una política de diferenciación del producto por la marca, la publicidad y la distinción simbólica, apoyada en la disponibilidad de redes de distribución propias muy desarrolladas.

4.2.2. Criterios de elección de la nueva maquinaria.

El motivo que predomina para elegir la maquinaria es que ésta sea la de mayor calidad (84,2%) y, a gran distancia de la anterior, la confianza en el proveedor (21,4%). El grupo "resto de empresas" señala el primer y segundo factor en un 79,3% y 13,8% de los casos, respectivamente, mientras el grupo de líderes es unánime en el primer elemento e indica el segundo en un 44,4% de los casos. Ello permite avanzar dos ideas.

En primer lugar, el hecho de que no existan grandes diferencias entre las líderes y el resto a la hora de señalar la calidad como criterio de elección fundamental de la maquinaria respalda la idea de que las fuertes diferencias empresariales en lo relativo a dinamismo productivo y mercadológico no son imputables fundamentalmente a diferentes elecciones tecnológicas. Por el contrario, hay que buscarlas en la desigual capacidad para utilizar y desarrollar la nueva maquinaria, así como para acompañarla de importantes y sucesivas innovaciones en los ámbitos productivo, organizativo-gerencial y mercadológico. Por tanto, al lado de las trayectorias de competencia que derivan de las diferentes posibilidades de innovación inducida de los distintos métodos de fabricación, existen otras trayecto-

rias más importantes y de mayor generalidad que remiten, sintéticamente, a la calidad de la organización y de los recursos humanos y al diferente acicate para la innovación que suponen mercados de destino de la producción con diferentes niveles de exigencia en calidad, diseño, tamaño y variedad de productos.

En segundo lugar, el énfasis simultáneo de muchas empresas líderes en la calidad y la confianza en el proveedor de la maquinaria como criterio básico de elección evidencia la importancia estratégica para estas firmas de las relaciones de confianza y de colaboración con los suministradores de maquinaria como medio de hacer efectivas las potencialidades de innovación inducida de la nueva maquinaria. Estas relaciones de cooperación contribuyen tanto a la expansión de la frontera tecnológica como al acercamiento a las posiciones de los líderes a través de los procesos de emulación-imitación de estos últimos.

4.2.3 El sector local de maquinaria y reparación: Dependencia externa o control territorial?

Los empresarios compran normalmente la maquinaria a firmas extranjeras (71,1%), a empresas locales que comercializan maquinaria producida fuera de la zona (50%) y a empresas productoras de la zona (23,7%). Pero la inmensa mayoría de empresarios (89,5%) considera que el sector de maquinaria y reparación tiene un buen soporte en la zona y sólo aparece como un problema reseñable (con únicamente un 7,9% de respuestas) la necesidad de recurrir a empresas de fuera de la zona para las reparaciones importantes de maquinaria. Estos resultados traducen las dos vertientes básicas de una cuestión controvertida: ¿En qué medida el escaso desarrollo en general de un sector de maquinaria autóctono constituye una desventaja relativa de esta zona y puede afectar negativamente a su competitividad y capacidad de liderazgo? En lo que sigue vamos a tratar de responder a esta cuestión.

La primera respuesta empresarial refleja la dependencia externa del sector cerámico español sobre todo en el núcleo duro de los bienes de equipo: atomizadores, hornos, prensas y clasificadoras. Éstos son básicamente de origen italiano, ya se adquieran vía importaciones directas o vía compras a las delegaciones de las firmas italianas en la zona.

Sin embargo, mientras la maquinaria utilizada en el subsector azulejero procede básicamente del exterior, la maquinaria de aplicación y preparación de esmaltes se produce en buena medida en España, aunque una parte de su núcleo duro también proceda del exterior, generando no pocos problemas la debilidad general del sector local de bienes de capital. También existen en España, dentro de las 25-30 firmas que componen este subsector, empresas que fabrican maquinaria orientada a la preparación de materias primas y al almacenamiento de productos elaborados. Por tanto, aunque en la industria radicada en la zona predominan "los bienes de equipo que intervienen en fases muy concretas del proceso productivo" (Centre d'Estudis de Planificació -CEP-, 1993: 7) su importancia estratégica puede ser muy considerable sobre todo a la luz del papel clave que ha adquirido el subsector de esmaltes en la dinámica innovadora de la rama cerámica y la práctica existente de cooperación en I+D.

Por otra parte, los empresarios consideran que existe un buen soporte en la zona de este sector porque hay una oferta de maquinaria y reparación que resulta funcional. Pero si tales actores no perciben esta dependencia externa como una debilidad es porque consideran que ellos mismos influyen significativamente en la confección de la maquinaria,

obteniendo incluso (a juicio de muchos expertos) más prestaciones de la misma que las propias firmas azulejeras italianas. De hecho, el 71,1% de las empresas afirma haber participado en el diseño de la maquinaria comprada y el 76,3% manifiesta haber realizado cambios en la misma para adaptarla a sus necesidades particulares a sugerencia de su propio personal. Estos cambios los ha llevado a cabo el propio personal de la empresa (26,3%) y/o agentes externos a la misma (60,5%). Lo que pone de relieve la trascendencia que las actividades de pre-innovación y de innovación incremental tienen en este espacio, sin que ello se plasme siempre en el gasto en I+D o en productos tangibles.

Todo ello muestra el liderazgo del sector azulejero español en el dominio de la tecnología de proceso. Este liderazgo, asociado al papel estratégico del ITC, permite a las empresas españolas «crear estilos o tendencias» en la evolución de la industria de maquinaria (Gallego, Picher y Tomás Carpi, 1996) y quiebra la tendencia existente hasta principios de los años ochenta en las empresas azulejeras españolas a adquirir la maquinaria italiana sin realizar un mínimo ejercicio de análisis de su adecuación a las necesidades específicas de las mismas y sin tener capacidad de readaptarla o mejorarla (Gallego, 1997). De ahí que no pueda compartirse la idea de que en este sector-espacio "la capacidad de liderazgo está limitada por esta dependencia frente a la competencia italiana" (CEP, 1993: 8). En efecto, si los españoles dependen de los italianos en la fabricación de la maquinaria, éstos dependen de aquéllos en la tecnología de las fases del proceso.

Puede hablarse, pues, a lo sumo de dependencia mutua, aunque asimétrica. La rama cerámica española dispone de una posición de ventaja en la creación constante de innovaciones de producto y de proceso. Dicha ventaja, así como el papel estratégico del ITC, provienen de la interacción entre: a) las características del proceso de producción cerámico, una industria de proceso continuo o de propiedad donde "el objeto de la transformación se centra en el pilotaje de reacciones físico-químicas" (Coriat, 1985: 18); b) el campo de especialización del ITC (la ingeniería química, esto es, el dominio de las diferentes fases del proceso de producción, la base para el control de aquellas reacciones); c) la intensa interacción del ITC con los subsectores azulejero y de fritas y esmaltes; d) la formación de ingenieros químicos por el ITC incorporados sistemáticamente a las empresas azulejeras (con lo que ello supone de capacidad crítica para elegir la maquinaria adecuada y generar innovaciones propias) y e) la relación orgánica existente en estas industrias entre innovaciones de proceso y de producto.

Por tanto, si bien es cierto que "el eslabón débil de la filière cerámica lo constituye la industria de maquinaria, relativamente menos desarrollada que el resto de actividades aguas abajo" (CEP, 1993: 7), ello no define una posición de dependencia desde la perspectiva del dominio de las fuentes de información y de innovación, porque el liderazgo español en la tecnología de proceso de los métodos de fabricación más sofisticados le confiere la condición de eslabón fuerte de la cadena desde esta última perspectiva. Esta ventaja explica el propio interés de localizarse en la zona de los productores italianos de maquinaria para beneficiarse de la interacción con sus clientes españoles y, fundamentalmente a través de ellos, de las competencias tecno-productivas de la aglomeración cerámica.

Por último, el buen soporte en la zona y la alta cualificación del personal de las empresas explica que el mantenimiento de la maquinaria se realice por la combinación entre un equipo propio de la empresa (94,7%) y técnicos externos a la misma (47,4%).

En cuanto a la industria española de maquinaria, si bien ha registrado un sustancial crecimiento en los tres últimos lustros, presenta dos importantes problemas: a) la ausencia

en la zona de una industria metal-mecánica y b) la menor penetración relativa de los productores españoles en los principales mercados de venta. El primero genera un problema de fuerte dependencia de componentes importados y de acceso a mano de obra cualificada. En cuanto al segundo, la pequeña dimensión de las empresas españolas y la gran competitividad de los productores italianos dificulta su penetración en los mercados internacionales, obstaculizando la consecución de economías de escala (mediante la producción de series más largas) a diferencia de los competidores italianos.

Con todo, la tradición existente en la zona y las interacciones entre los sectores de maquinaria, azulejero y de esmaltes, y de éstos con el ITC, está permitiendo a muchas empresas españolas situarse ventajosamente en los mercados más exigentes. De ahí el importante crecimiento registrado por las exportaciones en los últimos años.

En definitiva, y privilegiando un enfoque diferente, podemos concluir que el mayor handicap de la zona de Castellón no reside tanto en la debilidad de la industria de maquinaria cerámica como en el escaso desarrollo de una industria metal-mecánica.

4.2.4 El esfuerzo en investigación y desarrollo y el sistema local de innovación.

El 60,5% de las empresas de la muestra utilizada afirma realizar algún tipo de investigación y desarrollo tecnológicos. Existen, no obstante, diferencias significativas entre el "resto" (51,7%) y las líderes (88,9%, porcentaje que resulta del 80% en las líderes tipo I y del 100% en las líderes tipo II). Por tanto, como primera conclusión puede afirmarse que el esfuerzo realizado en I+D por las empresas azulejeras es relativamente importante (en comparación con otros sectores industriales valencianos), en coherencia con la profundidad del cambio tecnológico experimentado por el sector y la creciente importancia de los procesos formales en la generación de innovaciones. Una segunda conclusión es que este esfuerzo es mucho mayor en las empresas líderes, lo que es debido al proceso definido por la interacción entre un tamaño y poder económico más grande, mayores exigencias de innovación e inserción en mercados más exigentes.

Ahora bien, estas dos conclusiones previas deben ser precisadas. Primero, tras el elevado porcentaje de empresas que dice realizar I+D existen actividades de muy diferente profundidad innovadora. Mientras el "resto de empresas" se centra en la I+D de nuevos productos (86,7%), en las líderes tiene gran importancia la I+D en nueva maquinaria (50%) y en nuevos materiales (75%). La cuestión clave radica (véase Gallego, 1997) en que mientras en el "resto de empresas" la I+D consiste en la generación de nuevos modelos y está centrada exclusivamente en la dimensión desarrollo tecnológico, algunas líderes realizan investigación tecnológica, estando profesionalizada su actividad de I+D²⁰.

Sólo entre un 10% y un 15% de las empresas azulejeras firman contratos de I+D con el ITC, porcentaje que se eleva al 35-40% en el caso de las empresas esmalteras. Además, en el período 1988-1996 el porcentaje sobre el total de este tipo de contratos firmados por esmalteras y azulejeras con el ITC es similar, pese al reducido número total de las primeras con respecto a las segundas (Gallego, 1997).

²⁰ Por ello el conjunto de empresas que realiza realmente investigación (interna y/o en colaboración con otras instituciones externas) sólo representa, según los expertos, entre un 15% y un 20% del total (Gallego, 1997).

Son las empresas líderes las que protagonizan la firma de contratos de I+D con el ITC, como lo evidencia el que el 99% del total de los proyectos de I+D firmados por el ITC (en toda su historia) con empresas azulejeras se haya llevado a cabo con las empresas líderes de la muestra utilizada. Por otro lado, el hecho de sean las líderes tipo II las que hayan protagonizado el 90% de todos estos proyectos (Gallego, 1997), pone de relieve dos importantes procesos. Primero, que el modelo de realización de I+D de las líderes tipo II se apoya mucho más en otras empresas e instituciones del territorio, como así lo evidencia el que todas las empresas entrevistadas de este grupo afirmen realizar la I+D en cooperación, mientras que este no es nunca el caso en las líderes tipo I²¹. Segundo y todavía más importante, que las diferencias dentro del grupo de empresas líderes no sólo se deben a la existencia de dos modelos organizativos distintos de realización de la I+D, sino a un muy desigual esfuerzo en I+D en coherencia con su diferente estrategia de competitividad. En suma, el mayor recurso a la cooperación externa para la realización de la I+D por parte de las líderes tipo II refleja también su mayor esfuerzo interno en I+D con respecto a las líderes tipo I (Gallego, 1997).

Todos estos resultados reflejan: 1) la importancia creciente que muchas empresas azulejeras atribuyen a la I+D y las fuertes diferencias interempresariales existentes a este respecto; 2) la gran relevancia que reviste la cooperación con otras empresas, especialmente del subsector de fritas, esmaltes y colores, como así se puede deducir no sólo de las áreas principales de colaboración, sino también del hecho de que sólo el 9,1% de las firmas azulejeras afirme cooperar con empresas que producen el mismo producto; 3) el mayor esfuerzo relativo en I+D del sector de fritas en coherencia con su progresivo protagonismo en la dinámica de la innovación en esta rama y con la propia importancia de los procesos formales de investigación (departamentos y personal especializado, conocimientos científico-técnicos, etc.) en la generación de estas innovaciones; 4) el papel clave del ITC (sin olvidar otras instituciones, tales como ALICER) como dinamizador y punto de apoyo de este proceso.

Pero es la trama de estas relaciones y su concreción organizativo-territorial lo que define no sólo el sistema local de innovación, sino la competitividad y capacidad de adaptación-innovación de este sector-espacio. Sobre ambos aspectos incidiremos en las secciones 6 y 7.

²¹ Lo que infravalora, sin duda, la cooperación existente aunque sólo sea por las importantes participaciones en el capital de las esmalteras que tienen algunas de estas empresas azulejeras.

5. ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA

5.1. ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA PRODUCCIÓN.

Con el cambio tecnológico, la mayor complejidad del proceso de producción y la creciente variedad del producto han conllevado un aumento de la dificultad para organizar la producción, haciendo necesario un control más preciso del almacén y de los stocks en general, así como cambios importantes en la organización del trabajo y en la gestión de la mano de obra. Estas exigencias se han agudizado con la reducción, por un lado, del tamaño de los pedidos y el aumento de su frecuencia y, por el otro, con la mayor variabilidad y nivel de exigencia en calidad y servicio de la demanda. En definitiva, es la concatenación de cambios de oferta y de demanda, junto a los propios límites que imponen la características de los procesos de producción y las estrategias y competencias empresariales, lo que explica la evolución tanto del tamaño de las series y de los stocks, como de la importancia concedida al control de calidad.

5.1.1. Gestión de los stocks y las series de producción.

Desde mediados de los años ochenta el tamaño de los pedidos ha disminuido considerablemente²² al tiempo que aumentaba su frecuencia. La razón no es otra que el cambio en la estrategia de almacenistas y distribuidoras hacia la reducción de stocks de cada producto. Dicho cambio ha presionado a las empresas cerámicas hacia la introducción de series de producción más cortas para reducir los stocks. Pero al propio tiempo, pedidos más pequeños y frecuentes hacen difícil conjugar la producción de series más cortas y la reducción de stocks con dar un buen servicio al cliente. Es justamente la desigual capacidad de lograr buenos compromisos entre estas variables la que explica algunas de las diferencias empresariales más notables.

Esta problemática hace que en muchas empresas no se haya evolucionado hacia series más cortas. Pero mientras casi un 45% del "resto de empresas" no ha reducido el tamaño de las series, sólo un 10% de las líderes no ha experimentado una reducción de las mismas. Contraste que obedece a la mayor variedad de productos del grupo líder, sus mayores competencias tecno-productivas y comerciales y su recurso creciente a la provisión de determinados productos a través de empresas participadas. De ahí que, si las dos razones básicas que aducen las empresas para haber evolucionado hacia series de producción más cortas son los pedidos más pequeños y frecuentes y la ampliación de la gama de productos fabricados, las líderes destacan especialmente este segundo elemento, mientras que el "resto" subraya el primero.

²² La diferencia más importante entre grupos de empresas proviene del significativo porcentaje de líderes tipo I cuyos pedidos han aumentado de tamaño, reflejando en parte su mayor control sobre los mercados y los canales de distribución, que les permitiría estabilizar la demanda y lograr economías de escala en la comercialización.

Entre los dos grupos de líderes existen dos puntos de divergencia dialécticamente relacionados. De una parte, la reducción del tamaño de los pedidos constituye un móvil para disminuir el tamaño de las series relativamente menos importante en el grupo líder I. Esto evidencia sus mayores posibilidades de anticipación de los pedidos y de gestión productiva en coherencia con sus mayores competencias comerciales. De otra, en muchas empresas líderes tipo II la reducción del tamaño de las series parece responder a una estrategia fundamentalmente dirigida hacia la disminución de stocks. Con el matiz que luego introduciremos, esta estrategia parece coherente con el desarrollo de competencias tecnológicas orientadas a hacer posible que los cambios rápidos de productos y modelos se produzcan sin menoscabo de la calidad del producto. Por ello, sólo en estas empresas la evolución hacia series más cortas ha llevado a realizar cambios organizativos y técnicos.

Los problemas de ajuste de gestión se agudizan en el ámbito de los stocks. El 92% de los empresarios consideran que el obstáculo principal de una estrategia de reducción de stocks proviene de la necesidad de mantener reservas de productos terminados para poder afrontar la irregularidad de la demanda. Además, las empresas conceden escasa importancia a otros factores y sólo un 13% señalan la necesidad de mantener stocks de suministros.

Ante estos problemas de demanda y dadas las limitaciones de oferta (características de los procesos productivos y límites técnicos a la reducción del tamaño de las series), no es extraño que sólo un 16% de las empresas afirme haber adoptado una estrategia de reducción de stocks, centrada mayoritariamente en stocks de productos finales y de suministros. Es más, el hecho de que el 50% de las empresas líderes tipo II afirme realizar una estrategia de este tipo, frente a sólo el 20% en las empresas líderes tipo I y al 17% en las firmas no líderes, no debe llevarnos a una conclusión apresurada. En efecto, las primeras empresas reconocen el carácter fundamentalmente circunstancial (no estratégico) de esta reducción de stocks, lo que además viene respaldado por los limitados efectos que se derivan de su aplicación.

En fin, el hecho de que ni siquiera las empresas líderes hayan conseguido importantes resultados en este ámbito sugiere no sólo la dificultad de aplicar una estrategia de reducción de stocks, sino que sus esfuerzos para hacer frente a las presiones sobre los costes y la coordinación entre producción y demanda se centran básicamente en otros ámbitos. En otros términos, la extraordinaria dificultad para compatibilizar el servicio al cliente y la reducción de stocks (cuando no la propia reducción del tamaño de las series), hace que las firmas sacrifiquen esta última en beneficio de la primera, tratando de paliar los efectos negativos de tal hecho por una estrategia de optimización de la producción (por ejemplo mediante la informatización-automatización de la gestión de stocks, como han hecho algunas líderes) y de mejora de la comercialización. Todo indica, por tanto, que el principal resultado de la reducción del tamaño de las series no ha sido tanto la reducción de stocks como un aumento de la variedad del producto.

5.1.2. Control de calidad y organización productiva.

Un fenómeno que en los últimos años podía haber generado alteraciones en la organización de la producción ha sido la evolución hacia productos de mayor calidad y, por tanto, el creciente interés por ésta²³. Así, prácticamente la totalidad de las empresas del sec-

²³ Algunos autores (Feliú, 1994) caracterizan a todo el entramado empresarial e institucional de esta zona como un "modelo de mejora continua de la calidad". Esta mejora continua de la calidad constituye el elemento integrador básico del importante cambio cultural experimentado por este sector-espacio en la última década (Gallego, 1997).

tor aplica algún sistema de control de calidad (menos del 3% de los entrevistados -empresarios y trabajadores- indican que no existe control de calidad en su empresa). Este énfasis empresarial en la calidad es indisoluble del dominio de la tecnología de proceso y del papel desempeñado en su mejora sistemática por el ITC. Ahora bien, se trata de ver en qué medida este creciente protagonismo de la calidad se ha visto acompañado por cambios significativos en la organización del trabajo y en el sistema de control de calidad. Para tratar de esclarecer esta cuestión nos apoyaremos en la información recogida en el cuadro III.11.

Cuadro III.11: Importancia y organización del control de calidad (CC) (% verticales).

| | TOTAL EMPR. | LÍDERES | TIPO I | TIPO II | RESTO EMPR. |
|--|----------------|---------|--------|---------|----------------|
| Quién realiza el CC. de los productos de su empresa | | | | | |
| No existe control de calidad | 2,6 | - | - | - | 3,4 |
| Personal de la empresa | 68,4 | 66,7 | 80,0 | 50,0 | 69,0 |
| Los encargados | 39,5 | 55,6 | 40,0 | 75,0 | 34,5 |
| Los propios trabajadores | 36,8 | 44,4 | 40,0 | 50,0 | 34,5 |
| Está automatizado | 23,7 | 33,3 | 40,0 | 25,0 | 20,7 |
| Empresas externas | 5,3 | 11,1 | - | 25,0 | 3,4 |
| El Instituto Tecnológico | 18,4 | 22,2 | - | 50,0 | 17,2 |
| Otros | 7,9 | 22,2 | - | 50,0 | 3,4 |
| Evolución preocupación por el CC. desde 1985 | | | | | |
| No ha variado | 10,8 | 22,2 | 40,0 | - | 7,1 |
| Ha aumentado poco | 2,7 | - | - | - | 3,6 |
| Ha aumentado bastante | 18,9 | 22,2 | 20,0 | 25,0 | 17,9 |
| Ha aumentado mucho | 67,6 | 55,6 | 40,0 | 75,0 | 71,4 |
| Efectos del desarrollo del sistema de CC. | | | | | |
| Ha mejorado la competitividad | 73,0 | 77,8 | 80,0 | 75,0 | 71,4 |
| Ha mejorado la imagen | 89,2 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 85,7 |
| Ha reducido los costes | 56,8 | 55,6 | 60,0 | 50,0 | 57,1 |
| Ha incrementado los costes | 13,5 | 11,1 | - | 25,0 | 14,3 |
| Ha obligado a reorganizar la empresa | 24,3 | 55,6 | 20,0 | 100,0 | 14,3 |
| Ha exigido mayor cualificación trabajadores producción | 45,9 | 55,6 | 20,0 | 100,0 | 42,9 |
| Ha obligado a contratar personal más cualificado | 29,7 | 33,1 | - | 75,0 | 28,6 |
| Requerido cambios en el sistema de incentivos | 10,8 | 11,1 | - | 25,0 | 10,7 |
| Modo en que se ha cualificado personal empresa | | | | | |
| Los encargados del CC. han seguido cursos | 35,1 | 44,4 | 20,0 | 75,0 | 32,1 |
| Los trabajadores en general han seguido cursos | 18,9 | 44,4 | 20,0 | 75,0 | 10,7 |
| Encargados del CC. han enseñado resto trabajadores | 43,2 | 55,6 | 60,0 | 50,0 | 39,3 |
| Por la práctica | 54,1 | 33,3 | 60,0 | - | 60,7 |
| NS/NC | 2,7 | - | - | - | 3,6 |

Aunque la práctica totalidad de empresas afirma tener control de calidad, la variedad de agentes de la empresa que participan en su realización impide extraer conclusiones precisas. El único resultado que nos aproxima a la realidad del sector en este ámbito es la importancia que en el grupo de empresas líderes tipo II presenta el recurso al ITC y el apartado de "Otros". A ello subyace la importancia de los sistemas completos de calidad en estas firmas y la existencia de comités de calidad formados por personal de las esferas productivas y comerciales encargados de conectar ambos ámbitos y de hacer un seguimiento del control de calidad (Gallego, Picher y Tomás Carpi, 1996 y Gallego, 1997).

De la evolución de la preocupación por el control de calidad desde 1985 se infiere el contraste entre la creciente atención prestada a la misma por las líderes tipo II, e incluso por el "resto de empresas", frente a la escasa importancia atribuida por algunas de las empresas más vanguardistas del grupo líder tipo I²⁴.

El hecho de que en las empresas líderes tipo II el desarrollo del sistema de control de calidad haya obligado a reorganizar la empresa (exigiendo una mayor cualificación de los trabajadores de producción y obligando a contratar personal más cualificado) mientras que en los otros grupos de empresas (especialmente las líderes tipo I) estos factores tengan una ínfima importancia (excepción hecha de las exigencias de mayor cualificación de los trabajadores de producción), evidencia la segmentación empresarial existente en este terreno.

De una parte, existe lo que podríamos llamar el modelo de las empresas distintas a las líderes tipo II. En ellas la sensibilidad por el control de calidad consiste, por lo general, en efectuar un doble control: a la entrada se controla la calidad de las arcillas y al final del proceso se controla la calidad del producto acabado mediante un proceso visual (aunque en parte automatizado), del que resulta la correspondiente clasificación de los azulejos. A lo largo del proceso los trabajadores vigilan los resultados de su propio trabajo. Además, seguramente no resulta infrecuente que el departamento de calidad también se encargue (a menudo con ayuda externa) de estudiar las vías que permitan obtener los mejores resultados en cuanto a la relación entre calidad y coste de la producción (materiales, temperaturas de los hornos, etc.). Aquí el control de calidad apenas implica cambios en la organización del trabajo y en la organización de la empresa. Tampoco comporta un intento por implicar y comprometer a los trabajadores en la mejora de la calidad. Así lo evidencia la gran confianza que depositan estas empresas en la cualificación en el control de calidad a través de la propia práctica, lo que no deja de ser un indicador de la naturaleza de este control.

Por contra, el modelo de las empresas líderes tipo II comporta cambios organizativos y en la organización empresarial y un importante énfasis en la formación de encargados y trabajadores como mecanismo de cualificación del personal de la empresa en el control de calidad. El énfasis que ponen estas empresas en que el desarrollo del sistema de control de calidad requiere de un proceso de mentalización de los trabajadores, de estímulo a la colaboración y de una mayor motivación, muestra la preocupación por un elemento clave y característico de los sistemas modernos de control de calidad. El hecho de que algunas de estas empresas recalquen que están experimentando el paso desde un sistema de control de calidad a un sistema de gestión de la calidad, así como una tendencia hacia el autocontrol y la instauración de la calidad total, refleja con claridad que estamos en presencia de un grupo de empresas vanguardistas en este ámbito. Además de los elementos ya apunta-

²⁴ El hecho de que algunas de estas firmas hayan recurrido recientemente al ITC para organizar un sistema completo de control de calidad no deja de evidenciar su desventaja acumulada en este ámbito (Gallego, 1997).

dos, en estas firmas el control de calidad se distingue del anterior porque involucra a todas las personas de la empresa, no presenta un carácter jerárquico (que anularía su sentido último) y toma al cliente como el fin último del sistema. Ello refleja la presencia de una actitud de adaptación constante a las necesidades cambiantes de los clientes como estrategia de competitividad.

5.2. POLÍTICA EMPRESARIAL DE EMPLEO. EL GRADO DE FLEXIBILIDAD NUMÉRICA.

Dado el dilatado período de tiempo analizado (desde 1985), y el buen momento que atraviesa el sector de baldosas cerámicas, prácticamente todas las empresas entrevistadas han realizado nuevas contrataciones. Sin embargo, no todas han aumentado su plantilla en términos netos desde 1985. Así, entre una quinta parte (según los empresarios) y un tercio (según los trabajadores) del colectivo empresarial ha disminuido su plantilla desde ese año, siendo de destacar que ninguna de las empresas líderes la ha disminuido. Además, la totalidad de líderes tipo II la ha aumentado de forma continuada.

Las formas contractuales utilizadas para afrontar las nuevas contrataciones son las diferentes modalidades de contratos temporales, todos ellos a jornada completa, siendo escaso el porcentaje de empresas que ha optado por contratos fijos de entrada (21,1% según las empresas, 5,6% según los trabajadores), así como el de aquellas que han optado por situaciones de trabajo irregular. De este modo, un 89,5% del total de empresarios y un 94,4% del total de trabajadores entrevistados indican que en su empresa se ha optado por contratos temporales para afrontar las nuevas contrataciones, siendo del orden del 20% las empresas que han optado por contratos en formación o en prácticas.

En relación con estos trabajadores, la estrategia de ajuste en el tiempo que se ha seguido ha consistido en sustituirlos por otros trabajadores temporales, en unos casos, y en renovar el contrato hasta el límite legal (3 o más años) en el resto. De este último grupo, una parte se convierte en fijo y otra es sustituida por otros trabajadores. Es de destacar (según revelan las respuestas de los trabajadores) el interés de la empresa por prolongar todo lo posible la situación de temporalidad, incluso aunque ello vaya asociado a una elevada esperanza de continuidad. De ahí que lo más habitual sea la renovación de los contratos temporales hasta el límite legal. En ocasiones, llegado este momento, se ofrece al trabajador la posibilidad de ser contratado en otra empresa del grupo. Incluso hay casos de trabajadores que son contratados temporalmente por la misma empresa después de transcurrido un cierto lapso temporal desde que no se les renovó el contrato.

No resulta extraño pues hallar elevadas tasas de temporalidad en las empresas del sector (véase cuadro III.12), aunque la situación a mediados de los noventa era muy diversa en función del dinamismo económico de la organización. En las empresas con una plantilla de mayor antigüedad (que no la han aumentado o que incluso han experimentado reducciones de la misma) la práctica totalidad de sus trabajadores suelen ser fijos. Por contra, en aquellas otras que han aumentado el volumen de la plantilla, aparecerán porcentajes variables de temporalidad. De acuerdo con las respuestas empresariales, los porcentajes de temporalidad oscilan entre el 25 y el 35% como media en los distintos grupos de empresas, alcanzándose las mayores tasas en las empresas no líderes (a pesar de la mayor variedad de situaciones), seguidas de las líderes tipo II. En este último caso ello viene favorecido por el aumento continuado de la plantilla que tales empresas han experimentado.

Cuadro III.12: Distribución de las empresas según tasa de temporalidad (% verticales)

| | Trabaj. | Empresas | | | | |
|--------------|---------|----------|---------|----------------|-----------------|----------------|
| | | Total | Líderes | Líderes Tipo I | Líderes Tipo II | Resto empresas |
| 0-10% | 38,9 | 21,1 | 11,1 | 20,0 | - | 24,1 |
| 11-25% | 27,8 | 18,4 | 44,4 | 40,0 | 50,0 | 10,3 |
| 26-50% | 11,1 | 42,1 | 44,4 | 40,0 | 50,0 | 41,4 |
| 51-100% | 13,9 | 15,8 | - | - | - | 20,7 |
| Ns/Nc | - | 2,6 | - | - | - | 3,4 |
| Media | 25,0 | 33,6 | 28,3 | 25,0 | 32,5 | 35,4 |
| Desv. típica | 22,4 | 20,6 | 14,2 | 14,2 | 13,0 | 22,0 |

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas a trabajadores y empresarios.

La porción de trabajadores temporales ha aumentado en buena parte de empresas desde 1985 (en un 55,6% del total según los trabajadores y en un 36,9% según los empresarios), mientras que sólo en muy pocos casos ha disminuido. Esto es lógico atendiendo a la coincidencia en este período de dos circunstancias: la expansión del sector, por una parte, y el cambio legislativo (facilitando la contratación temporal) y las prácticas contractuales del sector que acabamos de exponer, por otra.

En otro orden de cosas, no parecen existir diferencias sustanciales entre los puestos de trabajo ocupados por (asignados a) un trabajador fijo y uno temporal, existiendo una elevada coincidencia entre empresarios y trabajadores al respecto. Ello responde a la idea, muy extendida en el mundo empresarial, de que la temporalidad o bien no afecta al comportamiento del trabajador (42,1% de respuestas) o bien incrementa su interés en el trabajo (44,7% de empresas).

Podríamos concluir, pues, que la política contractual practicada por las empresas del sector desde 1985 no sólo persigue alcanzar una mayor capacidad de ajuste del volumen de la plantilla en función de las necesidades de producción, sino también otros objetivos, a saber: a) conseguir una mayor disponibilidad del trabajador; b) disminuir su conflictividad y c) reducir el coste de la mano de obra. Todo ello ha sido posible gracias al marco legal del período objeto de estudio y a la relativa estandarización de los puestos de trabajo que la reconversión de los años ochenta ha traído consigo. Prueba, por otro lado, del escaso interés suscitado en el sector por el nuevo paradigma industrial, que a la polivalencia y visión sistémica del trabajador, auna la necesidad de su compromiso con la empresa, lo que requiere de una relación permanente. La introducción de esta nueva dimensión introduce numerosos interrogantes en cuanto a la coherencia de la estrategia empresarial de extensión de la temporalidad a porciones cada vez mayores de la plantilla.

Mediante estas prácticas contractuales, buena parte de las empresas de baldosas cerámicas se ha dotado de un mecanismo barato de ajuste cuantitativo a la baja del volumen de sus plantillas. Sin embargo, esta necesidad de flexibilidad numérica no es una causa explicativa de las elevadas tasas de temporalidad existentes. En realidad, las firmas azulejeras se caracterizan por una elevada flexibilidad cuantitativa al alza, acompañada de una significativa rigidez a la baja. Y esto último a causa de la necesidad de cubrir los costes fijos que suponen las líneas productivas. De ahí que, si bien es verdad que la contratación temporal es utilizada como mecanismo de ajuste frente a los altibajos de la producción (acom-

pañada de otros mecanismos como la variación del número de horas extraordinarias y, en menor medida, del ritmo de trabajo), alrededor del 80% de las empresas señalan que dichos altibajos no suelen producirse.

Con todo, a raíz de una coyuntura desfavorable, o del profundo y continuado proceso de reconversión experimentado por las empresas del sector, éstas pueden hallarse ante la exigencia de reajustar y recomponer sus plantillas. En este último caso se trata de instrumentar cambios no sólo cuantitativos sino también cualitativos. Pero, ante la necesidad de prescindir de una parte de sus trabajadores²⁵, ¿qué prácticas siguen las empresas?

A partir de las entrevistas realizadas se destacan las dos vías siguientes, por orden decreciente de importancia: 1) La no renovación de contratos temporales, vía privilegiada por las empresas (la mayoría) con una parte importante de trabajadores temporales; 2) junto a esta vía (cuando la opción se agota y en aquellas empresas donde todos son fijos) se recurre a jubilaciones anticipadas, bajas incentivadas y, en menor medida, a despidos individuales y expedientes de regulación de empleo, así como aprovechar las jubilaciones y bajas que se producen de cara a la reducción y recomposición de la plantilla. Este segundo conjunto de instrumentos está asociado al proceso de reconversión como forma de desprenderse de los trabajadores de mayor edad, los que a su vez presentan dificultades superiores de adaptación y mayores derechos adquiridos²⁶.

5.3. ASIGNACIÓN DE FUNCIONES Y TAREAS. EL GRADO DE FLEXIBILIDAD FUNCIONAL.

La superposición de dos tipos de demarcaciones, una de carácter horizontal (entre secciones productivas) y otra de carácter funcional o profesional, explican la diversidad y heterogeneidad de puestos de trabajo y, en consecuencia, de trabajadores. El resultado de todo esto es una elevada especialización de los trabajadores, acompañada de una asignación de tareas calificada como rígida.

El reparto de funciones entre los trabajadores de las empresas del sector se encuadraría, sólo con muy ligeros matices, dentro de una lógica de "organización funcional" del trabajo según la cual existe una delimitación bastante rígida entre dos colectivos de trabajadores atendiendo al tipo de operaciones desarrolladas (trabajo directo y trabajo indirecto). Diríamos, utilizando las cuatro categorías de operaciones definidas por Héran y Capdeville (1993: 83 y ss.), que los obreros se encargan (casi exclusivamente) de las operaciones de producción de productos, las acciones de intervención y prevención corren a cargo de los técnicos, mientras que a los encargados se les atribuye la generación y el tratamiento de la información. Estos últimos actúan como puente tanto entre el jefe de producción y el tajo, como entre los técnicos y el proceso de producción. Es por ello que tienen un papel destacado en la asignación de tareas, en el control del trabajo y en la resolución de problemas técnicos.

Junto a este reparto de funciones, una acusada especialización en el seno de ambos colectivos de trabajadores acaba de definir el reparto del trabajo en el sector. En el caso de

²⁵ No olvidemos, sin embargo, que el 44,7% de empresarios y el 25% de trabajadores afirman que la plantilla de su empresa no se ha reducido nunca desde 1985.

²⁶ Tampoco podemos desdeñar la importancia cuantitativa de los expedientes de regulación de empleo que han afectado anualmente entre el 4 y el 7% del total de trabajadores del sector entre 1986 y 1991 (según información publicada por la COCIN de Castellón).

los obreros y encargados, por secciones productivas, mientras que en el de los técnicos, por áreas funcionales. Especialización ésta que va mucho más allá en el seno de cada una de las mencionadas secciones productivas y áreas funcionales.

Un análisis detenido del organigrama de puestos de trabajo recogido en el estudio elaborado por PSICOTEC (1994), así como algunas de las respuestas de los entrevistados, corroboran esta descripción general y obliga a añadir algunos matices complementarios.

La no asignación a los obreros de operaciones anexas a la producción queda confirmada en diversas ocasiones a lo largo de la mayor parte de las entrevistas realizadas. Concretamente, al indagar acerca del papel de los encargados en las operaciones anexas a la producción, rápidamente y de forma generalizada (incluso sin excesivas diferencias entre tipos de empresas) se les encuadra en las mismas. Así, su papel en el control del trabajo de los operarios, en la organización de las tareas y en la resolución de problemas técnicos es calificado de importante o muy importante, salvo en contadas excepciones, por parte de los empresarios²⁷. Por otra parte, cuando se pregunta acerca de quién se encarga de una serie de operaciones distintas a la producción de bienes (control de calidad, mantenimiento y diseño), la respuesta mayoritaria apunta en la misma dirección, esto es, la no incursión de los obreros en este tipo de tareas (con algunas salvedades en el control de calidad y también en el mantenimiento) y, en consecuencia, la elevada especialización (funcional) antes aludida.

Ahora bien, tanto en términos de control de calidad como en lo relativo a las operaciones de mantenimiento, las respuestas de los trabajadores definen un mayor grado de participación que la que se desprende de las respuestas empresariales. Los trabajadores sostienen que en un 63,9% de las empresas participan en el control de calidad y en un 52,8% en el mantenimiento. Por contra, los empresarios afirman que dicha participación es más reducida: 36,8% y 2,6%, respectivamente. Estas diferencias no son atribuibles exclusivamente a algún tipo de sesgo muestral, sino que son el resultado lógico de un infrareconocimiento empresarial de la participación real del trabajador en estas funciones. Con todo, esta constatación no invalida la interpretación más general presentada más arriba. Concretamente, la presencia de un equipo especializado y/o de los encargados asumiendo el protagonismo principal, es el elemento explicativo clave no sólo del papel secundario atribuido a los operarios en estas operaciones, sino también de la propia valoración empresarial. Sólo cuando ciertas empresas aprecian las trabas que el modelo de organización funcional del trabajo supone para seguir avanzando en términos de calidad, variedad y gestión de la producción, aparecerán los primeros esfuerzos por ampliar la esfera de actuación de los obreros hacia tareas distintas a las tradicionales de alimentación, fabricación, transporte y almacenamiento. Las carencias y la necesidad de reorganización, junto a los cambios organizativos que empiezan a instrumentarse, es lo que explica el incipiente (aunque todavía parcial) reconocimiento empresarial.

Esto último se hace notar en las operaciones de control de calidad. La diversidad empresarial en cuanto a la preocupación y esfuerzo en materia de control de calidad acaba traduciéndose en una desigual participación de la mano de obra directa en el control de calidad, así como en un distinto reconocimiento de la misma. A mayor preocupación y esfuerzo empresarial, mayor participación y mayor reconocimiento.

²⁷ Más matizada es la valoración que los propios trabajadores asignan a la importancia de los encargados en este tipo de funciones. Y ello porque aprecian la participación de otros mecanismos en el control de su trabajo (automatización) y en la resolución de problemas técnicos (equipo de mantenimiento y empresas externas), así como las regularidades en la distribución de tareas en el seno de cada sección o equipo de trabajo.

A partir de las respuestas de los empresarios, podemos afirmar que un pequeño colectivo de firmas, básicamente las empresas líderes tipo II, han cubierto una buena parte del trecho necesario para mejorar su sistema de control de calidad, lo que se ha traducido en un progresivo distanciamiento del modelo de organización funcional del trabajo, ampliando el tipo de tareas que desarrollan sus operarios hacia las operaciones de control de calidad. Lo que viene acompañado de un mayor reconocimiento empresarial de esta circunstancia²⁸. Ahora bien, este mismo resultado, al menos desde la perspectiva empresarial, no tiene lugar en las operaciones de mantenimiento, en las que a pesar de que el 52% de los trabajadores afirma que en su empresa participan (los operarios) en este tipo de operaciones, ésta en ningún caso alcanza el reconocimiento empresarial.

Resulta evidente que la participación en ámbitos distintos a la estricta producción es escasa y, con frecuencia, no reconocida. Sólo ante determinadas necesidades empresariales (como en el caso del control de calidad), y cuando ello se acompaña de una concienciación empresarial, se intenta romper con la dinámica predominante. Sin embargo, ni el cambio de percepciones ni el de comportamientos resultan fáciles.

Esta misma lógica es la que explica la escasa participación de los operarios en aspectos tales como los cambios en la organización del trabajo, la mejora del producto y la introducción de nuevos productos. A este nivel, podemos apreciar cómo la dinámica general se rompe en aquellos aspectos en los que el interés del trabajador es mucho más directo y cuenta con un cierto respaldo legal o institucional (la organización del trabajo), lo que redundaría en una más intensa acción sindical. También ocurre cuando la empresa cambia su actitud potenciando la aportación de sugerencias por parte de los trabajadores (la mejora del producto), lo que se traduce en un interés del trabajador por participar (véase cuadro III.13).

Cuadro III.13: Participación de los trabajadores en distintos ámbitos (% verticales)

| | Cambios de organización del trabajo | Mejora del producto | Introducción de nuevos productos |
|--|-------------------------------------|---------------------|----------------------------------|
| Ninguna participación | 55,6 | 58,3 | 80,6 |
| Se informa a los trabajadores | 36,1 | 27,8 | 13,9 |
| Se discuten los cambios con los trabajadores | 11,1 | - | - |
| Se potencia la aportación de sugerencias | 2,8 | 16,7 | - |
| Interés del trabajador por sugerir | 19,4 | 22,2 | - |
| Ns/Nc | - | - | 5,6 |

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas a trabajadores.

²⁸ Reconocimiento que alcanza al 50% de las empresas líderes tipo II. Por otra parte, si bien es este colectivo empresarial el que da los primeros pasos hacia un cambio en el modelo de organización del trabajo, no podemos pasar por alto que un 20% de las empresas líderes tipo I y un 10% del "resto de empresas" también están avanzando en la misma dirección, aunque de manera más tímida.

Pero, como se ha advertido anteriormente, junto a esta división del trabajo de carácter funcional se practica una fuerte división del trabajo de carácter horizontal. El resultado de todo esto es un alto grado de especialización y una cierta rigidez funcional. Y esto último puesto que, según empresarios y trabajadores, la reasignación de tareas no es lo habitual en las empresas azulejeras.

La mayor parte de los empresarios entrevistados (en un 86,8% de sus respuestas) califican de rígida la división y asignación de tareas entre los trabajadores dentro de la empresa (en el sentido de que cada trabajador realiza siempre la misma tarea o el mismo grupo de tareas), mientras que únicamente un 10,5% la califica como flexible. La respuesta es mucho más contundente en el caso de las empresas líderes, entre las que no existe ningún caso de asignación flexible de tareas. También los trabajadores coinciden en esta apreciación. Pero, ¿es esta situación fruto de una estrategia empresarial o responde a restricciones legales o de otro tipo? Para contestar a esta cuestión es necesario considerar dos elementos esenciales: las categorías profesionales y lo pactado en la negociación colectiva. Pero ni unas ni el otro impiden la flexibilidad funcional (Gallego, Picher y Tomás Carpi, 1996).

Resulta obligado concluir que la movilidad de los trabajadores en el seno de la empresa es posible; y las disposiciones del convenio (pactadas por ambas partes), al tiempo que garantizan derechos de los trabajadores, posibilitan cuantas reorganizaciones resulten necesarias. Si la realidad en las empresas azulejeras se caracteriza por la escasa movilidad de los trabajadores, ello es fruto de la estrategia empresarial, en concreto de la conjunción de dos factores: la especialización de los trabajadores en su sección, por una parte, y la reducción del volumen de las plantillas al mínimo posible, por otra. Este ajuste a la baja del tamaño de la plantilla supone que al producirse un vacío temporal en alguna sección éste es cubierto mediante horas extraordinarias de algún otro trabajador de la sección que ya conoce el oficio. Las disposiciones del convenio juegan un papel mucho más secundario en la explicación de esta estrategia empresarial.

5.4. RETRIBUCIONES SALARIALES Y CONDICIONES DE TRABAJO.

En la realidad actual del sector cerámico apreciamos la compatibilidad de los dos fenómenos siguientes. Por una parte, una alta preocupación empresarial por la reducción de los costes laborales, interés que puede ser calificado de "mucho" o "bastante" en el 83,4% de las empresas según los trabajadores. Por otra, la existencia de unas retribuciones monetarias elevadas en relación a la media industrial en el País Valenciano, acompañadas de unas condiciones de trabajo que no son inferiores a la mencionada situación media.

Lo anterior resulta comprensible atendiendo a la vía utilizada por las empresas para alcanzar la reducción de los costes laborales, que no es ajena al buen momento económico por el que atraviesa el sector ni a la presión institucional que supone la presencia y acción sindical en el mismo. Por otra parte, un intenso proceso de capitalización y una significativa renovación de plantillas (caracterizada por la incorporación de nuevos efectivos con contratos más baratos y sin derechos adquiridos) son factores que, junto a la reducción del tamaño de las mismas al mínimo imprescindible, permiten disminuir los costes laborales sin que ello se acompañe de una degradación de las retribuciones y condiciones de trabajo. Además, este empeño por reducir costes laborales tampoco se ha traducido en el recurso al trabajo clandestino.

Ahora bien, lo que sí que ha tenido lugar es un aumento en la dispersión salarial (en coherencia con la profundización en la segmentación laboral del sector). Dos factores refuerzan este fenómeno. Primero, el aumento en el recurso a la contratación temporal y el ahorro de costes que ello supone. Parece ser que las diferencias entre las retribuciones de los operarios fijos y los temporales derivan exclusivamente de razones legales (antigüedad y primas y derechos adquiridos), no superando el 25%²⁹. Pero segundo, y más importante, la política de un 47,2% de empresas (según los trabajadores) de pagar más a unos trabajadores que a otros (al margen de razones legales o de convenio), lo que es coherente con la existencia de negociaciones individuales sobre salarios y primas en buena parte de los establecimientos azulejeros.

En cuanto a la jornada, debemos señalar que si bien ésta difícilmente varía en función de las necesidades de producción, en el grueso de empresas se realizan turnos rotativos (aunque no siempre afectan a todos los trabajadores de las secciones de producción), y en todas ellas existen horas extraordinarias. Pues bien, la importancia que en la negociación adquieren salarios, primas y derechos adquiridos, además de la inclusión en convenio de plusas, son elementos que evidencian el importante peso que las cuestiones retributivas tienen en el contenido global de la negociación, tanto colectiva como a nivel de empresa. Factores, todos estos, que contribuyen a garantizar un cierto nivel en las retribuciones del sector.

La mayoría de los trabajadores entrevistados (83,4%) ponen de relieve la existencia de riesgos para la salud o de accidente laboral³⁰, aunque suelen minimizar su importancia (un 55,6% los califica de poco importantes y otro 27,8% de importantes). En términos generales, estas apreciaciones pueden derivar de una minusvaloración del riesgo real existente, pero también son fruto de la existencia, en casi todas las empresas, de medios para protegerse (que generalmente son calificados de suficientes, lo que no impide que en un 27,8% de los casos sean apreciados como insuficientes), así como de la realización de controles en la mitad de firmas (cuando son solicitados) que también son considerados suficientes. Tras esta situación hallamos tanto una dirección empresarial que no suele presionar para que se trabaje en malas condiciones (sólo ocurre así en el 8,3% de las empresas), como una activa acción sindical en esta dirección.

5.5. PROCESO DE APRENDIZAJE Y FORMACIÓN DE LA MANO DE OBRA.

La importancia de las cualificaciones laborales en las empresas azulejeras en el contexto actual es incuestionable. Además, las empresas van siendo conscientes de este aspecto. Concretamente, el 100% de las empresas líderes y alrededor del 80% del resto de empresas consideran que la cualificación de su mano de obra es un elemento importante o muy importante en la determinación del nivel de competitividad empresarial. Un conjunto de factores confluyen, desde los años ochenta, para generar una profunda alteración en las tareas laborales y el consiguiente proceso de readaptación de las cualificaciones laborales

²⁹ Si bien éste es el resultado que deriva de nuestras entrevistas, la composición sesgada de la muestra de trabajadores entrevistados impide trasladarlo sin reservas a la totalidad del sector.

³⁰ Los trabajadores que sostienen la existencia de riesgos (sean o no calificados como muy importantes) se refieren a todos los tipos de riesgos que les propusimos: de accidente laboral (70%), de contaminación ambiental (46,7%), de exceso de ruidos (60%) y manejo de sustancias tóxicas (33,3%). Lógicamente, su distribución entre las secciones de trabajo no es homogénea.

preexistentes. La introducción de maquinaria avanzada, el desarrollo de sistemas de control de calidad cada vez más sofisticados, la disminución en el tamaño de las series y la creciente inserción internacional de las empresas azulejeras son los principales de estos factores.

Ahora bien, un tratamiento adecuado de las cualificaciones laborales y la formación requiere retomar la diversidad interna de las plantillas de estas empresas, asociada a un intenso proceso de división del trabajo y especialización. Por ello recurriremos a la distinción de dos colectivos de trabajadores: la mano de obra directa (operarios de producción) y la mano de obra indirecta (mandos intermedios, personal de mantenimiento, diseño, laboratorios, ...).

Una primera diferencia entre ambos colectivos de trabajadores reside en la importancia relativa de la experiencia laboral y la formación en el proceso de adquisición de las cualificaciones laborales. Así, el aprendizaje laboral de la mano de obra directa descansa fundamentalmente en la experiencia laboral, siendo mínimas las necesidades de formación. Por contra, las cualificaciones laborales de mandos intermedios y técnicos requieren tanto de una formación externa a la empresa (que evidentemente es de un nivel superior a la de la mano de obra directa) como de un período de experiencia laboral con el que completar la formación teórica recibida. Estas diferencias, perceptibles en la selección de nuevos trabajadores, quedan plasmadas en el nivel de formación que presentan ambos colectivos³¹ y, a su vez, reaparecen en el proceso de recualificación laboral llevado a cabo a estímulos de los cambios experimentados por el sector.

El cuadro III.14 ofrece una imagen más nítida del proceso de aprendizaje laboral de la mano de obra directa de las empresas cerámicas, al tiempo que permite captar la diversidad interempresarial en lo relativo al nivel de exigencia en materia de cualificación laboral impuesto a sus trabajadores. Destacaremos cuatro cuestiones de particular interés. Primera, la vía principal de adquisición de las cualificaciones necesarias para el desarrollo de las tareas de producción continúa siendo la práctica en el puesto de trabajo con la orientación de un profesional (otro trabajador). Segunda, en la mayor parte de puestos de trabajo a pie de fábrica no se requiere un nivel de formación académica superior a la EGB. Tercera, la existencia de una creciente sensibilidad empresarial por reforzar el pilar de la formación de sus operarios, tanto la vía académica como a través de cursos específicos. Sin embargo, esta apreciación no se ha traducido en cambios radicales en el proceso de aprendizaje efectivamente instrumentado en la actualidad, como queda recogido en las respuestas de los trabajadores. Y cuarta y última, esta sensibilidad no es general a todo el colectivo empresarial, detectándose diferencias que nuevamente profundizan las distancias entre las empresas líderes, especialmente las de tipo II, y el resto de organizaciones productivas. Entre las primeras ha calado con mayor intensidad la necesidad de reforzar el nivel de formación de los operarios, así como la conveniencia de recurrir a los cursos de formación específica (en este último extremo sólo entre las líderes tipo II).

³¹ La formación académica de la mano de obra directa es de menor entidad que la de los mandos intermedios. Según un estudio centrado en el sector de pavimentos y revestimientos cerámicos (PSICOTEC, 1994), un 71% de los operarios tenía como máximo el graduado escolar, y otro 25% contaban con un nivel de formación profesional o bachillerato, frente a un 46% y 27% de los mandos intermedios en ambos niveles respectivamente. A lo que cabría añadir otro 25% de los mandos intermedios con formación universitaria (media o superior).

Cuadro III.14: Formas de adquisición de la cualificación necesaria para realizar satisfactoriamente las tareas en las empresas de pavimentos y revestimientos cerámicos (% verticales)

| | Trabaj. | Empresas | | | | |
|----------------------------------|---------|----------|---------|----------------|-----------------|----------------|
| | | Total | Líderes | Líderes Tipo I | Líderes Tipo II | Resto empresas |
| Necesario cierto nivel educación | 5,6 | 47,4 | 66,7 | 60,0 | 75,0 | 41,4 |
| EGB | 5,6 | 10,5 | 11,1 | - | 25,0 | 10,3 |
| FP I | - | 7,9 | 11,1 | - | 25,0 | 6,9 |
| FP II | - | 15,8 | 22,2 | 40,0 | - | 13,8 |
| Ns/Nc | - | 21,1 | 33,3 | 20,0 | 50,0 | 17,2 |
| Cursos de formación específica | - | 21,1 | 44,4 | 20,0 | 75,0 | 13,8 |
| Impartidos por la empresa | - | 18,4 | 33,3 | 20,0 | 50,0 | 13,8 |
| Externos a la empresa | - | 10,5 | 33,3 | 20,0 | 50,0 | 3,4 |
| En el puesto de trabajo | | | | | | |
| Con orientac. de profesional | 100,0 | 92,1 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 89,7 |
| Sin orientac. de profesional | 2,8 | - | - | - | - | - |
| Ns/Nc | - | 5,3 | - | - | - | 6,9 |

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas a empresarios y trabajadores.

Resulta lógico, pues, que las empresas cerámicas, al contratar nuevos trabajadores, atiendan tanto a la experiencia profesional como al nivel de formación académica de los candidatos; y que sean las empresas líderes las que se decanten más por la formación académica (77,8% de respuestas) que por la experiencia profesional (55,6% de respuestas).

Por otro lado, los cambios técnico-organizativos que han experimentado las empresas cerámicas desde los años ochenta han sido de tal entidad que el 88,9% de los trabajadores entrevistados sostiene que ha variado el tipo de tareas desarrolladas. Se trata de tareas cualitativamente diferentes de las anteriores, por lo que les resulta difícil pronunciarse acerca de si en la actualidad éstas son más o menos complejas que antes. Si bien el cambio técnico-organizativo no ha afectado uniformemente a todas las secciones productivas, la modificación que ello ha imprimido a las tareas ha consistido, en términos generales, en una disminución del trabajo físico acompañado de un aumento de las funciones de vigilancia y control. Evidentemente, estas alteraciones han exigido un reciclaje del personal que, en consonancia con el proceso de aprendizaje descrito, ha sido desarrollado en todos los casos en el propio puesto de trabajo con la ayuda de otros compañeros. Sólo un 4,8% de los trabajadores entrevistados declara que en su empresa este mecanismo de recualificación se ha acompañado de (ha sido reforzado mediante) cursos de formación. Podemos concluir, pues, que la transformación del proceso de aprendizaje en los niveles inferiores de la escala laboral es muy tenue, a pesar de que las necesidades apremian.

Los efectos generados por la introducción de maquinaria tecnológicamente más avanzada, por el desarrollo del sistema de control de calidad, por la consolidación de la presencia en los mercados internacionales y por la reducción del tamaño de las series, se han traducido en niveles diferenciados de presión hacia el incremento de formación de la mano de obra (incluso en lo relativo a los colectivos laborales sobre los que recaen dichas necesidades de formación), así como en variadas estrategias empresariales de recualificación, en función del propio talante y concepción empresariales.

En este caso, como en tantos otros, el desmarque corre a cargo de las empresas líderes tipo II, que, sin excepción, instrumentan una respuesta en la que se compagina una reorganización empresarial y un refuerzo en la formación de la mano de obra, apostando por una salida más completa que el resto de empresas a las necesidades de recualificación. Estas empresas no sólo buscan las vías para mejorar la formación de sus técnicos y mandos intermedios, contratando nuevo personal especializado y ofreciendo cursos de formación a los efectivos con los que ya cuentan, sino que además completan la vía tradicional de aprendizaje laboral de algunos de sus operarios con el seguimiento de cursos y sometiéndoles a un proceso de aprendizaje con la ayuda de encargados o técnicos ya formados.

En el resto de empresas, incluyendo las líderes tipo I, los comportamientos suelen ser menos sofisticados, al tiempo que más variados. Lo primero porque no se activan todas las vías a las que recurren las empresas tipo II, así como porque los conductos utilizados sólo en muy pocos casos acaban afectando a la mano de obra directa. Lo segundo porque sólo unas pocas empresas de estos colectivos empiezan a avanzar en la dirección de ofrecer una respuesta más sofisticada que los mecanismos tradicionales de aprendizaje laboral frente a las necesidades de recualificación.

No podemos pasar por alto la importancia del entorno territorial en la provisión de trabajadores cualificados, así como en las posibilidades empresariales para solventar adecuadamente las necesidades crecientes de recualificación de sus trabajadores. En el caso concreto del territorio azulejero, la progresiva consolidación de un sistema local de formación cada vez más completo en el ámbito de la rama cerámica (como veremos en una sección posterior), unido a la existencia de un mercado local de trabajo que proporciona trabajadores de los distintos grupos profesionales (dotados de las cualificaciones necesarias), contribuyen a solventar diversos problemas: a) la conformación de plantillas adecuadas; b) las necesidades de recualificación laboral por parte de las empresas y c) la recolocación de los trabajadores que han perdido su puesto de trabajo (lo que no es ajeno al buen momento atravesado por el sector).

Aunque existan carencias o aspectos susceptibles de mejora, los resultados de este entramado institucional son claramente positivos. Por ejemplo, si bien las empresas señalan la existencia de dificultades para encontrar personal capacitado (el 100% de las empresas líderes tipo II, el 20% de las líderes tipo I y el 55,2% del resto de empresas), sobre todo en las secciones de producción y comercialización, éstas suelen sentirse satisfechas con la formación de su plantilla (75% de las empresas líderes tipo II, 100% de las líderes tipo I y 65,5% del resto de empresas) y no suelen ser capaces de señalar las razones que fundamentan las mencionadas dificultades³². Además, en el seno de este entramado laboral-formativo territorial resultan posibles las estrategias de las empresas que ofrecen una respuesta más sofisticada al reto de la readaptación laboral.

³² En general, dichas dificultades están asociadas al buen momento atravesado por el sector (con la consiguiente absorción acelerada de los trabajadores mejor preparados), a la relativamente elevada exigencia empresarial en el proceso de selección y a los cambios experimentados por las firmas cerámicas en los últimos lustros. Por otra parte, cabe destacar que las diferencias entre las empresas líderes tipo II y el resto de firmas azulejeras no sólo atañen al tipo de respuesta ofrecida ante la necesaria recualificación de sus trabajadores, sino también a su mayor exigencia en la selección de personal, lo que incrementa las dificultades para llevarla a buen término.

5.6. DINÁMICA Y GESTIÓN EMPRESARIAL.

Para entender el tamaño empresarial que predomina en el sector cerámico (y la diversidad existente a este respecto), el dinamismo reciente del sector, la mejora sensible en la cualificación de la gerencia y el propio sistema de gestión empresarial, es necesario reflexionar brevemente sobre un conjunto de procesos de diferente naturaleza que han definido la dinámica de creación y destrucción de empresas en las últimas décadas. Como todos estos procesos se ven condicionados por la propia naturaleza del proceso de producción, resulta aconsejable comenzar por una breve consideración de este último aspecto.

La producción azulejera se realiza básicamente a través de un proceso de flujo continuo. Además de que ello condiciona la forma principal de mejorar la productividad e impone serias restricciones a la fragmentación del proceso productivo, también comporta elevadas barreras de entrada (en la forma de fuertes inversiones) con respecto a otros sectores tradicionales de la industria valenciana, aunque muy inferiores (como consecuencia de las menores indivisibilidades productivas) a otras industrias de proceso como la petroquímica o la siderurgia. El tipo de maquinaria utilizada (sobre todo la capacidad de los hornos) define el tamaño mínimo de la unidad productiva y hace del número de hornos instalados el principal determinante de la capacidad productiva.

Sin embargo, existe otra fuente esencial de barreras de entrada en el sector que deviene crucial desde inicios de los años ochenta. Nos referimos a las crecientes necesidades de conocimiento e información que se requieren para el desempeño de esta actividad.

Estos dos tipos de barreras de entrada son esenciales para entender la dinámica de creación y destrucción de empresas en este sector-territorio y las posibilidades de acceso a la condición de empresario de los diferentes individuos pertenecientes a las empresas.

5.6.1. Dinámica empresarial.

La fuerte reconversión tecnológica, organizativa y de gestión experimentada por el sector desde principios de los ochenta ha estado presidida por intensos procesos de recomposición empresarial y sectorial. Puede decirse que la dinámica reciente de creación y destrucción de empresas azulejeras está marcada por cuatro procesos básicos³³:

1. LA CONSOLIDACIÓN DE LA ZONA COSTERA. El desarrollo de la capacidad productiva (en los años sesenta y setenta) en la zona de Nules-Vila-real-Almazora-Castellón, de la mano de algunas relativamente grandes empresas, se intensificó en la década de los ochenta y primeros noventa con el espectacular crecimiento de algunas de estas firmas y con la aparición de otras nuevas, especialmente en la zona de Vila-real-Nules. Todas estas empresas han introducido un nuevo estilo de gestión empresarial y una mayor preocupación por la racionalización, formación, investigación y comercialización.

2. EL DESIGUAL DINAMISMO DE DOS SUBÁREAS INTERIORES. Ante los retos que comportaron las innovaciones de los años ochenta y noventa, l'Alcora y su área de influencia se ha visto afectada por un intenso proceso de cierre de empresas obsoletas y de aparición de nue-

³³ Para un análisis exhaustivo de la naturaleza, factores explicativos e importancia de estos procesos, véase Gallego, Picher y Tomás Carpi (1996: 509-518).

vas organizaciones, mientras que en la zona de Onda se ha experimentado una renovación y dinamismo empresarial muy inferior (Membrado, 1991: 86-88; Gallego, Picher y Tomás Carpi, 1996).

3. EL «DESPRENDIMIENTO SELECTIVO». Se trata del proceso reciente de creación de nuevas empresas por la iniciativa de directivos o cuadros de empresas cerámicas. Ello refleja el carácter mucho más selectivo que ha adquirido en las tres últimas décadas el proceso de creación de empresas por antiguos asalariados, en coherencia con la elevación de las barreras de entrada. Por ello, el «modelo» más frecuente de constitución de empresas por esta vía consiste en la asociación de varios directivos (normalmente un director comercial y un director o jefe de fábrica) que abandonan las empresas en las que trabajan para fundar la suya propia. La iniciativa suele partir del ejecutivo especializado en el ámbito comercial, siendo habitual el concurso de un tercer socio capitalista.

4. EL RELEVO GENERACIONAL. Comporta normalmente el acceso a la gerencia de los descendientes de antiguos empresarios del sector. Teniendo en cuenta, de un lado, que el cambio generacional no suele traer consigo la separación entre propiedad y gerencia (allí donde ésta no existía ya anteriormente) y, de otro, que dicho cambio suele suponer el traspase del patrimonio empresarial-familiar a varios descendientes, se entenderá que constituya una fuente potencial de conflicto (y de desaparición de empresas), pero también un acicate para la modernización del sector, especialmente en las zonas de mayor tradición cerámica. Ambos procesos (que se constatan en la zona de Onda), lejos de ser excluyentes, se refuerzan mutuamente y definen un importante proceso de selección empresarial.

Estos procesos de creación-destrucción de empresas han contribuido al rejuvenecimiento del tejido empresarial y a un mayor acceso a la financiación externa y a la intensificación de las relaciones con el sistema financiero, en un sector donde ha sido habitual la autofinanciación y la reinversión de beneficios (Gallego, Picher y Tomás Carpi, 1996).

5.6.2. Cualificación de la gerencia.

En las áreas de gestión y dirección de empresas existe una insuficiencia de formación de los recursos humanos de la firma azulejera (CEP, 1993: 11). Sin embargo, el 47% de los directivos y el 46% del personal de los departamentos técnicos tiene estudios universitarios (más del 70% en ambos casos si sumamos los titulados de grado medio) (MAMPA-SO, 1994). Estos resultados reflejan las dos caras de la cuestión que nos ocupa, a saber: a) la naturaleza del sector y el esfuerzo de modernización empresarial requieren de una elevada cualificación de la gerencia, cuyo nivel actual es manifiestamente mejorable y b) el entramado institucional de apoyo a la formación de la zona y la creciente concienciación de los empresarios sobre la importancia de la misma han elevado notablemente los niveles de formación del personal técnico y gerencial en los tres últimos lustros.

Ahora bien, el bastante elevado nivel de formación del personal directivo de estas empresas no siempre implica una mejora paralela en la profesionalización y en la gestión de las mismas, pudiéndose distinguir dos tipos de comportamientos empresariales:

1. Empresas líderes. Su consolidación en la zona costera corre pareja a la conformación de estructuras profesionalizadas desde la doble perspectiva de la incorporación de profesionales a los órganos de dirección y de separación de la propiedad y la gestión.

Proceso coherente no sólo con el nuevo estilo empresarial que vehiculan estas iniciativas, sino en muchos casos con su propia falta de experiencia previa en el sector.

2. En el "resto de empresas" las mejoras en los niveles de formación del personal directivo son en buena medida el resultado del relevo generacional que se está produciendo en ellas y del "desprendimiento de cuadros". Pero mientras este relevo generacional está comportando una mayor profesionalización en la alta dirección por el superior nivel de estudios de muchos de los nuevos empresarios, no puede decirse lo mismo de la profesionalización de la gestión (separación entre propiedad y dirección de la empresa).

En fin, todas estas transformaciones explican la cada vez más habitual combinación de formación práctica y teórica en los empresarios de la zona estudiada (un 66% de los empresarios entrevistados afirma tener formación práctica y un 63,2% formación teórica), al tiempo que nos colocan en condiciones de entender el sistema de gestión empresarial.

5.6.3. Estructura gerencial y sistema de gestión empresarial.

El tamaño de las empresas azulejeras y la relativa especialización y complejidad de las diferentes áreas de la organización, han llevado, progresivamente, a una estructura gerencial donde al lado del gerente o consejero delegado existen diferentes cargos directivos responsables de los diversos departamentos funcionales. Es posible distinguir, a este respecto, dos grandes estilos de organización de la dirección de una empresa azulejera: a) el estilo tradicional de dirección personal del empresario; y b) el estilo de dirección profesionalizada y colegiada. Bien entendido que la dirección colegiada mantiene relaciones de jerarquía, pero hay un conjunto de departamentos o funciones con cierta autonomía.

Ahora bien, para entender la relativa complejidad y variedad del sistema de gestión empresarial es necesario analizar la interacción que definen la organización de la gerencia y el proceso de toma de decisiones en la empresa. El cuadro III.15 nos proporciona una información valiosa para acometer dicho análisis.

Cuadro III.15: Relación que mantienen entre sí los cargos directivos de las empresas (% verticales)

| | Total empresas | TIPOS DE EMPRESAS | | | | TAMANO EMPRESARIAL | | | |
|------|-------------------|-------------------|--------|---------|-------------------|--------------------|-------|---------|--------------|
| | | Líderes | Tipo I | Tipo II | Resto empresas | 0-49 | 50-99 | 100-299 | 300 y más |
| 1. | 31,6 | - | - | - | 41,4 | 100,0 | 28,6 | 23,1 | - |
| 2. | 28,9 | 44,4 | 60,0 | 25,0 | 24,1 | 40,0 | 21,4 | 15,4 | 66,7 |
| 3. | 68,4 | 77,8 | 80,0 | 75,0 | 65,5 | 60,0 | 64,3 | 69,2 | 83,3 |
| 4. | 31,6 | 44,4 | 20,0 | 75,0 | 27,6 | 20,0 | 28,6 | 46,2 | 16,7 |
| 4.1. | 18,4 | 22,2 | 20,0 | 25,0 | 17,2 | - | 14,3 | 30,8 | 16,7 |
| 4.2. | 15,8 | 22,2 | 20,0 | 25,0 | 13,8 | - | 7,1 | 30,8 | 16,7 |
| 4.3. | 15,8 | 22,2 | 20,0 | 25,0 | 13,8 | - | 7,1 | 30,8 | 16,7 |
| 4.4. | 15,8 | 22,2 | 20,0 | 25,0 | 13,8 | - | 7,1 | 30,8 | 16,7 |
| 5. | 13,2 | 22,2 | - | 50,0 | 10,0 | 20,0 | 14,3 | 15,4 | - |
| 6. | 2,6 | 11,1 | 20,0 | - | - | - | - | 7,7 | - |

1.: Sólo hay un gerente como cargo directivo

2.: Cada responsable de área (administración, finanzas, ventas, compras, producción) se relaciona directa e independientemente con el gerente

3.: Hay reuniones de equipo de todos los cargos directivos

4.: El responsable de producción mantiene una estrecha colaboración con algunos de los responsables de otras áreas. 4.1.: Ventas;

4.2.: Compras; 4.3.: Control de calidad; 4.4.: Diseño

5.: Otras

6.: No sabe / No contesta

Nota: Las respuestas a estas preguntas no suman 100 porque las opciones no son incompatibles.

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas a empresarios.

Hay que destacar, en primer lugar, la importancia de las reuniones de equipo de todos los cargos directivos. Esto puede interpretarse como expresión de una creciente preocupación empresarial por la coordinación de las diversas áreas en la toma de decisiones y la circulación fluida de la información (en sentido horizontal y no sólo vertical como en el modelo jerárquico) como condición necesaria para la eficacia de la coordinación. Ahora bien, aunque esto supone la creación de ciertas condiciones para la implantación de sistemas colegiados de decisión y gestión, no significa su predominio efectivo en las empresas cerámicas. Así lo evidencia, por ejemplo, la diferente importancia, según grupos de empresas, de las firmas donde sólo hay un gerente como cargo directivo o donde se dan relaciones directas e independientes del gerente con cada responsable de área. En definitiva, la clave para entender adecuadamente el modelo de gestión empresarial que predomina en el sector y en cada grupo de empresas estriba en el análisis de las combinaciones que definen estos diferentes comportamientos.

Desde esta perspectiva, la hipótesis que aquí se defiende es que en el grupo de empresas líderes las frecuentes reuniones de equipo reflejan, en parte, la mayor importancia relativa de la gestión colegiada de las empresas, mientras que el hecho de que el gerente nunca sea el único cargo directivo (en contraste con muchas firmas del "resto") muestra la existencia de una mayor profesionalización y especialización funcional de la gerencia. Ahora bien, la confluencia en muchas firmas líderes de una relación directa e independiente del gerente con cada responsable funcional, junto con reuniones de equipo de estos últimos, no casa con lo habitual en los sistemas de gestión colegiada. Esto refleja la coexis-

tencia de dos patrones diferentes de comportamiento en las empresas líderes, correspondientes a dos estilos de gestión y de toma de decisiones diferentes. En suma, podemos distinguir tres modelos de gestión empresarial:

1. Empresas líderes tipo I. En ellas se combinan las relaciones directas e independientes del gerente con cada responsable de área y las reuniones de equipo de todos los cargos directivos, en un contexto donde el estilo de dirección paternalista no está ausente. El gerente resulta fundamental en la toma de decisiones y la relación con cada responsable es básica para: a) la adquisición de información por parte de aquél; b) la transmisión de órdenes a cada área y, más en general, c) la toma de decisiones y la circulación interna de la información. Además, las reuniones de equipo son subsidiarias a aquellas relaciones directas de cada responsable de área con el gerente, siendo muy tenues los intercambios interdepartamentales.

2. Empresas líderes tipo II. Estas firmas compaginan las reuniones de equipo de todos los cargos directivos con la estrecha colaboración del responsable de producción con los responsables de otras funciones de la empresa. Esto evidencia la existencia de un modelo de organización donde existen relaciones fluidas entre los diferentes departamentos de la empresa (relación horizontal). Aquí, el gerente pierde importancia en la toma de decisiones en favor del equipo directivo y tiene mucha menor importancia la dirección paternalista. De hecho, en algunas de estas empresas no existe un gerente como tal sino varios responsables de departamento que toman las decisiones de forma conjunta con el consejo de administración. Es, sin duda, este segundo «modelo» de gestión empresarial el que se encuentra más próximo de los sistemas colegiados de decisión y gestión empresarial.

3. En el "resto de empresas" el estilo de gestión y de toma de decisiones es muy diferente y puede ser caracterizado como sigue: a) predominio de las empresas donde sólo existe un gerente como cargo directivo, lo que se explica tanto por su menor tamaño empresarial como por la propia visión del mundo y estilo empresarial marcadamente paternalista; b) unas reuniones de equipo en el seno de organizaciones fuertemente jerarquizadas, donde existe una clara asimetría entre el gerente y otros responsables de inferior nivel subordinados al mismo. Esta situación es coherente con la frecuente coincidencia en la misma persona de la condición de gerente, propietario de la empresa y único ejecutivo. De ahí la menor participación en la toma de decisiones (según lo que cabría esperar de acuerdo con su cargo) de los directivos o responsables de área no propietarios. Por último, a veces las reuniones de equipo de todos los cargos directivos como la única forma de relación entre estos últimos refleja una mayor integración de las funciones directivas y una más intensa colaboración interdepartamental en la toma de decisiones. Pero en otras ocasiones estas reuniones son expresión del reparto de los cargos directivos entre la familia propietaria de la firma, asociado frecuentemente al relevo generacional.

6. DIVISIÓN SOCIAL DEL TRABAJO: **REDES EMPRESARIALES Y SISTEMA LOCAL DE INNOVACIÓN**

En esta sección se analiza la organización productiva en el espacio como reflejo de las economías de aglomeración y la «mediación» que ejerce esta organización en la tensión existente entre competencia y cooperación en el sector de cabecera.

Primero estudiaremos las relaciones inter-industriales entre los diferentes subsectores de la rama cerámica a partir del análisis de la subcontratación y de las relaciones con los proveedores del subsector azulejero. Para ello se recurrirá al concepto de red empresarial y de cadena de valor (secuencia de fases del proceso productivo). La introducción de las instituciones del sistema de innovación es esencial para entender aquellas relaciones inter-industriales y, más en general, la división social del trabajo y la dinámica de la innovación. La segunda parte estará dedicada al análisis de las relaciones de cooperación entre las empresas de baldosas cerámicas, donde se tratará de dilucidar si la cooperación interempresarial también se produce entre las empresas de baldosas cerámicas o si, por el contrario, estamos ante un modelo selectivo y circunscrito a los no competidores. Por último, se estudiará la subcontratación de servicios, para verificar la intensidad, naturaleza y razón de ser de la especialización y la división social del trabajo en este ámbito.

6.1. ESTRUCTURA DE REDES EMPRESARIALES: SUBCONTRATACIÓN Y PROVEEDORES.

Debido a las características y evolución del proceso de producción de baldosas cerámicas, así como a la naturaleza de la organización de la rama productiva asentada en la zona (tendencia hacia la especialización y, al propio tiempo, la integración vertical a través de grupos empresariales), resulta muy difícil establecer una clara distinción entre subcontratistas y proveedores. Además, la connotación peyorativa que muchos empresarios de la zona confieren a la palabra subcontratación les lleva a infravalorarla. Ello aconseja primar los conceptos generales de redes y relaciones interempresariales frente a una distinción escrupulosa contratante-subcontratado/proveedor-cliente. Con todo, dado el diseño del cuestionario utilizado, seguiremos formalmente la distinción empresas subcontratadas y proveedores para fundir ambas categorías en las conclusiones.

6.1.1. Importancia y motivaciones de la subcontratación.

Ninguna de las empresas entrevistadas afirma subcontratar más del 50% del valor de su producción y sólo un 2,6% subcontrata entre un 26 y un 50% de la misma. El 55,6% de empresas líderes y el 37,9% del "resto" subcontrata menos del 5%. De lo que se infiere: 1) un relativamente bajo peso de la subcontratación con respecto a otros sectores, debido a que el carácter continuo del proceso de producción de la cerámica dificulta su descom-

posición en partes, y 2) un menor recurso a la subcontratación por parte de las empresas líderes, debido a la existencia de economías de escala en algunas fases susceptibles de ser subcontratadas y a la mayor tendencia a la integración vertical de estas empresas.

Sin embargo, la importancia de la subcontratación en el valor de la producción se ha incrementado en el 63,2% de las empresas, sin que existan diferencias significativas entre las líderes (66,7%) y el "resto" (62,1%). El contraste más importante es el existente entre las líderes tipo II (donde todas las firmas han aumentado la subcontratación) y las líderes tipo I (donde sólo lo ha hecho el 40%). Este resultado evidencia la mayor importancia de la integración vertical como forma de organización en el grupo líder tipo I y la mayor inserción en la trama productiva territorial de las líderes tipo II.

Lo que lleva a las empresas a subcontratar es: 1) la especialización de la empresa - que impide realizar determinadas fases del proceso de producción (72,7%)-; 2) el que resulta más barato externalizar estas fases (59,1%) y 3) las posibilidades que brinda esta vía para hacer frente a aumentos temporales de la demanda (18,2%)³⁴.

Las empresas señalan las fases más intensivas en mano de obra (68,2%), las fases finales (63,6%), las fases muy especializadas (50%) y todas las fases (59,1%), como las más subcontratadas. La subcontratación de todas las fases no refleja fundamentalmente ni la relativa variedad de fases subcontratadas, ni la subcontratación de todo el producto, sino más bien la compra frecuente a otras empresas cerámicas de productos complementarios. La subcontratación de todo el producto permite flexibilizar y rentabilizar el proceso productivo prolongando el tamaño y el tiempo dedicado a cada serie, al tiempo que posibilita afrontar aumentos de demanda que exceden la capacidad productiva.

El énfasis en la subcontratación de las fases finales frente a la escasa importancia atribuida a las fases iniciales (9,1%) e intermedias (4,5%) evidencia la diferencia cualitativa existente entre dichas fases en cuanto al recurso a firmas o unidades productivas externas, pero también la distinta percepción empresarial de las mismas, como se verá en las líneas que siguen.

4.1.2. Subcontratación de fases iniciales.

Si seguimos la cadena del valor, la primera fase (preparación de arcilla) es realizada frecuentemente por empresas especializadas (atomizadoras) que adoptan habitualmente la forma de grupos industriales constituidos por la agrupación de varias azulejeras. A veces, la propia azulejera desarrolla internamente esta fase. En los últimos años se ha asistido a un proceso de especialización productiva así como de integración vertical desde la perspectiva de la propiedad, donde la situación más frecuente es que esta fase sea realizada de forma independiente (físicamente) al establecimiento estrictamente cerámico. El hecho de que las arcillas atomizadas constituyan un input básico para la fabricación de baldosas cerámicas por monococción (PSICOTEC, 1994: 33) no es ajena a este proceso.

³⁴ Es importante destacar que en algunos casos el objetivo que se persigue con la subcontratación no es tanto hacer frente a aumentos temporales e imprevistos de la demanda, como ampliar la gama de productos ofertados. Es más, a veces este último objetivo ha llevado y está llevando a algunas grandes empresas del sector a la creación de nuevos grupos industriales. Este último proceso es el que subyace al contraste entre el 11,1% del "resto de empresas" que aduce los aumentos temporales de demanda como razón para subcontratar y el 50% al que asciende este porcentaje en las empresas líderes (y en cada uno de los dos subgrupos). Por otra parte, todas las empresas líderes señalan unánimemente la especialización de la empresa como móvil para subcontratar (el 66,7% en el "resto de empresas"), aunque el hecho de que resulte más barato tiene también cierta importancia (50%).

6.1.3. Subcontratación de fases intermedias.

La escasa importancia relativa atribuida por las empresas a las fases intermedias pone de relieve, en parte, la menor importancia de la subcontratación de bizcocho que se sigue del progresivo predominio de la monococción. Sin embargo, el aspecto central reside en la subvaloración de la subcontratación en la fase de esmaltado.

La reconversión tecnológica ha revolucionado en este espacio la importancia relativa de las diferentes fases del proceso de producción y la organización/realización de las mismas (división social del trabajo). El paradigma de dichos cambios lo constituye el subsector de fritas, esmaltes y colores³⁵.

Con anterioridad a la reconversión tecnológica, las fritas (la sustancia elaborada) tan sólo representaban en torno al 20% del esmalte, estando constituido el resto por otras materias primas que las empresas de baldosas cerámicas podían adquirir con relativa facilidad. Por ello, aunque ya existía un sector de fritas, esmaltes y colores que vendía el esmalte preparado, muchas empresas optaban por comprarle únicamente las fritas realizando posteriormente sus propias mezclas (buscando un cierto "secretismo" en las mismas) y/o por apoyarse en ciertas empresas («bomberos») especializadas en la realización de estas mezclas.

Esta situación cambió con la introducción de los nuevos métodos de monococción. En efecto, los ciclos de producción mucho más rápidos que comporta el cambio en el método de producción³⁶ ha traído consigo la necesidad de utilizar nuevos esmaltes (con una mayor porción de fritas) así como de controlar minuciosamente su composición y aplicación. Como consecuencia de ello se ha producido, especialmente desde la última década (y en el ámbito de la monococción porosa), un cambio significativo en la composición de los esmaltes (Escardino, 1992: 135).

El creciente peso relativo de las fritas en los esmaltes, la complejidad en la preparación y aplicación del esmalte, así como la variedad de los servicios proporcionados por las empresas españolas de fritas, esmaltes y colores, hacen de este sector una variable estratégica en la generación y difusión de las innovaciones de proceso y de producto dentro de la rama, habiendo llevado a los fabricantes de azulejos a externalizar lo que antaño desarrollaban ellos mismos.

Las empresas de fritas no sólo venden este producto (el esmalte preparado) a los fabricantes de baldosas, sino que les suministran la tecnología de aplicación (el vidriado que requiere cada empresa de baldosas según su ciclo de cocción, tipo de arcilla, tamaño de la pieza, etc) y se desplazan a las empresas azulejeras para realizar in situ la aplicación de los esmaltes y el seguimiento de esta fase productiva, con el objeto de subsanar cualquier eventual problema. Se trata, en definitiva, de un servicio completo y «a la carta», a partir del cual las empresas introducen ciertas variantes de diseño.

³⁵ En España este sector está formado por unas 30 empresas medianas-grandes (en términos de ventas por empleado) localizadas en su mayoría en la zona cerámica de Castellón. Aunque el capital extranjero participa en alrededor del 50% de estas empresas, las empresas líderes en el sector son de capital totalmente español. Es la política de ventas de estas empresas españolas, y su interacción con algunas empresas líderes del sector de baldosas cerámicas y con el ITC lo que las ha catapultado a una posición de liderazgo mundial (Gallego, 1997). Dicho liderazgo se evidencia en que las exportaciones han pasado de representar en torno a un 14% de las ventas totales en 1982 a suponer más del 50% en la actualidad. Y todo ello en un contexto marcado por el fuerte aumento de las ventas totales (Véase Gallego, Picher y Tomás Carpi, 1996).

³⁶ Así, por ejemplo, desde 1983-84 la monococción porosa rápida sin contracción en hornos monoestratos de rodillos imprime una duración del ciclo de cocción de menos de 50 minutos, frente a las 15-20 horas que a principios de los setenta requería la monococción en hornos túnel (Escardino, 1992: 121).

Este proceso de especialización comporta, de manera generalizada en el sector, una estrecha relación entre los técnicos de las esmalteras y los de las azulejeras, lo que nos da una idea de la importante infravaloración empresarial de estas relaciones, seguramente por su difícil conceptualización. Esta relación, junto a la contratación (igualmente generalizada) de técnicos formados por el ITC por parte de estas mismas empresas azulejeras, constituyen los dos mecanismos básicos de mejora y aprendizaje de las empresas cerámicas de este territorio, al definir los dos vehículos fundamentales de difusión de innovaciones (Gallego, 1997). En otros términos, este proceso de colaboración interempresarial se ha revelado central en la creciente competitividad y capacidad de innovación del sector, pero dentro del contexto más amplio del sistema local de innovación y de las redes que lo estructuran.

La dinámica de flujos de esta red territorial viene regida por dos fuerzas básicas. De una parte, el elevado volumen de recursos técnicos y humanos dedicados a la investigación por el sector de fritas desde mediados-finales de los años ochenta, como consecuencia de la importancia que adquiere la ciencia en la generación de innovaciones en este subsector. La búsqueda constante de la mejora en el diseño y la calidad de los productos renueva la posición estratégica de este subsector en la rama cerámica. Ahora bien, existe un segundo elemento que constituye la piedra de toque para el ejercicio de esta labor. Nos referimos al ITC, cuya importancia es en este sentido doble. Por un lado, su especialización en la tecnología de proceso (las diferentes fases del proceso productivo), implica que la labor investigadora de las esmalteras puede verse extraordinariamente respaldada por el ITC. De ahí que el protagonismo en la generación de innovaciones dentro de la rama cerámica del sector de fritas lo erija en el primer firmante de contratos de I+D con el ITC³⁷.

Pero además, la pertenencia del ITC a la Universidad (Universitat Jaume I de Castellón) se traduce en la formación de ingenieros químicos. Desde finales de los años ochenta han comenzado a salir las primeras promociones de estos titulados superiores formados en Castellón. Estos profesionales se han ido incorporando progresivamente a las empresas de baldosas cerámicas, y a un ritmo relativamente más intenso a las empresas de fritas. Ello facilita la penetración del ITC en las empresas de baldosas y de fritas y define una fundamental conexión de red a través de la cual fluye al sistema productivo la información nueva generada por el sistema de investigación. Máxime en un contexto donde es habitual el reciclaje de técnicos por el propio ITC. Además, son ingenieros químicos formados por profesores universitarios quienes paulatinamente han pasado a ser los interlocutores de aquellos profesores en el seno de las empresas azulejeras y esmalteras. Ello ha generado en los últimos años unas condiciones muy propicias para la circulación fluida de la información, basadas en el respeto y la confianza que derivan del conocimiento mutuo, de la utilización de un mismo lenguaje y de la persecución de unos objetivos similares.

Es importante destacar que mientras el primer mecanismo tiene un carácter más selectivo y circunscrito al conjunto de empresas líderes del sector de fritas, esmaltes y colores, los dos restantes operan con una cobertura más amplia. En otros términos, mientras "sólo" en torno al 40-45% de esmalteras colaboran directamente con el ITC a través de la firma de proyectos de I+D, puede afirmarse que la totalidad de empresas de este subsector cuenta con ingenieros químicos formados básicamente en el ITC y/o se benefician de los cursos de reciclaje de personal cualificado que organiza dicho centro.

³⁷ Más allá de los servicios más habituales de asesoría técnica, análisis y ensayos, garantía de calidad, etc.

Si recordamos que la relación del ITC con las empresas azulejeras a través de los contratos de I+D es relativamente muy inferior a la que mantiene con las de fritas, esmaltes y colores, podemos concluir que la principal incidencia del ITC sobre el sector cerámico se produce a través de los intercambios que se establecen entre esta institución y las esmalteras. Esto es tanto más evidente por cuanto el concurso del ITC ha sido fundamental para introducir los nuevos métodos de producción (fundamentalmente monococción porosa) y solventar los problemas asociados a los mismos, muy especialmente en el ámbito de los esmaltes, lo que constituye la base de la ventaja competitiva española en este método de fabricación.

Por otra parte, la proximidad geográfica de esmalteras y azulejeras es no sólo un factor clave de desarrollo y estímulo innovador de las segundas, sino también de ventajas competitivas e innovación de las primeras. Puesto que este sector auxiliar no sólo ofrece productos intermedios sino también asistencia técnica, la fácil accesibilidad constituye un factor estratégico para el cliente y una ventaja de coste (económico y de comunicación). Por esta razón, las esmalteras españolas exportadoras se ven obligadas a contar con filiales o delegaciones en el extranjero que proporcionen tales servicios a sus clientes foráneos.

En el contexto de las relaciones esmalteras/azulejeras, los expertos en diseño reconocen a las primeras un papel fundamental en la mejora de la calidad y el diseño de los productos cerámicos, por cuanto han constituido la punta de lanza de las innovaciones formales de producto en el sector de cabecera (al combinar las cuestiones formales y gráficas con las cuestiones técnicas). Ahora bien, estos mismos expertos (Diéguez et al, 1994) han advertido de la situación de dependencia que encierra esta relación y los problemas que ello puede plantear. Lo que se debe a que las empresas azulejeras son muy dependientes del diseño que les proporcionan las esmalteras. Sin embargo, la capacidad de estas últimas para abastecer de diseño a todos sus clientes es muy dudosa, dado que conlleva la oferta por parte de muchas azulejeras de un producto casi idéntico. Todo ello no hace sino reflejar la necesidad que tiene el sector de potenciar el diseño sobre unas bases más profesionalizadas. También explica las fuertes presiones a innovar que ejerce este sistema de organización sobre los actores empresariales e institucionales más dinámicos (sobre esto último, véase Gallego, 1997).

6.1.4. Subcontratación de fases finales.

Antes veíamos que la mayoría de los empresarios afirmaban subcontratar aquellas fases más intensivas en mano de obra, fases finales y fases muy especializadas. Esto refleja la gran importancia que representa la subcontratación de determinadas operaciones en el proceso de acabado: aplicación de tercer fuego, pintado y piezas complementarias y especiales³⁸. El principal motivo que lleva a subcontratar estas operaciones es fundamentalmente la especialización que las mismas requieren (sobre todo en el caso de las dos primeras) y su carácter relativamente intensivo en mano de obra. En cuanto a la fabricación de piezas complementarias, un número significativo de empresas de baldosas cuenta con instalacio-

³⁸ El sector de empresas de tercer fuego y piezas complementarias (incluyendo los gabinetes de diseño) de Castellón está formado por 26 empresas, normalmente de pequeño tamaño. Esta actividad ha registrado un aumento espectacular durante los últimos años. Se trata de empresas bien dotadas que son capaces de ofrecer un amplio abanico de servicios: «diseños», aplicación de complejas y sofisticadas decoraciones a Tercer Fuego, realización de piezas especiales, pintado a mano, etc. (Diéguez, et al., 1994).

nes propias para su realización dentro de sus recintos productivos principales. Ello sugiere que en la subcontratación de esta operación el móvil de la reducción de los costes de producción es frecuentemente tan importante como la especialización.

En términos generales, puede afirmarse que en las fases finales del proceso de fabricación de baldosas cerámicas las relaciones de empresas contratantes-subcontratistas están marcadas por la cooperación y la dependencia mutua más bien que por las relaciones jerárquicas o de dominación. El hecho de que en muchas ocasiones las empresas subcontratistas sean más pequeñas o más intensivas en mano de obra (decoración) no desmiente, en absoluto, la afirmación anterior. De una parte, la elevada especialización que comportan las operaciones subcontratadas, junto a la gran importancia que adquieren en el acabado, calidad y aspecto externo del producto, hace que los fabricantes de baldosas cerámicas tengan gran interés no sólo en la existencia de una amplia oferta de calidad en la zona, sino también en mantener relaciones estables con este tipo de empresas. De otra parte, y por el lado de la oferta, el hecho de que las subcontratistas trabajen para muchos clientes, así como la existencia de numerosas empresas y las relativamente bajas barreras de entrada, hace que también estas empresas tengan fuertes incentivos a colaborar con sus clientes y muy pocos estímulos y posibilidades de desarrollar una estrategia de dominación. El conocimiento personal y la implantación en un mismo espacio geográfico contribuyen sin duda a reforzar estas relaciones de cooperación. Los resultados de la muestra, que detallamos a continuación, respaldan esta interpretación.

6.1.5. Relaciones empresas contratantes/subcontratistas.

El 80% de las empresas entrevistadas que subcontratan al menos el 5% de su producción afirman subcontratar con empresas más pequeñas y sólo el 27,3 y el 22,7% con empresas de igual o mayor tamaño, respectivamente. Por otro lado, las empresas subcontratistas-proveedoras habituales se encuentran en la zona y trabajan para varias firmas en todos los casos.

Cuadro III.16: Tipo de relaciones entre empresas contratantes y subcontratistas (*) (% verticales).

| | TOTAL | TIPOS DE EMPRESAS | | | |
|---|-------|-------------------|--------|---------|----------------|
| | | Líderes | Tipo I | Tipo II | Resto empresas |
| Criterios utilizados para seleccionar subcontratistas | | | | | |
| Calidad | 90,9 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 88,9 |
| Precio | 63,6 | 25,0 | 50,0 | - | 72,2 |
| Rapidez en el servicio | 59,1 | 75,0 | 100,0 | 50,0 | 55,6 |
| Control de la calidad del trabajo de subcontratistas | | | | | |
| Al recibir el producto | 90,9 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 88,9 |
| Vigilancia in situ | 22,7 | 75,0 | 100,0 | 50,0 | 11,1 |
| Lo realiza el subcontratista | 9,1 | - | - | - | 11,1 |
| Valoración del trabajo de los subcontratistas | | | | | |
| Adecuado | 86,4 | 50,0 | 50,0 | 50,0 | 94,4 |
| - Después de un proceso de selección | 54,5 | 25,0 | - | 50,0 | 61,1 |
| - Sin necesidad de selección | 13,6 | - | - | - | 16,7 |
| Problemas de rapidez en la entrega | 13,6 | 50,0 | 50,0 | 50,0 | 5,6 |

(*): sólo se han considerado las empresas que subcontratan al menos un 5% del valor de su producción.

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas a empresarios.

La relación que existe entre contratantes y subcontratistas tiene un carácter estable y permanente en un 90,9% de los casos (100% en las líderes y 88,9% en el "resto"). En esta relación son los criterios de calidad, precio y rapidez en el servicio, por orden de importancia, los que rigen la elección de las empresas subcontratistas (véase cuadro III.16). Aunque en todas las empresas el criterio de calidad es el que predomina, las empresas líderes conceden mayor importancia a la rapidez en el servicio, mientras el "resto" da más importancia a la variable precio.

El control de calidad del trabajo de las empresas subcontratistas es realizado fundamentalmente al recibir el producto, presentando la vigilancia in situ escasa importancia en el "resto de empresas", aunque constituye la práctica habitual en las líderes, sobre todo las de tipo I.

En coherencia con este contraste, mientras globalmente una amplia mayoría de empresas contratantes consideran adecuado el trabajo de las subcontratistas, se da una clara diferenciación entre el "resto de empresas" (94,4% de casos) y las empresas líderes (50%). El principal problema que destacan las firmas líderes es la insuficiente rapidez en la entrega. Además, esta adecuación del trabajo de los subcontratistas sólo se ha producido después de un proceso de selección más bien que "sin necesidad del mismo" (cuadro III.16).

En fin, estos resultados revelan el buen nivel de calidad y servicio que prestan en general las empresas subcontratistas, así como la gran exigencia de las empresas contratantes (especialmente las líderes), que les lleva a seleccionar cuidadosamente a las primeras y/o a reforzar su control de calidad. Por otra parte, si el énfasis en la selección de las empresas subcontratistas aumenta con el tamaño de las empresas contratantes, las impli-

caciones territoriales del proceso son distintas según que la selección suponga optar por las mejor adaptadas o la exigencia de transformación de las empresas subcontratistas.

Lo más importante es que la estructura y organización en el espacio azulejero de los subsectores a los que pertenecen las empresas subcontratistas ha hecho posible simultáneamente: a) que este proceso de selección sea factible, dada la competencia existente; b) que dicho proceso se produzca en el seno mismo del territorio azulejero castellanense (gracias al fortísimo crecimiento experimentado por estos subsectores auxiliares en los últimos años) y c) que tras este proceso de selección, el trabajo de las empresas subcontratistas se considere en general adecuado, lo que evidencia la importante presión que ejerce el sector de cabecera y la creciente capacidad de adaptación e innovación de la oferta.

En definitiva, las empresas azulejeras han encontrado significativas ventajas en la especialización y la división social del trabajo. Este proceso habría estimulado la demanda de ciertos servicios que progresivamente han sido proporcionados con una mayor calidad por una nueva oferta cada vez más moderna y eficiente. Todo lo cual alimenta un circuito virtuoso donde la profundización de la especialización y la división social del trabajo mejora la competencia territorial. Este circuito es todavía más sólido y complejo (rico en nueva información) cuando las empresas subcontratistas se apoyan en el territorio para lanzarse a una estrategia de internacionalización (caso del sector de fritas, esmaltes y colores).

6.1.6. Relaciones con proveedores.

Los proveedores de las empresas entrevistadas se localizan fundamentalmente en el área de estudio (97,4% de las respuestas empresariales) y en mucha menor medida en la región, el resto de España, el resto de la Unión Europea (en los tres casos con un 7,9% de las respuestas) y el resto del mundo (2,6% de las respuestas). Esto traduce la importancia de las economías de proximidad de las que se benefician estas empresas por la cercanía a sus clientes, proporcionando simétricamente importantes ventajas para las empresas azulejeras. La intensificación de la especialización y de la división social del trabajo en el seno de la rama cerámica que se ha experimentado durante la última década, explica en gran medida la concentración de los proveedores en esta zona³⁹.

Los principales criterios utilizados para la selección de los proveedores son, globalmente, la calidad (97,4%), el precio (86,8%) y la rapidez en el servicio (63,2%)⁴⁰. Por otra parte, casi la totalidad de las empresas (97,4%) considera adecuada la relación con los proveedores, y el 89,5% realiza el control de calidad de los proveedores al recibir el producto, sin que existan diferencias significativas por grupos de empresas. Ambos resultados muestran el elevado grado de satisfacción y confianza que merece a las empresas azulejeras el trabajo de los proveedores, lo que constituye un claro exponente de competencia territorial (capacidad de adaptación e innovación). Además, si bien un 39,5% de empresas afirma no mantener ningún tipo de relación distinta a las meramente mercantiles con los proveedores, las relaciones de cooperación son muy significativas. En efecto, aproximadamente en

³⁹ Además, en los últimos años esta concentración se ha hecho extensiva a otros proveedores, tales como los suministradores de materias primas de los diferentes subsectores de la rama cerámica (Gallego, 1997).

⁴⁰ Si estas respuestas se ordenan atendiendo al primero, el segundo y el tercer criterio que guían la selección, el primero es la calidad (81,6% en el total de empresas y el 100% y el 75,9 en las líderes y el "resto", respectivamente), el segundo la rapidez en el servicio (42,1% en el total de empresas y el 56,6% y el 37,9% en las líderes -40% en las líderes tipo I y 75% en las líderes tipo II- y "resto") y el tercero el precio (39,5% en el total de las empresas y el 55,6% y el 34,5% en las líderes y el "resto").

una cuarta parte de todos los casos, las empresas asesoran a los proveedores en temas tecnológicos, en control de calidad y en diseño, mientras que los proveedores asesoran a estas empresas en temas técnicos, en nuevos materiales y, además, ambos discuten sobre técnicas, organización de la producción y uso de materiales. Esto último, al tiempo que reafirma la consideración que acabamos de realizar, refleja que esta competencia territorial tiene como uno de sus principales pilares la existencia de importantes procesos de interacción entre clientes y proveedores, lo que permite la generación y difusión de nueva información en el sistema territorial por canales diferentes a las relaciones estrictamente de mercado. De todo lo anterior se infieren dos poderosas ideas:

a) Una fuerte concentración en este espacio no sólo de los productores de baldosas cerámicas, sino también de todas aquellas actividades constitutivas de la rama productiva, así como de las instituciones de apoyo al sector. Esta concentración en el espacio traduce la importancia de las economías de aglomeración y la fuerte especialización e importante desarrollo de la división social del trabajo dentro de la zona. Las exigencias de calidad y rapidez en el servicio de las empresas azulejeras deja entrever una estrategia empresarial de posicionamiento en los segmentos más elevados del mercado (más marcada en las empresas líderes). Esas exigencias se ven, por otra parte, plenamente satisfechas por el servicio de los subcontratistas y proveedores cuya amplia oferta en la zona estimula la competencia y ofrece posibilidades de selección a las empresas cerámicas.

b) Una estructura de red consolidada que no sólo disminuye los costes de transacción, sino que produce considerables sinergias en materia de innovación y no menos sólidos mecanismos de difusión de innovaciones y prácticas importantes para la competencia territorial. Todo lo cual, junto con la red definida por el sistema de I+D, ha conformado una estructura territorial con gran capacidad de adaptación y alto potencial de innovación; todo ello presidido por la intensidad, variedad y entrecruzamiento de los flujos de información.

6.2. COOPERACIÓN INTEREMPRESARIAL.

Cuando se pregunta a los empresarios si cooperan con otras empresas, el 71,1% responde negativamente (75,9% en el "resto de empresas" y 55,6% en las empresas líderes). De lo que se infiere que las empresas líderes cooperan más que el "resto de empresas" y que existe en general una infravaloración de la importancia efectiva de las relaciones de cooperación de carácter intersectorial.

Por otra parte, el hecho de que las relaciones de cooperación con otras empresas se produzcan fundamentalmente sin ningún tipo de contrato⁴¹, evidencia el predominio de las relaciones de cooperación informales sobre las formales. Ahora bien, en el grupo líder tipo II el porcentaje de empresas que dice establecer contratos formales es similar al que colabora sin ningún tipo de contrato, mientras que esta última es la única modalidad de colaboración en el grupo líder tipo I. Este último resultado apunta en la dirección de un modelo de cooperación más complejo dentro del grupo líder tipo II, en un contexto que parece marcado por las relaciones informales.

⁴¹ El 21,1% de los casos, según los empresarios, frente al 7,9% que representan tanto las que se establecen mediante contratos como las que adoptan la forma de grupo industrial o comercial. Téngase en cuenta que estos porcentajes son muy reducidos al ser calculados sobre el total de empresas.

Sin embargo, un campo importante de cooperación entre empresas azulejeras ha sido la constitución de grupos industriales para la creación de atomizadoras y la constitución de agrupaciones para la exportación. Esto es, dos modalidades de cooperación claramente formales. Ahora bien, mientras la primera tiene una importancia nada desdeñable, en el segundo ámbito se ha producido en los últimos años la práctica desaparición de los consorcios y operaciones de exportación conjunta, como consecuencia fundamentalmente de la escasa diferenciación actual de los productos ofrecidos por el conjunto de exportadores (González, 1992: 67). No obstante, se siguen realizando algunas operaciones conjuntas dirigidas a los segmentos bajos del mercado: por ejemplo, a algunos países árabes. Además, hay que destacar la importancia que presenta para este sector el desarrollo de instrumentos para-públicos (PROCOVA, ahora IVEX) de proyección internacional que facilitan la penetración en los mercados externos.

El análisis de los campos donde se ha centrado la cooperación interempresarial muestra la combinación de las relaciones de cooperación intersectorial y de aquellas internas al sector de baldosas cerámicas, con un claro predominio de las primeras. En efecto, estos campos son fundamentalmente: diseño (72,7%), tecnología e I+D (ambos con el 45% de respuestas), comercialización (27,3%) y suministros (18,2%). El predominio del diseño apunta claramente hacia la colaboración con las empresas esmalteras.

Existen, sin embargo, importantes diferencias empresariales a este respecto. Así, mientras en el "resto de empresas" domina claramente el diseño (71,4%) y la investigación y desarrollo (42,9%), situándose a gran distancia la tecnología, la comercialización y los suministros (con el 28,6% de las respuestas en los tres casos), en el caso de las empresas líderes la cooperación en tecnología y en diseño tienen similar peso (75%), en tanto que la mayor importancia de la I+D (50%) frente a la comercialización (25%) reproduce la estructura anterior. Ello se explica por el desigual comportamiento de las empresas líderes. Mientras todas las empresas del grupo líderes tipo II que colaboran con otras afirman haber centrado la misma simultáneamente en tecnología, diseño e investigación y desarrollo, las empresas líderes del tipo I sólo se centran en un campo: tecnología, diseño o comercialización, alternativamente. El comportamiento de las empresas líderes tipo II parece insertarse, además, dentro de un modelo amplio de colaboración que abarca todos los aspectos relacionados con el proceso productivo y la vinculación directa entre éste y el producto.

Por otra parte, el 100% de los entrevistados que afirman cooperar lo hace con empresas de la comarca. Además, el 28% y el 18,2% de los mismos también coopera con empresas extranjeras y con empresas del resto de España, respectivamente (75% y 50% en el caso de los líderes). El 36,4% del total de empresas (50% en las empresas líderes) coopera con empresas que fabrican productos complementarios a los suyos o que son proveedores de la suya, mientras que el 27,3% coopera con empresas comercializadoras (75% en las líderes) y sólo en el 9,1% de firmas (en ambos casos) se trata de clientes de sus empresas o de firmas que producen el mismo producto que ellas. En el resto de empresas este porcentaje es del 14,3%, siendo nulo entre las empresas líderes.

Tras la relativa importancia que adquiere la cooperación con comercializadoras y, en parte, también con empresas extranjeras y del resto de España, podría encontrarse una cierta forma de suplir, mediante relaciones intersectoriales, el «vacío» dejado por los casi extinguidos consorcios de exportación. Sugiere también la gestación de una estrategia de mejora de la comercialización hasta cierto punto alternativa a la conformación de redes de distribución propias. Pese al esfuerzo reciente de las líderes tipo II por desarro-

llar redes de distribución propias, el hecho de que afirmen unánimemente colaborar con empresas comercializadoras frente a sólo el 50% de las líderes tipo I, respalda esta idea.

Estos resultados muestran que las relaciones de cooperación interempresarial de los fabricantes de azulejos son básicamente internas a la zona y se realizan preferentemente con empresas de la industria conexas antes que con firmas azulejeras.

En cuanto a las ventajas que las empresas afirman haber obtenido de la cooperación con otras empresas, destacan el acceso a avances tecnológicos (63,6%), la mejora en la distribución comercial (36,4%) y la mayor capacidad para penetrar en mercados de difícil acceso (45,5%), así como el abaratamiento de los costes (27,3%). Sobresale, además, el especial énfasis de las empresas líderes en la consecución de mejoras tecnológicas y la mayor capacidad para penetrar en mercados de difícil acceso (en ambos casos con el 75% de las respuestas en su conjunto y el 100% en las líderes tipo II).

6.3. SUBCONTRATACIÓN DE SERVICIOS.

Los servicios de asesoramiento empresarial que contratan más habitualmente las firmas azulejeras son, por orden de importancia: 1) asesoramiento y gestión fiscal y laboral, publicidad y promoción y, en menor medida, asesoramiento y gestión contable y financiera; 2) ingeniería, técnicas de control medio ambiental, organización de la producción y otros y comercio internacional (véase cuadro III.17). En cuanto a la evolución de la subcontratación de estos servicios desde 1985, ninguna empresa afirma que ésta haya disminuido por haberlos internalizado; el 39,5% señala que no han variado y el 61,5% restante asegura que han aumentado por la mayor complejidad de esas funciones (44,7%), para mejorar la calidad de dichas funciones (39,5%) y por ser más barato contratarlos fuera de la empresa (10,5%) (Gallego, Picher y Tomás Carpi, 1996).

Cuadro III.17: Subcontratación de servicios según ámbito de gestión, tipo de empresa y tamaño empresarial (% verticales)

| | TOTAL | TIPOS DE EMPRESAS | | | | TAMAÑO EMPRESARIAL | | | |
|-----|-------|-------------------|--------|---------|----------------|--------------------|-------|---------|-----------|
| | | Líderes | Tipo I | Tipo II | Resto empresas | 0-49 | 50-99 | 100-299 | 300 y más |
| 1. | 89,5 | 88,9 | 100,0 | 75,0 | 89,7 | 100,0 | 92,9 | 84,6 | 83,3 |
| 2. | 28,9 | 11,1 | - | 25,0 | 34,5 | 80,0 | 28,6 | 15,4 | 16,7 |
| 3. | 36,8 | 22,2 | 20,0 | 25,0 | 41,4 | 60,0 | 42,9 | 23,1 | 33,3 |
| 4. | 76,3 | 55,6 | 40,0 | 75,0 | 82,8 | 80,0 | 85,7 | 76,9 | 50,0 |
| 5. | 55,3 | 55,6 | 40,0 | 75,0 | 55,2 | 20,0 | 50,0 | 84,6 | 33,3 |
| 6. | 5,3 | 11,1 | - | 25,0 | 3,4 | - | 7,1 | 7,7 | - |
| 7. | 10,5 | 22,0 | - | 50,0 | 6,9 | - | 7,1 | 15,4 | 16,7 |
| 8. | 18,4 | 33,3 | - | 75,0 | 13,8 | - | 7,1 | 46,2 | - |
| 9. | 13,2 | 22,2 | - | 50,0 | 10,3 | - | 14,3 | 23,1 | - |
| 10. | 10,5 | 11,1 | 20,0 | - | 10,3 | - | - | 23,1 | 16,7 |

- 1.: Asesoramiento y gestión fiscal.
 2.: Asesoramiento y gestión financiera
 3.: Asesoramiento y gestión contable
 4.: Asesoramiento y gestión laboral
 5.: Publicidad y promoción

- 6.: Asesoramiento en comercio internacional
 7.: Asesoramiento en organización de la producción
 8.: Asesoramiento en ingeniería
 9.: Asesoramiento en técnicas y control medioambiental
 10.: Otros.

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas a empresarios.

Estos resultados evidencian la tendencia sistemática a la subcontratación de servicios y a la especialización, y ello por dos razones: 1) porque aunque los servicios más subcontratados podrían ser asumidos por muchas empresas cerámicas sin grandes dificultades (dada la complejidad relativa de dichos servicios y el tamaño de las empresas), éstas optan por su externalización (al menos parcial); 2) porque la variedad de servicios más sofisticados, encuadrados básicamente en el segundo grupo, traduce los esfuerzos de modernización y de penetración en los segmentos más exigentes del mercado. El recurso general de estas empresas a externalizar servicios, que, sin embargo, asumen internamente de forma parcial, y la sistemática combinación entre gestión interna y recurso externo, evidencian una tendencia a la especialización y un talante empresarial de progresivo apoyo en el tejido empresarial-institucional de esta zona. En este sentido, pueden extraerse algunas conclusiones generales comparando y complementando los resultados de este trabajo con el del Centre d'Estudis de Planificació (CEP), cuyas dos conclusiones básicas son: 1) En los servicios más avanzados se da al propio tiempo una demanda reducida y una oferta insuficiente y poco transparente (CEP, 1993: 30) y 2) "(...) la mayoría de servicios, un 87,5%, son cubiertos en el propio municipio, comarca o provincia (...). Los servicios más avanzados se encuentran localizados en grandes ciudades -Madrid o Barcelona- y ello también limita y encarece el acceso a ellos de las empresas del distrito". (CEP, 1993: 32).

La primera de estas conclusiones sugiere que la interacción que se ha dado en ciertos ámbitos de la empresa (tales como el diseño) entre mayor demanda empresarial, desarrollo institucional de la formación y oferta empresarial de estos servicios, no ha tenido lugar en otras áreas. Además, la sofisticación de estos servicios y su orientación relativamente más amplia (que la de un sector específico), no permite que se dé un proceso similar al del diseño. Con todo, un análisis retrospectivo evidencia que la concienciación de algunas personas e instituciones sobre la importancia de nuevos servicios y la progresiva sensibilización de los empresarios más innovadores se erige en mecanismo fundamental de creación simultánea de oferta y demanda de tales servicios en la última década.

La segunda conclusión referida permite corroborar la muy notable oferta en la zona del sector de servicios a las empresas y confirma que la importante tendencia a la especialización y al desarrollo de la división social del trabajo encuentra en dicho sector una prolongación de lo que acontece en las relaciones interindustriales, reafirmando la importancia crucial de las economías de aglomeración, la pertinencia teórica de la rama productiva como referente de la dinámica económica y competitividad del sector y el papel capital del cambio del ambiente en la evolución y transformación de este sector-espacio.

En este ámbito de las relaciones externas de la empresa es posible distinguir también tres patrones de comportamiento:

1. EMPRESAS LÍDERES TIPO I. En estas firmas el recurso a la subcontratación de servicios sofisticados o más avanzados es nulo y la subcontratación del conjunto de servicios menos sofisticados es menor que en el segundo grupo de empresas. Además, en algunas de ellas (las más vanguardistas) la demanda de estos servicios de asesoramiento externo no han variado en la última década, y cuando dicha demanda ha aumentado lo ha hecho fundamentalmente por la mayor complejidad de las funciones contratadas.

2. EMPRESAS LÍDERES TIPO II. En ellas el recurso a la subcontratación de servicios sofisticados y no sofisticados es relativamente importante, y en todas ha aumentado en la última década, fundamentalmente para mejorar la calidad del servicio.

Estamos ante dos formas distintas de entender las relaciones de la empresa con el territorio. Mientras el segundo grupo de empresas líderes hace de la especialización y de unas relaciones con el territorio densas y complejas dos resortes básicos de su estrategia de competitividad, el primero minimiza relativamente estas relaciones y opta por la generación interna de los recursos. Si convenimos en que la estrategia de competitividad de estas últimas firmas pivota en la esfera de la comercialización, el hecho de que recurran mucho menos que las otras a los servicios externos de publicidad y promoción resulta concluyente en favor de esta idea. Por tanto, la tendencia menos marcada a la especialización y división del trabajo en el ámbito de los servicios avanzados con respecto a las relaciones interindustriales no sólo obedece a los elementos anteriormente apuntados, sino que encuentra un importante factor explicativo en la propia estrategia de una parte muy importante de las empresas líderes.

3. "RESTO DE EMPRESAS". En ellas la subcontratación de servicios no sofisticados es mayor que en las líderes, ocurriendo lo contrario con los servicios sofisticados. Ambos comportamientos serían coherentes con sus menores competencias, su inferior tamaño y su inserción en mercados relativamente menos exigentes.

Ahora bien, el que gran parte del "resto de empresas" haya aumentado la demanda de asesoramiento externo en la última década no sólo refleja las oportunidades crecientes que brinda a estas empresas la importante oferta existente en la zona, sino de forma crucial la realización de funciones cada vez más complejas por estas empresas y las propias posibilidades de mejorar la calidad de estos servicios por la vía externa. El hecho de que sólo un porcentaje muy pequeño de empresas apele a los servicios de asesoramiento externo por ser más baratos, evidencia los móviles para subcontratar y la gran calidad de la oferta de estos servicios en la zona, así como la importancia de las relaciones de cooperación y de la calidad, servicio al cliente, etc. Todo lo cual revela el papel de estas empresas especializadas como factores de competitividad territorial (Gallego, Picher y Tomás Carpi, 1996).

En definitiva, la relativa semejanza del modelo de comportamiento del "resto de empresas" respecto a las líderes tipo II no sólo refleja la necesidad de aquéllas de apelar al sector de servicios a las empresas como única vía para la realización de ciertas funciones, sino la progresiva conformación de una estrategia de desarrollo marcadamente territorializada y específica a este sector-espacio, dando lugar a relaciones cada vez más complejas y convergentes entre azulejeras y actores empresariales e institucionales de apoyo al sector (Gallego, 1997).

7. EL SISTEMA INSTITUCIONAL

7.1. EL SISTEMA DE RELACIONES LABORALES.

En el sector cerámico castellonense, el sistema de relaciones laborales se estructura alrededor de un doble nivel de actuación. A nivel superior, la negociación colectiva sectorial de ámbito provincial⁴². En ella intervienen, de un lado, la organización patronal sectorial ASCER y, de otro, las centrales sindicales CCOO y UGT. A su vez, a un nivel inferior tienen lugar las relaciones laborales en el seno de cada empresa, desarrolladas bajo el marco definido por el convenio colectivo y la legislación laboral vigente. Con todo, la importancia relativa de estos dos niveles resulta desigual.

Con carácter general, las relaciones entre los agentes sociales son mucho más importantes que las relaciones a nivel empresarial. Esta mayor importancia relativa deriva tanto del contenido, mucho más amplio en el caso de la negociación colectiva, como de la forma de la relación. Respecto a la forma, mientras las relaciones a nivel sectorial adoptan un talante negociador, en el seno de la empresa las relaciones laborales únicamente suponen, salvo contadas excepciones, la información por parte de la dirección (gerencia) a los trabajadores o/y sus representantes legales. De todas formas, como en tantos otros aspectos, las diferencias interempresariales también aparecerán a este nivel.

Algunos rasgos del contexto en el que ha sido construido este sistema de relaciones laborales se revelan de particular importancia. En primer lugar, el relativamente generalizado rechazo empresarial a la presencia sindical en el interior de la empresa, apreciada por éstos en no pocos casos como una «injerencia externa»⁴³. Y, en segundo lugar, una significativa presencia sindical en el sector azulejero, si bien con desigual incidencia en el conjunto de empresas⁴⁴. La confluencia de estos dos elementos se erige como factor explicativo fundamental del tipo de relaciones laborales que se han venido desarrollando. Unas relaciones laborales caracterizadas por los rasgos descritos a continuación.

⁴² Las principales materias recogidas en el convenio colectivo son: 1) aspectos retributivos (salarios, antigüedad, pluses y pagas); 2) jornada laboral, vacaciones y licencias; 3) acción sindical (asambleas de trabajadores y aspectos relacionados con los delegados de personal y representantes sindicales); 4) comisiones para el seguimiento y resolución de algún aspecto específico (Comisión Mixta Paritaria del Convenio, Comisión Paritaria de Salud Laboral); 5) jubilación; 6) contrataciones y, más recientemente, 7) formación continua.

⁴³ En consonancia con esta apreciación empresarial, en aquellas firmas en las que se establece una cierta relación con los representantes sindicales, ésta se compagina con relaciones individualizadas. Esto último puede ser el reflejo tanto del convencimiento empresarial acerca de la necesidad de recurrir al contacto directo con algunos trabajadores, como de una cierta estrategia antisindical (en la medida en que por esta vía o a través de la relación con grupos no sindicados de trabajadores se soslaya la relación con los representantes sindicales en algunas materias).

⁴⁴ Los trabajadores, en especial los operarios, actúan colectivamente mediante las organizaciones sindicales de clase, básicamente CCOO y UGT. La relativamente importante presencia de estas organizaciones en el sector deriva de la confluencia de diversos factores, entre los que destacan la concentración territorial del sector, su tradición en la zona, la gran extensión del trabajo asalariado en las empresas azulejeras (en detrimento de otras formas de empleo), el tamaño de las firmas de baldosas cerámicas (significativamente mayor que la media de las empresas industriales valencianas) y las reconversiones sectoriales de los años ochenta. Por contra, la presencia de niveles sustanciales de temporalidad en la mayor parte de empresas del sector, así como la persistencia de unos comportamientos empresariales tendentes a impedir la presencia sindical en la empresa o, cuando ello resulta inevitable, a minimizar la acción sindical, son factores que actúan en sentido diametralmente opuesto.

A nivel negociador, existe un predominio de la dimensión sectorial sobre la empresarial. La actuación de las organizaciones sindicales se canaliza principalmente hacia la negociación del convenio. A su vez, es a este nivel en el que dichas organizaciones van intentando introducir progresivamente nuevos parámetros que regulen las relaciones laborales. Todo ello, además, es coherente con las concepciones empresariales expuestas, a las que resulta menos violento aceptar (puesto que es inevitable) la negociación fuera de la empresa, aunque de manera indirecta acabe afectándoles.

A nivel empresarial la negociación con los representantes sindicales es bastante reducida. Según empresarios y trabajadores, dicha negociación sólo es practicada en un reducido número de empresas y suele centrarse en tres aspectos (no siempre en todos ellos): variaciones de jornada, salarios y primas (fundamentalmente primas) y organización del trabajo. En realidad, en el sector conviven diferentes modelos de relaciones laborales a nivel empresarial. Atendiendo al contenido y la forma de las relaciones laborales en el seno de cada empresa, podemos establecer dos modelos, cada uno de ellos con algunas variantes.

En el primer modelo no existen representantes sindicales en la empresa o bien, a pesar de su existencia, su acción es nula. Este modelo lo practican alrededor de un cuarto de las empresas de la muestra, repartidas a partes iguales en las dos variantes siguientes: a) aquellas que no establecen ningún tipo de relación individualizada con los trabajadores y b) aquellas otras en las que la negociación individual es frecuente.

El segundo modelo, extensible a casi las tres cuartas partes de la muestra de empresas, comporta tanto relaciones con los representantes sindicales como a nivel individual. Si consideramos que el tipo de relaciones que la empresa puede establecer con cada uno de estos interlocutores puede ser doble, esto es, a nivel informativo o a nivel negociador, resultan cuatro posibles variantes. Con todo, las variantes presentes en el sector, y que gozan de una importancia cuantitativa bastante similar, son las tres siguientes. Primera, aquellas empresas donde se facilita información (tanto a los trabajadores individualmente como a los representantes sindicales) sobre ciertas cuestiones. Segunda, empresas en las que la negociación con los representantes sindicales se acompaña de información a éstos y a los trabajadores individualmente. Y tercera, las firmas en las que existen aspectos que son objeto de información y otros de negociación con los dos interlocutores que estamos barajando.

No podemos pasar por alto que el primero de los modelos no es seguido por ninguna de las empresas líderes. De ahí que el colectivo "resto de empresas" incluya la totalidad de casos en los que la acción sindical en el seno de la empresa resulta nula, y ello a costa de la primera variante del segundo modelo. A su vez, se aprecian diferencias entre los dos grupos de empresas líderes. Mientras que las líderes tipo I siguen mayoritariamente un modelo en el que tiene poca cabida la negociación, tanto individual como sindical, ciñéndose las relaciones laborales a la información, en el seno de las empresas líderes tipo II conviven firmas que siguen este mismo tipo de relaciones laborales con otras en las que se desarrolla en mayor medida la negociación, tanto directamente con los trabajadores como con sus representantes sindicales.

La situación descrita, así como las diferencias interempresariales, no son ajenas a una evolución diferencial desde 1985 en el tipo y contenido de la relación de la empresa con los trabajadores. La dinámica general del sector a este nivel ha consistido en intensificar las relaciones con los trabajadores, básicamente a través de una mayor negociación con los representantes sindicales. Concretamente, casi dos tercios de las empresas declaran negociar más desde 1985, mientras que otro tercio sostiene que no ha habido cambios rele-

vantes al respecto. Lógicamente, las disparidades interempresariales atendiendo al modelo de relaciones laborales empresariales no son ajenas a pautas evolutivas diferenciadas.

Las empresas encuadrables en el primer modelo suelen declarar que no ha habido cambios relevantes en la relación que mantienen con sus trabajadores y, en menor medida (en el caso de la segunda variante de este modelo), que aumenta conjuntamente la negociación con grupos no sindicales e individualmente. Esto es, se trata de empresas en las que la nula acción sindical, e incluso en la mitad de ellas la nula relación individual con los trabajadores, no es algo novedoso.

En el segundo de los modelos, la evolución seguida viene marcada en buen número de empresas por una mayor negociación con los representantes sindicales. Con todo, existen diferencias apreciables entre las variantes descritas. Las empresas que se adecúan a la primera de las variantes (información sindical e individual, pero sin establecer prácticamente negociaciones) reparten sus respuestas a partes iguales entre el mantenimiento de una situación estable, una mayor negociación con los representantes sindicales y una negociación individual más extendida, existiendo casos en que se señala más de una de estas opciones. Por contra, la situación de las empresas encuadrables en las otras dos variantes (en las que existe negociación con los representantes sindicales) responde a una evolución marcada por una creciente negociación con los representantes sindicales y, en algunas de ellas, por el mantenimiento de la situación negociadora ya existente a mediados de los ochenta.

Estos resultados, por otra parte, son coherentes con las diferencias observables entre los dos grupos de empresas líderes. Mientras las empresas líderes tipo I, en consonancia con su modelo de relaciones laborales en el que no se supera la dimensión informativa, declaran no haber experimentado cambios significativos en su relación con los trabajadores, una parte significativa de las firmas líderes tipo II (las que declaraban mantener negociaciones tanto sindicales como individuales) ha alcanzado esta situación a través de una evolución definida por una profundización en sus relaciones con los representantes sindicales.

7.2. EL SISTEMA FORMATIVO LOCAL.

En términos generales, podemos afirmar que la evolución de la oferta pública y privada de formación de la zona de Castelló, en lo relativo a la rama azulejera, ha experimentado un proceso de progresivo enriquecimiento y sofisticación. Dicho proceso no es independiente del fuerte crecimiento experimentado por la rama productiva, ni tampoco de los cambios cualitativos que lo han acompañado. Ahora bien, entre los cambios en la oferta local de formación de carácter cerámico, por una parte, y los de orden productivo en el seno de la rama cerámica, por otra, se establece una relación dialéctica mediada por la percepción empresarial de la importancia de la formación en la estrategia de su organización. Con ello queremos indicar dos cosas. Por un lado, que las transformaciones experimentadas por el sector azulejero desde los años ochenta se hallan en el origen de un incremento en las necesidades de formación experimentadas por las empresas del sector, lo que no significa que dichas necesidades sean percibidas como tales por los empresarios. Por otro lado, que conforme ha mejorado la percepción de las necesidades aludidas, se ha ido recurriendo a la oferta de formación de la zona, al tiempo que se iniciaban los proyectos necesarios para ampliarla.

Nos encontramos, pues, en un contexto en el que las necesidades de formación de las empresas cambian con gran rapidez, al tiempo que la preocupación empresarial por la formación también lo hace, si bien con un cierto desfase temporal. En este marco, resulta lógico relativizar los déficit de formación del sistema local y, por contra, conferir mayor importancia a la dirección tomada por las percepciones empresariales y a la capacidad de respuesta del sistema territorial a las necesidades de formación efectivamente sentidas y expresadas por las empresas. En lo que sigue se comenzará por este último aspecto, pasando a continuación a abordar la oferta de formación.

Hasta principios de los noventa, con la excepción de algunas unidades productivas, la preocupación empresarial por la formación además de ser muy limitada no respondía a una estrategia de competitividad que reconociera y atribuyera un papel central a esta variable. Se trataba de una mera actitud de adaptación «defensiva» más preocupada por que no se detuviese el flujo regular de producción que por el dominio preciso del mismo y la capacitación del operario para introducir mejoras. Esta situación comenzó a cambiar, a juicio de los expertos consultados, a inicios de esta década, aunque con un impacto desigual entre el tejido empresarial. Inicialmente la preocupación nació en las empresas que más se esforzaban en la mejora y el dominio del proceso de producción y, posteriormente, se ha ido extendiendo hacia otras firmas.

Al margen de los cambios técnico-organizativos y mercadológicos, así como del propio relevo generacional, puede hablarse de dos procesos que contribuyen a la amplificación de la sensibilidad empresarial por los aspectos relativos a la formación. De un lado, la progresiva concienciación, tanto de un reducido número de empresas como de la patronal, acerca de la importancia de la formación. Todo ello unido a la interacción entre ASCER y las empresas azulejeras. El hecho de que una entidad que agrupa a los fabricantes cerámicos esté preocupada por la formación y trate de sensibilizar a sus asociados sobre la importancia que la misma reviste, le confiere una gran influencia en este ámbito. De otro lado, puede hablarse de un proceso de irradiación de la preocupación empresarial por la formación hacia un grupo mucho más numeroso de empresas, por la concatenación de los siguientes procesos: a) un fenómeno de imitación, b) la tarea de concienciación de la patronal, c) la buena acogida empresarial de la oferta local de formación, y d) las nuevas necesidades de formación que se derivan de los cambios técnico-organizativos y del posicionamiento en los mercados más exigentes durante los últimos lustros.

Esta creciente percepción de necesidades de formación no sólo se traduce en el recurso a la oferta existente, sino que va más allá. Los propios demandantes, aunque con el respaldo y el impulso de la Generalitat Valenciana, son capaces de generar la oferta necesaria. En otras palabras, el propio sistema territorial es el responsable del progresivo enriquecimiento de la oferta local pública y privada de formación asociada a la rama cerámica. De todo esto se infiere que nos enfrentamos a un sistema empresarial caracterizado por: a) poseer un sistema de formación local que cubre las distintas esferas funcionales de la rama cerámica⁴⁵; b) la participación activa de los agentes e instituciones territoriales en la conformación de dicha oferta; c) la elevada interacción entre el tejido productivo y el sistema local de formación cerámico y d) la creciente valoración empresarial de esta oferta.

⁴⁵ De todos modos, en coherencia con el modelo de organización del trabajo, la segmentación laboral y la polarización de las cualificaciones, dicha oferta presenta un fuerte sesgo hacia los técnicos y cargos intermedios, quedando más descuidada la formación de la mano de obra directa.

La solidez del sistema local de formación resulta evidente según se desprende de su capacidad de dar cobertura de manera satisfactoria a las necesidades derivadas tanto de los distintos ámbitos funcionales de las empresas de la rama cerámica, como de las distintas categorías de trabajadores (aunque de manera mucho más matizada en lo relativo a la mano de obra directa). El grueso de la formación impartida en la zona se concreta en estudios universitarios de grado superior dirigidos a la formación de técnicos cerámicos (Licenciatura de Ingeniería Química con perfil de Tecnología Cerámica en la Universitat Jaume I, impartida por profesores del ITC), en cursos de reciclaje dirigidos a técnicos y profesionales del sector cerámico por parte del ITC, en formación de mandos intermedios y operarios especializados (Especialidad de Cerámica Industrial en el Instituto de FP nº 2 de Castelló, a lo que cabría añadir otros institutos de FP de la zona, tales como el de Onda, con sus especialidades de electrónica, hidráulica, mecánica, robótica, etc. y el de Borriana, con sus especialidades de administrativos y comercio exterior), en formación y reciclaje de especialistas en diseño (con la Especialidad de Diseño de Revestimiento Cerámico impartida en la Escuela de Artes Aplicadas y Oficios Artísticos de Castelló, así como los cursos de especialización y reciclaje realizados inicialmente por AICE y actualmente por ALICER) y, finalmente, en formación y reciclaje de técnicos comerciales (con los cursos de Comercio Exterior para profesionales de la industria impartidos por la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Castelló en colaboración con el IVEX, por no hablar de otros cursos derivados de la acción conjunta de ciertas instituciones de la zona) (Enrique, 1991) (Gallego, Picher y Tomás Carpi, 1996). Sin olvidar, por otra parte, el desarrollo de cursos asociado al proyecto de cualificación FORCE (liderado por la patronal ASCER, pero con una amplia participación institucional), así como la oferta de cursos de formación continua y ocupacional de carácter cerámico en la zona.

Lo más importante, aparte de la amplia cobertura de esta oferta de formación, es la capacidad de implicación que ha estimulado la formación entre el conjunto de instituciones de la zona relacionadas con la rama cerámica. Sin menospreciar la contribución de la Generalitat Valenciana a través del IMPIVA, el análisis de los actores implicados en la gestación y desarrollo de la oferta anterior desvela el protagonismo asumido por instituciones tales como AICE-ITC, ALICER y ASCER (Gallego, Picher y Tomás Carpi, 1996). De ahí la estrecha imbricación entre el tejido formativo y el productivo, así como la positiva valoración empresarial de esta oferta de formación, sin que ello signifique que no existan déficits a cubrir. Por extensión, no debemos olvidar que lo que se ha creado es una dinámica de interacción institucional capaz de dar respuesta a las necesidades que vaya experimentando y percibiendo el tejido productivo.

Como ejemplo ilustrativo de todo esto, valgan las siguientes palabras de un experto de formación de ASCER: "Lo principal de nuestro proyecto FORCE no fue el resultado en sí (el propio diagnóstico), sino la oportunidad de sentarnos en una mesa las tres organizaciones empresariales (ASCER, ANFFEECC y ASEBEC), la Cámara de Comercio de Castellón, los dos centrales sindicales más representativas, las Conselleries d'Educació i Treball de la Generalitat Valenciana, tres ayuntamientos con fuerte implantación de la industria en general (Onda, l'Alcora y Vila-real), el ITC, la Asociación de Técnicos Cerámicos, la asociación de fabricantes de maquinaria de Italia, ... alrededor de un problema y discutirlo". Por otra parte, en esta declaración se evidencia cómo el carácter de rama productiva impregna y estructura la oferta de formación de la zona.

7.3. DINÁMICA INSTITUCIONAL Y CAPACIDAD INNOVADORA.

En los sistemas territoriales de PYMES las instituciones adquieren una gran importancia como soporte de la información (y, por consiguiente, de la capacidad endógena de innovación) y como factor de mitigación de la dispersión empresarial (elemento clave en la mejora de la capacidad de autogobierno del sistema empresarial). En este apartado se tratan de desvelar las relaciones básicas que se establecen en el territorio azulejero entre: 1) la dinámica institucional, 2) la dinámica técnico-organizativa y la división del trabajo intrarama y 3) la naturaleza y evolución de la estructura y el sistema empresarial.

El tejido empresarial que conforma el sector azulejero ha experimentado, en las tres últimas décadas, una profunda renovación empresarial. Esto ha generado: a) la emergencia de un grupo de empresas vanguardistas (por su sesgo innovador), que normalmente coinciden con las de mayor tamaño, de más reciente creación y de ubicación costera; b) un grupo mucho más numeroso de empresas más permeables y preocupadas por la innovación en los últimos años, dada su renovación gerencial y la reorientación hacia mercados más exigentes en términos de calidad, diseño y creatividad.

Esto constituye un primer elemento explicativo de la naturaleza del cambio institucional y de su impacto sobre la dinámica innovadora. En efecto, cuando se repasa en la génesis, consolidación y desarrollo en la zona de instituciones tales como el ITC, ALICER, ASCER, etc., se detecta el papel clave que desempeña un conjunto reducido pero significativo de empresas innovadoras que espolean (además de sintonizar con ella) la sensibilidad de profesionales muy cualificados en los diferentes campos. Es cierto que la mayor parte de estas instituciones no pueden surgir y desarrollarse sin el concurso de las Administraciones Públicas y la existencia de una masa crítica de recursos humanos y materiales que sirvan para sostenerlas y orientarlas adecuadamente. Pero no es menos cierto que las instituciones del tipo de las que estamos considerando no pueden realizar una actividad relevante en el territorio sin que exista receptividad por parte del cuerpo empresarial. Se genera así una interacción que estimula constantemente la innovación.

Ahora bien, una cuestión crucial es cómo se difunden las innovaciones o, incluso, los comportamientos innovadores en el tejido empresarial. Aquí, la significativa concentración de empresas de los sectores azulejero y de fritas en el espacio, además de aumentar la capacidad de autogobierno de este sistema industrial localizado, favorece la acción colectiva empresarial, la circulación fluida de la información y la focalización, eficiencia y eficacia de la actuación de las instituciones. Todo ello favorece los procesos de emulación y de imitación interempresariales.

Sin embargo, desde la perspectiva de la difusión de las innovaciones desde las empresas vanguardistas al resto, las diferencias (en lo relativo al tamaño, origen y concepción del mundo del empresario, etc.) entre las líderes y el resto del sistema empresarial son demasiado grandes para que estas últimas encuentren en aquellas un referente a imitar. De ahí la importancia del innovador intermedio, cuya posición a medio camino entre el líder y el seguidor, le confiere la doble capacidad de asimilar la innovación del primero y de constituir un referente válido para el resto de empresarios (Gallego, 1996; Rogers, 1983).

Este papel de difusión de las innovaciones que desempeñan los innovadores intermedios no es comprensible en el territorio que nos ocupa al margen de dos procesos de carácter más general. Por una parte, la combinación de acciones selectivas y de actuaciones más generales, desde la perspectiva de la participación y compromiso empresarial en las mismas, por parte de un conjunto de instituciones muy relevantes que operan en la zona.

Por otra, la dinámica tecno-organizativa y la evolución de la especialización y la división del trabajo, que define un punto central en la rama productiva (el sector de fritas, esmaltes y colores) en cuanto a la generación y difusión de un buen número de innovaciones.

Por lo que respecta al primer proceso, cuando analizamos la actuación de instituciones como el ITC, ALICER, ASCER, etc., es posible deslindar con claridad una línea de actuación muy selectiva (protagonizada por un reducido número de empresas) con otra línea de mayor calado (de más nutrida participación empresarial). Además, mientras la primera línea tiene un carácter netamente innovador y genera resultados no apropiables directamente por las empresas que no participan en la relación, y está conectada fundamentalmente a los fenómenos de investigación y desarrollo tecnológico y su transferencia a las empresas, la segunda, en la que el contenido de formación resulta fundamental, adquiere una importancia vital para la progresiva difusión y consolidación de conocimientos generados al primer nivel. Esta función contribuye sustancialmente al desarrollo de la confianza empresarial en estas instituciones, así como a la reproducción del funcionamiento fluido de la línea de actuación selectiva. Es a través de este segundo conjunto de actuaciones como operan inicialmente los innovadores intermedios.

En ningún caso esta combinación es tan clara e importante como en el funcionamiento del ITC. En efecto, a las actuaciones del ITC en materia de I+D, con un segmento bastante reducido de empresas, cabe añadir otras actividades tales como análisis y ensayos, laboratorio, garantía de calidad y, muy especialmente, la formación y reciclaje de ingenieros químicos. Todas estas actividades constituyen una vía de penetración de mejoras e innovaciones en un amplio espectro de empresas, y son seguramente más acordes, al menos inicialmente, a la naturaleza de la mayor parte de estas empresas y a la importancia que en ellas desempeña el esfuerzo investigador en el ámbito de las innovaciones de proceso y de producto. Estas actuaciones conforman la base de una colaboración posterior más estrecha entre estas instituciones y las empresas, ya que sin la adquisición de un mínimo nivel de conocimientos y de la disponibilidad de personal cualificado (a lo que el ITC contribuye sustancialmente) difícilmente podrían las empresas apropiarse de las innovaciones que se irradian desde la matriz de la rama cerámica.

Esta «dualidad complementaria» de las actuaciones (selectivas, por un lado, y de alcance más general, por otro) del ITC es extensible al resto de instituciones (tales como ALICER, ASCER, IMPIVA, etc) y adquiere capital importancia cuando se institucionaliza, como ha ocurrido en los últimos años. Y ello en un doble sentido: a) la continuidad de las interacciones clave dejan de depender de las personas que las pusieron en marcha y b) la conexión que se produce en el tiempo entre las actuaciones de carácter más general y las selectivas (a través de la mejora en las competencias empresariales que derivan de las primeras) es interiorizada por los actores (empresariales e institucionales) y confiere un carácter intencional y finalístico a sus actuaciones en los niveles de relación menos selectivos (Gallego, Picher y Tomás Carpi, 1996; Gallego, 1997).

En lo concerniente al segundo proceso arriba apuntado, esto es, la existencia de lugares centrales de difusión de la información en el seno mismo del sistema productivo, se revela crucial en la transmisión e irradiación de las innovaciones por parte de las instituciones. Estos lugares centrales son generadores y demandantes sistemáticos de nueva información (lo que hace que se encuentren en el punto de mira en tanto clientes y demandantes principales de las instituciones que operan en la zona), así como transmisores de la misma al sistema productivo territorial y fuente de estímulos a la adaptación constante de las instituciones. Pues bien, esta condición de lugar central y matriz de la

rama cerámica es la que ostenta, desde hace aproximadamente una década, el subsector de fritas, esmaltes y colores.

Para concluir conviene destacar otras dos características fundamentales de la dinámica institucional de este territorio:

1. La progresiva capacidad que está evidenciando la rama en general para aunar a todas las partes implicadas en temas considerados relevantes para la mejora del funcionamiento y competitividad del sector. En este sentido, baste citar la creación de QUALICER (Congreso Mundial de la Calidad del Azulejo) y de ALICER, o la realización del proyecto de formación FORCE.

2. la tendencia a la especialización institucional que se advierte en la zona en los últimos años, que no es ajena a esta dinámica de consenso y que constituye una vía esencial de generación de sinergias y de creación de nuevas fuentes de innovación (Gallego, 1997).

7.4. VALORACIÓN EMPRESARIAL DE LAS INSTITUCIONES.

Es importante destacar que, en el tipo de preguntas del cuestionario sobre las que se apoya este apartado, los empresarios valoran a las diversas instituciones que se les presentan en función de lo que podríamos llamar su opinión subjetiva y la opinión de otros empresarios y agentes con los que se relacionan. Los principales resultados que se deducen en este ámbito son los siguientes (Gallego, Picher y Tomás Carpi, 1996: cap. 10):

Las actuaciones del ITC reciben una muy buena valoración empresarial. Ésta es excelente entre las empresas líderes tipo II, muy buena en el "resto de empresas" y mucho más moderada en las empresas líderes tipo I. Estos resultados ponen de relieve dos cuestiones importantes: a) el papel esencial que otorgan los empresarios a esta institución en la modernización y la mejora de competitividad del sector y b) que las mayores reservas de un grupo de líderes es coherente con una actitud menos abierta y proclive a relacionarse con las instituciones del territorio.

El Instituto para la Pequeña y Mediana Industria Valenciana (IMPIVA) también recibe una buena valoración de los empresarios, lo que obedece fundamentalmente a la positiva consideración del papel de las subvenciones concedidas por esta institución y, en menor medida, a sus actuaciones en pro de la mejora de la calidad y el diseño de los productos cerámicos. Se repiten las mismas diferencias empresariales señaladas más arriba, que son interpretables en los términos apuntados.

Junto al ITC y al IMPIVA, las asociaciones empresariales son las instituciones mejor valoradas por los empresarios, sin que existan diferencias significativas entre las empresas. La práctica totalidad de empresarios identifica a tales asociaciones con ASCER, a la que le reconocen sobre todo su labor en la representación e información a los asociados y la promoción exterior del sector.

Las instituciones consideradas por los empresarios menos importantes de cara al sector son las instituciones municipales y la Cámara de Comercio, sin que se den diferencias empresariales significativas. En el primer caso, los empresarios consideran en general que han sido "neutrales", en el sentido de que "ni benefician ni perjudican a las empresas", aunque a veces se valora muy negativamente ciertas deficiencias en algunos servicios básicos. En el caso de la Cámara de Comercio, algunas empresas le atribuyen una importante labor en la realización de estudios y en la provisión de información estadística. Sin embargo, la mayoría de empresarios afirma desconocer sus posibles actuaciones en favor del sector.

8. CONCLUSIONES

La profunda transformación experimentada por el sector cerámico en los tres últimos lustros se desencadena con el cambio tecnológico iniciado a principios de los años 80, que se plasma en lo esencial en la progresiva sustitución de los métodos tradicionales de producción (bicoccción tradicional) por la bicoccción rápida y la monococcción. Este último método, más evolucionado, adquiere progresivamente la primacía sobre la bicoccción rápida. Estas innovaciones radicales exigieron un profundo esfuerzo inversor, y su impulso dio lugar a un extraordinario aumento de la producción y de la productividad. Constituyeron también la base de partida de un profundo cambio en el producto ofertado por las empresas de baldosas cerámicas. En el plano general, la tradicional especialización en revestimientos ha dado paso a un mayor equilibrio entre éstos y los pavimentos, en un contexto marcado por la progresiva especialización y liderazgo mundial en la producción de revestimientos por monococcción porosa. Se ha asistido además tanto a una mejora de la calidad y diseño del producto como a un aumento de su tamaño y de la gama de los mismos. Esta mejora en los procesos y los productos no sólo acerca paulatinamente a las empresas españolas al comportamiento de los líderes tradicionales en el sector, los productores italianos, sino que les confiere ciertas ventajas competitivas en la producción de revestimientos, los grandes formatos y la calidad del producto en general.

Esta mejora en todas las características definitorias de la competitividad del producto ha permitido una ampliación de los mercados y una intensificación y reorientación bastante general hacia los mercados más exigentes. Así, las ventas exteriores representan en los últimos años el 50% de la producción, aunque lo más importante sea que para buena parte de empresas del sector la orientación externa se ha tornado estructural y estratégica, en contraste con el papel secundario que cumplían los mercados exteriores en la fase anterior. Esta dinámica no ha supuesto, sin embargo, una desatención del exigente mercado español, que continúa siendo cubierto casi en exclusiva por la producción interior.

Tras este avance en los procesos y en los productos se encuentran los siguientes factores:

a) La relación orgánica en el sector azulejero entre innovaciones de proceso y de producto, lo que hace que la introducción y progresivo dominio de los nuevos métodos de producción posibilite un gran número de innovaciones de producto. No existe, sin embargo, automatismo alguno a este respecto. En efecto, las innovaciones de proceso y de producto se ven fuertemente supeditadas a (al tiempo que espolean) la mejora en las cualificaciones técnicas y gerenciales, el diseño de los productos, etc.

b) La voluntad de situarse en los mercados más exigentes, así como las necesidades de amortización que derivan del esfuerzo inversor (elevado y continuado), que requieren de una significativa mejora en los canales de comercialización, marketing, etc.

c) La progresiva difusión de estas innovaciones entre las empresas de la zona, las mejoras que se producen en las mismas durante el proceso de difusión, el dinamismo mos-

trado por las empresas líderes (no sólo las más grandes) y la propia presión ejercida por las de más reciente introducción en el sector, factores éstos que han estimulado a las empresas a introducir todas estas innovaciones en un contexto territorial donde el cambio es socialmente asumido como requisito de permanencia y superación.

d) El surgimiento y progresiva consolidación (asociados al cambio tecnológico iniciado en los ochenta) de un conjunto de instituciones de apoyo al sector y a la rama cerámica en general. Dichas instituciones cubren un amplio espectro de funciones en el ámbito de la investigación y el desarrollo tecnológico, diseño, formación, etc.

El progresivo posicionamiento en segmentos de mercado medios y altos (más ricos en términos de información y más exigentes en calidad y creatividad) constituye un acicate de primer orden para la mejora de las competencias empresariales y territoriales. Pero los cambios tecnológicos, la reorientación hacia mercados más exigentes y la presión de los competidores (localizados fundamentalmente dentro del espacio cerámico castellonense y en Italia), van a exigir la introducción de cambios en la cualificación de los recursos humanos, mejoras en el diseño, en los métodos de gestión empresarial y, en general, de cambios organizativos en profundidad. Todo ello presiona hacia la profesionalización de la gestión de las empresas, la incorporación de personal más cualificado, la readaptación de la mano de obra y el establecimiento de relaciones laborales más fluidas.

La reconversión tecnológica de principios de los ochenta ha implicado cambios revolucionarios no sólo en los métodos de fabricación y en la propia organización de las empresas (en sentido amplio), sino también en las relaciones interindustriales y en la organización/realización de las mismas (división social del trabajo). En efecto, el cambio en la importancia relativa de las diferentes fases que componen el sector verticalmente integrado en la generación y difusión de innovaciones, la mayor complejidad de ciertas fases productivas y la elevada especialización (de conocimientos y equipos) requerida, junto al progresivo desarrollo de una importante oferta en la zona de empresas de estos subsectores (que desarrollan audaces estrategias de competitividad de carácter global), presionan a las empresas azulejeras en una clara dirección. Esta dirección no es otra que la subcontratación de determinadas fases del proceso de producción (aun con los límites existentes a su fragmentación en partes), cuya realización es desarrollada cada vez de forma más eficiente por empresas especializadas que dan lugar a la potenciación o conformación de nuevos sectores en la rama.

Aunque en ningún caso este último proceso es tan importante para la transformación y mejora de la competitividad como el protagonizado por el sector de fritas, esmaltes y colorantes, la subcontratación de algunas fases iniciales (preparación de arcillas por empresas atomizadoras) y finales (tercer fuego y piezas complementarias), así como de los servicios avanzados a las empresas (publicidad, ingeniería, diseño, etc.), también resultan destacables. Lo significativo es que todas estas relaciones se producen en el seno de este territorio y no tienen un carácter meramente mercantil, sino que se sustentan en relaciones de confianza y cooperación, resultando un intercambio informal de información y una mutua interacción que favorece el aprendizaje y la generación de innovaciones.

Con la reconversión tecnológica y el avance de los métodos de cocción rápida, la fase de esmaltado ha adquirido un papel estratégico, erigiéndose el sector de fritas, esmaltes y colorantes en la matriz de la rama cerámica: el principal sector por el que penetran y, sobre todo, a través del cual se difunden las innovaciones de producto y de proceso. La

cuestión clave radica en que, con el nuevo carácter estratégico de los esmaltes, los procesos formales de generación de innovaciones (apoyados en laboratorios de I+D y que requieren de muy elevados conocimientos científico-técnicos) han adquirido una extraordinaria importancia. Desde esta perspectiva, la gran cantidad de recursos dedicados a la investigación, diseño, etc., por parte de las empresas esmalteras y la elevadísima cualificación profesional de sus plantillas, constituyen un importante soporte para el establecimiento y continua potenciación de su centralidad en la generación y difusión de innovaciones. En especial si se tiene presente la relación sistemática entre estas empresas y las azulejeras, cuyo esfuerzo en este campo es muy inferior. Ahora bien, este papel no es comprensible sin tomar en consideración el rol del Instituto de Tecnología Cerámica, que constituye la piedra angular de la conformación de un potente sistema local de innovación.

El ITC ocupa una posición de vanguardia mundial en la tecnología de proceso cerámico, esto es, las fases del proceso de fabricación. Dicha especialización ha permitido a este Instituto generar importantes innovaciones de proceso y de producto, tanto en el sector de baldosas cerámicas como en el sector de fritas, esmaltes y colorantes. Este trabajo ha mostrado cómo el importante papel que ha jugado el ITC en la mejora del sector cerámico descansa en dos pilares fundamentales. De una parte, la combinación de la actividad investigadora y de apoyo técnico a las empresas con una labor de formación de ingenieros químicos (dada su adscripción a la Universitat Jaume I). La incorporación de estos últimos a las empresas azulejeras y esmalteras define un nudo de la red crucial a través de la cual fluye al sistema productivo la información nueva generada por el sistema de investigación, al tiempo que las nuevas problemáticas productivo-comerciales reorientan sin descanso al sistema de investigación. Y ello gracias a la interacción entre ingenieros químicos y profesores (científicos) del ITC en unas condiciones muy propicias para la circulación fluida de la información. Condiciones sustentadas en el respeto y la confianza que derivan del conocimiento mutuo, de la utilización de un mismo lenguaje y cultura y de la persecución de unos objetivos similares.

De otra parte, y no sin relación con lo anterior, el ITC combina un conjunto de actuaciones de las que se benefician directamente un pequeño número de empresas punteras (proyectos de investigación firmados sobre todo con las empresas de fritas, etc) con otras actuaciones de más amplia demanda (análisis y ensayos, laboratorio, garantía de calidad, formación y reciclaje de titulados superiores, etc.). En este punto, la cuestión clave radica en que a través de este segundo tipo de mecanismos (especialmente la actividad formativa), y también del carácter sistemático y generalizado de las relaciones entre las empresas de fritas y de baldosas cerámicas, se crean vías de difusión de las innovaciones hacia un gran número de empresas cerámicas.

Esta lógica de actuación "dual", y el propio papel del sector de fritas como punta de lanza de la innovación (no en vano ha alcanzado el liderazgo mundial) y, por consiguiente, de avanzadilla en la demanda efectiva de estos servicios en el territorio, es generalizable a otras instituciones de la zona (ALICER, Institutos de Formación Profesional, etc). El rol que desempeñan ciertas asociaciones empresariales (ASCER, por ejemplo) como promotoras y difusoras del cambio es también fundamental.

Por tanto, el papel de estas instituciones no se reduce a canalizar información hacia el sistema territorial, sino que también juegan un papel esencial en la generación de las innovaciones y en su difusión en el tejido empresarial, al tiempo que constituyen un pilar básico para la edificación de las redes interempresariales y para la propia intensificación de

las relaciones empresas-instituciones. Este es un elemento central para entender cómo el sistema territorial de pequeñas y medianas empresas que nos ocupa ha pasado progresivamente de ser un espacio básicamente dependiente de las innovaciones externas, a erigirse en un territorio con una notable capacidad de generación de conocimientos e innovación.

Estas redes, urdidas por relaciones interempresariales y entre empresas e instituciones, son fundamentales para explicar por qué las fuertes diferencias entre las competencias que atesoran las empresas cerámicas no han sido un obstáculo para la mejora del nivel general del sector. En realidad, estas diferencias, que pasamos a explicar muy brevemente, son un vehículo para la generación y difusión de innovaciones, tanto por su papel estructurador de los comportamientos como por las presiones a la mejora continua que ejercen sobre los actores del sector-espacio, en especial sobre los más dinámicos.

Una de las hipótesis básicas de nuestro trabajo era la existencia de una importante diversidad empresarial en el seno de este sector-espacio. Las causas principales son: a) la diferente capacidad, experiencia y competencias acumuladas de las empresas; b) las divergencias en los sistemas de gestión empresarial, así como en las concepciones de la empresa e historias particulares y c) la disparidad de orígenes y mecanismos de acceso a la condición de empresario, que habrían definido en las últimas décadas una estructura empresarial donde coexisten diferentes trayectorias empresariales de competencias. El análisis realizado permite corroborar esta hipótesis. El progresivo desarrollo y consolidación de un subespacio costero que alberga a un amplio segmento de las empresas más grandes y dinámicas del sector, se ha erigido en un importante factor de transformación sectorial y territorial, al tiempo que constituye una de las principales manifestaciones de tal proceso. El mayor dinamismo de estas empresas líderes, principales protagonistas de la transformación de este espacio/sector, es perceptible en todos y cada uno de los aspectos considerados en este trabajo. Como botón de muestra, estas empresas presentan una gerencia más profesionalizada y cualificada, un producto de mayor calidad, diseño, tamaño y variedad, un mayor esfuerzo investigador, una red de comercialización más desarrollada y, en general, un marcado sesgo innovador.

Pero tan importante como mostrar la existencia de un significativo número de empresas líderes, mejor dimensionadas y más modernas y abiertas a nuevos horizontes, lo es evidenciar la existencia de dos trayectorias empresariales diferenciadas en el seno mismo del grupo de empresas de vanguardia. Lo que resulta esencial para entender la propia naturaleza de la tercera trayectoria empresarial más continuista, seguida y definida por un mayor número de empresas. La primera de estas trayectorias progresivas, que hemos denominado líderes tipo I, se caracteriza por tener una estructura organizativa y de toma de decisiones relativamente más centralizada, una estrategia de competitividad que pivota alrededor del dominio de la esfera comercial (redes de distribución y marketing), una estrategia de integración vertical que reduce las conexiones (territoriales) con el sistema institucional de innovación y el sector de servicios avanzados a las empresas y unas relaciones laborales más paternalistas. Por contra, la segunda trayectoria (líderes tipo II) combina una estructura organizativa mucho más próxima a los sistemas de dirección colegiada e integración horizontal, una estrategia de competitividad más centrada en la esfera de la producción (calidad y creatividad productiva), unas relaciones laborales menos paternalistas y más preocupadas por la participación e implicación de los trabajadores (por ejemplo, en el control de calidad) y una política de externalización de funciones y de estrecha interacción con las instituciones que conforman el sistema local de innovación (en especial con el ITC). Es este

segundo grupo de empresas el que más ha contribuido a la progresiva conformación del sistema local de innovación y del sector de servicios avanzados a las empresas. De ahí su carácter estratégico en la constitución de una densa estructura de red en el territorio.

Esta diversidad empresarial es la piedra de toque de las innovaciones institucionales, que a la vez sostienen a las redes, aunque el papel de la política industrial de la Generalitat Valenciana (desarrollada por la Conselleria d'Indústria y el IMPIVA) haya sido también muy importante. Es sobre esta diversidad empresarial, concretada en la existencia de un grupo de empresas vanguardistas con capacidad de liderazgo directo e indirecto, mediado por otras empresas de menor tamaño y por las instituciones, que se sustenta no sólo la generación de una amplia densidad institucional (sistema de innovación, organizaciones empresariales y sindicales, sector periproductivo, etc.) sino también la propia organización del sistema en torno a un proyecto colectivo, estructurado alrededor de objetivos comunes.

La progresiva conformación de un entramado institucional de apoyo a las empresas y el establecimiento de relaciones de cooperación entre las mismas, así como entre ellas y las instituciones, ha generado un intenso proceso de retroalimentación positiva entre los actores participantes en estas relaciones. De este modo, se ha creado progresivamente un ambiente donde la imitación, la emulación y la interacción estimulan la innovación al tiempo que construyen progresivamente los recursos y competencias para hacerla posible. Así, las empresas líderes (y el propio liderazgo tecnológico de instituciones tales como el ITC) presionan constantemente para la mejora de las competencias territoriales. A esta presión ha respondido progresivamente el territorio con la oferta de formación, servicios avanzados a las empresas, conocimientos científico-técnicos, etc. Todo ello, a su vez, ha hecho posible el acceso de las pequeñas empresas a las innovaciones, al tiempo que elevaba el nivel general del sector y de la rama. De este modo, al conectarse con este entramado empresarial-institucional de apoyo, las empresas situadas en la trayectoria relativamente más continuista han podido mejorar sensiblemente sus competencias tecno-productivas. Ello no sólo les ha permitido compensar en cierta medida sus déficit de competencias organizativo-gerenciales y comerciales, asociados a su pequeño tamaño y/o a su talante empresarial y estrategia de competitividad, sino que presiona sobre las empresas líderes y los actores empresariales e institucionales más dinámicos hacia la mejora continua de sus competencias y la generación de innovaciones.

Hasta el presente se ha considerado que una de las principales debilidades de la industria valenciana en general, y del sector cerámico en particular, residía en la ausencia o el escaso desarrollo de un sector autóctono de bienes de capital, el cual se consideraba fundamental para la generación de innovaciones y la mejora en la competitividad de la industria valenciana. Aquí se ha demostrado que éste no es necesariamente el caso. En efecto, la ausencia de una industria de bienes de equipo autóctona, plenamente desarrollada, y asentada en el territorio, no ha sido un impedimento para que la rama cerámica castellanense haya adquirido una posición de liderazgo mundial en la generación de importantes innovaciones, además de haber sido capaz de conseguir un progresivo control sobre la dinámica innovadora asociada a esta rama. La explicación de este hecho se encuentra en la interacción entre dos procesos. Por una parte, con el cambio tecnológico y la particular trayectoria de desarrollo de este sector-espacio las innovaciones en el sector de maquinaria pierden importancia en favor del sector de fritas y esmaltes, además de que, con el dominio del ITC en la tecnología de proceso (y en el que las empresas del territorio castellanense han acumulado una importante experiencia), los actores de este territorio ganan protagonismo

en la generación y orientación (de acuerdo con sus necesidades específicas) de las innovaciones en el sector de maquinaria. Por otra, y como consecuencia de lo anterior, el sector de maquinaria italiano encuentra cada vez más necesaria y ventajosa su localización en la aglomeración cerámica castellanense, en coherencia con las oportunidades que ofrece la proximidad geográfica a un ambiente rico en información y en innovaciones, en general, y a la interacción con las empresas azulejeras y esmalteras, en particular.

Este proceso constituye uno de los elementos clave para explicar la transición desde una realidad fuertemente dependiente de las innovaciones externas a otra muy diferente, donde existe una importante creatividad y una intensa trabazón inter-empresarial, así como entre empresas e instituciones, que estimulan la generación y difusión de las innovaciones.

Ahora bien, sobre este intenso proceso de transformación experimentado por la rama cerámica también se ciernen algunas sombras que no es posible pasar por alto. Dos aspectos serán destacados especialmente para concluir este capítulo. El primero tiene que ver con el diseño del producto. En efecto, muchas empresas azulejeras confían las mejoras en este ámbito a los diseños que les proporcionan las empresas esmalteras. Sin embargo, se duda de la capacidad de estas últimas para ofrecer productos diferenciados a todos sus clientes. Antes al contrario, muchas empresas acaban presentando en el mercado un producto que a duras penas se diferencia de sus competidores de la zona. Este problema, como también en gran medida la elevada tasa de fracasos de muchos de los nuevos productos lanzados al mercado por las empresas azulejeras, evidencia la necesidad de potenciar el diseño sobre unas bases más profesionalizadas. Esto último no sólo significa que las empresas azulejeras incorporen diseñadores profesionales, sino que éstos participen en la toma de decisiones y que se extienda una visión más integral del diseño. Con todo, no podemos pasar por alto que los problemas de diferenciación del producto que plantea esta forma de mejora del diseño (especialmente a las empresas líderes) es un elemento que estimula constantemente la generación de innovaciones y el cambio de estrategia por parte de los actores empresariales e institucionales más dinámicos para mantener su posición.

Una segunda sombra que arroja el proceso de cambio acelerado experimentado por el sector cerámico en los últimos lustros no es otra que la importante inercia que afecta a la esfera laboral en sentido amplio: las relaciones laborales, la organización del trabajo, la formación de los trabajadores, etc. En efecto, la situación de partida en este ámbito a principios de los ochenta venía caracterizada, de una parte, por una cierta segmentación laboral, una organización del trabajo de carácter funcional y una asignación rígida de tareas, así como una polarización de las cualificaciones y una clara segmentación en dos modelos de aprendizaje laboral.

Las necesidades de recualificación que derivan del cambio tecnológico, la automatización, los cambios en el control de calidad, etc., se han traducido en una renovación y recomposición de las plantillas, acompañada de un mayor énfasis en el papel de la formación. Esta respuesta reproduce de manera más pronunciada aquella lógica fordista de segmentación laboral, al tiempo que ha logrado una contención de los costes laborales sin deteriorar el nivel salarial ni las condiciones de trabajo. Como hemos tenido ocasión de mostrar, la presión institucional que la implantación y acción sindicales ejercen sobre las empresas azulejeras, así como las características técnicas del proceso de producción y el retraso con que va produciéndose el cambio en las percepciones empresariales respecto a las necesidades de formación de la mano de obra directa, son factores de primer orden para comprender el tipo de respuesta instrumentado.

Así lo evidencia el que, de una parte, la vía preferida para realizar los ajustes laborales haya sido la contratación y formación de técnicos y mandos intermedios más bien que la propia formación y recualificación de los operarios (lo que supone el mantenimiento del modelo de aprendizaje en el segmento secundario), de otra, que la participación de los trabajadores en la mejoras de productividad se hayan producido vía aumentos salariales sin implicar una organización del trabajo y unas relaciones laborales más participativas y fluidas. Y todo ello en un contexto de ajuste en el volumen de las plantillas al mínimo imprescindible y de sustancial incremento de las tasas de temporalidad.

Por supuesto, tampoco en este ámbito el empresariado define un colectivo homogéneo, puesto que algunas firmas están experimentando un cierto cambio en las percepciones que les lleva a dar los primeros pasos hacia un modelo integral de organización del trabajo. En efecto, y al igual que en otros muchos aspectos, destaca un pequeño grupo de empresas (las líderes tipo II) en el que, además de lo anterior, la existencia de una concepción menos paternalista y más dialogante, así como la preocupación por aspectos tales como la calidad y el control de calidad del producto, les ha llevado a iniciar un proceso (aún poco desarrollado) consistente en implicar más activamente a los trabajadores en el proceso productivo y en realizar un mayor esfuerzo en formación de toda la plantilla.

Por último, no podemos olvidar que la concienciación de las empresas sobre la necesidad de mejorar la formación está cambiando rápidamente en los últimos años. La labor de persuasión y de organización de la formación de ASCER se ha revelado a este respecto fundamental. Este incipiente y limitado proceso de transformación de las percepciones empresariales ha sido acompañado de la progresiva conformación de un sistema local de formación capaz de dar respuesta a las necesidades empresariales sentidas y expresadas. Sistema éste que, si bien en la actualidad se halla centrado en la mano de obra indirecta, en coherencia con los modelos de aprendizaje laboral del sector, permite entrever la capacidad del sistema territorial para atender las necesidades de formación de la rama cerámica si se produjese un avance decidido hacia un modelo integral de organización del trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

ALICER (1994): *CERSAIE '93. Tendencias de la Oferta Internacional.*, mimeo, Castelló.

ASCER (1998): *El sector azulejero español en 1997*, mimeo.

CENTRE D'ESTUDIS DE PLANIFICACIÓ (1993): *El sistema productivo local de Castellón. Documento final.*, mimeo, 60 p.

CONSEJO SUPERIOR DE CÁMARAS DE COMERCIO (1992): *Fabricación de azulejos (CNAE 247,2)*, mimeo, 71 p.

CORIAT, B. (1985): *La Robótica*, Ed. Revolución, Madrid.

DALMAU, J.I. y DE MIGUEL, E. (1991): *El Azulejo. Estudio sectorial*, realizado por la Universidad Politécnica de València para el Banco de Crédito Industrial, València.

DIÉGUEZ, A.; PAYÁ, M.; RODRÍGUEZ, E. e IRANZO, C. (1994): "La gestión del diseño en el sector cerámico", *Qualicer 94*, pp. 341-359.

ENRIQUE, J.E. (1991): "La industria azulejera", en *COVEU - Projecte 93*, "Área VI: Industria y Construcción", pp. 97-110.

ESCARDINO, A. (1992): "Fabricación de revestimiento cerámico por monococción", conferencia realizada en el *II Congreso Mundial de la Calidad del Azulejo y del Pavimento Cerámico - QUALICER 1992*, Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación y Colegio Oficial de Ingenieros Industriales, pp. 117-147.

- FELIU, C. (1994): "La industria de baldosas cerámicas vidriadas en España. Un modelo de mejora continua de la calidad", ponencia presentada al *III Congreso Mundial de la Calidad del Azulejo y del Pavimento Cerámico*. QUALICER, Castellón, 6-9 Marzo.
- GALLEGO, J.R. (1996): "Instituciones, aprendizaje y liderazgo en la difusión de innovaciones. Una interpretación de la desigual implantación del riego por goteo en la citricultura valenciana", *Revista Española de Economía Agraria*, Vol. 1, nº 175, pp. 199-226.
- GALLEGO, J.R. (1997): *Cambio tecnológico y transformación de sistemas industriales localizados: El caso de la industria española de pavimentos y revestimientos cerámicos*, Valencia, Tesis Doctoral no publicada.
- GALLEGO, J.R. (1998): *El concepto de trayectoria empresarial y su fundamentación territorial*, Valencia, Universitat de València, mimeo, 10 p.
- GALLEGO, J.R., J.V. PICHER y J.A. TOMÁS CARPI (1996): "Dinámica del sector cerámico valenciano en las dos últimas décadas", en J.A. Tomás Carpi (dir.) et al.: *Cambio técnico-organizativo de la industria valenciana e impacto en el mercado de trabajo: La industria valenciana. Análisis de los sectores cerámico, calzado, textil y mueble*, IVEI.
- GONZÁLEZ, M. (1992): "La cooperación en el subsector de baldosas cerámicas", *Economía Industrial*, Julio-Agosto, pp. 67-69.
- HÉRAN, F. y CAPDEVILLE, P. (1993): "Nuevos principios de organización del trabajo", en F. Michon y D. Segrestin (comps.): *El empleo, la empresa y la sociedad*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, pp. 79-90.
- MAMPASO, J.C. (1994): "El sector de pavimentos y revestimientos cerámicos en España", *Economía Industrial*, Enero-Febrero, pp. 133-143.
- MELIÁ, C. (1971): "La industria azulejera en la provincia de Castellón", separata del *Boletín de la Sociedad Castellonense de Cultura*, pp. 157-180.
- MEMBRADO, J.C. (1991): *El sector tauleller. Motor de la indústria a les comarques castellonenques*, Tesis de Licenciatura, València, mimeo, 142 pp.
- MORENO, A. y FELIU, C. (1992): "Tecnología de la fabricación de grandes formatos", *Técnica Cerámica*, nº 210, pp. 53-56.
- ORDYNA, grupo consultor (1991): "La industria de pavimentos y revestimientos cerámicos en Castellón. (Producto, mercado y empleo)", *Monografies de Treball (Suplements de Estadístiques d'Ocupació i Zona època)*, nº. 77, Generalitat Valenciana - Conselleria de Treball i Afers Socials.
- PSICOTEC (1994): *PROYECTO DE CUALIFICACION FORCE. Diagnóstico de necesidades formativas de los trabajadores adscritos al mantenimiento y servicios a la producción de la industria azulejera y afines.*, mimeo.
- ROGERS, E.M. (1983): *Diffusion of Innovations*, New York, Ed. The Free Press, 3ª edición.
- TOMÁS CARPI, J.A. (1996): "Dinámica sectorial comparada", en J.A. Tomás Carpi (dir.) et al., ob.cit.
- TOMÁS CARPI, J.A.; GALLEGO, J.R. y PICHER, J.V. (1997): "Cambio tecnológico y transformación de sistemas industriales localizados: La industria cerámica española", artículo aceptado y pendiente de publicación en la revista *Información Comercial Española*.

PARTE IV

**EL DISTRITO INDUSTRIAL DEL
MUEBLE DE L'HORTA**

1. CARACTERIZACIÓN GENERAL

1.1. IMPORTANCIA DEL SECTOR EN EL TERRITORIO.

La industria valenciana del mueble se ha venido concentrando de forma particular en algunas comarcas (cuadro IV.1). Utilizando como criterio de especialización el número de empresas o de empleados, la industria del mueble de madera tenía en 1991, año para el que se dispone de información significativa para todas las comarcas valencianas, una presencia superior a la media en cinco de ellas: l'Horta Sud, l'Horta Oest, Valencia, el Baix Maestrat y la Costera. De estos subespacios, los de mayor importancia cuantitativa eran los de la comarca de l'Horta¹, que concentraban en 1991 el 55% de las empresas valencianas de mueble y el 58% de los trabajadores del sector. Dentro de este espacio destaca l'Horta Sud por el alto grado de especialización productiva en la industria del mueble².

Cuadro IV.1. Comarcas valencianas con especialización relativa en la industria del mueble de madera, 1991.

| | EMPRESAS | | OCUPADOS | |
|-----------------------|----------------------|---------------------|----------------------|---------------------|
| | % industria comarcal | % mueble valenciano | % industria comarcal | % mueble valenciano |
| Baix Maestrat | 16,7% | 3,2% | 35,9% | 9,0% |
| La Costera | 14,7% | 3,7% | 16,9% | 7,5% |
| l'Horta Oest (O) | 9,9% | 11,5% | 7,1% | 13,3% |
| Valencia (V) | 8,6% | 16,6% | 5,4% | 10,2% |
| l'Horta Sud (S) | 35,6% | 27,5% | 34,9% | 34,8% |
| Total l'Horta (O+V+S) | 14,3% | 55,6% | 12,2% | 58,3% |
| Media valenciana | 8,0% | 100,0% | 5,9% | 100,0% |

Fuente: Elaboración propia a partir de IVE, Directori d'establiments industrials.

¹ No se incluye l'Horta Nord, donde el sector del mueble representaba en 1991 el 7,7% de las empresas industriales pero sólo el 3% del empleo industrial comarcal.

² Según datos del Censo de la Seguridad Social los municipios de l'Horta con mayor presencia de empresas y empleados del sector del mueble son, además de Valencia, Catarroja, Albal, Massanassa, Sedaví, Alfafar, Benetússer, Silla, Beniparrell, Aldaia, Alaquàs y Paiporta.

1.2. ESPECIALIZACIÓN PRODUCTIVA.

La industria de l'Horta se dedica fundamentalmente a la fabricación de mueble de hogar, que constituye el objeto de este estudio. No se analizará, por tanto, ni la producción de muebles de oficina, cocina o baño ni las carpinterías, que no se incluyen propiamente en el sistema industrial. Definida la industria del mueble de esta forma restringida, se pueden establecer distinciones entre el mueble de estilo clásico (que comporta cierto componente de trabajo artesanal y se basa en la reproducción de estilos clásicos más o menos actualizados) y el mueble moderno (de línea más modular, bien incorporando un importante diseño o de gran sencillez). El mueble rústico presenta diversos estilos (castellano, provenzal...) y aquí se ha optado por situarlo dentro de la línea de mueble clásico. El mueble tapizado incluye sillones, sofás... y presenta especificidades en cuanto a producto y producción que lo alejan del resto del mueble de hogar.

Atendiendo a las características mercadológicas del producto, en cualquiera de los estilos citados, es necesario distinguir entre mueble de gama alta, media y baja. La gama alta viene definida por la importancia del diseño (funcionalidad y estética), la alta calidad de los materiales, el reducido tamaño de las series y la innovación de producto. En la gama media, el diseño tiene una menor importancia –la componente imitación es mayor– aunque es un elemento diferenciador del producto, que es más estandarizado. La gama baja tiene una escasa componente de diseño original, baja calidad de los materiales y poca precisión en la fabricación.

Los técnicos y conocedores del sector consultados coinciden en que la comarca de l'Horta está especializada en mueble clásico, de gama alta o media-alta, con un relativo prestigio en los mercados³. Hay una cierta especialización en mueble tapizado de gama media –en el que se ha dado un significativo avance en calidad– pero su importancia en la zona queda muy lejos de la del clásico, a pesar de su creciente peso. Lo mismo ocurre con el mueble moderno, situado en general en una gama media-baja y que –salvo excepciones de reconocido prestigio– no es tanto "de diseño" como de líneas rectas y sencillo. La especialización de l'Horta contrasta así con la de la industria española del mueble en su conjunto, con mayor presencia de mueble moderno y de diseño y menor de mueble clásico y rústico (AIDIMA 1991:74). Esta especialización no deja de plantear problemas de cara al mercado interno español, que parece decantarse cada vez más hacia el mueble moderno⁴.

³ Se ha mantenido el "mueble valenciano" clásico con algunas actualizaciones, a la vez que ha ido creciendo la importancia de líneas clásicas más sencillas y dinámicas, o "estilo contemporáneo". También se está avanzando en el mueble clásico "a medida" del cliente, más modular y flexible en su composición. Ejemplo de ello son las boisseries para salones, vitrinas que se pueden integrar en diferentes conjuntos, etc. Ha aumentado la importancia del mueble rústico de gama medio-baja, pasando del estilo castellano al provenzal, en madera de pino y fabricación más estandarizada y mecanizada.

⁴ En el año 1990, el mueble moderno suponía el 57% del volumen de ventas en el mercado español, mientras que el clásico representaba la tercera parte de las ventas (AIDIMA 1992a).

1.3. DINÁMICA DE LA PRODUCCIÓN, EL EMPLEO Y LA INVERSIÓN.

La industria valenciana del mueble, y dentro de ella la de l'Horta, sufrió una importante crisis a finales de los años setenta que marcó buena parte de los ochenta⁵. Aunque se produjo una recuperación desde 1987-1988 hasta la nueva recesión de 1993, los efectos de dicha crisis no se compensaron plenamente ni en términos de empleo ni en cuanto al VAB del sector (cuadro IV.2). La crisis del mueble fue más profunda que en otros sectores, por lo que su peso en el empleo y en el conjunto del VAB industrial valenciano se redujo entre 1981 y 1988. La posterior recuperación hasta 1992, a pesar de mejorar la situación del sector, no lo devolvió a su anterior posición relativa, a diferencia de lo ocurrido en otros países europeos donde la recesión fue menor y el peso dentro del conjunto industrial creció (INEM 1993:77).

Cuadro IV.2. Empleo y producción, industria valenciana del mueble de madera. 1981-92

| | Ocupados | % empleo industrial valenciano | VAB real (*) | % VAB industrial valenciano |
|------|----------|--------------------------------|--------------|-----------------------------|
| 1981 | 23758 | 8,0% | 26262 | 5,8% |
| 1982 | 18004 | 7,1% | 17968 | 4,4% |
| 1983 | 18211 | 7,2% | 17890 | 4,2% |
| 1984 | 17472 | 7,1% | 18049 | 4,3% |
| 1985 | 15566 | 6,7% | 15873 | 3,6% |
| 1986 | 16140 | 6,9% | 14339 | 3,3% |
| 1987 | 15816 | 6,7% | 14131 | 3,2% |
| 1988 | 15172 | 6,1% | 14205 | 3,1% |
| 1989 | 16196 | 6,2% | 15956 | 3,3% |
| 1990 | 17760 | 6,7% | 17711 | 3,6% |
| 1991 | 18523 | 6,9% | 18824 | 3,6% |
| 1992 | 19414 | 7,7% | 20449 | 4,1% |

(*) Millones de pts. constantes del año 1981 (s/deflactor del PIB industrial).

Fuente: Elaboración propia a partir de IVE, *Resultats de l'Enquesta Industrial per a la Comunitat Valenciana*.

⁵ Se utiliza en este apartado la información estadística de la Encuesta Industrial, referida al conjunto de la industria valenciana del mueble y no disponible por comarcas. No obstante, el importante peso del mueble de l'Horta dentro del mueble valenciano permite considerar estas cifras como indicador de las tendencias cuantitativas del sector en la comarca. El cambio metodológico de 1993 impide continuar la serie más allá de dicho año.

En dicho contexto de recuperación no consolidada, la crisis de 1993 supuso un nuevo golpe para la industria valenciana del mueble, claramente evidenciado por la pérdida en dicho año del 17% del empleo del sector del mueble y madera en la comarca de l'Horta⁶. Aunque la situación del sector ha mejorado después, el empleo se ha mantenido por debajo del nivel previo a la recesión de 1993⁷. Ello indica que los períodos de crisis experimentados en los últimos veinte años han supuesto un importante reajuste y reestructuración de la industria del mueble de l'Horta que se apreciará también en la estructura empresarial.

La inversión registrada en la industria del mueble en la comarca de l'Horta experimentó un importante aumento en la última parte de los años ochenta, en el período de recuperación de la crisis previa, superando en algún momento el comportamiento inversor global de la industria valenciana (cuadro IV.3). Tras una ralentización, la caída de la inversión se deja sentir claramente en 1993, año de importante recesión, perdiendo el mueble de l'Horta peso relativo dentro de la inversión valenciana. La mejora de las cifras de inversión a partir de esta crisis ha sido tímida, al menos hasta 1996.

Cuadro IV.3. Evolución de la inversión industrial registrada. 1985-1996.

| | Mueble Horta | | Mueble Horta/ mueble valenciano | Mueble Horta/ industria valenciana |
|------|--------------|-----------------|------------------------------------|---------------------------------------|
| | Total(*) | Índice 1985=100 | | |
| 1985 | 312656 | 100,0 | 53,7% | 2,6% |
| 1986 | 306082 | 97,9 | 53,2% | 1,9% |
| 1987 | 472665 | 151,2 | 61,7% | 2,1% |
| 1988 | 564435 | 180,5 | 55,3% | 1,8% |
| 1989 | 614181 | 196,4 | 55,8% | 2,9% |
| 1990 | 509537 | 163,0 | 16,7% | 8,8% |
| 1991 | 400783 | 128,2 | 42,0% | 1,8% |
| 1992 | 403191 | 129,0 | 39,7% | 2,9% |
| 1993 | 124170 | 39,7 | 32,5% | 1,6% |
| 1994 | 166426 | 53,2 | 19,3% | 3,4% |
| 1995 | 220097 | 70,4 | 36,7% | 2,0% |
| 1996 | 220003 | 70,4 | 49,9% | 1,4% |

(*) Miles de pesetas constantes (deflactor FBKF base 1986)

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Conselleria de Indústria, Comerç i Turisme, *La inversión industrial registrada*.

⁶ Según los datos de empleo que proporciona la Seguridad Social (recogidos en el Resumen Anual de datos del Observatorio Ocupacional de Valencia, elaborado por el INEM), la industria de madera, corcho y muebles de la comarca de l'Horta pasó de 20218 a 16791 trabajadores entre diciembre de 1992 y diciembre de 1993. El volumen de trabajadores en 1994 y 1995, según la misma fuente, se mantuvo alrededor de 17000.

⁷ Los resultados de la Encuesta Industrial para la Comunidad Valenciana, con la clasificación sectorial aplicada a partir de 1993, indican que la industria valenciana del mueble experimentó en su conjunto entre 1994 y 1995 un incremento del 5% en el empleo. Ello situó el número de ocupados en 1995 en 22987, bastante por debajo de los 25672 de 1993.

1.4. DINÁMICA Y ESTRUCTURA EMPRESARIAL.

La industria del mueble de l'Horta se puede caracterizar como un sistema productivo de empresas de pequeño tamaño concentradas territorialmente. Los datos del censo de la Seguridad Social para 1994 indican que el 60% de las empresas de mueble de la comarca tienen menos de 6 trabajadores, mientras que las de más de 50 trabajadores no llegan a suponer el 2% del total, siendo el tamaño medio empresarial bastante reducido, alrededor de diez trabajadores (cuadro IV.4). En la ciudad de Valencia, por la presencia de múltiples talleres de ebanistería de pequeño tamaño, con un nicho particular y muy diferenciado dentro del sector, hay un menor tamaño medio empresarial y un mayor peso relativo de las microempresas que en l'Horta Sud y l'Horta Oest, que presentan sistemas productivos más propiamente industriales y un tamaño medio empresarial algo más elevado.

Cuadro IV.4. Distribución de las empresas del mueble de l'Horta, según número de trabajadores. Junio 1994, total y % del total de empresas de mueble de cada espacio.

| Total | 0-5 | 6-20 | 21-50 | 51-100 | Más 100 | |
|--------------|------|-------|-------|--------|---------|------|
| L'Horta Oest | 270 | 57,8% | 30,7% | 9,3% | 1,8% | 0,4% |
| Valencia | 242 | 74,8% | 19,4% | 4,6% | 0,4% | 0,8% |
| L'Horta Sud | 642 | 55,3% | 30,7% | 12,5% | 1,2% | 0,3% |
| TOTAL | 1154 | 60,0% | 28,3% | 10,0% | 1,2% | 0,4% |

| Total | Tamaño medio empresarial (número de trabajadores/empresa) | | | | | |
|--------------|---|------|-------|--------|---------|-------|
| | 0-5 | 6-20 | 21-50 | 51-100 | Más 100 | |
| L'Horta Oest | 11,2 | 2,2 | 10,5 | 29,7 | 62,6 | 744,0 |
| Valencia | 6,0 | 2,0 | 10,3 | 29,0 | 83,0 | 104,5 |
| L'Horta Sud | 10,3 | 2,3 | 11,5 | 31,3 | 60,1 | 270,3 |
| TOTAL | 9,6 | 2,2 | 11,1 | 30,7 | 62,6 | 298,6 |

Fuente: Elaboración propia a partir del Censo de la Seguridad Social.

Esta estructura empresarial es el producto de la reestructuración del sector en los años setenta y ochenta, que supuso una fuerte destrucción de empresas, desapareciendo o transformándose las de mayor tamaño. Entre 1981 y 1988 el número de empresas valencianas de mueble se redujo en un 26% (cuadro IV.5), siendo el período 1981-1985 el de mayor cambio en la estructura empresarial. Este cambio conllevó un aumento de la importancia relativa de las empresas de menos de 20 trabajadores, que pasaron de representar el 83% a suponer el 89% del total. En contrapartida, los estratos de empresas de mayor tamaño perdieron importancia relativa en este período: las de 20 a 50 empleados pasaron del 13% al 8% del total y las de más de 50 trabajadores del 3% al 2%. Tal cambio en la estructura empresarial obedeció tanto a una mayor tasa de cierre de las empresas mayores como a un redimensionamiento de las mismas. Se trataba de empresas que se habían sobredimensionado en la fase de bajos costes y expansión de los sesenta, que arrastraban dificultades estructurales y financieras.

Cuadro IV.5. Distribución de empresas de la industria valenciana del mueble de madera según número de trabajadores. 1981-92, total y porcentajes sobre el total.

| Año | Total | 0-19 trabaj. | 20-49 tr. | 50-99 tr. | 100 más tr. |
|------|-------|--------------|-----------|-----------|-------------|
| 1981 | 2087 | 83,4% | 13,4% | 2,3% | 0,9% |
| 1985 | 1845 | 89,5% | 8,2% | 1,7% | 0,5% |
| 1988 | 1546 | 87,9% | 9,2% | 2,3% | 0,6% |
| 1991 | 1853 | 85,9% | 10,8% | 2,8% | 0,5% |
| 1992 | 1730 | 84,3% | 12,6% | 2,6% | 0,5% |

Fuente: Elaboración propia a partir de IVE, *Resultats de l'Enquesta Industrial per a la Comunitat Valenciana*.

A este proceso de modificación de la estructura empresarial subyace un cambio en la división del trabajo entre empresas y en la concepción de empresa. La desaparición o redimensionamiento de grandes empresas que integraban todo el proceso de producción en una planta fue seguida por la aparición de otras más pequeñas, dirigidas por antiguos encargados y trabajadores de aquéllas. Los antiguos propietarios se convirtieron en muchos casos en organizadores de redes de empresas más pequeñas. Las empresas de nueva creación frecuentemente se han independizado del antiguo empresario, pasando a trabajar directamente para los antiguos clientes y, superados los problemas iniciales, se han mantenido en el mercado. En caso contrario, se han convertido en empresas auxiliares de otras, aumentando las bases de la subcontratación, sin olvidar que muchas de ellas han tenido que cerrar.

A partir de 1988 creció el número de establecimientos en la industria valenciana del mueble, alcanzando en 1991 el nivel de 1985. En esta nueva fase se produjo un incremento del peso relativo de las empresas de 20 a 50 trabajadores a costa del tramo empresarial de menor tamaño. Pero la crisis posterior a 1992 ha vuelto a generar un proceso de cierre y reestructuración de empresas del sector de la madera y mueble, con una pérdida en l'Horta de más de 200 establecimientos en 1993. En la fase de recuperación posterior se ha vuelto al volumen de empresas previo a la recesión de 1993^a. A la vez, se ha producido un nuevo aumento del peso de las empresas de menor tamaño, en clara relación con un incremento de la división intrasectorial del trabajo y de la subcontratación.

De lo expuesto se deduce que el sector del mueble de l'Horta se configura como un sistema formado mayoritariamente por empresas muy pequeñas. Esta situación es, en gran medida, el resultado de la reestructuración del sector y, particularmente, de las grandes empresas a principios de los años ochenta, que estableció una tupida red de interacciones productivas entre empresas de diferentes tamaños a través del vínculo de la subcontratación. Aunque las empresas que integran y realizan todo el proceso de fabricación tienen aún cierta relevancia, en general el sector ha tendido hacia la fragmentación de la producción y la constitución de redes de empresas especializadas de pequeño tamaño. La totalidad del proceso de fabricación se realiza en la comarca, con la excepción del primer tratamiento de la madera y de la fabricación de tablero aglomerado (no así de tablero contrachapado, que también se ubica en la zona).

^a Según los datos que proporciona la Seguridad Social (recogidos en el *Resumen Anual de datos del Observatorio Ocupacional de Valencia*, elaborado por el INEM), el número de empresas del sector de madera, corcho y muebles de la comarca de l'Horta pasó de 1970 en diciembre de 1992 a 1759 en diciembre de 1993, situándose en 1913 empresas a finales del año 1995

La tecnología utilizada en la fabricación de muebles es, en general, fácilmente accesible y las innovaciones que se han producido no han supuesto una ruptura con las formas de producción tradicionales, manteniendo un cierto componente artesanal sobre todo en el mueble clásico. El proceso productivo está bastante normalizado y en pocos casos se requiere una maquinaria tecnológicamente muy avanzada y de difícil acceso para las empresas del sector. La fragmentación del proceso productivo y su recomposición posterior ha sido relativamente sencilla dadas sus características técnicas y la posibilidad de especializarse en determinadas fases sin necesidad de elevadas inversiones.

Todo ello facilita que la principal fuente de dinamismo del sector hayan sido y sean sus propios cimientos sociales, relacionales y territoriales. Muchos trabajadores y encargados han tendido a independizarse, tanto en fases de crisis como de expansión (de forma forzada en el primer caso, buscando oportunidades de beneficio en el segundo), creando empresas de carácter auxiliar, algunas de las cuales posteriormente se han consolidado como fabricantes finales. Este proceso se ha visto facilitado por las bajas barreras de entrada existentes en el sector y por la significativa división del trabajo y la subcontratación que se ha venido produciendo. La propia concentración del sector en la zona es otro elemento determinante de esta dinámica, al permitir aprovechar flujos de información ligados a la existencia de un "ambiente productivo" y un amplio mercado local de trabajo especializado en la fabricación de muebles. De ahí la relevancia del análisis de las redes empresariales para la comprensión del sistema industrial del mueble de l'Horta.

1.5. DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA MUESTRA.

Para captar la información relevante respecto al sector del mueble de l'Horta se han realizado dos tipos de entrevistas. Por un lado, se ha entrevistado a 68 empresarios y a 41 trabajadores, mediante un cuestionario cerrado. Por otro, se han llevado a cabo entrevistas en profundidad a unos veinte testigos privilegiados (técnicos y especialistas del sector, dirigentes empresariales y sindicales y responsables de centros de formación e investigación relacionados con el mueble) mediante cuestionarios abiertos y adaptados al tipo de conocimiento de cada uno de ellos⁹.

La selección de la muestra de empresarios y trabajadores se ha realizado atendiendo a los criterios de tamaño de la empresa y localización geográfica de ésta, intentando mantener de forma aproximada las proporciones existentes en las estadísticas oficiales sobre la industria del mueble en la comarca (cuadro IV.6). No obstante, la elección de los empresarios y trabajadores entrevistados no ha sido estrictamente aleatoria. Dada la extensión de los cuestionarios y el interés en obtener información cualitativa y relativamente fiable, la disponibilidad manifestada por los potenciales entrevistados y la existencia de contactos previos con ellos ha sido un elemento importante a la hora de configurar la muestra. De ahí que esté particularmente sesgada en detrimento de las empresas de menor tamaño, sobre todo en lo que a los trabajadores respecta.

⁹ Hay que agradecer especialmente los contactos que han proporcionado Antonio Alonso, Guillermo Forment, Francisco Moret y Ventura Montalbán, entre otros.

Cuadro IV.6. Características de las muestras de empresarios y trabajadores entrevistados, según el número de trabajadores de la empresa y línea de mueble.

| | Empresarios | % muestra | Trabajadores | % muestra |
|---------------------|-------------|-----------|--------------|-----------|
| Total | 68 | 100,0% | 41 | 100,0% |
| 0-10 trabajadores | 17 | 25,0% | 9 | 21,9% |
| 11-20 trabajadores | 22 | 32,3% | 9 | 21,9% |
| 21-49 trabajadores | 22 | 32,3% | 13 | 31,7% |
| 50-más trabajadores | 7 | 10,3% | 10 | 24,4% |
| Mueble clásico | 35 | 51,5% | 25 | 61,0% |
| Mueble moderno | 9 | 13,2% | 4 | 9,8% |
| Tapizados | 5 | 7,4% | 1 | 2,4% |
| Empresas auxiliares | 19 | 27,9% | 11 | 26,8% |

A efectos de conocer la composición de las empresas entrevistadas en cuanto a su especialización por línea de producción y producto, se han considerado cuatro subsectores en la muestra: productores finales de mueble clásico, productores finales de mueble moderno, productores finales de tapizados y las que en este estudio se llaman «empresas auxiliares», es decir, productores intermedios para otras empresas de fases o partes de muebles, con independencia del estilo. La muestra elegida para las entrevistas atiende a la especialización del mueble de l'Horta —mueble clásico básicamente, bastante menos moderno y tapizados— y a las características del tejido productivo de la zona, con una importante presencia de empresas auxiliares especializadas en la fabricación de bienes intermedios¹⁰.

¹⁰ Se incluyen entre las empresas auxiliares aquellas que producen el mueble a falta de acabado ("en crudo"), los fabricantes de piezas mecanizadas y partes del mueble (esqueletos de sofás, marquetería, torneados...) y empresas especializadas en fases concretas del proceso productivo (montaje del mueble, acabado...) que trabajan para terceros.

2. FACTORES DE COMPETITIVIDAD Y SITUACIÓN DEL MUEBLE DE L'HORTA

Los conocedores del sector y responsables empresariales consultados coinciden en que uno de los factores que proporcionan sólidas ventajas competitivas a una zona en la producción de muebles (cuadro IV.7) es la disponibilidad de mano de obra y personal técnico cualificados, así como de empresarios preparados. La cualificación es básica en la producción de todo tipo de muebles, aunque quizás algo más en el mueble clásico. Por cualificación de la mano de obra se entiende la existencia de experiencia, gusto estético, saber trabajar los materiales, polivalencia y conocimiento profundo del proceso de fabricación¹¹. Se señala que la disponibilidad de mano de obra abundante y barata no confiere, por sí misma, una especial competitividad a una zona productora de mueble. Tiene importancia estratégica, en cambio, configurar equipos que reúnan capacidades técnicas y capten la "idiosincrasia" de la empresa.

Cuadro IV.7. Factores de competitividad relevantes para la industria del mueble y situación de l'Horta.

| | General | Clásico | Moderno | Situación l'Horta |
|------------------------------|---------|----------------|---------|---------------------|
| Mano de obra cualificada | XX | | | Ventaja relativa |
| Personal técnico cualificado | XX | | | Desventaja |
| Mano obra abundante/barata | | ? | | Ventaja |
| Empresariado preparado | XX | | | Desventaja |
| Servicios especializados | X | X (gama alta) | | Desventaja |
| Industria auxiliar | X | X (gama media) | | Ventaja relativa |
| Fácil acceso materias primas | ? | X (gama alta) | | ? |
| Nivel tecnológico alto | X | ? | | Situación diversa |
| Sector de maquinaria | ? | | | Desventaja relativa |
| Sistema comercial dinámico | XX | | | Desventaja |
| Dimensión empresarial | ? | | | ? |
| Flexibilidad productiva | X | | X | Ventaja |
| Concentración espacial | X | | | Ventaja |
| Cooperación empresarial | XX | | | Desventaja |
| Investigación (I+D) | | | X | Desventaja |
| Diseño y creatividad | X | | XX | Desventaja relativa |

X: factor importante.

XX: muy importante.

?: de importancia relativa.

Fuente: Entrevistas a técnicos y conocedores del sector.

¹¹ Como señalaba un técnico, "hoy los empresarios quieren «todo-terrenos», trabajadores que puedan hacer de todo, trabajar en máquinas pero en un momento pasarse al acabado o al almacén". Esto sólo es posible con "personas que han vivido el sector desde pequeñas".

En cuanto a la existencia de sectores de apoyo como factor de competitividad, se confiere especial valor a la presencia de una industria auxiliar (empresas complementarias, sobre todo para la gama media de mueble) y de servicios especializados (sobre todo para la gama alta). La concentración en el territorio de tales actividades confiere una especial competitividad, definiendo un claro exponente de economía de aglomeración productiva. Hay menor coincidencia acerca de la importancia estratégica de contar con una industria de maquinaria local; algunas opiniones cualificadas no lo consideran un factor relevante de competitividad para una zona, siempre que exista facilidad de acceso a la maquinaria producida fuera y un buen servicio local de mantenimiento.

Un alto nivel tecnológico define ventajas competitivas de forma variable según la especialización en uno u otro estilo del territorio. Es un elemento importante en el mueble tapizado y en el moderno, pero lo es mucho menos en el mueble clásico. El fácil acceso a las materias primas es particularmente relevante para los productos de gama alta que utilizan maderas y materiales de calidad, pero no lo es en los de gama baja. No obstante, es un elemento sobre el que algunos países están sustentando su competitividad en mueble rústico de gama baja (como Brasil). Podría, por otro lado, convertirse en un factor de competitividad importante si los países de Europa del Este, proveedores de madera, se reorientaran a la fabricación de muebles.

Un sistema comercial dinámico es un factor de competitividad fundamental en opinión de todos los expertos entrevistados. En cuanto a la dimensión de las empresas, se señala que su importancia no es intrínseca, sino que está conectada con la capacidad de inversión e introducción de tecnología, la comercialización y la capacidad gerencial, elementos que podrían conseguirse a través de la cooperación empresarial. La flexibilidad productiva conseguida en las empresas y en el territorio resulta mucho más clara como factor de competitividad.

El diseño y la creatividad constituyen factores importantes, con algunas matizaciones ligadas al estilo de mueble. Son elementos fundamentales en el mueble moderno pero menos relevantes en el mueble clásico, con una mayor tradición de líneas. En materia de I+D, algunos países (Italia) están ganando posiciones mediante la investigación de nuevos materiales (poliuretano expandido que sustituye a la madera, pasta sintética moldeada que sustituye a las tallas...).

¿Cuál es la posición competitiva de la industria del mueble de l'Horta a la luz de los mencionados factores de competitividad? Partiendo nuevamente de las opiniones de los conocedores del sector consultados (cuadro IV.7), el mueble de l'Horta presenta ventaja en mano de obra cualificada y polivalente, conocedora del oficio y versátil, aunque se señala que esta ventaja puede estar desapareciendo por la progresiva pérdida de cualificación de las nuevas generaciones de trabajadores —a causa de la degradación del proceso de aprendizaje tradicional en el sector— y por la puesta en cuestión de las antiguas habilidades ante determinados cambios tecnológicos que se están produciendo.

En contrapartida, la escasez de personal técnico cualificado constituye una desventaja. No obstante, el fondo de cualificación existente en la comarca todavía permite una especialización competitiva en gamas de mueble altas y que necesitan trabajadores que conocen el oficio. La disponibilidad de mano de obra abundante y relativamente barata es una ventaja de l'Horta, que permite también un cierto desarrollo en la zona de productos de gama baja orientados al mercado nacional. Se trata de bienes que no precisan una excesiva cualificación, como ocurre en los segmentos de mueble moderno con menor importancia de la calidad.

También la concentración espacial del sector y la existencia de empresas auxiliares define ventajas competitivas en la industria del mueble de l'Horta, al facilitar los flujos de información y los comportamientos imitativos y de seguimiento. Tal aglomeración apoya el desarrollo de redes productivas sustentadas en la especialización de las empresas en fases concretas, aumentando la flexibilidad productiva que caracteriza a la comarca. No obstante, la industria auxiliar aún no ha alcanzado el nivel de desarrollo logrado en Italia, por lo que esta ventaja sólo es relativa.

El nivel tecnológico alcanzado por el mueble de l'Horta es muy variable. Las empresas de mayor tamaño están cerca de la frontera tecnológica del sector, no desmereciendo a los competidores de los espacios más dinámicos a nivel mundial, pero no ocurre lo mismo con muchas empresas pequeñas. Esto no es, sin embargo, un problema mayor al tener el factor tecnológico una importancia relativa en los segmentos de mayor especialización de la comarca —en particular el mueble clásico— frente al conocimiento del que es portador la mano de obra cualificada. La importancia del avance tecnológico es, por otra parte, desigual en las diversas fases del proceso productivo; de ahí que pueda ser más preocupante el bajo nivel tecnológico de parte de las empresas auxiliares de la zona.

Donde aparecen de forma más clara las desventajas competitivas del mueble de l'Horta es en el acceso a los mercados, a causa del débil desarrollo de los canales de comercialización. El problema se aprecia con especial agudeza en los mercados internacionales, a los que se accede a través de las ferias y por mediación de intermediarios extranjeros. El carácter secundario y coyuntural conferido tradicionalmente a tales mercados es causa principal del problema. Pero también se plantean desventajas ligadas al acceso al mercado nacional, que depende excesivamente de exposiciones y tiendas detallistas que hacen aumentar fuertemente el precio final del mueble sobre el precio que recibe el fabricante.

En cuanto a la oferta local de servicios especializados y el sector de fabricación de bienes de capital la comarca de l'Horta presenta desventajas frente a otros espacios. Aunque sí existe una importante representación de los fabricantes extranjeros de maquinaria, por mediación de sus servicios de distribución y mantenimiento, la fabricación local es prácticamente inexistente. No obstante, hay que recordar que la importancia estratégica de disponer de un sector local de fabricación de maquinaria es cuestionable según los expertos consultados, si existe un adecuado acceso a las innovaciones y a los servicios de mantenimiento, como de hecho ocurre en l'Horta.

En materia de diseño existe una situación de desventaja si se compara con la fuerza de Italia en este campo. No obstante, existe una importante creatividad en la comarca ligada a una «cultura de sector» muy extendida, a la vez que está aumentando la preocupación por el diseño en las empresas. Por otra parte, ya se ha indicado que en el estilo de mueble más característico de l'Horta, el clásico, el diseño es un factor de competitividad menos relevante que en el caso del mueble moderno.

Por último, existe coincidencia entre los expertos consultados en la desventaja de la industria del mueble de l'Horta en cuanto a disponer de un empresariado preparado. Es opinión generalizada, además, que la falta de cooperación empresarial agrava todas las anteriores desventajas, ya que no permite estructurar de forma competitiva un sector muy atomizado. No obstante, el déficit de capacidad empresarial no es absoluto, al existir un colectivo de empresarios y ejecutivos que reúnen formación y cultura innovadora. Este colectivo, de creciente importancia, se ha visto alimentado por el cambio generacional.

Las entrevistas realizadas a los empresarios del sector ofrecen una información bastante precisa sobre los elementos en los que, a su entender, se basa la competencia del mueble de l'Horta en sus mercados. El cuadro IV.8 recoge la ordenación de estos factores de competitividad de acuerdo con su particular valoración. La rapidez en la entrega del producto es el factor más señalado, lo que se traduce en un alto requerimiento de flexibilidad productiva para poder competir con otros espacios. El servicio al cliente también recibe una elevada ponderación.

En cuanto a las características del producto, se valora más la calidad que el precio. Dicho de otra forma, el precio es importante, pero previa garantía de un nivel de calidad determinado por el tipo de gama (media y media-alta) en la que están especializadas buena parte de las empresas de la zona. El diseño del producto es algo menos valorado por los empresarios como factor para competir que la calidad. A la amplitud de la gama de productos de la empresa se le confiere también importancia, lo que vuelve a insistir en la cuestión de la flexibilidad como elemento estratégico, pero en un sentido más cualitativo.

Está muy extendida la convicción de que para competir de forma ventajosa es más importante disponer de una mano de obra cualificada que de tecnología avanzada. Con todo, se considera importante disponer de capacidad financiera para acometer proyectos de inversión. Por lo que respecta a los aspectos comerciales y de distribución, se atribuye más importancia a disponer de una red comercial amplia y asentada que a la promoción del producto o a la marca comercial, aspecto éste último apenas valorado por los empresarios. La proximidad a los mercados no aparece como algo importante, aunque tal aseveración se relativiza ante la gran importancia conferida al servicio al cliente, para el que la proximidad es relevante. Tampoco se otorga gran importancia a la existencia de ventajas en la obtención de materias primas, quizás porque no presenta dificultades en este momento.

Cuadro IV.8. Valoración de los factores en los que se basa la competencia del mueble de l'Horta. Media ponderada que corresponde a cada factor(*) y orden de importancia atribuido a cada factor.

| | Total muestra | Mueble moderno | Mueble clásico | Empresas auxiliares |
|--------------------------|---------------|----------------|----------------|---------------------|
| Rapidez entrega | 8,6 (1º) | 8,1 (2º) | 8,9 (1º) | 8,3 (2º) |
| Calidad | 8,4 (2º) | 7,8 (4º) | 8,5 (3º) | 8,6 (1º) |
| Servicio cliente | 8,3 (3º) | 8,1 (3º) | 8,7 (2º) | 7,8 (4º) |
| Precio | 7,9 (4º) | 8,5 (1º) | 7,6 (7º) | 8,0 (3º) |
| Diseño | 7,1 (5º) | 7,4 (5º) | 8,1 (4º) | 5,4 (9º) |
| Cualificación trabajo | 7,1 (6º) | 4,4 (12º) | 7,4 (8º) | 7,4 (5º) |
| Amplitud gama | 6,9 (7º) | 7,0 (7º) | 6,9 (10º) | 6,7 (6º) |
| Capacidad financiera | 6,8 (8º) | 6,1 (9º) | 7,9 (5º) | 5,1 (11º) |
| Red comercial | 6,5 (9º) | 7,0 (6º) | 7,8 (6º) | 2,7 (12º) |
| Nivel tecnológico | 6,1 (10º) | 5,6 (10º) | 6,4 (11º) | 6,3 (7º) |
| Promoción | 5,5 (11º) | 6,3 (8º) | 7,0 (9º) | 1,3 (14º) |
| Ventajas materias primas | 5,3 (12º) | 4,4 (11º) | 5,0 (12º) | 5,6 (8º) |
| Proximidad mercados | 3,7 (13º) | 3,3 (13º) | 3,3 (14º) | 5,2 (10º) |
| Marca comercial | 3,3 (14º) | 2,2 (14º) | 4,0 (13º) | 1,7 (13º) |

(*) La ponderación de los factores se ha realizado asignando valores de 0 a 10: nada importante (0), poco importante (3,33), importante (6,66), muy importante (10).

Fuente: Entrevistas a empresarios.

Puesto que la especialización productiva define segmentos de mercado diferenciados, conviene examinar la importancia asignada a los factores de competitividad en función del estilo de mueble y de la posición en la trama productiva de la empresa. La rapidez en la entrega y el servicio al cliente son prioritarios en todos los subsectores, con una importancia algo mayor en el mueble clásico. Es en éste donde aparece más claramente el papel subordinado del precio frente a la calidad y diseño, mientras que en el mueble moderno el precio se señala como el principal factor de competitividad, lo que se explica por la especialización en segmentos de mercado poco exigentes en calidad.

La cualificación del trabajo es particularmente importante en el mueble clásico, mientras que su valoración en el mueble moderno es muy inferior. Sólo en las empresas auxiliares el nivel tecnológico ocupa un lugar relativamente elevado en la valoración de los factores de competitividad, aunque por debajo de la cualificación del trabajo. La conclusión sería que en general para las empresas los avances tecnológicos no suplen la necesidad de una mano de obra cualificada para competir. Sólo las empresas de mueble moderno señalan una mayor importancia del nivel tecnológico frente a la cualificación del trabajo.

Los elementos relativos a la comercialización no tienen casi importancia para las empresas auxiliares, dada su dependencia del comercio intraindustrial. En cambio, para los fabricantes de mueble acabado —tanto clásico como moderno— la promoción del producto y la red comercial son importantes factores de competitividad. En definitiva, a pesar de existir significativas similitudes en la ordenación de los factores que definen las ventajas competitivas, las diferencias entre los diferentes estilos y especializaciones productivas no dejan de ser notables.

3. ORIENTACIÓN MERCADOLÓGICA Y CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

La industria de muebles de madera está clasificada como un sector de demanda débil, lo que significa que se enfrenta a un mercado relativamente estancado y limitado en cuanto a sus posibilidades globales de expansión (Comisión Comunidades Europeas 1993). Esto convierte a la orientación mercadológica (nichos de mercado ocupados) en una variable esencial para caracterizar un espacio productor de mueble. Las variables fundamentales que se consideran en este estudio son las de segmento de renta y precios, orientación geográfica (con especial mención a la exportación) y algunas características del producto. Ello permite ahondar en el análisis de las ventajas competitivas de la industria del mueble de l'Horta.

3.1. SEGMENTOS DE RENTA Y PRECIOS.

La información obtenida en el estudio de campo permite concluir que el mueble de l'Horta se orienta hacia los segmentos de renta medio-alta (40% de las empresas entrevistadas) o media (28% de casos). Un segmento relativamente significativo de empresas (18%) se sitúa en el espectro de mercado de precios altos, siendo la calidad y diferenciación del producto lo que define su estrategia competitiva. Aunque en los últimos años se ha avanzado hacia segmentos de mercado más exigentes, la industria valenciana del mueble ya estaba orientada previamente hacia nichos de mercado de un cierto nivel de renta¹².

Por lo que a las empresas de mueble clásico respecta, la orientación hacia los segmentos alto o medio-alto en cuanto a precios es aún más acusada (74% de empresas). El subsector de mueble moderno, por el contrario, está más orientado a un producto de precio bajo o medio-bajo (22% de casos); las empresas con un producto de precio alto o medio-alto representan en dicho subsector una proporción (44%) muy inferior a la del mueble clásico. Se constata, por último, que las empresas más innovadoras o progresivas se orientan hacia los mercados más exigentes.

La internacionalización ha constituido un importante estímulo a la adopción de estrategias más orientadas a la calidad y diferenciación. De hecho, las empresas comprometidas con el mercado internacional indican un cambio en su orientación mercadológica, dirigiéndose a segmentos de renta más alta. Esto pone de relieve que no es sólo la competencia en precios la que explica la proyección exportadora, sino la búsqueda de un producto diferenciado por la calidad. De hecho, casi todas las empresas que exportan más del 20% de su producción se encuentran en los segmentos de precios medio-alto y alto.

¹² Un 26% de las empresas entrevistadas señala un desplazamiento hacia segmentos de renta superiores y sólo un 7% hacia segmentos de mercado más populares.

3.2. PROYECCIÓN EXPORTADORA.

Dentro de la Unión Europea los países con mayor proyección exportadora son Italia y Alemania, quedando España bastante lejos de ellos al respecto¹³. Según datos de ANIEME (cuadro IV.9), en el período 1986-1992 la industria española del mueble se caracterizó por un bajo índice de intercambio comercial con el exterior, oscilando las exportaciones entre el 10 y el 12% del valor total de la producción. A partir de 1992 la tasa de exportaciones sobre la producción aumentó sensiblemente, llegando a suponer el 18% en el año 1994. En esta expansión influyeron tanto las devaluaciones del tipo de cambio como la atonía de la demanda interna, que forzaron la búsqueda de nuevos mercados.

Cuadro IV.9. Producción y comercio exterior de muebles. España, 1986-94.
Millones pta corrientes, % producción exportada, tasa de cobertura en %.

| Año | Producción | Exportación | Importación | Export/prod. | Export/Import |
|------|------------|-------------|-------------|--------------|---------------|
| 1986 | 385000 | 38974 | 14073 | 10,1% | 276,9% |
| 1987 | 412000 | 47340 | 20216 | 11,5% | 234,2% |
| 1988 | 445000 | 52594 | 26698 | 11,8% | 197,0% |
| 1989 | 480000 | 56770 | 38527 | 11,8% | 147,3% |
| 1990 | 486000 | 59469 | 45283 | 12,2% | 131,3% |
| 1991 | 491000 | 59436 | 54123 | 12,1% | 109,8% |
| 1992 | 491000 | 62820 | 64415 | 12,8% | 97,5% |
| 1993 | 495000 | 74567 | 58608 | 15,1% | 127,2% |
| 1994 | 495000 | 90751 | 62904 | 18,3% | 144,3% |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de ANIEME.

A partir de la integración en la Comunidad Europea se registró un importante aumento de las importaciones españolas de mueble, de forma que la tasa de cobertura se redujo progresivamente: si en 1986 las exportaciones casi triplicaban a las importaciones, en el año 1992 por primera vez las importaciones superaron levemente a las exportaciones. Esta tendencia se rompió a partir de 1992 gracias a la mayor dinámica exportadora; en 1994 la tasa de cobertura se situó en un nivel del 144%, aún por debajo de los niveles del año 1986.

También la industria valenciana del mueble ha tenido una moderada orientación exportadora que ha mejorado en el período reciente (cuadro IV.10). Entre 1986 y 1989 la exportación de muebles creció en términos reales casi un tercio, a la vez que aumentaba su peso dentro de las exportaciones industriales valencianas. En el período 1990-1992 se produjo una caída en términos absolutos y una pérdida de posiciones en el conjunto. Pero a partir de 1993 se asiste a una importante reactivación de las exportaciones del sector (en 1995 se exportaba ya el doble que en 1992) y a un significativo aumento de la posición exportadora dentro de la industria valenciana. Este cambio de tendencia no es sólo la expresión de un proceso cuantitativo, sino también de un giro cualitativo en la estrategia de muchas empresas, que han dejado de ver al mercado exterior como residual.

¹³ En el año 1990, las exportaciones de mueble de Italia representaban el 37% de su producción, un 26% las de Alemania y un 12% las de España (Consejo Superior de Cámaras de Comercio 1992).

Cuadro IV.10. Exportaciones industria del mueble Comunidad Valenciana 1986-1996 (*).

| | Miles pts. corrientes | Miles pts. IVU base 1991 (1) | Índice (1) 1986=100 | % s/exportación C. Valenciana |
|------|--------------------------|---------------------------------|------------------------|----------------------------------|
| 1986 | 13321579 | 15103831 | 100,0 | 1,8% |
| 1987 | 15607173 | 17150740 | 113,6 | 2,1% |
| 1988 | 17034887 | 18219130 | 120,6 | 2,2% |
| 1989 | 18769291 | 19924937 | 131,9 | 2,3% |
| 1990 | 18550330 | 19404111 | 128,5 | 2,0% |
| 1991 | 17587151 | 17587151 | 116,4 | 1,7% |
| 1992 | 18376588 | 17703842 | 117,2 | 1,8% |
| 1993 | 21129103 | 18831643 | 124,7 | 1,9% |
| 1994 | 30495230 | 26773687 | 177,3 | 2,1% |
| 1995 | 40565817 | 35091537 | 232,3 | 2,5% |
| 1996 | 49994613 | 42404252 | 280,8 | 2,8% |

Fuente: IVE, *Estadística de Comercio Exterior Comunitat Valenciana*; Ministerio de Economía y Hacienda, *Síntesis de Indicadores Económicos*.

(*) Suma de las partidas 94.01 (asientos y sus partes) y 94.03 (demás muebles y sus partes, excluyendo mobiliario médico quirúrgico) del arancel integrado comunitario.

(1) Pts constantes, deflactadas por el índice de valores unitarios (IVU) de la exportación de productos industriales terminados, base 1991.

Desde un punto de vista espacial, el estudio de campo realizado permite concluir que el principal cambio en la orientación de la industria del mueble de l'Horta ha sido precisamente la ampliación de la proyección exterior. Un número relativamente elevado de empresas (un 30% del total) ha aumentado sus exportaciones. El impulso de la dinámica exportadora del sector se ha debido fundamentalmente a las empresas que ya contaban con cierta tradición exportadora¹⁴.

Este fenómeno pone de relieve la existencia de mecanismos autorreforzantes cuando las empresas se han posicionado en los mercados exteriores. Una vez superada la fase de aprendizaje y "aclimatación" a los mercados internacionales, el incremento de la proyección exportadora se convierte en algo sistemático. Pero la incertidumbre, riesgo y costes de aprendizaje que la introducción y consolidación en tales mercados conlleva hace que las empresas sin experiencia exportadora encuentren dificultades y continúen concentrándose en el mercado nacional, más conocido.

Dado lo costoso de la fase de consolidación de la proyección internacional, ciertos estímulos son necesarios para que las empresas adopten el compromiso con la exportación. En el caso de la industria valenciana del mueble, las condiciones de la demanda interna han cumplido esta función: si el mercado nacional no es capaz de absorber la producción del sector, aparecen las condiciones (necesidad) que permiten compensar los costes y problemas que se derivan de entrar en el mercado internacional¹⁵. Pero estrategias exportadoras que en un principio pueden considerarse experimentales y forzadas por la situación del mercado interior, con el paso del tiempo y la experiencia se consolidan, pasando a definir un cambio de concepción y estrategia empresarial.

¹⁴ Más de dos tercios de las empresas entrevistadas que exportan más del 20% de su producción indican haber aumentado sus exportaciones. Esta ampliación de la proyección exterior ocurre en la mitad de las que exportan del 5% al 20% de su producción.

¹⁵ En palabras de un responsable empresarial entrevistado, "la crisis de los últimos años ha forzado una mentalización en las empresas de que hay que exportar y mantenerse en los mercados exteriores".

De la investigación de campo realizada se desprende que en 1995 las empresas de mueble de l'Horta exportaban como media un 16% de su producción (cuadro IV.11). En cuanto a las empresas fabricantes de mueble acabado, exportan casi el 20% de su producción, mientras que las empresas auxiliares apenas exportan. La escasa proyección exterior de estas empresas se debe a su carácter de subcontratistas especializadas en determinadas fases productivas o partes del mueble que venden a otras empresas de la zona. En la medida en que no pueden recomponer el proceso de producción, controlado por las empresas para las que trabajan, sus posibilidades de acceso directo a los mercados exteriores se reducen significativamente. Algunas, sin embargo, están abriéndose al exterior, entrando en los flujos internacionales de las relaciones intraindustriales.

Cuadro IV.11. Comportamiento exportador de las empresas del mueble de l'Horta. Porcentaje de empresas (según volumen de producción que se exporta) y porcentaje medio de producción exportado.

| | 0%-5% | 6%-20% | 21%-50% | Más 50% | % medio |
|---------------------|-------|--------|---------|---------|---------|
| Total empresas | 57,4 | 14,7 | 19,1 | 8,8 | 16,0 |
| Empresas auxiliares | 89,5 | 5,3 | 0,0 | 5,3 | 5,6 |
| Emp.mueble acabado | 44,9 | 18,4 | 26,5 | 10,2 | 19,8 |
| Empresas Clásico | 37,1 | 22,9 | 28,6 | 11,4 | 22,5 |
| Empresas Moderno | 88,9 | 0,0 | 11,1 | 0,0 | 2,8 |
| 0-10 trabajadores | 88,2 | 0,0 | 5,9 | 5,9 | 7,4 |
| 11-20 trabajadores | 72,7 | 4,5 | 13,6 | 9,1 | 12,8 |
| 21-49 trabajadores | 27,3 | 27,3 | 36,4 | 9,1 | 23,2 |
| 50-más trabajadores | 28,6 | 42,9 | 14,3 | 14,3 | 24,3 |

Fuente: Entrevistas a empresarios.

La diversidad de comportamientos exportadores es nota distintiva de las empresas fabricantes de mueble acabado de la muestra: casi la mitad de ellas no exportan apenas mientras que más de un tercio tiene una proyección exterior clara, evidenciada en el hecho de que exportan más del 20% de su producción. El estilo del mueble fabricado está en buena parte detrás de esta diversidad. Las empresas de mueble clásico exportan como media el 22,5% de su producción frente al 3% correspondiente a las empresas de mueble moderno, subsector en el que las empresas no exportadoras son la amplia mayoría. La especialización constituye, por tanto, una variable de particular importancia en la explicación de la proyección exportadora.

El mueble clásico de l'Horta compite en estos momentos en el mercado exterior sobre la base de un producto de calidad, en el que la zona tiene ventajas competitivas ligadas a la existencia de un fondo acumulado de conocimientos y a una elevada división del trabajo favorecida por la concentración espacial de empresas. Este mueble, dirigido a segmentos de renta relativamente alta, para el que el mercado interior constituye ya un espacio limitado, se ha venido orientando progresivamente, pero con consistencia, hacia el mercado exterior. El factor de competencia por excelencia en este caso es la diferenciación y la calidad.

El hecho de que en el subsector de mueble clásico exista un segmento relativamente importante de empresas no exportadoras (más de la tercera parte) indica la existencia de problemas estructurales —capacidad gerencial, falta de tradición y experiencia exportadora, tamaño empresarial, carencia de redes comerciales— que impiden explotar plenamente el potencial exportador existente en la zona. En este sentido, la decidida vocación de apertura al mercado internacional de las empresas con trayectorias progresivas puede permitir, a través de comportamientos de imitación y transmisión de información, una mayor generalización del comportamiento exportador como un elemento estratégico entre las empresas de mueble clásico.

Diferente es la situación del subsector de mueble moderno, claramente orientado hacia el mercado local y nacional. Frente a la fuerte competencia en nichos de mayor renta del mueble moderno de diseño de otros espacios (Italia, Cataluña), el mueble moderno de l'Horta no ha estado en condiciones, en general, de competir en los mercados exteriores y en los segmentos de precio más elevado. En cambio, las empresas han insistido en la variable precio como elemento clave de competencia, dirigiéndose a un segmento de mercado menos exigente en cuanto a calidad. Esta situación no tiene visos de cambiar a no ser que se produzca un avance en diseño y en calidad.

Por otra parte, existe una correlación positiva entre tamaño empresarial e importancia de la exportación (cuadro IV.11). Las empresas de más de 20 trabajadores son las que muestran un comportamiento exportador más activo, mientras que la gran mayoría de las empresas de menos de 10 trabajadores no exportan. Existe, en definitiva, un importante dualismo exportador en función del tamaño empresarial. Una parte de la explicación la proporciona nuevamente la especialización productiva, ya que las empresas auxiliares y las de mueble moderno, que son las que presentan una menor proyección exportadora, son también las que tienen un mayor peso en el colectivo de empresas pequeñas.

Pero incluso dentro del subsector de mueble clásico, el más exportador, el tamaño empresarial continúa influyendo positivamente en la apertura al mercado internacional. Esto sugiere que la potencia económica, financiera y gerencial que el tamaño refleja juega un importante papel en la explicación de la proyección exportadora. Profundizando más en esta cuestión, se deduce del análisis realizado que la probabilidad de que una empresa sea exportadora depende claramente del tamaño, mientras que la intensidad exportadora de las empresas que exportan está menos afectada por dicha variable¹⁶. Lo que indica que el hecho de tener un tamaño pequeño dificulta la entrada de las empresas en el campo de la exportación, pero una vez introducidas en él la dimensión no juega un papel tan determinante en la explicación de la proyección exterior.

3.3. COMERCIALIZACIÓN.

Según un estudio realizado por AIDIMA (Generalitat Valenciana 1994), la principal clientela de los fabricantes de muebles valencianos son las entidades independientes o tiendas detallistas (50% de las ventas), seguidas por los mayoristas (27%) y la venta directa al

¹⁶ Para calcular la intensidad exportadora se prescinde en el análisis de las empresas que no exportan. Resulta entonces que exportan más del 20% de su producción un 83% de las empresas (exportadoras) de 10 a 20 trabajadores, un 62% de las de 20 a 50 trabajadores y un 57% de las de más de 50 trabajadores, mostrando que el tamaño no presenta una correlación directa con la intensidad exportadora.

consumidor final en tienda propia (15%). De nuestro estudio de campo se desprende que un 88% de las empresas productoras finales de mueble vende a detallistas, el 45% lo hace a grandes cadenas de tiendas o almacenes especializados, el 20% vende a grandes superficies y el 12% a comercializadoras¹⁷. Las empresas que exportan están entrando en contacto, en algunos casos, con grandes centrales de compras que operan en los mercados exteriores. A pesar de la diversidad de canales a través de los que se llega al consumidor final, destaca la importancia de las tiendas detallistas en el mercado interior.

El verdadero problema de la elevada dependencia en la comercialización respecto de las tiendas detallistas¹⁸ es que los precios aumentan fuertemente en la fase de distribución final del mueble. Esto puede de hecho dar al traste con la estrategia de contención de costes de las empresas y limitar la dimensión del mercado. Puede decirse que en el mercado interior ha crecido el dominio de las exposiciones detallistas sobre los productores, pero sin que haya aumentado la eficiencia del sistema de ventas. Con alguna excepción, no se ha desarrollado en la zona un sistema de tiendas conectado con los productores locales ni mecanismos de cooperación empresarial en materia de comercialización (con la excepción de los consorcios de exportación).

El sistema de distribución comercial se basa en representantes o agentes multitarera (no en exclusiva para una empresa) que se dirigen mayoritariamente a detallistas. La mayoría de empresas entrevistadas (65%) utiliza agentes comerciales independientes para realizar sus ventas, aunque ésta no es la única vía seguida. El propio empresario se encarga de realizar los contactos con sus clientes en la mitad de casos y hay vendedores en plantilla en un 16% de las empresas. El tamaño de la organización empresarial incide significativamente en su estructura comercial, de forma que el propio empresario se ocupa más frecuentemente de las ventas en las empresas de menor dimensión mientras que sólo en las más grandes la presencia de vendedores en plantilla es significativa.

3.4. GAMA Y DISEÑO.

Los últimos años en la industria del mueble de l'Horta han sido testigos de una importante diversificación del producto, ampliándose el número de modelos al mismo tiempo que se acortan sus períodos de maduración. El 80% de las empresas entrevistadas tiene un producto muy variado y la mitad señala que el número de productos y modelos ha aumentado de forma muy importante. Este fenómeno obedece básicamente a la política de adecuación al cliente y a la necesidad de ampliar y buscar nuevos mercados, mientras que en modo alguno obedece a la competencia de zonas productoras con salarios más bajos. En definitiva, la diversificación se ha convertido en un elemento dinámico estratégico para competir en el mercado, como lo demuestra el hecho de que la gran mayoría de las empresas más dinámicas han aumentado el número de modelos y productos.

Existe amplia coincidencia entre los testigos privilegiados respecto a la creciente importancia conferida al diseño como factor estratégico, aunque la trascendencia de esta

¹⁷ La suma de los porcentajes supera el valor 100 porque la pregunta tenía múltiples respuestas.

¹⁸ En cuanto a la marca comercial, hay que recordar que no se considera un elemento importante en la competitividad del mueble. Un 43% de las empresas entrevistadas señala que posee marca, pero no suele ser un elemento que sirve para que el cliente final identifique el mueble, sino el nombre de la empresa que puede ser conocido, como máximo, por el detallista.

variable depende del tipo de mueble¹⁹. Hay empresas preocupadas por desarrollar su propia capacidad de diseño, si bien su peso relativo en el sector es aún modesto. La mayoría de empresas no han hecho del diseño una competencia endógena diferenciadora, siendo el propio empresario el que desarrolla la función de diseñador. En consecuencia, la imitación es frecuente aunque parece que pierde importancia respecto a épocas anteriores. Esta situación contrasta con la importancia que los empresarios entrevistados confieren al diseño como factor competitivo. La mayoría reconocen que el diseño es importante (57% de las empresas) o muy importante (25% de casos).

El 75% de las empresas que indican que el diseño en sus productos es poco o nada importante no exportan; se trata en gran parte de empresas auxiliares que trabajan para otras que les proporcionan el diseño con el pedido. En contraste, la práctica totalidad de las empresas que exportan declaran que el diseño que incorporan sus productos es importante o muy importante. De esto se infiere una relación positiva entre importancia del diseño incorporado y nivel de exportación. De hecho, la mayor valoración del diseño por parte de los empresarios se asocia con las trayectorias más innovadoras o progresivas en el sector.

El empresario diseña en casi la mitad de las empresas que valoran el diseño como un elemento importante de su producto, mientras que en un 37% de casos se recurre a diseñadores externos ubicados en la comarca²⁰. En un 30% de estas empresas hay apoyo de diseñadores o técnicos en plantilla. El tamaño empresarial supone diferencias significativas en la dedicación de recursos al diseño. Sólo hay diseñadores en plantilla si la empresa supera los 20 trabajadores, mientras que en las de menor dimensión es el empresario el que suele diseñar. Las empresas con mayor proyección exportadora recurren con mayor frecuencia a empresas de diseño que las menos exportadoras. Las competencias y dedicación de recursos al diseño constituyen un elemento distintivo de las trayectorias empresariales innovadoras.

¹⁹ Como ya se ha indicado, el diseño es fundamental para el mueble moderno que se dirige a los segmentos de mayor renta, poco presente en la comarca. Sin embargo, del estudio de campo realizado se deriva que son los empresarios de mueble clásico los que, curiosamente, confieren un mayor valor al diseño en sus productos, lo que indica una mayor innovación de la que podría pensarse a priori en este estilo de muebles, dada la gran tradición de líneas.

²⁰ Según conocedores de la situación del mueble de l'Horta, el sector local de diseño cuenta con "más dibujantes que diseñadores", a veces con poco conocimiento de la fabricación y con diseños parecidos. Ha aumentado la importancia de dicho sector, que se sitúa en una posición intermedia entre los países más avanzados (Italia) y atrasados. Sin embargo, no hay muchos equipos integrados de diseñadores gráficos, industriales y de interiores. El sector local de diseño está formado tanto o más por profesionales autónomos que por empresas propiamente dichas; hay pocos diseñadores que se dediquen en exclusiva al mueble.

4. OPCIONES TECNOLÓGICAS E INNOVACIÓN TÉCNICA

La producción de muebles admite un abanico muy amplio de posibilidades tecnológicas, desde la producción prácticamente manual hasta la fabricación con maquinaria muy sofisticada y fuerte división del trabajo²¹. La industria del mueble de l'Horta ha hecho uso de esta diversidad de opciones, en buena parte por su especialización en mueble clásico, en cuya producción pervive una componente artesanal. A esto se une que el proceso de modernización de los últimos lustros ha sido bastante desigual, dando lugar a un espectro muy variado de situaciones tecnológicas. En el contexto internacional, el grado de avance tecnológico alcanzado en l'Horta parece estar en una posición intermedia, entre las zonas punteras y las atrasadas.

El núcleo central del cambio tecnológico de los últimos tiempos lo ha constituido la introducción de máquinas-herramienta de control numérico, la informatización aplicada al diseño y a la producción, el uso de robots en el acabado (barnizado mecanizado) y la nueva tecnología de curvado. Estos cambios se han producido por transferencia de tecnología adherida a la maquinaria, básicamente de importación. Las empresas de l'Horta se han limitado a integrarla en su proceso de producción.

Pero la cuestión fundamental cuando de progreso tecnológico se trata no es sólo la modernización de la maquinaria utilizada, sino la adecuación entre ésta, la cualificación del trabajo y la organización de la producción. Algunas importantes innovaciones tecnológicas introducidas no se explotan plenamente a causa de que el nuevo "ambiente tecnológico" resulta inicialmente extraño al trabajador²². No es infrecuente que la nueva tecnología no se rentabilice al máximo por falta de una adecuada adaptación organizativa a consecuencia de ciertas inercias en la gestión empresarial. La importancia de una concepción global del cambio técnico es capital²³.

²¹ En función de la tecnología que se utiliza y el grado de división del trabajo, se puede diferenciar la producción artesanal, la semi-industrial y la industrial (Consejo Superior de Cámaras de Comercio, 1992:31-32). La producción «artesanal» utiliza básicamente herramientas manuales y maquinaria simple, la inversión necesaria es muy baja y los trabajadores suelen ser bastante cualificados y polivalentes; se trabaja por encargo, haciendo trabajos a medida que se adaptan perfectamente a las demandas de los clientes. En la producción «semi-industrial» las empresas realizan algunas partes —o la totalidad— del proceso de producción utilizando maquinaria convencional de tipo general, los trabajadores tienen un cierto grado de especialización en alguna fase del proceso y la cualificación no es tan elevada. La producción «industrial» se da en empresas de fabricación en serie, con un uso intensivo de máquinas y una elevada división del trabajo.

²² Un asesor tecnológico comentaba que "las personas que manejan máquinas de alto nivel tecnológico se convierten en una suerte de especialistas electromecánicos con una base técnica de conocimientos aplicados y teóricos. Este tipo de personal funciona mejor con la nueva tecnología que los antiguos especialistas del sector". No siempre las nuevas tareas son más complejas ni requieren una mayor polivalencia. De hecho, un 35% de los empresarios innovadores —y algo más de los trabajadores de este tipo de empresas— opina que las nuevas tareas son menos complejas que antes. En cuanto a la polivalencia, los expertos señalan que no crece al aumentar el nivel tecnológico, sino que incluso puede disminuir si no hay un adecuado diseño de puestos de trabajo multifuncionales. Sólo un 20% de los empresarios innovadores entrevistados —y un 25% de los trabajadores que han conocido innovaciones tecnológicas en su empresa— señala que a consecuencia de la introducción de la nueva maquinaria ha aumentado el número de tareas realizadas por cada trabajador.

²³ Como indicaba un técnico, "si la nueva tecnología se instala con el mismo tipo de organización de la producción que antes, viene el fracaso; la máquina se infrautiliza y se convierte en un coste". En palabras de otro técnico, "máquinas de primera línea mal gestionadas dan resultados deficientes; una buena máquina la hacen buena una empresa y unos operarios adecuados".

Los principales efectos de la introducción de maquinaria avanzada —sobre los que existe un alto grado de coincidencia entre los empresarios entrevistados— son el aumento de la calidad y variedad del producto, además de una mayor productividad²⁴. El aumento de calidad es un efecto especialmente señalado por las empresas de mueble clásico innovadoras (en un 70% de casos), mientras que el aumento de la variedad es unánimemente indicado por las empresas auxiliares innovadoras. La reducción de costes, en cambio, sólo ha sido considerado un factor importante para introducir la nueva tecnología en un porcentaje limitado de casos, que no supera la tercera parte de las empresas innovadoras.

4.1. INNOVACIÓN TÉCNICA Y TRAYECTORIAS EMPRESARIALES PROGRESIVAS.

De acuerdo con lo dicho anteriormente, la diversidad es la característica distintiva del comportamiento de las empresas del mueble de l'Horta en relación con la introducción de maquinaria tecnológicamente avanzada. En casi la mitad de empresas entrevistadas apenas ha habido innovaciones de esa índole, en el 31% de los casos han tenido bastante importancia y en el 19% mucha importancia (cuadro IV.12).

Cuadro IV.12. Importancia de la introducción de maquinaria avanzada de las empresas del mueble de l'Horta.
Porcentajes horizontales.

| | Muy importante | Bastante importante | Bastante+muy importante | Poco/nada importante |
|---------------------|----------------|---------------------|-------------------------|----------------------|
| Total empresas | 19,1% | 30,9% | 50,0% | 48,5% |
| Empresas auxiliares | 10,5% | 52,6% | 63,1% | 31,6% |
| Emp.mueble acabado | 22,4% | 22,4 | 44,8% | 55,1% |
| 0-10 trabajadores | 5,9% | 29,4% | 35,3% | 58,8% |
| 11-20 trabajadores | 18,2% | 40,9% | 59,1% | 40,9% |
| 21-49 trabajadores | 18,2% | 27,3% | 45,5% | 54,5% |
| 50-más trabajadores | 57,1% | 14,3% | 71,4% | 28,6% |

Fuente: Entrevistas a empresarios.

²⁴ El aumento de productividad derivado de la innovación, según los empresarios entrevistados, no se ha traducido en reducción de plantilla más que en casos aislados. Dos terceras partes de las empresas que han aumentado su plantilla se caracterizan por haber introducido avances tecnológicos de forma bastante o muy importante. Si bien la tercera parte de las empresas tecnológicamente innovadoras ha reducido plantilla, también lo ha hecho la mitad de las no innovadoras. En cambio, según los trabajadores entrevistados, en buena parte de las empresas que han introducido maquinaria avanzada se ha producido alguna reducción de plantilla que entienden es consecuencia de dicha innovación.

Por lo que respecta a las empresas que han introducido avances tecnológicos significativos, destaca como factor explicativo la importancia del tamaño de la organización productiva y de la posición de la empresa en la división del trabajo (cuadro IV.12). Por un lado, la innovación tecnológica ha sido mucho más frecuente en las empresas de más de 50 trabajadores, lo que indica la importancia de la dimensión empresarial a la hora de acometer los proyectos de inversión y de aprovechar las economías de escala. Por otro, si bien son los fabricantes de mueble acabado los que han protagonizado los cambios tecnológicos más importantes en intensidad, las empresas auxiliares han renovado su maquinaria ampliamente.

De lo anterior se infiere que la innovación tecnológica ha sido muy desigual según fases del proceso productivo, pudiendo ser más importante precisamente en aquellas que más habitualmente se subcontratan. Al suponer tales novedades importantes aumentos en la productividad, se incentiva la especialización de algunas empresas auxiliares en determinadas fases, utilizando maquinaria muy productiva y sirviendo a varios fabricantes finales. El desarrollo de la descentralización productiva y las propias características del proceso productivo en la industria del mueble hacen que, por sí mismo, el grado de innovación tecnológica de la empresa resulte en general un indicador confuso a la hora de detectar las trayectorias empresariales más dinámicas. Por ejemplo, algo más de un tercio de las empresas tecnológicamente no innovadoras aducen que la componente artesanal del producto no hace necesario introducir maquinaria avanzada.

Es cierto que la no incorporación de avances tecnológicos, cuando se debe a las inciertas expectativas de rentabilidad (como ocurre en el 39% de las empresas no innovadoras), es indicativa de trayectorias de carácter regresivo. Pero detrás de un comportamiento dinámico como el reflejado en una alta proyección exportadora existen trayectorias empresariales muy dispares en lo tecnológico. Por una parte, empresas que tienen un componente muy importante de innovación en maquinaria. Por otra, empresas con menor innovación tecnológica que se compensa por el recurso a empresas auxiliares innovadoras, sobre la base de una subcontratación que permite acceder a los beneficios de dichos avances tecnológicos a través de las redes productivas. En ambos casos existe innovación, sea tecnológica u organizativa.

A la luz de lo expuesto, si se entiende por trayectorias empresariales de competencias progresivas las tendencias más dinámicas tanto desde el punto de vista de la eficiencia como de la eficacia económica, en el sector del mueble de l'Horta dichas trayectorias se definen a partir de un doble criterio. En primer lugar, la vocación exportadora de la empresa (exportación superior a la media o bien ampliación de la exportación). En segundo lugar, la importancia de la introducción de avances tecnológicos vía maquinaria y/o de innovaciones en la organización externa de la producción que los hagan accesibles a la empresa. Para que la innovación tecnológica por la introducción de maquinaria sea indicativa de trayectorias progresivas será necesario que sea muy importante. Para poder hablar de innovación en la organización externa de la producción, la subcontratación debe ser importante (superior al 25% del valor de la producción) y comportar elementos cualitativos complejos, como el hecho de que exista una relación de asesoramiento de la empresa contratista a la subcontratista.

La consideración conjunta de estos criterios de innovación y apertura exterior permite identificar un grupo de empresas, que representa algo más del 10% de la muestra, sus-

ceptibles de ser conceptuadas como progresivas en el sentido expuesto²⁵. Bien entendido que, dada la especialización en mueble clásico del área, las empresas progresivas se sitúan en este nicho productivo. También es significativo señalar que se trata de organizaciones productivas de tamaño relativamente grande, con una dimensión media de 78 trabajadores. Más allá de la importancia numérica de estas empresas progresivas, interesa su importancia cualitativa al constituir el núcleo de innovación del sector. Tomándolas como punto de referencia, es posible profundizar en la diversidad empresarial de la industria del mueble de l'Horta y en los factores dinamizadores de su evolución, así como en la pervivencia de elementos continuistas.

4.2. GENERACIÓN Y ADAPTACIÓN LOCAL DE INNOVACIONES TECNOLÓGICAS.

La maquinaria utilizada en la industria del mueble de l'Horta se compra mayoritariamente en España. El 41% de las empresas entrevistadas señalan que compran parte de la maquinaria en la zona y en un 22% de casos se acude a productoras nacionales de fuera del área²⁶. La realidad, sin embargo, es que gran parte de la maquinaria comprada en España procede del extranjero, al existir un gran número de delegaciones de fabricantes foráneos en nuestro país.

El sector local de fabricación de maquinaria está afectado por importantes problemas. No sólo cuenta con una débil base productiva, en claro declive en los últimos lustros, sino que su capacidad innovadora es escasa²⁷. Como problemas de este sector que dificultan su expansión se señalan la ausencia de proyectos, la reducida dimensión de las empresas y escasa cooperación, la falta de equipos técnicos y el escaso nivel de I+D. Sin embargo, dos terceras partes de los empresarios entrevistados afirman que existe un buen soporte técnico en el área y sólo en un 10% de casos se tiene que recurrir a empresas de maquinaria y reparación de fuera del área para resolver problemas técnicos.

No suele ser habitual que las empresas fabricantes de mueble participen en el diseño de las máquinas que compran; sólo en el 15% de las empresas entrevistadas ocurre así. Sin embargo, casi la tercera parte de las empresas han introducido algún cambio en la maquinaria adquirida para adaptarla a sus necesidades. Estos han sido realizados por téc-

²⁵ En la muestra de 68 empresas entrevistadas, las trayectorias progresivas corresponden a siete de ellas, de las cuales cuatro presentan una innovación tecnológica muy importante, en dos la subcontratación es importante y compleja, con intercambio significativo de información entre contratista y subcontratista, y hay una empresa que reúne ambos elementos innovadores. En la sección de conclusiones se recogen de forma sintética las principales características distintivas de las empresas con trayectorias progresivas, en comparación con las empresas de mueble clásico y el total de empresas del sector entrevistadas (cuadro 16).

²⁶ De hecho, la maquinaria importada representó el 3% de la inversión registrada en maquinaria en 1988 y el 14% en 1991, pero casi el 25% en 1993.

²⁷ Entre productores nacionales y delegaciones externas, la oferta local de maquinaria en España puede cubrir el 75% de las necesidades de tecnologías medias y el total de la maquinaria convencional (INEM 1993:77). Un conocedor del sector local de fabricación de maquinaria para el mueble confirma que las empresas estrictamente locales —no representaciones— no tienen demasiada importancia en la comarca de l'Horta. En Cataluña y el País Vasco tienen una mayor importancia, mientras que en l'Horta incluso han cerrado algunas empresas en la segunda mitad de los ochenta por la competencia europea. Las pocas empresas fabricantes que se mantienen en l'Horta se dedican a máquinas poco complejas —lijadoras, tornos, espigadoras— orientadas a la demanda local y sin exportar apenas. Suelen trabajar sobre pedido más que en serie, y también intervienen en la adaptación de máquinas básicas a las necesidades del cliente.

nicos externos y por el propio personal de la empresa. La intervención de la empresa sobre la maquinaria incorporada, sea en su diseño o en su adaptación, es mucho más frecuente en las empresas de más de 50 trabajadores y en las que han tenido una innovación tecnológica más importante.

En definitiva, se infiere que si bien la mayoría de empresas son básicamente pasivas en el proceso de innovación, existe un colectivo no despreciable cuyo saber hacer acumulado y orientación estratégica les induce a implicarse en la adaptación de las nuevas máquinas a su particular sistema de producción. Lo que pone de relieve la presencia de un aprendizaje relativamente sofisticado en el que el tamaño de la organización productiva y la propia incorporación de innovaciones tecnológicas influye de forma significativa.

Los datos sobre gastos en investigación y desarrollo del sector del mueble indican la escasa importancia de la implicación empresarial en la producción de conocimiento sofisticado²⁸. Del estudio de campo se deduce que sólo un 12% de las empresas de mueble de l'Horta realiza algún tipo de investigación y desarrollo tecnológico, siempre a pequeña escala, lo que indica el origen externo al sector de las principales innovaciones incorporadas. Este tipo de actividades es más frecuente entre las empresas que conforman trayectorias innovadoras progresivas, aunque tampoco resulta demasiado relevante. Lo que no es extraño dadas las características del sector, cuyos principales avances en tecnología de producción se generan en la industria de maquinaria, externa también a la zona.

De lo cual se infiere que a pesar de la debilidad del sector de bienes de capital, los efectos arrastre de la industria del mueble han generado importantes economías de aglomeración en la zona susceptibles de originar ciertas ventajas competitivas de orden territorial. Ello no supe, sin embargo, el déficit que supone la práctica ausencia de innovaciones interactivas derivadas de la relación productor-usuario de bienes de capital²⁹.

²⁸ En 1990 se dedicó a I+D el 0,21% del VAB de la industria española de madera y mueble, un porcentaje bastante inferior al 1,72% dedicado a I+D en el conjunto industrial.

²⁹ Aunque en opinión de algunos expertos consultados esto no supone un obstáculo al desarrollo tecnológico del área, sí implica una limitación a la capacidad de innovación y aprendizaje.

5. ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA

La organización de la producción constituye uno de los pilares fundamentales de las empresas. En ella se sintetiza la concepción dominante sobre las relaciones y prácticas más eficientes y eficaces, así como algunas de las claves de la estrategia empresarial. También constituye un campo privilegiado de gestación de ventajas competitivas.

La exposición que sigue se centra en dos grupos de cuestiones de particular relevancia. Por un lado, la gestión de la producción, con especial énfasis en la evolución del tamaño de las series, la gestión de stocks y el control de calidad. Por otro, la flexibilidad productiva y la gestión laboral.

5.1. ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA PRODUCCIÓN.

5.1.1. Gestión de los stocks y las series de producción.

En coherencia con la dinámica de los mercados y la búsqueda de flexibilidad y adaptabilidad, la gestión interna de la producción en las empresas del mueble de l'Horta ha tenido que adaptarse, o bien avanzarse, a una progresiva reducción del tamaño de las series producidas y de diversificación de los modelos. En un 69% de las empresas entrevistadas, el proceso de producción ha evolucionado hacia series más cortas, y buena parte de las empresas que no han experimentado esta tendencia ya trabajaban con series cortas, como ocurre en las empresas auxiliares.

El fenómeno ha sido más acusado en las empresas insertas en una trayectoria progresiva e innovadora, que en un 86% de casos afirman haber reducido el tamaño de sus series de producción. Esto ha sido en más de la mitad de los casos resultado de una estrategia de la propia empresa dirigida a la diversificación del producto. Lo que indica que en las empresas progresivas del sector la reducción del tamaño de las series responde a un comportamiento más proactivo que reactivo, es decir, no es una simple adaptación al cambio cualitativo de la demanda sino una estrategia de avance a dicho cambio a través de la innovación de producto y proceso. De ahí que sean estas empresas las que han experimentado una mayor diversificación de su oferta dentro del sector.

Sin embargo, el carácter reactivo y parcial que la disminución del tamaño de las series ha tenido en buena parte del sector contribuye a explicar que en casi la mitad de casos hayan aumentado los costes unitarios de producción a consecuencia de dicha tendencia. La pérdida de economías de escala a resultas de pedidos más pequeños de un producto cada vez más diversificado es la razón aducida por las propias empresas. Sin embargo, lo que subyace al fenómeno es la ausencia o dificultad de reorganización de la producción. No es casual que en las empresas insertas en una trayectoria progresiva tal efecto sobre los costes haya sido menos frecuente, lo que pone de relieve que en ellas ha existido una estrategia más eficaz de adaptación organizativa a la producción en series cortas.

Por lo que respecta a la gestión de stocks, existe una creciente preocupación en el

sector por la reducción de existencias (de suministros y de producto final o en curso). Es frecuente, como observan algunos testigos privilegiados, que se trabaje con stocks reducidos (sobre todo de productos acabados) y que ello sea el fruto de una situación no deseada por la empresa, más que un elemento estratégico de avance y flexibilidad de la producción³⁰. En conjunto, se han adoptado estrategias de reducción de stocks en el 38% de las empresas entrevistadas. En este aspecto, las empresas insertas en una trayectoria progresiva no se diferencian excesivamente del resto, aunque aquellas que han introducido avances tecnológicos de forma muy importante son las que han acometido con mayor frecuencia dichas estrategias.

De lo expuesto se deduce que las empresas del mueble de l'Horta no están dirigiendo de forma significativa sus esfuerzos de reducción de costes hacia una gestión más eficaz de los stocks. El principal obstáculo aducido es la necesidad de mantener existencias de productos acabados para hacer frente a una demanda que es muy irregular. Sin embargo, lo que se evidencia son las dificultades para reorganizar la producción de forma ajustada, mediando un uso eficiente de los materiales estrictamente necesarios, en el momento oportuno, a lo largo del proceso productivo. Los sobrecostes en los que se incurre por la falta de esta adaptación productiva se habrán de compensar en otras áreas de la organización interna de la producción, como puede ser la gestión laboral.

5.1.2. Gestión del control de calidad.

Como han señalado acertadamente los expertos tecnológicos y concedores del sector entrevistados, el desarrollo de la calidad como objetivo de la producción se sustenta en la "logística" de las empresas, que incluye las compras de materiales, la organización de la producción y los componentes técnicos de la fabricación. En este sentido, el desarrollo de la calidad del mueble de l'Horta reposa en gran parte en el «know-how» local acumulado por las empresas. No obstante, existe una cierta tendencia a identificar la calidad con un acabado vistoso y no con la consistencia del producto y la precisión de la fabricación. Esto supone un error estratégico, en el sentido de que la calidad de la materia prima utilizada y del mecanizado son básicos para obtener un mueble de calidad e incluso un buen acabado³¹.

El hecho de que existe una atención creciente a la calidad entre los fabricantes es ampliamente constatable. Según los resultados del estudio de campo, un 56% de los empresarios y un 63% de los trabajadores señalan que la preocupación por la calidad ha aumentado, sobre todo en las empresas de más de 20 trabajadores³². Esta preocupación es mayor entre los productores de mueble clásico y en las empresas auxiliares que en el mueble moderno. Lo que está, sin duda, relacionado con las diferencias ya señaladas entre la estrategia competitiva del subsector de mueble clásico de la zona, basada en la calidad y diferenciación del producto para acceder a segmentos de renta medio-alta, y la del mueble moderno, dirigida a un producto más barato para un público menos exigente.

³⁰ Como indicador de esta tensión entre preocupación empresarial por la reducción de stocks y estrategias reales desarrolladas, un responsable de AIDIMA señala que las jornadas informativas sobre producción «just-in-time» cuentan con la máxima asistencia de empresarios. Sin embargo, un asesor tecnológico señalaba que "en el tiempo del «just-in-time» se continúan haciendo remesas de series quincenales o mensuales".

³¹ Uno de los expertos técnicos entrevistados advertía que "es absurdo pensar que una empresa con un mecanizado sólo regular, pero con un excelente acabado, sea capaz de tener un producto puntero en el mercado".

³² En el otro extremo, los trabajadores entrevistados señalan que hay un 20% de empresas que tiene poco o ningún interés en mejorar la calidad del producto. Esta actitud es más frecuente en las empresas de menos de 10 trabajadores, casi en la mitad de ellas.

Ahora bien, a pesar de la mayor preocupación por la calidad, esto no se ha traducido en cambios profundos en los sistemas de control que afecten globalmente la gestión de la producción. La mayoría de empresas aplica un control relativamente superficial y puntual, a la recepción de las materias primas y de los productos intermedios subcontratados, y otro después al final del proceso de producción³³. No suele haber personal formado en control de calidad en estas tareas, aunque sí trabajadores relativamente cualificados³⁴. El control de calidad lo realizan principalmente los propios trabajadores (en el 65% de casos) o encargados (en un 29% de casos). Existe personal especializado estrictamente en control de calidad en el 18% de las empresas, sobre todo en las de mueble clásico y más grandes.

Son pocas las empresas que señalan haber reorganizado su producción para desarrollar el control de calidad, indicando lo poco extendido del concepto de "calidad total". Dicha reorganización se ha dado sólo en empresas de más de 50 trabajadores, lo que muestra la importancia del tamaño empresarial para implantar los sistemas de control más complejos, mientras que las empresas de menor dimensión utilizan sistemas organizativamente más simples. No obstante, el conocimiento acumulado por los operarios y el alto grado de manipulación del producto durante el proceso de fabricación permite un control de calidad "difuso" que puede ser bastante efectivo. Esto es fundamental para consolidar la opción por un producto de calidad que puede competir en los nichos de mercado de mayor renta.

5.2. GESTIÓN DE LA MANO DE OBRA Y FLEXIBILIDAD LABORAL.

La flexibilidad productiva, entendida como la capacidad de adaptación ágil y poco costosa de la empresa a los cambios en su entorno, es una necesidad creciente para las empresas del mueble de l'Horta. La búsqueda de flexibilidad afecta a ámbitos muy diversos de la organización de la producción en la empresa, entre ellos la adaptabilidad de la tecnología y el uso variable de la mano de obra (en un sentido cuantitativo y cualitativo), además de las relaciones productivas con otras empresas. Dado que la reflexión sobre las características de la tecnología en el sector se han abordado en la sección anterior y que el sistema de redes empresariales se analiza en la siguiente, en este punto el análisis se centra en el uso flexible del trabajo como elemento básico de la gestión laboral.

5.2.1. Flexibilidad horaria y contratación laboral temporal.

Una primera dimensión de la flexibilidad laboral tiene un carácter cuantitativo o numérico; se trata de ajustar el volumen de empleo de la empresa a la variación cuantitativa de la demanda. La importancia de este tipo de necesidades de flexibilidad ha crecido en el sector del mueble, habiendo desarrollado las empresas diversas formas de uso

³³ Suele ser habitual que, al final del proceso de fabricación, alguna persona revise el mueble y "tape los defectos", pero sin solucionar sus causas ni revisar los fallos del proceso que los generan. En el peor de los casos, como comentaba un técnico entrevistado, "al final el control de calidad es la reclamación del cliente".

³⁴ Es cuestionable la necesidad de conocer técnicas especiales de control de calidad en este sector. Más bien parece que lo que se necesita es un elevado conocimiento del proceso de fabricación y de las características de los materiales, además de un cierto "buen gusto", cualificaciones que se adquieren en gran parte por la práctica y que poseen los trabajadores más experimentados del sector.

variable de la mano de obra. Del estudio de campo se desprende que los altibajos de la producción son frecuentes en un 90% de las empresas. Estos altibajos se afrontan fundamentalmente variando el número de horas de trabajo y a través de contratos laborales temporales, ambos instrumentos de flexibilidad laboral numérica o cuantitativa, también llamada externa (Fina 1991). Bien entendido que esto no excluye el recurso a la subcontratación o la variación del ritmo de trabajo frente a los altibajos de la producción.

La variación de la jornada laboral para hacer frente a los altibajos de producción es señalada por casi la mitad de empresas, lo que indica que el volumen normal de plantilla está bastante ajustado a los niveles mínimos de producción previstos. Esta flexibilidad horaria se consigue mediante la realización de horas extraordinarias en un 38% de empresas, según manifiestan los propios empresarios. Ahora bien, es opinión general que las horas extraordinarias son habituales en el sector, por lo que este dato puede estar subvalorado. De hecho, el 66% de los trabajadores entrevistados señalan que en su empresa se realizan horas extraordinarias de forma habitual y no coyuntural³⁵.

Hay que distinguir la lógica de la realización de horas extraordinarias y la del uso de contratos temporales como formas de flexibilidad laboral numérica. Las horas extraordinarias permiten un ajuste inmediato a las exigencias coyunturales de la producción, ya que con la misma plantilla aumenta el volumen de trabajo. En cambio, la contratación temporal requiere cierta previsión sobre el mantenimiento de la demanda en un período de tiempo. Dicho de otra manera, si se trata de un aumento puntual de la producción se hacen horas extraordinarias, mientras que si el exceso de demanda tiene cierta continuidad en el tiempo, se recurre a contratos temporales. La razón es que estos contratos, pese a no comportar costes de rescisión, sí suponen costes de transacción (selección y formación), por mínimos que sean.

El recurso a la contratación temporal ha crecido de forma significativa en el mueble de l'Horta³⁶. Según una explotación de la Encuesta de Población Activa (Cano 1997), en 1992 la tasa de temporalidad (proporción de asalariados con contrato temporal) en la industria valenciana del mueble y madera era un 38,9%, porcentaje ligeramente inferior al 39,6% correspondiente al conjunto de la industria valenciana. Es una tasa muy alta, superior a la media española y mucho mayor que las que se registran a nivel europeo. Como consecuencia de la elevada y creciente temporalidad, la rotación de los contratos laborales respecto de los puestos de trabajo es muy alta en la industria del mueble de l'Horta³⁷.

³⁵ La jornada laboral diaria, según conocedores del sector y sindicalistas, excede las ocho horas. La industria española del mueble —y la de l'Horta no es una excepción— se caracteriza por tener una jornada de trabajo superior a la media. Según la Encuesta de Salarios del INE, la jornada mensual por trabajador a principios de los años 90 era en el mueble un 2% superior a la media de la industria y los servicios. Se puede llegar a la misma conclusión en cuanto a la jornada anual pactada en convenio, que en el sector del mueble es de las más elevadas de la industria española (Castaño 1993). Por otra parte, según la Encuesta Sociodemográfica del Institut Valencià d'Estadística, en 1990 un 19,2% de los trabajadores valencianos del mueble trabajaba 45 o más horas semanales.

³⁶ El 26% de empresarios y el 51% de los trabajadores entrevistados señala que la proporción de trabajadores temporales en su empresa ha aumentado en los últimos diez años. Sólo un 16% de empresarios y un 12% de trabajadores declara que la tasa de temporalidad en su empresa se ha reducido. Debe tenerse en cuenta también que desde 1987 la importancia de la contratación temporal en la industria española del mueble ha crecido desorbitadamente, afectando al 21% de los asalariados en 1987 y al 38% en 1992 según la EPA.

³⁷ Según datos del Censo de la Seguridad Social recogidos en el Observatorio Ocupacional de Valencia del INEM, en la industria del mueble, madera y corcho de la comarca de l'Horta en el año 1995 se registraron 12271 contratos de trabajo, mientras que el empleo no varió prácticamente en dicho año, siendo apenas superior a 17000 trabajadores.

Cuadro IV.13. Situación de las empresas del mueble de l'Horta según tasa de temporalidad (temporales/plantilla) y volumen de trabajadores. Porcentajes horizontales y tasa media de temporalidad.

| | 0%-10% temp. | 11%-25% temp. | 26%-50% temp. | + 50% temp. | Media temp. |
|------------------------|-----------------|------------------|------------------|----------------|----------------|
| Total empresas | 10,3% | 26,5% | 26,5% | 35,3% | 42,3% |
| 0-10 trabajadores | 18,8% | 12,5% | 25,0% | 43,8% | 47,9% |
| 11-20 trabajadores | 9,1% | 27,3% | 22,7% | 40,9% | 44,4% |
| 21-49 trabajadores | 9,1% | 36,4% | 31,8% | 22,7% | 36,1% |
| 50-más trabajadores | 0,0% | 33,3% | 33,3% | 33,3% | 36,0% |
| Emp.mueble acabado | 10,2% | 26,5% | 30,6% | 30,6% | 39,2% |
| Emp.auxiliares | 10,5% | 26,3% | 15,8% | 47,4% | 50,3% |
| < 5% subcontratación | 11,1% | 22,2% | 22,2% | 44,4% | 48,5% |
| 5%-25% subcontratación | 13,0% | 26,1% | 34,8% | 26,1% | 37,9% |
| 25-50% subcontratación | 0,0% | 33,3% | 33,3% | 33,3% | 42,7% |
| + 50% subcontratación | 14,3% | 28,6% | 14,3% | 28,6% | 31,8% |

Fuente: Entrevistas a empresarios.

Del estudio de campo realizado se deduce que, en promedio, los contratos temporales afectan a un 42% de los trabajadores del sector. Como puede observarse en el cuadro IV.13, sólo una décima parte de las empresas entrevistadas tiene una tasa de temporalidad menor del 10%, una cuarta parte presenta una tasa entre el 11% y el 25%, otra cuarta parte entre el 26% y el 50% y, por último, en algo más de un tercio de empresas la tasa de temporalidad supera el 50%, dato significativo de la situación de extrema eventualidad laboral del sector en este espacio.

El análisis del uso de la contratación laboral temporal requiere una referencia previa al marco legislativo laboral y su articulación con las prácticas empresariales. A partir de la reforma del Estatuto de los Trabajadores en 1984 ha existido en nuestro país un amplio abanico de posibilidades de contratación temporal muy flexibles. Las empresas que han aumentado su plantilla y las de más reciente creación han podido hacer un mayor uso de estas formas contractuales, por lo que tienden a presentar tasas de temporalidad más elevadas. Pero también las empresas que han reducido sus plantillas las han reestructurado internamente, es decir, han podido sustituir trabajadores fijos por temporales, aumentando así su flexibilidad laboral a la vez que reduciendo costes asociados a la antigüedad de la plantilla³⁸.

Las formas de contratación temporal han permitido un importante ajuste de las plantillas en caso necesario, dado que no suponen costes de indemnización ni comportan procedimientos institucionales con intervención de agentes externos a la empresa (sindicatos o tribunales). Los despidos afectan fundamentalmente a los trabajadores fijos; los

³⁸ El complemento salarial por antigüedad ha sido suprimido por el convenio estatal de 1996, aunque integrando en el salario base la cantidad consolidada por cada trabajador hasta el 30 de septiembre de 1996. Anteriormente existía el complemento por antigüedad, pero su cuantía por quinquenio estaba congelada.

contratos temporales simplemente no se renuevan. Según el estudio de campo realizado sobre el mueble de l'Horta, casi un 60% de las empresas ha reducido plantilla en algún momento en los últimos años, pero sólo una cuarta parte de ellas ha recurrido al despido como tal. La vía de ajuste del empleo más utilizada (87% de casos) ha sido la no renovación de contratos temporales.

Dentro de la tónica general de alta temporalidad laboral en la industria del mueble de l'Horta, se aprecian diferencias internas significativas (cuadro IV.13). En primer lugar, a medida que aumenta el tamaño empresarial disminuye la tasa de temporalidad, existiendo una importante disparidad entre las empresas de menos de 10 trabajadores y las de más de 20. Esta divergencia puede explicarse por las diferencias en cuanto a antigüedad y modelo de gestión laboral de las empresas según su tamaño y por la posición de las organizaciones de menor tamaño en el mercado y en la estructura productiva.

Las empresas más pequeñas tienen normalmente una menor antigüedad³⁹, por lo que han podido recurrir más ampliamente a las formas de contratación temporal. Por otra parte, en ellas se desarrolla con mayor facilidad un modelo de relaciones laborales de carácter paternalista, con escasa presencia sindical, donde la contratación temporal se inserta de forma sencilla (Prieto 1989). Por último, en la medida que el menor tamaño puede suponer más fragilidad de la presencia de la empresa en el mercado y una mayor incertidumbre, se incentiva el uso de la contratación temporal como forma de flexibilidad frente a los imprevisibles cambios cuantitativos de la demanda. En el mismo sentido, contribuye a explicar la elevada eventualidad laboral del tramo de empresas de menor tamaño el hecho de que casi la mitad de ellas son auxiliares, con una posición de dependencia respecto de otras empresas.

Efectivamente, la posición de las empresas en la trama productiva es otro factor que implica diferencias en cuanto a la importancia de la contratación temporal. En las empresas auxiliares que fabrican partes del mueble la tasa de temporalidad es más alta (el 50% como media) que en las que fabrican mueble acabado. La especialización de las empresas auxiliares las sitúa en muchos casos en una posición subordinada, ya que no pueden reintegrar todo el proceso productivo y dependen de pocos clientes que pueden descargar sobre ellas sus necesidades de flexibilidad e imponer sus condiciones en los pedidos. Resultan, pues, más vulnerables en general que aquellas para las que trabajan, lo que aumenta su incertidumbre y reduce su margen de maniobra en la organización de la producción, induciendo una gestión laboral más precarizadora para asegurar su supervivencia.

Esto indica que existen importantes relaciones entre las prácticas de gestión laboral de empresas situadas en diferentes posiciones dentro de la trama productiva, como otros estudios sobre la industria del mueble han puesto de manifiesto⁴⁰. El hecho de que las empresas con un uso más intenso de la subcontratación (superior a la mitad del valor de su producción) presenten una menor tasa de temporalidad confirma que la mayor estabilidad de la contratación laboral en algunas empresas puede deberse al hecho de que, a través de la subcontratación externa, dirigen parte de sus necesidades de flexibilidad cuantitativa

³⁹ El 49% de las empresas de menos de 20 trabajadores se crearon después de 1986 en su forma jurídica actual, mientras que sólo el 14% de las empresas entrevistadas de más de 20 trabajadores lo hicieron después de ese año.

⁴⁰ El estudio de la industria del mueble de Madrid realizado por Castillo (1989:83-106) concluye que la situación de mayor precariedad correspondería a los trabajadores de empresas subcontratistas que hacen elaboraciones y trabajos para otras empresas, cuyo mercado viene definido por una irregularidad de los pedidos que imposibilita determinar el volumen de producción. En cambio, las empresas que integran en planta las fases productivas estratégicas y proceden a subcontratar ampliamente el resto de tareas presentarían una mayor integración del trabajador en la empresa y menor eventualidad laboral.

hacia otras empresas subordinadas. Este hecho resulta significativo para explicar la mayor temporalidad de las empresas auxiliares que, por una parte, trabajan para otras y, por otra, no suelen subcontratar.

Sin embargo, no debe identificarse el elevado uso de la contratación laboral temporal con la vulnerabilidad de la empresa. De hecho, las empresas insertas en una trayectoria progresiva, con una importante proyección exportadora, innovación técnica y/o subcontratación de carácter complejo, presentan una tasa de temporalidad superior al resto de empresas (51%). Esta situación debe matizarse en diversos sentidos. Por una parte, se trata de empresas que han aumentado plantilla de forma más intensa que el resto, lo que implica un mayor uso de las formas de contratación temporal. Además, son aquellas que no han desarrollado relaciones de subcontratación las que tienen una tasa de temporalidad más alta, al no utilizar la vía de flexibilidad numérica que permite la subcontratación externa.

Por otra parte, es en las empresas tecnológicamente más innovadoras donde los trabajadores fijos ocupan los puestos de mayor responsabilidad y cualificación; esta segmentación permite mantener una parte estable de la plantilla que garantiza la competencia técnica. Por último, el mayor dinamismo de estas empresas y su mejor situación en los mercados les permite mantener la relación con los trabajadores temporales durante períodos de tiempo largos, ofreciendo una perspectiva de continuidad laboral (aunque siempre sometida a la discrecionalidad empresarial). Ello reduce la precariedad y permite a la empresa consolidar el conocimiento generado en el interior de la plantilla. Sin embargo, no puede negarse que la elevada eventualidad laboral es un elemento continuista o regresivo, alejado de una filosofía de gestión laboral integradora.

La práctica empresarial más frecuente de renovación de contratos es hacer otro contrato temporal al mismo trabajador, lo que ocurre en un 62% de las empresas entrevistadas. Los contratos se suelen firmar por el mínimo período de tiempo posible, renovándose sucesivamente al mismo trabajador si es posible y conveniente para la empresa⁴¹. Cuando finaliza el plazo máximo legal permitido para el contrato temporal, se sustituye al trabajador temporal por otro en el 25% de los casos o se contrata al mismo trabajador con otra modalidad temporal⁴². El 35% de los empresarios entrevistados señala que es habitual convertir al trabajador temporal en fijo cuando acaba su contrato; ahora bien, en más de la mitad de estos casos la conversión en fijos depende de la coyuntura o del comportamiento del trabajador y se alterna con prácticas no estabilizadoras.

Las empresas insertas en una trayectoria progresiva en el sector presentan una mayor tendencia a convertir en fijos a parte de los temporales y, sobre todo, una baja tendencia a sustituir al trabajador temporal por otro, manteniendo así una relación laboral continuada sobre la base de contratos temporales. Esto indica que existe un cierto interés por mantener la relación laboral con el trabajador que ya conocen, pero sin llegar a esta-

⁴¹ Sin que sea más que una cifra orientativa, una serie de entrevistas realizadas a delegados sindicales de empresas del mueble de l'Horta (Cano 1997) indican que la duración media de los contratos temporales se encuentra alrededor de once meses y a través de sucesivas prórrogas los trabajadores temporales permanecen en la empresa casi tres años. En las empresas con tasas de temporalidad superiores al 50% de la plantilla, la duración media de los contratos es de seis meses.

⁴² Para ello se puede contratar al temporal con otra modalidad contractual también temporal al llegar el plazo legal máximo (algunos contratos temporales, como el de obra o servicio determinado, carecen de dicho límite). Tampoco es infrecuente despedir al trabajador temporal para volverlo a contratar temporalmente tras un lapso de paro o de trabajo clandestino en la propia empresa. También se han desarrollado formas "ingeniosas" de recontractación temporal, como por ejemplo que un empresario sea propietario (directo o indirecto) de dos o más empresas que incluso pueden estar en el mismo local, de manera que se pasa a los trabajadores temporales de una empresa a otra, sin que cambien su actividad realmente, cuando se acaba el plazo legal de contratación temporal.

bilizar su situación con un contrato de duración indefinida que para la empresa podría suponer una menor flexibilidad y control sobre la fuerza de trabajo. Esta política de renovación de contratos temporales, al margen de sus efectos negativos sobre la seguridad en el empleo y la dinámica del mercado de trabajo, puede estar corrigiendo algunos de los problemas de aprendizaje que la temporalidad comporta.

El elevado nivel alcanzado por la contratación temporal no puede explicarse exclusivamente a partir de las necesidades de flexibilidad de la producción y de la inestabilidad del sector. De hecho, se cubren niveles habituales de producción con trabajadores temporales, y puestos estables de trabajo son ocupados por trabajadores eventuales —que sólo en algunos casos pasan a tener un contrato fijo— durante mucho tiempo. Así pues, para explicar el aumento de la contratación temporal hay que recurrir a otros elementos, relacionados con el control sobre el rendimiento de la mano de obra y con la mejora del beneficio empresarial a través del menor coste de algunos contratos temporales⁴³ o de una política salarial discriminadora.

En este sentido, destaca el hecho de que la mitad de los empresarios entrevistados opina que el interés y compromiso del trabajador temporal con la empresa es mayor que el del trabajador fijo, puesto que tiene que renovar su contrato, y una cuarta parte opina que el trabajador temporal es menos conflictivo que el fijo. Estos porcentajes se elevan entre las empresas con tasas de temporalidad superiores. En suma, los empresarios son conscientes del papel de estímulo del rendimiento y reducción de los costes de control que juega la temporalidad de una parte de la plantilla⁴⁴. En cuanto a las razones distributivas, según los trabajadores entrevistados, en un 17% de empresas hay una política salarial discrecional en contra de los trabajadores temporales, algo que es más frecuente en las empresas de menor tamaño. Esto denota la complejidad de lógicas que subyacen en el uso de la contratación temporal en el mueble de l'Horta.

5.2.2. Asignación de funciones e implicación de los trabajadores.

Una perspectiva diferente sobre el uso flexible de la mano de obra es la flexibilidad laboral funcional o cualitativa, también llamada interna (Fina 1991). En una versión simple de esta flexibilidad se hace referencia a la capacidad de la empresa de modificar la asignación de los trabajadores a las distintas tareas. En una versión compleja se insiste en la flexibilidad y mejora del proceso y el producto que se consigue con la implicación responsable y creativa de los trabajadores, señalada como requisito básico para la capacidad de innovación. En cualquier caso, esta flexibilidad tiene contenidos cualitativos más importantes que los cuantitativos y está muy relacionada con las opciones tecnológicas y organizativas que haya tomado la empresa, así como con el nivel de polivalencia, implicación y conocimiento del proceso de producción que tengan los trabajadores.

⁴³ Así, la regulación de la contratación temporal ha previsto de forma cambiante a lo largo de los últimos lustros diversos incentivos al uso de los contratos formativos, a través de reducciones de la cuota empresarial a la Seguridad Social. Sin embargo, en la etapa más reciente se tiende a incentivar la conversión de temporales en fijos y el uso de los nuevos contratos de duración indefinida.

⁴⁴ Los trabajadores temporales, en su afán por conseguir la renovación del contrato, ejercen una presión sobre el rendimiento de toda la plantilla. Por otra parte, la conversión de temporales en fijos aparece como una concesión de la empresa que implica una "gratitud" del trabajador hacia la empresa, fortaleciendo las prácticas de gestión paternalista (Prieto 1989).

Como primera aproximación a la presencia de este tipo de flexibilidad en la industria del mueble de l'Horta hay que señalar que en las empresas del sector no existe una división rígida de tareas entre los trabajadores, lo que apunta hacia una organización del trabajo funcionalmente flexible. El 76% de los empresarios entrevistados señala que la división y asignación de tareas entre los trabajadores es flexible. Destacan en este sentido las empresas insertas en una trayectoria progresiva, que en su totalidad presentan una división flexible de funciones cuya razón de ser es la innovación organizativa que han llevado a cabo. El que las empresas de menos de 10 trabajadores tengan también, en un 88% de casos, una división flexible de funciones se debe más a su dimensión, que dificulta la especialización de los puestos de trabajo y obliga a los trabajadores a "hacer de todo", que a una verdadera innovación organizativa.

La definición de las categorías profesionales existentes en el sector no parece suponer una barrera para la flexibilidad de funciones, ya que permiten realizar una amplia gama de tareas. Además, algo más de la mitad de los trabajadores entrevistados afirma que en su empresa es habitual que se realicen diversas tareas correspondientes a categorías profesionales diferentes. Esto último ocurre sobre todo en las empresas más pequeñas, lo que confirma la extrema flexibilidad en la asignación de funciones de este colectivo.

Ahora bien, no debe identificarse la flexibilidad en la asignación de funciones con una perspectiva compleja de gestión laboral en la que se promueve la polivalencia de los trabajadores y su responsabilidad autónoma, la acumulación de conocimiento en la organización y una concepción del trabajo como recurso estratégico (Kaplinsky 1993). Resulta conveniente, por tanto, evaluar los aspectos relacionados con la implicación y participación de los trabajadores (cuadro IV.14). La imagen global indica una escasa implicación reconocida de los trabajadores: alrededor del 75% de los trabajadores entrevistados señala que en su empresa los empleados no participan en absoluto en los cambios del proceso productivo ni de la organización del trabajo.

Ahora bien, la participación de los trabajadores es algo superior en las empresas más innovadoras (entre las que hay alguna participación en un 44% de casos) y en las de mayor tamaño, que son también casi las únicas en las que se discuten dichos cambios con los empleados y se potencia la aportación de éstos. En definitiva, son empresas insertas en trayectorias progresivas las que protagonizan una ruptura respecto de la gestión tradicional de la mano de obra, articulada sobre la desconfianza entre empresa y trabajador⁴⁵. Más allá de estos casos de participación real de los trabajadores en los cambios estratégicos, que no alcanzan el 10% de empresas, el sector se caracteriza por una gestión laboral autoritaria que no reconoce la potencialidad dinámica de la implicación de los trabajadores.

⁴⁵ Este estilo tradicional de gestión se evidencia por la elevada importancia que tienen los encargados en el control de la mano de obra (que supera su papel en la resolución de problemas técnicos).

Cuadro IV.14. Participación de los trabajadores en los cambios en el proceso de fabricación y en los cambios en la organización del trabajo de la empresa, según el tamaño y el grado de innovación tecnológica. Porcentajes verticales.

| | Total emp. | 0-20 trabaj. | 21-49 trabaj. | 50 y+ trabaj. | Emp. que no innovan | Emp. que innovan |
|-----------------------------|------------|--------------|---------------|---------------|---------------------|------------------|
| Cambios fabricación: | | | | | | |
| No se participa | 73,2% | 77,8% | 76,9% | 60,0% | 86,4% | 55,6% |
| Alguna participación | 26,8% | 16,6% | 23,1% | 40,0% | 13,6% | 38,9% |
| Discute los cambios | 9,8% | 0,0% | 7,7% | 30,0% | 4,5% | 16,7% |
| Potencia aportación | 7,3% | 5,6% | 0,0% | 20,0% | 0,0% | 16,7% |
| Cambio organización: | | | | | | |
| No se participa | 75,6% | 83,3% | 69,2% | 70,0% | 86,4% | 61,1% |
| Alguna participación | 24,4% | 16,7% | 30,8% | 30,0% | 13,6% | 38,9% |
| Discute los cambios | 9,8% | 0,0% | 15,4% | 20,0% | 4,5% | 16,7% |
| Potencia aportación | 4,9% | 0,0% | 0,0% | 20,0% | 0,0% | 11,1% |

Fuente: Entrevistas a trabajadores.

El que la participación de los trabajadores no sea "reconocida" por la mayor parte de empresas no significa que no haya una implicación real del trabajador, que es esencial para el funcionamiento de la propia producción. De hecho, en un 65% de las empresas entrevistadas el control de calidad es realizado por los trabajadores a lo largo del proceso productivo y en un 38% son los propios trabajadores los que se encargan del mantenimiento de las máquinas. Son formas de implicación en la producción no valoradas suficientemente por las empresas y que no se negocian ni reconocen explícitamente, pero cuya importancia en la definición de las ventajas del mueble de la zona es estratégica.

Existen posibles contradicciones entre la necesidad de polivalencia y cualificación del trabajador (básicas para la flexibilidad funcional compleja) y un uso cuantitativo flexible de la mano de obra que dificulte la consolidación de la profesionalidad y la participación de los trabajadores en la empresa (Boyer 1986). La industria del mueble de l'Horta es candidata a la aparición de dichas contradicciones a medio plazo, dada la elevada temporalidad laboral existente en el sector y la importancia estratégica de la cualificación y la innovación. Sin embargo, a corto plazo esto se ve contrarrestado por la existencia de un mercado local de trabajo con un amplio fondo acumulado de cualificación, así como por la continuidad de los trabajadores temporales en el sector.

El problema puede aparecer en el futuro con la degradación del oficio entre las nuevas generaciones. Ahora bien, la alta temporalidad no dificulta en absoluto, incluso potencia, una versión simplificada, parcial y asimétrica de la flexibilidad funcional que consiste en una disponibilidad total del trabajador frente a las decisiones empresariales de asignación del trabajo y de fijación de las condiciones de trabajo. La implicación del trabajador temporal se intenta conseguir así de forma simple mediante la amenaza de no renovación del contrato y la promesa de estabilidad o continuidad futura en la empresa. En el fondo de este estilo de gestión laboral subyace una concepción estática de "uso" del trabajo y no de "reproducción" dinámica de un recurso estratégico, concepción que sólo y de forma parcial están introduciendo las empresas insertas en una trayectoria progresiva.

5.3. RETRIBUCIONES SALARIALES Y CONDICIONES DE TRABAJO.

La industria del mueble española y la valenciana se sitúan, en términos de remuneración de los trabajadores, entre los puestos más bajos del escalafón salarial de nuestro país⁴⁶. Este hecho puede proporcionar una cierta competitividad al sector, pero en un sentido dinámico es necesario efectuar alguna puntualización al respecto. Por un lado, el coste salarial no es el factor de competitividad más relevante para las estrategias que intentan situarse en los nichos de mercado más dinámicos, es decir, los de mayor nivel de renta. Por otro, los bajos salarios –en comparación con otras actividades del área– generan un efecto negativo de selección de la fuerza de trabajo que se incorpora al sector o a la formación a él conectada, alejando a las personas potencialmente más competentes. De tal suerte que las hipotéticas ventajas salariales estarían creando la fosa de un sector condenado a muerte a largo plazo por desaparición de su principal activo: mano de obra cualificada.

La nómina semanal es en general más alta que la marcada en convenio al ser práctica habitual en el sector realizar horas extraordinarias. El alargamiento de la jornada laboral es facilitado por la predisposición de los trabajadores a aceptar la realización de más horas, con objeto de mejorar los bajos ingresos salariales. Tampoco es infrecuente que las empresas paguen primas al margen de la nómina oficial, buscando ahorrarse las cotizaciones sociales. Estas primas se pueden utilizar de manera discrecional, por lo cual se convierten en instrumento de incentivación y control empresarial sobre la fuerza de trabajo. De hecho, una tercera parte de las empresas entrevistadas paga primas individuales de productividad y, según la mitad de los trabajadores entrevistados, se paga más a unos empleados que a otros al margen de lo establecido en convenio.

La importancia de los costes laborales en la producción del mueble valenciano es bastante elevada⁴⁷, como corresponde a una industria intensiva en trabajo. No es de extrañar, por tanto, que según los trabajadores entrevistados el 68% de las empresas estén interesadas en reducir dichos costes. Ahora bien, este interés no se acompaña en muchos casos de actuaciones innovadoras en otros campos estratégicos que podrían reducir costes y precios. Sirvan como ejemplos, ya comentados, que la mayoría de las empresas no haya adoptado ninguna estrategia de reducción de stocks, que la disminución del tamaño de las series de producción se traduzca frecuentemente en aumento de los costes unitarios por la falta de una reorganización productiva o que la inadecuada estructura de distribución aumente el precio de venta desorbitadamente.

En cuanto a las condiciones de trabajo, en el sector destaca, además del alargamiento de la jornada ya indicado, el problema de la siniestralidad laboral. En 1992 la tasa de incidencia de los accidentes laborales (bajas sobre asalariados expuestos) en la industria valenciana del mueble y la madera fue de un 18%, frente al 13% correspondiente al con-

⁴⁶ Se puede proporcionar algún dato sobre el diferencial salarial negativo que caracteriza a la industria del mueble. Según los Resultados de la Encuesta Industrial para la Comunidad Valenciana del IVE, el salario por hora trabajada en la industria del mueble era en 1995 un 76% de la media industrial valenciana, quedando por debajo de él sólo el salario en los sectores de calzado, confección y madera. Según la misma fuente, el salario anual por trabajador del sector del mueble era y es significativamente inferior a la media industrial valenciana: un 82% en 1981, un 73% en 1986, un 74% en 1992 y un 76% en 1995. Según la Encuesta de Salarios en la Industria y los Servicios del INE, en 1994 el salario por hora en la industria española del mueble, madera y corcho representaba un 65% de la media salarial de las actividades industriales y de servicios, siendo inferior a él sólo la industria de calzado y vestido.

⁴⁷ Según datos de la Encuesta Industrial, los costes laborales suponían en 1991 el 24,7% del valor de la producción de la industria valenciana del mueble de madera y el 69,1% del VAB a coste de factores. En 1995, los gastos de personal suponían un 27,6% de los ingresos de explotación del sector, frente al 17,1% correspondiente al conjunto de la industria valenciana.

junto de la economía valenciana⁴⁸. El estudio de campo realizado permite concluir que en esta elevada siniestralidad confluyen tanto la peligrosidad de determinadas tareas de la fabricación de muebles⁴⁹ como la alta tasa de temporalidad del sector, que dificulta un aprendizaje e integración óptimos del trabajador en el proceso de producción. De hecho, el 80% de los trabajadores reconoce que el riesgo de accidente depende de la experiencia laboral y del grado de preparación, lo que perjudica a los trabajadores temporales con trayectorias laborales más inestables.

Del estudio de campo se deduce que los medios de protección frente al riesgo de accidente o para la salud están bastante extendidos, pero resulta muy preocupante el hecho de que un tercio de los trabajadores indique que en su empresa no se adopta ninguna medida de protección existiendo un riesgo real. Las empresas que con más frecuencia adoptan estas medidas son las de tamaño superior y mayor innovación técnica, lo que indica que también en este sentido las empresas insertas en una trayectoria progresiva de competencias marcan una tendencia positiva en el sector. Las empresas auxiliares que trabajan para otras, en cambio, son las que menor atención prestan a esta cuestión, indicando que los procesos de subcontratación se traducen en degradación de las condiciones de trabajo a medida que se desciende en la trama productiva hacia las empresas más subsidiarias y de menor dimensión, con una mayor presión del entorno sobre su gestión laboral y con menor capacidad de control sindical y administrativo sobre ellas.

Por lo que respecta al trabajo clandestino, la primera reflexión que cabe hacer es que, en general, los testigos privilegiados —incluidos los dirigentes sindicales— no atribuyen gran importancia a este fenómeno actualmente. Su extensión a finales de los años setenta y principios de los ochenta estuvo ligada a la reestructuración del sector. En los últimos años, en cambio, parece que la industria del mueble de l'Horta ha conocido una "legalización" de este trabajo clandestino a través de las formas de contratación temporal, fenómeno que ha sido señalado en general para la economía española (Ybarra 1995). Los trabajadores entrevistados hacen notar que sus empresas han utilizado rara vez empleados sin contrato (sólo en un 7% de casos se cita), aunque hay que tener en cuenta que no se ha accedido en el estudio de campo a empresas ilegales⁵⁰. Es posible concluir que el trabajo clandestino en el mueble de l'Horta, pese a no ser inexistente en la actualidad, es significativamente inferior al de otros sectores industriales y al que registró el propio sector a principios de los años ochenta⁵¹.

⁴⁸ Este cálculo se ha realizado a partir de datos de accidentes de la Conselleria de Treball i Afers Socials y de asalariados del Censo de la Seguridad Social. La mayor siniestralidad del sector de madera y mueble también aparece a nivel estatal. Por ejemplo, en 1991 la tasa de incidencia de los accidentes de trabajo fue del 14,1% en esta industria y del 6,7% para el conjunto español. Hay que tener en cuenta que la inclusión de la industria de la madera eleva dicha tasa. De hecho, en 1996 la incidencia de accidentes en el sector de madera es el 16,4% y en el de "mueble y otras industrias manufactureras" el 9,4%.

⁴⁹ Un 56% de los trabajadores entrevistados señala que en su empresa existen riesgos importantes para la salud o una incidencia notable de accidentes. Los riesgos son de accidente laboral en un 65% de casos, de manejo de sustancias tóxicas en un 53%, de exceso de ruidos en un 35% y de contaminación ambiental en un 29% de casos.

⁵⁰ La situación de clandestinaje más frecuente es la del trabajador que trabaja en una empresa —que puede ser legal— sin estar dado de alta en la Seguridad Social. Un 71% de los trabajadores entrevistados manifiesta que los trabajadores clandestinos que conocen trabajan directamente para una fábrica. No existe trabajo a domicilio, dadas las características técnicas del proceso de producción. Es poco frecuente el trabajador clandestino del mueble que trabaja directamente para clientes finales por encargo. Tampoco abundan los autónomos en el subsector que centra nuestro estudio (son mucho más frecuentes en la carpintería y mobiliario de cocina, por ejemplo). De hecho, menos del 8% de empresas afirman subcontratar producción a trabajadores autónomos.

⁵¹ Según los datos de la Encuesta de Condiciones de Vida y Trabajo, en el año 1985 el porcentaje de trabajadores irregulares —asalariados sin cartilla de la Seguridad Social, básicamente— en la industria del mueble en la provincia de Valencia era del 8,3% del total de trabajadores del sector (Moltó et al 1991). La incidencia es baja si se compara con el 20,8% de trabajadores irregulares existentes en el conjunto de la industria valenciana en aquella fecha. Desgraciadamente, no se dispone de datos más actuales elaborados con una metodología parecida que permitan la comparación.

5.4. PROCESO DE FORMACIÓN DE LA MANO DE OBRA.

Como se ha señalado en la sección referida a los factores de competitividad, disponer de personal cualificado es fundamental para el proceso productivo y tipo de mueble predominante en la comarca de l'Horta. Igualmente, los testigos privilegiados entrevistados coinciden en la importancia estratégica de la formación para el sector. El Instituto Tecnológico AIDIMA, en un estudio realizado a finales de 1990 sobre las necesidades de formación en la industria valenciana de la madera y el mueble (AIDIMA 1992b) concluía que un 97% del total de empresas consideraban el tema de la formación como importante o fundamental, a la vez que indicaba que pocas empresas estaban dispuestas a dedicar recursos propios a la formación. Dicho estudio señalaba también un bajo nivel académico de la mano de obra del sector⁵².

De hecho, la formación académica no es un elemento demasiado valorado por los empresarios de cara a la contratación laboral. Del estudio de campo realizado se deduce que sólo el 6% de los empresarios la tiene en consideración a la hora de contratar un trabajador. Mucha más importancia se atribuye a la experiencia profesional, valorada a la hora de la contratación por un 57% de empresarios. Desde este punto de vista, la situación de cualificación del sector es más positiva de lo que la formación académica haría sospechar⁵³. Sólo un 4% de los empresarios entrevistados y un 15% de los trabajadores señala que se necesita tener un nivel de formación profesional reglada para realizar las tareas.

La cualificación necesaria para desempeñar las tareas productivas más habituales de la empresa se adquiere prácticamente siempre en el puesto de trabajo, con la orientación de un profesional de la empresa. Apenas el 10% de las empresas realiza algún tipo de cursos de formación específica, impartido por la empresa o externo a ella. Se trata básicamente de empresas insertas en una trayectoria progresiva que han introducido importantes avances tecnológicos, por lo que estos cursos de formación están ligados a los nuevos requerimientos tecnológicos. Lo que denota a su vez la coherencia con la que estas empresas emprenden sus proyectos de innovación tecnológica, prestando especial atención a la adecuación de la cualificación de los trabajadores.

El proceso formativo generalizado en el sector, absolutamente práctico, no parece ser insatisfactorio dado que la gran mayoría de empresarios entrevistados (94% de los casos) manifiestan que la formación de su plantilla es adecuada. Sin embargo, comienzan a vislumbrarse problemas de cualificación: un 40% de los empresarios señala dificultades a la hora de encontrar mano de obra capacitada para desempeñar algunas tareas⁵⁴. Este problema se liga al hecho de que el proceso tradicional de formación en el puesto de trabajo,

⁵² Una gran parte de los trabajadores de producción (95%) tenía estrictamente estudios primarios y básicos. Sólo un 4% de los empleados –principalmente en dirección y administración– tendría estudios superiores a FPI o BUP.

⁵³ El estudio de AIDIMA (1992b) señala que un 42% de los empleados tiene una experiencia elevada (sobre todo los especialistas y mandos intermedios), un 34% una experiencia media y sólo un 24% (básicamente los ayudantes) tienen una escasa experiencia.

⁵⁴ Según el estudio citado de AIDIMA (1992b) los perfiles profesionales más interesantes para las empresas son operador de máquinas, operador de acabados, diseñador industrial y técnico en fabricación de muebles. Según los expertos en tecnología y formación consultados, los déficits de cualificación existentes se aprecian en mandos intermedios, técnicos de desarrollo de productos y de organización de la producción, operarios de mecanizado y acabado, técnicos de marketing, nuevas tecnologías, recepción de mercancías y almacén.

a partir del conocimiento progresivo de las diferentes tareas de la producción, se ha roto en los últimos años para las nuevas generaciones que se incorporan al sector, a causa de la inestabilidad laboral y de la menor valoración social del oficio⁵⁵.

El problema de transmisión de la cualificación, derivado de esta ruptura del proceso formativo y consecuencia en buena parte de las propias prácticas de gestión de la mano de obra, puede convertirse en una restricción importante para el sector en un futuro próximo. Las empresas han aprovechado y explotado la existencia de un mercado local de trabajo cualificado previamente. Pero éste corre el riesgo de contraerse progresivamente si no es reproducido por un proceso de aprendizaje adecuado. En consecuencia, cuando las empresas buscan personal capacitado comienzan a tener problemas para conseguirlo, ya que buscan un producto "terminado" que sólo ellas pueden "fabricar" actualmente, dada la inadaptación del sistema institucional de formación, cuyo estudio se aborda más adelante.

Pero los procesos formativos no sólo son importantes para la incorporación de nuevos trabajadores al sector. El reciclaje de los trabajadores ya empleados es fundamental para abordar la introducción de innovaciones tecnológicas de forma adecuada y actualizar las cualificaciones existentes. En este sentido, el estudio de campo indica que sólo el 29% de los trabajadores aprecia la existencia en los últimos años de variaciones en la cualificación a consecuencia de los avances tecnológicos. De ellos, el 58% señala que se ha reciclado, mayoritariamente en el puesto de trabajo y con la ayuda de compañeros. De donde se deduce la importancia en el sector de los procesos formativos de carácter informal.

5.5. MODELOS DE GERENCIA EMPRESARIAL.

Las formas de propiedad empresarial más extendidas en la industria del mueble de l'Horta son dos. Por una parte, la empresa propiedad de varios socios que trabajan en ella y cuya retribución procede de los salarios asignados. Por otra, la empresa familiar, que ha adoptado progresivamente la forma de sociedad limitada para reducir la responsabilidad patrimonial del propietario⁵⁶. También ha crecido la importancia de las cooperativas y sociedades anónimas laborales, en muchos casos como solución adoptada por los trabajadores de antiguas empresas en situación de crisis.

Según se desprende del estudio de campo realizado, el origen del colectivo empresarial hunde sus raíces en el propio sector. El 62% de los empresarios entrevistados son antiguos trabajadores de esta industria y el 23% proceden de familia de empresarios del sector. En las empresas auxiliares la proporción de antiguos trabajadores convertidos en

⁵⁵ Como señalaba un empresario entrevistado, la gente mayor de 30 años ha vivido el sector desde pequeños y han conocido las diferentes partes de la fabricación. Este proceso de aprendizaje comportaba años. Sin embargo, la gente más joven se incorpora con contratos inestables, cambian mucho de empresa y no pueden aprender: "cuando vuelven del servicio militar hay que pagarles como a un oficial y no saben nada, así que prefiero buscar personas mayores para faenas especializadas antes que formar a un joven, y también contrato chicos de 16 a 18 años, que cobran menos, para ayudar en las faenas más simples".

⁵⁶ Un estudio referido a empresas españolas de mueble de más de 10 trabajadores (AIDIMA 1991) señala que en 1980 algo más del 60% de empresas eran personales, mientras que diez años después este porcentaje había descendido al 7%, aumentando en cambio las formas societarias (controladas por una o dos personas en muchos casos).

empresarios es mucho más alta, llegando al 89% de los casos. Fenómeno relacionado con el proceso ya analizado de reestructuración del sector a principios de los años ochenta, cuando trabajadores competentes (muchas veces en respuesta al cierre de su antigua empresa o con el apoyo del antiguo empresario) crearon empresas pequeñas que trabajaban en muchos casos para terceros.

La concentración territorial del sector y las bajas barreras de entrada han facilitado el proceso. Pero este conducto de generación de buena parte de los actuales empresarios tiene una importante contrapartida: la baja competencia gerencial que caracteriza a tales empresarios. Si bien su capacitación técnica está asegurada, dado el conocimiento del proceso productivo acumulado en su trayectoria profesional, no ocurre así con la capacidad gerencial o de gestión de una organización productiva. En un entorno competitivo como el actual, en el que la estrategia empresarial en materia de innovación, organización y comercialización constituye la principal fuerza de la empresa, tales limitaciones no dejan de constituir una debilidad fundamental del sector localizado que nos ocupa.

A pesar de todo, los testigos privilegiados coinciden en que se está asentando en el sector un colectivo de empresarios y gerentes con la capacitación requerida. Esta tendencia se refuerza mediante el cambio generacional que se está produciendo en empresas nacidas en los años sesenta y setenta, a las que se van incorporando los hijos de los empresarios, con una concepción empresarial diferente y formación universitaria en muchos casos. La superación de un cierto menosprecio de algunos empresarios hacia el propio sector, que se traducía en no desear que sus hijos se incorporaran al negocio, es un elemento relevante para la transformación de las empresas existentes. Lo que resulta fundamental para la evolución de un sector poco atractivo para los inversores externos a su propia base social.

Del estudio de campo realizado se deriva que casi la cuarta parte de los empresarios o gerentes tiene alguna formación teórica de nivel medio o superior, proporción que crece con el tamaño empresarial. Las empresas insertas en una trayectoria progresiva se caracterizan también por una formación teórica del empresario superior a la del resto, evidenciando la existencia de un colectivo empresarial más preparado. En cualquier caso, la mayoría de empresarios tienen una especial inclinación hacia la faceta productiva frente a los aspectos de gestión o comercialización, debido en gran parte a su origen y proceso formativo. No obstante, los testigos privilegiados apuntan la existencia de una creciente preocupación por las cuestiones de gestión y comercialización. Preocupación que aumenta conforme la empresa se internacionaliza.

La estructura gerencial suele ser poco compleja. En dos tercios de las empresas sólo hay un gerente como cargo directivo. Esta situación es habitual no sólo en las empresas de menos de 20 trabajadores sino incluso en las de 20 a 50 trabajadores. En estas últimas, los socios suelen repartirse las funciones gerenciales, aunque uno de ellos aparece como gerente propiamente y los otros asumen funciones de producción. Es en las empresas de más de 50 trabajadores y en las que se insertan en trayectorias progresivas donde la gerencia se sustenta en fórmulas más complejas (coordinación de responsables de área, equipo de cargos directivos...). En términos generales, sin embargo, no parece haberse producido en el sector un cambio gerencial en el sentido de una mayor profesionalización de la dirección.

El recurso a servicios externos es muy frecuente, especialmente al asesoramiento en materia fiscal y laboral, y algo menos en contabilidad. Este es un fenómeno general en el sector, en todo tipo de empresas, descargando a la gerencia de tareas burocráticas. Sin

embargo, apenas se recurre a servicios externos de asesoramiento de mayor complejidad y más ligados a la estrategia empresarial (comercio internacional, organización de la producción, control medioambiental...). Lo que por una parte dificulta el desarrollo profesionalizado de este tipo de servicios y, por otra, hace que estas funciones no se ejecuten de forma pertinente en la empresa.

De lo expuesto puede concluirse que la evolución empresarial puede estar pasando de una fase extensiva (nacimiento y desaparición de empresas) a otra intensiva, en el sentido de mejora de las capacidades de gestión empresarial. El liderazgo que puedan ejercer las empresas insertas en trayectorias progresivas, en el sentido de extensión de las mejores prácticas a través de comportamientos imitativos del resto de empresas, resulta esencial. Tal proceso es plausible a la vista de los buenos resultados obtenidos en los mercados por dichas empresas, lo que favorece la emulación. Sin embargo, tropieza con deficiencias generales del empresariado de difícil remoción, como el nivel de formación, la mentalidad individualista, el escaso espíritu asociativo, el predominio de la visión a corto plazo y un cierto inmovilismo.

6. LAS REDES EMPRESARIALES

La reestructuración productiva de la industria del mueble de l'Horta en los años ochenta se tradujo en un incremento de la división del trabajo en el territorio. Las empresas que producían para el mercado final y fabricaban la mayor parte del producto fueron incorporando componentes fabricados por empresas subcontratistas y descentralizando fases del proceso. Algunas se especializaron en fases finales y acabado, externalizando gran parte del proceso productivo, que encomendaban a empresas subcontratistas. Este proceso ha continuado profundizándose a lo largo de los años noventa⁵⁷. De esta manera se han ido constituyendo redes empresariales sobre la base de la subcontratación a empresas auxiliares que se han especializado en la fabricación de partes del mueble o en fases de su producción (piezas mecanizadas, torneado, montaje, pulimento...).

Del estudio de campo se deriva que, en promedio, las empresas de mueble acabado subcontratan casi la cuarta parte del valor de su producción a otras, mientras que las empresas auxiliares que trabajan para ellas apenas lo hacen (cuadro IV.15). Un tercio de las empresas fabricantes de mueble acabado subcontrata más de la cuarta parte del valor de su producción, mostrando así la importancia que ha adquirido la descentralización productiva. Sobre el conjunto del sector, con algunas matizaciones, puede afirmarse que la importancia de la subcontratación crece a medida que lo hace el tamaño empresarial; lo que en parte es debido a que las empresas auxiliares, de pequeño tamaño, apenas lo hacen. Eso no excluye la existencia de un segmento de empresas de pequeña dimensión que subcontratan gran parte de la producción que colocan en el mercado, asumiendo un papel más bien organizador que propiamente productor⁵⁸.

⁵⁷ La tercera parte de los empresarios entrevistados señala que la importancia de la subcontratación en el valor de su producción ha aumentado desde mediados de los ochenta.

⁵⁸ Existen empresas comercializadoras que no producen, siendo su función organizar la interacción entre las empresas productoras de partes y comercializar el producto. Su número es, sin embargo, reducido. Aunque su relación con la producción es indirecta, su conexión con el mercado y el cliente, así como su función organizadora, puede dinamizar el proceso productivo y estimular innovaciones de producto.

Cuadro IV.15. Importancia de la subcontratación en el valor de la producción
(% horizontal sobre cada tramo de empresas y media de producción subcontratada).

| | Menos 5% subcontr. | 5%-25% subcontr. | 26%-50% subcontr. | Más 50% subcontr. | % medio subcontr. |
|-----------------------|-----------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Total empresas | 39,7% | 33,8% | 13,2% | 10,3% | 18,2% |
| Empresas auxiliares | 84,2% | 10,5% | 0,0% | 0,0% | 1,6% |
| Emp.mueble acabado | 22,4% | 42,9% | 18,4% | 14,3% | 24,4% |
| Hasta 10 trabajadores | 52,9% | 23,5% | 0,0% | 17,6% | 18,1% |
| 11-20 trabajadores | 40,9% | 40,9% | 18,2% | 0,0% | 12,5% |
| 21-49 trabajadores | 31,8% | 40,9% | 18,2% | 9,1% | 19,7% |
| 50 y + trabajadores | 28,6% | 14,3% | 14,3% | 28,6% | 33,3% |

Fuente: Entrevistas a empresarios.

En cuanto a la estructura de las redes empresariales constituidas, en el 90% de casos el subcontratista es de menor tamaño que las empresas para las que trabaja. Dichos subcontratistas están en la zona en todos los casos, lo que revela el papel estratégico de la proximidad en la definición de las redes. En general, no suelen trabajar en exclusiva para una sola empresa, lo que reduce su dependencia. Abastecen a varios clientes, algunos de ellos fuera de la zona, mostrando así una cierta capacidad para introducirse en un sistema más amplio de interrelaciones productivas⁵⁹. Se configuran de esta forma redes productivas con estructura de "matorral", sobre la base de una tupida malla de relaciones entre empresas, que conforman un relativo grado de estabilidad y no pocas economías externas y transferencia de información dentro del sistema territorial.

Las fases subcontratadas suelen ser de carácter intermedio dentro de la cadena de valor (talla, marquetería, montaje, esqueletaje de tapizados, mecanizado de piezas...). El mecanizado cada vez se subcontrata más, dado el incremento de empresas auxiliares que han incorporado tecnología avanzada y la importancia que en tal caso adquieren las economías de escala.

La mayoría de las empresas entrevistadas realiza el acabado dentro de la fábrica, de acuerdo con la importancia estratégica conferida al control de esta fase para la configuración de la personalidad del producto. Se subcontratan fases que utilizan una maquinaria especializada, o que son muy intensivas en mano de obra. Lo que apunta a la existencia de lógicas diversas en la externalización productiva, al tiempo que obliga a preguntarse por los motivos de la subcontratación y los criterios utilizados para seleccionar a los subcontratistas.

Los motivos que conducen a subcontratar parte de la producción, y sobre los que hay un mayor grado de acuerdo entre las empresas contratistas, son dos: el hecho de que resulte más barato subcontratar una determinada fase que integrarla en la fábrica propia y la necesidad de hacer frente a aumentos temporales de la demanda. Se señalan otras razones con menor grado de acuerdo, como el deseo de reducir la plantilla al máximo y el tipo de especialización productiva de la empresa, que impide realizar determinadas tareas.

⁵⁹ Todos los subcontratistas entrevistados trabajan para más de una empresa. Aunque sus clientes se ubican fundamentalmente en la comarca, colocan el 14% de su producción en el resto de España, exportan casi un 6% y en un 10% de casos cuentan con algún cliente en el extranjero.

Estas motivaciones se pueden organizar en torno a dos lógicas diversas: una de reducción directa del coste a través del recurso a empresas que producen determinadas fases o piezas de forma más barata que lo pueda hacer la contratista, otra de flexibilización de la producción para adaptarse a las variaciones de la demanda sin incurrir en un sobredimensionamiento de la plantilla o una infrautilización de las instalaciones propias.

El examen de los criterios de selección de los subcontratistas por parte de las empresas que subcontratan permite profundizar en esta diversidad subyacente a la descentralización productiva. Por una parte, un 26% de las empresas contratistas señala el precio como primer criterio a la hora de seleccionar a los subcontratistas; por otra, un 23% señala como primer criterio la rapidez en el servicio y un 51% la calidad del trabajo del subcontratista⁶⁹. Se vislumbran así las dos grandes lógicas que rigen la subcontratación en el sector. Las empresas que buscan fundamentalmente abaratar tareas, que dirigen su producto a mercados poco exigentes y sustentan sus ventajas competitivas en el coste, se guiarán por el criterio del precio del servicio del subcontratista. Las empresas que persiguen la flexibilización del proceso de producción como objetivo principal, dirigen su producción a mercados más exigentes y sus ventajas competitivas se apoyan en la diferenciación, se guiarán por criterios de calidad y rapidez de dicho servicio.

No es de extrañar que las empresas insertas en trayectorias progresivas, que están desarrollando relaciones de subcontratación de carácter más complejo (aquellas que discuten con los subcontratistas los cambios técnicos, organizativos y de productos, que influyen en su adaptación técnica y organizativa o los asesoran en materia tecnológica o de control de calidad), señalen como primer criterio de selección en todo caso la calidad del trabajo del subcontratista. En estas empresas la subcontratación responde claramente a una estrategia de descentralización productiva planificada de forma consciente y coherente con la orientación global de la empresa, algo que es poco habitual en el resto de contratistas. Algunas de ellas están avanzando en la constitución de verdaderas organizaciones productivas que comparten objetivos y estrategias.

Sin embargo, en la mayoría de casos (en más del 80%) las relaciones con los subcontratistas son de estricto carácter mercantil. En general, no es sencillo que se produzca una identificación y relación de confianza. Aunque la subcontratación suele ser estable, permanente y satisfactoria en el 90% de casos (sin excluir con ello la necesidad de una selección de los subcontratistas), los elementos de oportunismo tienen cierta importancia. En casi la mitad de casos, los precios se fijan "en función de la coyuntura"; si hay poco trabajo el contratista fija sus condiciones y si hay mucha demanda el subcontratista tiene más margen de actuación. Las exigencias en precios y plazos de entrega a las empresas subcontratistas son en muchos casos leoninas, haciendo recaer el coste de la flexibilidad y la reducción de costes del contratista sobre ellas.

Debe recordarse que la innovación tecnológica en el sector es desigual según fases del proceso productivo, lo que ha favorecido la división del trabajo entre empresas y la especialización de empresas auxiliares utilizando tecnología avanzada. Esto explica la existencia de trayectorias empresariales progresivas que combinan de diferente forma la inno-

⁶⁹ Si se hace referencia al conjunto de criterios de selección de subcontratistas señalados por las empresas y no sólo al más importante, el que aparece con mayor frecuencia (en el 85% de casos) es la calidad del trabajo del subcontratista. A bastante distancia en cuanto a frecuencia en las respuestas aparecen los criterios de rapidez y precio del subcontratista, indicados respectivamente por el 49% y el 46% de las empresas contratistas.

vacación tecnológica propia y la incorporación de las ventajas de dicha innovación a través de la subcontratación. De hecho, un 71% de las empresas que subcontratan más de la mitad de su producción no han introducido tecnología avanzada, mientras que las empresas auxiliares lo han hecho en un 63% de casos⁶¹. Por tanto, las empresas que subcontratan una gran parte de su producción pueden estar accediendo a los beneficios de ciertos avances tecnológicos a través de su relación con empresas auxiliares. Lo que las hace protagonistas de trayectorias progresivas de competencias no es la innovación tecnológica sino su dinamismo organizativo (interno y externo), su agresividad comercial y su apuesta por la calidad y el servicio al cliente.

Esto permitiría explicar el hecho de que empresas que no han introducido avances tecnológicos pero sí han procedido a una importante subcontratación estén teniendo comportamientos positivos en materia de exportación. Entre las empresas de mueble clásico, el segmento con una posición exportadora más elevada es precisamente el de las empresas que no han introducido avances en maquinaria pero han optado por una significativa subcontratación de fases del proceso de producción. El colectivo empresarial que presenta la siguiente mejor posición exportadora se caracteriza por haber introducido avances tecnológicos a la vez que subcontrata. Ello no excluye la existencia de empresas con trayectorias progresivas que integran la mayor parte del proceso de producción en su propia planta, incorporando avances tecnológicos muy importantes.

Una forma de relación entre empresas distinta de la subcontratación, con un carácter complejo no estrictamente mercantil, es la cooperación. Del estudio de campo realizado se deduce que el nivel de cooperación empresarial en el mueble de l'Horta es muy bajo, sin que se hayan producido demasiados cambios positivos al respecto en los últimos años. El 80% de las empresas no coopera con otras en absoluto, y las que sí lo hacen se proyectan especialmente a la comercialización, en la mitad de los casos formando parte de un grupo o consorcio para la exportación y siempre con empresas de la comarca. La valoración que se hace de tales prácticas es positiva, pues facilita la exportación al mejorar la distribución comercial y la capacidad de penetración en los mercados internacionales a través de la promoción.

De ahí que casi la tercera parte de las empresas que exportan más del 20% de su producción cooperen con otras para exportar, si bien el nivel de cooperación, incluso en estos casos, no suele ir más allá de la colaboración en trámites administrativos y en la promoción de los productos.

La práctica cooperativa está mucho más extendida en las empresas insertas en una trayectoria progresiva que en el resto del sector. En cualquier caso, la pobreza de tales prácticas, relacionada con comportamientos empresariales individualistas⁶², constituye una debilidad fundamental de la industria del mueble de l'Horta en la medida en que, en un contexto de pequeñas y medianas empresas, supone desaprovechar oportunidades económicas (en el acceso a los mercados y en la propia fabricación) y de mejora de la competitividad.

⁶¹ Por otra parte, el hecho de que la subcontratación haya aumentado especialmente en las empresas que han introducido innovaciones tecnológicas de forma muy importante indica un posible cambio en el que confluyen el avance técnico interno y la subcontratación externa de la producción.

⁶² Un estudio sobre la cooperación en el sector del mueble y madera (Camisón y Navarro 1993) pone de manifiesto que los obstáculos para la cooperación son mayoritariamente de índole interno a la empresa y estructurales, fundamentalmente la desconfianza entre los empresarios y el particularismo de su gestión. Según este estudio, es en las empresas pequeñas (de menos de 10 trabajadores) donde se hace más patente este individualismo, ya que el principal problema que plantean para cooperar son los costes de la pérdida de autonomía en las decisiones.

Resulta interesante también analizar la relación con los proveedores, entendidos como empresas que no pertenecen propiamente al sector pero que proporcionan productos utilizados en la fabricación de muebles: madera (serrada y secada), chapas, tableros (aglomerados, contrachapados...), colas, herrajes, barnices, pulimentos, etc. La gran mayoría de las empresas entrevistadas tienen sus proveedores en la zona, lo que indica la elevada oferta existente en el ámbito local, con un nivel de servicio considerado adecuado por la mayor parte (79%) de las empresas. El grado de satisfacción con los proveedores es algo inferior al existente respecto a los subcontratistas, lo que puede deberse a la existencia de una oferta más amplia de empresas auxiliares que de proveedores y a las mayores dificultades de negociar con estos últimos.

De hecho, la mitad de las empresas que reconocen tener problemas con sus proveedores señalan que los demás proveedores también plantean las mismas dificultades, tanto de calidad como de rapidez de entrega y negociación de precios. La relación con estos actores es casi en exclusiva de carácter mercantil, sin que exista prácticamente ningún intercambio de información o asesoramiento. De ahí que aunque la oferta de los proveedores sea más o menos adecuada, la escasa complejidad de las relaciones entre estos últimos y los usuarios de sus bienes y servicios constituya una debilidad para la zona, al limitar la capacidad de innovación en productos y procesos.

Concluyendo podría afirmarse que las potencialidades del sistema de redes empresariales del mueble de l'Horta dependen de la maduración y extensión de aquellas trayectorias empresariales progresivas, ya emergentes, que fomentan relaciones de subcontratación y cooperación más complejas. Existen, sin embargo, importantes inercias que dificultan el desarrollo de tales trayectorias, especialmente las derivadas de una concepción empresarial simple de la externalización productiva, el individualismo de la gestión y la posibilidad de supervivencia a corto plazo de las opciones más "depredadoras" u oportunistas de subcontratación. El desarrollo de relaciones interempresariales basadas en objetivos compartidos no sólo puede mejorar la competitividad del sector a través de una mayor eficacia productiva, sino también reducir algunos de los actuales efectos negativos de la externalización productiva, visibles por ejemplo en la degradación de las condiciones laborales de las empresas subcontratistas.

7. EL SISTEMA INSTITUCIONAL

7.1. SISTEMA DE RELACIONES LABORALES.

En la industria del mueble de l'Horta existía, en los años setenta, una importante capacidad de presión sindical y conflicto laboral. Esto estaba estrechamente relacionado con la alta concentración de trabajadores en una zona con amplia cultura industrial, la existencia de empresas grandes con elevada presencia sindical y las condiciones de trabajo y salarios del sector, que daban pie a un malestar latente entre los trabajadores. Sin embargo, el modelo de gestión paternalista propio de las empresas más pequeñas hacía que tal situación conviviese con otra definida por relaciones poco reguladas y de menor conflictividad.

La crisis y reestructuración del sector en los años ochenta, y su evolución en los noventa, han tenido importantes consecuencias sobre el sistema de relaciones laborales. En primer lugar, se ha extendido el modelo paternalista de gestión laboral (menos conflictivo y marcadamente informal) como consecuencia del proceso de desaparición de las grandes empresas y disminución del tamaño empresarial. En segundo lugar, la creciente heterogeneidad de las situaciones de empleo ha comportado una individualización de la relación entre trabajadores y empresas. A resultas de lo anterior, los modelos de relaciones laborales del sector se han diversificado. A todo ello hay que adjuntar la pérdida de influencia sindical, lo que se ha traducido en una creciente divergencia entre la negociación colectiva de sector y la realidad de las relaciones laborales en las empresas.

Actualmente, los sindicatos tienen una presencia relativamente importante en esta actividad, aunque en las empresas de menor tamaño su incidencia es muy reducida. Esto último se explica por las dificultades que para la actividad sindical suponen tanto la extensión de las relaciones laborales de carácter individual, como las elevadas tasas de precariedad presentes en las empresas del sector. Por contra, en las empresas de dimensión media y grande la afiliación es más elevada, fundamentalmente entre los trabajadores con contrato fijo. De ahí que la reestructuración del sistema empresarial en los últimos lustros (estrechamente relacionada con la menor importancia relativa de las grandes organizaciones productivas, con la pérdida de empleo y con la creciente precariedad) contribuya a explicar la ya señalada reducción de la influencia sindical en el sector.

Si a las tendencias expuestas se añade la creciente extensión de unas prácticas de gestión laboral paternalistas más informales y la individualización de las relaciones laborales, se entenderá que la negociación colectiva tenga lugar básicamente fuera del ámbito de la empresa, en los convenios de rama. Del estudio de campo se desprende que en un 78% de las empresas no se da ningún tipo de negociación con los representantes sindicales. La razón no es otra que la inexistencia de delegados de personal, o la ignorancia de su existencia por parte de la gerencia, en la mitad de las empresas.

El tamaño empresarial y el tipo de trayectoria seguida por la empresa no son ajenos a la cuestión que nos ocupa. Por una parte, cabe destacar que la ausencia de nego-

ciación colectiva es muy elevada en las empresas más pequeñas. En la práctica totalidad de las de menos de 10 trabajadores no hay representantes sindicales, mientras que en las de 11 a 20 trabajadores casi nunca se negocia de forma colectiva (aunque en la mitad de ellas hay delegados). En dos tercios de las empresas de 21 a 49 trabajadores hay representación sindical, pero sólo se negocia con ella en poco más del 20% de casos. Es en las empresas de más de 50 trabajadores donde las relaciones laborales están más articuladas. En estas últimas existe comité de empresa (sin ninguna excepción), con el que se negocia en casi la mitad de casos.

La negociación colectiva de empresa es uno de los elementos que caracteriza el modelo de relaciones laborales de las organizaciones productivas insertas en una trayectoria progresiva. De este modo se profundiza de forma institucionalizada en la participación de los trabajadores que, como se ha analizado previamente, sólo en estas empresas está relativamente desarrollada. Sin embargo, dicha negociación con los representantes sindicales queda centrada en materias referidas a la jornada de trabajo y a las retribuciones (salarios y primas), estando mucho menos desarrollada en lo relativo a decisiones estratégicas de la empresa.

La inexistencia, o falta de profundidad, de la negociación de empresa con los representantes sindicales no se ve compensada por el desarrollo de nuevas formas de negociación (más individualizadas, o con grupos no sindicales). Los temas que más se negocian individualmente con los trabajadores son, de nuevo, los referidos a salarios y jornada laboral. Así lo hacen un 34% y un 22%, respectivamente, de los empresarios entrevistados. En el resto de casos, estas materias se rigen por la referencia genérica del convenio colectivo de rama. En consecuencia, las demás cuestiones estratégicas para la empresa (contratación, inversión, formación...) son decididas autónomamente por la gerencia. Lo que responde a la orientación paternalista y a la falta de confianza que, como ya se ha analizado, caracteriza el modelo de gestión laboral en la mayoría de empresas.

Los convenios colectivos que afectan al sector son negociados por patronal y sindicatos a nivel provincial y, recientemente, estatal. Su contenido principal son las cuestiones salariales, mientras que los aspectos referidos a ocupación, mejoras sociales, salud laboral, organización del trabajo, etc., son escasamente tratados en las mesas de negociación. Como consecuencia del Acuerdo Nacional sobre Formación Continua, se está avanzando, sin embargo, algo en cuestiones formativas. Al margen del contenido, las negociaciones de los convenios suelen ser difíciles. Incluso con frecuencia comportan huelgas con una incidencia importante en el sector, lo que indica que (a pesar de su pérdida de influencia) las organizaciones sindicales retienen una capacidad de movilización y de presión activadas en momentos específicos. Por otra parte, han existido temas enquistados en la negociación sectorial (en general sobre salarios), generando conflictos colectivos que sólo resultan comprensibles en una lógica de relación de poder entre sindicatos y patronal.

Debe tenerse en cuenta que la actuación de dichos agentes sociales influye sobre la configuración del sistema institucional local y, por tanto, sobre la capacidad de regulación de las relaciones laborales desde el propio territorio. Por el momento no se ha generado en la industria del mueble de l'Horta una interacción positiva y una concertación entre los agentes sociales, lo que constituye una debilidad del sistema institucional. En general, el clima entre patronal y sindicatos parece bascular entre el conflicto y la ignorancia mutua, reduciendo así la capacidad reguladora del propio sector. Lo que resulta particularmente grave en cuestiones tan fundamentales como el avance en la formación, el desarrollo de

prácticas de gestión laboral más integradoras o la mejora de las condiciones de trabajo. En ello no sólo ha influido la debilidad sindical, sino también los problemas de representatividad de la patronal que más adelante se señalan.

7.2. SISTEMA FORMATIVO LOCAL.

El sistema de formación reglada (FPI y FPII) existente en l'Horta⁶³ tiene un escaso reconocimiento por parte de las empresas. Esto tiene una doble razón de ser. Por un lado, tradicionalmente gran parte de las cualificaciones han sido adquiridas a través de la práctica laboral. Pero además, existe una escasa adecuación entre el mencionado sistema de formación profesional y la evolución del sistema productivo. A principios de los noventa, el desconocimiento de la oferta de FP afectaba a la mitad de empresas valencianas de mueble, mientras que la amplia mayoría de las que tenían conocimiento de dicha oferta consideraban que no satisfacía sus propias necesidades de formación (AIDIMA, 1992b). Esta situación apenas ha variado, como se desprende del estudio de campo realizado. El sistema de FP y el sistema empresarial siguen viviendo de espaldas uno al otro.

Según los conocedores del sector consultados, los centros de FP tienen como limitación fundamental la falta de medios, a lo que se une su desconexión del sistema productivo y empresarial. Este último, al tiempo que critica la falta de adecuación de la formación reglada, también restringe su colaboración con los responsables de la misma. Estas limitaciones se manifiestan claramente, por ejemplo, en la maquinaria que tienen disponible los centros de FP para hacer prácticas, que está muy lejos de ser la adecuada atendiendo a las exigencias actuales del sector. Se genera así una dinámica de progresivo distanciamiento entre empresas y centros formativos, no sólo en cuanto al nivel tecnológico sino también en la apreciación de las necesidades de formación y la construcción de estrategias formativas compartidas. La falta de una orientación continuada —en proyectos y recursos— de la Administración Pública hacia el sistema de FP ha potenciado tal desconexión.

Existe, además, un problema importante de desmotivación del alumnado que asiste a estos centros de formación profesional. En parte, dicha desmotivación se relaciona con el desprestigio que arrastra el sistema de FP, tanto socialmente como entre los empresarios (a la hora de contratar nuevos trabajadores). Esta situación puede cambiar algo con la reforma en curso, aunque no parece existir demasiado optimismo entre los expertos consultados. No puede negarse, por otra parte, que el sector no es en general una opción atractiva para los jóvenes del área. En este sentido, resulta significativo, y preocupante, que a la rama de FP de madera-mueble acaben acudiendo estudiantes que no han podido acceder a otras ramas, con el consiguiente problema de actitud y sensibilidad ante la profesión.

De lo expuesto se deduce que el sistema local de formación profesional reglada presenta importantes limitaciones a la hora de asegurar un proceso formativo adecuado a las nuevas generaciones que se incorporan al sector. El distanciamiento del sistema empresarial es sin duda el problema fundamental. De hecho, hay iniciativas empresariales de creación de nuevos centros de formación más dirigidos por los propios empresarios, lo que resulta indicativo de las dificultades que presiden su relación con los centros oficiales de FP.

⁶³ En Valencia hay dos centros de FPII con especialidad en madera-mueble (S. Vicente Ferrer y Vicente Blasco Ibáñez) y algunos más de FPI en la comarca de l'Horta. El número de alumnos que asiste a estas especialidades es muy bajo.

Las principales iniciativas de transformación del sistema formativo local se han situado al margen de la FP reglada, y cuentan con un mayor protagonismo empresarial. El convenio entre la asociación patronal FEVAMA y la Universidad Politécnica para crear una carrera media de técnicos adaptada al sector es un ejemplo claro de esta tendencia.

El sistema de formación ocupacional local tampoco supone una alternativa eficaz para resolver los problemas detectados⁶⁴. A pesar de su teórica mayor agilidad a la hora de adaptar la formación a los cambios en las necesidades del sistema productivo, su conexión con el empresariado es igualmente escasa. Por otra parte, la enseñanza impartida adolece de problemas de retraso tecnológico, dado que la maquinaria utilizada por los alumnos está ya en desuso en las empresas y resulta difícil cambiarla (por el elevado coste que supondría). El alumnado, frecuentemente, no tiene un interés específico en la formación en el sector; lo que suele buscar es una mejora de su currículum. En consecuencia, cuando acaban los cursos no suelen buscar ni encontrar trabajo en esta actividad productiva.

El Instituto Tecnológico AIDIMA es sin duda uno de los polos de dinamización del sistema formativo local. Su principal punto fuerte reside en el conocimiento directo de la evolución tecnológica y organizativa del sector (a partir del contacto con el sistema empresarial), a lo que une su agilidad operativa. Ello le permite impartir cursos de corta duración, cursos de reciclaje y cursos a medida para empresas concretas. Además, el Instituto ha creado un diploma de especialización para jóvenes con estudios medios y superiores que aspiren a puestos directivos. Este diploma parece estar siendo bien valorado por los empresarios, como se refleja en su política de contratación de personal cualificado y mandos intermedios. De hecho, la federación empresarial colabora con el Instituto en dicho diploma, que en sus contenidos formativos combina aspectos económicos, organizativos y técnicos. De ahí que sea posible vislumbrar efectos positivos de esta última iniciativa, concretados en la mejora de las prácticas gerenciales del sector.

No obstante, la articulación de todos los niveles formativos (reglados y no reglados, externos e internos a las empresas) continúa siendo una asignatura pendiente. Debe recordarse aquí que la ruptura del proceso tradicional de aprendizaje en el puesto de trabajo, así como la transformación de las condiciones tecnológicas y organizativas, comienzan a plantear problemas de formación que incumben a empresas e instituciones. Por una parte, las instituciones formativas deben contribuir a la adecuada reproducción y reciclaje del fondo de cualificación de los trabajadores de la comarca. Por otra, hay que superar importantes déficits que afectan a la gestión empresarial. No parece que el sistema formativo institucional, a pesar de algunas iniciativas recientes con potencialidades dinámicas, tenga suficiente capacidad en estos momentos para suplir con éxito las deficiencias del proceso formativo de las propias empresas.

⁶⁴ En formación ocupacional de madera-mueble el INEM tiene instalaciones en Catarroja, destinadas a jóvenes parados, que funcionan desde 1978. Además de éste, hay otros seis centros colaboradores que imparten formación ocupacional en la comarca de l'Horta en especialidades como ebanistería, diseño asistido por ordenador, restaurador de mueble y madera, operador de maquinaria, barnizado...

7.3. VALORACIÓN EMPRESARIAL DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS Y DE LAS ASOCIACIONES EMPRESARIALES.

En los sistemas territoriales de pequeñas empresas las instituciones públicas pueden desarrollar un papel significativo en la evolución del sistema productivo y empresarial. En el caso de la industria del mueble de l'Horta, dicha actuación institucional podría relativizar algunas de las restricciones y limitaciones estructurales del sector. Entre estas últimas, se pueden destacar la escasa capacidad de las empresas para desarrollar proyectos de investigación y desarrollo, la aversión empresarial a la cooperación, la elevada incertidumbre que suponen las innovaciones tecnológicas y la introducción en los mercados internacionales, así como la escasa capacidad de financiación propia con la que afrontar nuevos proyectos.

Frente a estas limitaciones, las instituciones públicas (o semi-públicas) pueden mejorar la difusión de la información entre el sistema empresarial sobre nuevas tecnologías y mercados, apoyar actuaciones estratégicas surgidas del propio sector, contribuir a consolidar y desarrollar el colectivo empresarial más dinámico, asegurar la «masa crítica» necesaria para la I+D, mejorar la formación en el sector y facilitar la financiación de proyectos empresariales.

Las instituciones relevantes en este sentido se pueden agrupar en dos grandes grupos. En primer lugar, aquellas ligadas al sistema científico-técnico-industrial, como por ejemplo institutos tecnológicos, centros de formación, centros de desarrollo del diseño o asociaciones de fabricantes de maquinaria. En la industria del mueble de l'Horta es el Instituto Tecnológico AIDIMA la institución más relevante y casi única en este campo. En segundo lugar, las instituciones públicas que pueden apoyar proyectos empresariales, mejorar los flujos de información y desarrollar las infraestructuras necesarias para la actividad productiva. En este grupo, en el caso del mueble de l'Horta, se incluyen las actuaciones de la administración autonómica a través del IMPIVA y las de los ayuntamientos de la zona.

El conocimiento de la valoración que este tipo de instituciones merecen a los empresarios del sector resulta crucial para captar su papel (limitativo o impulsor) en la evolución del sistema productivo local. Además, permite conocer el grado de interrelación entre el sistema institucional local y el sistema empresarial. Se incluirá también en esta reflexión, a partir del estudio de campo realizado, la valoración que los empresarios del sector realizan sobre sus propias formas institucionales de asociación (patronal y Cámara de Comercio).

La actuación del Instituto Tecnológico (AIDIMA) es la que cuenta con una valoración más positiva entre los empresarios del mueble de l'Horta, considerándola un 40% importante y un 45% poco importante. La opinión empresarial depende del nivel de conocimiento y del grado de relación mantenida con el Instituto, elementos éstos significativamente influidos por el tamaño de la empresa y por su comportamiento en materia de innovación. De ahí que el 55% de las empresas de más de 20 trabajadores valore positivamente la actuación de AIDIMA, siendo ligeramente mayor este porcentaje entre las firmas insertas en trayectorias progresivas. En cambio, son las empresas más pequeñas las que más desconocen el papel del Instituto (así ocurre en el 29% de las de menos de 10 trabajadores).

Los responsables de AIDIMA señalan que el 15% de las empresas de la zona —que representan más de la mitad de la producción del mueble de l'Horta, ya que son las más dinámicas y de mayor tamaño— tienen un contacto más o menos asiduo con el Instituto. Esta relación se traduce básicamente en la oferta de servicios especializados (pruebas de materiales, certificación de calidad, cursos de formación), pero también en la colaboración con las escasas empresas que acometen proyectos de I+D. Por otra parte, AIDIMA es la ins-

titución que presenta una mayor relación con otras instituciones determinantes para el sector: las asociaciones empresariales (tanto por su origen⁶⁵ como por algunas iniciativas de formación organizadas de forma conjunta), la Administración regional, otros centros de investigación nacionales e internacionales, etc. Ello la sitúa en un lugar estratégico en el sistema institucional local, con importantes virtualidades para el futuro desarrollo del sector.

Sin embargo, este instituto tecnológico no está exento de críticas. Por una parte, frecuentemente se señala que tendría que acercarse más a la empresa, buscando sus problemas, sin esperar a que éstas los planteen al Instituto. Con todo, esta objeción denota una actitud empresarial de "usuario" pasivo de los servicios de AIDIMA, en lugar de "partner" que reorienta sus actuaciones. Por otra parte, la falta de metas estratégicas compartidas con las empresas más innovadoras del sector es una crítica de mayor alcance efectuada por algunos conocedores del sector. Alterar esta situación supondría una concepción algo diferente de la interacción del Instituto con el sistema productivo, primando la consolidación de empresas insertas en trayectorias progresivas pero sin olvidar el posterior proceso de difusión de las innovaciones y mejoras logradas⁶⁶. La definición de metas estratégicas compartidas se apunta como forma de superar el círculo vicioso en el que las empresas reclaman una mayor atención del Instituto, mientras que éste a su vez necesita una mayor colaboración empresarial.

Las instituciones más directamente ligadas a la Administración Pública reciben, en general, una valoración empresarial más negativa. Así, del estudio de campo realizado se desprende que para el 24% de los empresarios la actuación de la Administración autonómica (a través del IMPIVA) es importante, mientras que para un 63% es poco importante. Al igual que con AIDIMA, entre las empresas más pequeñas existe un importante desconocimiento de las actuaciones y criterios del IMPIVA (así ocurre en el 23% de las de menos de 10 trabajadores). Sin embargo, en este caso el mayor tamaño empresarial no va asociado a una mejor opinión, ya que las empresas de más de 50 trabajadores son las que menos valoran la actuación del IMPIVA, lo que no se deriva de un desconocimiento de la misma.

Las causas más aducidas para explicar esto último son la lentitud y los trámites burocráticos requeridos para acceder a las subvenciones del IMPIVA, además de la escasa cuantía de éstas. Más allá de los problemas de ineficacia administrativa, en esta apreciación subyace una clara actitud apropiativa de los recursos públicos por parte de los empresarios. Estos parecen concebir el IMPIVA como una simple fuente de financiación de sus proyectos. Aparece aquí nuevamente la posición empresarial de "usuario" pasivo señalada más arriba. Lo que denota que no ha sido construida una verdadera estrategia de desarrollo del sector compartida entre las instituciones públicas y los agentes locales, al tiempo que existe una incompreensión mutua respecto de los objetivos que debe perseguir la política industrial.

La institución pública peor valorada por los empresarios, en cuanto a su papel de cara al desarrollo del sector, son los ayuntamientos. En un 90% de casos se considera que la actuación municipal es poco importante. Las críticas se centran tanto en la calidad de los servicios prestados (por ejemplo en los polígonos industriales), como en la inexistencia de

⁶⁵ Según responsables empresariales, la idea inicial y la primera realización de un instituto tecnológico del mueble (TECMADE) surgió de la patronal. Ahora bien, el interés mostrado por la administración autonómica explica en mayor medida su desarrollo posterior hasta el nivel actual.

⁶⁶ Un experto consultado resumía el argumento de la siguiente manera: "AIDIMA tiene que marcarse metas a cinco años con empresas concretas del sector para estudiar sistemas de organización informática, formación, etc., con vistas a alcanzar el nivel de productividad europea en esas empresas y después difundir métodos para el conjunto del sector".

actuaciones dirigidas al sector. Continúa siendo necesaria una actuación pública coordinada en el ámbito de las infraestructuras de calidad para la actividad productiva, más todavía en el marco de las exigencias medioambientales a las que las empresas se ven crecientemente abocadas. Estas exigencias requieren un replanteamiento de la actuación municipal y autonómica que, de no producirse, puede convertirse en un serio obstáculo para el desarrollo futuro del sector.

Por lo que respecta al ámbito del asociacionismo empresarial, las asociaciones patronales (básicamente FEVAMA) no son demasiado bien valoradas por los empresarios de la zona, que en el 28% de casos consideran que ejercen un papel importante mientras que en el 63% indican que su función es poco relevante. Las empresas de menor tamaño se encuentran bastante alejadas de las asociaciones empresariales, en tanto que las de 20 a 50 trabajadores son las que tienden a valorarlas de forma más positiva. En cambio, las de más de 50 trabajadores son muy críticas en sus apreciaciones al respecto. Ello indica la existencia de problemas de representatividad que dificultan el posible papel regulador de la patronal sobre la dinámica del sector.

En cualquier caso, la función de la patronal mejor valorada entre los empresarios es su necesario papel en la negociación de los convenios colectivos. Más allá de la queja sobre la ineficacia y la "politización" de estas asociaciones, no aparecen de forma estructurada demandas referidas, por ejemplo, al papel que podrían ejercer las asociaciones empresariales como mecanismo de canalización de demandas hacia la Administración, o como foro de autorregulación de los comportamientos empresariales de la industria del mueble de l'Horta. El hecho es que una parte del empresariado siente la necesidad de una organización colectiva estrictamente encarada a intervenir en el marco de las relaciones laborales, mientras que otra parte ni siquiera llega a dicho nivel. Esto último ocurre sobre todo en las empresas más pequeñas, donde el individualismo es más fuerte y el modelo de gestión laboral más informal que el de las grandes empresas.

La Cámara de Comercio obtiene una valoración algo más positiva entre el empresariado del sector. Un 37% de los entrevistados considera que su actuación es importante, frente a un 56% que sostiene que es poco importante. Las empresas que mejor valoran la actuación de la Cámara de Comercio son las que exportan más del 20% de su producción. Ello se debe a los servicios a la exportación proporcionados por dicha institución, lo que denota que su papel se aprecia básicamente desde una posición de usuario pasivo. Nuevamente aparece la postura crítica que mantienen las empresas más grandes respecto de las instituciones del mundo empresarial: la totalidad de las empresas de más de 50 trabajadores entrevistadas considera que el papel de la Cámara de Comercio es poco importante.

Como conclusión no cabe sino reseñar la poca interrelación que hay en general entre el empresariado del mueble de l'Horta y las instituciones de la zona. Y ello, no sólo con las instituciones públicas (con la excepción de AIDIMA) sino también con las propias asociaciones empresariales. Así pues, el papel positivo que dichas instituciones podrían jugar en la dinámica sectorial queda en entredicho. El ámbito institucional local presenta importantes limitaciones de cara a generar o impulsar cambios en los comportamientos empresariales en la dirección de la innovación organizativa y gerencial. Ahora bien, la emergencia de empresas insertas en trayectorias progresivas, con un mayor grado de conciencia sobre las limitaciones y retos del sector, puede traducirse en cambios institucionales en la medida en que aumente su grado de organización colectiva y el de interlocución con las instituciones existentes.

8. CONCLUSIONES

La industria del mueble de l'Horta sufrió una importante crisis a finales de los años setenta y principios de los ochenta que no sólo destruyó una parte sustancial de su capacidad productiva, sino que supuso una significativa reestructuración empresarial. La recuperación del sector comenzó a experimentarse a mediados de los años ochenta, pero en 1993 dio paso a una recesión tras la que se han registrado nuevos cambios estructurales. Entre ellos, la mayor proyección exportadora y la emergencia de un colectivo de empresas insertas en trayectorias progresivas de mayor innovación técnica y organizativa.

La dinámica de la población de empresas de mueble de l'Horta ha estado profundamente marcada por los problemas estructurales de las grandes empresas a finales de los años setenta, por la destrucción neta de empresas y empleo en los ochenta y por el cambio en la estructura empresarial hacia empresas de menor tamaño (con una menor integración del proceso productivo en planta). Se ha configurado así un sistema productivo territorial formado mayoritariamente por organizaciones de tamaño medio y pequeño (con fabricantes de mueble acabado y empresas auxiliares especializadas en fases del proceso productivo) entre las que se establecen importantes interrelaciones productivas. Esta reestructuración, que ha profundizado la división interempresarial del trabajo y la flexibilidad productiva local, se ha fundamentado en la propia base empresarial, productiva, laboral y relacional del sector.

La imagen de la industria del mueble de l'Horta que se ha ofrecido en este estudio muestra una importante diversidad de prácticas y situaciones empresariales, en la que conviven y se combinan elementos progresivos, continuistas y regresivos. En este panorama magmático emergen empresas insertas en una trayectoria progresiva. El tipo de producto, junto al comportamiento exportador e innovador, son los factores que permiten establecer los rasgos caracterizadores de las empresas de este grupo emergente:

a) La especialización de la empresa en mueble clásico, característica de la zona, que permite aprovechar ciertas ventajas competitivas territoriales derivadas del conocimiento local del proceso y el producto. De hecho, la opción por un mueble clásico de calidad y diferenciado, que no basa su competencia estrictamente en precios bajos, está teniendo buenos resultados exportadores frente a otras opciones presentes en la zona (como la del subsector de mueble moderno, más dirigido a segmentos del mercado nacional de inferior renta y menos exigentes en calidad).

b) La existencia de una proyección exportadora estratégica en la empresa, asociada al hecho de exportar una importante proporción de la producción (superior a la media) o a una ampliación de la proyección internacional. Esto supone una significativa dinamización de un sector que progresivamente se abre al exterior, fenómeno ligado a la consolidación del comportamiento exportador de aquellas empresas que se han introducido en los mercados internacionales.

c) Los comportamientos innovadores de la empresa, bien la incorporación de avances tecnológicos muy importantes, bien la configuración de redes productivas sustentadas en relaciones de carácter complejo con los subcontratistas (no sólo mercantiles, sino también flujos de información y objetivos compartidos). Esta doble dimensión —técnica y organizativa— de la innovación es importante dada la elevada división del trabajo en el territorio y el desigual grado de avance tecnológico a lo largo del proceso productivo.

Estos elementos suponen (exigen) la introducción de prácticas más eficaces e innovadoras que las existentes a nivel general en el sector, de ahí que la conjunción de los tres rasgos anteriores permita caracterizar trayectorias empresariales progresivas. Si bien este grupo de empresas no es mayoritario en el sector, pueden provocar una dinamización del conjunto de la industria a través de un proceso de emulación, y ello porque se las asocia a resultados positivos en el mercado.

Con el fin de evidenciar la importancia cualitativa de las empresas insertas en trayectorias progresivas, en el cuadro IV.16 se presentan de forma sintética sus principales características distintivas (captadas a partir del estudio de campo realizado), al tiempo que se ofrece la información necesaria para establecer una comparación con la situación media de las empresas de mueble clásico y con la del conjunto de empresas del sector. Ello permite además reflexionar sistemáticamente sobre los rasgos generales y la diversidad de la industria del mueble de l'Horta.

Cuadro IV.16. Principales características distintivas de las empresas insertas en trayectorias progresivas(*) en la industria del mueble de l'Horta y comparación con las empresas de mueble clásico y el total de empresas. Porcentajes verticales (**)

| | Trayectorias progresivas | Mueble clásico | Total empresas |
|---|--------------------------|----------------|----------------|
| Precio Alto/Medio-alto | 57,1% | 74,3% | 57,3% |
| Precio Medio | 42,9% | 20,0% | 27,9% |
| % <i>producción exportada</i> | 29,3% | 22,5% | 16,0% |
| Ampliación proyección internacional | 71,4% | 42,9% | 30,9% |
| Aumento número de modelos y productos | 85,7% | 74,3% | 69,1% |
| Diseño muy importante | 57,1% | 34,3% | 25,0% |
| Diseñadores en plantilla | 42,9% | 45,7% | 27,9% |
| Innovación tecnológica muy importante | 71,4% | 25,7% | 19,1% |
| Actividades de I+D | 28,6% | 14,3% | 11,8% |
| Reducción dimensión series de producción: | 85,7% | 68,6% | 64,7% |
| - Estrategia elegida por la empresa | 57,1% | 50,0% | 38,3% |
| - Provoca aumento costes unitarios | 33,3% | 53,8% | 48,9% |
| Estrategias de reducción de stocks | 42,9% | 45,7% | 38,2% |
| <i>Número medio de trabajadores</i> | 77,9% | 35,2% | 26,5% |
| Aumento plantilla | 42,9% | 28,6% | 26,5% |
| <i>Porcentaje de temporales en la plantilla</i> | 50,9% | 43,9% | 42,3% |
| Convierte en fijos a los trab.temporales | 57,1% | 42,9% | 35,3% |
| Mantiene la relación con el trab.temporal | 85,7% | 56,3% | 61,8% |
| Sustituye al temporal por otro temporal | 14,3% | 31,4% | 25,0% |
| División de tareas flexible | 100,0% | 77,1% | 76,5% |
| Formación específica a los trabajadores | 42,9% | 17,1% | 10,3% |
| Un sólo gerente | 28,6% | 65,7% | 66,2% |
| Gerente y responsables de área | 42,9% | 22,9% | 19,1% |
| Formación teórica del empresario | 57,1% | 34,3% | 23,5% |
| <i>% medio de producción que se subcontrata</i> | 36,7% | 26,2% | 18,2% |
| Aumento importancia de la subcontratación | 57,1% | 34,3% | 30,9% |
| Subcontrata por estrategia desconcentración | 40,0% | 14,8% | 17,9% |
| Calidad 1er criterio subcontratación | 100,0% | 59,3% | 51,3% |
| Asesora a los subcontratistas | 60,0% | 18,5% | 17,9% |
| Cooperación empresarial | 42,9% | 25,7% | 20,6% |
| No hay negociación colectiva en la empresa | 14,3% | 71,5% | 78,0% |
| Valoración importante AIDIMA | 57,1% | 45,7% | 39,7% |
| Valoración importante IMPIVA | 14,3% | 31,5% | 23,6% |
| Valoración importante patronal | 28,6% | 37,1% | 27,9% |

(*) Empresas con importante proyección exterior + innovación técnica y/o relación de subcontratación compleja (ver texto).

(**) En cursiva, valores y porcentajes medios.

Fuente: Entrevistas a empresarios

El mueble de l'Horta no es en general de precios bajos, aunque existen diferencias según estilos. No lo es desde luego el mueble clásico, con precios altos y medio-altos. Quizás sí el mueble moderno más simple, que se dirige básicamente al mercado nacional. La competitividad del mueble clásico no se sustenta tanto en el precio como en la calidad y la diversificación de modelos, variables cuyo desarrollo debe ser estratégico para las empresas de la zona. En este sentido, las empresas con una trayectoria progresiva muestran una clara diversificación de modelos y productos, además de la mayor importancia y dedicación concedida al diseño. Esto es importante para sustentar la dinámica de innovación de producto y adaptación a las necesidades del cliente.

El grado de avance tecnológico no puede considerarse de forma aislada para caracterizar a una empresa como innovadora o progresiva. Y ello tanto por la diversidad de opciones tecnológicas y la desigual innovación técnica según fases del proceso, como por la necesidad de un cierto componente artesanal y la propia división del trabajo entre empresas. De hecho, se puede acceder a las ventajas de ciertos avances tecnológicos a través del recurso a empresas auxiliares que se especializan en ciertas fases del proceso, utilizando maquinaria avanzada que necesita generar volúmenes relativamente elevados de producción para ser rentable. Esta vía de dinamización del sector, de gran interés, pone de relieve la importancia competitiva del desarrollo de redes productivas complejas. En cualquier caso, sigue existiendo en el sector un importante segmento de empresas en las que la falta de avance técnico no es compensada adecuadamente con otro tipo de estrategias (como la que acabamos de presentar).

La gestión interna de la producción desarrollada en las empresas del sector muestra algunas limitaciones. En un contexto de demanda inestable y variable (cuantitativa y cualitativamente), la reducción de la dimensión de las series de producción debería ser un objetivo abordado de forma compleja y global por la empresa. En este sentido, las empresas con trayectorias progresivas se destacan del resto no sólo por recurrir en mayor medida a la reducción en la dimensión de las series (coherente con la importante diversificación del producto) sino por la concepción estratégica de este proceso. Cuando no existe esta visión estratégica, como ocurre frecuentemente en el sector, la reducción de la dimensión de las series genera problemas de costes, lo que resulta menos frecuente en las empresas más innovadoras. Las estrategias de reducción de stocks continúan presentando problemas, de ahí que el avance hacia una organización más eficaz y menos costosa de la producción continúe siendo uno de los retos del sector.

Quizás es en el apartado de gestión de la mano de obra donde se aprecian los elementos más regresivos de esta actividad y la pervivencia de prácticas continuistas, incluso entre las empresas insertas en trayectorias progresivas. En general, la flexibilidad laboral desarrollada tiene un carácter básicamente cuantitativo, de adaptación del volumen de trabajo al de la demanda. Esto se consigue mediante un uso amplio de las horas extraordinarias (lo que muestra que las plantillas se encuentran muy ajustadas) y a través de una utilización intensa de la contratación temporal. El resultado es una estructura muy flexible del empleo, que permite a las empresas ajustar las plantillas sin demasiados costes. Las contradicciones a medio plazo entre la elevada temporalidad de las plantillas, por una parte, y la necesidad de polivalencia y profesionalidad de los trabajadores o de acumulación de conocimiento en la organización productiva, por otra, no son tenidas en cuenta por la mayor parte de empresas. Estas se hallan más centradas en las ventajas de flexibilidad y control de la mano de obra, que consiguen a corto plazo con la alta tasa de contratación temporal.

Las empresas más vulnerables (en el mercado o en la trama productiva del sector), con mayores restricciones en la gestión de la producción y una elevada incertidumbre, presentan altas tasas de temporalidad. Esta modalidad de flexibilidad laboral (y la degradación de las condiciones de trabajo) se convierte en su única forma de supervivencia. Parte de las empresas que subcontratan descargan sus necesidades de flexibilidad sobre las empresas auxiliares, lo que explica en parte la mayor eventualidad laboral que caracteriza a estas últimas. Pero también las empresas con trayectorias progresivas presentan tasas de temporalidad laboral elevadas que sólo en parte se explican por el mayor crecimiento del empleo que las caracteriza. Este elemento muestra las contradicciones de dichas empresas en un contexto de gestión laboral poco integradora que hace recaer sobre la mano de obra los costes de una flexibilidad entendida de forma parcial.

Pese a la elevada temporalidad de las plantillas, las empresas del sector muestran una tendencia a mantener la relación laboral con los trabajadores temporales, pero sin convertirlos en fijos más que en algunos casos. Esta continuidad puede estar reduciendo la incidencia de algunos de los efectos más negativos para el sector asociados a la rotación laboral, sobre todo en lo relativo a la capacitación de los trabajadores. Sin embargo, se mantiene una orientación autoritaria de la gestión laboral (basada en la desconfianza) que dificulta una implicación profunda de los trabajadores en la producción. Es en este ámbito donde la gestión de las empresas con trayectorias progresivas vuelve a mostrar peculiaridades, ya que éstas son las que en mayor medida mantienen una relación laboral más continua con sus trabajadores temporales, o los hacen fijos.

En cuanto a los elementos más cualitativos de la flexibilidad laboral, la asignación de tareas a los trabajadores es en general muy poco rígida. En el caso de las empresas encuadradas en trayectorias progresivas esto se liga a su más amplia capacidad de innovación organizativa y a su mayor tamaño empresarial. Pero, en general, la flexibilidad en la asignación de funciones propia del sector tiene un importante carácter autoritario, no pudiendo identificarse con una gestión compleja e innovadora de la mano de obra. En efecto, la participación e implicación reconocida de los trabajadores en los cambios organizativos es muy baja. Con todo, es algo superior en las empresas insertas en trayectorias progresivas, mostrando así el carácter más complejo, aunque contradictorio, de su gestión laboral.

Dada la elevada importancia de la cualificación de la mano de obra como factor de competitividad (sobre todo en el mueble clásico), la degradación del proceso de aprendizaje observable en el sector es un factor preocupante. La experiencia en el puesto de trabajo sigue siendo la vía principal de adquisición de cualificaciones, con lo que la política de formación de las empresas (en tanto que complemento necesario de la anterior) resulta fundamental. En este sentido, destaca el hecho de que muy pocas empresas (aunque su importancia relativa es mayor entre las que presentan trayectorias progresivas) están destinando recursos a la formación específica de sus trabajadores. Esto, en el contexto de inestabilidad laboral de las nuevas generaciones incorporadas al sector y ante la insuficiencia de canales institucionales formativos eficaces, dificulta la reproducción y cambio de las cualificaciones en el sector, lo que puede convertirse en un límite para su desarrollo futuro.

Respecto a la estructura de la gerencia de las empresas, el modelo predominante es poco complejo. Lo que se relaciona con el pequeño tamaño empresarial, así como con la propia orientación y procedencia de buena parte de los empresarios, todavía más volcados a la dimensión productiva que a otros aspectos gerenciales. Las empresas con trayectorias progresivas son las que muestran un modelo gerencial más complejo, en gran medida liga-

do al hecho de que se trata de empresas con un tamaño elevado dentro de los parámetros habituales del sector. Por tanto, se aprecia que la dimensión de la empresa es un factor importante (aunque no totalmente determinante) desde la perspectiva que nos ocupa, aunque también en la capacidad de introducir innovaciones y en la propia implantación en los mercados exteriores. Por otra parte, si bien la profundización al nivel de redes productivas matiza la importancia del tamaño de cara a la innovación y la planificación de estrategias, debe reconocerse que las organizaciones productivas de pequeña dimensión, predominantes en el sector, presentan importantes problemas de desarrollo.

El sistema de redes empresariales está bastante desarrollado en el sector, fundamentalmente mediante la subcontratación y mucho menos por la cooperación. La importancia de la subcontratación ha aumentado claramente, habiéndose constituido redes productivas de diversos tipos. A grandes rasgos, aparecen dos trayectorias de subcontratación: una que responde a una cierta estrategia empresarial de flexibilización de la producción y otra que se rige básicamente por criterios mercantiles simples orientados a reducir el coste de algunas fases recurriendo a subcontratistas. No son tipos puros, sino que la realidad presenta una mezcla de ambas orientaciones. A este nivel, el carácter progresivo resulta más claro en aquellas relaciones de subcontratación de mayor complejidad, en las que existe un asesoramiento a los subcontratistas en cuestiones técnicas y de control de calidad, lo que resulta indicativo del establecimiento de una relación no estrictamente mercantil y del avance hacia objetivos compartidos entre los miembros de la red.

Este componente de complejidad denota una orientación innovadora y eficaz en las relaciones de subcontratación. De hecho, las empresas insertas en una trayectoria progresiva presentan una mayor orientación estratégica en la subcontratación que el resto, a la vez que confieren prioridad a la calidad del trabajo de los subcontratistas (aunque sin despreciar el criterio precio a la hora de seleccionarlos). Sin embargo, la imagen general de las relaciones de subcontratación en el mueble de l'Horta continúa presentando elementos de oportunismo, asimetría y falta de objetivos compartidos, limitando sus potencialidades positivas para el desarrollo del sector.

En cierta medida, las empresas encuadradas en trayectorias progresivas presentan también una mayor orientación a la cooperación empresarial. Fenómeno este que resulta destacable en un sector en el que dicha práctica es minoritaria. Debe reseñarse que la insuficiente cooperación es un factor limitativo claro del desarrollo de la industria del mueble de l'Horta, aunque los resultados positivos que se derivan de las prácticas de cooperación existentes (sobre todo en materia de comercialización y presencia en los mercados exteriores) pueden contribuir a superar las tradicionales reticencias empresariales al respecto. De hecho, se están desarrollando organizaciones productivas de carácter progresivo en las que las fronteras entre subcontratación y cooperación se hacen difusas. Es cierto también que existen trayectorias progresivas basadas en la integración vertical del proceso productivo, aunque siempre incorporando un importante elemento de innovación técnica.

El sistema institucional en el que está inmersa la industria del mueble de l'Horta presenta una situación de debilidad manifiesta. Las relaciones entre los agentes sociales (patronal y sindicatos) son poco profundas y conflictivas, sin una dinámica de interacción positiva que permita regular desde dentro el funcionamiento del sector. El sistema formativo, a pesar de algunas iniciativas interesantes que han comenzado a desarrollarse, continúa caracterizándose por una acusada insuficiencia de medios, además de una escasa interrelación con el sistema empresarial.

En el panorama institucional destaca la positiva valoración de las actuaciones del Instituto Tecnológico AIDIMA. Este se convierte en un punto de referencia básico, y quizás insuficientemente utilizado, de cara a una actuación institucional coherente con el desarrollo del sector que implique al empresariado (más allá de una posición de usuario pasivo), la Administración y los agentes sociales.

En conclusión, es innegable la existencia en el sector de trayectorias empresariales progresivas emergentes que suponen algún tipo de innovación organizativa, tecnológica, de proyección en los mercados..., aunque con elementos continuistas, particularmente en la gestión de la mano de obra. La evolución de la industria del mueble de l'Horta, en un sentido dinámico de adaptación y avance hacia las nuevas condiciones de la demanda y la competencia, depende significativamente de que estas trayectorias se asienten y generen efectos de imitación. Asimismo, la consolidación del sistema institucional en el territorio es básica para potenciar el dinamismo de esta realidad productiva.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AIDIMA (1991), *Nivel técnico-económico del sector del mueble en España*, Valencia, AIDIMA.
- AIDIMA (1992a), *La demanda de muebles en España*, Valencia, AIDIMA.
- AIDIMA (1992b), *Estudio sobre necesidades de formación madera-mueble en la Comunidad Valenciana*, Valencia, Generalitat Valenciana.
- BOYER, R. (1986), *La flexibilidad del trabajo en Europa*, Madrid, Mº de Trabajo y S.Social.
- CAMISÓN, C. y NAVARRO, J. (1993), *Diagnóstico y posibilidades de cooperación en el sector madera-mueble y afines*, AIDIMA.
- CANO, E. (1997), *Canvi socioeconòmic i precarització laboral en el sistema capitalista: teoria i estudi d'un cas (la indústria del moble de l'Horta)*, tesis doctoral, Universitat de Valencia.
- CASTILLO, J.J. (1989), *La división del trabajo entre empresas; condiciones de trabajo en PYMEs de electrónica y del mueble*, Madrid, Mº de Trabajo y S.Social.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1993), *Panorama de la industria europea*.
- CONSEJO SUPERIOR DE CÁMARAS DE COMERCIO (1992), *Industria del mueble*, mimeo.
- FINA, LL. (1991), *El problema del paro y la flexibilidad del empleo. Informes sobre un debate*, Madrid, Mº de Trabajo y S.Social.
- GENERALITAT VALENCIANA (1994), *El mercado del mueble de hogar en la Comunidad Valenciana*, Valencia, Generalitat Valenciana.
- INEM (1993), *Estudio de necesidades de formación profesional. Sector industrias de la madera, mueble y corcho*, Madrid, INEM.
- KAPLINSKY, R. (1993), "La nueva flexibilidad: promotora de la eficacia económica y social", *Revista de Economía y Sociología del Trabajo*, n.19-20, pp.8-20.
- MOLTÓ, Mª.L., PERAITA, C., SÁNCHEZ, M., URIEL, E. (1991), *Condiciones de vida y trabajo en la Comunidad Valenciana*, Valencia, Generalitat Valenciana.
- PRIETO, C. (1989), "Políticas de mano de obra en las empresas españolas", *Sociología del Trabajo*, nº 6, pp.33-50.
- YBARRA, J.A. (1995), "La informalidad en España: un viaje hacia la institucionalización de la economía oculta", *Forms of Informal Employment and Informal Activities*, Atenas, mayo, mimeo.

PARTE V

**EL DISTRITO INDUSTRIAL TEXTIL DEL
ALCOIÀ-COMTAT Y LA VALL D'ALBAIDA**

1. CARACTERIZACIÓN GENERAL

1.1. INTRODUCCIÓN A LA INDUSTRIA TEXTIL

La industria textil está dedicada a la producción de fibras naturales o artificiales y su posterior conversión en vestidos, tejidos para el hogar y distintos productos industriales. Las fibras y maquinaria textil al ser producidas fuera del territorio que nos ocupa, las comarcas del Alcoià-Conmtat y la Vall d'Albaida, no serán objeto de análisis. Sin embargo, juegan un papel estratégico en la evolución de esta industria, al constituir importantes vías de introducción de innovaciones en el sector. Por ello su ubicación geográfica y organización sectorial no resulta indiferente para la evolución de la industria textil valenciana.

El textil y confección es una industria muy heterogénea si atendemos a la diversidad de fibras utilizadas, las múltiples fases del proceso de producción y los distintos usos de los productos finales. La combinación de estas tres dimensiones da lugar a un gran número de segmentos de especialización, que se amplía cuando introducimos los múltiples nichos productivos y mercadológicos que componen algunos de ellos. Aunque la industria del textil y confección aparece frecuentemente en las estadísticas como un único sector, en este estudio nos centraremos fundamentalmente en la actividad textil, dado que la confección de prendas de vestir está poco extendida en el territorio objeto de estudio.

La fabricación del tejido y acabado engloba tres operaciones claramente diferenciables: producción del hilo, fabricación del tejido y acabado. Su grado de separación en un área textil como la estudiada es un buen indicador del nivel de división del trabajo alcanzado. Las características más distintivas de estas tres fases son las que se exponen a continuación.

La producción de *hilo* es un proceso intensivo en capital, requiriendo un tipo de maquinaria distinto para separar y desenredar las fibras, hilar el hilo y tratarlo químicamente. Genéricamente el hilo puede ser clasificado en dos tipos: hilo de fibras discontinuas e hilo de filamento continuo. El primero, predominante en el espacio objeto de estudio, es fabricado por un procedimiento de rotación que convierte las fibras en hilo de gran longitud. El hilo de filamento continuo se obtiene mediante un proceso químico de estirado o extrusión.

La fabricación del *tejido* es la fase productiva, en general, menos intensiva en capital. Las empresas tienden a especializarse según el tipo de tejido fabricado debido al diferente equipo técnico necesario y el número y complejidad de pasos requeridos. Existen tres métodos principales de fabricación del tejido:

a) *Telar* con trama y urdimbre dispuestos en forma perpendicular. Constituye el procedimiento de fabricación más clásico. Los segmentos de mercado son identificados de acuerdo con el ancho del tejido, la textura y diseño de la superficie (jacquard, estampado) y el tipo de hilo que lleva en su composición.

b) Técnicas de *género de punto*, normalmente clasificadas de acuerdo con la tecnología utilizada para su fabricación. Algunos ejemplos son las máquinas circulares y las máquinas raschel.

c) *Tejidos no tejidos*, relacionados frecuentemente con aplicaciones de consumo final, tales como recubrimiento de suelos (tipos especiales de alfombras y moquetas) y tejidos para ingeniería civil.

El subsector de tejeduría es difícil de acotar técnicamente por la amplia gama de productos que elabora y por estar muy entrelazado con el subsector de confección. Sus principales aplicaciones son, en primer lugar, el sector de *artículos para el hogar*, muy importante en el territorio estudiado, que incluye productos como mantas, tapicerías, cortinas y visillos, toallas, sábanas, etc. En segundo lugar, el sector de *artículos de vestido* y, finalmente, el sector de bienes industriales (toldos, componentes interiores de los automóviles, bolsas, etc.).

Los procesos de acabado son una fase productiva caracterizada por su elevada intensidad en capital y conocimientos técnicos. Se denomina normalmente *ramo del agua*, al tratar químicamente con este fluido las fibras, hilos o tejidos procesados. El acabado de los tejidos les aporta durabilidad, facilidad de tratamiento y propiedades estéticas (suavidad, resistencia al agua, estabilidad, etc.), lo que incrementa significativamente su valor añadido en los mercados finales.

En el siguiente apartado estudiamos el peso y características generales de la industria textil en el territorio objeto de estudio.

1.2. LA REGIÓN TEXTIL VALENCIANA Y LA IMPORTANCIA DE ESTA ACTIVIDAD

Las comarcas de l'Alcoià y El Comtat o, de forma unificada, l'Alcoià-Comtat' (AC) y la Vall d'Albaida (VA) son áreas eminentemente industriales. El empleo industrial representa el 46% del total en la primera y el 51% en la segunda, muy por encima del 28% de media que tiene este sector en la Comunidad Valenciana (Censo de Población de 1991). En consecuencia, el resto de sectores tienen un menor peso en AC-VA que en la media de la Comunidad Valenciana, especialmente el sector servicios, con un 38% de empleo frente al 54% regional.

Si nos centramos en el sector industrial se observa que la industria textil, con 11.000 trabajadores, representa el 40% del empleo industrial total de la zona (ver cuadro V.1). Este porcentaje es mayor en la VA (48%) que en AC (33%). El menor porcentaje de AC es debido al mayor desarrollo relativo del sector servicios en la ciudad de Alcoi y a la inclusión en la comarca de l'Alcoià de la Foia de Castalla, fuertemente especializada en la industria del juguete. En cualquier caso, los datos de empleo reflejan claramente una estructura industrial en la zona AC-VA que pivota en torno al textil, no sólo por el empleo directo, sino también porque buena parte del resto de actividades industriales están relacionadas con el sector textil, como es el caso de las "confecciones", "artículos metálicos y talleres mecánicos" y la "transformación de materias plásticas".

Hay que destacar, además, que el territorio de AC-VA constituye el núcleo textil más importante de la Comunidad Valenciana, como queda corroborado por el peso que representa su empleo textil (47%) sobre el del sector en el conjunto de la región. Por subsectores, predomina claramente el de "preparación, hilado y tejido", con un 45% del empleo

¹ En la actualidad la mayor parte de la actividad textil de estas dos comarcas se articula alrededor de la carretera nacional 340 que enlaza los municipios de Alcoi, Cocentaina y Muro. Por ello resulta más lógico hablar de una única comarca.

textil de AC-VA y el 57% del empleo de ese subsector en el conjunto valenciano. Le sigue el de "alfombras y otras industrias textiles", que tiene la mitad de empleo pero la misma importancia en términos relativos sobre el conjunto del textil valenciano (57%). Con un empleo similar aunque menor importancia relativa aparece el subsector de acabados textiles (48% del textil valenciano). Finalmente, el sector de "géneros de punto", fuertemente vinculado a la confección, sólo supone el 10% del empleo en el territorio estudiado y el 21% del conjunto valenciano.

Cuadro V.1: Número de ocupados en la industria por sectores de actividad (1991).

| Sectores | AC | VA | AC-VA | C. Valenciana |
|----------|--------|--------|--------|---------------|
| 27 | 2.107 | 2.849 | 4.956 | 8.739 |
| 28 | 482 | 628 | 1.110 | 5.175 |
| 29 | 931 | 1.460 | 2.391 | 5.001 |
| 30 | 1.597 | 947 | 2.544 | 4.483 |
| TEXTIL | 5.117 | 5.884 | 11.001 | 23.398 |
| 34 | 402 | 1.770 | 2.172 | 17.598 |
| 6 | 56 | 1.114 | 1.170 | 5697 |
| 15 | 721 | 174 | 895 | 13.517 |
| 40 | 861 | 925 | 1.786 | 12.383 |
| 41 | 3.531 | 20 | 3.551 | 5.071 |
| Otros | 10.255 | 6.471 | 16.726 | 294.980 |
| TOTAL | 15.372 | 12.355 | 27.727 | 318.378 |

Notas sobre los sectores: 27= Preparación, hilado y tejido, 28= Géneros de punto, 29= Acabados textiles, 30= Alfombras y otras industrias textiles, 34= Confecciones, 6= Materiales de construcción y vidrio, 15= Artículos metálicos y talleres mecánicos, 40= Transformación de materias plásticas, 41= Juegos y juguetes.

Fuente: Elaboración propia con datos del IVE (1991).

Antes de entrar a considerar la dinámica reciente del sector es importante esbozar brevemente los principales trazos de su proceso de desarrollo histórico. No olvidemos que en un sistema territorial de empresas las condiciones estructurales de partida y la experiencia acumulada a lo largo del proceso de desarrollo contribuyen decisivamente a definir la capacidad creativa y el potencial de adaptación del sistema a los cambios de su entorno.

1.3. DESARROLLO HISTÓRICO DEL SECTOR EN LA REGIÓN TEXTIL VALENCIANA

La industria textil de AC-VA destaca entre el resto de industrias de la Comunidad Valenciana por tener una tradición de más de cinco siglos². En efecto, las investigaciones históricas muestran la existencia de una artesanía de productos textiles de lana en la zona ya en la Edad Media, siendo Alcoi el principal centro productor. La temprana industrialización del textil alcoyano (iniciada en la década de 1820) contribuyó a consolidar una cultura empresarial dinámica que ha facilitado la adaptación del sistema productivo a las sucesivas crisis del sector.

Las ventajas competitivas de la industria textil alcoyana hasta la década de 1960 eran principalmente el conocimiento acumulado y la ventaja de costes (fundamentalmente laborales) en la producción de artículos de pañería a partir de materias primas reprocesadas. Esta especialización productiva implicaba dirigirse a los segmentos más bajos del mercado nacional, mientras que la industria textil catalana estaba especializada en los segmentos superiores de dicho mercado. De esta forma, las características del mercado tradicional condicionaron significativamente el nivel de aprendizaje alcanzado en comparación con otras regiones productoras.

La última crisis estructural significativa se produjo durante la década de 1960, con el colapso de las grandes empresas de pañería de regenerado alcoyanas. Al inicio de esta crisis, un grupo de empresas de nueva creación orientó su fabricación hacia los *textiles para la decoración del hogar*, con unas condiciones de calidad y precios medios-bajos en el mercado nacional. El espectacular aumento del gasto en equipamiento de nuevas viviendas del período 1960-75, debido a los fuertes movimientos migratorios hacia las zonas urbanas y al crecimiento de la renta per cápita, favoreció extraordinariamente el crecimiento de la demanda de textiles para el hogar. Este fenómeno tuvo un considerable impacto en el crecimiento económico y reestructuración de la industria textil de AC-VA.

Dentro de este proceso se produciría una reconversión de todas las fases del ciclo productivo, convirtiéndose la industria textil alcoyana en productora de artículos de textil-hogar y usuaria de fibras naturales vírgenes y sintéticas. Esta transformación ha conllevado también la práctica desaparición del sector de producción de maquinaria textil local, incapaz de adaptarse a la crisis estructural que padecía. El resultado ha sido la creciente dependencia del textil local de la maquinaria de importación. Las consecuencias de este proceso han sido de doble naturaleza: en el lado positivo, ha aumentado significativamente la productividad del trabajo, acercándose progresivamente a los niveles internacionales. Sin embargo, la parte negativa ha sido la desaparición de las interacciones entre usuarios y fabricantes locales existentes anteriormente, creándose una dependencia exterior que en modo alguno favorece las innovaciones de proceso adaptadas a las especificidades de la producción local.

En el segmento de tejeduría se produjo una fuerte expansión del número de empresas especializadas exclusivamente en la fase de tejido, frente a las empresas tradicionales que integraban todas las fases del proceso de producción. En el sector de acabados apare-

² Para profundizar en el proceso de conformación histórica de este distrito industrial se puede consultar Tomás Carpi (1985) y Such (1993).

cieron empresas dedicadas a la estampación y el tinte de productos de textil-hogar, realizándose un gran esfuerzo de adaptación a la nueva especialización comarcal. La fase de gran dinamismo tecnológico e inversor continuó hasta finales de la década de 1970, momento en el que dio comienzo una fase recesiva generada por la caída de la demanda interna.

Este proceso de diversificación productiva hacia productos de textil-hogar fue acompañado de un proceso de descentralización productiva territorial hacia municipios cercanos a Alcoi (Cocentaina, Muro, etc.). Se buscaba suelo industrial barato y con buena accesibilidad a la carretera nacional 340 y ventajas de costes laborales. Este desplazamiento de la producción ha originado, a su vez, un importante *efecto demostración*, creándose nuevas empresas de capital local en estos municipios colindantes.

En la comarca de la Vall d'Albaida, la industria de Ontinyent experimentó un desarrollo industrial más tardío, al desarrollarse fundamentalmente a partir de la segunda década del siglo XX. Este proceso se vio beneficiado por la acumulación de un importante capital agrícola generado por una agricultura mucho más fértil que la de la comarca vecina. Los mercados de destino eran similares a los de la industria textil de Alcoi, como muestra la utilización de materia prima de regenerado, aunque con especialización diferente, centrada en mantas, lonas, fajas, etc.

Durante el período 1950-80 esta comarca experimentó un importante proceso de crecimiento de la industria textil, lo que permitió a sus empresas captar una creciente cuota del mercado nacional de mantas y entrar con fuerza en los mercados de exportación. Durante los años ochenta la crisis del mercado tradicional de la manta llevaría a la diversificación hacia el edredón y algunos productos de textil-hogar característicos de la comarca del Alcoià-Comtat (tapicería, cortinas, etc.), reduciéndose las diferencias en cuanto a especialización de producto con la comarca vecina. A nivel espacial, durante el período 1960-90 se produjo, junto al declive industrial de Bocarent, un proceso de difusión industrial hacia los vecinos municipios de Albaida y Agullent, similar al que se estaba produciendo en la comarca de AC.

De esta breve exposición queda patente el carácter *endógeno* del proceso de desarrollo de la industria textil en AC-VA. Es decir, casi todos los recursos empleados han procedido del sistema productivo local, gracias a la presencia de una cultura empresarial emprendedora que ha actuado como motor y catalizador del potencial existente en este territorio. Esto explica que a pesar de su desfavorable situación geográfica, alejada de los principales nudos de comunicación, este sistema territorial se haya mostrado particularmente dinámico a la hora de buscar nuevos mercados y adaptarse a los sucesivos cambios de su entorno (variaciones de la demanda, cambios tecnológicos, etc.). El resultado ha sido la diversificación de la actividad dominante y el desarrollo de aquellas fases productivas que, como los acabados, son en la actualidad estratégicas para la competitividad del territorio y la generación de valor añadido.

A continuación pasamos a analizar la evolución reciente del sector textil de la Comunidad Valenciana³, centrándonos en particular en los cambios que se han producido como consecuencia de la incorporación de España a la CEE.

³ Sólo es posible referirse al conjunto de la Comunidad Valenciana, al no disponerse de datos sectoriales comarcales para el período estudiado. Sin embargo, el importante peso que tiene la industria textil de AC-VA sobre el total del sector valenciano hace que la evolución de éste se vea significativamente influida por la del textil del territorio estudiado.

1.4. EVOLUCIÓN DEL EMPLEO, EL VALOR AÑADIDO Y LA PRODUCTIVIDAD DEL TEXTIL VALENCIANO.

En este apartado se distinguen dos períodos diferentes por cuestiones metodológicas⁴: la etapa 1986-91 y el periodo 1993-96. Durante el primer período la evolución del sector textil valenciano muestra una dinámica claramente negativa. Así lo evidencia (ver cuadros V.2 y V.3) no sólo la reducción del empleo en un 2.5%, sino el fuerte descenso (15%) del valor añadido. Esta negativa evolución contrasta con el favorable comportamiento del conjunto de la industria valenciana, con un incremento del 15% del empleo y un 12% del valor añadido, en sintonía con el ciclo de crecimiento que experimentó la economía española y la internacional durante este periodo. Estos datos ponen de manifiesto la difícil adaptación del sector textil valenciano al desmantelamiento, tras el ingreso en la Comunidad Europea, de las altas barreras arancelarias que protegían a la producción española y a la pérdida de competitividad en precios derivada de la apreciación de la peseta. A estos factores se añaden las debilidades estructurales del sector y la ineficacia de la política de reconversión aplicada durante el período 1980-85.

El periodo 1993-96 presenta, en cambio, una imagen mucho más positiva, como se tendrá ocasión de comprobar también en el apartado de exportación. En efecto, se produce un crecimiento del empleo (15%) superior al del conjunto de la industria valenciana (10%). Lo mismo sucede en términos de valor añadido (crecimiento del 22% en el textil, frente a un 15% en el conjunto de la industria).

Para el conjunto del periodo 1985-96, y con las salvedades que el cambio de metodología en 1993 puede introducir, se puede observar en el cuadro V.2 que en 1996 existen casi 5.000 empleos más que en 1985, un crecimiento del 25%, aunque inferior al crecimiento del 36% del conjunto del empleo industrial valenciano.

Si estudiamos la evolución de estas dos variables según los diferentes sectores textiles podemos comprobar que en el periodo 1985-91 la caída global en el empleo textil y en el valor añadido es debida a la fuerte reducción en "otras industrias textiles" y en "fibras, hilado y tejido". Esta negativa evolución no se ve suficientemente compensada por el elevado dinamismo del sector de acabados, que aumenta el empleo en un 31% y el valor añadido en un 38%. También tiene un comportamiento positivo, aunque más discreto, el sector de géneros de punto.

⁴ La adaptación a la nueva clasificación de actividades económicas utilizada por la Oficina de Estadísticas de la Unión Europea ha obligado a sustituir la anterior Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE-1974), organizando la Encuesta Industrial de Empresas sobre la base de la CNAE-1993. Esta última desagrega la información en un total de 35 sectores industriales, en vez de los 42 anteriores. También el cálculo del valor añadido bruto ha experimentado cambios, pasando de calcularse al coste de los factores a hacerlo según su valor a salida de fábrica.

Cuadro V.2: Evolución del empleo en los distintos subsectores textiles y en la industria valenciana.

| | 1985 | 1988 | 1991 | 1993 | 1996 | %91-85 | %96-93 |
|---------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|
| Fibras, hilos y tejidos | 6.077 | 6.290 | 5.731 | 6.648 | 7.628 | -6% | 15% |
| Géneros de punto | 4.757 | 5.824 | 5.144 | 2.614 | 2.647 | 8% | 1% |
| Acabados textiles | 2.393 | 2.846 | 3.135 | 3.115 | 3.913 | 31% | 26% |
| Otras industrias textiles | 6.075 | 5.445 | 4.802 | 8.668 | 9.926 | -21% | 15% |
| Total textil | 19.302 | 20.405 | 18.812 | 21.045 | 24.114 | -3% | 15% |
| Total industria CV | 231.933 | 247.772 | 267.638 | 288.019 | 316.083 | 15% | 10% |

Notas: El sector de "Fibras, hilos y tejidos" se corresponde en el periodo 85-91 con el sector de "Preparación, hilado y tejido"; El sector de "Otras industrias textiles" se corresponde en el periodo 85-91 con el sector de "Alfombras y otras industrias textiles".

Fuente: Elaboración propia con datos de IVE (varios años - a).

En el periodo 1993-96 se mantiene el impulso del sector de acabados (crecimiento del 20% del valor añadido y del 26% del empleo). Sin embargo, lo más destacable es la significativa mejora que experimentan los sectores con evolución negativa en el período anterior. Así, las "fibras, hilado y tejido" aumentan el VAB en un 33% y el empleo en un 15%, mientras que "otras industrias textiles" crece un 22% y 15%, respectivamente. Tan sólo el sector de géneros de punto experimenta una caída en el valor añadido y un crecimiento mínimo en el empleo.

Si estudiamos la evolución de estas variables según el tamaño de las empresas, en el periodo 1985-91 destaca el peor comportamiento de las empresas con más de 50 trabajadores, el único segmento donde se ha destruido empleo. Esta reducción sólo se ha visto parcialmente compensada con la creación de empleo en el segmento de empresas que tienen de 20 a 49 trabajadores (aumento del 12%) y en el de menos de 20 empleados (aumento del 2%). En términos de valor añadido, todos los estratos experimentan una reducción en pesetas constantes, aunque es de nuevo el intervalo de empresas entre 50 y 99 trabajadores el que experimenta una evolución más negativa. Esta evolución está relacionada con la del número de empresas, ya que la desaparición de establecimientos se da principalmente en el colectivo de las que tienen entre 50 y 99 trabajadores (31%), mientras que el aumento de las mismas se produce únicamente en el estrato de 20 a 49 trabajadores (13%). Por tanto, se puede hablar de una crisis significativa en el periodo 1985-91 de las unidades productivas de mayor dimensión, lo que está relacionado con el proceso de desconcentración productiva seguido por el sector, que se explicará más adelante.

En el periodo 1993-96, y a diferencia de lo que ocurre con otras variables, existe continuidad en el proceso de pérdida de peso relativo de las empresas con más de 50 trabajadores. En efecto, aunque en este periodo se crean establecimientos y aumenta el número de empleados en todos los estratos de ocupación, el crecimiento en ambas variables del estrato de firmas de menor tamaño (inferior a 20 ocupados) es, con mucha diferencia, el más importante, concentrando el 91% del crecimiento total del número de establecimientos y el 76% del aumento de empleados.

Cuadro V.3: Evolución del Valor Añadido Bruto (miles de millones de pesetas constantes).

| | 1985 | 1988 | 1991 | 1993 | 1996 | %91-85 | %96-93 |
|---------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|
| Fibras, hilos y tejidos | 16,6 | 14,5 | 11,7 | 17,2 | 22,8 | -30% | 33% |
| Géneros de punto | 7,2 | 8,1 | 8,0 | 5,7 | 5,3 | 11% | -7% |
| Acabados textiles | 5,1 | 6,3 | 6,9 | 7,9 | 9,5 | 35% | 20% |
| Otras industrias textiles | 13,5 | 11,1 | 9,3 | 18,1 | 22,1 | -31% | 22% |
| Total textil | 42,4 | 40,0 | 36,0 | 30,8 | 37,6 | -15% | 22% |
| Total industria CV | 688,9 | 729,3 | 770,2 | 819,3 | 946,0 | 12% | 15% |

Nota 1: En el periodo 1986-91 se mide el Valor Añadido Bruto al coste de los factores. En el periodo 1993-93 se utiliza el VAB a salida de fábrica.

Nota 2: El sector de "Fibras, hilos y tejidos" se corresponde en el periodo 85-91 con el sector de "Preparación, hilado y tejido"; El sector de "Otras industrias textiles" se corresponde en el periodo 85-91 con el sector de "Alfombras y otras industrias textiles".

Fuente: Elaboración propia con datos de IVE (varios años - a)

El estudio de la evolución de la productividad aparente del trabajo (ver cuadro V.4), definida como el cociente entre el valor añadido bruto y el número de ocupados, revela durante el periodo 1985-91 una reducción en pesetas constantes bastante mayor en el textil (12.9%) que en el conjunto de la industria valenciana (3.1%). Y ello se produce con el agravante de verse aumentada la brecha de productividad ya existente en 1985, al pasar a ser de un 35% a un 50% inferior a la media de la industria valenciana.

Por subsectores, destaca el retroceso de "preparación, hilados y tejidos" y "alfombras y otras industrias textiles". En cambio, aumenta ligeramente la productividad de acabados y géneros de punto. Comparando los niveles de productividad en 1991 de los diferentes subsectores, "acabados textiles" alcanzaba el índice más alto, con un 16% más que la media del sector, seguido de "preparación, hilados y tejidos" y de "alfombras y otras industrias textiles". En cambio, "géneros de punto" tenía un 19% menos que la media. Por tanto, la evolución de la productividad en este periodo confirma que el sector de acabados es el que mejor comportamiento tiene de toda la industria textil valenciana, pues es el que mayor crecimiento refleja a lo largo del periodo, lo que le permite alcanzar el nivel de productividad más alto en 1991. Un dato a destacar es que no existen diferencias de productividad significativas por tamaños de empresa, ya que en todos los intervalos se produce una disminución durante el periodo.

Cuadro V.4: Evolución del índice de productividad aparente del trabajo* en el textil valenciano, por subsectores (Índices total textil = 100).

| | 1985 | 1991 | 1993 | 1996 |
|---------------------------|------|------|------|------|
| Fibras, hilos y tejidos | 125 | 107 | 111 | 120 |
| Géneros de punto | 69 | 81 | 94 | 81 |
| Acabados textiles | 96 | 116 | 109 | 98 |
| Otras industrias textiles | 101 | 102 | 90 | 90 |
| Total textil | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Total industria C.V. | 135 | 150 | 122 | 121 |

* Productividad aparente del trabajo: Valor Añadido Bruto (pesetas constantes) / Número de ocupados.

Nota 1: En el periodo 1986-91 se mide el Valor Añadido Bruto al coste de los factores. En el periodo 1993-93 se utiliza el VAB a salida de fábrica.

Nota 2: El sector de "Fibras, hilos y tejidos" se corresponde en el periodo 85-91 con el sector de "Preparación, hilado y tejido"; El sector de "Otras industrias textiles" se corresponde en el periodo 85-91 con el sector de "Alfombras y otras industrias textiles".

Fuente: Elaboración propia con datos de IVE (varios años - a).

En la etapa 1993-96 se produce un aumento de la productividad de la industria textil (6,5%) ligeramente superior a la experimentada por el conjunto de la industria valenciana (5,2%). Esto reduce la brecha de productividad existente, situándose en 1996 en un 21% inferior a la del conjunto de la industria valenciana. Dicho crecimiento se produce especialmente en el sector de "fibras, hilos y tejidos" (15%), que en 1996 tiene un nivel de productividad similar al del conjunto de la industria valenciana y 22 puntos superior al del sector textil inmediatamente seguidor, los acabados textiles. Este último experimenta una evolución negativa (reducción del 4%), atribuible a un mayor crecimiento del empleo que el VAB. El sector de "otras industrias textiles" tiene una evolución positiva, en línea con el conjunto del textil (6,6%). Finalmente, el sector de géneros de punto no sólo tiene el menor nivel de productividad de todos la industria textil sino que también sufre un crecimiento negativo (8%) en este último periodo, atribuible fundamentalmente a la caída de su valor añadido.

Tras este repaso general a la evolución del sector en el conjunto de la Comunidad Valenciana a continuación pasamos a describir el trabajo de campo realizado y los resultados obtenidos en éste.

1.5 DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA MUESTRA.

Como se ha expuesto en el capítulo 2 de esta obra, la fuente principal de información han sido las entrevistas en profundidad a empresarios, representantes de los trabajadores y buenos conocedores del sector. Para el estudio de este sector se han entrevistado a directivos de 66 empresas, realizando la selección por comarcas, subsectores y tamaños de empresa, de tal forma que se obtuviera una muestra representativa en cada uno de estos segmentos. De esta forma, el 56% de las empresas entrevistadas corresponden a la comarca del AC y el 44% a la comarca de la VA (ver cuadro V.5), lo que resulta coherente con el mayor número de empresas textiles existentes en la primera comarca. Los municipios de los que se seleccionaron las empresas entrevistadas fueron Alcoi, Cocentaina y Muro en la comarca del AC y Ontinyent, Albaida y Agullent en la comarca de la VA. Por subsectores, la muestra tiene una mayor representación del sector de tejeduría, con un 64% del total, mientras en los otros dos subsectores fueron entrevistadas un 18% de empresas en cada uno.

Cuadro V.5: Número de entrevistas realizadas a directivos de empresas textiles.

| Subsector | TOTAL | Comarcas | | Tamaño (nº trabajadores) | | | | |
|--------------|-----------|-----------|-----------|--------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | | AC | VA | 1-10 | 11-20 | 21-49 | 50-99 | 100 + |
| Hilaturas | 12 | 11 | 1 | 5 | 3 | 2 | 1 | 1 |
| Tejidos | 42 | 18 | 24 | 12 | 6 | 9 | 5 | 10 |
| Acabados | 12 | 8 | 4 | 2 | 1 | 2 | 5 | 2 |
| TOTAL | 66 | 37 | 29 | 19 | 10 | 13 | 11 | 13 |

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a los trabajadores entrevistados, éstos fueron en su inmensa mayoría delegados de personal y miembros de comités de empresa. De esta forma se consigue una mayor representatividad, debido a que el cuestionario plantea preguntas que van referidas mayoritariamente a la problemática global de la empresa en que trabajan. Se entrevistaron un total de 56 representantes, la mayor parte pertenecientes a los sindicatos CC.OO. y U.G.T., en número similar, dado que son claramente mayoritarios en el sector.

También en este colectivo las personas entrevistadas fueron elegidas procurando obtener una muestra representativa por comarcas, subsectores y tamaños de empresa (ver cuadro V.6). En el aspecto territorial se efectuaron un 50% de las entrevistas en cada una de las comarcas. En lo que respecta al subsector, se han realizado un 25% de entrevistas a trabajadores de hilaturas, un 45% a empresas de tejeduría y un 30% a trabajadores de acabados, por las mismas razones aducidas en el caso de las entrevistas a las empresas.

Cuadro V.6: Número de entrevistas realizadas a trabajadores de empresas textiles.

| Subsector | TOTAL | Comarcas | | Tamaño (nº trabajadores) | | | |
|-----------|-------|----------|----|--------------------------|-------|-------|-------|
| | | AC | VA | 1-20 | 21-49 | 50-99 | 100 + |
| Hilaturas | 14 | 11 | 3 | 1 | 7 | 3 | 3 |
| Tejidos | 25 | 10 | 15 | 2 | 8 | 6 | 9 |
| Acabados | 17 | 7 | 10 | 3 | 6 | 4 | 4 |
| TOTAL | 56 | 28 | 28 | 6 | 21 | 13 | 16 |

Fuente: Elaboración propia.

En relación al tamaño empresarial, la menor presencia en este caso de trabajadores de empresas más pequeñas (un 11% de las entrevistas fueron hechas a empresas con 20 ó menos trabajadores frente al 44% en el caso de los directivos) es debida a que gran parte de éstas no tienen delegados de personal y, además, existen mayores dificultades de acceso. De este modo, la muestra está sesgada hacia las empresas de mayor dimensión, dado el predominio de pequeñas empresas en el sector. Sin embargo, este sesgo no es particularmente significativo dado que el objetivo de este trabajo es analizar, desde una perspectiva fundamentalmente cualitativa, el funcionamiento de las redes empresariales y la dinámica del sector en el territorio.

2. FACTORES DE COMPETITIVIDAD TERRITORIAL

Para la detección de los factores de competitividad en el sector y la posición que ocupa este territorio, se ha estudiado la valoración que hacen los empresarios textiles de la zona sobre los factores de competitividad que más pueden influir en los mercados donde compiten sus productos. Para ello resulta útil distinguir entre factores que afectan al coste y aquellos que afectan a la diferenciación de sus productos:

a) Ventajas basadas en costes inferiores, derivadas bien de la excelencia operacional de una empresa o de menores precios de sus inputs. Esto permite competir ventajosamente en precios.

b) Ventajas sustentadas en la *diferenciación* de los productos, que permiten obtener precios de venta más elevados cuando el cliente es sensible a factores diferenciales del producto. Estos factores se pueden concretar en una calidad técnica superior, un diseño valorado como exclusivo o la capacidad para ofrecer un buen servicio personalizado a los clientes (posibilidad de aceptar pedidos pequeños o especificaciones especiales, plazos de entrega, servicio posventa, etc.).

2.1. VALORACIÓN DE LOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD TERRITORIAL EN AC-VA

Según las respuestas de las empresas (ver cuadro V.7), los factores de *diferenciación* del producto basados en la adaptación a los requerimientos del cliente son los más importantes en los mercados donde compiten las empresas textiles de AC-VA, con la excepción del subsector de hilatura, donde prima el nivel de precios. En efecto, la *rapidez en la entrega* y el *servicio al cliente* (envío de muestras, aceptación de pedidos en pequeñas cantidades, adaptación a requerimientos específicos del cliente, etc.) son los factores destacados como muy importantes por un 80% de las empresas, siendo aún más valorados en el caso de las empresas de acabados (92%).

El siguiente elemento competitivo destacado en importancia es la *calidad*, considerada muy importante por el 61% de las empresas, con una mayor apreciación, de nuevo, en las empresas de acabados. Sin embargo, este factor no parece ser tan valorado en las empresas de tejeduría por razones que serán explicadas posteriormente. El *precio* es el cuarto factor más valorado, siendo el porcentaje de respuestas a este apartado muy alto en las hilaturas (92%), como ya se ha comentado. La importancia de la variable precio en la competitividad de las hilaturas refleja el hecho de que este subsector ha estado sometido a intensas guerras de precios en los últimos años. Es más, se trata de la actividad con mayores problemas estructurales, como se podrá apreciar a lo largo de este estudio.

Cuadro V.7: Factores valorados como muy importantes por los empresarios para competir en sus mercados (porcentaje de respuestas).

| | TOTAL | Hilaturas | Tejeduría | Acabados |
|------------------------------------|-------|-----------|-----------|----------|
| 1. Rapidez en la entrega | 80 | 75 | 79 | 92 |
| 2. Servicio al cliente | 79 | 75 | 76 | 92 |
| 3. Calidad | 61 | 75 | 50 | 83 |
| 4. Precio | 55 | 92 | 41 | 67 |
| 5. Capacidad financiera | 47 | 33 | 45 | 67 |
| 6. Nivel tecnológico | 41 | 33 | 33 | 75 |
| 7. Diseño | 41 | 0 | 52 | 42 |
| 8. Red comercial | 36 | 8 | 50 | 17 |
| 9. Amplitud gama de productos | 33 | 17 | 36 | 42 |
| 10. Cualificación mano obra | 29 | 17 | 26 | 50 |
| 11. Ventajas obtención mat. primas | 21 | 42 | 17 | 17 |
| 12. Marca comercial | 18 | 8 | 24 | 8 |
| 13. Promoción | 17 | 8 | 21 | 8 |
| 14. Proximidad de los mercados | 15 | 17 | 2 | 58 |

Fuente: Entrevistas a empresarios.

Entrando ya en los factores en que se sustenta la capacidad de las empresas para competir, destaca, en primer lugar, *la capacidad financiera y el nivel tecnológico*, siendo ambos mucho más valorados por las empresas de acabados (ya que son las más intensivas en capital) y por las de mayor dimensión. Una mejora en el nivel tecnológico genera un incremento de la productividad y, normalmente, efectos positivos en la calidad del producto. En un territorio como el de AC-VA, donde existe una fuerte tradición industrial orientada a la producción, así como una estrecha competencia entre empresas rivales, las mejoras tecnológicas vía innovaciones de proceso son un motivo de prestigio entre competidores, explicando de esta forma la elevada valoración que se asigna a este elemento.

Respecto al diseño, existen claras diferencias por subsectores. Mientras en la fase de tejeduría constituye el factor más estratégico en la diferenciación del producto textil, según las opiniones de conocedores del sector, en las hilaturas prácticamente no tiene ninguna importancia. La existencia de una buena *red comercial* también es mucho más apreciada por las empresas de tejeduría, al comercializar un producto dirigido fundamentalmente al consumidor final.

La *amplitud de la gama de productos* es destacada como un factor muy importante de competitividad por un tercio de las empresas, porcentaje relativamente bajo si tenemos en cuenta que un 88% de las empresas de tejeduría y un 75% de las de acabados dicen vender sus productos dentro de una gama muy variada, aunque sólo un 25% de las empresas de hilatura señalan esta característica. En cuanto a la evolución del número de productos y modelos fabricados en los últimos años, un 67% de las empresas entrevistadas señalan que ha aumentado mucho, con la excepción de nuevo de las hilaturas. A la vista de estos datos, la variedad de gama parece ser valorado por el conjunto de la muestra de empresas como un factor necesario para ser competitivo pero no suficientemente decisivo a la hora

de establecer diferencias con los competidores si se compara con los factores destacados anteriormente. Sin embargo, se verá que esta valoración presenta interesantes matices al analizarla con mayor detalle posteriormente.

La *calificación* de la mano de obra es valorada como muy importante sólo por el 29% de las empresas, con un porcentaje significativamente superior en las empresas de acabados (50%). Respecto a los costes laborales, aunque no se preguntaba explícitamente en el cuestionario, la información macroeconómica disponible permite concluir que las empresas textiles españolas tenían en 1993 importantes ventajas de costes sobre los principales competidores europeos, con la excepción de Portugal⁵.

También son poco valoradas las ventajas en la obtención de *materias primas* (con la excepción, en este caso, de las hilaturas, debido a los importantes volúmenes de compra que realizan a sus proveedores, normalmente empresas multinacionales), la *marca* y la *promoción* comercial, sobre las que se volverá a hablar más adelante. Por último, destaca el hecho de que el aspecto menos valorado sea la *proximidad* geográfica de los mercados, a pesar de la fuerte división del trabajo existente en la zona y la importancia de la interacción entre proveedores y clientes. Sólo para las empresas de acabados la proximidad a los clientes parece tener una clara importancia (un 58% lo considera muy importante), aunque el porcentaje es significativamente menor que el otorgado en la valoración del servicio al cliente. Esto podría indicar que con el desarrollo actual de las comunicaciones, el servicio y la distancia no tienen por que estar enfrentados. Así parece confirmarlo el hecho de que en los últimos años las empresas de acabados de AC-VA hayan captado un creciente número de clientes fuera de la Comunidad Valenciana.

De lo visto hasta ahora, queda clara la mayor valoración por parte de las empresas de los factores de diferenciación del producto sobre los de costes. Ahora bien, ¿existe un comportamiento homogéneo entre las empresas textiles de AC-VA o nos encontramos ante trayectorias diferenciadas? La respuesta a estas preguntas es abordada en el siguiente apartado.

2.2. LA DIVERSIDAD DE TRAYECTORIAS EMPRESARIALES

La diversidad de competencias, estrategias y trayectorias empresariales en un territorio aumenta su capacidad de adaptación a los cambios del entorno (Tomás, Such y Torrejón, 1996). En el caso que nos ocupa, aparecen diferencias significativas en lo que respecta a la dinámica tecno-organizativa, gerencial y comercial entre las empresas más dinámicas y el resto de la población. Para mostrar claramente estas diferencias se ha seleccionado, a partir de la información obtenida en las entrevistas, un grupo de empresas que pueden ser consideradas líderes en la zona. El interés de dicha metodología radica en el hecho de que son los comportamientos de estas empresas los que en mayor medida tienden a ser imitados, aunque las diferencias en competencias empresariales y la variación de

⁵ El índice de coste laboral unitario (cociente entre los salarios y cargas sociales soportadas por las empresas y la productividad del trabajo) de las empresas de hilatura y tisaje españolas era de 46 frente a un 72 de Italia y 100 de Alemania, aunque eran mayores que en Portugal, que registra un índice 33. Por otra parte, los costes laborales medios de las empresas españolas de hilatura y tisaje se situaban en 8 dólares por hora, frente a los 16.2 dólares/hora de las empresas italianas, si bien éstas últimas habían tenido en los últimos cinco años un crecimiento (medido siempre en dólares) mucho menor (17%) que las españolas (40%). En cambio, la industria portuguesa sólo tenía unos costes laborales de 3,7 dólares por hora (Comisión Europea, 1993a).

nichos de mercado actúan como restricción. Por otro lado, permite dilucidar, en los aspectos más relevantes objeto de nuestro interés, si estas empresas tienen un comportamiento claramente diferenciado del resto o no.

En este caso se trata de un subconjunto de doce empresas (18% de la muestra), siete de tejidos y cinco de servicios (acabados, diseño), que exhiben un comportamiento muy dinámico, tanto por la reputación que disfrutaban en la zona como por sus resultados. Como botón de muestra, en el periodo 1985-94 un 58% de este subconjunto de empresas incrementó plantilla, frente a un 33% del resto de empresas de la muestra. Por otra parte, la introducción de nueva maquinaria en la empresa durante el período señalado es valorada como muy importante por el 75% de líderes frente a un 56% del resto de empresas. Estos dos indicadores aparecen claramente correlacionados con las empresas más dinámicas en los resultados obtenidos de las entrevistas.

Las mayores diferencias en la valoración de los factores en que se sustenta la competitividad en los mercados de sus productos entre el grupo de líderes y el resto de la muestra (ver cuadro V.8) corresponden a los apartados de diseño, promoción y red comercial, especialmente en el subsector de tejeduría. Así, por ejemplo, el 100% de las empresas líderes de tejeduría valora como muy importante la red comercial frente al 41% del resto de empresas de ese subsector. En el caso del diseño, el 86% de las empresas líderes de este subsector lo consideran muy importante frente a un 47% del resto de empresas. En cambio, las diferencias en la apreciación del nivel tecnológico y la cualificación de la mano de obra son mayores entre las empresas de acabados líderes y el resto de este subsector, dada la primacía de la esfera productiva sobre la comercial en las empresas de acabados.

La capacidad financiera y la amplitud de la gama de productos son también mucho más apreciadas por el conjunto de empresas líderes. Es interesante destacar, por otro lado, que la amplitud de gama se encuentra positivamente correlacionada con las empresas que han aumentado plantilla desde 1985. En efecto, mientras un 52% de las empresas cuyo empleo ha crecido consideran este factor como muy importante y ninguna de ellas dice tener una gama de productos estandarizada, en el caso de las empresas que han visto disminuir el número de trabajadores sólo un 8% valoran como muy importante la amplitud de gama y en un 21% de los casos declaran tener una gama de productos estandarizados. La explicación de esta correlación puede deberse a que la amplitud de gama está asociada a una estrategia de diversificación de la oferta de productos para conseguir introducirse en nuevos nichos de mercado, aprovechando la red de distribución comercial existente y la imagen de marca. Así parece indicarlo el hecho de que en los últimos años destacadas empresas productoras de mantas de VA se hayan introducido en la fabricación de telas de tapicería, producto característico de las empresas del AC.

**Cuadro V.8: Valoración diferencial de los factores de competitividad
(porcentaje de empresas que lo consideran muy importante).**

| | Líderes | Resto muestra | Dif. líderes - resto |
|------------------------------------|---------|---------------|----------------------|
| 1. Diseño | 75 | 33 | 42 |
| 2. Promoción | 50 | 9 | 41 |
| 3. Red comercial | 67 | 30 | 37 |
| 4. Capacidad financiera | 75 | 41 | 34 |
| 5. Amplitud gama de productos | 58 | 28 | 31 |
| 6. Nivel tecnológico | 58 | 37 | 21 |
| 7. Servicio al cliente | 92 | 76 | 16 |
| 8. Cualificación mano de obra | 42 | 26 | 16 |
| 9. Rapidez en la entrega | 92 | 78 | 14 |
| 10. Marca comercial | 25 | 17 | 8 |
| 11. Proximidad de los mercados | 17 | 15 | 2 |
| 12. Calidad | 50 | 63 | -13 |
| 13. Ventajas obtención mat. primas | 8 | 24 | -16 |
| 14. Precio | 33 | 59 | -26 |

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas a empresarios.

Por otra parte, resulta llamativa la menor valoración de la calidad por parte de las empresas líderes, seguramente como consecuencia de que lo consideran un factor necesario, pero no determinante de las ventajas competitivas. Esto hace que la califiquen simplemente como "importante" (tan sólo dos empresas del total de la muestra valoraron la calidad como poco importante). Por último, el precio tiene una valoración significativamente menor en el colectivo de empresas líderes que en el resto de la muestra, lo que prueba que la importancia que se le confiere a dicha variable en la estrategia comercial está negativamente correlacionada con el éxito innovador de las empresas textiles.

3. ORIENTACIÓN MERCADOLÓGICA Y CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

3.1 ORIENTACIÓN GEOGRÁFICA Y PROYECCIÓN EXPORTADORA

La evolución del comercio exterior de productos textiles y de confección valencianos en el período 1986-96 muestra dos fases claramente diferenciadas. En la primera, que abarca la etapa 1986-92, se produce un continuo descenso de la tasa de cobertura⁶, desde un valor de 471% en el año 1985 hasta un mínimo de 112% (ver cuadro V.9). La explicación de esta evolución, similar a la del textil nacional, es atribuible, en primer lugar, al fortísimo crecimiento de las importaciones textiles (que multiplican su valor por 3,5 desde el año 1986) y, en segundo término, al estancamiento de las exportaciones. En cualquier caso, en esta etapa la tasa de cobertura nunca llega a situarse por debajo del 100%, lo que implicaría generar un déficit comercial, tal y como ocurrió para el conjunto de la industria textil española.

El período 1993-96 marca un claro cambio de coyuntura, con un espectacular crecimiento de las exportaciones, que hace que éstas dupliquen en cuatro años el valor alcanzado en 1992. Esto permite, así mismo, recuperar el peso relativo de este sector (6,5%) en el conjunto de las exportaciones valencianas, situándose en 1996 al nivel existente una década antes. Este proceso ha ido acompañado por un crecimiento de las importaciones (excepto en 1993, en que caen un 10% como consecuencia de la recesión del mercado nacional), aunque de menor intensidad.

Esta positiva evolución ha producido, como consecuencia, un aumento de la tasa de cobertura, exportándose en 1996 un 41% más de lo que se importó. Dicha evolución se puede explicar básicamente por dos tipos de factores de carácter macroeconómico. En primer lugar, el efecto beneficioso de las cuatro devaluaciones de la peseta realizadas entre septiembre de 1992 y marzo de 1995, que favoreció una significativa ganancia de competitividad en precios, encareciendo al mismo tiempo los productos importados. En segundo lugar, la ralentización del consumo interno, lo que incentivó a las empresas a redoblar esfuerzos o plantearse por primera vez la penetración en los mercados exteriores.

Sin embargo, es importante destacar que estos factores, comunes a toda la industria valenciana, no explican totalmente el hecho de que el crecimiento de las exportaciones textiles haya sido mucho más intenso que en el conjunto de la industria valenciana en este último período, con un crecimiento acumulado del 123% frente a un 84%, respectivamente. Ello explica que en 1996 la tasa de cobertura del textil sea once puntos superior a la del conjunto de la industria valenciana (130%), cuando en 1992 era inferior (112% del textil frente a 119%). Este mayor dinamismo exportador también queda reflejado en el crecimiento del peso relativo de los productos textiles sobre el total de las exportaciones valencianas.

⁶ Definida como el porcentaje de exportaciones cubierto por las importaciones en un año determinado.

Cuadro V.9: Evolución del comercio exterior textil de la Comunidad Valenciana (millones de pesetas) y peso relativo (en porcentaje) dentro de la balanza comercial de la Comunidad Valenciana.

| | Exportaciones | % C.V. | Importaciones | % C.V. | Tasa cobertura |
|------|---------------|--------|---------------|--------|----------------|
| 1985 | 49.000 | - | 10.400 | - | 471 |
| 1986 | 43.200 | - | 12.500 | - | 346 |
| 1987 | 46.933 | 6,45 | 18.363 | 3,50 | 256 |
| 1988 | 44.732 | 5,83 | 19.635 | 3,85 | 228 |
| 1989 | 45.550 | 5,47 | 29.291 | 5,00 | 156 |
| 1990 | 47.127 | 5,23 | 34.120 | 5,64 | 138 |
| 1991 | 49.026 | 4,85 | 43.323 | 6,32 | 113 |
| 1992 | 52.602 | 5,11 | 47.173 | 6,33 | 112 |
| 1993 | 63.709 | 5,62 | 46.222 | 5,77 | 138 |
| 1994 | 81.539 | 5,65 | 65.274 | 6,44 | 125 |
| 1995 | 99.674 | 6,11 | 76.192 | 6,54 | 131 |
| 1996 | 117.044 | 6,49 | 83.226 | 6,64 | 141 |

Nota: Los valores recogen el importe de la sección 11 ("Materias textiles y sus manufacturas") del Arancel Integrado Comunitario.

Fuente: Elaboración propia a partir de IVE (varios años): *Estadística de Comercio Exterior e Intracomunitario*, Valencia.

Respecto al destino de las exportaciones textiles valencianas, el grueso del valor exportado en 1996 iba destinado a los países desarrollados (la Unión Europea absorbe el 57% y el resto de estados pertenecientes a la OCDE el 13%). Le siguen, a distancia, los países de la OPEP (10%) y los países del Magreb (Marruecos, Argelia y Túnez), con el 8%. Mucha menor importancia tienen las exportaciones a América Latina (4%), Europa del Este (1,6%) y los Nuevos Países Industrializados⁷ (1,8%). Las importaciones proceden también mayoritariamente de la Unión Europea (59%), seguidas, a gran distancia, por las del resto de países de la OCDE (9%) y América Latina (3,2%).

Si se analizan las exportaciones del textil valenciano por capítulos arancelarios destacan tres por su importante flujo comercial en 1996: el capítulo 52 (algodón), que supone el 21,5% de las exportaciones textiles valencianas, el capítulo 63 (mantas, ropa de cama, mobiliario textil, etc.), con un 21 %, y el capítulo 55 (fibras sintéticas discontinuas), con un 20 %. Conjuntamente suponen el 62% de las exportaciones.

Si desagregamos más esta información por partidas arancelarias, se observa que los tejidos de algodón es, con diferencia, el producto que lidera las exportaciones textiles, con un 11% del total, manteniendo la primacía que ya ostentaba a inicios de esta década. Le siguen las mantas, los tejidos de hilos sintéticos, la ropa de cama y los hilados de fibras sintéticas discontinuas. Estas cinco partidas suponen casi el 40% de las exportaciones textiles. Si analizamos las principales partidas importadas, dominan claramente los productos situados en la fases iniciales del proceso de producción, tales como las materias primas y el hilo. Así, los hilados de filamentos sintéticos suponen la partida más importante con el

⁷ Se trata de Singapur, Corea del Sur, Taiwan y Hong Kong.

10%, seguidos por los hilados de algodón y algunas materias primas (algodón sin cardar, fibras sintéticas). En la fase de tejeduría sólo aparecen los tejidos impregnados y los de fibras sintéticas⁸.

Si nos centramos ya en el territorio objeto de estudio, es destacable que la exportación de la región AC-VA se encuentre también muy concentrada en algunas familias de productos. Así, del total exportado, más del 57% corresponde al capítulo de "otros artículos textiles confeccionados"⁹ y un 25% a los capítulos de hilados y tejidos de fibras sintéticas, sumando estos dos grandes sectores el 82% de las exportaciones del área en 1993.

Por lo que respecta a las empresas entrevistadas se observa que la mayoría venden sus productos en el mercado español, con una media del 70% de sus ventas. La exportación supone una media del 23% de las ventas, repartidas casi a partes iguales entre la Unión Europea (12%) y el resto del mundo (11%). Buena prueba de la división del trabajo entre las empresas textiles de este territorio es el hecho de que una media del 24% de las ventas se realicen en la zona, aunque las diferencias existentes entre los tres subsectores textiles estudiados son muy significativas. En efecto, el sector de acabados tiene su mercado más importante en AC-VA (media del 60% de las ventas), como corresponde a un sector de servicios que depende en buena medida de las empresas de la zona. Resulta más sorprendente (y preocupante) que las hilaturas también tengan su principal mercado en la zona (47% de sus ventas) aunque, en este caso, el mercado de exportación es algo más significativo (19%). En cambio, las empresas de tejidos sólo venden un 7% de su producción en la zona, concentrando el grueso de sus ventas en el resto de España (60%) y en los mercados externos (30%). Finalmente, es importante señalar que en las empresas de la VA tiene mucha mayor importancia la exportación, especialmente fuera de la Unión Europea, que en el AC, como muestra el hecho de que una media del 21% de las ventas de las empresas de la VA se dirige a países no comunitarios, frente a sólo un 3% en el A-C. Este dato evidencia una estrategia exportadora más clara que apuesta por la penetración comercial en mercados emergentes o que se encuentran más alejados geográficamente.

Para profundizar en la problemática de la exportación es importante determinar si ésta obedece a una estrategia deliberada de las empresas o sólo responde a pedidos externos puntuales. A este respecto, conviene establecer como aproximación cuantitativa a esta cuestión un porcentaje de ventas en el exterior sobre las ventas totales que se considere mínimo para generar la suficiente *masa crítica* dentro de la empresa y permita a éstas mantener la capacidad y cultura exportadoras adecuadas. En algunos estudios sobre el sector este porcentaje se ha establecido en el 20% de las ventas (Werner, 1990). Al analizar las respuestas obtenidas se descubre que sólo un 38% de las empresas entrevistadas (48% en el caso de las empresas de tejeduría) exportan más del 20% de su facturación. Este colectivo de empresas que han alcanzado suficiente masa crítica son las que tienden a ampliar su proyección externa, siguiendo un proceso de causación circular acumulativo en el que la mayor presencia internacional genera más experiencia e información. Esto, a su vez, contribuye a elevar las competencias de la empresa y a dotar a ésta de un mayor

⁸ Los tejidos de fibras sintéticas también aparecen como una de las partidas exportadas más importantes. Analizando su valor por tonelada se observa, sin embargo, que el valor exportado (1.013.129 pts) casi duplica al importado (575.069 pts), de lo que cabe inferir que este tipo de tejido exportado tiene un mayor componente de diferenciación que el importado.

⁹ A nivel nacional, esta concentración exportadora se refleja en el hecho de que las exportaciones de la región AC-VA en este capítulo suponen un 45% del total de las españolas.

dinamismo tecno-organizativo, permitiendo acrecentar aún más su presencia en los mercados internacionales (Tomás y Such, 1997).

Sin embargo, es interesante destacar que este proceso depende crucialmente de que los mercados de destino resulten exigentes o planteen retos creativos a las empresas. Si, por el contrario, los mercados de destino suponen una simple salida cuantitativa para los excesos de producción de las empresas, planteando incluso menores exigencias de calidad o servicio que los clientes nacionales, el proceso de internacionalización no tiene por que ser sinónimo de dinamismo empresarial. Esta matización resulta especialmente clara en el sector textil y así parecen reflejarlo los datos obtenidos en las entrevistas. En efecto, las empresas que exportan más de la mitad de su producción presentan características menos dinámicas que el colectivo de empresas que exportan entre el 21 y 49% de sus ventas y que tienen, por tanto, una sólida implantación en el mercado español. La explicación puede encontrarse en la concentración de ventas de las primeras en los mercados menos exigentes (por ejemplo, Oriente Medio), lo que ha implicado menores presiones competitivas para realizar innovaciones de producto y mejorar su calidad. También ha supuesto en muchos casos una elevada concentración de riesgos en un área tradicionalmente inestable (conflictos bélicos, fluctuaciones cíclicas del tipo de cambio), lo que ha provocado la desaparición de muchas empresas ante episodios como la guerra del Golfo o la apreciación de la peseta frente al dólar en el período 1987-92.

Los problemas más importantes destacados por los empresarios en relación con la actividad exportadora son, en primer lugar, el riesgo en la variación del tipo de cambio (32%)¹⁰, debido a las fuertes oscilaciones del dólar. En segundo lugar, el no poseer una red de distribución adecuada (sólo citado por el 23% de las empresas). En tercer lugar, se destaca las dificultades de entregar el producto rápidamente debido a problemas en el transporte o en la producción. Sin embargo, no parece que las empresas textiles perciban graves problemas para la exportación de sus productos como evidencia el hecho de que la respuesta mayoritaria a esta pregunta es que no existe ningún problema relevante en la exportación (36%). No obstante, el bajo porcentaje relativo de empresas con una importante presencia en los mercados exteriores (si lo comparamos con otros sectores estudiados en este libro, como la cerámica o el calzado) hace que haya que tomar con las debidas reservas esta valoración subjetiva de los empresarios. En este sentido, la inexistencia de problemas sería atribuible fundamentalmente a la falta de experiencia en este campo. En cualquier caso, sólo una mayor apertura al exterior como la que parece estarse dando en los últimos años permitirá obtener resultados fiables sobre las dificultades encontradas y la adecuación competitiva de las empresas de AC-VA.

Respecto a la evolución en términos geográficos de los mercados, únicamente un 20% de las empresas dicen haber ampliado su proyección internacional. Este colectivo se corresponde fundamentalmente con las empresas más dinámicas, en las que se incluyen las que hemos definido como líderes, como muestra el hecho de que el porcentaje sea superior en las empresas de más de 50 trabajadores (42%), así como en las que exportan más del 20% de su facturación (40%). En el lado positivo, también es destacable que algunas empresas de acabados hayan captado clientes procedentes de otras regiones españolas (por ejemplo, Cataluña). Sin embargo, el grueso de la muestra, en concreto dos de cada tres empresas entrevistadas, afirman que sus mercados no han variado demasiado desde 1985.

¹⁰ Se han eliminado las no respuestas, un 33% del total, siendo especialmente elevadas en las empresas que menos exportan.

3.2. GAMA DE PRODUCTOS Y DISEÑO INCORPORADO

Las empresas de tejeduría y las de acabados venden mayoritariamente sus productos dentro de una gama muy variada. En cambio, en las hilaturas la variedad de gama es mucho más reducida. En cuanto a la evolución del número de productos y modelos fabricados en los últimos años, un 67% de las empresas afirman que ha aumentado mucho, con la excepción, de nuevo, de las hilaturas, que no destacan claramente ninguna variación reseñable en este sentido.

Respecto al posicionamiento en precios en el mercado, los productos vendidos se sitúan mayoritariamente, según las empresas, en el segmento medio-alto o medio (77%), con la excepción, de nuevo, de las hilaturas donde predominan los productos situados en el segmento medio-bajo. Si comparamos el colectivo de empresas líderes con el resto las diferencias a este respecto se acrecientan: mientras un 75% de las líderes se posicionan en el segmento superior de precios altos o medios-altos, este porcentaje es del 48% en el resto de la muestra. Los nichos de mercado se estructuran en torno al tipo y calidad de las fibras utilizadas (pagándose un mayor precio por las naturales) y al diseño incorporado. Algunas empresas de la zona también surten al mercado ambulante que supone una demanda significativa para los productos de más baja calidad.

En lo que concierne a la evolución de los mercados en cuanto a segmentos de renta, sólo un 20% de empresas dicen que se han concentrado en segmentos de mayores niveles de renta. Aquí las diferencias entre las líderes y el resto son mayores que en la cuestión anterior: el 50% de las empresas más dinámicas se han concentrado en segmentos de mayor renta frente a sólo el 13% del resto. Por lo tanto, el grueso de empresas de la zona no parece haber experimentado una evolución clara en este aspecto, mientras un 9% considera que se han concentrado en segmentos de menor poder adquisitivo.

En cuanto a la localización de los principales competidores, el 83% de las empresas de la muestra destaca a las empresas de la comarca, mostrando una característica típica de todos los distritos industriales: la elevada rivalidad interna, que supone una fuente de innovación y estímulo, si no se recurre a la economía sumergida como fuente de competencia desleal. Un tercio de la muestra¹¹ cita como competidores a las empresas del resto de España, mientras que las firmas de la CEE son mencionadas por el 18% y las del resto del mundo por el 20%. En general, la principal competencia en los segmentos de precio medio-alto procede de las empresas italianas, francesas, belgas y alemanas. En la gama baja, los principales competidores son empresas de Portugal y los países en vías de desarrollo (básicamente asiáticos), que ofrecen productos de poca sofisticación.

Estos resultados resultan mucho más reveladores cuando se confrontan globalmente diferenciando las respuestas dadas por las empresas líderes y el resto (ver cuadro V.10). En efecto, las empresas líderes han diversificado y ampliado mercados desde 1985. El objetivo de globalización les ha llevado a una fuerte inversión en mejora de la capacidad de penetración comercial en el exterior a través de la presencia en ferias y la creación de delegaciones, redes de distribución propias o acuerdos de cooperación comerciales con distribuidores extranjeros. La consecuencia lógica de esta estrategia es el distanciamiento que se está produciendo entre ambos colectivos en su ámbito de actuación mercadológico. Por un

¹¹ En esta pregunta se aceptaban respuestas múltiples, por lo que la suma de porcentajes supera ampliamente el 100%.

lado, el 42% de empresas líderes señalan como sus principales competidores a empresas del resto del mundo, frente a tan sólo el 15% del resto de la muestra. Por otro lado, el colectivo de empresas líderes persigue una estrategia de especialización en los mercados o productos específicos más rentables de la cadena de valor añadido, como indica el hecho de haber concentrado sus ventas en segmentos de mayor renta y precios medios-altos.

Cuadro V.10: Diferencias en estrategias comerciales y creación de producto (porcentaje de respuestas).

| | Líderes | Resto muestra | Dif. líderes - resto |
|--|---------|---------------|----------------------|
| Se ha buscado diversificar y ampliar mercados | 75 | 33 | 42 |
| Concentración en segmentos de mayor renta | 50 | 13 | 37 |
| Posicionamiento en precios alto o medio/alto | 75 | 48 | 27 |
| Ampliación internacional de sus mercados | 42 | 15 | 27 |
| Principales competidores están en el resto del mundo | 42 | 15 | 27 |

Fuente: Entrevistas a empresarios.

Una parte significativa de las empresas entrevistadas (47%) consideran que el diseño incorporado en sus productos es un componente muy importante de los mismos. Casi todas las empresas que conceden importancia al diseño incorporado en sus productos afirman que su relevancia ha aumentado desde 1985, señalando como causas fundamentales la mayor valorización del diseño en los mercados y el cambio de la oferta de la empresa hacia productos de mayor calidad. Esto parece confirmar la tendencia general de la industria a la hora de ofertar mayor calidad y diseño manteniendo razonablemente los precios gracias a los aumentos de productividad.

El 67% de las empresas afirma que el diseño de sus productos es en gran medida propio, con un porcentaje mucho mayor en la VA (88%) que en el AC (39%), mientras un 16% de las empresas dice que es proporcionado por sus clientes y un 14% que es en gran medida imitación de otros diseños ofertados por otras empresas. La disponibilidad de diseñadores en plantilla es la variable que marca las mayores diferencias en las respuestas del cuestionario entre el grupo de líderes (75%) y el resto de las empresas textiles de la muestra (13%). Esta diferencia se ve reforzada por el contraste que se produce entre ambos grupos de empresas en la valoración del diseño incorporado en los productos ofertados. Este resultado, a su vez, es muy revelador de las diferencias existentes entre las acciones adoptadas (contratar diseñadores) y las simples valoraciones sobre la importancia del diseño. En efecto, mientras un 41% del resto de empresas entrevistadas dice que el diseño es muy importante, sólo el 13% de las mismas cuenta con diseñadores en plantilla. Por el contrario, en el grupo de líderes existe total coincidencia de porcentajes entre la apreciación de su importancia y la acción en forma de inversión en capital humano especializado.

La centralidad del diseño es un reflejo del predominio de las innovaciones de producto sobre las de proceso (controladas por el sector oferente de bienes de equipo) que existe en la industria textil, cuestión que será abordada en la siguiente sección. La importancia estratégica de disponer de tal recurso no reside sólo en la autonomía obtenida para poder crear nuevos productos con un mayor valor añadido, sino en los contactos que se pueden establecer con diseñadores de otras empresas de la zona, creándose un valioso intercambio de información sobre el producto entre clientes y proveedores.

3.3. ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN

El tipo de clientes a los que venden mayoritariamente las empresas textiles de AC-VA son otras empresas productoras, citado por el 56% de empresas (ver cuadro V.11). Sin embargo, existen grandes diferencias por subsectores, ya que mientras en las hilaturas (92%) y empresas de acabados (83%) este porcentaje es muy elevado, sólo un 38% de las empresas de tejeduría vende a otras empresas productoras, destacando en este apartado los fabricantes de tapicería para muebles. A continuación le siguen, por orden de importancia, las ventas a otras empresas exclusivamente comercializadoras (41% de respuestas).

Si analizamos las ventas dirigidas al consumidor final puede observarse que éstas sólo son citadas prácticamente por las empresas de tejeduría y que las ventas a comercios minoristas son las dominantes, siendo los clientes detallistas los que tienen mayor importancia, especialmente en las empresas de mayor dimensión, con redes comerciales más desarrolladas. Le siguen en importancia las ventas a grandes cadenas de tiendas o almacenes especializados, siendo también la importancia de este tipo de cliente muy superior en las empresas más grandes. Finalmente las grandes superficies (hipermercados, supermercados, etc.) sólo son citadas por un 31% de empresas de tejeduría, las de mayor dimensión.

Cuadro V.11: Tipos de agentes a los que venden mayoritariamente sus productos las empresas textiles de AC-VA (en porcentajes, respuestas múltiples).

| | Total | Subsector | | | Comarca | |
|--|-------|-----------|------|------|---------|----|
| | | Hila | Teje | Acab | AC | VA |
| Otras empresas productoras | 56 | 92 | 38 | 83 | 78 | 28 |
| Otras empresas comercializadoras | 41 | 25 | 45 | 42 | 43 | 38 |
| Detallistas | 36 | 0 | 57 | 0 | 14 | 66 |
| Grandes cadenas tiendas / almacenes especializados | 33 | 0 | 50 | 8 | 14 | 59 |
| Grandes superficies (hipermercados, etc.) | 21 | 0 | 31 | 8 | 3 | 45 |

Fuente: Entrevistas a empresarios.

Respecto a la política de marca comercial utilizada para diferenciar los productos de la empresa, un 41% de las entidades entrevistadas no posee ninguna marca identificada del producto, siendo este porcentaje mucho más alto lógicamente en las empresas de acabados (83%) y en las hilaturas (50%) que en las de tejeduría (26%). A medida que aumenta el porcentaje de exportación existe un mayor número de firmas con marca comercial: mientras sólo el 35.5% de las empresas que exportan menos del 10% de sus ventas tienen marca, el porcentaje asciende hasta el 72% para las que exportan más del 20%. La venta con marca blanca para grandes superficies está poco extendida en la zona, al ser señalada sólo por el 18% de empresas.

La práctica dominante de las empresas que tienen alguna marca es la comercialización de toda la producción con una única marca (33% de todas las empresas y 40.5% de las de tisaje), mientras que sólo el 21% de las empresas de tejeduría tienen varias marcas. Este escaso desarrollo del marquismo resulta coherente con el reducido valor conferido por

la mayoría de empresas a la marca y los aspectos de promoción comercial, revelando por una parte una elevada especialización en la producción de bienes intermedios y, por otra parte, un insuficiente desarrollo de la imagen de marca en los productores de bienes finales.

En lo que se refiere al tipo de agentes encargados de realizar las ventas existen también importantes diferencias por subsectores. Así, el propio empresario es el agente más citado a la hora de realizar las ventas en las empresas de hilaturas (83%) y, en menor medida, en las de acabados (58%). Sin embargo, en las empresas de tejeduría el recurso a representantes comerciales que trabajan a comisión es lo más frecuente (79%), seguido por el propio empresario (55%). La existencia de agentes comerciales en plantilla es citada sólo por el 38% de las empresas de AC-VA, estando más presente, lógicamente, en las de tejeduría (45%) y en las de más de 50 trabajadores (79%).

Las empresas más dinámicas parecen tener como característica distintiva el esfuerzo en el desarrollo del departamento de ventas, como lo atestigua el mayor porcentaje de firmas que cuentan con agentes comerciales en plantilla entre las que han creado empleo, han invertido en nueva tecnología y cuyo volumen de exportación oscila entre el 21 y el 49% de sus ventas. De hecho, la principal diferencia cualitativa que parece existir en este aspecto entre las empresas líderes y el resto es el mayor esfuerzo inversor realizado para desarrollar sus propios departamentos de ventas, contratando y formando personal para que conozca bien el producto fabricado y la política comercial de la entidad. Las diferencias existentes a este respecto son aún más claras si comparamos sólo las empresas de tejeduría, ya que todas las empresas líderes tienen agentes comerciales en plantilla frente a tan sólo el 35% en el resto del subsector. Estas diferencias plantean claramente los problemas que se derivan del modelo tradicional de penetración comercial de las empresas textiles de AC-VA, basado en el recurso a agentes comerciales a comisión. Estos agentes suelen trabajar simultáneamente en su demarcación territorial para empresas de distintos sectores, lo que les impide generalmente ser especialistas en el producto de ninguna de ellas. Por todo ello, sus incentivos y conocimientos se alejan de lo que sería deseable para las empresas que buscan un posicionamiento claro en el mercado ayudados por una interacción permanente con sus clientes.

4. OPCIONES TECNOLÓGICAS E INNOVACIÓN TÉCNICA.

Los mecanismos y procesos a través de los cuales se pueden generar y difundir las innovaciones son muy diversos. La importancia de unos u otros está, además, estrechamente relacionada con las características del sector y el territorio de referencia. Por ese motivo, los tres primeros apartados de esta sección serán dedicados a analizar la relevancia que tienen para la dinámica tecnológica de la industria textil de AC-VA las actividades de I+D, las innovaciones de proceso y las innovaciones de producto. Ello nos obligará a detenernos en la consideración de algunos aspectos cruciales, tales como el papel desempeñado por las innovaciones adaptativas e incrementales o los mecanismos de difusión de la tecnología.

Hay que tener en cuenta, además, que el modo de competencia de las empresas, los mercados hacia los que dirigen sus productos y las capacidades empresariales definen *actitudes* diferentes ante la innovación. Por ello, resulta de gran interés la identificación de las trayectorias empresariales más significativas y, muy especialmente, el conocimiento de las características de las tecnológicamente más dinámicas; cuestión que será abordada en el último apartado.

4.1. LAS ACTIVIDADES DE I+D.

De las entrevistas a los empresarios se desprende que el porcentaje de empresas de la muestra que llevan a cabo actividades de I+D es relativamente bajo (38%). Sin embargo, ese dato debe ser matizado en base a las características de la industria textil. En primer lugar, porque se trata de un sector en el que desde la perspectiva de la innovación de proceso dominan los proveedores, con lo cual las principales innovaciones se originan en los sectores de maquinaria. Por ello, no es la actividad y gasto en I+D el indicador que más fielmente refleja la dinámica innovadora de la industria textil, sino la inversión en maquinaria tecnológicamente avanzada y la capacidad para introducir en ella modificaciones que mejoren sus prestaciones. No sucede lo mismo con las actividades de I+D en el ámbito de los nuevos productos y materiales, que sí dependen del propio sector. Los resultados obtenidos de las entrevistas a los empresarios son coherentes con lo que se acaba de señalar, pues la mayoría de las empresas que realizan actividades de I+D se centran en los nuevos productos (63%) y en los nuevos materiales (27%), mientras que sólo el 17% las orienta hacia el proceso productivo¹².

El bajo grado de desarrollo de las actividades de I+D del sector también puede ser matizado, en segundo lugar, por la división social del trabajo que se produce en la zona, con empresas especializadas en distintas fases del proceso productivo y el establecimiento

¹² Algunas empresas mencionan más de un tipo de actividad, razón por la cual los porcentajes suman más de 100.

de redes de subcontratación. En un sistema de esas características, la responsabilidad de la innovación de producto recae sobre las empresas que se sitúan en las fases finales o que organizan y dirigen el conjunto del proceso (lideran las redes). Un amplio conjunto de empresas, especializadas en segmentos intermedios, se centran en labores estrictamente transformadoras. Éstas reciben, en la mayoría de los casos, instrucciones directas sobre las características de los productos por parte de las primeras. Este hecho es el que explica que las empresas exclusivamente subcontratistas del subsector de tejeduría no lleven a cabo ningún tipo de actividad de I+D (Tomás y Torrejón, 1998a).

Sin embargo, las matizaciones anteriores sobre las peculiares vías de generación y difusión de las innovaciones de este sector tampoco nos impiden constatar una cierta debilidad en el ámbito de la I+D. Cuestión que se pone de manifiesto, por ejemplo, en el hecho de que más del 50% de las empresas que destinan más de la mitad de su producción al mercado de bienes finales no desarrollen ningún tipo de actividad de I+D.

De ello se infiere, en definitiva, la existencia de dos trayectorias empresariales claramente diferenciadas. Una, la de las empresas que desempeñan actividades de I+D, que se caracterizan por ser de mayor dimensión y más exportadoras, estar especializadas en las fases finales del proceso productivo y liderar las redes. La otra, la de las empresas que no las desempeñan, caracterizadas por su menor tamaño y su función subcontratista, que, además, dirigen su producción a mercados menos exigentes.

4.2. LA INNOVACIÓN DE PROCESO.

Ya se ha indicado en el apartado anterior que en el sector textil las innovaciones de proceso se gestan básicamente en la producción de maquinaria. Este hecho, unido al escaso desarrollo del sector de bienes de capital en la zona y a la lejanía geográfica de las empresas proveedoras¹³, restringe las posibilidades de las empresas de AC-VA para influir en el diseño de las máquinas que utilizan. Circunstancia que se ve agravada por la pequeña dimensión de las empresas. De este modo, sólo el 15% de las firmas de la muestra manifiestan haber participado en el diseño de la maquinaria que han adquirido.

No cabe duda que lo anterior supone una limitación a la capacidad de innovación de la zona, por la pérdida de los beneficios que se derivan de la interacción entre los productores y los usuarios de la maquinaria. Sin embargo, el dinamismo tecnológico de los sectores tradicionales productores de bienes de consumo depende en mayor medida de su capacidad de incorporación de las tecnologías más avanzadas a través de la inversión en maquinaria. Esto se explica tanto por el fácil acceso a la misma en los mercados internacionales, como por la posibilidad de introducir continuas innovaciones incrementales, derivadas del conocimiento tácito y de la experiencia acumulada en el uso de la tecnología.

Un porcentaje muy elevado de los directivos empresariales entrevistados (86%) indica que en su empresa se han producido cambios tecnológicos muy importantes (59%) o importantes (27%) mediante la adquisición de maquinaria en los últimos años. Es cierto que la percepción de esos cambios se establece con respecto a la situación de partida de la empresa en cuestión, de forma que algunas de ellas han mejorado en este aspecto median-

¹³ El 70% de los directivos empresariales entrevistados indican que su empresa se ha aprovisionado de maquinaria en el extranjero.

te la compra de maquinaria de segunda mano. Pero incluso excluyendo a dichas empresas de las tecnológicamente más dinámicas, los porcentajes de las que han llevado a cabo cambios tecnológicos muy importantes o importantes siguen siendo elevados (44% y 20%, respectivamente). También de las entrevistas a trabajadores se desprende que un porcentaje mayoritario de empresas ha introducido cambios tecnológicos importantes o muy importantes, si bien en este caso la apreciación es bastante más moderada (ver cuadro V.12).

Cuadro V.12: Importancia de la introducción de maquinaria tecnológicamente más avanzada (% de respuestas).

| | Empresarios | Trabajadores |
|----------------|-------------|--------------|
| Mucha | 59 | 29 |
| Bastante | 27 | 23 |
| Regular * | - | 12 |
| Poca o ninguna | 12 | 32 |
| NS/NC | 1 | 4 |

* Esta opción no aparece en el cuestionario para las empresas.

Fuente: Entrevistas a empresarios y trabajadores.

Estos datos ponen de manifiesto la existencia de un colectivo importante de empresas que han renovado su parque de maquinaria, incorporando a sus procesos productivos las tecnologías más avanzadas. Sin embargo, también revelan la otra cara de la moneda de aquéllas que no lo han hecho y operan sobre la base de tecnologías obsoletas. Las diferencias entre ambos grupos de empresas son claramente perceptibles, coincidiendo las primeras con las que muestran un mayor desarrollo en las competencias gerenciales, tecno-productivas y comerciales (Tomás et al., 1996).

Asimismo, es muy significativa la estrecha correlación que se observa entre la dinámica innovadora y la proyección internacional de las empresas, ya que, con la única excepción de una empresa de hilatura, todas las que dirigen hacia los mercados exteriores más del 20% de sus ventas han introducido cambios tecnológicos importantes o muy importantes en los últimos años (cuadro V.13). Lo que viene a reflejar el proceso autorreforzante que se produce entre el cambio técnico y la internacionalización. Mientras que el primero facilita la mejora en la competitividad en el exterior; la segunda es un factor que actúa como estímulo a la introducción de innovaciones. Siempre y cuando, como es lógico, dicha proyección internacional ponga a las empresas en contacto con mercados más exigentes y con información nueva sobre oportunidades técnicas y de producto¹⁴.

¹⁴ Como se observa en el cuadro V.13 el colectivo de empresas que exporta entre el 21% y el 49% de sus ventas muestra una mayor dinámica innovadora que el que exporta más del 49%. Este hecho, como ya ha sido explicado en la sección 3, se debe a que en algunas de esas empresas muy volcadas hacia la exportación el destino de sus ventas lo constituyen mercados poco exigentes (Oriente Medio), mientras que el primer grupo de empresas muestra una posición más sólida en nichos de mercado más exigentes, tanto nacionales como del exterior.

Cuadro V.13: Importancia de la introducción de maquinaria tecnológicamente más avanzada en los últimos años y propensión exportadora, medida como porcentaje de exportaciones sobre ventas (% respuestas).

| | TOTAL | 0%-9% | 10%-20% | 21%-49% | 50% y más |
|----------------------------|-------|-------|---------|---------|-----------|
| Mucha importancia | 59 | 52 | 60 | 80 | 60 |
| Bastante importancia | 27 | 32 | 10 | 20 | 33 |
| Poca o ninguna importancia | 12 | 13 | 30 | - | 7 |
| NS/NC | 1 | 3 | - | - | - |

Fuente: Entrevistas a empresarios.

En sectores como el textil, tal y como se ha indicado más arriba, también adquiere gran relevancia dentro del proceso de innovación la capacidad de las empresas para adaptar la maquinaria adquirida a sus necesidades, así como para conseguir pequeñas mejoras tecnológicas. Esa adaptación es llevada a cabo por el 51% de las empresas de la muestra. Además, las empresas que han realizado un esfuerzo más intenso en este ámbito son las de mayor dimensión, especialmente las de más de 49 trabajadores (75%), aquéllas en las que la introducción de maquinaria avanzada ha tenido bastante (56%) o mucha importancia (54%) y las que han aumentado su plantilla (72%). Es decir, nuevamente el colectivo que hemos caracterizado como más dinámico. Dicho colectivo muestra una actitud más favorable frente al proceso innovador y cuenta con recursos humanos más cualificados, lo que, a su vez, se ve reforzado por el conocimiento tácito que se acumula en esta zona de larga tradición industrial.

4.3. LA INNOVACIÓN DE PRODUCTO.

En la industria textil es en el ámbito del producto en el que se localiza la principal fuente de introducción de innovaciones desde el propio sector, sobre todo a través del diseño, que en la fase de tejeduría adquiere un papel estratégico para la definición de ventajas competitivas. A este respecto, el 65% de las empresas considera que el diseño que incorporan sus productos es muy importante o importante (cuadro V.14). Este porcentaje se eleva mucho en el subsector de tejeduría, situándose en el 86%. En el subsector de acabados alcanza una valoración intermedia: el 50% lo considera muy importante y el mismo porcentaje señala que no es necesario para sus productos. Hay que tener en cuenta que en estas empresas, por ser la suya una actividad de servicios, la mayoría de las veces son los clientes los que les proporcionan el diseño que deben estampar o tintar y ello hace que no sea valorada la importancia del mismo. Más significativas son las respuestas del subsector de hilatura, en el que un 83% de empresas lo considera poco o nada importante (de ellas el 42% dice que no es necesario para el tipo de productos que fabrican).

Cuadro V.14: importancia del diseño incorporado a los productos (% respuestas).

| | Poco o nada importante | Importante | Muy importante | NS/NC |
|---------------------------------|------------------------|------------|----------------|-------|
| TOTAL | 33 | 18 | 47 | 1 |
| SUBSECTOR: | | | | |
| Hilatura | 83 | 8 | - | 8 |
| Tejeduría | 14 | 26 | 60 | - |
| Acabados | 50 | - | 50 | - |
| NÚMERO DE TRABAJADORES: | | | | |
| 1-20 | 45 | 17 | 34 | 3 |
| 21-49 | 23 | 23 | 54 | - |
| 50 y más | 25 | 17 | 58 | - |
| % EXPORTACIÓN S/ VENTAS: | | | | |
| 0-9 | 55 | 13 | 32 | - |
| 10-20 | 10 | 40 | 40 | 10 |
| 21-49 | 10 | 10 | 80 | - |
| 50 y más | 20 | 20 | 60 | - |
| TECNOLOGÍA INCORPORADA: | | | | |
| Poca o ninguna | 50 | 12 | 37 | - |
| Bastante | 44 | 17 | 39 | - |
| Mucha | 26 | 21 | 51 | 3 |

Fuente: Entrevistas a empresarios.

A esas diferencias subsectoriales se añaden otras que ponen de manifiesto que la muestra de empresas se encuentra claramente dividida entre aquellas que se apoyan en el diseño como un elemento clave de su estrategia competitiva y las que no lo valoran suficientemente. Así, el primer grupo está formado fundamentalmente por empresas de tejeduría, de mayor tamaño (las que tienen más de 20 trabajadores), con superiores niveles de exportación y que han introducido tecnología avanzada en los últimos años. Al segundo grupo pertenecen básicamente las empresas de hilatura, de menor dimensión, menos exportadoras y menos dinámicas tecnológicamente (ver cuadro V.14).

La explicación de tales diferencias está relacionada, en primer lugar, con el tipo de mercados a los que se dirigen los productos y los factores de competitividad que priman en ellos. En este sentido, es de destacar que ninguna empresa de hilatura considera al diseño como un factor muy importante para competir en los mercados, desplazándose el énfasis hacia el precio (señalado como muy importante en el 92% de los casos). Ello refleja la menor atención prestada en esta fase a los factores cualitativos de diferenciación de los

productos. Por contra, en el subsector de tejeduría el 52% de las empresas valoran al diseño como muy importante a la hora de competir en los mercados. Además, hay que tener en cuenta que este porcentaje aparece atenuado por encontrarnos ante un sistema con una fuerte división del trabajo, en el que las empresas subcontratistas no dirigen su producción hacia los mercados finales y reciben el diseño de las que les encargan el trabajo.

Pero, en segundo lugar, la importancia atribuida al diseño incorporado en los productos también refleja el mayor nivel de desarrollo de las competencias empresariales y la capacidad económica que presentan las empresas de mayor dimensión. Un indicador de lo que estamos diciendo es la incorporación del diseño a las funciones de la propia empresa mediante la contratación de diseñadores. Así, si en el 44% de los casos el diseño procede de los diseñadores en plantilla, este porcentaje es casi el doble para las empresas de más de 49 trabajadores (82%).

En el extremo contrario destacan los déficits de las pequeñas empresas, el 43% de las cuales reconocen que su diseño es imitación de otras creaciones. Aunque este fenómeno disminuye el grado de apropiabilidad de las innovaciones y restringe las posibilidades de ampliación del potencial creativo de la zona, también contribuye a su difusión en nichos de mercado menos exigentes. El desfase temporal que suele producirse entre la innovación y la copia, el menor nivel tecnológico de los imitadores (que hace que en algunos productos la calidad de las copias sea muy inferior a la de los originales) y el hecho de que los segmentos de mercado a los que se dirigen los imitadores sean diferentes de los de los innovadores, atempera los efectos de este tipo de competencia desleal (Tomás y Torrejón, 1998a).

4.4. LAS TRAYECTORIAS EMPRESARIALES EN EL ÁMBITO DE LA INNOVACIÓN.

En los apartados que preceden hemos destacado la existencia de colectivos empresariales con comportamientos diferenciados con relación a la innovación, consecuencia lógica de la enorme diversidad y heterogeneidad que caracteriza al sector analizado. Ello nos permite identificar dos grandes trayectorias contrapuestas. Por un lado existe un colectivo de empresas que no ha renovado en los últimos años su parque de maquinaria o que lo ha hecho sobre la base de equipos de segunda mano. Para estas empresas es poco importante el diseño que incorporan sus productos, no poseen diseñadores en plantilla, no llevan a cabo actividades de I+D y no suelen introducir modificaciones en las máquinas que utilizan para adaptarlas a sus necesidades productivas específicas. Es decir, se trata de empresas de pobres competencias atrapadas en un círculo vicioso a causa de su débil propensión innovadora.

Las empresas insertas en dicha trayectoria suelen ser las de menor tamaño, las menos internacionalizadas (menores porcentajes de exportación), las que han reducido la plantilla en los últimos años y las pertenecientes al subsector de hilatura. La pequeña dimensión de las empresas reduce las posibilidades financieras para la inversión en tecnología y el poder disponer de personal capacitado para llevar a cabo la I+D, el diseño de los productos o la innovación incremental y adaptativa que precisa la maquinaria. Asimismo, la menor conexión con los mercados exteriores y la venta de sus productos en nichos menos exigentes disminuye la importancia de la calidad y el diseño entre los factores de competitividad e incrementa la del precio. Se trata, por lo tanto, de empresas con trayectorias regresivas de competencias o, en el mejor de los casos, continuistas.

En contraposición, es posible identificar un colectivo de empresas más dinámicas, que han renovado su maquinaria y consideran muy importante el diseño que incorporan a sus productos. Se trata en este caso de las empresas de mayor dimensión, exportadoras y que han incrementado su plantilla. Pertenecen especialmente al subsector de acabados y, en menor medida, al de tejeduría. Su superior capacidad financiera y la mayor cualificación de su plantilla (con diseñadores y otro personal especializado) les permite elaborar diseños propios y llevar a cabo actividades de I+D, aunque éstas siguen teniendo poca relevancia, al tratarse de un sector receptor de innovaciones de proceso. Sin embargo, esta carencia se ve, en parte, compensada por la innovación incremental y adaptativa que adquiere mayor relevancia. Las competencias empresariales y gerenciales son relativamente altas. Dentro de este colectivo de empresas destaca especialmente el grupo que hemos seleccionado como líderes (ver cuadro V.15). Estas últimas constituyen el exponente local de lo que pueden conceptuarse como empresas con trayectorias progresivas de competencias. Concepto que hay que tomar en sentido relativo y contextual.

Cuadro V.15: Comparación de las empresas líderes con el resto de la muestra (% de respuestas).

| | Líderes | Resto |
|---|---------|-------|
| Realiza I+D | 75 | 30 |
| Mucha importancia introducción maquinaria tecnológicamente avanzada | 75 | 56 |
| Ha introducido adaptaciones en la maquinaria comprada | 92 | 43 |
| El diseño que incorporan sus productos es muy importante | 75 | 41 |
| Posee diseñadores en plantilla | 75 | 37 |

Fuente: Entrevistas a empresarios.

5. LA ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN EN LAS EMPRESAS

5.1. GESTIÓN INTERNA DE LA PRODUCCIÓN.

Los cambios que se están produciendo hacia una demanda cada vez más exigente en calidad, diseño, variedad, diferenciación y moda, están poniendo de relieve la necesidad de introducir sistemas eficaces de control de calidad en las empresas, así como de una estrategia de fabricación flexible, que adapte el flujo de producción a las oscilaciones de la demanda y a los requerimientos de los clientes. Una estrategia de este tipo conduce a la disminución en el tamaño de las series de producción y a la reducción de los stocks.

5.1.1. Disminución del tamaño de las series y adaptación empresarial.

Desde el punto de vista técnico no existen limitaciones importantes a la implementación de una estrategia de producción flexible, ya que la maquinaria textil más avanzada permite la fabricación de una amplia gama de productos y el cambio rápido de unos modelos a otros, cuestión que se ha visto facilitada por la incorporación de la electrónica y la informática a los equipos productivos, así como al ámbito del diseño y de la gestión. Sin embargo, existen otros factores que van a condicionar el grado de generalización y la forma que adopta la flexibilidad productiva. Entre tales factores cabe destacar: la inestabilidad de los mercados de materias primas, los costes del ajuste, los cambios organizativos necesarios, la cualificación de los recursos humanos (directivos y trabajadores) o la estrategia empresarial. Veamos las conclusiones que a este respecto se han obtenido de la muestra de empresas.

Un 50% de los directivos entrevistados afirman que el proceso de producción de su empresa ha evolucionado en los últimos años hacia series más cortas. Sin embargo, si consideramos el tamaño empresarial el porcentaje es sólo del 28% para las empresas de menos de 20 trabajadores, debido a que han venido trabajando tradicionalmente con series cortas, lo que explica que los cambios hayan sido más moderados. Las diferencias también son significativas entre las empresas líderes y el resto, pues mientras el 75% de las primeras ha reducido las series, en las segundas el porcentaje se sitúa en el 44%.

Por subsectores, la reducción en el tamaño de las series es mucho menor en hilatura (17%) que en tejeduría (52%) y que en acabados (75%). El bajo porcentaje de las hilaturas está relacionado con las características de su proceso productivo y de sus productos. Por un lado, se trata de un subsector en el que el coste de una parada de sus máquinas es muy alto. Por otro, la mayor estandarización de sus productos hace que se vea menos afectado por la necesidad de trabajar sobre pedido y atenderse a la demanda específica de los clientes.

Por lo que respecta a las empresas de acabado, el alto porcentaje de las que han reducido las series de producción se explica por el hecho de trabajar sobre pedido para el subsector de tejeduría: en el 67% de los casos la reducción de las series ha sido una

estrategia elegida por la empresa para trabajar sobre pedido, mientras que en 42% de los mismos se indica que se debe a una reducción en el tamaño de los pedidos¹⁵.

Es, por lo tanto, en el subsector de tejeduría en el que el análisis de las causas que han inducido a las empresas a reducir las series tiene un mayor interés a fin de dilucidar las características de la flexibilidad y las formas que ésta adopta. En este sentido, podemos distinguir dos situaciones claramente diferenciadas. Por un lado, aquellos casos en los que la reducción de las series responde a una estrategia elegida por la propia empresa, mediante una profunda reorganización. Esto ha implicado una mayor sincronización entre las fases de producción, la coordinación productiva y de la gestión, la cualificación de los recursos humanos, etc., en línea con una *flexibilidad de tipo complejo*, que busca un ajuste dinámico a los cambios en la tecnología y en los mercados. Sólo el 29% de las empresas se encuadraría en este grupo.

Por otro lado están aquellas empresas en las que la flexibilidad no responde a una estrategia global, sino que constituye una respuesta más inmediata (con una perspectiva de corto plazo) ante las presiones de la demanda a que se ven sometidas. En este último caso, que coincidiría más con una lógica de *flexibilidad simple*, resulta habitual que, en vez de afrontar el problema mediante la reorganización de la empresa, se ejerza una continua presión sobre otros actores (subcontratistas, trabajadores) para que sean éstos quienes soporten los costes del ajuste. En este grupo se incluirían el resto de empresa que han reducido las series en respuesta a los cambios en la demanda, fundamentalmente debido a la disminución del tamaño de los pedidos (36%) y la ampliación de la gama de los mismos (31%).

5.1.2. Gestión de stocks y política empresarial.

A pesar de la importancia estratégica de la reducción de stocks de productos finales, en curso e insumos, sólo el 41% de las empresas han hecho algo para reducirlos. No obstante, esta cifra esconde la complejidad del problema en un sector con necesidades muy distintas. Sin olvidar que en muchos casos el origen de la cuestión es gerencial.

El porcentaje se eleva para las empresas de tejeduría (52%), habida cuenta de la mayor importancia del diseño y la moda, lo que provoca la obsolescencia de los productos almacenados con mayor rapidez, haciendo más necesaria la implementación de una estrategia de producción sobre pedido.

Es en el subsector de hilatura donde menor énfasis se ha puesto en la reducción de los stocks (el 83% dice que no los han reducido). A ello han contribuido las características de la actividad, con un producto menos diferenciado y un mercado de materias primas sometido a fuertes fluctuaciones y problemas de abastecimiento.

En el caso del subsector de acabados, al tratarse de empresas que trabajan sobre productos de terceros, las existencias de productos finales han sido tradicionalmente escasas, lo que explica que un porcentaje alto no haya reducido los stocks (el 75%). Circunstancia que atempera la transcendencia del bajo porcentaje de empresas que han adoptado una política de reducción de stocks.

¹⁵ Algunas empresas indican más de una causa, motivo por el cual los porcentajes suman más de 100.

Pero las diferencias en la política de gestión de los stocks no derivan sólo de la diversidad técnica y económica de los subsectores textiles. Obedecen también a otras variables, lo que permite identificar distintas trayectorias empresariales. De nuevo son las empresas de mayor dimensión (fundamentalmente de más de 49 trabajadores), más exportadoras y con un nivel superior de innovación tecnológica las que han adoptado una postura más activa (cuadro V.16).

Cuadro V.16: Porcentaje de empresas que no han adoptado una estrategia de reducción de stocks.

| TAMAÑO EMPRESA: | |
|------------------------|----|
| 1-20 | 62 |
| 21-49 | 77 |
| 50 y más | 33 |

| % EXPORTACIÓN S/VENTAS: | |
|--------------------------------|----|
| 0-9 | 71 |
| 10-20 | 70 |
| 21-49 | 20 |
| 50 y más | 33 |

| TECNOLOGÍA: | |
|--------------------|----|
| Poca o ninguna | 62 |
| Bastante | 56 |
| Mucha | 54 |

Fuente: Entrevistas a empresarios.

Como es bien sabido, la política de reducción de stocks adquiere todas sus consecuencias económicas cuando es parte de un proceso de reorganización empresarial orientado a maximizar la eficiencia de la empresa. Es decir, cuando la misma responde a una estrategia de flexibilidad global de la producción (flexibilidad compleja). Como fenómeno aislado sus efectos pueden ser modestos. En el caso que nos ocupa, son pocas las empresas que han reducido las existencias en el marco de cambios organizativos de mayor alcance: sólo en el 18% de los casos la reducción de existencias ha ido acompañada de una reorganización de las secciones de producción y en el 37% de una mayor sincronización entre las mismas. Lo que disminuye la trascendencia del ajuste, poniendo de relieve los déficits gerenciales y de percepción existentes en la zona.

5.1.3. Control de calidad.

Por último, como ya se ha indicado, la calidad del producto y la implementación de sistemas de calidad eficaces constituyen otro eje importante de las nuevas formas de organización flexible de la producción. En este sentido, las empresas entrevistadas manifiestan

mayoritariamente que su preocupación por el control de calidad ha aumentado mucho (45%) o bastante (35%). Sólo un 15% dice que ha aumentado poco o que no ha variado.

También son pocas las empresas que reconocen que no llevan a cabo ningún tipo de control de calidad (6%). Además, ninguna de esas empresas pertenece al segmento de 50 ó más trabajadores, ni se caracteriza por ser exportadora (su porcentaje de exportación se sitúa en el escalón más bajo).

Si nos atenemos a las entrevistas a los trabajadores, el 12% manifiesta que en su empresa no existe control de calidad (porcentaje que se eleva al 33% para las de menos de 21 trabajadores). El colectivo de firmas sin control de calidad se caracteriza, según los trabajadores, por ser poco innovador (suponen el 28% de las empresas en las que la introducción de tecnologías más avanzadas ha tenido poca o ninguna importancia) y por haber disminuido mayoritariamente su plantilla (22%).

Pero aunque la mayoría de las empresas manifiestan su preocupación por la calidad y la instrumentación de algún tipo de control de calidad, está poco extendida la aplicación de sistemas de control de calidad que atribuyan esta función a los trabajadores de producción, manteniéndose mayoritariamente sistemas de corte tradicional que se apoyan en los encargados (empresas más pequeñas) o en personal especializado (empresas de más de 50 trabajadores). Sobre esta cuestión se volverá más adelante.

5.2. POLÍTICA LABORAL Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.

5.2.1. La flexibilidad funcional.

La estrategia de producción flexible a la que se ha hecho referencia en el apartado anterior requiere de una organización del trabajo sustentada en la flexibilidad funcional de tipo complejo. Se trata de la flexibilidad laboral que se apoya en la cualificación, la polivalencia y la versatilidad de los trabajadores, propiciando un mejor uso de la mano de obra en función de las necesidades de producción y un cambio rápido en el paso de la fabricación de unos productos a otros. El trabajo en equipo, la aportación de sugerencias e ideas y la implicación de los trabajadores facilitan la innovación permanente y la consecución de los objetivos de calidad que caracterizan a las nuevas formas de organización flexible de la producción.

Podemos aproximarnos, de entrada, al análisis de este tipo de flexibilidad en las empresas textiles de la zona observando la amplitud y diversidad de tareas productivas que desempeñan los trabajadores. Que la flexibilidad funcional está muy extendida es reconocido tanto por los trabajadores como por los empresarios. En efecto, los primeros afirman mayoritariamente que un trabajador suele realizar diversas tareas, incluso en diferentes categorías profesionales (cuadro V.17) y los segundos reconocen que la división y asignación de tareas es bastante flexible en su empresa (cuadro V.18). Según los directivos empresariales, la flexibilidad funcional está menos extendida en las empresas de hilatura, que la precisan menos que en los otros dos subsectores por fabricar un producto más estandarizado.

Cuadro V.17: Realización de diversas tareas por trabajador (% respuestas).

| | Mucho/Bastante | Regular | Poco/Nada | NS/NC |
|------------------------------|----------------|---------|-----------|-------|
| Dentro de la misma categoría | 45 | 5 | 32 | 18 |
| En diferente categoría | 32 | 7 | 37 | 23 |

Fuente: Entrevistas a trabajadores.

Cuadro V.18: División y asignación de tareas (% respuestas).

| | Rígida | Flexible | NS/NC |
|-----------------------|--------|----------|-------|
| TOTAL | 41 | 56 | 3 |
| SUBSECTOR: | | | |
| Hilatura | 50 | 42 | 8 |
| Tejeduría | 40 | 59 | 0 |
| Acabados | 33 | 58 | 8 |
| TAMAÑO EMPRESA: | | | |
| 1-10 trabajadores | 32 | 63 | 5 |
| 11-20 trabajadores | 30 | 70 | 0 |
| 21-49 trabajadores | 38 | 54 | 8 |
| 50 y más trabajadores | 54 | 46 | 0 |

Fuente: Entrevistas a empresarios.

Sin embargo, la consideración del tamaño empresarial permite detectar algunos indicios sobre los tipos de flexibilidad que se dan en la zona. En efecto, del cuadro V.18 se desprende que la flexibilidad es más elevada en las pequeñas empresas, para las cuales ésta constituye un fenómeno histórico y estructural, fruto del reducido nivel de complejidad de las tareas, la menor presencia sindical y la mayor discrecionalidad del empresario a la hora de organizar el trabajo. Por este motivo, en un porcentaje muy alto de las empresas de menos de 21 trabajadores no ha variado en los últimos años el número de tareas que llevan a cabo los trabajadores (83% de los casos), ni tampoco el tipo de las mismas (67%).

No se trata, por lo tanto, de la flexibilidad funcional compleja a la que hacíamos referencia más arriba, sino de una flexibilidad simple que refleja exclusivamente la movilidad de la mano de obra en el seno de una organización jerarquizada. Esta idea se confirma también cuando nos percatamos del bajo porcentaje de empresas que asignan a los trabajadores de producción las funciones de mantenimiento de la maquinaria y de control de la calidad (cuadros V.19 y V.20). En este aspecto es muy significativo que en las empresas de más de 49 trabajadores se tienda a encargar dichas funciones a personal especializado, reflejo de la pervivencia en la zona de formas de organización del trabajo tradicionales (de corte taylorista), cuando la dimensión y las condiciones económicas lo permiten (Tomás y Torrejón, 1998b). Por este motivo, la especialización de funciones es mayor aún en las empresas líderes: sólo en el 8% de las mismas el mantenimiento de las máquinas corre a cargo de los trabajadores (frente al 41% del resto de la muestra), porcentaje que se sitúa en el 25% para el control de calidad (38% para el resto).

Cuadro V.19: Encargados del mantenimiento de la maquinaria (% respuestas)*.

| Tamaño empresa (n° trabajadores) | Total | | 1-20 | | 21-49 | | 50 y más | |
|----------------------------------|-------|----|------|----|-------|----|----------|----|
| | E | T | E | T | E | T | E | T |
| Equipo específico de la empresa | 64 | 59 | 38 | 50 | 77 | 52 | 87 | 65 |
| Trabajadores que la manejan | 35 | 23 | 55 | 33 | 23 | 24 | 17 | 21 |
| Técnicos externos a la empresa | 14 | 23 | 3 | 17 | 23 | 29 | 21 | 21 |
| NS/NC | 3 | 4 | 7 | - | - | 9 | - | - |

* Posibilidad de respuestas múltiples.

E= Entrevistas a empresarios / T= Entrevistas a trabajadores.

Fuente: Entrevistas a empresarios y trabajadores.

Cuadro V.20: Encargados del control de calidad (% respuestas)*.

| Tamaño empresa (n° trabajadores) | Total | | 1-20 | | 21-49 | | 50 y más | |
|--------------------------------------|-------|----|------|----|-------|----|----------|----|
| | E | T | E | T | E | T | E | T |
| Personal especializado de la empresa | 38 | 54 | 21 | 33 | 15 | 52 | 71 | 59 |
| Los encargados** | 35 | - | 38 | - | 31 | - | 33 | - |
| Los propios trabajadores | 36 | 41 | 31 | 33 | 61 | 48 | 29 | 38 |
| Está automatizado | 4 | 2 | 3 | - | 8 | - | 4 | 3 |
| Empresas externas | 8 | 2 | 3 | - | 8 | 5 | 12 | - |
| El Instituto Tecnológico** | 20 | - | 14 | - | 8 | - | 33 | - |
| Otros** | 1 | - | 3 | - | - | - | - | - |
| NS/NC | 1 | 9 | 3 | - | - | 9 | - | 10 |

* Posibilidad de respuestas múltiples.

** Esa opción no existía en las entrevistas a los trabajadores.

E= Entrevistas a empresarios / T= Entrevistas a trabajadores.

Fuente: Entrevistas a empresarios y trabajadores.

5.2.2. Participación de los trabajadores en la empresa y política de formación.

El predominio de una organización del trabajo de tipo tradicional también se aprecia al analizar la participación de los trabajadores en los cambios tecnológicos y organizativos, así como en la política de formación. Respecto a lo primero, es perceptible (cuadro V.21) una pobre participación de los trabajadores tanto en el ámbito del proceso de fabricación como en el del producto y en la organización del trabajo. La participación es algo mayor en las empresas más grandes, pero incluso en éstas, salvo excepciones, la organización del trabajo no refleja con claridad la introducción de mecanismos de participación, que propicien una mayor implicación y compromiso por parte de los trabajadores.

Cuadro V.21: participación de los trabajadores en los cambios de la empresa (% respuestas)*.

| | Nº de trabajadores | | | |
|--|--------------------|------|-------|----------|
| | Total | 1-20 | 21-49 | 50 y más |
| EN LOS CAMBIOS DEL PROCESO DE FABRICACIÓN | | | | |
| No hay ninguna participación | 59 | 67 | 48 | 65 |
| Informa a los trabajadores | 18 | 33 | 24 | 10 |
| Discuten los cambios | 14 | -- | 9 | 21 |
| Potencian la aportación de sugerencias | 12 | -- | 14 | 14 |
| Trabajador interesado en sugerir | 21 | -- | 19 | 28 |
| Ns/Nc | 7 | -- | 14 | 3 |
| EN LA INTRODUCCIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS | | | | |
| No hay ninguna participación | 77 | 100 | 76 | 72 |
| Informa a los trabajadores | 4 | -- | 5 | 3 |
| Discuten los cambios | 5 | -- | -- | 10 |
| Potencian la aportación sugerencias | 5 | -- | -- | 10 |
| Trabajador interesado en sugerir | 12 | -- | 14 | 14 |
| Ns/Nc | 12 | -- | 19 | 10 |
| EN LA MEJORA DE LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA | | | | |
| No hay ninguna participación | 55 | 83 | 48 | 55 |
| Informa a los trabajadores | 7 | -- | 5 | 10 |
| Discuten los cambios | 12 | -- | 5 | 21 |
| Potencian la aportación sugerencias | 18 | 17 | 19 | 17 |
| Trabajador interesado en sugerir | 23 | -- | 29 | 24 |
| Ns/Nc | 9 | -- | 14 | 7 |
| EN LOS CAMBIOS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO | | | | |
| No hay ninguna participación | 61 | 83 | 48 | 65 |
| Informa a los trabajadores | 14 | -- | 19 | 14 |
| Discuten los cambios | 11 | 17 | 9 | 10 |
| Potencian la aportación sugerencias | 9 | -- | 14 | 7 |
| Trabajador interesado en sugerir | 14 | -- | 14 | 17 |
| Ns/Nc | 9 | -- | 14 | 7 |

* Posibilidad de respuestas múltiples.

Fuente: Entrevistas a trabajadores.

En una economía crecientemente globalizada, donde es posible acceder a un mercado mundial de capital y tecnología, la cualificación de los recursos humanos se convierte en un factor estratégico a la hora de definir las ventajas competitivas de la industria. Es necesario, por lo tanto, conocer las opiniones de los empresarios y trabajadores al respecto.

Lo primero que llama la atención de las respuestas de las empresas es que el 65% considera adecuada la formación de su plantilla, aunque este porcentaje de satisfacción es menor en las empresas de acabados (58%), en las de más de 49 trabajadores (50%) y en las que han introducido de manera muy importante tecnologías más avanzadas (59%). La razón de que estas empresas aprecien algo más la necesidad de la formación de sus traba-

jadores, y que por lo tanto se encuentren menos satisfechas, está relacionada con las mayores exigencias en cualificación que sus crecientes compromisos y competencias requieren.

Son también las empresas del subsector de acabados y las de más de 49 trabajadores las que en mayor medida reconocen que para la realización de las tareas más habituales hace falta cierto nivel de educación (EGB o FP) y la organización de cursos de formación específica. Tal percepción es mucho menos evidente en el resto de la muestra (cuadro V.22)¹⁶ En general, la formación tiene un papel menor en la cualificación de la mano de obra al ser adquirida, en la mayoría de las empresas (88%), estrictamente en el puesto de trabajo.

Cuadro V.22: Cualificación necesaria para realizar las tareas más habituales en la empresa (%)*.

| | Cierto nivel de educación (EGB, FP) | Cursos de formación específica | En el puesto de trabajo | NS/NC |
|-----------------------|-------------------------------------|--------------------------------|-------------------------|-------|
| TOTAL | 36 | 20 | 88 | 1 |
| SUBSECTOR: | | | | |
| Hilatura | 8 | - | 100 | - |
| Tejeduría | 40 | 24 | 90 | 2 |
| Acabados | 50 | 25 | 67 | - |
| TAMAÑO EMPRESA: | | | | |
| 1-20 trabajadores | 24 | 14 | 86 | 3 |
| 21-49 trabajadores | 23 | - | 100 | - |
| 50 y más trabajadores | 58 | 37 | 83 | - |

* Posibilidad de respuestas múltiples.

Fuente: Entrevistas a empresarios.

El hecho de que la cualificación de los trabajadores se adquiera básicamente por la experiencia es un fenómeno histórico en la zona de AC-VA, habiendo contribuido a la acumulación de un importante fondo de conocimientos que se transmite de generación en generación. Sin embargo, en una situación como la actual de acelerado cambio técnico y aumento de la competencia, la formación general de los trabajadores y su reciclaje continuo, a través de la organización de cursos específicos, es cada vez más importante, sobre todo si se pretende una organización del trabajo más flexible y participativa que potencie la creatividad y una capacidad de adaptación permanente. De esta forma se facilitaría tanto una mayor capacidad de asimilación de nuevos procedimientos, como la ampliación de las funciones a tareas tradicionalmente consideradas indirectas y la implicación del trabajador en el proceso de producción (aportando sugerencias que mejoren los procesos, los productos y la organización). Pero, como hemos reiterado, el estímulo para la formación y la implicación se ve limitado por la aplicación de sistemas de organización del trabajo tradicionales.

¹⁶ La escasa importancia atribuida a la formación reglada tiene relación también con la obsolescencia de los programas y equipos de los centros de formación, así como con la desconexión que se produce entre los estamentos formativos y el mundo productivo (así lo destacan los testigos privilegiados entrevistados).

5.2.3. La flexibilidad numérica.

Son las horas extraordinarias y la contratación temporal los principales mecanismos utilizados por las empresas de la zona para llevar a cabo los ajustes en la cantidad de empleo que precisan (*flexibilidad numérica*). Respecto a las primeras, el 75% de los trabajadores entrevistados dicen que en su empresa se realizan (el 48% con carácter habitual y el 27% estacionalmente). Además, las horas extras se convierten también en el principal recurso para afrontar los altibajos en la producción, como reconocen el 66% de los trabajadores y el 30% de los empresarios entrevistados, quedando reducidos a una posición puramente testimonial otros mecanismos de flexibilización de la jornada.

La circunstancia de que casi en la mitad de los casos se indique que las horas extras tienen un carácter habitual pone de relieve que se trata de un fenómeno estructural y generalizado, no justificado por motivos puramente coyunturales (para atender a los aumentos repentinos de la demanda). En la misma dirección apunta el hecho de que ninguna de las empresas que afirman no realizar horas extras (14% de la muestra de los trabajadores) haya aumentado su plantilla, por lo que parece más el resultado de falta de trabajo que la utilización de otras fórmulas alternativas de flexibilidad horaria.

La explicación de este comportamiento cabe buscarla básicamente en el ámbito de las relaciones laborales y de la organización del trabajo. Los empresarios buscarían la posición de poder y control que deriva de la negociación individualizada de las horas extras con cada trabajador, frente a la negociación con los comités de empresa y los sindicatos que implican otros mecanismos de flexibilidad de la jornada (Torrejón, 1997).

Por otro lado, según el 80% de los directivos empresariales y el 71% de los trabajadores, la contratación temporal ha sido la vía principalmente utilizada para atender a las necesidades de mano de obra. Si a ello se añade la práctica de sucesivas renovaciones de los contratos temporales o de sustitución de unos trabajadores temporales por otros¹⁷, se explica que el porcentaje de trabajadores temporales haya aumentado en la mayoría de los casos durante los últimos años¹⁸, así como los elevados índices de temporalidad alcanzados en las empresas del sector (cuadro V.23).

¹⁷ Sólo el 27% de los trabajadores manifiestan que en su empresa los contratos temporales acaban convirtiéndose en fijos; el 44% según las respuestas de los empresarios.

¹⁸ En el 57% de las entrevistas a los trabajadores se señala que ha aumentado la temporalidad; en el 32% en las respuestas de los empresarios.

Cuadro V.23: Estratos de temporalidad, definidos como porcentaje de trabajadores temporales sobre el total de la plantilla.

| | 0-10% | | 11-25% | | 26-50% | | más 50% | | NS/NC | |
|----------------------------|-------|----|--------|----|--------|----|---------|----|-------|----|
| | T | E | T | E | T | E | T | E | T | E |
| TOTAL | 43 | 42 | 27 | 23 | 25 | 20 | 4 | 12 | 2 | 3 |
| SUBSECTORES | | | | | | | | | | |
| Hilatura | 36 | 50 | 36 | - | 21 | 17 | 7 | 25 | - | 9 |
| Tejeduría | 44 | 38 | 20 | 26 | 28 | 24 | 4 | 9 | 4 | 2 |
| Acabados | 47 | 50 | 29 | 33 | 23 | 8 | - | 8 | - | - |
| Nº TRABAJADORES | | | | | | | | | | |
| 1-20 | 50 | 45 | 33 | 21 | 17 | 21 | - | 10 | - | 3 |
| 21-49 | 38 | 23 | 33 | 38 | 19 | 15 | 9 | 23 | - | - |
| 50 y más | 45 | 50 | 21 | 17 | 31 | 21 | - | 8 | 3 | 4 |
| TECNOLOGÍA | | | | | | | | | | |
| Poca/Ninguna | 44 | 12 | 39 | 37 | 11 | 25 | 6 | 12 | - | 13 |
| Bastante | 50 | 50 | 10 | 22 | 35 | 17 | 5 | 11 | - | - |
| Mucha | 31 | 46 | 37 | 18 | 25 | 20 | - | 13 | 6 | 3 |
| EVOLUCIÓN PLANTILLA | | | | | | | | | | |
| Aumentado | 31 | 32 | 23 | 20 | 38 | 36 | 8 | 12 | - | - |
| Disminuido | 44 | 50 | 33 | 17 | 18 | 12 | - | 12 | 4 | 8 |
| No ha variado | 50 | 47 | 21 | 35 | 21 | 6 | 7 | 12 | - | - |

T= Entrevistas a trabajadores / E= Entrevistas a empresarios.

Fuente: Entrevistas a los trabajadores y a los empresarios.

En los datos del cuadro V.23 no se observa una pauta clara de distribución de las mayores tasas de temporalidad en cuanto a subsectores, tamaño o grado de innovación tecnológica, pero sí en cuanto a la evolución de la plantilla, ya que son las empresas que más han crecido las que presentan mayores índices de temporalidad. Lo que no es más que el reflejo de que la contratación temporal ha sido un fenómeno generalizado en los últimos años, de forma que las empresas que han aumentado su nivel de empleo lo han hecho optando por esa forma de contratación.

Esto se ha visto facilitado por la existencia en la zona de un importante excedente de mano de obra procedente del propio sector, que posee conocimientos prácticos suficientes para llevar a cabo las tareas productivas más habituales. De hecho, sólo el 8% de los empresarios considera como un problema la menor cualificación de los trabajadores temporales. Pero dicho fenómeno también responde a una percepción empresarial que no valora suficientemente la cualificación, la polivalencia y el compromiso de los trabajadores. Así lo evidencia, por ejemplo, el que se atribuya una mayor relevancia a la menor conflictividad de los trabajadores temporales (destacado en el 26% de las entrevistas) que a los problemas de cualificación. De este modo, la utilización de la contratación temporal como mecanismo de control y disciplina de la mano de obra, de flexibilidad numérica y de reducción del coste laboral, aparece como objetivo preponderante frente al de la flexibilidad funcional compleja.

5.3. MODELOS DE GERENCIA EMPRESARIAL.

La calidad de la gestión empresarial resulta un factor de primordial importancia a la hora de explicar las potencialidades de un territorio productivo. En este apartado analizamos la gestión financiera, la estrategia de utilización de servicios externos y la cultura empresarial dominante en las empresas textiles de AC-VA, lo que nos permitirá establecer algunas pautas de evolución empresarial durante la última década.

5.3.1. Financiación.

Las empresas textiles de AC-VA tienen, según los conocedores del sector, una importante preocupación por la modernización de sus instalaciones productivas. Sin embargo, en muchos casos la débil capitalización de las empresas es un obstáculo fundamental para realizar nuevas inversiones. De ahí que resulte interesante conocer las formas de financiación de los proyectos de inversión utilizadas desde 1985. A este respecto, la forma más utilizada es la autofinanciación (citada por el 74% de los directivos entrevistados). Existe una clara correlación entre esta forma de financiación y el dinamismo empresarial, como lo muestra el hecho de que este porcentaje sea superior en las firmas que han aumentado plantilla (88%) y en las que hemos definido como líderes (92%). Las aportaciones de capital sólo son indicadas por el 14% de las empresas, lo que contrasta con el 26% de empresas de la muestra creadas legalmente después de 1986. Este hecho sugiere que en muchas de estas empresas se ha producido un simple cambio de denominación social, sin alteraciones en su capital.

El recurso a la financiación externa se centra, en primer lugar, en el crédito bancario (señalado por el 53% de las empresas), con mayor peso en el subsector de acabados (67%). Respecto a los plazos de concesión, dominan ligeramente los préstamos a medio plazo (6 meses a 3 años) seguidos por los de corto plazo. Los créditos a largo plazo sólo son citados por el 15% de las empresas, siendo más utilizados por las empresas de acabados (42%) que se enfrentan a proyectos de inversión de elevada cuantía. Una forma alternativa más popular de financiar los bienes de equipo parece ser el leasing, citado por el 48.5% de las empresas.

Finalmente, el 27% de las empresas han obtenido subvenciones públicas. Por subsectores, las empresas de acabados son las más beneficiadas (lo citan un 50%), lo que parece coherente con sus mayores necesidades de capital para afrontar nuevas inversiones. Analizando con más detalle los datos se descubre que el tamaño de las empresas no es una variable relevante, con la excepción de las microempresas (únicamente el 10.5% de éstas ha obtenido financiación pública). Parece más importante el talante del equipo directivo de la empresa, como así lo evidencia el hecho de que el 50% de las empresas consideradas líderes hayan accedido a subvenciones públicas frente al 37.5% para las empresas de más de 50 trabajadores. En otras palabras, frente a la visión convencional de que son las grandes empresas las que obtienen las ayudas públicas, parece observarse que si bien el tamaño tiene una cierta influencia, lo realmente determinante es la cultura empresarial, el grado de receptividad de las empresas a las iniciativas públicas.

Respecto a los problemas que plantean a las empresas la actuación de las entidades financieras con las que trabajan, la respuesta dominante es que no existe ningún problema significativo (citado por el 51.5% de las empresas), siendo este porcentaje superior en las

empresas más dinámicas. En efecto, la escasa relevancia de los problemas financieros está correlacionada a su vez con las empresas que han aumentado plantilla en los últimos años (el 72% no señalan ningún problema) y en las que la incorporación de nueva tecnología ha tenido mucha importancia (61.5%), lo que muestra claramente la existencia en la zona de un conjunto de empresas líderes que muestran un círculo virtuoso entre autofinanciación, inversión en nueva tecnología y aumento del número de trabajadores empleados. Sin embargo, en esta cuestión existen claras diferencias por subsectores: mientras en las empresas de tejeduría no parecen existir problemas significativos (62%), en los otros dos sectores, mucho más intensivos en capital, este porcentaje es en ambos casos de sólo un 33%. Entrando en los problemas destacados, un tercio de las empresas de la muestra resaltan la existencia de tipos de interés muy elevados (a pesar de la disminución registrada desde el verano de 1993) y la exigencia de avales y garantías reales para poder obtener créditos, mencionado especialmente por las empresas de acabados (50%).

5.3.2. Utilización de los servicios externos.

Los principales servicios externos contratados por las empresas textiles son el asesoramiento fiscal y laboral (citados por el 92% y 76% de las empresas, respectivamente), realizados normalmente a través de gestorías. La asesoría y gestión contable es señalada por el 21% de las empresas, siendo su importancia superior en las empresas más pequeñas que no pueden pagarse servicios de contabilidad propios.

La utilización de otros servicios más sofisticados es, sin embargo, mucho menor. Tan sólo el 23% de las empresas afirma haber contratado asesoramiento en organización de la producción, destacando el mayor porcentaje de las empresas líderes (50%). La asesoría financiera es citada por el 18% de las empresas, mientras el recurso a empresas del terciario avanzado especializadas en la esfera comercial es muy reducido: sólo el 15% de las empresas tiene asesoramiento externo en los campos de publicidad y promoción y únicamente el 9% ha contado con asesoramiento en comercio internacional, aunque estos porcentajes son más elevados en las empresas de tejeduría, especialmente las de mayor dimensión. El asesoramiento en cuestiones de ingeniería general es señalado por el 11% de las empresas, siendo su porcentaje mucho más elevado en la VA (21%) que en el AC (3%). Finalmente, el asesoramiento en técnicas de control medioambiental es citado únicamente por el 9% de las empresas, siendo este porcentaje más alto en las empresas de acabados (25%), que son las potencialmente más contaminantes.

Las empresas más dinámicas tienden a ser más extrovertidas, buscando en el exterior asesoramiento, cooperación e intercambio de ideas. Esto es lo que parecen apuntar los mayores porcentajes de cooperación con otras empresas y el recurso más frecuente al asesoramiento externo de consultoras especializadas en organización de la producción. En nuestro caso, además, esto último indica una gestión mucho mejor informada de las empresas líderes, al tratarse de servicios no disponibles normalmente en el interior de las empresas.

En cuanto a la evolución de la demanda de estos servicios, hay un 41% de empresas que afirman que han aumentado, siendo el porcentaje superior en las empresas de más de 50 trabajadores. Las razones del aumento son atribuidas principalmente a la búsqueda de un servicio de mayor calidad, dada la creciente complejidad de esas funciones especializadas. Por contra, un 6% de empresas ha disminuido su recurso a estas actividades exter-

nas y un mayoritario 53% no considera que se hayan producido variaciones sustanciales desde 1985. Por tanto, en términos netos, sólo un 35% de las empresas ha seguido una estrategia de descentralización de ciertas funciones o de búsqueda de asesoramiento especializado externo.

5.3.3. Cultura empresarial dominante.

Una de las hipótesis básicas a lo largo de esta investigación es que el grado de madurez, cualificación y aprendizaje empresarial acumulado afectan decisivamente la capacidad de adaptación de las empresas. A este respecto, resulta especialmente relevante analizar tres grandes tipos de variables. En primer lugar, el tiempo de las historias empresariales, que refleja la experiencia acumulada por las empresas a lo largo de su trayectoria. En segundo término, la formación de los empresarios, que contribuye decisivamente a definir la visión, capacidad gerencial y adaptabilidad del equipo directivo. Finalmente, la entidad de las empresas, definida por la complejidad y la jerarquía de funciones a las que se enfrenta la dirección de la empresa, influyendo, por tanto, en su aprendizaje y concepción empresarial. Veamos cada una de ellas en función de las respuestas obtenidas de las empresas.

Si analizamos, en primer lugar, el año de creación de las empresas podemos comprobar que existen importantes diferencias por comarcas (ver cuadro V.24): mientras la mayoría relativa de las empresas de la VA fueron creadas antes de 1960 (un 41%), en la comarca de AC sólo sobreviven de este período el 8%. En esta última comarca el mayor dinamismo en la creación de empresas existente en la actualidad se dio en el período desarrollista de 1960-75, con un 35% de empresas creadas, destacando la constitución durante esta época de la mayor parte de empresas de acabados de la muestra (58%). Las empresas más antiguas son las que tienen mayor número de trabajadores y, en el caso de las anteriores a 1960, las que han disminuido plantilla en los últimos años. Tras el bache del período de crisis de 1976-85 (sólo un 18% de las empresas de la muestra se crean en este período) la incorporación a la CEE ha traído aparejada una nueva época de auge, habiendo sido creadas un 26% de las empresas entrevistadas, destacando el subsector de hilaturas (42%), precisamente el sector en el que se han detectado mayor dificultades. Este último dato sugiere que se han dado bastantes casos de simple cambio de denominación social o régimen jurídico, lo que se ve confirmado por el hecho de que el 50% de las empresas entrevistadas procede de una empresa existente anteriormente.

Cuadro V.24: Año de creación de las empresas (%)

| | TOTAL | Comarca | | Nº trabajadores | | |
|---------------------------------|-------|---------|----|-----------------|-------|-----|
| | | AC | VA | 1-20 | 21-49 | 50+ |
| Antes de 1960 | 23 | 8 | 41 | 14 | 8 | 42 |
| 1960-75 | 32 | 35 | 28 | 17 | 46 | 42 |
| 1976-85 | 18 | 24 | 10 | 31 | 15 | 4 |
| 1986-94 | 26 | 30 | 21 | 38 | 31 | 8 |
| Procede de una empresa anterior | 50 | 51 | 48 | 59 | 38.5 | 46 |

Fuente: Entrevistas a empresarios.

La formación de los empresarios es mayoritariamente práctica (70% de respuestas) frente a la teórica (41%)¹⁹, siendo el porcentaje de respuestas similar por comarcas y subsectores. La falta de formación gerencial de algunos empresarios, cuyos puntos fuertes suelen ser el conocimiento del proceso de fabricación y/o la comercialización, puede crear importantes problemas de gestión. Por ejemplo, muchas empresas no calculan correctamente sus costes de fabricación, no tienen una gestión de tesorería adecuada y tienen problemas para interpretar adecuadamente (y derivar estrategias de esa interpretación) la cuenta de pérdidas y ganancias o el balance de situación.

En un 39% de los casos el empresario procede de una familia de empresarios del sector, siendo este porcentaje mucho más elevado en la VA (ver cuadro V.25) . Por otra parte, un 32% de los empresarios han sido antiguos trabajadores del sector textil, siendo en este caso mucho más elevado el porcentaje en el AC. Por tanto, este es un rasgo que puede contribuir a marcar diferencias de cultura empresarial entre la comarca del AC y la VA, en la medida en que en esta última la mayor tradición empresarial familiar haya conferido una experiencia acumulada a los actuales gerentes más significativa. A su vez, la existencia, sobre todo en el AC, de una estructura social con una elevada propensión a la movilidad permite que exista un flujo permanente de nuevos empresarios y especialistas pre-

Cuadro V.25: Procedencia del empresario (en porcentaje sobre el total)

| | TOTAL | A-C | V-A | H | T | A |
|---|-------|-----|-----|----|----|----|
| Familia empresarios textil | 39 | 24 | 59 | 25 | 43 | 42 |
| Antiguo trabajador textil | 32 | 43 | 17 | 58 | 24 | 33 |
| Empresario o familia empresarios de otro sector | 7.5 | 5 | 10 | 8 | 10 | 0 |
| NS/NC | 21 | 27 | 14 | 8 | 24 | 25 |

Fuente: Entrevistas a empresarios

¹⁹ En esta pregunta aunque se pedía el tipo de formación predominante, algunos empresarios han marcado ambas respuestas (práctica y teórica), lo que explica que la suma de porcentajes sea superior a 100.

viamente empleados como trabajadores asalariados. En cambio, sólo un 7.5% de los empresarios o sus familias procedían de otro sector productivo, lo que muestra claramente la cultura empresarial textil dominante en el área de estudio.

La mayoría de empresas de la zona son de propiedad familiar, con un fuerte sentido de pertenencia e identidad local. Estas características hacen que exista una concepción patrimonialista de las empresas, provocando que los ciclos de vida de la familia tengan una gran influencia. Históricamente, los procesos de cambio generacional han sido, en general, perjudiciales para las empresas. Los hijos de los empresarios no estaban motivados como los padres y solían buscar alternativas profesionales fuera del área, dada la falta de prestigio y el riesgo que conlleva la ocupación en el sector. Este es un aspecto que, sin embargo, parece haber cambiado en los últimos años, como así lo atestiguan varios casos de estudio realizados en el trabajo de campo, donde se observa la incorporación de una nueva generación de empresarios con estudios superiores, fenómeno habitual en las empresas europeas. Esta evolución es el resultado de factores como la revalorización de la función empresarial en España durante la última década y el auge de los estudios empresariales (diplomaturas, licenciaturas y masters).

Si pasamos a estudiar, finalmente, la complejidad y relaciones existentes en los equipos directivos de las empresas, nos encontramos con que en un 27% de las empresas sólo existe un gerente como cargo directivo, siendo este porcentaje superior, lógicamente, en las empresas de menor dimensión (41% de las empresas con menos de 21 trabajadores). En coherencia con una dirección personalizada en el propietario, son normales las relaciones paternalistas antes mencionadas. La concentración de funciones en una sola persona y una concepción tradicional de la empresa dificultan, junto a la propia escasez de recursos disponibles, un adecuado aprovechamiento del potencial de cambio inducido por la innovación tecnológica, el reto de la calidad y la globalización de los mercados.

Del resto de empresas que contestan y cuentan con varios cargos directivos (un 68% de la muestra), el 87% dice que hay reuniones de todos los cargos directivos con cierta periodicidad, mientras el 40% afirma que cada responsable de las principales áreas se relaciona directa e independientemente con el gerente. Se puede concluir, por tanto, que existe cierta comunicación entre los principales cargos directivos de las empresas, facilitada por la pequeña dimensión de éstas. Sin embargo, la colaboración activa entre el responsable de producción y otros departamentos²⁰ es destacada sólo por el 38% de las empresas con más de un cargo directivo, siendo estos intercambios más frecuentes con el departamento de ventas (33%), compras (29%), control de calidad (27%) y, en menor medida, diseño (18%).

Las relaciones continuas entre los departamentos no pueden minusvalorarse. Una comunicación fluida entre el departamento de producción y los departamentos comercial y de diseño permite una mayor integración entre las actividades de producción, distribución y diseño. Esto facilita las innovaciones de producto adaptadas a unas condiciones de mercado rápidamente cambiantes y la realización de pedidos pequeños a la medida de las necesidades de los clientes. En definitiva, se trata de una cultura donde se valoran más los flujos de información horizontal, la atmósfera cooperativa basada en relaciones informales y una actitud abierta a los cambios.

²⁰ Hay que destacar que las respuestas específicas a este último apartado fueron realizadas siempre a iniciativa del entrevistador (sugiriendo las respuestas) y en la fase final de la entrevista, cuando ya existía cansancio por parte de los empresarios, lo que hace que haya que tomar estos datos con cautela.

5.4. ORGANIZACIÓN Y TRAYECTORIAS EMPRESARIALES.

Si comparamos las respuestas de toda esta sección con las de las empresas definidas como líderes (ver cuadro V.26) se comprueba que la principal diferencia existente en los aspectos de cultura y gestión empresarial es la mayor apertura de las empresas líderes, tanto externa (en forma de asesoramiento de terceras empresas y cooperación con otras firmas) como interna (mayor comunicación entre producción y ventas). Respecto a la valoración de los recursos humanos, es significativo que el 92% de las empresas líderes han seguido una política de transformación de contratos temporales en fijos frente a sólo el 33% del resto de la muestra. Sin embargo, hay que matizar estos datos teniendo en cuenta que las líderes han aumentado su plantilla en una proporción muy superior al resto y que, debido a su mayor tamaño, tienen una mayor presencia sindical, lo que dificulta las prácticas de renovación de contratos temporales. También parece evidenciarse una mayor sensibilidad de las líderes por la formación de los trabajadores, siendo más conscientes de las carencias existentes en este campo, aunque las diferencias en este apartado son muy pequeñas: la valoración de la formación de sus trabajadores es considerada adecuada sólo por el 58% de las líderes frente a un 67% del resto de empresas.

Cuadro V.26: Diferencias en estrategias empresariales entre empresas líderes y el resto de la muestra
(en porcentaje de respuestas)

| | Líderes | Resto muestra | Líderes-Resto |
|---|---------|---------------|---------------|
| Renovación contrato temporal haciéndolo fijo | 92 | 33 | 58 |
| Asesoramiento externo en organización de producción | 50 | 17 | 33 |
| Cooperación con otras empresas | 50 | 17 | 33 |
| Responsable producción colabora con el de ventas | 50 | 17 | 33 |
| Financiación inversión con subvenciones públicas | 50 | 22 | 28 |
| Financiación inversión con recursos propios | 92 | 70 | 21 |
| La formación de la plantilla es adecuada | 58 | 67 | -8 |

Fuente: Entrevistas a empresarios.

6. EL SISTEMA DE REDES EMPRESARIALES

6.1. DIVISIÓN SOCIAL DEL TRABAJO Y SUBCONTRATACIÓN.

La zona textil de AC-VA está constituida por una importante aglomeración de empresas pequeñas, con un alto grado de división del trabajo y una amplia gama de relaciones entre ellas. La creciente división interempresarial del trabajo es producto de la necesidad de adaptación a las nuevas coordenadas mercadológicas y organizativas, fenómeno facilitado por las características técnicas del proceso de producción textil. Una demanda cada vez más diferenciada, pedidos más pequeños y frecuentes, la necesidad de pronta entrega que ello conlleva y una mayor interacción creativa con el cliente, han hecho de la producción flexible una exigencia. En el caso que nos ocupa la respuesta se ha concretado en la segmentación del proceso productivo y el establecimiento de relaciones de subcontratación. Se entiende así la práctica inexistencia en la zona de empresas que integren todas las fases de producción textil (hilatura, tejeduría y acabados), siendo lo más habitual la especialización en una de esas fases o en una parte de ellas (Tomás et al., 1997).

Las empresas de tejeduría son las que protagonizan el proceso más significativo de división del trabajo. Por un lado, el acabado del producto (tinte y estampación) se lleva a cabo en empresas especializadas en esta actividad, que son, por lo general, las de mayor dimensión del sector textil y las más intensivas en capital y conocimientos técnicos. Por otro lado, descentralizan parte de su actividad específica, que subcontratan a empresas normalmente más pequeñas y a los *drapaires*²¹.

El 26% de las empresas entrevistadas de tejeduría subcontratan a terceros entre el 5% y el 25% de su producción y el 11% más del 25%²². Se trata fundamentalmente de empresas de más de 20 trabajadores, ya que las más pequeñas y los *drapaires* constituyen el núcleo básico de las que trabajan para terceros (el 21% de las de menos de 10 trabajadores venden más del 50% de su producción a otras empresas). En los subsectores de hilatura y acabados la importancia de la subcontratación es mucho menor (cuadro V.27).

²¹ Así se denomina en la zona al agente subcontratista típico. Se trata de un trabajador autónomo que teje por encargo para otras empresas.

²² El hecho de que la contratación del acabado del producto sea una práctica normal induce a pensar que algunas empresas lo hayan considerado como subcontratación mientras que otras no, habiéndose referido estas últimas sólo a la subcontratación de capacidad productiva.

Cuadro V.27: Importancia de la subcontratación (%).

| | % de subcontratación sobre la producción anual | | | | |
|-----------------------------------|--|--------|---------|---------|-------|
| | Menos 5% | 5%-25% | 26%-50% | Más 50% | Ns/Nc |
| TOTAL | 61 | 20 | 9 | 3 | 8 |
| SUBSECTOR: | | | | | |
| Hilatura | 83 | 8 | 8 | - | - |
| Tejeduría | 50 | 26 | 9 | 2 | 12 |
| Acabados | 75 | 8 | 8 | 8 | - |
| TAMAÑO EMPRESA (nº trabajadores): | | | | | |
| 1-10 | 74 | 5 | 5 | 10 | 5 |
| 11-20 | 60 | 10 | 10 | - | 20 |
| 21-49 | 54 | 23 | 15 | - | 8 |
| 50 y más | 54 | 33 | 8 | - | 4 |

Fuente: Entrevistas a empresarios.

La subcontratación se realiza básicamente con empresas del propio territorio (el 86% de los subcontratistas más habituales son de la zona), lo que refleja el carácter territorial del proceso de división del trabajo. Por otro lado, los agentes a los que se subcontrata suelen ser mayoritariamente empresas más pequeñas que la subcontratante (citado por el 62%), seguido de las empresas de igual tamaño (33%) y de otras empresas más grandes y de los trabajadores autónomos (ambos con el 24%). La subcontratación a empresas de mayor tamaño procede en exclusiva del subsector de tejeduría, estando esto vinculado a la realización de labores de acabado en empresas especializadas.

En general, las fases del proceso de producción que son objeto de subcontratación son las muy especializadas, que exigen maquinaria y conocimientos técnicos específicos (mencionadas por el 57% de las empresas), las finales (acabados) y las intensivas en mano de obra (citadas por el 48% de las empresas en ambos casos). Es en tejeduría donde con mayor intensidad se subcontratan las operaciones muy especializadas (62% de las empresas) y las fases finales (50%), teniendo que ver ambos fenómenos con la subcontratación al subsector de acabados. Pero también destacan las empresas de tejeduría por la subcontratación de las fases más intensivas en trabajo (50% de las respuestas), hecho que guarda relación con la subcontratación de capacidad, buscando los menores costes laborales de los subcontratistas (empresas más pequeñas, *drapaires* y trabajadores a domicilio).

Por otra parte, observamos que en el sector textil de las comarcas de AC-VA el fenómeno de la subcontratación no sólo alcanza una dimensión importante, sino que también muestra una tendencia ascendente, como se deduce del hecho de que en los últimos años en el 26% de las empresas (fundamentalmente del subsector de tejeduría, 33%) ha aumentado el peso de la subcontratación, mientras que sólo ha disminuido en el 9% de los casos. Las protagonistas de dicha expansión son especialmente las empresas de mayor tamaño (33% de las de más de 49 trabajadores).

Las razones que explican, según los propios empresarios, esta tendencia a la subcontratación son diversas. En primer lugar, el 67% aducen motivos técnicos, que propician una creciente especialización debida al aumento en complejidad y en escala de ciertas operaciones (acabados). La búsqueda de una mayor capacidad de adaptación al mercado constituye la segunda razón más citada. En este último caso, ya sea para atender a aumentos coyunturales de la demanda (52%) o para incrementar la flexibilidad productiva (52%). La reducción de costes, apelando a los menores salarios de los subcontratistas y a la posibilidad de presionar sobre sus precios, es otra importante razón (48%). Pero también existen otras causas relacionadas con la planificación empresarial, como la desconcentración de la producción (24%). En cambio, la reducción de plantilla, la disminución de riesgos y la minimización de stocks sólo son citados por el 9% de las empresas. Esta pluralidad de causas refleja la diversidad de trayectorias empresariales y estructuras de red existentes en el territorio, lo cual será analizado en el apartado que sigue.

6.2. CARACTERÍSTICAS DE LAS REDES EMPRESARIALES.

El hecho de que la división del trabajo y las transacciones se lleven a cabo de forma recurrente entre los mismos agentes y presenten un alto grado de estabilidad es lo que caracteriza la existencia de redes empresariales. Esto es lo que sucede en el caso que nos ocupa, donde más del 90% de las empresas mantienen relaciones estables con sus subcontratistas y algo muy parecido se da con proveedores y empresas de servicios.

Sin embargo, también es muy amplia la diversidad de formas organizativas que adoptan tales redes. La consideración de distintas variables, como *los derechos de propiedad, el tipo de coordinación productiva y las relaciones de poder*, permite establecer una tipología de las redes existentes en la zona (Tomás et al., 1997). Si partimos, en principio, de las dos primeras variables, encontramos los siguientes modelos de red:

1. GRUPOS EMPRESARIALES. El núcleo que gestiona el grueso de las transacciones internas de la red lo constituye un grupo empresarial. Una familia o grupo de accionistas controlan varias empresas del mismo sector especializadas en distintas fases del proceso productivo, o en las mismas fases con productos y nichos de mercado diferentes. Aunque jurídicamente son independientes, estratégica, gerencial y productivamente el grupo constituye una realidad integrada. Su frecuencia es significativa ya que el 26% de las empresas entrevistadas poseía conexiones de esta naturaleza. Su correlación con el tamaño es también pronunciada, pues el 42% de las empresas con más de 50 trabajadores pertenecían a algún grupo textil.

No son razones estrictamente económicas las que subyacen a la constitución de tales grupos. Las actitudes y creencias empresariales, avaladas en la historia reciente de la zona, han influido en ello. En este sentido, los problemas que atravesaron las empresas de gran dimensión en la comarca del Alcoià-Comtat durante la crisis de finales de los setenta y primeros ochenta (con la desaparición de gran parte de ellas) han marcado a muchos empresarios, orientándolos a la creación de unidades más pequeñas y la formación de grupos. Por otra parte, también se explica por la adaptación al marco institucional, mediante la búsqueda, al amparo de la legislación vigente, de una mayor dilución del riesgo y la fle-

xibilidad del capital (facilitando su movilidad de acuerdo con la coyuntura del grupo), así como por las ventajas que para el control y ajuste de la mano de obra tienen las empresas de menor tamaño.

2. REDES EMPRESARIALES CUYO PRINCIPAL CRITERIO REGULADOR ES EL PRECIO. El 24% de las empresas de la muestra que subcontratan mencionan al precio como principal criterio de selección de los subcontratistas y un porcentaje aún mayor (44%) lo hace con los proveedores. Se trata, pues, de empresas productoras y organizadoras de red que priorizan el coste como factor de competitividad y hacen de las redes mecanismos amortiguadores de las presiones del mercado.

3. REDES EMPRESARIALES BASADAS EN LA COORDINACIÓN ESTRATÉGICA. Los criterios reguladores son la calidad y, en menor medida, la rapidez en el servicio. Las transacciones interempresariales se extienden, en coherencia con una estrategia más creativa de la empresa organizadora, a la coordinación de prácticas de gestión e innovación tecno-organizativa. Se trata de empresas productoras capaces de establecer un diálogo técnico y un intercambio de experiencias con los otros componentes de la red. Un 62% de las empresas que subcontratan asesoran a sus subcontratistas en materia técnica y control de calidad y un 57% discuten y desarrollan conjuntamente con ellos algunos aspectos relacionados con cambios técnicos, organizativos y de producto.

4. REDES ORGANIZADAS POR EMPRESAS COMERCIALES. Mientras que en los dos casos anteriores los organizadores de red eran empresas productoras, en éste se trata de simples comercializadoras. En algunos aspectos las transacciones no difieren de los tipos precedentes. Sin embargo, la ausencia de compromiso con la producción les impide una comunicación tan amplia (mediante la transferencia de conocimientos sobre producción y organización) como la que es posible entre empresas productoras, haciendo de ellas débiles difusoras de innovaciones. La actitud más especulativa y el escaso inmovilizado de las empresas comercializadoras confieren a estas redes una menor estabilidad y continuidad. El hecho de que algunas empresas de producción puedan derivar hacia la estricta comercialización no deja, pues, de ser preocupante.

La introducción de una tercera variable, *las relaciones de poder y el grado de autonomía de las partes*, permite diferenciar otros modelos de redes adicionales. Así, el grado de apertura de la red (indicador de la dependencia de los subcontratistas) ofrece un doble perfil:

a) REDES CERRADAS O EN FORMA DE ÁRBOL. Los subcontratistas trabajan en exclusiva para la empresa organizadora de la red, lo que supone una importante subordinación y vulnerabilidad respecto a ella, así como una limitación de los flujos de información procedentes del exterior de la red. El fenómeno tiene un peso relativamente reducido en nuestro caso, ya que sólo el 24% de las empresas que subcontratan dicen tener subcontratistas en exclusiva.

b) REDES ABIERTAS O FORMANDO MATORRAL. Se trata de redes en las que los subcontratistas trabajan para distintos organizadores, lo que permite trabar unas redes con otras dentro del mismo territorio. En este caso, no sólo la subordinación y vulnerabilidad de subcontratistas se ven considerablemente reducidas, sino que la apertura de la red amplía los flujos de información procedentes del exterior, al tiempo que permite a las organizaciones que las componen beneficiarse de un aprendizaje más diversificado. El 67% de las empresas de la muestra que subcontratan lo hacen con subcontratistas que no trabajan en exclusiva para ellas.

Si consideramos que el carácter cerrado de una red es un claro indicador de dominación del organizador sobre su anillo, es evidente que las *redes nucleo-anillo* con empresa líder o dominante existen. Si, al mismo tiempo, se asume que la diferencia de tamaño es un indicador de relación de dominación, y se tiene presente que en el 62% de los casos estudiados los subcontratistas suelen ser empresas más pequeñas que las organizadoras (igual que sucede en el caso los *drapaires*), también es lógico inferir que la asimetría es la norma dentro de las redes. Hecho este que se ve reforzado por el mayor acceso a las innovaciones y al mercado de productos finales por parte de las empresas núcleo.

Existe, sin embargo, una interesante particularidad en las redes de AC-VA que impide que podamos hablar de casos puros a este nivel. Se trata del hecho de que el tamaño y potencia económica de las empresas de tinte y estampación (subcontratistas del acabado del producto) es con frecuencia superior al de las empresas de tejeduría (el 37% subcontratan con empresas de igual tamaño y el 31% a empresas más grandes), que constituyen normalmente el núcleo de la red. También suele ser muy distinta la relación de dependencia de las pequeñas empresas conectadas al mercado final (aunque parte de su producción sea para otras empresas) que la de los *drapaires* y trabajadores a domicilio (éstos normalmente proyectados a labores de confección), cuya subordinación productiva a la empresa organizadora es total. De lo que se infiere que lo predominante son estructuras heterogéneas de red desde la perspectiva de las relaciones de poder entre las empresas, con organizadoras que actúan de coordinadoras en relación con algunas empresas de su anillo y de líderes o dominantes con otras. Así pues, a lo que nos enfrentamos es a formas impuras de redes núcleo-anillo.

De la tipología expuesta se pueden extraer algunas conclusiones que permiten entender mejor la dinámica del sistema industrial que nos ocupa. En primer lugar, el predominio de las redes abiertas favorece el propio dinamismo del sistema territorial, al posibilitar una mayor densidad de flujos de información dentro del mismo. En segundo lugar, la diversidad de relaciones y de redes analizadas pone de relieve las distintas trayectorias empresariales que coexisten en el espacio en cuestión. La heterogeneidad del sistema de redes no es ajena a las estrategias de las empresas que las integran y, en especial, de las organizadoras. De este modo, se ha podido constatar, por un lado, la existencia de un alto grado de coincidencia entre empresas dinámicas a nivel tecno-organizativo, gerencial y comercial y organizadoras de redes basadas en la coordinación estratégica y, por otro, la concordancia entre empresas poco dinámicas y organizadoras de redes cuyo principal criterio regulador es el precio o cuyo núcleo es una empresa comercial.

La comparación de las empresas líderes con el resto en cuanto a las pautas de subcontratación puede ser un ejemplo que resalta la mencionada correlación. Así, mientras sólo el 8% de las primeras subcontratan las fases más intensivas en mano de obra, en las segundas el porcentaje se eleva al 57%. Igualmente, sólo el 17% de las líderes busca en la subcontratación la reducción de los costes, cuando para el resto de la muestra esta es la finalidad del 55%.

En principio, parece lógico que si el objetivo de las empresas insertas en una trayectoria más progresiva es competir en los mercados más exigentes sobre la base la innovación, la calidad y el servicio, estén interesadas en crear redes sólidas y cualificadas y en transferir sus conocimientos e innovaciones a los subcontratistas, a fin de que éstos puedan también contribuir al logro de tales objetivos. Por ese motivo, la calidad y la rapidez en el servicio se erigen en los criterios fundamentales de selección de subcontratistas. También

por esta razón las empresas organizadoras de la red ofrecen asesoramiento tecnológico y en control de calidad a los subcontratistas, al tiempo que resulta habitual la discusión (y desarrollo conjunto en ocasiones) de las innovaciones de proceso y de producto.

El polo opuesto al que acabamos de describir lo representan las redes lideradas por empresas con estrategia de adaptación pasiva a la dinámica tanto del mercado como de su entorno territorial. Su finalidad consiste en obtener ventajas a corto plazo, aprovechándose tanto de la coyuntura de la demanda y la imitación, como de la evolución del uso de la capacidad productiva y el débil poder de negociación de un amplio colectivo de pequeñas empresas, autónomos y trabajadores a domicilio. El precio prevalece entre los criterios de selección de los subcontratistas y la presión sobre las condiciones de trabajo y el margen empresarial de estos últimos es la principal resultante de la relación. Ello no es ajeno a los factores de competitividad que priman en los mercados hacia los que dirigen sus productos, sustentados básicamente en el precio. Por lo tanto, son precisamente los distintos nichos de mercado y productivos los que permiten la coexistencia en un mismo territorio de una pluralidad de trayectorias empresariales, de las que aquí sólo hemos descrito estilizadamente las dos formas más extremas.

7. EL SISTEMA INSTITUCIONAL

7.1. SISTEMA DE RELACIONES LABORALES.

Ya se ha indicado con anterioridad que el tipo de organización del trabajo predominante en las empresas textiles de AC-VA viene caracterizado por una escasa valoración de la participación de los trabajadores en el proceso de producción, en la introducción de nuevos productos y mejora de los existentes, así como en la implantación de nuevas tecnologías. Dichos resultados son también extensibles a las relaciones entre la dirección de la empresa y los representantes sindicales, que no son, en general, de colaboración.

Así se desprende de una cuestión planteada tanto a los empresarios como a los trabajadores en la que se indagaba sobre el nivel de participación de los representantes de estos últimos en la toma de decisiones de aspectos concretos que les afectan. Se preguntaba sobre cuáles de estas decisiones eran negociadas con ellos, entendido esto como discusión y toma en consideración de sus opiniones; en cuáles simplemente se les informaba, entendiéndose aquí que la dirección de la empresa comunica a los representantes sindicales los detalles de las medidas que va a adoptar, pero sin interesarse por su opinión al respecto; finalmente, se planteaba también en qué cuestiones ni se negociaba ni se informaba.

Como se desprende del cuadro V.28, donde se producen mayores porcentajes de negociación e información con los representantes sindicales es en las cuestiones relativas a las variaciones de jornada y en lo referente a salarios y primas. No obstante, no podemos sacar una conclusión clara de esas respuestas, pues el hecho de que estas materias sean las reguladas con mayor detalle en el convenio colectivo del sector (de ámbito estatal) ha podido provocar cierta confusión a la hora de responder. Pensamos que en algunos casos se ha contestado que se negocia entendiéndose por tal la negociación del convenio y no las posteriores adaptaciones de lo contemplado en éste a las circunstancias específicas de cada empresa, que era lo que se pretendía conocer al formular la pregunta.

Cuadro V.28: Relaciones de la empresa con los representantes sindicales (%)*.

| | Entrevistas a empresarios | | | | Entrevistas a trabajadores | | | |
|-----------------------|---------------------------|------|------------|--------|----------------------------|------|------------|--------|
| | Inf. | Neg. | Ni I/ Ni N | NS/ NC | Inf. | Neg. | Ni I/ Ni N | NS/ NC |
| Variaciones jornada | 27 | 33 | 3 | 45 | 34 | 25 | 32 | 21 |
| Salarios y primas | 26 | 26 | 8 | 50 | 27 | 36 | 27 | 27 |
| Despidos | 27 | 9 | 8 | 59 | 32 | 9 | 27 | 37 |
| Nuevas contrataciones | 26 | - | 27 | 47 | 54 | 5 | 30 | 16 |
| Inversiones | 11 | - | 44 | 45 | 12 | 2 | 66 | 20 |
| Organización trabajo | 23 | 11 | 14 | 54 | 27 | 5 | 48 | 21 |
| Formación | 20 | 3 | 21 | 58 | 5 | 5 | 64 | 25 |

* Posibilidad de respuestas múltiples.

Fuente: Entrevistas a empresarios y a trabajadores.

Se constata, por otro lado, el reducido porcentaje de empresas que establece algún tipo de negociación respecto a los despidos. Cuando ello ocurre, se trata de firmas de gran dimensión. Éste es un terreno en el que no sólo los empresarios presentan grandes reticencias respecto a la intervención de los trabajadores, sino en el que también los propios representantes sindicales encuentran dificultades de transacción por el carácter drástico y traumático de tales medidas, de forma que se producen frecuentemente situaciones de confrontación. Asimismo, cabe pensar que en algunas de las empresas entrevistadas no se han producido despidos, lo que explicaría, en parte, el alto porcentaje de no respuestas a la pregunta²³.

El número de empresas que negocian con los representantes sindicales las nuevas contrataciones es aún menor que en el caso de los despidos. En efecto, ningún empresario reconoce tal negociación y ésta sólo es señalada por el 5% de los trabajadores. Sin embargo, lo más destacable es que el 27% de los empresarios y el 30% de los trabajadores dicen que ni informan ni negocian, a pesar de que la legislación vigente no sólo dispone que tienen que informar sobre este aspecto, sino que, además, les obliga a hacer entrega de una copia de los contratos a los representantes de los trabajadores.

Otro elemento muy significativo del modelo de relaciones laborales imperante en el sector lo constituye el hecho de que sólo un 11% de los empresarios y el 5% de los trabajadores reconozcan la existencia de negociación con los representantes sindicales sobre la organización del trabajo, cuando este aspecto es de gran importancia para lograr el compromiso y la implicación de la plantilla. Es más, un porcentaje significativo de empresas, aunque dispar según la fuente utilizada (48% entre los trabajadores, y 14% de las respuestas de los empresarios), ni siquiera informa a la representación sindical de los cambios en la organización del trabajo. Y esto se produce a pesar de que el convenio colectivo del sector establece la obligación de informar y recabar un informe a los representantes de los trabajadores cuando se trate de modificaciones de carácter general y que impliquen una alteración básica en la organización del trabajo existente²⁴. En el mismo sentido puede interpretarse el bajo nivel de negociación en los aspectos de formación de los trabajadores.

Por último, ningún empresario afirma negociar la política de inversiones con los representantes sindicales. También es muy bajo el porcentaje de empresas que proporcionan algún tipo de información a este respecto. El grado de confianza y consenso que exigiría una mayor participación y compromiso de los trabajadores en este ámbito están muy lejos de producirse en el caso que nos ocupa.

En definitiva, todo apunta a la conclusión de que en el caso de las empresas textiles de AC-VA nos encontramos con un modelo de relaciones laborales poco participativo. Esto es especialmente significativo en las empresas de menos de 50 trabajadores, que son las que, según las entrevistas a los trabajadores²⁵, contestan en mayor proporción que ni informan ni negocian en la mayoría de las cuestiones (cuadro V.29).

²³ Aunque el porcentaje de no respuestas es más elevado en el caso de los despidos, en las restantes cuestiones también es extraordinariamente alto, sobre todo en las entrevistas a los empresarios. Esto puede ser tanto un reflejo del poco interés mostrado por las relaciones laborales como del deseo de no darlas a conocer a sabiendas de que no son participativas. También puede influir el hecho de que esta pregunta estaba al final del cuestionario y el entrevistado estuviese cansado.

²⁴ Art. 13 del Convenio General del Textil y Confección 1994-95.

²⁵ No consideramos aquí las entrevistas a los empresarios, pues el alto porcentaje que no contesta a esta pregunta hace que al desagregar por estratos de tamaño el nivel de representatividad de la muestra sea muy bajo.

Cuadro V.29: Porcentaje de empresas que ni informan ni negocian, según tamaño (nº trabajadores).

| | 1-20 | 21-49 | 50 y más |
|--------------------------|------|-------|----------|
| Variaciones de jornada | 50 | 33 | 28 |
| Salarios y primas | 33 | 33 | 21 |
| Despidos | 33 | 38 | 17 |
| Nuevas contrataciones | 33 | 33 | 28 |
| Inversiones | 83 | 71 | 59 |
| Organización del trabajo | 50 | 43 | 52 |
| Formación | 67 | 71 | 59 |

Fuente: Entrevistas a trabajadores.

De lo anterior se infiere que el tamaño empresarial influye notablemente en el modelo de relaciones laborales, ya que los sindicatos tienen enormes dificultades de acceso a las empresas más pequeñas, en las que predominan relaciones laborales de tipo más paternalista²⁶. Se produce una cierta *dualización* de las relaciones laborales entre las empresas de mayor dimensión, por un lado, con relaciones más participativas, y las de menor dimensión, por otro, que tienen menores niveles de participación.

El aumento de la precariedad (contratados temporales, trabajadores sumergidos, etc.) está afectando también al funcionamiento de los sindicatos, dado el menor índice de afiliación de los trabajadores precarios y la consiguiente desmovilización y merma de la capacidad reivindicativa que ello supone. Esto influye en la estrategia sindical, que tiende a reforzar las acciones de carácter más institucional (negociaciones con organizaciones empresariales y Administración), al tiempo que se debilita la acción sindical en las empresas, dada la dificultad que tienen los sindicatos para representar a los colectivos de trabajadores mencionados. No es casual, en este sentido, que buena parte de los dirigentes empresariales y sindicales destacaran un clima de consenso y diálogo entre sus organizaciones, que contrasta marcadamente con la situación existente en el interior de las empresas.

7.2 SISTEMA FORMATIVO LOCAL

En el apartado 5.2 ya se ha visto la opinión de los directivos empresariales y los trabajadores sobre las cuestiones de formación, destacando la escasa *sensibilidad* hacia esta problemática. Esta circunstancia puede ser explicada por la importancia que tiene la experiencia adquirida en el puesto de trabajo, que es transmitida de unos trabajadores a otros, lo que ha hecho que no se haya generado un grave problema competitivo para el área de estudio. En el contexto actual, sin embargo, esto puede convertirse en una peligrosa desventaja competitiva para el sector textil de AC-VA. En efecto, la adaptación a las necesidades de un cambio tecnológico acelerado en el campo de la producción (organización del

²⁶ Como los trabajadores entrevistados son delegados de personal, quedan fuera de la muestra muchas pequeñas empresas que ni siquiera tienen elegidos este tipo de representantes, con lo que cabe deducir que en ellas todavía son menores las posibilidades de participación de los trabajadores.

trabajo *just-in-time*, introducción progresiva de la electrónica, etc.) y la comercialización (gran desarrollo de las telecomunicaciones, globalización de los mercados, etc.) exige una formación básica de los trabajadores que les permita tener más capacidad e iniciativa propia en un entorno de mayor incertidumbre.

En consonancia con el alto grado de satisfacción respecto al nivel de formación de la plantilla, sólo un 20% de las firmas textiles afirma haber realizado cursos de formación específica. Estos cursos han sido externos a la empresa en un 12% de las firmas entrevistadas, mientras sólo un 9% de éstas afirma haber realizado cursos impartidos por personal de la propia empresa, siendo todas ellas de más de 50 trabajadores. Las respuestas de los trabajadores muestran un panorama aún más desolador: sólo el 4% de los entrevistados afirman que se han realizado cursos de formación dentro de su empresa y únicamente el 2% que han realizado cursos fuera de la empresa. Por otra parte, la demanda de formación por parte de las empresas parece centrarse fundamentalmente en sus mandos intermedios, siendo escaso el interés de los empresarios por formar a los trabajadores de planta²⁷.

La opinión de los directivos empresariales respecto a las posibilidades de encontrar en la zona mano de obra formada para el desempeño de sus funciones es más crítica. Así, un 49% de las empresas dicen haber tenido dificultades para encontrar personal capacitado para desempeñar las tareas necesarias dentro de la empresa. Un 17% de los entrevistados considera que estos problemas afectan en general a todas las tareas, mientras un 21% señala la sección de producción y un 6% las de administración y comercialización. Los problemas para encontrar mano de obra capacitada son atribuidos, fundamentalmente, a que los estudios que poseen los trabajadores no son adecuados. El segundo problema que se destaca es el bajo nivel de estudios de los trabajadores (señalado especialmente por los empresarios de la VA). En los puestos de mayor responsabilidad la carencia de personal formado ha podido ser debida, también, a la falta de atractivo del sector y/o territorio para atraer personal joven salido de las universidades.

Estas opiniones parecen reflejar problemas en cuanto a la capacidad de la oferta formativa para adecuarse a las necesidades de la demanda, lo que exige que nos refiramos, aunque sea brevemente, a la primera. La oferta docente en Alcoi se centra en tres escuelas que imparten enseñanzas textiles: la Escuela de Ingenieros Técnicos Industriales, la de Artes Aplicadas y Oficios Artísticos y la de Formación Profesional. Además, hay que tener en cuenta los cursos impartidos por el Instituto Tecnológico, que han experimentado un importante crecimiento en los últimos años, y los desarrollados por las distintas asociaciones empresariales para cuadros directivos.

En Ontinyent, además de la Formación Profesional reglada, se encuentra el Centro de Formación e Inserción Profesional, dependiente de la Consellería de Trabajo. Dicho centro realiza cursos de *formación ocupacional* que pretenden estar estrechamente conectados con las demandas de las empresas de la zona, lo que se intenta conseguir tanto a través del estudio de mercados potenciales como mediante reuniones con las asociaciones de empresarios. Este es un punto de crucial importancia porque, de acuerdo con los testimonios de los conocedores del sector, existe, en general, una preocupante falta de adaptación de los programas docentes a la demanda de cualificaciones de las empresas. El resto de cursos corresponden a

²⁷ Esta es, al menos, la valoración de algunos conocedores del sector entrevistados.

organizaciones sociales como ATEVAL (Asociación de Empresas textiles de la Comunidad Valenciana), que tiene su sede en este municipio, a los sindicatos y a otras entidades privadas.

Respecto a la *formación continua*, ATEVAL gestiona anualmente proyectos formativos, solicitando colaboración a diversas entidades especializadas como AITEX, Centro de Formación Empresarial Luis Vives, etc. El creciente interés que despierta la formación profesional continua queda evidenciado en el hecho de que en 1996 la demanda formativa de Ontinyent fuese superior a la oferta, lo que hizo que sólo se pudieran atender el 53% de las solicitudes de asistencia a cursos (Ayuntamiento de Ontinyent, 1997).

En definitiva, todavía no se detecta en las empresas textiles de AC-VA una estrategia empresarial clara que persiga la formación continua de los trabajadores. La inversión empresarial en este apartado continúa siendo reducida, a pesar de las importantes ayudas públicas, bien porque no existe una percepción de la importancia de una mayor formación, con la excepción de un colectivo de empresas líderes, o bien por la *insuficiencia o inadaptación de la oferta* formativa a las necesidades específicas de las empresas. En cualquier caso, parece claro que no existe una percepción estratégica de la formación a largo plazo, sino puramente táctica (en el mejor de los casos), buscando obtener resultados puntuales y visibles a corto plazo. El problema es que la rentabilidad de la inversión en la formación de los recursos humanos exige un plazo de maduración prolongado para mostrar sus frutos, así como la existencia de incentivos que motiven a los trabajadores a participar activamente en el proceso de formación continua.

7.3. VALORACIÓN DE LA ACTUACIÓN DE ORGANISMOS PÚBLICOS Y PRIVADOS EN APOYO DEL SECTOR

Es interesante conocer el nivel de información y la valoración que las empresas textiles de AC-VA tienen sobre algunos organismos públicos y privados directamente relacionados con la industria de la zona. Como puede observarse en el cuadro V.30, el Instituto Tecnológico de la industria textil (AITEX) es la institución más valorada por las empresas, con un 52% de empresas que consideran importante o muy importante las actuaciones de apoyo al sector realizadas. Le siguen, a escasa distancia, las asociaciones empresariales (50%). En tercer lugar, se encuentra el IMPIVA (41%), mientras las Cámaras de Comercio (29%) y, especialmente, los ayuntamientos reciben una valoración mucho más baja (12%). A continuación analizamos esta información con mayor detenimiento.

El Instituto Tecnológico textil forma parte de la red institucional creada por el IMPIVA (Generalitat Valenciana) para prestar servicios a las empresas valencianas, del que ha recibido una parte importante de sus fondos para financiar el desarrollo de su infraestructura y funcionamiento. Tiene su sede central en Alcoi y cuenta con una unidad técnica en Ontinyent. Los objetivos de AITEX son facilitar a las empresas textiles las tareas de investigación, de formación e información, a nivel técnico o creativo (tendencias de moda). Aparte de las subvenciones oficiales recibidas del IMPIVA y el Ministerio de Industria y Energía, AITEX financia una parte de sus actividades con las cuotas anuales de las empresas asociadas y las tarifas que aplica a los servicios que le son específicamente encargados por las empresas (dictámenes técnicos, investigaciones específicas, etc.).

Cuadro V.30: Valoración empresarial de las instituciones en el sector textil (porcentaje de respuestas).

| | Muy importante | Importante | Poco importante | Nada importante | NS/NC |
|------------------------|----------------|------------|-----------------|-----------------|-------|
| AITEX | 15 | 36 | 21 | 8 | 20 |
| Asociación empresarios | 11 | 39 | 24 | 11 | 15 |
| IMPIVA | 11 | 30 | 35 | 9 | 15 |
| Cámaras de Comercio | 0 | 29 | 23 | 24 | 24 |
| Ayuntamientos | 3 | 9 | 14 | 64 | 11 |

Fuente: Entrevistas a empresarios.

Los principales servicios demandados por las empresas de la zona son los controles de calidad y los análisis de productos textiles (Such, 1993) para los que se utilizan tres laboratorios de AITEX: el de física textil, el de química textil y el de reacción al fuego. Los análisis incluyen tanto la investigación de defectos en tejidos, hilos y fibras como la certificación de homologación y normalización de productos de acuerdo con las normas establecidas.

Otro servicio utilizado por las empresas son las consultas de asesoría tecnológica, realizadas por el departamento de Ingeniería, que tienen como misiones fundamentales facilitar información y asesoramiento a las empresas para que éstas puedan mejorar la labor de innovación en productos, procesos y nuevas tecnologías. La información es facilitada por el departamento de Información y Documentación, que cuenta con una biblioteca y hemeroteca especializada en la industria textil. También existe un departamento de Formación, encargado de organizar cursos, seminarios y conferencias. El departamento de Diseño y Moda analiza la evolución de las tendencias de la moda a nivel internacional, mientras el departamento de CAD/CAM (diseño y fabricación asistidos por ordenador) se encarga de facilitar la aplicación de programas informáticos a los procesos de fabricación de las empresas.

Si pasamos a analizar los datos obtenidos en las entrevistas a empresas, resulta muy llamativo que la valoración de AITEX sea superior en el AC que en la de la VA, a diferencia de los datos obtenidos en 1991 en la misma zona (ver Such, 1993). En efecto, un 57% de las empresas de AC consideran importante este instituto tecnológico frente a un 45% en la VA. Si comparamos estos datos con los obtenidos en 1991 (ver cuadro V.31) podemos observar que, globalmente, se produce una pérdida en la valoración de la importancia de este organismo sin que exista una variación en el grado de conocimiento de éste por parte de las empresas, ya que las tasas de no respuesta se mantienen estables. Esta pérdida es debida exclusivamente a la fuerte caída en la valoración registrada en la comarca de la VA (un 30% de empresas), ya que en la otra comarca sí se produce un ligero aumento de la valoración (5%), a pesar de que el desconocimiento²⁸ de AITEX continua siendo superior que en la VA.

²⁸ Aquí hacemos la hipótesis de que la no respuesta a esta pregunta corresponde más al "no sabe" que al "no quiere contestar". En este tipo de preguntas los empresarios que conocen los problemas existentes no suelen optar por no responder, como sí puede ocurrir con preguntas sobre facturación u otros datos que consideren reservados.

Cuadro V.31: Comparación en la valoración de AITEX (% respuestas).

| | Total muestra | | | Comarca del AC | | | Comarca de VA | | |
|-----------------|---------------|------|-------|----------------|------|-------|---------------|------|-------|
| | 1995 | 1991 | 95-91 | 1995 | 1991 | 95-91 | 1995 | 1991 | 95-91 |
| Importante | 52 | 61 | -9 | 57 | 52 | 5 | 45 | 75 | -30 |
| Poco importante | 21 | 12 | 9 | 16 | 15 | 1 | 28 | 8 | 20 |
| Nada importante | 8 | 7 | 1 | 3 | 8 | -5 | 14 | 5 | 9 |
| NS/ NC | 20 | 20 | 0 | 24 | 25 | -1 | 14 | 13 | 1 |

Fuente: Elaboración propia a partir de respuestas de empresarios y Such (1993).

Por subsectores también llama poderosamente la atención que sean las empresas de acabados las que menos valoran AITEX (sólo un tercio lo considera importante frente a los dos tercios de 1991). En cambio, las empresas de tejeduría son las únicas que comparativamente menos reducen su valoración. Si estudiamos las respuestas por tamaños de empresa (ver cuadro V.32) los dos hechos más sobresalientes son, en primer lugar, la fuerte caída de la valoración de AITEX en las empresas más grandes, que en 1991 eran quienes más valoraban este organismo, y la subida de valoración de las empresas de menos de 20 trabajadores. También es de destacar la reducción del número de empresas que desconocen el instituto entre las microempresas (pasando del 50% al 37%). Estos resultados podrían mostrar una mayor tasa de difusión y aceptación de los servicios ofrecidos por AITEX entre las empresas de menor tamaño, mientras las grandes verían reducida la valoración de esta institución en cuanto a adecuación de sus servicios a sus demandas específicas.

Cuadro V.32: Comparación en la valoración de AITEX por tamaños de empresa (porcentajes de respuestas).

| Nº trabajadores | 1-10 | | 11-20 | | 21-49 | | 26-50 | | + 50 | |
|-----------------|------|------|-------|------|-------|------|-------|------|------|------|
| | 1995 | 1991 | 1995 | 1991 | 1995 | 1991 | 1995 | 1991 | 1995 | 1991 |
| Importante | 47 | 25 | 70 | 59 | 62 | 64 | 42 | 86 | | |
| Poco importante | 11 | 0 | 10 | 16 | 15 | 25 | 38 | 0 | | |
| Nada importante | 5 | 25 | 0 | 3 | 8 | 0 | 13 | 9 | | |
| NS/ NC | 37 | 50 | 20 | 22 | 15 | 11 | 8 | 5 | | |

Fuente: Elaboración propia a partir de respuestas de empresarios y Such (1993).

Las razones de esta evolución un tanto sorprendente en la valoración de AITEX por comarcas, subsectores y tamaño de empresa no están claras. La hipótesis que parece más consistente es que las empresas que han tenido una mayor interacción con AITEX habían reducido en los últimos años la valoración sobre la efectividad de sus actuaciones (recordemos que las empresas líderes valoraban menos el Instituto Tecnológico que la media). Esto parece mostrar una creciente exigencia de las empresas más dinámicas respecto a los servicios prestados por AITEX, demandando una mayor adaptación a unas necesidades reales en rápida expansión como consecuencia de los importantes cambios que están experimentando tales empresas. Esta problemática parece confirmar que la valoración de la importancia de una institución o de la formación de trabajadores es fuertemente dependiente de la concepción empresarial existente sobre los niveles de calidad exigibles. En este sentido, una mayor exigencia empresarial de cualificación, eficacia y cultura de cooperación de los organismos públicos puede contribuir a reforzar el sistema productivo de la industria textil de AC-VA.

La opinión de las empresas sobre el IMPIVA, organismo dependiente de la Consellería de Industria de la Generalitat Valenciana, es más crítica que la de AITEX, con un 41% de empresas que reconocen su importancia frente a un 44% que considera que es poco importante o de ninguna utilidad y un porcentaje del 15% de empresas que no contesta. Por comarcas destaca claramente, como ocurría con AITEX, la mayor importancia atribuida por las empresas del AC (49%) respecto a las de la VA (31%), justo al contrario de lo que se valoraba hace algunos años (ver cuadro V.33). En este caso se repite también el mayor índice de desconocimiento en el AC, un importante factor a tener en cuenta.

La valoración del IMPIVA por parte de las empresas parece estar claramente condicionado al acceso de éstas a sus programas de ayudas. Esta hipótesis se ve avalada por el hecho de que las opiniones más favorables se encuentran en las empresas del subsector de acabados (un 58% lo consideran importante), debido a su elevada intensidad en capital²⁹. En cambio, sólo un 36% de las tejedurías y un 42% de las hilaturas (con un elevado porcentaje de no respuesta, 33%), consideran al IMPIVA importante. También es destacable, y contribuye a reforzar la hipótesis inicial, que las empresas líderes tengan una valoración algo mayor del IMPIVA (50%) que la media, habiendo demandado subvenciones públicas en un porcentaje mucho más alto que la muestra total.

Cuadro V.33: Comparación en la valoración del IMPIVA (% respuestas).

| | Total muestra | | | Comarca del AC | | | Comarca de VA | | |
|-----------------|---------------|------|-------|----------------|------|-------|---------------|------|-------|
| | 1995 | 1991 | 95-91 | 1995 | 1991 | 95-91 | 1995 | 1991 | 95-91 |
| Importante | 41 | 37 | 4 | 49 | 28 | 20 | 31 | 50 | -19 |
| Poco importante | 35 | 18 | 17 | 24 | 20 | 4 | 48 | 15 | 33 |
| Nada importante | 9 | 19 | -10 | 5 | 20 | -15 | 14 | 18 | -4 |
| NS/ NC | 15 | 26 | -11 | 22 | 32 | -10 | 7 | 18 | -11 |

Fuente: Elaboración propia a partir de respuestas de empresarios y Such (1993).

²⁹ Ya se ha señalado antes que el 50% de las empresas de acabados habían recibido subvenciones públicas.

Resulta interesante comparar la opinión de las empresas sobre los organismos públicos regionales con las propias *asociaciones de empresarios*, que tienen entre sus funciones las de prestar servicios de asesoría empresarial y facilitar información en general a las empresas asociadas, así como realizar actividades formativas. Como ya hemos señalado anteriormente, la valoración de las asociaciones de empresarios se sitúa ligeramente por detrás de la que se otorga a AITEX, existiendo un 50% de empresas que resalta su importancia en favor del sector, mientras un 35% las considera de poca o nula importancia. En este caso, la valoración de la comarca de la VA (59%) es superior a la del AC (43%). La mejor valoración en la VA parece responder a un mayor dinamismo asociativo de sus empresas, lo que es indicativo de que las funciones que despliegan las instituciones y la valoración que merecen al mundo empresarial está claramente relacionado con la organización y dinamismo de éste. Parece darse un proceso de causación circular acumulativa también en este plano, en el que la formación y actitud del empresario son variables fundamentales a la hora de definir la accesibilidad a las instituciones y estimular un mayor dinamismo de éstas.

En el caso de las *Cámaras de Comercio*, sólo el 29% de las empresas considera que tienen una actuación importante en favor del sector (ninguna empresa valora su papel como muy importante), mientras un 47% las considera de poca o nula importancia y un 24% no contesta. En este caso la valoración es mucho más alta en la comarca de la VA (48%), que depende de la Cámara de Valencia, que en el caso del AC (14%). Es de destacar que en esta última comarca, algunas empresas de Cocentaina y Muro mostraron su malestar por el hecho de que las empresas de Alcoi tengan una Cámara local y las de estos pueblos vecinos tengan que depender de la Cámara de Alicante. Esta circunstancia muestra claramente la inadecuación de algunas regulaciones administrativas -entre las que se puede incluir la propia división provincial- a la creciente integración de actividades productivas realizada en el área de AC-VA. Por otra parte, la valoración de la importancia de su actuación es lógicamente mayor en las empresas más exportadoras, dado que este ámbito es un objetivo preferente de actuación de las Cámaras de Comercio. De esta forma se explica que un 53% de las empresas que exportan más de la mitad de sus ventas digan que cumplen un papel importante, frente al 40% en el caso de las que exportan un 10-49% de sus ventas y tan sólo un 10% para las que exportan menos del 10% de su facturación.

Finalmente, sólo el 12% de los directivos entrevistados valora la importancia de las actuaciones de sus ayuntamientos en la promoción de la actividad industrial, mientras que el 77% consideran éstas de poca o nula importancia, no existiendo diferencias apreciables por comarcas. Este dato contrasta con el hecho de que el 85% de las empresas de la zona considerase en 1991 que los ayuntamientos o las instituciones comarcales debían jugar algún papel de apoyo a la industria local (Such, 1993), destacando, en particular, la creación de polígonos industriales.

8. CONCLUSIONES

El área de AC-VA tiene las características típicas de un distrito industrial textil, con una fuerte división del trabajo entre empresas especializadas en fases de producción diferentes. Por ello el tipo de clientes a los que venden mayoritariamente las firmas textiles de AC-VA son otras empresas productoras, especialmente las hilaturas y las empresas de acabados. Esta división interempresarial del trabajo se expresa en términos territoriales en el hecho de que las empresas de acabados y, en menor medida, las hilaturas tienen su principal mercado en AC-VA, mientras que las de tejeduría están más orientadas hacia mercados externos a la zona. Así mismo, esta concentración de empresas genera una elevada rivalidad interna, como muestra el hecho de que la mayoría de empresas considere que sus principales competidores se localizan en la zona. Esta elevada rivalidad supone una fuente de estímulo innovador si no se recurre a la economía sumergida o a otras formas de competencia desleal.

La industria textil de AC-VA ha experimentado un proceso histórico de crecimiento de carácter endógeno, basado en los recursos locales, sin presencia de capital externo, gracias a la existencia de una cultura emprendedora fruto de una temprana industrialización. A pesar de una desfavorable situación geográfica, alejado de los principales nudos de comunicación, este sistema territorial se ha mostrado bastante dinámico a la hora de adaptarse a los sucesivos cambios de su entorno (variaciones de la demanda, cambios tecnológicos), diversificando su especialización productiva y reforzando aquellas fases productivas que, como los acabados, resultan estratégicas para la generación de valor añadido.

El análisis de las ventajas competitivas que perciben las empresas textiles de AC-VA en sus mercados permite concluir que éstas se sustentan principalmente en la adaptación a los requerimientos de los clientes. En particular, *la rapidez en la entrega y el servicio personalizado* (adaptación a requerimientos específicos del cliente, envío de muestras, aceptación de pedidos en pequeñas cantidades, etc.) son los factores destacados como más importantes.

En este estudio se ha pretendido destacar la diversidad de situaciones y estrategias empresariales existente dentro de un mismo sector y territorio. Por ello se han distinguido diferentes trayectorias, destacando la protagonizada por las empresas consideradas líderes (trayectoria *progresiva*). Este colectivo de empresas se caracteriza por su mayor tamaño, su carácter exportador y el crecimiento de su plantilla, perteneciendo mayoritariamente a los subsectores de acabados y tejeduría.

Las competencias empresariales de las empresas líderes se plasman, en primer lugar, en el plano tecno-productivo, mediante la introducción sistemática de maquinaria tecnológicamente avanzada y la creciente importancia del control de calidad, el diseño y la I+D. En segundo lugar, en el plano comercial, mediante la inversión de importantes recursos en el desarrollo de un departamento de ventas basado en personal asalariado de la empresa, reduciendo el recurso a agentes externos a comisión. También siguen mayoritariamente una estrategia de posicionamiento en segmentos de mayor renta y precios medios-altos,

acompañada de una mayor proyección internacional, lo que les permite afrontar con mayores posibilidades de éxito el reto de la globalización.

Finalmente, en el plano gerencial, las empresas más dinámicas parecen tener una cultura más extrovertida que rompe con el tradicional individualismo de la zona. Esto se plasma en una mayor colaboración y asesoramiento con otras empresas, la potenciación de la comunicación interna (especialmente entre el departamento comercial y el de producción), el aprovechamiento de las oportunidades de apoyo público (en áreas como financiación, promoción, formación, etc.) y la reinversión sistemática de los beneficios obtenidos, capitalizando la empresa para poder acometer proyectos de modernización productiva y expansión comercial. Este último aspecto permite marcar diferencias frente a la cultura empresarial que busca el enriquecimiento de sus propietarios a corto plazo, mediante elevadas tasas de extracción de beneficios, descapitalizando la empresa y haciéndola depender del endeudamiento externo para sus proyectos de expansión.

La posesión de estas competencias distintivas permite, por tanto, desarrollar un círculo virtuoso *autorreforzante* en el que interactúan diversos elementos. Así, por ejemplo, una estrategia de crecimiento continuado a largo plazo exige una elevada tasa de reinversión de beneficios, lo que permite capitalizar la empresa y apoyar financieramente la mejora continua de la gestión y organización, aprovechando las oportunidades de ayuda que provienen del sector público. Esto, a su vez, contribuye a facilitar la introducción continuada de nuevos bienes de equipo, la ampliación de instalaciones productivas y el desarrollo de un departamento de I+D propio. Todo lo cual permite ofertar un producto diferenciado con un mayor valor añadido y menores costes unitarios gracias a las ganancias de productividad obtenidas. A su vez, la inversión destinada a la ampliación de la red comercial y el esfuerzo de promoción comercial en la búsqueda de nuevos mercados permite obtener economías de escala de las inversiones realizadas en la esfera productiva. Finalmente, los beneficios generados por la combinación de un mayor volumen de ventas y el aumento del valor añadido derivado de un mejor posicionamiento en el mercado contribuyen decisivamente a retroalimentar el proceso y mantener en el tiempo este círculo virtuoso.

En cambio, la ausencia de refuerzo entre competencias es lo que caracteriza a otras trayectorias empresariales existentes en la población de empresas textiles de AC-VA. Así, se puede detectar un segundo grupo de empresas, que podemos denominar *continuistas*, caracterizadas por compartir con las líderes el interés por la introducción sistemática de nuevas tecnologías de producción y por la reinversión de beneficios. Sin embargo, estas empresas son más conservadoras a la hora de asumir las exigencias inversoras en activos intangibles, tales como el desarrollo de la red comercial y los aspectos de promoción del producto (en el caso de las empresas de tejidos), la creación de diseño, la asesoría externa para mejorar la organización y gestión y la formación permanente de los trabajadores. Esto lleva a no rentabilizar suficientemente la inversión en capacidad productiva realizada, desaprovechando parte de su potencial de crecimiento y la obtención de un mayor valor añadido en los productos vendidos.

Finalmente, se puede detectar un tercer grupo de empresas de trayectoria *regresiva*. Se trata de empresas que se caracterizan, en general, por tener un menor número de trabajadores, que han reducido su plantilla y que tienen una escasa presencia en los mercados de exportación. Se caracterizan por no contar con ninguna competencia distintiva en las tres esferas que hemos destacado, encontrándose principalmente en el subsector de hilaturas y en las empresas de tejeduría de menor dimensión. Sus principales rasgos son un

bajo nivel gerencial, escasa capacidad financiera y búsqueda de ventajas en costes que les permitan competir en precios en los segmentos de menor valor añadido del mercado. Por ello, recurren con frecuencia a la autoexplotación (trabajando los miembros de la familia fuera del horario laboral habitual) y/o a la economía sumergida para intentar compensar sus menores niveles de productividad. Además, no han renovado su parque de maquinaria o lo han hecho con maquinaria de segunda mano, no suelen introducir mejoras ni modificaciones adaptativas y el diseño incorporado en sus productos es poco importante y, en buena medida, de imitación.

Junto a la distinción de diferentes trayectorias empresariales en el territorio estudiado, destacan otras conclusiones de interés. Así, en el ámbito de la innovación tecnológica se observa que las empresas que llevan a cabo actividades de I+D representan un porcentaje muy bajo, lo que en principio puede ser considerado como una debilidad del sistema industrial que nos ocupa. No obstante, esa debilidad se ve atenuada, en primer lugar, por la fuerte división social del trabajo que se produce en la zona, hecho que explica que la responsabilidad de la innovación del producto recaiga fundamentalmente en las empresas que se sitúan en las fases finales o que organizan y lideran las redes. De esta forma, es normal que en las empresas especializadas en las fases intermedias o en las subcontratistas la inversión en I+D tenga muy poca relevancia.

En segundo lugar, al encontrarnos ante un sector receptor de innovaciones de proceso (procedentes de los productores de bienes de equipo extranjeros), su dinámica innovadora viene reflejada, más que en las actividades de I+D, en dos ámbitos diferentes. Por una parte, en la inversión en maquinaria tecnológicamente avanzada y en la capacidad para introducir innovaciones incrementales y adaptativas. En este sentido, un porcentaje elevado de empresas ha introducido en los últimos años cambios tecnológicos importantes mediante la compra de maquinaria avanzada. También es significativo el número de empresas de la muestra que han llevado a cabo adaptaciones en la maquinaria adquirida. Por otra parte, la creatividad en este sector adquiere su máxima expresión en el ámbito de la innovación de producto, que se convierte en la principal fuente de innovación endógena, sobre todo a través del diseño. También en este caso se detecta la destacada importancia que otorgan la mayoría de empresas entrevistadas, particularmente en el subsector de tejidos, al diseño incorporado a los productos como factor de competitividad.

En los aspectos organizativos, hemos encontrado un porcentaje elevado de empresas en las que la producción ha evolucionado hacia series más cortas y que han reducido sus stocks. Sin embargo, el número de empresas en las que esta evolución ha respondido a una *estrategia* de flexibilidad global, conscientemente elegida por la propia empresa, es mucho más reducido. Las empresas menos implicadas en una estrategia de reducción del tamaño de las series y de los stocks son, en general, las de menor tamaño, las hilaturas y las que muestran un menor dinamismo en términos de empleo e inversión en maquinaria.

La mayoría de las empresas textiles manifiestan su preocupación por la calidad y han aplicado algún sistema de control de la misma, pero son pocas las que atribuyen la responsabilidad fundamental de esta función a los propios trabajadores de producción. Lo mismo sucede con las funciones de mantenimiento de la maquinaria. Estos hechos apuntan hacia la preeminencia en la zona de formas de organización del trabajo de corte taylorista que no valoran suficientemente la implicación creativa de los recursos humanos.

Así se refleja también en la reducida participación de los trabajadores en los cambios del proceso de fabricación, de los productos y de la organización del trabajo. Otros

síntomas evidentes de esta concepción taylorista son la utilización generalizada de la contratación temporal y de las horas extraordinarias como mecanismos de flexibilidad numérica, así como la escasa percepción empresarial del papel estratégico que debe desempeñar la formación. No es ajeno a esta problemática el hecho de que las relaciones laborales en el seno de las empresas hayan tenido una tradición de escasa cooperación.

La flexibilidad laboral funcional está bastante extendida en AC-VA, sobre todo en las empresas de menor dimensión, pero no se trata de una *flexibilidad compleja* que se apoye en la cualificación, polivalencia y participación de los trabajadores. Predomina, por el contrario, la *flexibilidad simple*, fruto del bajo nivel de complejidad de las tareas, de la menor presencia sindical en las pequeñas empresas y de la mayor discrecionalidad del empresario para la organización del trabajo. En este sentido, en las pequeñas empresas prevalecen modos de gestión unipersonal por parte del propietario y relaciones de tipo paternalista. Esa concentración de las funciones en una sola persona restringe, sin duda, el potencial de cambio y la consecución de los objetivos de calidad y flexibilidad que la globalización de los mercados y la mayor competencia exigen.

La flexibilidad en la organización interna de la producción no agota las posibles estrategias flexibles del sector textil. Al contrario, al encontrarnos ante un sistema territorial de pequeñas empresas, la *flexibilidad externa* constituye una dimensión decisiva. El fenómeno se manifiesta en un alto grado de división interempresarial del trabajo, en las relaciones de subcontratación y en la formación de redes empresariales.

La tipología de redes encontradas es muy diversa, aunque pueden distinguirse dos formas extremas, con lógicas contrapuestas. Por un lado, las organizadas por empresas poco dinámicas, con una estrategia de adaptación pasiva. El precio prevalece en los criterios de selección de los subcontratistas y las fases subcontratadas suelen ser las más intensivas en trabajo. Por lo tanto, sus objetivos se dirigen hacia la reducción de los costes laborales, la flexibilidad numérica y el desplazamiento de la inestabilidad hacia los eslabones más débiles de la cadena (empresas subcontratistas, *drapaires* y trabajadores a domicilio).

Por otro lado, las redes organizadas por empresas dinámicas y que se apoyan en la coordinación estratégica. Éstas están interesadas en la solidez, estabilidad y confianza de las relaciones, por lo que tienden a transferir conocimientos e innovaciones a sus subcontratistas. En este caso, la calidad y la rapidez en el servicio se erigen en los principales criterios para su selección. La discusión con los subcontratistas de las innovaciones y el asesoramiento tecnológico y en materia de control de calidad son coherentes con una estrategia dirigida a competir en mercados más exigentes.

Finalmente, en lo que respecta al nivel de información y valoración que las empresas textiles hacen de algunos organismos relacionados con la industria de la zona destaca que el Instituto Tecnológico sea la institución más valorada, por delante de las propias asociaciones empresariales. El IMPIVA es valorado en tercer lugar, ligando dicha valoración al disfrute de programas de ayuda, mientras las Cámaras de Comercio y, especialmente, los ayuntamientos reciben una valoración mucho más baja.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AJUNTAMENT DE ONTINYENT (1997): "El futur professional al sector textil d'Ontinyent", *Quaderns Divulgatius*, nº 6.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1993): "Informe sobre la competitividad de la industria europea del textil y la confección", COM (93) 525 final.
- INSTITUT VALENCIÀ D'ESTADÍSTICA (1991): *Directori d'unitats econòmiques. Comunitat Valenciana*, Valencia.
- INSTITUT VALENCIÀ D'ESTADÍSTICA (1993): *Censo de población 1991*, Valencia.
- INSTITUT VALENCIÀ D'ESTADÍSTICA (varios años - a): *Resultats de l'enquesta industrial de l'INE per a la Comunitat Valenciana*, Valencia.
- INSTITUT VALENCIÀ D'ESTADÍSTICA (varios años - b): *Estadístiques de Comerç Exterior*, Valencia.
- SUCH, J. (1993): *La industria textil de Alcoi-Ontinyent: Problemas y perspectivas*, Caja de Ahorros del Mediterráneo, Alcoi, Alicante.
- SUCH, J. (1995): "Estrategias comerciales en los distritos industriales: El caso de la industria textil de Alcoi-Ontinyent", *Información Comercial Española. Revista de Economía*, nº 746, octubre, págs. 57-66.
- TOMÁS CARPI, J.A. (1985): *La lógica del desarrollo económico: El caso valenciano*, PREVASA, Caja de Ahorros de Valencia, Valencia.
- TOMÁS CARPI, J.A. y J. SUCH (1997): "Internationalisation of Small and Medium Firms in four Valencia Region Industrial Districts", *Quaderns de Política Econòmica*, nº 7, septiembre, Departamento de Economía Aplicada, Universitat de Valencia.
- TOMÁS CARPI, J.A., J. SUCH y M.TORREJÓN (1996): "Competitividad, estrategia empresarial y territorio. El caso de la industria textil valenciana", *Economía Industrial*, nº 308, págs. 139-148.
- TOMÁS CARPI, J.A., M.TORREJÓN y J. SUCH (1997): "Producción flexible, redes empresariales y sistemas territoriales de pequeña y mediana empresa: La industria textil valenciana", *Sociología del Trabajo*, nueva época, nº 30, primavera, págs. 21-42.
- TOMÁS CARPI, J.A. y M.TORREJÓN (1998a): *Innovación y sistemas territoriales de PME. en sectores tradicionales: La industria textil valenciana*, mimeo, Departamento de Economía Aplicada, Universitat de Valencia.
- TOMÁS CARPI, J.A. y M.TORREJÓN (1998b): "La flexibilidad en la industria textil valenciana. Un ejemplo de evolución sesgada". *Quaderns de Política Econòmica*, nº 19, julio, Departamento de Economía Aplicada, Universitat de Valencia.
- M.TORREJÓN. (1997): *Cambio industrial y flexibilidad laboral: El sector textil valenciano*, Tesis Doctoral, Departamento de Economía Aplicada, Universidad de Valencia.
- WERNER INTERNATIONAL MANAGEMENT CONSULTANTS (1990): *Potential effects of free textile imports on the Spanish Textile and Clothing industry*, mimeo, Bruselas.

**DINÁMICA SECTORIAL
COMPARADA**

1. INTRODUCCIÓN

Como ya pudimos observar en el análisis de la industria valenciana en su conjunto, las diferencias en cuanto a dinámica de la producción, productividad, empleo y exportaciones de los diferentes sectores a lo largo de los años ochenta han sido significativas. Tres de las actividades analizadas han perdido posiciones relativas y una ha mejorado ostensiblemente. Preguntarse por las causas de tal disparidad evolutiva puede ser obligado. No menos importante es detectar los paralelismos y diferencias en las tendencias de los cuatro clusters empresariales, así como los procesos que explican la continuidad en el cambio de los sectores en cuestión, a pesar de su distinta ubicación dentro de la división internacional del trabajo. Todo ello permitirá avanzar en la comprensión de la dinámica de los sistemas territoriales de pequeña y mediana empresa, para lo que la percepción del papel cumplido por la relación entre sector y ambiente territorial en la evolución del primero resulta de sumo interés.

Las ideas que aquí se sostienen, y que pretendemos avalar con la interpretación que viene a continuación, son las siguientes:

1. Las características técnicas y la dinámica tecnológica de los sectores han contribuido sustancialmente a la explicación de las diferencias en la dinámica económica y en el proceso de innovación. También explican en medida significativa la desigual evolución de los sistemas gerencial y comercial, así como de la estrategia empresarial. Junto al papel que el cambio tecnológico ha tenido en la dinámica de la población empresarial, su efecto se ha traducido en muy distintas necesidades de capital financiero y humano que, al afectar la organización productiva y las competencias de las empresas, han influido sobre su estrategia empresarial, la relación con el sistema educativo y de I+D y la capacidad de proyección internacional de los diferentes sectores.

2. Las barreras de entrada han cumplido un papel ambivalente. En los casos en que han sido bajas, como en el calzado y mueble especialmente, han dado fluidez a la población de empresas, pero no sin generar presiones contrarias (dada la proliferación de procesos de adaptación pasiva y el tipo de presión competitiva que ello genera) a la consolidación de un colectivo empresarial sustentado en estrategias de adaptación activa. Las barreras altas dificultan la entrada y, por tanto, la renovación poblacional; pero al implicar mayor riesgo y exigencias de capital humano han propiciado comportamientos empresariales más rigurosos. Altas barreras de entrada al sector han hecho a su evolución más dependiente de la acumulación pasada y de la propia dinámica territorial.

3. El atractivo económico del sector y la entrada de recursos procedentes de fuera del mismo constituyen variables significativas a la hora de explicar las diferencias en la evolución. Esta cuestión no es, sin embargo, independiente de las características técnicas y dinámica tecnológica, así como de la propia evolución de los mercados.

4. La trayectoria histórica del sector-espacio, su mercado tradicional de bienes, su dinamismo y exigencia, así como los nexos de conexión entre demanda final y oferta, son variables explicativas importantes a la hora de entender la dinámica comparativa de los sectores estudiados.

5. Aunque el grado de madurez del producto pueda influir en la dinámica sectorial en general (evolución de la producción y empleo), su influencia es menor cuando de un espacio especializado en un sector maduro se trata. La propia dinámica del producto, la diversidad de nichos de especialización y la sustituibilidad de productos relaja considerablemente tal restricción cuando la variable creatividad (expresada en tecnología, diseño y creación de mercados) entra en la función. Más que en la demanda es en la oferta donde hay que centrar la atención a la hora de explicar la evolución de un espacio especializado en un sector maduro.

6. La interacción entre sector y entorno territorial adquiere una especial relevancia en la explicación tanto de la "evolución" de aquel como de la "sucesión" (evolución de la estructura productiva) de este, permitiendo entender algunas de las diferencias observadas en la dinámica de las actividades consideradas.

7. La desigual dinámica tecnológica y empresarial ha conformado una distinta actitud y capacidad frente a la formación y, por tanto, un diferente grado de conexión entre sistema productivo y sistema educativo. Aunque la formación empieza a ser considerada una variable económica importante, sólo en muy pocos casos (variables con los sectores) se la concibe como una componente de la estrategia empresarial.

8. Si bien el dinamismo tecno-organizativo diverge con los sectores, y la posición que ocupan los distintos espacios-sector en su respectiva frontera tecnológica es diferente, la dinámica de la población empresarial pone de relieve la presencia de diferentes trayectorias empresariales en todos ellos, así como la existencia de tendencias que conceptuamos como progresivas. El problema no está, pues, en la existencia o no de comportamientos innovadores, que se dan en todos los casos, sino en su alcance y difusión. A este respecto las diferencias sectoriales observadas han sido notables, siendo en el plano de la difusión de innovaciones donde parece situarse el nudo gordiano de la dinámica sectorial.

9. Una característica general en todos los sectores es la consolidación de estructuras de red permanentes por parte de empresas dinámicas y progresivas, sustentadas en el conocimiento y la confianza, aunque también en lazos financieros. Dichas redes tienen, sin embargo, un diferente contenido y cumplen funciones diversas según las características tecno-organizativas y empresariales de cada sector. Su papel en la consolidación de trayectorias progresivas es importante, y no lo es menos su función en la difusión de innovaciones. Una de sus principales consecuencias es una creciente división intrasectorial e intraespacial del trabajo que adopta la forma de relaciones de cooperación informal.

10. En todos los sectores estudiados los acuerdos formales de cooperación empresarial constituyen una *rara avis*. Con independencia del individualismo que pueda caracterizar a los empresarios valencianos, la principal razón estriba en la condición de competidores. La ampliación de la gama productiva por la mayor parte de las empresas acrecienta el problema. De ahí que la vía más plausible de organización favorable al desarrollo de economías de escala en ámbitos como el comercial, diseño, financiero o de investigación la constituya la creación de redes de empresas especializadas.

11. Si bien la inversión en I+D de la industria valenciana es muy modesta, esto no es necesariamente un reflejo de la debilidad de la dinámica innovadora. Puesto que se trate de sectores donde los ofertantes (de bienes de capital e intermedios) dominan desde la perspectiva de la innovación de proceso, es lógico que la inversión local en I+D sea escasa. En los espacios donde existe un sector de bienes intermedios relativamente desarrollado, las actividades de I+D han experimentado un mayor impulso, las funciones de los Institutos Tecnológicos se han ampliado, se han creado conexiones con centros de investigación y las sinergias entre actividades de investigación, de asesoramiento, educativas y productivas se han acrecentado considerablemente. En cualquier caso, la trascendencia de tales sinergias no depende sólo de la presencia de ciertas actividades, sino también de la estrategia desplegada en el ámbito del sistema de I+D. Esta variable define diferencias sectoriales adicionales.

12. Aunque la ausencia de un sector local de bienes de capital se hace sentir en los cuatro casos analizados, el efecto que ello tiene en la dependencia externa de la actividad de cabecera varía considerablemente según el control que tenga de la tecnología de proceso.

13. El papel del precio en la competitividad de los sectores analizados no es irrelevante, e incluso sigue siendo dominante en algunos nichos de mercado; pero su función está pasando a un segundo plano, en beneficio de la calidad, diseño, pronta entrega y servicio al cliente. Esto explica el creciente éxito de las estrategias empresariales proactivas y el cambio cualitativo que se está produciendo en los sectores industriales valencianos hacia niveles de creciente sofisticación productiva.

14. Lo anterior no excluye que las estrategias empresariales estén aún lejos de agotar el potencial evolutivo actual, como lo ponen de relieve los desfases existentes respecto a la frontera sectorial en materia de control de calidad, diseño y organización productiva. Lo que, por un lado, trasluce el carácter progresivo y dialéctico del aprendizaje, y, por otro, los déficits existentes en el ámbito de la gestión y organización, auténtico talón de aquiles del sistema industrial valenciano.

15. El crecimiento de la proyección externa de los sectores analizados no es un fenómeno general, sino selectivo. Son especialmente las empresas ya conectadas a los mercados internacionales las que amplían su proyección externa, según un proceso de causación circular acumulativa: mayor presencia internacional – más experiencia e información – mayor dinamismo tecno-organizativo – más competencias – mayor presencia internacional. En muchos casos la ampliación de la proyección exterior empieza a constituirse en una variable central de la estrategia empresarial, aunque la situación diverge considerablemente según los sectores.

16. El sistema comercial (especialmente en el exterior) es un punto débil de la industria valenciana, con independencia de la dinámica y organización sectorial. Circunstancia que pone de relieve el débil aprendizaje existente a este nivel, debido en gran medida al carácter poco sistemático de la tradición exportadora en algunos sectores o la falta de autonomía a este nivel en otros. Esta cuestión, sin embargo, no es independiente del tamaño empresarial y la proyección internacional de las firmas. También en esto se dan diferencias notables entre sectores.

17. La gama de productos y su dinamismo se ha incrementado considerablemente, al tiempo que el tamaño de los pedidos se ha reducido notablemente en todos los sectores. Si bien esto ha traído consigo un cambio generalizado en el tamaño de las series, no

parece que se haya avanzado significativamente en la estrategia del *just-in-time* y el stock mínimo, con lo que el resultado ha sido mayores costes. Este fenómeno no es, sin embargo, generalizable, existiendo notables diferencias entre empresas.

18. La flexibilidad cuantitativa de la producción tiende a ser alta en todos los sectores, bien sea mediante ajustes intraempresariales o intraterritorial.

19. Si bien es posible apreciar algunos ejemplos de cambio en las relaciones laborales, orientadas a una mayor implicación y participación obrera en la dinámica empresarial, existe escasa sensibilidad empresarial respecto a una cuestión cada vez más estratégica de la producción flexible. A diferencia de otros aspectos de la gestión empresarial, esto ocurre con independencia del dinamismo observado en otros ámbitos de la empresa.

20. Los déficits de gestión y organización, a los que subyace una concepción empresarial poco adaptada al nuevo paradigma industrial, son causa de los escasos cambios introducidos en la organización de la producción y el trabajo. Esto no excluye que en algunos sectores la actividad productiva exigiese, ya en el pasado, de un alto grado de polivalencia y flexibilidad laboral. La adaptación, sin embargo, ha variado con los sectores y la competencia empresarial.

21. Incluso en los casos en que la producción ha crecido a tasas muy considerables, el empleo sectorial se ha mantenido estable o ha disminuido. Circunstancia esta que, junto a los cambios en las reglas de contratación (normas y prácticas), ha dado lugar a la disminución de la capacidad de negociación obrera, a una progresiva degradación relativa de las condiciones laborales y a un cambio significativo en las relaciones de poder, en detrimento de los trabajadores de planta. La evolución ha variado, sin embargo, con la dinámica sectorial y territorial, no pudiendo hablarse de un patrón común de comportamiento. También divergen las consecuencias que tal degradación de las condiciones laborales pueda tener sobre la oferta futura de fuerza de trabajo, dada la muy distinta relación existente entre sistema productivo y sistema educativo y las diferencias en las trayectorias tecnológicas de los respectivos sectores.

22. Las funciones que despliegan las instituciones, así como la valoración que merecen al mundo empresarial, no es independiente de la organización y dinamismo de este. También en este plano parece darse un proceso de causación circular acumulativa. El tamaño empresarial y la formación y actitud del empresario son variables fundamentales a la hora de definir la accesibilidad a las instituciones, de ahí que este problema no tenga fácil solución sin cambios de orden organizativo y gerencial.

2. DINÁMICA TECNOLÓGICA Y EVOLUCIÓN EMPRESARIAL

Aunque es habitual relacionar pequeño y mediano tamaño empresarial con dinamismo económico, es conveniente matizar tal relación y analizar sin prejuicios su alcance. Para ello es preciso distinguir las distintas dimensiones de la actividad empresarial, considerar las exigencias históricas de una evolución progresiva y tener presente el medio social e institucional.

2.1. TAMAÑO EMPRESARIAL Y CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN A LOS CAMBIOS RADICALES

Mientras que en el plano de la estricta producción una estructura de pequeña empresa muestra una gran versatilidad, adaptándose rápidamente a los cambios en el mercado, no ocurre lo mismo cuando de cambio tecnológico, organizativo y gerencial se trata, dada la menor accesibilidad de las pequeñas empresas a la información, financiación y capital humano necesarios para ello. Para que tales activos estén a su alcance es necesario que se den condiciones organizativas y del medio social e institucional muy específicas, que sólo en ciertas trayectorias históricas están presentes. Es decir, aquellas en que se dan estructuras de red, confianza y cooperación, un ambiente creativo y una población con alto grado de formación.

La relevancia de este problema varía con el momento histórico y las exigencias de la "evolución" económica. En las fases históricas en que son los conocimientos y prácticas rutinarias acumuladas en la colectividad las que definen la capacidad de adaptación, sistemas de pequeña empresa y débiles barreras de entrada conforman condiciones propicias para un rápido crecimiento sectorial o un ajuste más suave en caso de crisis. Cuando son cambios importantes de rutinas –exigentes en conocimientos técnicos, gerenciales y en información, y necesitados de profundas transformaciones tecno-organizativas y/o comerciales– los sistemas de pequeñas empresas encuentran serias dificultades para adaptarse, tanto por problemas de capital como de recursos humanos y aprendizaje. Sólo la presencia o emergencia de empresas de cierta importancia, o de redes empresariales estratégicas, facilita una "evolución" progresiva.

Al decir esto no se está, sin embargo, afirmando que las estructuras de mediana y gran empresa están necesariamente en mejores condiciones para asumir tales retos. Tampoco las rutinas gerenciales son fáciles de superar; ni siempre se cuenta con el aprendizaje y la actitud necesarias para encauzar cambios traumáticos. Especialmente cuando los conocimientos empresariales se limitan al ámbito de la producción y el nivel de formación es débil. Por otro lado, los cambios radicales de paradigma (como el que suponen la producción flexible, el just-in-time y la calidad total) pueden ser demasiado drásticos como para ser asimilables por empresas verticalmente integradas, jerarquizadas, de producción en grandes series y con fuertes rigideces sociales y gerenciales. El impacto del cambio tiende a estrangularlas antes de que hayan podido adaptarse.

En momentos de cambio de paradigma industrial y de significativa variación en la división internacional del trabajo –como lo es el período analizado– las empresas más grandes no están en mejor situación para adaptarse que las pequeñas; sus inercias suelen ser mayores y su resistencia a las presiones selectivas menor. No es casual, como pone de relieve la propia historia de tres de los cuatro sectores estudiados, que la resultante haya sido una considerable reducción del tamaño medio empresarial desde finales de los setenta y la desaparición de las empresas de tamaño grande o medio-grande. Ahora bien, la reducción del tamaño empresarial y la mayor flexibilidad sectorial que ello propicia no han originado la adaptación de los sectores a las tendencias tecno-organizativas y mercadológicas dominantes. En el mejor de los casos, este proceso ha constituido un primer estadio en la evolución sectorial del que han emergido nuevas alternativas organizativas (individuales o colectivas) capaces de definir trayectorias progresivas.

Pero los caminos de la adaptación no son independientes de las características técnicas del sector. Por muy flexible que sea la producción automovilística, por ejemplo, y aunque la división interempresarial del trabajo se haya visto acrecentada, las empresas de montaje no pueden bajar de cierto tamaño, tanto por razones productivas como comerciales y de investigación. Su gestión exige también un *staff* altamente cualificado. De ahí que pueda afirmarse que las características técnicas del sector condicionan el tamaño empresarial mínimo viable y la formación de la dirección. Nos encontramos, pues, con sectores cuya adaptación puede haber pasado por una fase de significativa segmentación del proceso productivo y reducción del tamaño empresarial –sin que la formación técnica y gerencial de los empresarios sea una restricción– y otros que encuentran límites a tal proceso, tanto por razones de capital como de conocimientos. Este sería el caso de los sectores del calzado y mueble, por un lado, y del de pavimentos y revestimientos cerámicos, por el otro. El sector textil presenta una situación algo más compleja, con actividades más elásticas que otras.

Es a continuación de la fase convulsiva que supuso el primer momento del cambio estructural (finales de los setenta y primera mitad de los ochenta en que los efectos sobre el tamaño empresarial se hicieron notar con más claridad) cuando la adaptación a las nuevas coordenadas históricas ha venido imponiendo mutaciones significativas en la producción, organización y creatividad empresarial, para lo cual la capacidad financiera, el conocimiento y el acceso a la información resultan factores decisivos.

Ahora bien, la variable estratégica en esta nueva fase no es el tamaño empresarial y la tecnología en sí, sino lo que uno y otra conllevan: mayor probabilidad de contar con un *staff* cualificado, mejor acceso a la información nueva y a formas de *aprendizaje* más sofisticadas (*aprendizaje mediante la formación, por contratación e investigando*), posibilidad de contar con redes comerciales sólidas y presencia en los mercados más dinámicos, así como, en su caso, menores dificultades de acceder a fuentes de financiación que faciliten los procesos de innovación. No podemos olvidar, para entender el alcance de esta afirmación, que en los sectores donde la división interempresarial del trabajo es más fácil, la variable que mide el tamaño empresarial no debe ser el empleo, sino la capacidad económica y de implicación de terceros por parte de la organización. Esto plantea, sin embargo, serios problemas de caracterización.

Por sus características técnicas y el propio cambio tecnológico experimentado, los cuatro sectores analizados han seguido pautas de desarrollo empresarial muy distintas. Las diferencias de estructura empresarial no sólo han hecho notar sus efectos en la dinámica tecno-organizativa, comercial, gerencial, formativa e innovadora, sino también en algo que es fundamental para la población empresarial en su conjunto: la difusión.

2.2. CAMBIO TECNOLÓGICO Y DINÁMICA EMPRESARIAL: PLURALIDAD DE TRAYECTORIAS.

Aunque en general los cuatro sectores estudiados se han beneficiado de cambios tecnológicos de cierta consideración, ninguno es comparable a las innovaciones radicales que han afectado al sector de pavimentos y revestimientos cerámicos de la Plana y l'Alcalatén, concretadas en la introducción del gas natural y la monococción fundamentalmente. Tales cambios no sólo han dado lugar a un importante proceso inversor, de reconversión productiva y de innovación de producto, sino también a profundas transformaciones en la organización empresarial, profesionalización de la gestión y una nueva dinámica mercadológica impulsada desde el lado de la oferta.

Dadas las características técnicas del sector, las inversiones requeridas a nivel empresarial para asumir el reto del nuevo paradigma tecnológico eran considerables, generando una clara barrera de entrada. Pero las expectativas económicas creadas por el citado cambio y su incidencia mercadológica no sólo estimularían una respuesta endógena positiva, sino que atraerían iniciativas y capitales procedentes de fuera del sector, e incluso de allende el territorio. Fenómenos estos que no pueden desligarse de seis hechos confluyentes en el tiempo y espacio:

- a) Los efectos que sobre la inversión inicial, el coste de producción y la calidad del producto tuvieron las innovaciones mencionadas.
- b) Las expectativas de rápida amortización de la inversión.
- c) Los anteriores efectos y las innovaciones de producto que estaban en marcha, o que propiciaba el cambio tecnológico en cuestión, abrían nuevas expectativas de mercado.
- d) La monococción confería ventajas competitivas al espacio en cuestión debido, en buena medida, a las especiales propiedades de la materia prima local.
- e) La mejora del atractivo económico comparativo del sector azulejero (en relación con la actividad agraria y comercial, e incluso industrial, del entorno) estuvo en el origen de un importante flujo intersectorial de recursos financieros e iniciativas empresariales dentro del territorio.
- f) La histórica concentración de la industria azulejera española en este territorio, la acumulación de conocimientos, cultura y mano de obra cualificada, así como servicios de apoyo de que se ha beneficiado, y la circunstancia de ser el español uno de los principales y más exigentes mercados, le confería importantes ventajas en la nueva carrera de la competencia que se iniciaba.

Tanto la trascendencia de las inversiones –y por tanto del riesgo incurrido– como los conocimientos técnicos requeridos por la nueva tecnología, así como la procedencia extra-sectorial de algunos de los más importantes inversores carentes de tradición y conocimientos adquiridos en el sector, harían cada vez más necesaria la constitución de staffs técnicos con preparación científica y la elevación del nivel profesional de la dirección en el núcleo empresarial que lideraría el inicio de la fase expansiva de los ochenta. La confirmación de las ventajas económicas (tanto en relación al proceso como al producto) del nuevo paradigma tecnológico, así como sus buenos resultados mercadológicos, darían lugar a un proceso de causación circular acumulativo, a nivel del conjunto del sistema productivo, generado por la interacción entre innovaciones de proceso y de producto, rápido crecimiento

del mercado, proyección internacional, mejora de la información, del aprendizaje y de la competencia empresarial, acumulación de capital y desarrollo de los sectores de apoyo del sistema local de I+D y de la oferta de conocimientos.

La multiplicación por tres de la producción y la productividad físicas entre 1980 y 1994; un espectacular crecimiento de la proyección internacional del sector, que lo llevaría a exportar más del 56% del valor de lo producido en 1993 y estar presente en los principales mercados mundiales; una importante elevación del nivel formativo, del conocimiento tácito y de la capacidad técnica y adaptativa de las empresas, así como una creciente racionalización de la gestión; un proceso inversor que ha pasado de representar poco más del 3% de la inversión industrial valenciana a principios de los ochenta a suponer, en promedio, más del 12% en el período 1987-1993; la definición de un sólido y vanguardista sector de fritas, esmaltes y colorantes y la conformación de un sistema de I+D puntero a nivel mundial, son las expresiones del mencionado proceso.

Conocimiento científico-técnico y actitud de la dirección, por un lado, e innovación tecnológica y organizativa, por el otro, han sido dos variables en clara coevolución. Para aprovechar las ventajas de las nuevas tecnologías era necesario contar con conocimientos científico-técnicos. La disposición de personal con responsabilidades de dirección dotados de tales conocimientos no sólo faculta para la aplicación de tecnologías más complejas, sino que ha gestado una concepción y actitud empresarial más receptivas y propicias a la innovación y la búsqueda de novedades, tanto en el ámbito tecnológico como en el organizativo. Dicha interacción se ha visto estimulada por la proyección internacional (información nueva y nuevos retos) y la competencia existente en la propia área, así como por la presencia del flujo innovador y de aprendizaje que emana de un sistema local de innovación dinámico.

El proceso de difusión tecnológica, así como la dinámica poblacional (empresas), constituyen otros tantos planos que distinguen y diferencian a este sector dentro del espectro analizado. La mayor homogeneidad del proceso productivo y una estructura empresarial de mediana-gran empresa en términos económicos ha facilitado el proceso de difusión de la nueva trayectoria tecnológica (monococción) –más eficiente (coste) y eficaz (dinámica innovadora)– que de apenas existir en 1980 (3,61% de la producción) había pasado a representar el 66% de la producción en 1990 y se ha universalizado en la actualidad. Si se tiene en cuenta que en el primer año mencionado la técnica de monococción porosa ya generaba más de la tercera parte de la producción en Italia, país líder, y que en 1990 representaba poco más del 77%, se tendrá una idea de la rapidez de la difusión en el área que nos ocupa.

Pero la dinámica poblacional de este espacio no se agota en la difusión. Un proceso de competencia-emulación-superación entre el colectivo empresarial que ha liderado el sector ha venido generando una continua tensión en la frontera tecnológica de indudable importancia para la dinamización y competitividad internacional del sector-espacio. A lo que ha contribuido considerablemente la industria auxiliar, el sistema local de I+D y el sistema educativo, vehículos fundamentales de generación y difusión de innovaciones por combinación.

Aunque la técnica de monococción se ha impuesto con suma rapidez (a instancias también del rápido crecimiento del sector), no fue la única trayectoria tecnológica candidata a implantarse en los años ochenta. La bicocción rápida constituyó una alternativa que, por la mayor inversión inicial exigida y por su menor progresividad innovadora, ha sido relegada a un segundo plano, si bien tiene adeptos entre algunas empresas importantes y dinámicas (lo que no es ajeno a la calidad del producto, teniendo implicaciones sobre la diversidad).

Pero el efecto del cambio tecnológico observado y la estructura empresarial no se reducen a la difusión y dinámica innovadora. La racionalización y elevación del nivel de la gestión también se han visto afectadas, en estrecha correlación con el tamaño y dinamismo económico y tecnológico de las empresas. No sólo el nivel de formación y racionalización de la gerencia ha experimentado una considerable mejora –al igual que la formación y competencia técnica del personal de los departamentos técnicos– sino que la profesionalización de la dirección ha experimentado un considerable incremento con las inversiones procedentes de fuera del propio sector y el desarrollo empresarial. Pero lo más importante es el cambio que se está produciendo en el estilo de organización de la dirección empresarial: mientras la figura del empresario-gerente, con control de todas las funciones directivas, se encuentra en clara regresión, el estilo de dirección colegiada ha incrementado notablemente su peso.

En suma, una fuerte dinámica tecnológica y económica, en un contexto de mediana y mediana-gran empresa comprometida con un importante proceso de modernización técnica y de proyección internacional, no sólo ha hecho necesaria la elevación de la formación en ciertas funciones productivas, sino que ha desencadenado un proceso de interacción dialéctica con otros planos de la realidad empresarial (gerencial, financiera, comercial, investigación, marketing y diseño) con resultados que han afectado a la profesionalización y modernización de la organización, gestión y planificación empresarial. Aunque el proceso está inconcluso y las inercias de la vieja cultura paternalista dejan sentir aún sus efectos, los resultados conseguidos sitúan a este sector en vanguardia de la competencia empresarial dentro de la industria valenciana.

La existencia de varias trayectorias se está haciendo, sin embargo, notar. Frente a las empresas más importantes –situadas especialmente en la zona costera, de más reciente creación y de capital inicialmente ajeno al sector– con un alto dinamismo tecnológico, organizativo, gerencial y, por tanto, económico, se sitúa un colectivo de empresas más antiguas, con una gestión más personalizada, que han mostrado mayor resistencia al cambio y la modernización, lo que indica el papel fundamental de la historia empresarial en su adaptación. Consecuencia lógica de lo cual ha sido la pérdida de posiciones del colectivo empresarial de mayor tradición, ubicado en Onda. La presión selectiva de la competencia mercadológica y la renovación generacional está, sin embargo, forzando su adaptación en la dirección de la trayectoria tecnológica y gerencial más acorde con las exigencias de los tiempos y la fuerte internacionalización del sector.

Entre ambos extremos, un conjunto de nuevas iniciativas, generadas por desprendimiento selectivo de las empresas ya existentes (lideradas por técnicos y expertos comerciales del sector, con el soporte de socios capitalistas, el propio sistema financiero y las facilidades de financiación, vía leasing, de la inversión), conforman una tercera fuerza de cambio poblacional cuyos exponentes individuales, aunque influidos por la primera trayectoria, no siempre cuentan con la capacidad para introducir una estructura organizativa funcionalmente compleja. En este sentido, el tamaño viene a constituirse en factor de segmentación poblacional en el ámbito gerencial.

La evolución de los otros tres sectores diverge considerablemente respecto al que acabamos de considerar. Ni sus características técnicas hacían necesario un tamaño mínimo empresarial de cierta importancia y unos conocimientos científico-técnicos para desarrollar solventemente la actividad productiva, ni se han dado innovaciones radicales que revolucionasen los sectores y gestasen un proceso de causación circular acumulativo susceptible de generar nuevas concepciones y rutinas a nivel del conjunto de la empresa. Cuando esto

último se ha dado, no sólo se ha debido a otras causas, sino que, por las características del sistema empresarial, no ha tenido la difusión observable en el sector cerámico de la Plana. Fenómeno éste que también se ha debido a la mayor segmentación del mercado y la diversidad de nichos existentes. Las propias características técnicas de algunos de estos sectores han permitido un alto grado de división interempresarial del trabajo, favorable al minifundismo y contrario a la cualificación gerencial, a la elevación del nivel de conocimientos técnicos y a una mayor sensibilidad científico-técnica.

Las crisis mercadológicas de los años setenta y principios de los ochenta, por un lado, y la inercia tecno-organizativa y la dinámica salarial –que llevarían a la pérdida de las ventajas competitivas históricas– por el otro, dieron lugar a sendas crisis en el sector calzado y mueble, uno de cuyos resultados fue la gestación de una nueva estructura empresarial: las grandes y medianas empresas tendieron a desaparecer y el minifundismo empresarial –gestionado por trabajadores, encargados y técnicos de ambos sectores– experimentó una extraordinaria expansión. Con la crisis, el paro masivo y el cambio en la estructura empresarial cambiaron también los parámetros socio-políticos del mercado de trabajo, traducidos en descomposición sindical y variación en las relaciones de poder en detrimento del colectivo laboral. Las características técnicas de ambos sectores permitían, por otro lado, una gran flexibilidad tecnológica, haciendo posible la competencia entre distintas combinaciones factoriales siempre y cuando existiese cierta flexibilidad salarial, lo que era posible dadas las condiciones del mercado de trabajo y el desarrollo de la economía sumergida. La flexibilidad de la función de producción no impondría barreras de entrada, tanto económicas como de conocimiento, ni tampoco la índole de las iniciativas y el riesgo incurrido clamarían por la racionalización de la gestión.

Con independencia del estado precedente de la gestión y de la cualificación empresarial, el cambio implicaba, en principio, un retroceso en las posibilidades de racionalización tecno-organizativa y gerencial. Si la rigidez de la vieja estructura productiva hacía inviable la continuidad de los sectores-espacios en un entorno cambiante, la respuesta flexibilizadora –de carácter espontáneo y desorganizada– que se daría, en modo alguno constituía una adaptación progresiva y con perspectivas de continuidad en un contexto de globalización económica, creciente competencia, exigencia de estrategias empresariales informadas por el principio de calidad total y presencia permanente en los mercados internacionales.

La adaptación pasiva a la crisis (a través de la reorganización defensiva y simplificadora del sistema productivo y social, así como de la degradación de las condiciones laborales que ello conllevó) y el débil cambio tecno-organizativo observado durante dicho período, explican el declive en la generación de valor añadido y empleo, la degradación de las condiciones laborales, la poco boyante dinámica inversora y el estancamiento o declive de la productividad. Circunstancias éstas que han hecho poco atractivas a dichas actividades, tanto para el capital como para el trabajo, limitando a su vez el proceso de acumulación.

En conjunto, la relación entre las tendencias expuestas permite entender el bajo nivel de cualificación empresarial existente, los pobres resultados logrados en ámbitos como el de la organización interna, racionalización productiva e innovación incremental, así como el escaso interés mostrado en la formación e investigación. Por el contrario, la adaptación pasiva ha propiciado un importante flujo de entrada y salida de empresas, la primacía del corto plazo y de prácticas fraudulentas en la política empresarial y, consiguientemente, importantes problemas de aprendizaje, consolidación y competencia

empresarial. En suma, la dinámica empresarial dominante, el bajo nivel general de conocimientos de la dirección y el predominio de la competencia vía costes, en modo alguno favorecen la innovación y la difusión técnico-organizativa.

Un sistema empresarial como el descrito es susceptible de definir una dinámica estructural marcadamente heterogénea, con independencia de la pluralidad de nichos existentes. Lo que explica tal fenómeno (al margen de las diferencias evidentes en los sectores) son las barreras empresariales a la difusión de innovaciones de proceso y el papel compensador de la ineficiencia e ineficacia cumplido por la economía sumergida y la acusada asimetría existente en el mercado de trabajo (en beneficio del capital). Circunstancia esta que hubiera podido poner en peligro las trayectorias más progresivas en ausencia de elementos diferenciadores, como son la marca, el diseño, la calidad y la segmentación de los mercados.

El carácter moderado y puntual del cambio tecnológico, la flexibilidad productiva y la relajación de las condiciones laborales de ambos espacios han hecho que los procesos de adaptación progresiva endógena, cuando se han dado, hayan sido de carácter parcial, ciñéndose fundamentalmente a las dimensiones comercial, de proceso y de producto. Las empresas que han liderado tales procesos de adaptación se han servido de la estructura empresarial desplegada a raíz de la crisis, constituyendo frecuentemente redes mediante el vínculo de subcontratación. Dos tipos de empresas protagonizan tales procesos:

- a) Empresas productoras que gestionan no sólo la comercialización y el diseño, sino partes estratégicas del proceso de producción (ejemplo: montaje y acabado).
- b) Comercializadoras que gestionan el diseño, organizan la interrelación entre los productores de componentes y controlan la calidad del producto.

La constitución en los últimos años de redes estables lideradas por empresas productoras constituye un importante paso hacia adelante en la consolidación de una trayectoria organizativa que permite superar algunas de las limitaciones de los sistemas empresariales considerados. En primer lugar, tales integraciones hacen factible la penetración de las empresas en mercados a los que individualmente no tendrían acceso, tanto por razones económicas como gerenciales. En segundo término, permiten ampliar la capacidad de captación de información y definición de nuevas rutinas por parte del sistema territorial, toda vez que facilitan la difusión interna, especialmente en ámbitos tales como moda, diseño, control de calidad e innovaciones de producto. En tercer lugar, las economías de escala que la integración genera, la accesibilidad a mercados más amplios, competitivos y exigentes que ello permite, y la posibilidad y exigencia de inversión en diseño, redes comerciales, marcas, organización e innovación que esta proyección plantea a las empresas de cabecera, constituyen un vector dinamizador del tejido productivo local a través de la presión selectiva en los mercados internacionales a los que se ven sometidas las redes locales. Por último, aunque sobre este particular aún no existe constancia clara, es lógico presumir que la racionalización y evolución de la competencia a que la presión selectiva obliga a las empresas organizadoras de red tenga (por imperativos de adaptación de éstas últimas) efectos técnico-organizativos y gerenciales en los distintos componentes de la misma. Se define así una nueva vía de difusión de innovaciones a estímulos de la tensión generada en las propias redes.

Un proceso de estas características tiene también implicaciones en la relación sistema productivo y sistema periproductivo (servicios a las empresas, sistema de I+D y transferencia tecnológica y sistema educativo). No sólo las necesidades de información nueva se

acrecientan con la sofisticación del producto y el proceso, así como con la presión selectiva de mercados más exigentes, sino que dicha información encuentra en las redes vías de difusión mucho más eficaces. El ámbito de influencia del sector periproductivo local, y en especial de los Institutos Tecnológicos, tiende a ampliarse considerablemente.

La conformación de esta nueva trayectoria organizativa no sólo supone una fuente de diversificación de la dinámica empresarial de los dos sectores considerados, sino una fuerza de mutación poblacional de gran relevancia. Implica una vía de ampliación de la diversidad y la creación de nuevos nichos de mercado caracterizados por productos de mayor nivel de sofisticación y valor añadido. Con ella se introduce una alternativa organizativa mejor adaptada al nuevo escenario de globalización y a la creciente competencia de las economías emergentes en productos de bajo valor añadido. Lo que implica que el nuevo proceso de selección tecnológica y organizativa viene definido por el "efecto pinza" que conforma la atracción y emulación de las estructuras empresariales de red, por un lado, y la presión competitiva de la producción de espacios con peores condiciones salariales, ventajas en materias primas y productos menos complejos, por el otro.

Si esta tendencia se confirma, culminaría un proceso de transición desde un sistema de pequeña y mediana empresa poco organizado, aunque sustentado en las economías de proximidad propias de concentraciones empresariales en un espacio, a otro más integrado a partir de redes estables, y favorecido por sinergias territoriales y de organización. Uno de cuyos resultados fundamentales lo constituye la creciente sofisticación del producto, del proceso de producción y de la gestión empresarial. A apoyar tal dinámica progresiva, en cuanto germen de adicionales externalidades positivas y de red localizadas, viene el desarrollo (cuantitativo y cualitativo) de los sectores complementarios, especialmente en el sector del calzado.

La dinámica del sector textil ha seguido pautas diferentes a las de los precedentes. Por un lado, el cambio tecnológico, aunque relativamente significativo a lo largo del tiempo, ha estado muy lejos de la radicalidad del experimentado por el sector de pavimentos y revestimientos cerámicos. Por otro lado, su estructura empresarial y la evolución de esta en los últimos lustros ha sido distinta a la observada en los sectores calzado y mueble. Es cierto que en los años sesenta se experimentó un proceso de significativa reestructuración empresarial en L'Alcoiá, reduciéndose considerablemente el tamaño medio, al tiempo que cambiaba el producto, pero la nueva estructura había ya alcanzado madurez a finales de los setenta. Muchas de las pequeñas empresas creadas por "empresarios improvisados", con origen en el colectivo de trabajadores de planta, se habían consolidado y asimilado ciertas competencias empresariales. Por otro lado, en la Vall d'Albaida, la estructura de mediana y mediana-gran empresa no había sido afectada, aunque jurídicamente haya adoptado formas más desconcentradas, en búsqueda de mayor flexibilidad productiva, laboral y jurídica. Consiguientemente, y con independencia de una cierta movilidad empresarial (mucho menos acusada que en los dos últimos sectores considerados), la dinámica reciente del sector se ha sustentado fundamentalmente en empresas ya consolidadas.

Las características técnicas de algunas fases (acabado) y productos (textil-hogar) requieren de inversiones considerables, lo que explica la presencia, especialmente en la Vall d'Albaida, de empresas de tamaño económicamente significativo.

Esto no ha impedido, sin embargo, que la subcontratación se haya desarrollado significativamente en los últimos años, por razones de flexibilidad productiva, disminución de riesgos, especialización y reducción de costes de producción y costes de transacción relati-

vos a las relaciones laborales. Pero aunque tal desconcentración productiva haya supuesto una reducción del tamaño medio empresarial aparente, su significado y consecuencias económicas y organizativas ha sido muy distinto al de los sectores mueble y calzado. Por un lado, la desconcentración ha tenido un sentido fundamentalmente estratégico, sin que el grado de centralización del capital y las trayectorias empresariales se resintiesen. Por otro lado, el desarrollo de redes estables ha acrecentado el grado de organización y operatividad del sistema empresarial. Esto, unido al estímulo de una producción más exigente y la presión selectiva de mercados más competitivos, ha derivado en avances importantes en ámbitos como el gerencial, tecnológico, comercial, diseño y calidad.

La heterogeneidad organizativa, así como la distinta cultura empresarial de la Vall d'Albaida y l'Alcoiá-Comtat, han conformado distintas trayectorias empresariales también en este caso. Por un lado, dentro del colectivo empresarial de mayor tamaño se ha experimentado un importante proceso de cambio tecno-organizativo y gerencial, que ha coevolucionado con la dinámica comercial, la proyección internacional y la creciente preocupación por la calidad y el diseño. Este fenómeno ha sido mucho más acusado en la Vall d'Albaida, donde imperan empresas de larga tradición, consolidadas, con una fuerte dinámica inversora, tecnológicamente avanzadas y un empresariado más cualificado y con una concepción más estratégica del futuro de la empresa. La constitución de staffs directivos y de prácticas de dirección colegiada, la cualificación y racionalización de la gerencia, una clara apuesta por la calidad y penetración en mercados más exigentes, un significativo desarrollo de la creatividad en diseño, así como un creciente interés en la formación e I+D, son las notas distintivas de este colectivo que, aunque cuenta con una sólida representación en l'Alcoiá-Comtat, tiene en la Vall d'Albaida su principal marco de referencia espacial.

La contrapartida de este bloque lo constituye un amplio colectivo de pequeñas empresas, ubicadas fundamentalmente en l'Alcoiá-Comtat, que aunque han experimentado avances técnicos de cierta entidad, adolecen de serios problemas de competencia empresarial y capacidad financiera y comercial, lo que limita seriamente sus posibilidades de adaptación gerencial y creativa. Esto viene agravado por una cultura empresarial especulativa y una política de corto plazo. La capacidad de imitación existente –importante mecanismo de difusión del área– se ve restringida al diseño y, en su caso, a la tecnología, existiendo una barrera difícil de salvar cuando de otras prácticas (gerencial, comercial, control de calidad y organización) se trata.

La creciente división interempresarial del trabajo y la constitución de redes relativamente estables están generando nuevos mecanismos de difusión susceptibles de superar algunas de aquellas barreras. La especialización de las pequeñas empresas en la producción de partes de un proceso gestionado por empresas con capacidad comercial y de diseño, elimina algunas de las limitaciones aludidas. Paralelamente, el que un porcentaje muy elevado de las empresas contratantes asesoren a las subcontratistas en temas técnicos, de control de calidad, así como en cuestiones organizativas y de producto, facilita considerablemente la transmisión de prácticas que espontáneamente hubieran sido de difícil difusión. Con su extensión, las redes vienen a constituirse no sólo en un potente mecanismo de difusión de innovaciones y cambio poblacional, sino también en un compensador, por integración de especialistas de distinto nivel de competencias, de los déficits de cualificación empresarial de los subcontratistas.

Pero el proceso de adaptación poblacional que la estructura de red propicia está aún en sus inicios, toda vez que un buen número de ellas están lideradas por empresas productoras tradicionales y firmas comerciales (cuyos déficits de implicación en el proceso de producción y de aprendizaje a este nivel limitan su capacidad de difusión de innovaciones y adaptación poblacional).

La mayor exigencia en capital y tecnología —a causa del producto—, la superior capacidad financiera y una proyección hacia los mercados internacionales más intensa de las empresas de la Vall d'Albaida, han propiciado no sólo un elevado compromiso empresarial con la firma, sino también el estímulo y la necesidad de ganar en excelencia empresarial. El aprendizaje y la ausencia de opciones económicas alternativas en el territorio explica también la tendencia observada en estas dos comarcas textiles de repliegue de los recursos financieros y humanos hacia este sector, a pesar de las crisis recurrentes. Sin embargo, parece observarse un cambio de tendencia en la valorización de la función empresarial y la creciente atracción que ejerce el sector entre los descendientes del empresariado y el colectivo universitario de la zona. Circunstancia ésta que trasluce otro de los efectos inducidos de la emergencia de trayectorias empresariales informadas por una concepción más científica y de largo plazo de la firma.

Del análisis comparativo de los cuatro sectores considerados se infiere el papel estratégico que el producto y sus exigencias tecnológicas tienen en la dinámica sectorial. Es precisamente en el sector de pavimentos y revestimientos cerámicos y en aquellos nichos productivos del textil en los que la inversión es más significativa y el peso de la tecnología más importante en la definición de las ventajas del producto, donde mayores han sido los cambios a nivel del conjunto del sistema empresarial.

No hay que minusvalorar, sin embargo, el papel que en ambos casos ha tenido la mayor consolidación de las empresas, el aprendizaje empresarial acumulado y la capacidad financiera preexistente, que ha hecho más fácil y rápida la adaptación.

En los otros dos sectores considerados, la distinta naturaleza del producto, la crisis y desmembración del sistema empresarial tradicional, las débiles competencias existentes y la descapitalización, así como los menores avances tecnológicos acaecidos y las condiciones del mercado laboral, han hecho que el proceso de cambio tuviera que discurrir por cauces distintos. En estos casos el principal inductor de la evolución ha sido la necesidad de adaptar la estructura productiva a un mercado en transformación.

De lo anterior se infiere la trascendencia que la trayectoria histórica del sector-espacio tiene también en la explicación de la desigual dinámica sectorial observada en la última década.

Pero como se ha indicado, a pesar del condicionamiento tecnológico y territorial, la dinámica empresarial ha mostrado en todos los casos su diversidad, lo que pone de relieve la trascendencia de las historias empresariales y de las relaciones estratégicas (selectivas) en la conformación de la fisonomía y dinámica de los sistemas territoriales de empresas.

3. LAS CONDICIONES HISTÓRICAS DEL PROCESO

Como ya ha podido apreciarse, las condiciones estructurales de partida y la experiencia acumulada eran muy distintas en los cuatro sectores-espacios considerados. En la medida en que tales diferencias han derivado de pautas de desarrollo histórico distintas, es evidente que la historia cuenta. Especial relevancia cobran a este respecto las características del mercado tradicional de referencia, en cuando que condicionan el nivel de aprendizaje comparativo alcanzado, el tipo de conexión del sistema productivo local con el mercado, el grado de consolidación y competencia empresarial en el marco local y el soporte ambiental existente.

3.1. LAS CONDICIONES DE PARTIDA: TRADICIÓN PRODUCTIVA Y CONOCIMIENTOS.

Aunque todos los sectores-espacio considerados hunden sus raíces en el siglo XIX, las pautas de desarrollo seguidas durante el período de eclosión de los años sesenta y principios de los setenta divergieron en aspectos sustanciales. Una característica distintiva del sector de pavimentos y revestimientos cerámicos, que lo ha diferenciado de los otros tres estudiados, ha sido la condición históricamente vanguardista de la producción valenciana, sólo superada por Italia, al ser el mercado español uno de los principales y más exigentes del mundo. Circunstancia ésta que no sólo le ha conferido ventajas de aprendizaje, sino el estímulo diferencial y el flujo de información que proporciona la interacción con un mercado vanguardista y dinámico.

Aunque las innovaciones radicales que han afectado al sector se han introducido con algún retraso respecto a Italia, lo han hecho con la anticipación, contundencia e implicación territorial capaces de situar al distrito industrial de la Plana en la frontera tecnológica y en el liderazgo a nivel mundial. Estas ventajas adquiridas históricamente han constituido un soporte fundamental a la expansión de la producción local en un momento en que el mercado mundial del producto ha experimentado un considerable crecimiento. Crecimiento que se ha visto estimulado por los cambios en el producto generados por la innovación tecnológica (que ha incrementado su atractivo, posibilitado la penetración en mercados nuevos y favorecido la sustitución de productos alternativos), por la dinámica innovadora propiciada por la competencia interempresarial local, la evolución de la industria de esmaltes y colorantes y el soporte del sistema territorial de I+D, así como por la agresividad comercial desplegada por el sector.

La situación de los otros sectores ha sido distinta, aunque en algunos casos el dinamismo mostrado y la capacidad de proyección internacional se ha sustentado especialmente en los segmentos productivos en los que se habían conseguido ciertas ventajas adquiridas. Es el caso del mueble clásico y el subsector de fabricación de mantas y edredones.

La importancia que en el mueble clásico tienen el know-how y la madurez que en su producción ha alcanzado l'Horta, confieren a este espacio ventajas competitivas no fáciles de superar por otros territorios de menor tradición. Al ir históricamente dirigido este

producto a nichos de rentas medias-altas dentro del mercado español y a satisfacer una demanda relativamente exigente, la posición alcanzada por la producción local y el aprendizaje adquirido no ha diferido significativamente de la de otros países económicamente más desarrollados, circunstancia esta que le faculta para competir con solvencia, dados los menores costes laborales, cuando se atemperan los déficits de organización, capitalización, proyección comercial y gestión, que constituyen la principal debilidad del territorio en relación con sus inmediatos competidores (Italia, Francia, Alemania y Dinamarca). Sin que, por otro lado, supongan un problema las ventajas salariales de países terceros, desprovistos de los conocimientos y la trama relacional local que define la competencia territorial en este subsector.

Las principales debilidades las han constituido el histórico retraimiento sobre el mercado nacional del sistema productivo local, el bajo nivel de organización y capitalización, que la crisis de los setenta agudizaría, y la escasa competencia empresarial. De ahí la trascendencia que cobran la progresiva conformación de un colectivo empresarial dinámico y de redes productivas susceptibles de traducirse en instrumentos de superación de algunas de tales limitaciones.

En el caso de la producción de mantas, edredones y algunos otros componentes del textil-hogar, la madurez alcanzada en la región textil valenciana y la competencia productiva acumulada por un importante colectivo empresarial, especialmente de la Vall d'Albaida, han conformado ventajas adquiridas y organizaciones susceptibles de competir en mercados exigentes y definir una relativamente alta capacidad de adaptación. Con ello no sólo se ha podido evitar la presión de la competencia de los nuevos países industrializados, con salarios mucho más bajos, sino también penetrar en nichos de mercado más complejos y exigentes en cualificación.

Ha sido precisamente el aprendizaje y especialización en nichos productivos exigentes en conocimiento e información, junto a la presencia o desarrollo de capacidad empresarial y organizativa, lo que está permitiendo la internacionalización y consolidación en mercados de niveles medios-altos de renta de ambos sectores regionales. Proceso este que está siendo selectivo en ambos casos, al centrarse en algunos productos y procesos exigentes en conocimiento y en relación a los cuales ambos espacios han acumulado ventajas adquiridas a través de un largo período de maduración territorial y/o empresarial. El fenómeno no es extensible, sin embargo, al conjunto de ambos sectores, donde otros nichos productivos menos consolidados (mueble moderno) o menos exigentes en conocimiento ven reducido su ámbito de referencia a mercados próximos y de menores niveles de renta, sufriendo la presión selectiva de una competencia cada vez más aguda en una batalla que difícilmente pueden ganar.

La pluralidad de nichos existentes en estos dos sectores y la diversidad de situaciones y ventajas adquiridas en cada uno de ellos, unido a la menor capacidad (por razones de innovación, sustituibilidad, organización y agresividad comercial) de ampliación de mercados, explica no sólo la diversidad de trayectorias inconexas existentes, sino también las diferencias en la dinámica económica con respecto al sector de pavimentos y revestimientos cerámicos.

El sector-espacio del calzado presenta algunas diferencias con respecto a los tres casos anteriores. Aunque también en éste existen productos claramente diferenciados (calzado de señora, niño, deportivo...), las diferencias no se dan tanto entre estos como en el propio interior de cada uno de ellos, en función de la calidad, diseño, materia prima y marca. Al igual que en los otros casos, el territorio ha generado un importante know-how

productivo, derivado de una tradición secular. Pero aunque las ventajas adquiridas (conocimiento productivo, industria auxiliar y servicios de apoyo) necesarias para sustentar una producción de alto valor añadido existen, no siempre se dan las condiciones suficientes (actitud y capacidad empresarial, así como organización) para que ello se materialice. La histórica dependencia externa del empresariado local, una cultura empresarial especulativa, estrategias de corto plazo y significativos déficits de cualificación gerencial, limitan considerablemente la capacidad de respuesta a las oportunidades y presiones del mercado.

La crisis de finales de los setenta y la consiguiente desorganización del mercado de trabajo, que darían lugar a un importante flujo de entrada de empresarios sin cualificación y una significativa degradación de las condiciones laborales, no harían más que empeorar la situación heredada. La presión del mercado ha generado –como ya se ha indicado más arriba– una respuesta selectiva que explica la actual diversidad de situaciones dentro de un mismo nicho productivo (producto-proceso) y la coexistencia de trayectorias progresivas y regresivas, especialmente en Elche y Elda. El hecho de que las trayectorias progresivas se sustenten en conocimientos productivos preexistentes –introduciendo como novedad mejoras en el control de calidad, diseño, marca y capacidad organizativa y comercial, que permiten competir solventemente en mercados exigentes y de niveles medios-altos de renta– revela las potencialidades históricamente generadas y la naturaleza de las debilidades del sector-espacio.

3.2. LAS RELACIONES HISTÓRICAS CON EL MERCADO DE BIENES.

Dichas debilidades, tampoco ausentes en los demás sectores, aunque en grado distinto, no son ajenas a la propia forma que históricamente ha adoptado la relación del sistema productivo con el mercado. Aunque es bien conocida la vocación exportadora de la economía valenciana, uno de sus principales puntos débiles lo ha constituido históricamente la endeblez de los mecanismos comerciales desplegados, lo que en algunos casos ha derivado en marcada dependencia de canales de comercialización extraños al territorio. Dado el papel que una presencia activa en los mercados juega en la dinámica productiva, organizativa y creativa, así como en el aprendizaje empresarial, no es de extrañar que ésta haya sido una desventaja estratégica de la industria valenciana, a la que sólo recientemente intentan poner remedio las trayectorias empresariales progresivas.

En el caso de sectores como el textil y mueble, la debilidad a este nivel procede de la excesiva dependencia de un mercado nacional poco desarrollado y competitivo. El mercado exterior, aún siendo importante, ha cumplido siempre una función suplementaria. La dependencia de un nivel de intermediación nacional minifundista poco dinámico y de débil cualificación, ha agravado la situación. Ha sido el impacto económico y psicológico de la integración comunitaria el que ha obligado a cambiar la perspectiva y redefinir la estrategia comercial.

En el sector de pavimentos y revestimientos cerámicos dicho cambio ha coincidido con la fase de maduración de las innovaciones tecnológicas radicales y el giro gerencial, conformándose un proceso de causación circular acumulativa que ha situado al espacio en la vanguardia mundial (junto a Italia). El sector textil de la Vall d'Albaida, con más tradición exportadora, ha asumido también el reto de la internacionalización sistemática, apoyándose en un importante proceso de cambio tecno-organizativo y renovación gerencial. En ambos casos el tamaño y capacidad económica y financiera de un buen número de firmas,

así como la gestación de grupos empresariales, han constituido un factor fundamental del desarrollo de redes comerciales, para las que la cifra de negocios y la disponibilidad de medios financieros es fundamental. La penetración en mercados internacionales se ha visto a su vez potenciada –al tiempo que los ha estimulado– por los esfuerzos realizados en materia de calidad, diseño y pronta entrega, así como por la ampliación de la gama y el dinamismo de producto y las crecientes capacidades en materia comercial. Sin embargo, ni el aprendizaje en el ámbito comercial se improvisa, ni la penetración y consolidación de posiciones en los mercados internacionales más exigentes es cosa fácil, de ahí que, a pesar de los avances logrados, el atraso histórico en este nivel se sigue haciendo notar. Esto es más perceptible cuando se compara con la producción italiana, a la que no tienen ya nada que envidiar en otros conceptos (tecnología, calidad, sofisticación, variedad, dinámica de producto, pronta entrega, servicio postventa...).

En el mueble y ciertos segmentos productivos del sector textil, la atención al plano comercial ha sido más tardía, y las dificultades mayores dado el menor tamaño empresarial. A ello ha contribuido también el retraso en la proyección externa sistemática de la vanguardia sectorial (no ha sido hasta recientemente que las exportaciones han empezado a ser consideradas una dimensión estratégica de la política de las empresas más dinámicas). La constitución de redes productivas, lideradas por empresas productoras fundamentalmente, constituye una vía que permite superar los serios problemas de escala que la dimensión empresarial plantea. La conformación de sistemas de cuasi-integración por subcontratación está permitiendo combinar, dentro de un esquema de producción flexible, las economías de especialización, de alcance y de escala que se requieren en las distintas funciones que definen la autonomía sectorial. En la medida en que esta trayectoria se imponga en los respectivos sectores, uno de los problemas más serios de adaptación a los nuevos parámetros de una economía globalizada estarán siendo superados. Las vías alternativas, como la de la cooperación, se han demostrado hasta ahora poco fructíferas, dado el rechazo que el individualismo, el oportunismo y la falta de confianza generan. A pesar de que las experiencias existentes han resultado ser interesantes en muchos casos.

Una buena parte de la producción sigue, sin embargo, los cauces tradicionales, dependiendo de los intermediarios o de las ventas esporádicas realizadas en las ferias, o se ve progresivamente integrada en los canales de distribución de grandes superficies, con los problemas de identidad y dependencia que ello plantea.

El sector calzado ha sido, con todo, el más problemático. No sólo se ha visto aquejado por los problemas que han afectado a los otros sectores, sino por algo que le privaba de experiencia alguna a nivel comercial: la dependencia respecto a intermediarios foráneos, que al tiempo que desconectaban al sector de sus mercados de referencia, controlaban la dinámica de producto. Con ello no sólo se le privaba de aprendizaje comercial y de diseño, sino de experiencia de relación y conexión con los mercados de destino del producto. Problema este que ha afectado especialmente a Elda y Elche, no siendo casual que el desplazamiento de los intermediarios norteamericanos hacia otros mercados de productores más competitivos a nivel de costes conllevase una profunda crisis. De ahí que pueda afirmarse que la reconstrucción de este proceso constituye el inicio de un auténtico cambio de modelo.

La dispersión del proceso productivo gestionada por trabajadores y encargados de producción, más que favorecer, empeoraba la situación al disminuir la capacidad de respuesta comercial del sistema productivo. La respuesta comercial a esta situación ha seguido distintas vías:

- a) Creación de comercializadoras por autóctonos (antiguos empresarios y conocedores del mercado) que contratan la producción a fabricantes aislados o crean y gestionan redes.
- b) Constitución de redes por parte de empresas productoras dinámicas que subcontratan partes del producto.
- c) Consorcios de exportación.
- d) Comercializadoras extranjeras que contratan con empresas locales y venta en ferias.
- e) Venta a minoristas, cadenas de distribución y grandes superficies.
- f) Venta a distribuidores ambulantes.

Aunque la constitución de redes empresariales lideradas por productoras y comercializadoras locales y de consorcios de exportación está adquiriendo cierto protagonismo –con perspectivas de crear un soporte comercial y organizativo autóctono que garantice una sólida presencia de la producción local en mercados dinámicos y exigentes– el peso de la producción vehiculizada por cauces inestables, ocasionales o marginales es aún dominante, lo que pone de relieve la debilidad del sistema comercial autóctono. A pesar de los avances que se han dado de la mano de algunas empresas y redes, la debilidad del aprendizaje y trama comercial constituye uno de las principales fallas de la competencia local.

3.3. LA BASE EMPRESARIAL DE PARTIDA.

El grado de madurez, cualificación y aprendizaje empresarial acumulado en los distinto sectores-espacio ha divergido considerablemente, afectando la capacidad de adaptación. Tres variables son especialmente relevantes en este caso:

- a) El tiempo de las historias empresariales.
- b) La formación de los empresarios.
- c) La entidad de las empresas.

El tiempo refleja experiencia acumulada; la formación define la visión, capacidad gerencial y adaptabilidad del empresario; la entidad de la empresa conforma la complejidad y la jerarquía de funciones a las que se enfrenta el responsable, influyendo, por tanto, en su aprendizaje y concepción empresarial.

Tanto el sector de pavimentos y revestimientos cerámicos como el textil de la Vall d'Albaida no sólo han contado con un colectivo empresarial con una larga trayectoria histórica, sino que se han visto alimentados, especialmente el primero, con la entrada de otras trayectorias empresariales procedentes de otros sectores (químico, comercialización de cítricos...) que han enriquecido el acervo de conocimientos. Tales trayectorias empresariales se han visto favorecidas por un aporte de formación (del propio empresario o personal contratado) y las exigencias funcionales de organizaciones de relativo gran tamaño, que han incrementado su sensibilización y cualificación gerencial.

Algo muy distinto ha ocurrido en los sectores del mueble y calzado, así como en parte del textil. La crisis de los sesenta en l'Alcoiá y la de finales de los setenta en los dos primeros sectores darían lugar a la desaparición de las empresas tradicionales de tamaño medio y grande y la aparición de un colectivo empresarial nuevo, procedente fundamentalmente de la clase obrera y cuadros intermedios, con experiencia exclusivamente fabril y muy bajo nivel de formación. El pequeño tamaño empresarial tampoco ha favorecido el cambio, al priorizar las funciones productivas en la preocupación y atención del empresario.

4. DINÁMICA SECTORIAL Y MADUREZ DEL PRODUCTO

Aunque la idea de que el dinamismo sectorial es una función (inversa) del grado de madurez del producto parece teórica y empíricamente consistente como tendencia general, la realidad no siempre se ajusta plenamente a ella. Tampoco es aplicable sistemáticamente a territorios concretos. Hay al menos cuatro razones para sostener estas reservas:

a) La dinámica sectorial está sometida a las fuerzas que rigen el cambio en la división interespacial del trabajo, generándose desplazamientos espaciales y procesos de crecimiento en diferentes territorios, con independencia del grado de madurez alcanzado por el sector. El desarrollo de muchos espacios de nueva industrialización a partir de sectores maduros es un claro ejemplo.

b) Los sectores maduros no están desprovistos de fases de revitalización, definidos por innovaciones de producto (cambio de diseño, nuevas prestaciones, acceso a nuevos mercados o segmentos de población...), o innovaciones de proceso que permiten acceder a mercados más amplios. La propia diversidad de nichos de mercado que un producto define permite el que territorios especializados puedan experimentar procesos de crecimiento bien sea mediante innovaciones que revolucionen sus nichos tradicionales, o accediendo a otros nichos. El paso a nichos de mayor valor añadido y creciente complejidad productiva ha sido la vía adoptada por territorios especializados en productos maduros para mantener su especialización y evitar la competencia de los *late comers*.

c) Algunos productos maduros lo son sólo localmente. En la medida en que sus productores sean capaces de extender su radio de influencia mercadológica, existe la posibilidad de nuevos procesos expansivos de considerable dimensión.

d) Los cambios en la distribución social y espacial de la renta, así como en las barreras comerciales, influyen significativamente en la evolución de la demanda sectorial. De ahí que productos de demanda madura para un determinado estado distributivo, institucional y de desarrollo de la economía mundial, pueden devenir en bienes de demanda alta cuando se producen variaciones relevantes en dichos niveles. El crecimiento económico en el Tercer Mundo y la apertura de las economías del Este no sólo acrecientan la competencia en los sectores maduros, sino que favorecen la reactivación de su demanda. En los nichos más exigentes en cualificación, y menos afectables por la competencia de los *late comers*, esto puede suponer una nueva fase de prosperidad para los territorios de especialización tradicional que cuentan con ventajas competitivas.

Los cuatro sectores estudiados pueden considerarse maduros, pero su evolución ha sido muy distinta tanto a nivel general como territorial. Mientras que la producción y demanda de pavimentos y revestimientos cerámicos han experimentado una considerable expansión en los últimos tres lustros, el dinamismo de los otros tres ha sido mucho más moderado. A nivel valenciano el contraste también es evidente. En tanto que la producción

del primero se ha multiplicado por más de tres durante dicho período, la de los otros lo ha hecho moderadamente. A nivel de segmentos productivos, sin embargo, el comportamiento es muy dispar. Mientras la producción dirigida a nichos de mercado poco exigentes, y cuya variable decisiva es el precio, están perdiendo posiciones, los productos cuya competitividad depende en mayor medida del know-how, calidad y creatividad, están creciendo rápidamente; lo que revela no sólo un importante cambio en la composición y complejidad del producto, sino también el desplazamiento hacia nichos de demanda más alta.

Las razones que subyacen a la evolución descrita son diversas. En el caso del sector de pavimentos y revestimientos cerámicos las causas de su rápido crecimiento responden a razones del tipo c) y, en menor medida, del d). El crecimiento de los nichos productivos en expansión de los otros tres sectores obedece fundamentalmente a razones del tipo b), aunque en el sector del mueble no es descartable la presencia de las del tipo c). Recientemente, también la apertura de los mercados del Este y la creciente demanda de los países de reciente industrialización parece contar.

5. RELACIÓN ENTRE DINÁMICA SECTORIAL Y TERRITORIAL

En tres de los cuatro casos estudiados el sector en cuestión (pavimentos y revestimientos cerámicos, textil y calzado) es dominante en su respectivo espacio. En el cuarto (mueble) constituye una actividad principal, aunque su inserción dentro de un territorio de la complejidad y diversidad de l'Horta lo hace menos relevante para el conjunto. En los tres primeros la "evolución" de cada sector es fundamental para la "sucesión" (dinámica de la estructura productiva y de conocimientos) de sus respectivos territorios, pero la interpretación sería inadecuada si no se considerara el papel estratégico que la "sucesión" territorial cumple en la explicación de la dinámica de los cuatro sectores analizados. A este respecto es fundamental resaltar, por un lado, la contribución de la dinámica del territorio a la propia evolución de cada sector y, por otro, el papel que aquel cumple en la definición de las ventajas competitivas de este.

Tanto por lo que respecta a los efectos inducidos del sector sobre el territorio como en lo concerniente a la influencia de éste sobre aquél, las diferencias observadas son significativas. En la medida en que la interrelación entre sector y territorio sea positiva, las diferencias son importantes para explicar los distintos logros y las perspectivas sectoriales.

5.1. DINÁMICA SECTORIAL Y DESARROLLO DE LA RAMA EN EL TERRITORIO.

En lo referente a la influencia de la dinámica sectorial sobre el territorio con efecto de retroalimentación sobre aquél, el sector de pavimentos y revestimientos cerámicos presenta también diferencias considerables respecto a los otros tres, aunque el sector calzado puede situarse en un puesto intermedio. Tanto en aquél como en éste se ha estimulado el desarrollo de actividades productivas complementarias, así como periproductivas (servicios especializados a las empresas y actividades de transferencia de tecnología y de I+D) de considerable importancia en la definición de las ventajas competitivas. El fenómeno es más remarcable, sin embargo, en el primer sector, con manifestaciones tan estratégicas como:

a) El desarrollo de una potente actividad de esmaltes, fritas y colorantes, protagonista de algunas de las principales innovaciones de proceso y producto, así como de significativos avances en diseño. La proximidad y externalidades de red que dicha actividad define constituye una de las principales ventajas competitivas de la producción azulejera del área castellanense. El sector de fritas, esmaltes y colorantes se ha constituido a su vez en un importante exportador, acrecentando con ello su dinamismo y competencias. La competencia que se da en esta actividad en materia de innovación, la que también existe en el sector de bienes finales y el sistema de I+D que ambos definen junto con el ITC, conforman los tres vectores-fuerza de un proceso interactivo que hace del espacio azulejero un territorio de gran dinamismo económico y tecnológico y espacio líder a nivel mundial en dicha actividad.

b) La constitución de este territorio en el centro logístico de la producción española y portuguesa, lo que le confiere ventajas añadidas.

c) El desarrollo de un importante conjunto de actividades terciarias de apoyo (transporte, mantenimiento y reparación, servicios avanzados a las empresas, diseño, información) que vienen a constituir otra importante ventaja territorial para el sector.

A pesar de la trascendencia que viene cobrando esta dimensión, algunos puntos débiles aún destacan: 1) el insuficiente desarrollo del sector local de diseño y la concepción restringida (artística más que técnico-artística) que aún impera; 2) las limitaciones que a la consolidación de los servicios avanzados a las empresas define la política de internalización de algunas grandes firmas y la escasa utilización que de ellos todavía hacen las más pequeñas.

d) El estímulo recibido por el sistema institucional de I+D y el sistema educativo. Aunque el primero nació a iniciativa de un grupo de investigadores de la Universidad de Valencia, bajo la forma de Asociación de Investigadores, la buena acogida por parte del sector y el proceso de causación circular acumulativo definido por la interacción entre ITC, por un lado, y los sectores de esmaltes, fritas y colorantes, pavimentos y revestimientos cerámicos y bienes de capital, por otro, está en la base del significativo desarrollo del sistema local de I+D. Lo mismo ha ocurrido con el sistema educativo, cuyo desarrollo ha sido impulsado por la interacción entre las instituciones públicas (Universidad, IMPIVA e Institutos de Formación Profesional), la asociación empresarial (ASCER) y la demanda empresarial.

En los cuatro efectos expuestos el sector considerado ha mostrado un dinamismo inusual en los otros casos. La diferencia más notable, sin embargo, se aprecia en el efecto d), el más decisivo desde el punto de vista de las ventajas competitivas y las perspectivas de futuro del sector. Aunque es cierto que las fuerzas de la oferta, especialmente la Asociación de Investigadores (AICE), han cumplido un papel fundamental en el desarrollo del sistema de I+D y el flujo de profesionales universitarios, el proceso no hubiera sido posible sin el decidido tirón de la demanda.

El sector calzado también ha protagonizado, directa e indirectamente, efectos arrastre de trascendencia estratégica para una evolución progresiva del mismo, aunque su alcance ha sido mucho más modesto que el de pavimentos y revestimientos cerámicos. Especial mención merecen:

a) El desarrollo de un importante y diversificado bloque de actividades complementarias (accesorios, tacones y puntas, colas, tintes, transformados de plástico y caucho...). Al igual que en el anterior caso, este efecto inducido no sólo constituye una importante ventaja competitiva del territorio por razones de proximidad y externalidades de red, sino que ha dado lugar a un nuevo sector exportador, con las ventajas derivadas de las economías de escala y competencias adquiridas con la extroversión.

b) Con independencia de las funciones de análisis y control de calidad, asesoramiento, canalización de información y formativas que viene desarrollando el Instituto Tecnológico del Calzado (INESCOP), su actividad investigadora (en conexión con la Universidad de Alicante) ha experimentado un interesante impulso a instancias fundamentalmente del sector auxiliar, conformando una indirecta pero sustancial ventaja competitiva al incidir en aspectos estratégicos de la dinámica y calidad del producto.

Los servicios a las empresas y el diseño, aunque han experimentado un considerable desarrollo en los últimos lustros, se ven afectados por la propia pobreza de la deman-

da y la limitada concepción que del diseño existe entre los profesionales. No obstante, esta actividad está proyectándose mercadológicamente allende las fronteras nacionales. La educación, a diferencia de lo que ocurre en el sector de pavimentos y revestimientos cerámicos, y con la excepción de la atención prestada a la formación de cuadros por el Instituto Tecnológico, ha sido la gran olvidada del proceso, lo que empieza a constituirse en un serio problema para el futuro desarrollo de la actividad dominante en la zona.

Los efectos inducidos de carácter productivo de los otros dos sectores han sido de menor entidad, si bien la trascendencia del fenómeno no es preocupante en un área de la complejidad de l'Horta, donde la presencia de un relativamente desarrollado sector periproductivo y una estructura productiva diversificada atempera la incidencia de tal déficit. A pesar de ello, la producción química ligada al sector mueble, y en menor medida el sector de herrajes y complementos, ha adquirido relevancia y dinamismo, definiendo externalidades de red y ventajas competitivas de indudable importancia. Aunque con diferencias de concepción, también la actividad de diseño ha cobrado relieve, así como ciertos servicios especializados a las empresas del mueble. Al igual que en el sector del calzado, es en buena medida el limitado alcance de la demanda el que explica las deficiencias observadas. El origen del problema está principalmente en las características de la estructura empresarial de los sectores motrices y los déficits observados a nivel de gestión.

En el caso del textil, razones técnico-organizativas y de escala han impedido el desarrollo de un sector complementario, excepción hecha de las actividades de mantenimiento y reparación, que en la Vall d'Albaida están propiciando el desarrollo de un subsector relacionado con la electrónica. También las actividades de asesoramiento y diseño han experimentado cierto desarrollo, aunque con las limitaciones de alcance y concepción ya aducidas en los otros casos.

En los sectores del mueble y el textil la evolución de las actividades de investigación –tanto por las propias necesidades del sector principal como por el débil desarrollo de las actividades complementarias– se han visto menos estimuladas que en lo otras dos situaciones, aunque no cabe menospreciar la función que viene desarrollando el sector químico, y en menor medida el de herrajes y tableros, en el caso del primero, y las incursiones en investigación de producto y nuevos materiales que vienen realizándose en el segundo. Con todo, es imposible hablar en ambos casos de sistema local de I+D alguno, ni siquiera en fase inicial, como parece existir en el espacio del calzado.

5.2. DINÁMICA SECTORIAL Y FORMACIÓN.

La atención prestada hasta ahora al sistema educativo por parte del empresariado y las instituciones en los sectores calzado, mueble y textil difiere mucho del observado en el sector de pavimentos y revestimientos cerámicos. Tanto las enseñanzas de formación profesional del mueble y madera como las de textil y calzado no sólo carecen de los medios necesarios para ofrecer una educación actualizada –contrariamente a lo que ocurre en las relacionadas con el sector de pavimentos y revestimientos cerámicos– sino que la conexión del sistema formativo con el sector empresarial es prácticamente inexistente. Si a esto se une la pérdida de atractivo de tales enseñanzas y oficios (por las condiciones y expectativas que generan los respectivos sectores) no es ilógico inferir que la oferta de fuerza de trabajo cualificada puede constituir en el futuro un importante estrangulante de la dinámica sec-

torial. El problema se presenta con mayor agudeza en las actividades de calzado y mueble, donde la desvalorización de oficios estratégicos y la inestabilidad del empleo cuestionan la reproducción social (formal y "en el tajo") de cualificaciones que históricamente han conferido ventajas a los respectivos territorios.

Este problema no pasa, sin embargo, desapercibido a nivel empresarial, toda vez que la formación está siendo considerada ya por las empresas más dinámicas una variable importante. La petición de formación "a la carta" por parte de las empresas más importantes y dinámicas del sector textil (especialmente de la Vall d'Albaida), o los esfuerzos realizados en el sector del mueble por crear una especialización universitaria, así como el éxito de los cursos para cuadros medios y ejecutivos desarrollados por los AIDIMA, AITEX e INESCOP, son muestra del cambio que viene dándose en los últimos años. No obstante, el proceso está en sus inicios. En general la formación se limita a los cuadros medios y personal ejecutivo, y cuando trasciende a otros colectivos es en función de las necesidades inmediatas que el cambio tecnológico impone. En suma, se trata de un fenómeno inducido por la dinámica tecno-económica; no es el producto de un cambio de filosofía empresarial que hace de la formación una dimensión estratégica de la empresa y el sector. Transformar la necesidad en estrategia que permita generar ventajas competitivas para el territorio y la actividad es el paso que se impone. Pero esto no es posible sin la toma de conciencia por parte de una masa crítica de empresarios. Fenómeno que no es independiente de la propia evolución empresarial, lo que pone una vez más de relieve el carácter sistémico de la cuestión estudiada.

5.3. LA INCIDENCIA DE LA DINÁMICA DEL TERRITORIO EN LA EVOLUCIÓN SECTORIAL.

La "sucesión" territorial también ha influido sobre la "evolución" sectorial con distinta suerte según los casos. El ejemplo más ilustrativo lo constituye la desviación de recursos y experiencia comercial desde el sector agrario y la comercialización de cítricos hacia la industria cerámica castellonense. Fenómeno este que, como indicábamos más arriba, ha incidido en la modernización del sector. Probablemente le ha aportado una vocación y competencia exportadora de la que parecía carecer. Una relación de esta naturaleza no se ha dado en los últimos lustros en los otros casos (sí en períodos precedentes). En algunos incluso la dirección tomada por el flujo ha sido la inversa (desviación del capital desde el sector industrial hacia la inversión inmobiliaria en los espacios del calzado y textil).

La ausencia de alternativas locales claras a los sectores dominantes –tanto para el capital como para el trabajo– en las dos últimas zonas referidas ha constituido sin duda, junto con el aprendizaje desplegado por una economía básicamente monosectorial, uno de los factores de continuidad a pesar de las crisis recurrentes. Pero allí donde el impacto de éstas ha sido mayor –como en el sector del calzado, llevando a la desmembración del movimiento obrero y a un significativo desarrollo de la economía sumergida– sus consecuencias se han hecho notar en la presión sobre los salarios y un menor dinamismo tecnológico. El proceso socio-político local, junto con la presencia o no de alternativas económicas en el entorno, parece haber influido en la evolución sectorial.

6. DINÁMICA SECTORIAL Y TRAYECTORIAS EMPRESARIALES

Si la diversidad es la norma en las poblaciones en cambio, éste suele reflejarse en (al tiempo que es estimulado por) la presencia de distintas trayectorias empresariales, expresión de la diferente forma como los individuos se adaptan, comportan o se transforman ante la presión del entorno y las oportunidades que se les ofrecen. En el ámbito empresarial las trayectorias dentro de un sector-espacio suelen traducirse en concepciones, estrategias, vías de evolución tecnológica, rutinas y competencias distintas.

6.1. LAS TRAYECTORIAS EMPRESARIALES: PERFIL CONCEPTUAL.

Aunque los procesos seguidos por firmas distintas nunca pueden ser idénticas, es posible detectar regularidades en cuestiones básicas del funcionamiento empresarial que permiten hablar de trayectorias compartidas. Si bien su origen puede situarse en la adaptación o creatividad de una sola empresa, cuando la trayectoria se muestra comparativamente exitosa otras empresas (ya existentes o de nuevo cuño) tenderán a adoptarla. No todas las firmas están, sin embargo, en condiciones de hacerlo (por problemas de inercia o de competencia), ni tampoco todas las trayectorias tienen igual capacidad de integración de la población. Aspectos estos que nos sitúan frente al problema de la difusión de las concepciones, tecnológicas y rutinas.

Las trayectorias pueden relacionarse con procesos individuales o tener como elemento definitorio fundamental relaciones entre conjuntos de individuos que les hace compartir prácticas básicas para su respectiva reproducción económica. Podríamos hablar, por tanto, de trayectorias de empresas y trayectorias de redes de empresas.

Las trayectorias pueden ser continuistas (reproducción de las rutinas empresariales convencionales), progresivas (introducción de tecnologías y rutinas empresariales más eficientes y eficaces) o regresivas (adopción de tecnologías y rutinas empresariales menos eficientes que las convencionales y de efectos contrarios al desarrollo de la creatividad empresarial y ambiental, pero temporalmente viables gracias a la degradación, por ejemplo, de las condiciones laborales), pudiendo coexistir durante períodos dilatados de tiempo y sin que haya necesariamente garantía, al menos al principio, de que sean las progresivas las que se impongan. Es más, en los momentos germinales éstas pueden ser cuestionadas por la presión ambiental (competencia y efecto disuasorio) de las regresivas. En fases más avanzadas, la coexistencia sigue siendo posible siempre y cuando la presión selectiva del mercado y la diversidad de nichos lo permita. En este último caso, y en la medida en que trayectorias progresivas y regresivas no se cruzan (por pertenecer a espacios de mercado diferentes), la permanencia o no de unas y otras vendrá definida más por la competencia externa que por la que ellas mismas se hagan. Sin olvidar que la proximidad permite a las regresivas beneficiarse de las externalidades generadas por las progresivas y de las ventajas de la imitación (especialmente en materia de diseño).

Si trayectorias de distinto signo pueden convivir, no hay ninguna razón que impida que trayectorias progresivas diferentes también lo hagan, pudiendo coexistir durante períodos significativos más de una de ellas, siempre que la diferencial de logros económicos y de creatividad no agudice la presión selectiva del mercado.

En la medida en que nos enfrentamos a sectores que están experimentando, por distintas razones, procesos de cambio significativos en los últimos tres lustros, la presencia en todos ellos de distintas trayectorias es la norma. Pero más interesante tal vez es observar como la estructura empresarial y la dinámica tecnológica del sector influye en la forma que adopta el abanico de trayectorias.

Empecemos por exponer el estado de la cuestión a nivel sectorial, para pasar después a ofrecer algunos puntos de contraste.

6.2. TRAYECTORIAS EMPRESARIALES EN EL SECTOR DE PAVIMENTOS Y REVESTIMIENTOS CERÁMICOS DE LA PLANA.

Como ya se ha indicado más arriba, es el sector de pavimentos y revestimientos cerámicos de Castellón el que más ha progresado tecnológicamente de los cuatro analizados, situándose en la frontera tecnológica de la actividad a nivel mundial y participando activa y significativamente en su evolución. También en el plano de la calidad del producto el avance ha sido considerable y generalizado. Pero a pesar de que el conjunto del sector ha progresado significativa y rápidamente –lo que nos permite hablar de un proceso de selección tecnológica y de producto aceleradoramente progresivo– distintas trayectorias empresariales son perceptibles.

Aún cuando las diferencias tecnológicas dentro del sector son apreciables, y es posible encontrar algún caso aislado de trayectoria tecnológica continuista, la dinámica a este nivel la han determinado, hasta finales de los ochenta, la competencia entre dos paradigmas tecnológicos: el de la bicoccción rápida y el de monococcción. Este último, amparado en el menor coste de inversión y el mayor dinamismo innovador, al final se ha impuesto, conformándose un proceso de selección tecnológica que ha derivado en el claro predominio de la monococcción. El carácter acelerado de tal proceso selectivo se explica por el rápido crecimiento, capitalización y fuerte emulación dentro del sector, así como por la influencia (vía imagen, logros tecnológicos y generación de aprendizaje) del ITC y la AICE. Las diferencias observadas son en gran medida resultado, por un lado, de los desfases existentes en el proceso de adaptación y selección y, por otro, de la competencia temporal entre trayectorias tecnológicas emergentes, características de las primeras fases de los procesos de innovación radical. Con todo, la bicoccción rápida aún sigue siendo considerada por algunas empresas como una opción interesante.

Si la tecnología está dejando de ser una variable lo suficientemente significativa para definir trayectorias alternativas ¿cuáles son los rasgos que distinguen a las existentes?. A nuestro modo de ver es el estilo de gestión y organización, la estructura comercial, la política de diseño y el compromiso con la investigación lo que permite establecer modelos diferenciados de evolución dentro de esta población. Las variables que explican tales diferencias son, además del tamaño, el origen y la filosofía empresarial.

En relación con el estilo de gestión y organización cobran especial relieve: el grado de centralización de las decisiones, la coordinación de funciones (comercial, productiva, de

diseño, I+D...), la implicación de la mano de obra en la dinámica empresarial, la política de formación, la relación entre innovación y reorganización, las relaciones con proveedores y clientes, la política de stocks, la política de calidad y la externalización de funciones.

Algunas de estas características tienden a conformar sistemas relativamente cerrados en tanto que otras tienen un mayor grado de autonomía. La forma que estas últimas adoptan en cada estilo de gestión influye, sin embargo, considerablemente en la dinámica empresarial y territorial. Por ejemplo, los estilos de gestión jerarquizados restringen la coordinación horizontal de funciones y el grado de implicación de la mano de obra en la dinámica empresarial, limitan el alcance del aprendizaje y de la política de formación, así como la posibilidad de definir una política de calidad total. En cambio, no hay ninguna razón para que un estilo de gestión jerarquizado no propicie cambios organizativos ante la introducción de innovaciones tecnológicas, en búsqueda de una mayor eficiencia, así como políticas de minimización de stocks, externalización de funciones o la construcción de redes permanentes.

El distinto grado de autonomía que definen las diversas características del estilo de gestión permite la existencia de varias combinaciones susceptibles de conformar un abanico relativamente amplio de potenciales trayectorias. Este abanico se amplía cuando introducimos las variables comercial, diseño e investigación. Aún cuando algunas características, especialmente las que conforman subsistemas integrados (estilo jerarquizado - estilo colegiado de gestión), influyen sobre la forma que adoptan las otras, restringiendo el abanico de alternativas probables, éstas pueden ser varias; más cuanto más inmaduras sean las trayectorias de dichos subsistemas integrados. El que hablemos también de trayectorias para referirnos a estos últimos implica que no se crean de una vez por todas, al suponer procesos secuenciales de constitución y aprendizaje.

Partiendo de estas premisas puede afirmarse que la dinámica poblacional del sector que nos ocupa pivota en torno a tres grandes trayectorias empresariales: 1) la que tiene como núcleo duro una dirección personalista ostentada por el propietario; 2) la que se sustenta en sistemas de dirección profesionalizada, multifuncional pero jerarquizada, predominando el departamento comercial y mostrando una clara tendencia a la internalización de actividades y 3) la que muestra una tendencia hacia un estilo colegiado de gestión, relaciones interdepartamentales horizontales, especial preocupación por la producción, diseño, calidad y externalización de actividades.

La primera trayectoria es propia de empresas de tamaño modesto (aunque algunas grandes empresas también la practican), generalmente de propiedad familiar, siendo un buen número de ellas empresas ya antiguas. El cambio generacional y la creación de nuevas empresas por antiguos jefes de ventas y de fábrica de estas últimas ha tenido poca incidencia sobre ellas. En coherencia con una dirección personalizada en el propietario, son normales las relaciones paternalistas. La concentración de funciones en una sola persona y una concepción tradicional de la empresa hacen difícil el pleno aprovechamiento del potencial de cambio que la innovación tecnológica, el reto de la calidad y la racionalización organizativa definen. No es casual que, con independencia del grado de actualización técnica, las empresas que giran en torno a esta trayectoria hayan llevado a cabo pocos avances en materia de control de calidad, reorganización productiva, implicación obrera en la empresa, reducción de stocks, creación de mecanismos para eliminar las bolsas de ineficiencia, etc... El compromiso con la investigación es débil, cuando no inexistente.

La dependencia respecto a agentes comerciales independientes a comisión y detallistas, así como la proyección comercial del gerente (en detrimento de otras funciones creativas más importantes para la dinámica empresarial) traslucen el esquema comercial seguido. Estas tres últimas características no sólo constituyen otros tantos puntos débiles de la trayectoria, sino también el reflejo de la concepción tradicional y de corto plazo que informa las estrategias empresariales, a pesar del gran dinamismo inversor existente (explicable por la fase expansiva del sector, que permite amortizar las inversiones de capital en poco más de dos años).

También en el ámbito del diseño y la formación se aprecian particularidades interesantes, a pesar del creciente interés que han venido cobrando tales variables en el sector. En esta trayectoria, y en coherencia con el estilo de gestión y el tamaño empresarial, el diseño suele ser responsabilidad del empresario o un técnico, careciéndose normalmente de diseñadores en plantilla. La formación no es en modo alguno considerada una variable dentro de la estrategia empresarial.

Aunque la situación que describe esta trayectoria supone avances en aprendizaje respecto a estados anteriores, no se aprecian cambios cualitativos sustanciales en la concepción y rutinas empresariales. De ahí que aún cuando pueda hablarse de mejoras, en coherencia con el nuevo estado tecnológico y mercadológico del sector, es difícil hablar de ello como de una trayectoria realmente progresiva a nivel del estilo de gestión, organización comercial, de diseño y de proyección investigadora. Si bien pueden observarse mejoras cuantitativas, producto de los avances dentro del paradigma gerencial tradicional, no sería correcto hablar de cambio de paradigma, lo que limita significativamente el desarrollo de la competencia empresarial.

Dos componentes estructurales de este conjunto poblacional hacen difícil, por el momento, el cambio de esta trayectoria, que afecta a una gran parte de la población considerada: el tamaño y la cultura empresarial. Con la particularidad de que no siempre el crecimiento del primero genera los estímulos necesarios para la variación de la segunda, dada la inercia y limitaciones al cambio que la historia empresarial impone.

Aún cuando las fases de auge sectorial permiten un mayor margen de maniobra para cambios importantes, no definen, sin embargo, las presiones selectivas que favorecen el desplazamiento de las trayectorias históricamente menos eficaces. Esto explica la continuidad y predominio numérico de la trayectoria considerada, fundamentalmente asentada en la subzona interior (Onda y Alcora). Aunque esta trayectoria está perdiendo posiciones en su peso económico frente a las mejor adaptadas a la nueva realidad, ello no impide que pueda coexistir con ellas sin graves problemas hasta que las presiones selectivas del mercado obliguen a ajustes drásticos o expulsen a las empresas que no se adapten o no puedan enquistarse en algún nicho marginal.

A esta trayectoria esencialmente continuista a nivel de gestión y organización se contraponen otras dos de carácter progresivo, cuya máxima representación se sitúa en la zona costera. Se trata de la segunda y tercera trayectoria mencionadas. Los conjuntos empresariales de los que son expresión estilizada los constituyen empresas relativamente grandes y líderes del sector.

Las empresas de ambos grupos cuentan con un *staff* ejecutivo profesional, división de funciones directivas, departamento de I+D y de diseño, compromiso con la gestión, una red de distribución propia, imagen de marca reconocida, sistema organizado de control de calidad, intentos serios de racionalización organizativa y minimización de stocks así como

creciente atención a la formación. Como consecuencia de ello se han producido importantes avances en la eficiencia productiva y en la eficacia, traducidos en logros significativos en materia de calidad, diseño, penetración en mercados exigentes, rapidez de entrega, innovación incremental y conocimiento profundo del proceso productivo. Las ventajas adquiridas han llevado a una progresiva sustitución de una estrategia competitiva sustentada en el precio por otra centrada en la calidad, el diseño, la marca y el servicio al cliente. La perspectiva adoptada, como revela la creciente relevancia de los intangibles, es de largo plazo.

Sin embargo, como ya se ha indicado más arriba, el principio de organización de ambas trayectorias es diferente, condicionando la evolución y alcance del proyecto empresarial, la matriz de sus ventajas competitivas y su incidencia en el territorio.

En el primer caso (segunda trayectoria) se da un sistema de organización y gestión verticalmente integrado y fuerte centralización de las decisiones. El modelo taylorista de organización del trabajo es consecuencia lógica de dicho principio de organización. A resultas de lo cual la flexibilidad adaptativa de la organización se ve limitada. En coherencia con la cultura empresarial centralizadora, existe un alto grado de internalización de servicios y una débil conexión con el sistema institucional de I+D. Sus principales fortalezas son un sistema comercial desarrollado y una agresiva política de marketing, piedras angulares de su estrategia de competitividad.

La tercera trayectoria muestra una clara tendencia hacia la dirección colegiada y un sistema de integración horizontal. Incide más en la implicación de los trabajadores y en la formación como variables estratégicas. Contrariamente a la precedente trayectoria, y en coherencia con un principio de organización más flexible, la externalización de funciones y una estrecha relación con el ITC constituyen rasgos fundamentales de esta trayectoria, con lo que la interacción con el territorio resulta decisiva en la estrategia de competitividad. La calidad, el conocimiento, la implicación, la flexibilidad y un ambiente creativo parecen constituir el núcleo duro de las fuentes de ventajas competitivas que esta trayectoria tiende a impulsar.

Aunque desde una perspectiva evolutiva ambas trayectorias emergentes tienen carácter progresivo para la población empresarial que nos ocupa, sus implicaciones para la empresa a largo plazo y los efectos sobre el territorio tienden a ser muy distintos. En un contexto de globalización, gran incertidumbre y creciente importancia de los activos intangibles (capital humano, confianza, fácil comunicación y capacidad de adaptación dentro de la organización productiva, conocimiento y relaciones fluidas, estables y de confianza con empresas complementarias e instituciones), la tercera trayectoria empresarial es más coherente con la dinámica progresiva del territorio y la adaptación del tejido productivo. La segunda, que conforma una estructura empresarial más rígida, es eficaz en fases de crecimiento del sector, como la actual, pero plantea mayores problemas de adaptación en momentos de tensión, inestabilidad y frecuentes cambios. La cultura y el aprendizaje generados en ambas trayectorias crea distinta disposición y eficacia (mayor en la tercera trayectoria que en la segunda) para producir *feedbacks* positivos con los clientes y el ambiente, así como en relación a la cooperación empresarial. Todos ellos aspectos de fundamental importancia para el desarrollo de las competencias empresariales y del territorio.

Los efectos inducidos y la integración territorial se ven desigualmente afectados por ambas trayectorias. No es que en la segunda trayectoria se elimine la producción de conocimientos e información, dado que la propia empresa los genera en su interior. El problema de la internalización es que disminuye el alcance de los servicios generados, al hacerlos muy espe-

cíficos, toda vez que elimina las sinergias derivadas de la multiplicidad de experiencias y diversidad de estímulos que concurren en los servicios externalizados. Lo propio ocurre con la investigación, cuya capacidad de generar economías de escala, externalidades de red, economías de alcance y aprendizaje aumentan con la capacidad de la red que la define y el carácter territorial del sistema. Además, siempre y cuando dicho sistema de I+D conecte fluidamente con el sistema educativo, lo que depende del grado de institucionalización de la investigación, su impacto sobre el ambiente se ve significativamente ampliado por mediación del efecto multiplicador e integrador que el mecanismo comunicativo de la formación conlleva.

La externalización de funciones periproductivas por las empresas permite acumular activos intangibles en el territorio, cuyos efectos sobre la creatividad y competitividad de éste pueden ser considerables. Con ello no sólo se fortalece la capacidad autorganizativa del espacio –con independencia de la suerte de las empresas en él ubicadas– sino que se consiguen importantes reducciones en inversión empresarial de intangibles (cuyo valor de liquidación es muy bajo), disminución de costes y mejora de calidad de sus servicios, así como aumento de la flexibilidad empresarial. De lo cual se derivan ventajas competitivas para las empresas respecto a los competidores extraterritoriales y no hay razón alguna para perder ventajas diferenciales respecto a los competidores próximos, siempre y cuando se mantenga la iniciativa y el liderazgo en creatividad.

La situación de los otros sectores estudiados diverge significativamente del que acabamos de considerar. No sólo porque la adaptación tecnológica ha sido mucho menos generalizada, y las trayectorias progresivas no han alcanzado el nivel de desarrollo que hemos observado más arriba, sino porque la estructura empresarial existente ha conformado procesos de evolución orgánicamente muy distintos. Las trayectorias de naturaleza progresiva no afectan sólo a empresas aisladas, sino a grupos de empresas, lo que obliga a hablar de trayectorias colectivas definidas por agentes organizadores. La forma que adoptan estas trayectorias colectivas suele variar con los sectores, toda vez que distintos modelos coexisten dentro de cada uno de ellos.

Con la crisis de finales de los setenta y principios de los ochenta, tanto en el sector de calzado como en el del mueble proliferaron las trayectorias regresivas, expresadas en reversión de técnicas, degradación de las relaciones laborales, extensión de la economía sumergida y empobrecimiento de la cualificación y prácticas gerenciales. La desorganización del sistema industrial tradicional y las estrategias empresariales de ajuste pasivo a la crisis llevaron, pues, a trayectorias de adaptación regresivas, que en el sector calzado, y en menor medida en el del mueble, no se han superado. Su permanencia ha ido adherida a la constitución de ciertos nichos (definidos por el cruce de condiciones productivas, institucionales y de mercado) con escasas perspectivas de desarrollo, bien por supeditarse a mercados estrechos, por estar atrapados en condiciones productivas y organizativas que estrangulan su capacidad de adaptación, o por depender de mecanismos comerciales y mercados altamente inestables.

El atraso relativo de los tres sectores valencianos con respecto a los líderes internacionales, la inexistencia de avances tecnológicos durante los últimos diez años en gran número de empresas, así como el frecuente recurso a maquinaria de segunda mano, ponen de relieve no sólo la existencia de un problema estructural de considerable importancia, sino la relevancia que cabe atribuir a las trayectorias regresivas y continuistas a nivel tecnológico. Las dificultades financieras y la actitud empresarial hacen difícil muchas veces un cambio significativo de tendencia en estos colectivos.

No obstante, las trayectorias tecnológicas progresivas tienen en todos los casos una significativa representación. A pesar de la importancia numérica de las trayectorias tecnológicamente regresivas o continuistas, el dinamismo económico y la capacidad de arrastre de las progresivas permite pensar que las tendencias de los sectores considerados la están conformando estas últimas. El proceso por ellas definido es, no obstante, complejo y sólo plenamente inteligible desde una perspectiva sectorial, de nicho y de segmento. Las tendencias que propician las trayectorias progresivas no garantizan necesariamente el empleo y el valor añadido actual. Todo depende del impulso que adquieran en el futuro.

En algunos segmentos productivos de estos sectores el continuismo tecnológico no es en modo alguno la consecuencia de una trayectoria empresarial continuista, sino el resultado de las exigencias propias de procesos y productos cuyo principal factor de competitividad es el conocimiento tácito y la cualificación de la mano de obra. Tanto en el mueble clásico como en algunos nichos del sector textil y del calzado se da esta circunstancia.

6.3. TRAYECTORIAS EMPRESARIALES EN EL SECTOR TEXTIL.

La introducción de la electrónica en el diseño (CAD) y proceso productivo (CAM) ha conformado una nueva trayectoria tecnológica en el sector textil, con efectos importantes sobre la productividad, calidad del producto, automatización del proceso y flexibilidad. La respuesta empresarial dentro de la Región Textil Valenciana ha sido muy desigual, pero un porcentaje muy significativo de empresas vienen asumiendo el reto planteado por el nuevo paradigma tecno-económico (protagonizado por la revolución de la información), pudiendo hablarse de la presencia de un grupo de vanguardia situado cerca de la frontera tecnológica. Sus características más relevantes son: tamaño relativamente grande, proyección a los mercados internacionales, productos de calidad relativamente alta y estar insertos en un importante proceso de reorganización y cambio en el estilo gerencial.

Aunque el colectivo empresarial que ha experimentado transformaciones técnicas, asumiendo la nueva trayectoria tecnológica, tiene un gran peso económico, especialmente en la Vall d'Albaida, las empresas que han seguido una línea continuista o regresiva también representan un porcentaje significativo. Se trata de empresas pequeñas que no han introducido cambios técnicos (regresivas) o los cambios han sido modestos o consistentes en maquinaria ya usada, con lo que la trayectoria tecnológica no ha variado a pesar del avance relativo experimentado por la empresa (continuista). Si bien en algunos casos la ausencia de cambio tecnológico significativo ha sido debida a las características del segmento productivo o nicho de mercado en que se ubica la empresa, lo cierto es que la dimensión tecnológica se ha constituido en un factor fundamental de selección económica: las empresas tecnológicamente progresivas son las que crean empleo, incrementan su cuota de mercado y aumentan su proyección internacional.

El tamaño empresarial, la capacidad financiera, la innovación tecnológica y la proyección internacional constituyen cuatro variables estratégicas en la definición del proceso explicativo de la creciente diferenciación poblacional que afecta al sistema empresarial analizado. El reto y la información que la proyección externa genera estimulan la innovación tecnológica. Pero ni la una ni la otra son independientes de las economías de escala que el tamaño permite, tanto a nivel comercial como de información y financiero. A su vez, la innovación, al afectar positivamente a la competitividad, favorece el desarrollo empresarial, el poder financiero y la proyección internacional, y así sucesivamente.

En contrapartida las pequeñas empresas o las que arrastran problemas financieros no sólo se enfrentan con serias dificultades para innovar, sino que se ven obligadas a depender de mercados marginales o de la subcontratación. En este último caso sólo cuando se integran en la red de empresas progresivas tienden a experimentar los beneficios de los efectos inducidos de aquéllas.

El proceso de diferenciación expuesto sólo explica una parte de la dinámica poblacional y del espectro de trayectorias perceptibles. La conexión con otros factores –como el compromiso empresarial con la calidad, la I+D, la formación, la modernización gerencial, el cambio organizativo y el sistema comercial– permite, al igual que ocurría con el sector de pavimentos y revestimientos cerámicos, perfilar nuevos rasgos de trayectorias emergentes y fuerzas adicionales de diferenciación. Aunque sin la nitidez percibida en aquel sector, también en éste resalta la presencia de un colectivo de empresas –coincidente con el grupo más cercano a la frontera tecnológica– protagonista de una trayectoria empresarial caracterizada por una creciente complejidad, autonomía y creatividad. Paralelamente, la introducción de estos factores permite completar el perfil de las trayectorias regresivas y continuistas, desvelando al propio tiempo la razón última de la diversidad de trayectorias, de las que la dinámica tecnológica sólo es una expresión más.

A los problemas tecnológicos, de capitalización y de penetración en los mercados de las empresas tecnológicamente regresivas y continuistas, se adjuntan serios déficits de formación empresarial y de gestión, especialización en productos de bajo precio, así como escasa atención prestada al control de calidad y diseño. A las dificultades financieras y de capitalización se une en este caso la ausencia de una política de tesorería, así como una estrategia empresarial de corto plazo. De todo lo cual se infiere que si bien la trayectoria de este colectivo empresarial se refleja en la dinámica tecnológica, sus principales determinantes se sitúan en las competencias empresariales. El resultado económico es el refugio en nichos de mercado marginales y de incierto futuro, así como el autobloqueo evolutivo. Sus implicaciones sociales son: degradación de las condiciones laborales, inseguridad y obsolescencia funcional.

El hecho de que empresas con distinta trayectoria se orienten a diferentes mercados de bienes complica el proceso de selección. Tales diferencias permiten entender que el mecanismo de la selección por competencia no funcione en este caso. En realidad las empresas insertas en trayectorias regresivas y continuistas y las que protagonizan trayectorias progresivas se están ubicando en ambientes mercadológicos distintos, lo que explica su coexistencia. Es el futuro de dichos mercados lo que decidirá su desaparición o permanencia. Sólo en la medida en que los nichos de mercado de las empresas insertas en trayectorias regresivas y continuistas sean más inestables y más afectables por la competencia de la producción de los NPI –siendo su capacidad de adaptación débil– permite afirmar que la probabilidad de desaparición (selección negativa) es mucho más elevada que la de las empresas pertenecientes a trayectorias progresivas.

Siempre y cuando la sucesión territorial y las condiciones del mercado de trabajo lo favorezcan (ausencia de alternativas laborales), no hay ninguna razón para pensar en la desaparición definitiva de las trayectorias regresivas y continuistas y en la homogeneización, en torno a la trayectoria progresiva, de la población empresarial. Entre otras cosas porque las barreras a la entrada de las empresas en las trayectorias progresistas es muy elevada, tanto por problemas de capital, como de cualificación y cultura gerencial. La imitación (difusión) sólo afecta al producto, y en su caso a la maquinaria, no al estilo empresarial, que es lo que en esencia define a la trayectoria.

La tendencia a la homogeneización en torno a trayectorias progresivas parece más factible –como en cierto modo está ocurriendo en el caso que nos ocupa (aunque el fenómeno es minoritario)– mediante la integración de las pequeñas firmas en redes lideradas por empresas progresivas. Al introducir nuevos mecanismos de difusión de información y hacer de la comunicación organizativa un elemento central en la dinámica empresarial, el desarrollo en las redes permite trasladar a la periferia empresarial importantes propiedades de la empresa-centro. Este fenómeno, que analizaremos más detenidamente con posterioridad, introduce una nueva dimensión en la estructura de las trayectorias empresariales.

La dinámica tecnológica de una empresa, si bien constituye un reflejo aparente de una trayectoria (y estímulo de la misma), no la define, como ya se ha dicho más arriba. De ahí que la consideración de los factores orgánicos de la realidad empresarial permita detectar nuevas fisuras dentro del colectivo tecnológicamente progresivo. Cuando introducimos variables como la política de stocks, la política de calidad, la política de formación y la reorganización que ha seguido a la introducción de las innovaciones técnicas y de funcionamiento (reducción de stocks y control de calidad), un nuevo espectro aparece dentro del colectivo tecnológicamente más dinámico y moderno.

Dentro de este conjunto destaca de manera sensible un grupo de empresas. Se trata de las organizaciones tecnológicamente más avanzadas y exportadoras, que han introducido una política de minimización de stocks, cuentan con personal especializado para el control de calidad y hacen de la formación del personal un instrumento de adaptación empresarial. Pero lo más importante es que todas estas innovaciones han ido acompañadas, en muchas de estas empresas, de un ajuste organizativo orientado a adaptar el sistema a las novedades tecnológicas introducidas, lo que denota una visión sistémica y dinámica de la empresa. En general se trata de empresas relativamente grandes, con varias factorías especializadas e integradas en red, una gerencia profesionalizada, red comercial propia, política de marca y compromiso con la I+D (de producto). El hecho de que estas sean las empresas que más utilizan los servicios de asesoramiento ingenieril, de comercio exterior y de publicidad, y las que más críticas se muestran con las insuficiencias del Instituto Tecnológico, pone de relieve la complejidad y dinamismo alcanzado por tales organizaciones, especialmente localizadas en la Vall d'Albaida y de larga tradición en el sector.

En el resto de empresas pertenecientes al conjunto tecnológicamente más innovador se encuentran deficiencias y desfases significativos en el ámbito gerencial y organizativo. En no pocos casos, especialmente en el subespacio de l'Alcoiá-Comtat, los déficits de competencia empresarial se constituyen en un serio obstáculo para completar el ajuste gerencial y organizativo que, a imitación de las empresas líderes, les permita situarse en la senda de la trayectoria progresiva.

6.4. TRAYECTORIAS EMPRESARIALES EN EL SECTOR CALZADO.

Mientras que en los dos sectores que hemos tratado el cambio tecnológico se ha constituido en un estímulo para mutaciones orgánicas de carácter más esencial, contribuyendo a la génesis de importantes variaciones en las trayectorias empresariales, el fenómeno es mucho menos evidente en los restantes casos (calzado y mueble). No sólo las nuevas tecnologías han tenido efectos más modestos sobre los procesos productivos de las actividades imperantes en los espacios estudiados (calzado de vestir y mueble clásico) o han aparecido más tardíamente, sino que cuando se han producido cambios tecnológicos significa-

tivos, estos han afectado sólo a partes del proceso. Sin embargo, también en estos casos, aunque con perfiles menos sobresalientes y alcance más impreciso, nuevas trayectorias están emergiendo a instancias fundamentalmente de la crisis que ha afectado a ambos sectores en la década de los ochenta.

Para un sector fuertemente dependiente de la demanda y de organizaciones comerciales externas, como el del calzado de Los Valles del Vinalopó (especialmente en los subespacios de Elda-Petrel y Elche), la emergencia de empresas autóctonas familiarizadas con los mercados internacionales y el desarrollo de diseño propio constituye una novedad que cabe conceptualizar de trayectoria progresiva (en relación con lo que fue la pauta del pasado, ya que dicho giro contribuye al aumento de la autonomía y autorganización del sector-espacio en cuestión).

La variable tecnológica cumple ciertas funciones en la diferenciación de la población empresarial, no pudiendo considerársela irrelevante a la hora de definir trayectorias, dada su relación con la calidad del producto, la capacidad económica de la firma y la actitud y formación empresarial. La coincidencia, por otro lado, entre creciente dominio de los mecanismos comerciales, desarrollo del diseño propio e innovación tecnológica en un conjunto de empresas del sector-espacio que nos ocupa, permite afirmar que modernización y autonomía son características distintivas de las trayectorias progresivas también en este caso, aunque, como veremos a continuación, no siempre van juntas.

Contrariamente a lo que ocurría en el sector textil, la introducción tanto del CAD como del CAM en la industria del calzado de Los Valles del Vinalopó es apenas perceptible. Razones técnicas (mayor dificultad de aplicación en este producto, donde el componente artesanal en algunas fases sigue siendo norma), económicas (alto riesgo de la inversión) e incluso funcionales (falta de personal cualificado) se aducen para explicarlo. Sin embargo, los últimos años han sido testigos de la introducción en la zona de maquinaria tecnológicamente más avanzada, tanto en la producción de calzado de señora como en la de deportivo. Un grupo significativo de empresas productoras de calzado de señora ha sido el principal protagonista, lo que —considerando la componente manual de este producto en el pasado— pone de relieve el dinamismo existente a este nivel. Se trata de empresas medianas con una fuerte proyección hacia los mercados internacionales, hecho que revela la correlación existente entre el mercado de destino del producto y la dinámica empresarial. De nuevo un proceso de causación circular entre proyección internacional, tamaño y nivel tecnológico parece establecerse.

No obstante, las empresas que se muestran tecnológicamente más dinámicas no se sitúan necesariamente dentro de la misma trayectoria empresarial. Dos grupos resaltan con claridad. Por un lado el de empresas caracterizadas por generar un producto altamente estandarizado y poco variado, aunque de relativa alta calidad, que trabajan para grandes distribuidoras extranjeras y que reciben de ellas el diseño y asesoramiento tecnológico. Se trata de organizaciones cuasi-verticalmente integradas.

El segundo grupo, de cierta entidad, tiene como rasgos distintivos la creciente proyección internacional de sus ventas (aunque el mercado nacional sea también importante), un alto grado de autonomía comercial y gran preocupación por el diseño y la calidad. La producción está parcialmente externalizada y se organiza mediante redes estables lideradas por estas empresas.

Es evidente que mientras en el primer caso estamos en presencia de una trayectoria empresarial "continuista", fundamentalmente por la dependencia externa en aspectos

estratégicos (comercialización, diseño e información), en el segundo el cambio tecnológico, la proyección internacional y la autonomía en materia comercial y de diseño no sólo permiten hablar de un giro radical respecto a la trayectoria tradicional del territorio, sino que auspician la génesis de sistemas empresariales con creciente capacidad de adaptación y creatividad. Esta presunción se ve sustentada en la coincidencia de otros rasgos que, una vez más, sitúan el núcleo duro de la trayectoria en variables relacionadas con las cualidades empresariales y la gestión: se trata de empresarios relativamente cualificados o de empresas con staffs profesionales, que han aplicado políticas de minimización de stocks y de control de calidad y que –ante ello y el cambio tecnológico– se han comprometido con la reorganización empresarial, siendo las que muestran mayor sensibilidad por la cualificación laboral.

La relación dinámica que tales rasgos conforman con la proyección internacional, comercial y creativa (diseño), propicia un proceso de causación circular acumulativa favorable al desarrollo de las competencias empresariales y la capacidad de adaptación. Lo que se ve confirmado por el mayor dinamismo económico y del empleo de este conjunto.

En mayor medida que en el sector textil, las trayectorias empresariales progresivas hacen de la estructura de red una de sus principales dimensiones, garante de flexibilidad y de economías de especialización y de alcance, fenómenos ausentes en las empresas dependientes de las comercializadoras extranjeras. Pero lo más importante es que, por esta vía, se están integrando en la trayectoria progresiva a un buen número de empresas de pequeño tamaño que de otra forma se inscribirían en trayectorias regresivas, dadas las inercias que su capacidad financiera, empresarial y tamaño definen.

La contrapartida de las trayectorias "progresiva" y "continuista" comprometidas con el cambio tecnológico es un amplio espectro de pequeñas empresas. Este espectro es extensible al sector de fabricación de calzado de niño. Aunque en algunos casos las razones son funcionales (especialización en fases de producción de difícil automatización), en no pocas ocasiones responde a problemas de capitalización, actitud y estrategia empresarial. La existencia de una importante tasa de paro, el peso de la economía sumergida, los problemas de capitalización y la planificación a muy corto plazo por parte de un gran número de empresas, explican la existencia de un importante colectivo empresarial inserto en una trayectoria tecnológica, gerencial y social de carácter regresivo y proyectado hacia nichos de mercado marginales.

Al igual que se ha hecho notar en relación con el sector-espacio textil, la creciente diferenciación poblacional observada no está obligada a desaparecer por selección, ya que las distintas trayectorias se ubican en ambientes (nichos de mercado y accesibilidad a recursos) distintos. Son la dinámica de éstos y la evolución de las estructuras de red lideradas por las empresas progresivas las fuerzas que explicarán fundamentalmente una hipotética tendencia a la homogeneización. El bajo nivel de cualificación gerencial en un gran número de empresas y las barreras de entrada a la trayectoria progresiva (por exigencias de concepción y formación empresarial, así como de capacidad financiera) hacen difícil la difusión de este estilo empresarial por imitación. La proximidad a empresas innovadoras, que facilita la imitación de producto y el acceso a información valiosa a bajo coste, les provee de ciertas ventajas respecto a competidores externos, constituyendo un factor de preservación de la trayectoria.

La creación de algunos consorcios de exportación por grupos de empresas no competidoras (ubicadas en distintos nichos de mercado) y las posibilidades de aprendizaje y consolidación de la presencia autónoma en los mercados que ello origina, constituye una importante innovación institucional y organizativa en beneficio de la ampliación de la trayectoria progresiva.

6.5. TRAYECTORIAS EMPRESARIALES EN EL SECTOR DEL MUEBLE.

Aunque de una forma algo más imprecisa (por la diversidad tecnológica de la industria del mueble de l'Horta y el carácter más inmaduro de las trayectorias progresivas) también en el sector-espacio del mueble la creciente diferenciación de la población empresarial constituye una constante. En este caso el papel de la tecnología resulta mucho menos evidente, dadas las características técnicas del mueble clásico y tapizado.

Si bien se han dado innovaciones importantes en maquinaria, esto ha afectado más a la fabricación de partes que a las fases que controlan las empresas motrices, principales protagonistas de la emergente trayectoria progresiva. Sin embargo, la asimilación de las nuevas tecnologías por empresas especializadas y su inserción en redes organizadas por empresas de cabecera ha permitido ganar en competitividad al tejido productivo local e impulsar la trayectoria progresiva. Esto permite hablar de trayectorias definidas por procesos simbióticos, aunque estimulados por la reorganización y cambio de estrategia de empresas de cabecera. En algunos casos, sin embargo, la trayectoria progresiva adopta la forma de grupos de empresas productivamente autónomos y auto-organizados, o de empresas de ciclo completo, lo que permite hablar de más de un modelo organizativo dentro de lo que conceptuamos como trayectoria progresiva emergente. Pero es justamente esta diversidad de modelos lo que hace de la variable innovación tecnológica un indicador confuso para deslindar trayectorias; sin que ello excluya su importancia para las trayectorias empresariales progresivas.

La no introducción de maquinaria más avanzada por razones de expectativas de rentabilidad o por dificultades financieras sí que es indicativo, sin embargo, de la existencia de trayectorias regresivas (cuya expresión numérica representa un porcentaje muy significativo del sector). El grupo de empresas de trayectoria continuistas a nivel tecnológico lo constituyen las organizaciones que no han introducido innovaciones importantes, bien porque no las ha habido en las fases productiva en que están especializadas, o bien porque han seguido la trayectoria tecnológica tradicional (mecánica versus electrónica).

De lo anterior se infiere que, aunque por distintas razones (nicho de mercado, nicho productivo, estrategia y capacidad empresarial), el proceso de diferenciación tecnológica que afecta al sector del mueble no es menos evidente que en los dos últimos sectores considerados. Pero al igual que en los anteriores casos, la dimensión tecnológica ofrece un perfil muy imperfecto del auténtico proceso de diversificación (o renovación de la diversidad) que, como ya se hacía notar más arriba, afecta a rasgos sustanciales (relativos a la organización, gestión, estrategia y competencias) de la dinámica empresarial.

La innovación tecnológica no ha ido acompañada en un gran número de casos por cambios organizativos y en la gestión que harían más eficiente su utilización, al tiempo que más eficaces, competitivas y creativas a las empresas. Esto es perceptible en las políticas de stocks, control de calidad, I+D y recursos humanos. Si se tiene en cuenta que es a nivel organizativo y gerencial donde se define el núcleo básico de las trayectorias empresariales, resulta dudoso considerar como progresivas a un porcentaje significativo de las empresas tecnológicamente más dinámicas. No hay que olvidar, como ya se ha indicado más arriba, que aunque el cambio tecnológico es una condición necesaria de una trayectoria empresarial progresiva cuando se han dado variaciones significativas en la trayectoria tecnológica del sector o nicho productivo, en modo alguno es suficiente, especialmente cuando la innovación reorganizativa y el giro en la filosofía y cultura empre-

sarial constituyen el soporte fundamental de las ventajas competitivas sostenibles. Es por ello que procede encuadrar a tales empresas dentro de la trayectoria continuista.

El número de empresas que parecen estar experimentando los inicios de cambios significativos de estrategia es, sin embargo, de cierta importancia. Las empresas de mayor tamaño y proyección exportadora están insertas en un proceso cuyas características más relevantes son: profundización en el control de calidad, implicando a la formación en el proceso y afectando a la organización en algunos casos; política de minimización de stocks con efectos en la organización interna y en las relaciones de red; reorganización de la producción ante la reducción del tamaño de las series, mostrando interés en la implicación de los trabajadores; el compromiso con el diseño, la formación y la I+D empieza a ser significativo. Otras muchas empresas, aunque no han abordado en bloque todos esos cambios, están ya comprometidas en algunos de ellos, lo que, dada la interacción existente entre los distintos planos de las organizaciones, permite pensar en un espectro más amplio de iniciativas con una creciente probabilidad de alimentar una trayectoria progresiva.

Ni qué decir tiene que la correlación entre cambio tecnológico y cambio organizativo y gerencial es alta, siendo las empresas más preocupadas por estar en la frontera tecnológica las que también están cambiando el estilo empresarial; pero como ya se ha indicado, lo primero no implica necesariamente lo segundo, aunque lo favorece siempre y cuando coincida con un empresariado reactivo o proactivo. Al igual que ocurre en otros sectores, no sólo son las empresas que más crecen, sino también las que más atención prestan a la seguridad en el trabajo, las mejor dispuestas a la cooperación interempresarial y las que más intensamente utilizan los servicios del Instituto Tecnológico y recurren a servicios especializados. Al ser también las de mayor tamaño y proyección internacional, son las más comprometidas con una política de promoción y estructuración de una red comercial.

Pero el que pueda hablarse de la existencia de claras muestras de emergencia de una trayectoria progresiva en modo alguno indica que ésta esté consolidada. Aunque los avances incrementales apuntan en esta dirección, una estrategia claramente definida (con algunas excepciones) en la dirección del nuevo paradigma industrial (flexibilidad, relaciones horizontales y creatividad sistemática) aún no se aprecia, como lo pone de relieve la ausencia de una concepción clara de la calidad total y el *just-in-time*, el carácter no estratégico de la formación y la I+D (producto) y el predominio de las relaciones jerarquizadas dentro de las empresas.

Algunas particularidades remarcables del grupo de empresas insertas en la emergente trayectoria progresiva son: pertenencia a los subsectores de mueble clásico y tapizado; alta proyección exportadora; tamaño relativamente grande de las empresas y dirección profesionalizada. Es la actividad de mayor tradición en la zona (el mueble clásico) y en la que el territorio cuenta con ventajas adquiridas por aprendizaje colectivo, la que está protagonizando el cambio de trayectoria a partir de empresas ya maduras pero que han sabido y podido renovarse a nivel gerencial. En ese proceso ha cumplido una función importante la dinámica exportadora, que de ser una proyección residual (muy afectada por la coyuntura del mercado interior) se ha convertido en estratégica en los últimos años, estimulando (por mayor presión de la competencia, mayor exigencia de los mercados y más fácil acceso a información nueva) la adaptación tecnológica, el cambio de rutinas y la reorganización, en búsqueda de una mayor eficacia de las empresas.

No sólo la correlación entre proyección exportadora e innovación es muy alta, sino que son las empresas más exportadoras las que siguen ampliando (vía crecimiento de sus

competencias, información y accesibilidad a los mercados externos) su proyección internacional. Fenómeno que pone de relieve la existencia de un proceso de causación circular acumulativa entre innovación y exportación y de un efecto aprendizaje.

El tamaño no sólo está condicionando la accesibilidad a nuevos mercados, sino también la capacidad de captar y rentabilizar información nueva y cualificación gerencial. Pero esta dimensión es la resultante de un proceso previo en el que las estrategias exitosas salen beneficiadas, siendo normalmente producto de la evolución de las capacidades empresariales. Dicho en otros términos, tamaño y capacidades empresariales establecen una interacción positiva en este caso.

La forma organizativa adoptada por las empresas que se sitúan dentro de esta trayectoria emergente no es, sin embargo, homogénea. Tres fórmulas distintas se aprecian: a) empresas de ciclo completo; b) redes lideradas por empresas de acabados; c) "integraciones". En el primer caso se trata de empresas relativamente grandes que han experimentado un importante proceso de modernización, aunque por el desigual avance tecnológico de las fases productivas combinan técnicas cuasi-artesanales con procesos totalmente automatizados.

En el segundo caso las empresas-núcleo de la red controlan las fases más delicadas (cuasi-artesanales) y el acabado, así como las actividades creativas y comerciales, subcontratando de forma regular una gran parte de las fases de producción. La selección de los subcontratistas y proveedores se basa en la calidad y rapidez del servicio más que en el precio, y la relación con ellos se amplía al intercambio de información y al asesoramiento (cooperación estratégica). Esta división del trabajo explica que las empresas que lideran la red no siempre aparezcan como innovadoras tecnológicamente, al ser empresas auxiliares (a veces creadas por aquéllas, aunque no trabajan en exclusiva para ellas) las que están especializadas en actividades más dinámicas tecnológicamente.

El tercer bloque lo constituyen grupos de empresas funcionalmente ensambladas y que comparten una misma estrategia de grupo. Aunque patrimonialmente son independientes, el grado de cooperación alcanzado (a instancias de un liderazgo indiscutible responsable de la organización, creación y comercialización) hace de ellas realidades plenamente integradas.

Si bien el desarrollo de las redes empresariales constituye una característica importante de la evolución del sector, esto no es, sin embargo, un factor distintivo de la trayectoria progresiva. De hecho, y aunque su contribución a la competitividad parece indiscutible, no deja de ser una prolongación de pasadas relaciones cuando —como ocurre en gran número de casos— es el simple flujo de mercancías lo que define la relación entre las empresas de la red y el precio el factor prioritario de la selección de subcontratistas y proveedores. En no pocos casos se ha constituido en una forma de trasladar a otras empresas los costes de la flexibilidad, sin cambiar la propia organización y estilo de gestión.

Aunque en todos los sectores estudiados las trayectorias progresivas representan un porcentaje minoritario de las respectivas poblaciones empresariales, su trascendencia económica es mucho más significativa. Pero lo más importante lo constituye el efecto demostración que su dinámica y logros genera en cada uno de los espacios donde están ubicadas. Aún cuando un gran número de las empresas hoy existentes no estén en condiciones de imitarlas, su incidencia sobre la cultura empresarial local es de indudable alcance histórico.

7. DINÁMICA INDUSTRIAL Y ESTRUCTURAS DE RED

Los sistemas territoriales de pequeña y mediana empresa conforman un amplio y denso sistema de relaciones y flujos de mercancías e información entre los actores que lo componen (empresas, individuos, asociaciones, instituciones públicas, centros de enseñanza e investigación, centros de información, etc...), constituyendo una red informal, tácita y no intencional, que define su trama principal como realidad autorganizada. Existen, sin embargo, otras redes cuyo carácter intencional y trascendencia para la "evolución" poblacional y "sucesión" territorial merecen especial referencia y análisis.

7.1. LA NOCIÓN DE RED Y LOS RASGOS DISTINTIVOS DE LA INDUSTRIA VALENCIANA.

El tipo de red a que nos estamos refiriendo viene definida por un conjunto de relaciones selectivas y explícitas que conecta intencional, estratégica y establemente a empresas entre sí o con específicas instituciones cuyos objetivos son ofrecer servicios o gestionar procesos con efectos sobre la eficacia empresarial (I+D, asesoramiento, formación...). La finalidad de estas redes no es sólo generar un flujo, sino disminuir la incertidumbre que conllevan ciertas relaciones estratégicas y generar sinergias a partir de la interacción. El conocimiento mutuo entre sus miembros, el sentido de interdependencia y la confianza –auténtico capital social– constituyen el germen y principal activo de la red.

Pero esta no viene dada una vez todas, ni es necesariamente estable. Puede desaparecer o cambiar de componentes a instancias de las irregularidades, insuficiencias y conflictos que de ella deriven. La red, como cualquier otra forma de organización, es una realidad dinámica. Evoluciona en intensidad y contenido –alimentada por las propias relaciones internas del sistema que ella define (por la experiencia, aprendizaje y contenido de la interacción de los *partenaires*)– al tiempo que se ve afectada por la evolución del entorno (cambio tecnológico, cambios del mercado, aparición de competidores con ventajas diferenciales y cambio en las relaciones externas a la red por parte de sus miembros). Paralelamente, su influencia sobre el entorno puede ser también significativa: propiciando efectos de selección e imitación, incrementando la capacidad de negociación y contratación de sus miembros, aumentando las ventajas competitivas del territorio... Por último, la forma y extensión de las redes es esencialmente dependiente de las características tecnológicas del sector y el estilo de gestión imperante.

Las redes pueden ser internas a un territorio o transterritoriales. Esta diferencia puede tener importantes consecuencias para la propia dinámica e identidad territorial, especialmente cuando la figura de la red transterritorial tiende a generalizarse. Esta tendencia, sin embargo, no tiene porque ir en detrimento de la integración e identidad territorial siempre y cuando su propia existencia obedezca a estrategias orientadas a combinar ventajas territoriales específicas por parte de la red transespacial. No sólo dichas ventajas pueden verse potenciadas, especialmente las adquiridas, sino que las propias relaciones de

los componentes con su ambiente territorial pueden verse enriquecidas por la información y dinamismo que la red transmite y gestiona. En última instancia, la combinación de redes intra y transterritoriales es algo no sólo plausible, sino posiblemente estimulado por la lógica de la globalización (necesitada de descentralización de la gestión de las grandes organizaciones transespaciales y del aprovechamiento eficiente y eficaz de las ventajas de los territorios) y del nuevo paradigma industrial (que propicia la externalización de funciones, la coordinación interfirmas y la proximidad de los proveedores estratégicos).

Las diferencias tecnológicas de los sectores analizados, así como la muy distinta estructura empresarial y capacidad financiera de las firmas, ha dado lugar a procesos rediales de distinta naturaleza. La distinta concepción y actitud empresarial, así como las diferencias tecnológicas y de exigencia en los diversos nichos existentes en cada sector, han generado a su vez procesos muy diferentes. Hay, sin embargo, cinco hechos en los que la coincidencia es clara:

a) La muy escasa implantación de las redes de cooperación para la exportación o la investigación. Aunque han existido iniciativas públicas de fomento (IMPIVA), existen dificultades, tanto subjetivas como objetivas, para su desarrollo. Es indudable que la cultura individualista y la desconfianza imperante en los sectores industriales valencianos, unido a la ausencia de normas de conducta responsable, constituyen factores explicativos fundamentales. Pero también la condición de competidores (lo que viene favorecido por la amplitud de la gama de productos ofertados por cada empresa) y las poco edificantes experiencias existentes en algunos sectores juegan un papel sustancial.

b) La débil presencia de redes transregionales, un factor que restringe considerablemente la información y capacidad de penetración de otros mercados por parte de la empresa valenciana.

c) El desarrollo de redes informales entre empresas se ha visto especialmente impulsado. A ello ha contribuido la creciente exigencia de calidad y pronta entrega que la dinámica del mercado y la búsqueda de posicionamiento en mercados más exigentes han ido imponiendo en los últimos años. Los efectos derivados se están haciendo notar en ámbitos tan importantes como el intercambio de información tecnológica, mejora en la gestión del producto y cooperación en I+D. Pero la búsqueda de calidad y la relación que en muchos casos se ha dado entre cambio tecnológico y mejora cualitativa del producto, unido al insuficiente aprendizaje y problemas de adaptación observables en ciertos nichos, han llevado a procesos de centralización o constitución de redes organizadas por una misma entidad empresarial. A ello ha contribuido también la necesidad de las empresas productoras de bienes finales de controlar segmentos de rama considerados estratégicos, así como la voluntad de aumentar el grado de apropiabilidad de los beneficios de las innovaciones y limitar su difusión.

d) La descentralización del proceso productivo que se ha venido generando, especialmente desde finales de los setenta, en todos los sectores (incluida la industria cerámica), así como la significativa disminución del tamaño empresarial, ha hecho necesario el desarrollo de las redes (informales o formales). Por otro lado, sólo por esta vía es posible rentabilizar departamentos e inversiones en ámbitos que, como el comercial, diseño e I+D, tan importantes son para el mantenimiento y desarrollo de la producción local en el actual contexto mercadológico.

e) Los cuatro territorios analizados presentan una densidad de redes empresariales relativamente estables no despreciable. Esta circunstancia, unida a la trascendencia del

tejido empresarial construido y la atmósfera industrial existente, permite conceptualarlos no sólo de distritos en el sentido laxo de Marshall, sino de realidades en proceso hacia "distritos industriales" altamente organizados, de los que la Tercera Italia presenta un gran número de ejemplos.

7.2. MODELOS DE RED EN LA INDUSTRIA VALENCIANA.

Seis son los modelos de red que se han detectado en este estudio, con presencia muy distinta según los espacios y sectores estudiados. Mientras cinco de ellos tienen una abundante representación, el sexto se corresponde con un caso especial detectado en uno de los sectores. Las redes, como ya hemos dicho, no son estáticas, pero lo curioso es la tendencia observada en uno de los sectores de evolución de uno a otro tipo de modelo.

Los modelos que se presentan vienen definidos por algunos rasgos distintivos: a) empresas conectadas a nivel de capital o pertenecientes a un grupo económico; b) "sistema de árbol", con una empresa organizadora y dominante, o "sistema de matorral", con un espectro de relaciones más tupido, policéntrico y de interdependencia; c) empresas organizadoras de carácter productivo o comercial; d) empresas con ubicación dispersa o con ubicación contigua.

Por sus características tecnológicas, su estructura empresarial y el dinamismo mostrado, el sector de pavimentos y revestimientos cerámicos de Castellón ha gestado una estructura redial compleja y diferenciada, definidora de un modelo especial. Cuatro rasgos distinguen a esta estructura. Por un lado, las empresas proveedoras y subcontratistas se relacionan, de manera relativamente estable, con varios clientes. La cualificación de su actividad y su aporte al intercambio de información (especialmente las empresas de fritas, esmaltes y colorantes) suelen situarlas en plano de igualdad con respecto a las empresas que contratan sus servicios. En segundo término, las empresas de cabecera (preparación de arcillas) suelen estar ligadas, vía capital y en propiedad compartida, con las de pavimentos y revestimientos cerámicos. Es frecuente también la presencia de las mismas personas en distintos consejos de administración de este último sector, reflejo de las relaciones vía capital e información existentes dentro del colectivo analizado. En tercer lugar, no están ausentes los grupos multifuncionales. Pero la principal característica es la compleja red de interacciones permanentes o cuasipermanentes establecida entre empresas de fritas, esmaltes y colorantes, empresas del sector de pavimentos y empresas de bienes de capital entre sí y con el ITC.

Esta trama constituye un sistema de relaciones de gran valor estratégico para el territorio y su posición competitiva en el concierto internacional. El conjunto interactivo de redes multinivel que constituyen el espectro descrito permite un alto grado de funcionalidad y flexibilidad al sistema considerado, al tiempo que genera un intenso flujo de información e importantes externalidades de red. Paralelamente, la interdependencia entre las organizaciones y la pluralidad de relaciones que cada una de ellas alimenta no sólo acrecienta la difusión de las innovaciones, sino que disminuye la vulnerabilidad del sistema productivo territorial. La estabilidad relacional lograda y el alto grado de satisfacción con tales relaciones expresado por el colectivo empresarial muestra hasta que punto los engranajes del distrito industrial están bien ajustados y engrasados.

Mientras que las relaciones interproductivas de las empresas del sector de pavimentos y revestimientos cerámicos se establecen con empresas de otros sectores de la rama

(fritas, esmaltes y colorantes) o afecta a actividades muy especiales (preparación de arcillas) o muy especializadas ("tercer fuego"), estando el fenómeno muy estandarizado, no ocurre así en sectores como el del calzado, mueble y textil, donde la división interempresarial del trabajo es mucho más intensa y muy variadas las situaciones que pueden encontrarse. Es muy frecuente que un mismo producto pase por distintas empresas; y que en muchas ocasiones la empresa organizadora y comercializadora del producto sólo aporte el acabado y el diseño, o su actividad sea estrictamente comercial. Tampoco es extraño que en el proceso participen trabajadores a domicilio y trabajo clandestino. Pero la diferencia más relevante es que la tendencia a la descentralización productiva –y la consiguiente propensión a constituir redes– tiene en muchos casos un carácter planificado, buscando una mayor flexibilidad, menor riesgo, disminución de los costes de transacción (reducción de los trabajadores en plantilla y aumento de la capacidad de ajuste de la misma, menor incertidumbre de los intercambios) y reducción de costes de producción (subcontratando las actividades más intensivas en mano de obra, bien acudiendo a la economía sumergida o a empresas cuyos condicionantes laborales y contractuales permiten costes de producción y precios más reducidos).

Al igual que en la industria cerámica de Castellón, también en los otros sectores aparecen los grupos empresariales que, al amparo de la legislación vigente y la filosofía empresarial imperante y de acuerdo con estrategias adaptativas, han constituido redes (segundo modelo) que, además de la estabilidad de sus relaciones interindustriales, tienen como elemento común la propiedad, la estrategia y la dirección al más alto nivel. Aunque tales grupos amplían la red mediante relaciones *input-output* con empresas autónomas, son ellos los que constituyen en núcleo básico y rector de la misma. Estas estructuras son frecuentes en el sector textil (donde la concentración de capital es importante, especialmente en Ontinyent y, en menor medida, Alcoy) y tiene cierta presencia en el sector del mueble, aunque a niveles mucho más modestos y de limitado alcance.

El espectro más numeroso lo constituyen las redes constituidas por empresas independientes a nivel de capital. Tres grupos destacan: las redes en forma de "árbol" (tercer modelo), las redes en forma de "matorral" (cuarto modelo) y las redes organizadas por comercializadoras (quinto modelo).

Las primeras se caracterizan por la absoluta o cuasitotal dependencia de los subcontratistas respecto a la empresa organizadora, sea ésta productora o comercializadora. En dos de los sectores estudiados (textil y calzado) este modelo ha alcanzado cierta importancia. Cerca del 24% de las empresas entrevistadas que subcontrataban en el primer sector lo hacían con subcontratistas en exclusiva o cuasi-exclusiva, mientras que en Elda, en relación con el calzado, esta situación ocurría en más del 50% de casos. El fenómeno está, sin embargo, casi ausente en el sector del mueble.

Aunque la dependencia y vulnerabilidad en que tal relación sitúa a las empresas subordinadas es muy elevada, en algunos casos tales redes representan a las organizaciones más dinámicas, exigentes e innovadoras a nivel de diseño, circunstancia esta que requiere de sus componentes plena dedicación, así como evitar los riesgos de imitación que podría comportar el trabajar para varios clientes. De hecho, las empresas líderes del sector calzado exigen exclusividad a sus subcontratistas por razones estratégicas y de apropiabilidad de las innovaciones.

El modelo más extendido de red adopta una forma más abierta, con subcontratistas y proveedores trabajando para distintos clientes. Es la forma imperante en el sector del

mueble clásico de l'Horta, donde el tamaño de las empresas de acabado (contratantes) no es muy elevado, no existen grandes comercializadoras y los cambios técnicos que han afectado a ciertos segmentos del proceso productivo (fabricantes de partes) exigen tamaños de producción de considerable importancia. Lo propio ocurre en actividades como las del hilado y acabado del textil (subcontratistas y proveedores), cuyo tamaño empresarial y capacidad de producción hace muy difícil la dependencia de una sola red. Esta es también la forma que mayoritariamente adoptan las redes en los otros sectores.

La menor dependencia y vulnerabilidad de las empresas subcontratistas en este caso no elimina su subordinación respecto a los organizadores de red. Son éstos los que aportan el diseño (y en muchos casos la materia prima) y tienen acceso a los mercados de productos finales. Circunstancia esta que no pasa desapercibida a los productores de partes y a la industria auxiliar, habiéndose producido respuestas de muy distinta naturaleza: desde la salida al mercado final, pasando por la constitución de nuevas redes, hasta la apertura de mercados de exportación por los productores de bienes intermedios. Con ello no sólo disminuye la vulnerabilidad de las empresas subordinadas, sino que se genera un proceso de difusión y renovación de redes.

El quinto modelo apuntado se distingue por el carácter comercial del organizador de la red. Constituye una variante de los dos anteriores, aunque tiene la particularidad de que, por la baja inversión requerida y por su desconexión del proceso productivo, la empresa organizadora asume un menor compromiso con la propia red y la transmisión de información relacionada con el proceso productivo, con el consiguiente efecto sobre la vulnerabilidad del sistema productivo territorial. Lo que hace preocupante la evolución observada en algunos casos –especialmente en el sector calzado– de transformación de las redes organizadas por empresas productoras en redes organizadas por comercializadoras con el objeto de disminuir riesgos e incrementar el margen de maniobra del agente organizador.

Del análisis de estos tres últimos sectores se desprende que no sólo las redes tienen un alto grado de implantación, sino que tal fenómeno se ha ido consolidando en los últimos años, pudiendo decirse que constituye una de las dimensiones significativas del proceso evolutivo reciente. Su relevancia no sólo deriva de las economías de alcance y de especialización que las redes definen, sino también de su potencial capacidad para constituirse en mecanismos de difusión de innovaciones y superación de las limitaciones que el minifundismo conlleva.

La circunstancia de que las empresas productoras que organizan la red y contratan a terceros parte de la producción tengan tamaños relativamente significativos, mientras que las pequeñas empresas y autónomos son los que subcontratan la producción de partes o la realización de operaciones especializadas, pone de relieve hasta que punto algunas de las debilidades gerenciales, comerciales, de información y de escala que el pequeño tamaño genera, están siendo superados por la vía de organizaciones empresariales no formales. Pero este hecho no debe hacer olvidar que en muchos casos, y en especial en los sectores calzado y textil, las redes son formas sofisticadas de explotación de la fuerza de trabajo y de disminución del riesgo del capital en un contexto de gran incertidumbre mercadológica y de predominio de estrategias empresariales pasivas.

La importancia de este fenómeno o/y el grado de madurez del sistema de redes puede contrastarse mediante la consideración de los intercambios de información que se dan a través de él. Cuando las relaciones de red se convierten en vehículo de cambio técnico, organizativo y de rutinas, podemos decir que la red se constituye en un mecanismo de difu-

sión de innovaciones y de coordinación estratégica, factores ambos definidores de trayectorias empresariales progresivas y de desarrollo de competencias territoriales. Del análisis realizado se desprenden algunas ideas interesantes a este respecto. En primer lugar, la presencia de redes donde el intercambio interempresarial trasciende las relaciones mercantiles. En segundo lugar, la existencia de diferencias aparentemente significativas entre sectores.

Aunque la inmadurez del sistema de redes es patente, como lo pone de relieve el alto porcentaje de las mismas que sólo realizan intercambios de mercancías, de la información obtenida se desprende que en los tres sectores referidos no sólo las redes son vehículos importantes de difusión de innovaciones, sino que se está asistiendo a un proceso de profundización en la relación de red. Prueba de ello es que en casi el 62% de los casos las empresas del sector textil contratantes asesoran a las subcontratadas en materia técnica y de control de calidad, y en más del 57% de casos se discuten y desarrollan conjuntamente cambios técnicos, organizativos y de producto. En el sector del mueble, aunque más modestamente, también los intercambios de información son importantes, ya que en el 15% de los casos suelen discutirse y desarrollarse conjuntamente cambios técnicos, organizativos y de producto, el 13% de las empresas organizadoras de red influyen en la adaptación técnica y organizativa de sus subcontratistas y en el 18% de casos les asesoran en materia tecnológica. Sólo en el sector del calzado el intercambio de información, excepción hecha de las normas de control de calidad, es poco frecuente.

Tampoco cabe menospreciar como factor de difusión de rutinas nuevas el control de calidad que las empresas organizadoras ejercen. Esta operación no sólo se realiza a la recepción de la mercancía, sino que en una tercera parte de los casos –tanto en el textil como en el mueble– es efectuada *in situ* por aquéllas. En muchos casos, además, el grado de sintonía conseguido a este nivel es tal que la empresa contratante confía en el control realizado por el subcontratista.

Con independencia del nivel de profundidad alcanzado por las relaciones que las redes definen, lo que parece mostrarse es un proceso evolutivo en el que la selección de las mejores rutinas empresariales se da no sólo por desplazamiento, imitación y adaptación individual, sino por el acoplamiento progresivo de empresas a través de redes en continua evolución. Este fenómeno no es, sin embargo, general, variando con las características y dinámica tecnológica, la implicación productiva de las empresas organizadoras de red, la presión selectiva del mercado y las trayectorias empresariales y su grado de implantación.

La conformación de las redes es un proceso selectivo y no desprovisto de tensiones. Por una lado, la integración de un elemento en la red suele ir precedido de un proceso de prueba o se sustenta en una larga relación generadora de confianza. Sin embargo, el mantenimiento de esta última y la creación de una auténtica relación de cooperación no es tarea fácil cuando las reglas del juego no están claramente asumidas (como ocurre cuando los precios vienen condicionados por la coyuntura) y no existe coordinación estratégica (lo que es patente en los retrasos de entrega o traslación hacia arriba de los efectos de las políticas de minimización de stocks, así como en los problemas de calidad detectados). Cuestiones estas cuya principal razón de ser está en los propios déficits de competencias empresariales, el carácter dialéctico del cambio y la duración del aprendizaje.

En algunos casos estos problemas se han intentado resolver desde el principio, bien sea mediante la constitución de grupos o a través de redes planificadas y ubicadas en un mismo espacio, lo que implica una selección cuidadosa, un aprendizaje conjunto y una estrecha comunicación de objetivos y rutinas. Las redes planificadas de empresas contiguas

—que constituyen el sexto modelo de red detectado— consisten en agrupaciones de empresas seleccionadas que comparten objetivos, rutinas, una común estrategia tecnológica, gerencial y comercial, así como un mismo espacio. Responden a la iniciativa de un empresario con dotes de líder, que controla el proceso comercial, lidera la estrategia conjunta y asume parte del riesgo de la inversión. Sólo se conocen algunos ejemplos en el sector del mueble.

7.3. NIVEL DE DESARROLLO Y TENDENCIAS DE LAS REDES EMPRESARIALES.

De cuanto venimos viendo se deduce que el grado de coordinación de los cuatro sistemas productivos territoriales estudiados se ha incrementado mediante el desarrollo de relaciones interempresariales que, por la naturaleza de la información y las presiones que transmiten, acrecientan la capacidad de difusión de innovaciones y adaptación poblacional a los cambios del entorno. Se superan por esta vía, al menos parcialmente, algunas de las limitaciones consustanciales con las características de la estructura empresarial imperante. No obstante, el sistema de red es una realidad inmadura en los cuatro casos estudiados y de muy desigual grado de desarrollo. Mientras que en el sistema productivo territorial de la cerámica, por sus características organizativas, tecnológicas, estratégicas y estructurales, el sistema de red ha contribuido operativamente a la integración tanto horizontal (a nivel de sector) como vertical (a nivel de rama, inclusión hecha del sistema periproductivo), en los sistemas productivos territoriales del calzado el avance hacia una mayor integración horizontal se ha visto limitado a causa de los obstáculos que la insuficiente consolidación de un colectivo empresarial dinámico y comprometido con la producción ha antepuesto a la profundización de las relaciones de red. A lo que se adjunta la inestabilidad que caracteriza al sector y la falta de madurez y perspectiva de largo plazo de la mayor parte del empresariado local. Hecho este que se hace notar en el carácter más irregular de las relaciones con los subcontratistas y proveedores y la primacía que cobra el precio en su definición.

En una posición intermedia se sitúan los otros dos sectores-espacio. Aunque se ha avanzado en la integración horizontal mediante la consolidación de redes cuyas relaciones en muchos casos trascienden los intercambios de mercancías, también la inmadurez y déficits de percepción del empresariado local hace notar sus efectos en el carácter incipiente de una gran parte de las redes. Sin embargo, las ventajas competitivas que éstas confieren y el liderazgo que las más maduras están alcanzando, tanto en estos dos sectores como en el del calzado, hace presagiar un proceso de selección que consolide e imponga su primacía poblacional.

Donde la debilidad se hace más manifiesta es en la integración vertical, ya que la falta de una presencia significativa de otros componentes de la rama y de relaciones estables con los centros de investigación y formación ha impedido consolidar redes transversales estratégicas, a diferencia del sistema productivo territorial de la cerámica. Existen, sin embargo, sólidas conexiones con los institutos tecnológicos, que aunque directamente llegan a un modesto porcentaje de empresas más dinámicas y punteras, indirectamente tienen acceso, vía red productiva, a un colectivo mucho más amplio. También existen indicios de que ciertas relaciones entre el sistema productivo y los centros de investigación se están consolidando, si bien la trama que está apareciendo (tanto en el sistema productivo territorial del calzado como del mueble) es incompleta, al ligar a estos últimos con otros segmentos de rama (sector químico e industria de accesorios principalmente) sin apenas presencia del sector de cabecera.

8. DINÁMICA INNOVADORA E INVERSIÓN EN I+D

8.1. EL COMPROMISO SECTORIAL CON LA INNOVACIÓN.

Con la excepción de la industria cerámica de Castellón, los sectores y espacios estudiados se caracterizan por un muy débil compromiso con la investigación y el desarrollo tecnológico, no sólo en términos comparativos con otros sectores productivos, sino incluso con respecto al mismo sector en el conjunto nacional. Las características del sistema empresarial y el grado de dependencia de la competitividad respecto al cambio técnico y de producto no son ajenas a dicha situación.

El análisis aquí realizado parece confirmar esta última hipótesis. Mientras que en el sector de pavimentos y revestimientos cerámicos, con empresas relativamente grandes, staffs cualificados, cultura de innovación y un intenso dinamismo tecnológico y de producto, más del 60% de las empresas entrevistadas realizan algún tipo de actividad de I+D, en el sector calzado tan sólo la habían realizado un 7,4%, estando estas empresas dedicadas a la producción de zapato deportivo, de niño y bienes intermedios, con tamaños mayores y productos más dependientes de la innovación en materiales y proceso. En el sector del mueble el porcentaje de empresas implicadas en I+D es también muy reducido (12%), mejorando la situación en el sector textil, gracias al mayor compromiso con esta actividad de las empresas de la Vall d'Albaida, más grandes, dinámicas y con una cultura más innovadora, aunque todavía con porcentajes bajos.

La transcendencia del tamaño y la cultura empresarial en la inversión en I+D es deducible del hecho de que no sólo su presencia es mayor en los sectores con un nivel de concentración empresarial más alto, sino que en estos últimos el compromiso también varía con el tamaño de las empresas y las características de la gerencia, como se constata en el sector de pavimentos y revestimientos cerámicos y en el textil.

Pero las aducidas no son las únicas y principales razones de la débil inversión de I+D de los sectores considerados; ni este es un indicador significativo de innovación en estos casos. Cuando se trata de actividades como la del calzado, mueble y textil, en las que los ofertantes de bienes de capital y productos intermedios dominan en el proceso de innovación, el grueso de esta suele introducirse a través de los bienes de capital, ciertos inputs y los bienes intermedios. Es en ellos donde se plasman las principales innovaciones de proceso. También en el sector cerámico es en los productos intermedios, como las fritas, esmaltes y colorantes donde se concentran los principales avances. De ahí que analizar el proceso innovador que afecta a estos sectores suponga centrarse no sólo en los resultados aparentes de su actividad investigadora, sino especialmente en la introducción de maquinaria, la innovación incremental y el aprendizaje tácito, así como en su relación con los sectores complementarios y de bienes de capital, germen de "aprendizaje usando" y externalidades de red de gran importancia en el proceso de innovación.

En estos sectores son las innovaciones de producto, la búsqueda de nuevos materiales, las mejoras incrementales de proceso, derivadas del "aprender usando" y las inno-

vaciones organizativas (internas y externas) y gerenciales, las que adquieren especial relevancia desde el punto de vista de la competitividad. Pero en relación con las innovaciones incrementales y el "aprendizaje usando", no sólo es importante la estrategia y organización empresarial, sino también la proximidad e interacción con los sectores de bienes de capital y bienes intermedios. Esto y el compromiso de estas últimas actividades con la I+D son los principales determinantes de la evolución de las competencias de un sector-espacio.

El que la mayor parte de la inversión en I+D vaya dirigida a la innovación de producto y nuevos materiales en los cuatro sectores analizados pone de relieve hasta que punto se confirma el aducido sesgo. No obstante, en dos sectores (pavimentos y revestimientos cerámicos y textil) también se realiza investigación de proceso. En el caso del sector cerámico semejante investigación no sólo tiene importancia en sí, sino que ha permitido un dominio en materia tecnológica que faculta a las empresas de este sector y espacio a participar activamente en el diseño de la maquinaria comprada (71% de las empresas entrevistadas) y a realizar cambios para adaptarla mejor a sus específicas condiciones (76% de la muestra).

De la comparación entre los cuatro sectores se deduce una alta correlación entre preocupación por la I+D y participación en el diseño y adaptación de la maquinaria introducida. Mientras que, como acabamos de indicar, la participación es muy elevada en el sector cerámico, a lo cual contribuye el propio ambiente (vía la actividad del ITC, cooperación tecnológica, imitación) y la cualificación de los *staffs* directivos, en el sector calzado tal actividad es apenas existente. En el sector textil dicho fenómeno es más frecuente (aunque tampoco muy relevante), no sólo por la mayor actividad investigadora y de búsqueda de innovaciones productivas, sino por el *know-how* acumulado por muchos jefes de producción, potencial generador de interesantes avances a través del "aprender usando" en aquellos casos en que se han establecido relaciones con el sector de maquinaria (básicamente foráneo). También en el sector del mueble se aprecia la presencia de un colectivo empresarial (que aunque no numeroso –15% de la muestra– puede considerarse indicativo de la existencia de una realidad emergente tecnológicamente activa) que participa en el diseño de la maquinaria que compra, toda vez que ya empieza a ser significativo el porcentaje de empresas (casi la tercera parte de la muestra) que han introducido modificaciones para adaptarla a sus particulares necesidades. El que tal proceso de adaptación tecnológica sea a sugerencia del propio personal de la empresa y éste participe, junto a técnicos externos, en su definición, constituye una prueba adicional del *know-how* y compromiso con el "aprendizaje usando" que en muchas empresas existe.

8.2. LA INNOVACIÓN Y LAS INTERACCIONES SECTORIALES.

No podríamos comprender en toda su extensión el alcance del proceso de innovación que se ha estado dando en los cuatro sectores estudiados, así como los puntos fuertes y débiles que afectan a dichas realidades y a sus territorios, sin considerar sus relaciones con otras fuentes estratégicas de innovación: las que protagonizan los sectores de bienes de capital y bienes intermedios. También a este respecto las diferencias constatables son significativas, no sólo por el diferente nivel de asimilación sectorial de los avances acaecidos en bienes de capital e intermedios, sino por la distinta trascendencia, relación con el sector principal y presencia territorial de tales actividades en la evolución económica de las realidades estudiadas.

El sector cerámico, como ya sabemos, ha experimentado una notable innovación de proceso de la mano de la tecnología de monococción, progresivamente perfeccionada por el propio sistema local de I+D. Como también hemos podido apreciar, tal tecnología no sólo se ha constituido en la trayectoria dominante, sino que ha sido generalmente adoptada por la población empresarial. Todo lo cual permite hablar de este territorio como un sistema situado en la frontera tecnológica del sector y activo en su evolución. El control conseguido, tanto por el ITC como por las empresas líderes, en la tecnología de proceso les permite informar de manera decisiva el desarrollo de la propia maquinaria. Aunque la producción de este bien esté fundamentalmente ubicada en Italia, la dependencia de este sector respecto a la investigación de los procesos físico-químicos y la dinámica del producto es tal que su conexión con la zona que nos ocupa se ha hecho cada vez más importante para su propia evolución, conformándose significativas externalidades de red a pesar de la distancia. De lo que cabe inferir que más que a un proceso de innovación definido desde fuera del sector cerámico y del espacio castellonense, asistimos a uno de endogenización por este territorio de la dinámica tecnológica dominante en el sector cerámico a nivel mundial –gracias al impulso del sistema local de I+D– y de subordinación simbiótica del sector de maquinaria al sector cerámico por las especiales características de la producción (al ser esta una industria de proceso basada en el control de las cadenas de reacción físico-químicos) y por ser en este último donde se concentra la investigación. Esto y la presencia de una fuerte representación técnica del sector italiano de bienes de capital avalan la creencia de ciertos expertos y empresarios respecto al carácter no esencial de la debilidad mostrada por la producción local de maquinaria.

Algo muy distinto ocurre con el sector local de fritas, esmaltes y colorantes, cuyo dinamismo innovador constituye una de las principales ventajas competitivas de la actividad estudiada. Su condición de componente estratégico en la definición del producto final (propiedades, calidad y diseño) hace de la proximidad de esta actividad al sector de pavimentos y revestimientos cerámicos uno de los principales motores del sistema local de producción e innovación. No sólo su inversión en I+D constituye la mayor partida gestionada por el ITC, sino que es a través de este sector que han penetrado y se han difundido las innovaciones de producto y proceso más interesantes.

En la medida en que los fabricantes de esmaltes, fritas y colorantes no sólo venden el producto sino que proporcionan una asistencia técnica completa en su aplicación, un importante proceso de transferencia de información y aprendizaje conjunto tiene lugar, con efectos fundamentales sobre la innovación incremental. Pero lo más importante es que, a través de los intercambios recurrentes de información entre empresas de esmaltes, fritas y colorantes y empresas de pavimentos y revestimientos cerámicos, se transmiten los resultados de la actividad investigadora del ITC, desarrollada principalmente en colaboración con las primeras.

La situación de los otros sectores estudiados es significativamente distinta. No sólo su proyección investigadora es considerablemente menor, por la propia naturaleza de su respectivo proceso productivo, sino que la relación con los sectores de bienes de capital e intermedios, su presencia local y trascendencia para la competitividad es diferente. También entre ellos existen significativas divergencias que pueden afectar su evolución comparativa y la de sus respectivos territorios.

Si en el sector cerámico podía decirse que las innovaciones transmitidas a través del sector de maquinaria habían alcanzado plena difusión, no ocurre lo mismo en los otros tres, donde las desigualdades poblacionales son notables y débiles las externalidades de

red generadas con dicho sector. La principal razón parece estar en problemas financieros y de política empresarial, sin menospreciar el efecto de la segmentación productiva y mercadológica existente.

Aunque en ningún caso las innovaciones tecnológicas han alcanzado la radicalidad que en el sector cerámico, en todos se han dado progresos importantes. En el sector textil la introducción de la electrónica y de innovaciones sucesivas ha conllevado variaciones de cierta consideración, con significativos efectos sobre la productividad, la calidad y la versatilidad. Las consecuencias que su introducción ha tenido en la zona que nos ocupa se han hecho notar en un mayor dinamismo y competitividad empresarial. Sin embargo, su adopción ha sido muy desigual, al observarse un porcentaje relativamente significativo de empresas que o no han innovado, o lo han hecho con maquinaria de segunda mano. La incapacidad financiera y el tamaño de muchas empresas del sector son la principal causa de este fenómeno, aunque hay que hacer notar que para ciertos productos, especialmente dependientes de la cualificación de la mano de obra, esto no supone un problema fundamental. No obstante, más del cincuenta y cinco por ciento de las empresas entrevistadas (tanto de las entrevistas a empresarios como a representantes de los trabajadores) han experimentado cambios tecnológicos considerables. Si bien la muestra esté sesgada hacia empresas de mayor tamaño, también es cierto que estas controlan una parte fundamental de la producción y son las que están definiendo la principal avenida del proceso de adaptación de la población en cuestión.

Si se tiene presente la relevancia del proceso expuesto, la significativa introducción del CAD y CAM en el diseño y producción, así como la circunstancia de que las empresas líderes del espacio estudiado se encuentran muy cerca de la frontera tecnológica del sector, es lógico inferir que un importante proceso de innovación ha tenido lugar en la última década, especialmente en la Vall d'Albaida y en las empresas de mayor tamaño.

No menos relevante es el dinamismo tecnológico del subsector de acabados y su mayor compromiso con la investigación y el desarrollo de tecnología. Dada la relevancia que esta actividad tiene en la competitividad del sector textil, así como las externalidades de red que la proximidad define, es indudable que también por esta vía se están introduciendo innovaciones significativas para la dinámica sectorial.

Un factor fundamental de innovación lo constituye en este tipo de productos el diseño. También en este caso puede afirmarse que su significativa revalorización en la zona durante los últimos diez años no sólo es una muestra de la dinámica de producto y del desplazamiento hacia nichos de mercado más exigentes, sino reflejo de un proceso de adaptación activa del sector y de un creciente compromiso con la innovación de productos. Prueba de ello es el hecho de que el 60% de las empresas de tejeduría entrevistadas considere muy importante el diseño para la competitividad de sus productos (también en este caso la ventaja la lleva la Vall d'Albaida) y que el 67% afirme que el diseño de sus productos es de su propiedad, con un buen número de empresas (44%) con diseñadores en plantilla.

Existe, sin embargo, una clara dualidad de comportamiento empresarial, con un colectivo significativo de pequeñas empresas cuyo diseño procede de los clientes o es resultado de la imitación. También son notables las diferencias espaciales, destacando la mucha mayor autonomía y creatividad de las empresas de la Vall d'Albaida. Nuevamente el tamaño empresarial (que apoya una cultura de empresa más proactiva) hace notar sus efectos sobre la propensión innovadora de la población, aunque la estructura de red que está adoptando el sistema estudiado tiende a limitar sus consecuencias.

La fuerte dependencia de la innovación y competitividad del sector textil respecto a la maquinaria es lo que permite detectar una de las principales debilidades del sistema productivo territorial que nos ocupa: la práctica desaparición y atraso del sector de bienes de capital y la procedencia externa (Alemania, Italia, Suiza, Bélgica, Francia y Japón) de la mayor parte de dichos bienes, en especial los más complejos. Al ser las características del proceso de producción muy distintas a las de la cerámica, y el know-how tecnológico y el peso específico del área dentro del sector textil mundial mucho menores al de Castellón en aquella actividad, la lejanía geográfica de la producción de maquinaria y la ausencia de las externalidades de red que la proximidad permite sí constituyen una desventaja competitiva. Esto es observable no sólo en el desaprovechamiento de la innovación interactiva que la proximidad productor-usuario permite, sino también en los problemas de funcionamiento (reparación y adaptación) que con frecuencia aparecen, a pesar de la presencia de servicios de apoyo en la zona.

La ausencia también de actividades productoras de bienes intermedios (productos químicos fundamentalmente), así como la debilidad mostrada por el sector local de diseño, pieza clave en la dinámica de producto, no constituyen déficits menores del ambiente sectorial que afectan a sus ventajas competitivas y las del territorio. Es de destacar la escasa contribución de las empresas locales de diseño y AITEX a la satisfacción de la demanda territorial (apenas un 22% de la muestra las utiliza), lo que contrasta con el predominio absoluto de las de ámbito internacional y nacional. La presencia de diseñadores en las empresas más importantes atempera el problema pero no elimina la desventaja competitiva, dada la trascendencia de esta actividad en la dinámica de producto dentro de los principales nichos de especialización territorial. Aunque la informatización de la comunicación entre creadores y usuarios puede atemperar las pérdidas de externalidades de red por la lejanía, el caldo de cultivo y la creatividad ambiental generada por un sector local de diseño desarrollado es demasiado importante –especialmente en un sistema territorial de pequeñas empresas– como para que el problema expuesto no sea considerado una debilidad.

De lo que venimos viendo se infiere que, con independencia del dualismo detectado y lógico en toda población empresarial sometida a un proceso de evolución, la característica que más destaca de este sector no es la falta de innovación, sino la circunstancia de que los principales cambios tecnológicos se generan en otras actividades, especialmente en el sector de bienes de capital. La endeblez y declive de esta actividad en la zona es una de las principales causas de la baja inversión en I+D del territorio. Algo similar cabe decir del otro factor básico de la innovación, el diseño, cuya creciente importancia en el producto local muestra el comportamiento innovador de una componente evolutivamente fundamental del sistema productivo territorial; pero la debilidad de la producción local del mismo y, consiguientemente, la dependencia externa en esta materia, constituye una de las principales fallas.

Estos dos importantes déficits estructurales no sólo impiden al sector beneficiarse de significativas externalidades de red, así como de la innovación incremental que la proximidad de tales actividades estratégicas podría aportar al sector textil, sino que han impedido la construcción de un sistema local de I+D capaz de sustentar un foco endógeno de creatividad. La debilidad histórica del sector local de bienes de capital y su lejanía respecto a un importante espacio especializado en tal actividad, unido a la baja propensión a la inversión en I+D del textil, constituyen la causa fundamental de un proceso territorial de tal naturaleza. Dada la complejidad, exigencias de ambiente y de aprendizaje que la construc-

ción de un sólido sector de bienes de capital requiere, este proceso resulta de difícil reversibilidad. La debilidad expuesta sólo tiene una solución parcial en la participación sistemática y activa del sistema productivo local en redes transespaciales de productores-usuarios de bienes de capital, en cuya constitución las grandes empresas y el sistema periproductivo local (AITEEX y Universidad) son decisivos.

Pero si la opción de la autonomía tecnológica es inviable, no lo es tanto la del diseño. No sólo por la existencia de una actividad local de esta naturaleza y una creciente proyección empresarial, sino por su mayor dependencia respecto al proceso de producción textil dentro de una concepción integral del diseño. Profundizar en el desarrollo de este segmento de la rama y de una concepción integral no sólo aportaría una ventaja competitiva de considerable importancia, sino la profundización en el conocimiento del producto y el proceso, base de una mayor autonomía territorial y un más alto grado de apropiabilidad de la innovación en un sector donde la imitación suele constituirse en un factor de disuasión a la inversión en diseño.

La trascendencia que para el desarrollo territorial tienen las dos opciones expuestas, el efecto disuasorio que la imitación genera a la inversión en información en un medio tan fluido como este, así como la dificultad de que ambos procesos se den espontáneamente, hace del compromiso público decidido una necesidad capital. Como se desprende de la comparación de los dos sectores considerados, las características tecnológicas que los distinguen y su evolución histórica particular han sido fundamentales en la explicación no tanto del proceso de innovación como de su grado de endogenidad territorial. Lo que constituye una variable decisiva en la evolución de sus respectivas ventajas competitivas ya que, con independencia de que ambos espacios-sectores tengan empresas competitivas, lo que diferencia a una y otra población empresarial es el control endógeno de las fuerzas que conforman la evolución de las respectivas fronteras tecnológicas.

Las distintas propiedades de la función de producción de ambos sectores, así como la forma particular como su respectiva rama se ha insertado en la estructura productiva del territorio, explican el que en un caso se haya gestado un sistema local de innovación y en el otro no. Paralelamente, el desarrollo, por razones históricas, de un importante sector de bienes intermedios y su coevolución con el sistema institucional de I+D y formación, ha constituido una pieza clave en el primer proceso, habiéndose visto frustrada en el segundo a causa de la endeblez histórica del sector de bienes de capital y de la actividad de diseño.

De lo anterior se infiere que el proceso de innovación que condiciona la dinámica de las ventajas competitivas de un sector concreto situado en un determinado espacio no se reduce al que define él sólo, sino que se extiende al que es susceptible de conformar el sistema que aquel constituye con los sectores complementarios y auxiliares ubicados en su proximidad y con las instituciones locales de I+D y formación. Es el contenido y grado de desarrollo de dicha estructura lo que explica la posición que un sector-espacio es capaz de mantener dentro de la dinámica innovadora del sector a nivel general. Mientras que el sector cerámico castellonense es susceptible de mantener una posición vanguardista a nivel internacional, el sector textil de l'Alcoiá-Comtat y la Vall d'Albaida está tendencialmente condenado a una posición secundaria en la carrera internacional, en ausencia de cambios considerables en el sistema territorial.

A partir de esta perspectiva es posible realizar un análisis y valoración más ponderada de los dos sectores restantes que, como observábamos más arriba, muestran una propensión a la inversión en I+D sensiblemente inferior a la del textil. Es justamente la pre-

sencia, especialmente en el caso del calzado, de un sector de bienes intermedios y complementarios de cierta entidad –de valor estratégico en la innovación de producto– lo que obliga a corregir la impresión a la que un análisis sectorial descontextualizado llevaría.

Aunque predomina la idea de que el atraso y el débil dinamismo tecnológico son las notas distintivas de la industria del calzado de los Valles del Vinalopó, la realidad es más compleja. La pluralidad de trayectorias empresariales constituye uno de sus rasgos más sobresalientes. Junto a fenómenos de reversión de técnicas asistimos a la implantación puntual de procesos vanguardistas, como el "sistema Ulises", pionero mundial en la producción automatizada de calzado. No menos importante es el hecho de que de la muestra de empresas entrevistadas casi el 60% haya introducido avances tecnológicos importantes o muy importantes¹. Proceso este que ha venido apoyando el desarrollo de la especialización y constitución de redes.

Al igual que en los anteriores casos, la correlación entre innovación tecnológica (expresada por la inversión en maquinaria más avanzada) y tamaño empresarial es muy elevada, poniendo una vez más de relieve los problemas que la estructura minifundista imperante plantea a la adaptación del sector. El alto grado de segmentación productiva y de mercado constituye otro factor fundamental de heterogeneidad sectorial.

Si la competitividad de la industria valenciana de calzado tiene que sustentarse en el posicionamiento dentro de nichos de mercado más exigentes en calidad, esta constatación tiene importantes implicaciones, dadas las significativas consecuencias que sobre la calidad y productividad tienen las innovaciones introducidas. Es aún más relevante tener presente que dichas mejoras se hacen evidentes en productos tan dispares como calzado deportivo –altamente mecanizado– y calzado de señora –tradicionalmente muy intensivo en mano de obra y exigente en cualificación–. Sin rechazar, pues, la idea de que en algunos nichos muy especiales la ausencia de innovación tecnológica está justificada por las exigencias del producto, lo que parece inferirse es que también aquí –al igual que en el sector textil, por razones muy parecidas– la dualidad (pluralidad) de comportamientos en relación a la innovación tecnológica es la norma, con un colectivo empresarial que ha asumido una trayectoria progresiva y otros con trayectorias continuistas e incluso regresivas.

Con independencia de razones productivas, las principales causas de los problemas de adaptación son financieras (débil capacidad financiera y altos tipos de interés en el pasado), estratégicas (comportamientos empresariales informados por el corto plazo y la adaptación pasiva, que hace recaer en la mano de obra y las cargas sociales el peso del ajuste), culturales y organizativas.

A pesar de los cambios tecnológicos observados y de la circunstancia de que el colectivo empresarial que lo ha protagonizado representa el grupo mejor adaptado al nuevo entorno, no cabe inferir que –como ocurría con el sector cerámico– este constituye un subconjunto de empresas situado en la frontera tecnológica de la actividad a nivel internacional. Basta con decir que en muy contados casos se han introducido los más recientes avances tecnológicos (CAD y CAM). A pesar de ello, la mayor diversidad y complejidad del producto y el proceso en este caso hace difícil hablar de una frontera tecnológica nítida y, por tanto, hacer comparaciones con otros sectores. De hecho, las razones de la débil

¹ No debe olvidarse, sin embargo, que tal constatación simplemente pone de relieve la presencia de dinamismo innovador en el sector, no que un porcentaje mayoritario de la población está inserto en él. De hecho se trata de un colectivo significativo pero no estrictamente representativo de la población.

implantación de los citados avances no son sólo financieras, de tamaño, información o actitud empresarial, con ser estas importantes. También las características del producto y la dificultad de automatizar ciertas operaciones, así como la disponibilidad de mano de obra preparada, constituyen obstáculos a su implantación.

Las anteriores matizaciones no deben, sin embargo, impedirnos ver la naturaleza del problema de innovación que afronta este sector y espacio. La imposibilidad de automatización completa del proceso y la trascendencia de la componente artesanal y del conocimiento tácito en la definición de la calidad del producto (garantía de ventajas competitivas no fácilmente desplazables) no excluye la posibilidad de un proceso de producción eficiente al nivel actual de conocimientos tecnológicos. El que la situación sea aquí tecnológicamente más atrasada que otros espacios europeos de industria del calzado se debe a razones ajenas a la función técnica de producción: estructura y cultura empresarial, organización del sistema productivo y dinámica territorial. Como ya se ha indicado más arriba, esto no es independiente de la propia historia del sector-espacio y de la evolución tecnológica de esta industria.

Dos hechos en los que existe coincidencia entre los sectores calzado y textil merecen resaltarse: 1) La innovación está fuertemente correlacionada con la proyección internacional de las empresas y el dinamismo gerencial, lo que junto al crecimiento observado de su producción y exportaciones parece conformar un proceso de causación circular acumulativa; 2) este fenómeno se da en todas las fases de la producción y en empresas especializadas en distintos segmentos del mismo, lo que posibilita procesos de producción en forma de red sustentados en tecnología más avanzada, así como la constitución de redes integralmente dinámicas a nivel tecnológico.

El dinamismo innovador del sector calzado, al igual que ocurre en el textil, se aprecia también en la significativa evolución que el producto viene experimentando en los últimos años –permitiendo posicionándose en mercados más exigentes y demandantes de calidad y diseño– y en la especial revalorización que el diseño ha experimentado en la zona en los últimos años. No es casual que cerca del noventa por ciento de las empresas entrevistadas lo considere un componente importante o muy importante del producto. Circunstancia ésta que viene a indicar la mayor proyección de la población empresarial estudiada hacia la innovación de producto que de proceso, algo que no puede desligarse de las propias características de aquel y de una cultura y concepción empresarial mucho más atenta a la dinámica de la demanda que a la de la producción.

Una característica que distingue a esta realidad es que, a diferencia de lo que ocurre en el textil valenciano, la demanda de diseño suele orientarse en gran medida hacia la oferta local, sea esta interna o externa a la empresa, propiciando, aunque de forma dubitativa, el desarrollo de un sector local de diseño cuya progresiva proyección externa es prueba de su creciente consolidación.

Pero no es ésta la única ventaja territorial respecto al espacio textil. Aunque con una estructura irregular –al coexistir empresas tecnológica y gerencialmente atrasadas con otras dinámicas e innovadoras– el sector de bienes de capital constituye una realidad más consistente que la de la región textil valenciana. Uno de los principales problemas de este sector es la aguda competencia de la producción extranjera de bienes de capital, con una fuerte presencia en la zona, y la escasa sensibilidad existente en la actividad principal (calzado) por el desarrollo de externalidades de red y de innovación interactiva, a lo cual la activación de este sector podría contribuir sustancialmente. Una mayor atención pública a

esta cuestión podría constituir un pilar básico no sólo de la transformación progresiva de la industria del calzado, sino del propio desarrollo en complejidad del territorio.

Lo más relevante, sin embargo, es la presencia y definitiva consolidación de un importante sector auxiliar y de complementos (tacones, suelas, hormas, plantillas, colas, accesorios, etc...) que no sólo ha conseguido cierta independencia evolutiva con respecto al sector principal, como lo refleja su dinámica exportadora, sino que constituye una de sus principales ventajas competitivas por las externalidades de red y de proximidad que conforma. Pero su papel estratégico no deriva sólo de esto, al constituir uno de los más importantes canales de introducción de innovaciones y ser el principal soporte de un incipiente sistema local de innovación, a caballo de empresas de este sector, el Instituto Tecnológico del calzado y la Universidad de Alicante.

Es en este ámbito donde se están llevando a cabo las principales innovaciones de proceso y producto, cuya contribución a la dinamización del sector calzado (con especial incidencia en el diseño y calidad del producto) está mostrándose muy significativa. También la presencia de empresas locales de ingeniería avanzada conforma un soporte de indudable valor para la innovación de proceso en el propio sector principal, como lo ponen de relieve los resultados conseguidos en el ámbito de la robotización de la producción de calzado de niño. El que el "sistema Ulises" se haya implantado por primera vez en una empresa de Villena prueba también hasta que punto existe un colectivo empresarial cada vez más comprometido con la innovación de frontera y con el largo plazo. De ahí que no sea absurdo pensar en la emergencia de un giro estructural (impulsado y liderado por un núcleo constituido por empresas de producción de bienes intermedios, las firmas que personifican la trayectoria progresiva dentro de la industria del calzado y el sector periproductivo institucional y privado) susceptible de generar una nueva bifurcación de carácter progresivo en el proceso de transformación que ya está experimentando el sector y el territorio estudiados.

Si la primera bifurcación ha tenido un carácter eminentemente organizativo, la que estamos apuntando puede ser de carácter científico-técnico, con importantes consecuencias para la evolución estructural del territorio. Pero esta nueva etapa evolutiva sería difícilmente comprensible como fenómeno poblacional significativo sin la creación por la primera de las condiciones para su difusión. En efecto, el cambio tecno-organizativo y de concepción empresarial que parece estar madurando en los últimos diez años genera el aprendizaje, la capacidad económica y la actitud empresarial susceptibles de asumir, a través de la imitación, el reto que el nuevo paradigma plantea. Lo que hubiera sido impensable hace diez años empieza a ser hoy posible. Por la trascendencia histórica de este proceso emergente, así como por sus implicaciones territoriales, es evidente que una actuación pública orientada a potenciar su materialización debería merecer una consideración prioritaria.

De la comparación con los otros dos sectores estudiados se deduce que aún cuando el proceso de innovación tecnológica parece haber sido menos intenso y la inversión en I+D significativamente menor en el sector calzado, lo que refleja en conjunto un mayor desfase de éste con respecto a su respectiva frontera tecnológica, el potencial innovador que refleja el sistema productivo territorial significativo (la capacidad innovadora de la rama localizada en su espacio y el grado de desarrollo del sistema local de I+D) es mayor que en el sector textil, aunque se sitúe a gran distancia del de la industria cerámica de Castellón. Aquella afirmación no es extensible a ciertas dimensiones de la innovación de producto (dinámica de producto y diseño), donde el sector textil valenciano está dando muestras de creciente capacidad creativa.

El cuarto sector estudiado (el mueble de l'Horta) reúne propiedades que confieren unas especiales características a su proceso de innovación, aún cuando existen importantes similitudes con el último caso.

Aparentemente éste es el sector en el que un porcentaje menor de empresas (sólo en torno al 50%) ha realizado innovaciones de cierta entidad mediante la introducción de maquinaria más avanzada e informatización de funciones productivas. Pero esto no puede ser interpretado como un simple proceso dual. En realidad una parte muy importante de la explicación reside en las características del proceso productivo y el alto componente manual del mueble clásico (mayoritario en la comarca y en la muestra de empresas utilizada) y tapizado, el desigual avance tecnológico en las distintas fases que definen el producto y la tendencia observada a la especialización y división interempresarial del trabajo. No es casual que en las empresas vanguardistas de producción de mueble clásico que han mantenido un alto grado de internalización de la producción pueda observarse un sistema productivo hecho de fases automatizadas combinadas con otras de marcado carácter artesanal.

Prueba también de esta compleja realidad, así como de la trascendencia relativa del nivel tecnológico como factor de competitividad, es que los empresarios ponderen como más relevante la cualificación de la mano de obra que el grado de modernización técnica del proceso. Esta circunstancia explica el que no sean necesariamente las empresas más dinámicas en otros conceptos y las de mayor tamaño las que han experimentado los cambios técnicos más significativos, aunque la ausencia de avances tecnológicos sea más frecuente en el colectivo de pequeñas empresas. De facto, los mayores cambios a este nivel se han producido en fases intermedias del proceso productivo (fabricación de partes, curvado...) y en el diseño, lo que, considerando el tamaño empresarial predominante en el sector y la propensión a la externalización de funciones, ha propiciado el desigual proceso innovador comentado.

La innovación se ha hecho patente también a nivel del producto, tanto mediante el cambio hacia bienes de mayor calidad y precio como en la revalorización del diseño y el incremento de su papel en el proceso de producción. Sin embargo, la estructura y la actitud empresarial han condicionado el alcance de dicho cambio al limitar la profesionalización del diseño. Aunque un porcentaje no despreciable de las empresas para las que el diseño es una componente importante de su actividad (30%) tienen diseñadores propios, o acuden a la oferta local de diseño, en la mayoría sigue siendo el propio empresario el que realiza tal actividad. La correlación entre tamaño empresarial y profesionalización del diseño es lo suficientemente alta como para poder afirmar que es en la estructura organizativa donde cabe situar gran parte del problema.

Al igual que el calzado, éste es un sector sobre cuya dinámica innovadora influye significativamente la evolución de los bienes intermedios y complementarios, de ahí la relevancia que cobra la presencia en la zona de actividades especializadas y en estrecha interacción con él. Especial relieve tiene la existencia de un sector químico conexo moderno y comprometido con la I+D y un buen soporte empresarial en el campo de los herrajes y demás complementos del sector. Son estas actividades las que, en concierto con el Instituto Tecnológico de la Madera (AIDIMA) y algún departamento universitario, desarrollan los principales proyectos de investigación conectados al sector que nos ocupa. Sin embargo, es difícil hablar en este caso de emergencia de un sistema local de innovación.

El sector local de maquinaria para la madera es demasiado débil para que pueda hablarse de él como de un soporte a la actividad principal, siendo la producción externa su

mayor fuente de aprovisionamiento de máquinas-herramientas. Aunque la componente artesanal de producción de muebles en l'Horta pueda hacer pensar en este déficit como algo secundario, no cabe duda que es aquí donde se sitúa una de las principales fallas de una realidad que, por su complejidad, requiere de un sector de bienes de capital que aborde las especificidades de su sistema productivo. Es en estos casos donde el potencial de las externalidades de red y la innovación interactiva es relativamente mayor.

Si bien el sector local de diseño presenta algunas fallas significativas (ausencia de una concepción integral del diseño y de equipos integrados, así como pocos diseñadores dedicados en exclusiva al mueble) y su nivel de cualificación está aún lejos de los países más avanzados, como Italia, no es, sin embargo, irrelevante. La dinámica reciente tiende a consolidarlo, no sólo por la creciente demanda local, sino también por la orientación endógena de esta.

Aunque con un sector de apoyo menos desarrollado que el de la cerámica castellanense y el calzado de Los Valles del Vinalopó, y una dinámica tecnológica menor que la cerámica y el textil, la industria del mueble de l'Horta cuenta con unas ventajas competitivas de ambiente que, adecuadamente potenciadas y organizadas, pueden sustentar un importante proceso innovador. Lo que unido a las especiales cualidades y diferenciación del producto hacen factible un posicionamiento adelantado dentro de la dinámica internacional del sector.

8.3. LA INNOVACIÓN Y LOS INSTITUTOS TECNOLÓGICOS.

La precedente exposición pone de relieve que las causas de la escasa inversión en I+D en la industria valenciana van más allá de las derivadas de la estructura y comportamiento empresarial (cuya función explicativa no es, sin embargo, despreciable). Al mismo tiempo se cuestiona la representatividad de dicho indicador para reflejar la dinámica innovadora de la mencionada actividad productiva. Pero lo más importante es que permite apreciar con más claridad la función cumplida por los Institutos Tecnológicos en el proceso de innovación, así como algunas de las causas de su desigual contribución al mismo.

La presencia de infraestructuras de información y de I+D constituyen en sí mismas una oportunidad para los agentes económicos locales de tener acceso a información nueva. Dicha oportunidad se amplía conforme la propia infraestructura se desarrolla con su uso y el aprendizaje que él genera. El uso, por definición, es el producto de la respuesta de los agentes económicos a cuyo servicio está destinada dicha infraestructura. Es en la definición de la respuesta donde se sitúa la causa principal de su trascendencia económica en un territorio. A este respecto, el tamaño, concepción y gestión empresarial, por un lado, y las características del sector líder y el grado de desarrollo de la rama, por otro, así como la política industrial y la estrategia y funciones de la propia institución, por último, adquieren un especial valor explicativo.

En los cuatro casos estudiados resulta evidente la correlación existente entre tamaño y trayectoria empresarial y uso de los servicios de los Institutos Tecnológicos. También es patente el papel que el origen de la innovación (endógena/exógena) cumple en la propensión a invertir en I+D por parte de las empresas, así como la función del sector de bienes intermedios en la promoción territorial de ésta. Con independencia del grado de accesibilidad a –y conocimiento de– los servicios proporcionados por la infraestructura de informa-

ción e I+D, la capacidad de uso y grado de apropiabilidad de éstos por los potenciales demandantes es fundamental para entender su radio de acción (porcentaje de empresas beneficiarias). Tal constatación es importante a dos efectos: a) para entender la distinta evolución de las funciones de –y servicios brindados por– los Institutos y la desigual relación de cada sector con los centros de investigación y b) como llamada de atención respecto a la necesidad de distinguir estratégicamente entre las funciones de captación y generación de información en un territorio, por un lado, y las de difusión, por el otro.

Es frecuente oír de boca de los expertos y políticos que los Institutos Tecnológicos no han conseguido su objetivo al llegar sólo a un diez por ciento de las empresas. Esta valoración requiere de una mayor reflexión a la luz de la precedente distinción. Es evidente que la función de los Institutos Tecnológicos es poner en contacto el sistema empresarial con información nueva de la manera más eficaz y eficiente posible. Existe, sin embargo, un problema de límites a su capacidad de difundir dicha información. Cuando los recursos son limitados, la principal fuente de financiación procede de los servicios prestados, el coste marginal de acceso a las empresas es creciente e inversamente proporcional al tamaño (al aumentar los problemas de receptividad) y el beneficio social marginal decreciente, puede ser económicamente irracional llevar la función de difusión a su máxima expresión (buscando acceder a la mayor parte de las empresas), con el problema añadido del trade-off existente entre dicha función y la de captación y generación de información. De ahí la conveniencia de pensar en mecanismos adicionales de difusión.

En una economía capitalista es al mercado y a las instituciones que lo hagan más fluido a quienes hay que apelar para propiciar la difusión. Pero el mercado es también un mecanismo cuyos efectos difieren según las características de la población empresarial, su organización y ambiente. Como ya hemos podido comprobar más arriba, el tamaño empresarial, la capacidad financiera, la actitud y cualificación empresarial, el mercado de trabajo y la pluralidad de nichos están dificultando la difusión de innovaciones. No menos importante es la incertidumbre empresarial, el comportamiento del sistema financiero y la naturaleza de las relaciones interempresariales. Tener esto en cuenta es fundamental para diseñar una política eficaz y eficiente. La diversidad poblacional debe constituirse en punto de referencia básico de dicha política, lo que implica que la sola actuación sobre el ambiente no es suficiente.

Pero una política universal de empresa tampoco es la solución, dado su coste y la escasa probabilidad de éxito en un gran número de casos. De ahí que sea aconsejable (dadas las limitaciones arriba expuestas) preceder a una actuación selectiva, centrando la atención en la creación de opciones con futuro, lo que en un contexto como el que caracteriza a tres de los sectores considerados (calzado, mueble y textil) pasa necesariamente por el desarrollo de redes empresariales con capacidad de generar efecto multiplicador. Es cuestionable, por otro lado, tanto económica como socialmente, apoyar a empresas cuya sola razón de ser es el oportunismo empresarial y la oportunidad que brinda la desorganización del mercado de trabajo y la economía subterránea.

Una cuestión que merece especial consideración es la muy desigual organización de la I+D en el sistema industrial valenciano. Para ponerlo de relieve la exposición que sigue pivotará en torno a cuatro variables: medios empresariales; medios institucionales; cooperación interempresarial y soporte universitario.

Sólo en la industria de pavimentos y revestimientos cerámicos, y en especial en el sector auxiliar de fritas, esmaltes y colorantes, encontramos un grupo suficientemente sig-

nificativo de empresas con laboratorios y personal experto. Con independencia del alcance de la actividad investigadora desarrollada internamente, esta variable es estratégica para generar una relación fluida y creativa con el sistema externo de I+D. En los tres sectores restantes esta dimensión empresarial es prácticamente inexistente. A explicarlo concurre no sólo el tamaño empresarial necesario para rentabilizar un laboratorio de I+D, sino las propias características de los sectores y su escasa relación con la investigación en tecnología de proceso.

También a nivel de los medios institucionales (Institutos Tecnológicos) se aprecian grandes diferencias en la proyección investigadora. Mientras la principal función desarrollada por el ITC (Instituto Tecnológico de la Cerámica) es la de I+D, en AIDIMA (madera) y AITEX (textil), ésta es una función menor. En el espacio zapatero, donde se ha desarrollado una importante industria auxiliar más implicada que la industria del calzado en la tecnología de proceso, INESCOP, en conexión con algún departamento de la Universidad de Alicante, está incrementando el peso de dicha función.

Con independencia de la distinta sensibilidad y compromiso estratégico con la I+D de los cuatro sectores considerados, una razón fundamental de tal diferencia se encuentra en las características de las actividades y su relación con la investigación en tecnología de proceso. No es casual que el grueso de los proyectos de investigación desarrollados por el ITC, INESCOP y AIDIMA lo sean a demanda de la industria auxiliar (fritas, esmaltes, colorantes, nuevos materiales y nuevas técnicas) o que en el sector textil sean las empresas de acabados e hilatura las que más preocupación relativa muestran por la I+D.

Aunque el pequeño tamaño empresarial sugiere que la fórmula cooperativa debiera desarrollarse en el ámbito de la I+D, no ocurre así en la práctica. Paradójicamente es en la rama con mayor grado de concentración empresarial (la cerámica) donde la cooperación en I+D es más frecuente. Las razones que explican este último fenómeno son al menos cuatro: a) el mayor coste de los proyectos; b) la mayor diversificación alcanzada por la rama en el territorio (empresas de fabricación de pavimentos y revestimientos, de fritas, esmaltes y colorantes y de bienes de capital); c) la mayor interdependencia entre las empresas de distintos subsectores (el carácter estratégico de la relación entre las empresas de pavimentos y revestimientos cerámicos y de fritas, esmaltes y colorantes, y las de unas y otras con su respectivo sector de bienes de capital) y d) el papel integrador cumplido por las instituciones públicas y privados.

La débil relación entre sistema universitario y sistema productivo es una nota distintiva del sistema regional de innovación valenciano; pero también a ese respecto las diferencias sectoriales y territoriales son notables. Aunque la principal explicación del problema se encuentre posiblemente en la "evolución" sectorial y la "sucesión" territorial, no es irrelevante la interacción gestada entre los Institutos Tecnológicos y las Universidades. Allí donde la demanda empresarial de I+D ha sido más relevante y mayores las exigencias de investigación de los proyectos (como ocurre en el sector de la cerámica y, en menor medida, en el sector auxiliar del calzado) la relación con la investigación universitaria ha crecido en relevancia.

Pero tampoco hay que olvidar que la dinámica de los propios Institutos ha sido distinta, haciendo en algunos casos más fácil la comunicación con –y la implicación de– la Universidad. El que el origen del ITC esté ligado a una asociación de investigadores (AICE) creada desde la Universidad ha favorecido significativamente dicha integración, generando un proceso de causación circular acumulativo de indudable importancia en el desarrollo

y orientación de ambas instituciones y su mutua conexión con el tejido productivo: la relación entre el ITC y el Departamento de química Industrial de la Universidad de Castellón no sólo ha permitido el fortalecimiento de la proyección investigadora de ambas instituciones, y con ello su capacidad de prestar servicio en I+D a la industria cerámica, sino que, al proyectarse en la docencia y formación de especialistas para el sector, ha dado origen a un vehículo de comunicación entre el mundo empresarial y el sistema institucional de I+D de fundamental importancia para la evolución de ambas realidades y la profundización de su mutua relación.

Aunque la relación entre INESCOP y la Universidad de Alicante ha sido muy distinta, un proceso autoreforzante entre ambas instituciones y entre ellos y el sistema productivo (industria auxiliar) a través de la formación conjunta de especialistas está también teniendo lugar, sin alcanzar, sin embargo, la trascendencia del caso anterior.

Hasta ahora hemos hecho notar el efecto negativo del relativamente pequeño tamaño empresarial sobre el desarrollo de las actividades de I+D. No cabe olvidar, no obstante, que en los casos en que tales actividades se han desarrollado (cerámica) se está poniendo de manifiesto un potencial efecto positivo de las medianas empresas sobre el territorio. Al obligar a externalizar dichas funciones por razones de economías de escala, los sistemas territoriales de PME permiten no sólo crear una oferta solvente en el territorio al alcance de todos, sino también un conjunto de sinergias y externalidades de gran valor económico, un seguro de continuidad de un conocimiento tácito de gran valor (independientemente de los avatares de las empresas) y un potencial de creación de nuevas iniciativas innovadoras.

9. DINÁMICA INDUSTRIAL Y MERCADO

9.1. CAMBIOS EN LOS MERCADOS DE BIENES Y RECURSOS Y EN LOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD.

Tradicionalmente se ha considerado que la industria valenciana ha sustentado su competitividad en los precios, circunstancia que hacía depender su evolución del coste de producción y, por tanto, del precio de los factores. Sin que pueda decirse que tal situación se haya invertido, sí puede afirmarse que ha cambiado sustancialmente, lo que permite afirmar que un cambio cualitativo de gran importancia se ha producido tanto en los mercados como en los procesos de producción dominantes. Pero dado que éste no es un fenómeno que pueda generalizarse, ni siquiera en los sectores más dinámicos, es lógico inferir que al tiempo que dicho cambio cualitativo, un proceso de segmentación del mercado de bienes y de la función de producción ha tenido lugar, como ya se ha puesto de relieve más arriba.

Sin dejar de ser una variable importante de la estrategia competitiva de las empresas valencianas, el precio ha sido ya sobrepasado por la "pronta entrega", "la calidad" y el "servicio al cliente" entre las prioridades empresariales; y en no pocos casos por la disponibilidad de una red comercial y el diseño. Lo que viene a reflejar no sólo una variación en la concepción sobre los criterios que deben guiar la política empresarial, sino también el cambio del mercado al que va dirigida la producción valenciana.

Dos son los factores que explican dicha evolución: a) la transformación de las preferencias del consumidor (búsqueda de variedad, diferenciación y calidad) y de la política de las empresas de distribución o usuarios del producto (minimización de stocks y buen servicio) (factor exógeno) y b) la creciente presencia en mercados más exigentes y de superiores niveles de renta, a instancias de la propia estrategia empresarial (factor endógeno). Bien sea por estímulos externos o por intencionalidad propia, lo cierto es que la evolución de la población empresarial valenciana ha ido en la dirección de una creciente sofisticación y exigencia de su producto y proceso que ha obligado a un cambio de criterios y rutinas.

Pero la diversidad es también norma en esta cuestión, tanto a nivel intersectorial como intrasectorial. Circunstancia ésta que reproduce el distinto dinamismo sectorial dentro de la industria valenciana y la presencia de diferentes trayectorias empresariales en cada actividad. Los sectores y empresas más dinámicos y progresivos son los que sitúan al precio en un lugar secundario dentro del ranking de factores en que se sustenta su capacidad competitiva. No es casual que sea en el sector de pavimentos y revestimientos cerámicos donde menos relevancia se conceda a esta variable, mientras que es en el del calzado donde más se la pondera, aunque sin conferirle la preeminencia que tuvo en otras épocas. Pero lo más interesante es observar las diferencias existentes dentro de cada actividad. Mientras las empresas situadas dentro de las trayectorias progresivas lo colocan en un plano secundario, en varios sectores sigue siendo la variable estrella de las trayectorias regresivas. A pesar de todo, la atmósfera sectorial pesa sobre todas sus empresas, pudiendo hablarse de un efecto cultural diferencial.

En coherencia con la creciente complejidad y el cambio en el contenido del valor añadido del producto, también el mercado de factores, bienes intermedios y servicios de la correspondiente actividad están evolucionando. La creación de un mercado de servicios periproductivos (servicios a la empresas, diseño, información) de creciente complejidad constituye una de las principales novedades. Resultado de lo cual ha sido el desarrollo de nuevas actividades en cada uno de los territorios, así como nuevos flujos interespaciales. El mercado de trabajo local está también experimentando una importante transformación por mediación del cambio en la demanda de cualificaciones (a instancias de las innovaciones) que se está produciendo (personal con conocimientos en electrónica, en idiomas, técnicas gerenciales, demanda de técnicos, comerciales y diseñadores, necesidad de cualificaciones en control de calidad...). Pero también en estos casos la situación diverge con los sectores y las trayectorias empresariales. Estos son mercados conectados a un conjunto cuantitativamente minoritario de empresas en los sectores del mueble, textil y calzado, aunque su trascendencia económica sea considerablemente superior.

9.2. LA ADAPTACIÓN EMPRESARIAL A LA NUEVA COMPETENCIA.

El contraste existente entre las variables que informan las ventajas competitivas de las empresas, según los propios empresarios, y el nivel alcanzado en los sectores estudiados ponen de relieve los déficits existentes y los puntos donde deberían confluir los esfuerzos orientados a elevar sus competencias. Si la pronta entrega, el servicio prestado y la calidad son las variables que en general se consideran prioritarias, siendo sus logros dependientes de la organización, formación y sistema de gestión imperantes, parece lógico inferir que no sólo existen serios déficits de ajuste a nivel sectorial, sino que las empresas insertas en trayectorias progresivas están aún lejos de haber completado el referido ajuste. Sobre este particular los logros alcanzados en el sector de pavimentos y revestimientos cerámicos son sensiblemente superiores a los de los restantes sectores estudiados.

La solución del problema no depende, sin embargo, de una única fórmula. Mientras que en las empresas de ciclo completo la respuesta requiere de actitudes empresariales positivas, de medios, de cambios de rutinas y organización y de la necesaria recualificación laboral, en los sistemas de red la reestructuración es de mucho mayor alcance, ya que compromete no sólo a múltiples organizaciones sino también a sus relaciones. La multiplicidad de organizaciones no tiene, sin embargo, por qué ser un obstáculo siempre y cuando existan empresas con capacidad de liderazgo, medios y disposición para impulsar el cambio. De hecho los cambios organizativos son más fáciles en los sistemas de pequeña empresa y las inercias y resistencias son mucho menores cuando la empresa que inicia el proceso no tiene los compromisos en inmovilizado y organización de las de ciclo completo. El obstáculo principal se sitúa en el móvil de la descentralización productiva de una gran parte de las empresas que subcontratan, así como del tipo de relaciones entre empresa organizadora y subcontratista. El que el móvil dominante haya sido la reducción de costes laborales directos y de transacción, o la traslación al subcontratista de las cargas de la flexibilidad, y que las relaciones se ciñan al simple intercambio de órdenes y mercancías y la selección se sustente en el precio, muestra hasta que punto el problema se sitúa en la propia concepción del mundo de los agentes que tendrían que liderar el cambio.

El problema que suscita la figura del empresario no se reduce a los déficits de adaptación a las exigencias del mercado. Se extiende a la escasa preocupación mostrada por la innovación organizativa y de gestión, en detrimento de la eficiencia y eficacia empresarial, y en otros déficits que, no por menos valorados por el colectivo empresarial local, son menos estratégicos: sistema comercial, diseño, compromiso con la formación y disponibilidad de personal cualificado, relaciones socio-laborales, etc.

La menor valoración empresarial del sistema comercial respecto al precio como factor de competitividad en tres de los cuatro sectores considerados, simplemente refleja el distinto nivel de desarrollo y conciencia logrado por tal colectivo, así como el diverso grado de división del trabajo y peso de la subcontratación. No es casual que sea el sector de pavimentos y revestimientos cerámicos (el más dinámico, proyectado al exterior y donde la subcontratación es menor) el que sitúe a dicha variable por delante de los precios. La importancia del conjunto de empresas que trabajan para otras –y para las que la red comercial no es significativa– explica la menor valoración de tal variable en los otros sectores. Sin embargo, las empresas exportadoras sitúan a esta variable en uno de los primeros puestos del ranking de factores de competitividad. De ahí que haya que conferirle un peso fundamental al estado de la red comercial y la promoción en un contexto de internacionalización de la economía valenciana.

El papel que las economías de escala cumplen en relación con esta variable explica el que el tamaño de la firma o de la organización interempresarial sea una variable fundamental. De ahí que las diferencias inter e intrasectoriales adquieran especial relevancia. No es casual que sean los grupos empresariales del sector de pavimentos y revestimientos cerámicos los que cuenten con redes de distribución propia y con las políticas de promoción más agresivas. En el resto de este sector y en las otras actividades tales redes son prácticamente inexistentes.

La característica distintiva de las empresas más dinámicas y exportadoras es contar con departamento de ventas y agentes comerciales en plantilla. En este caso la dependencia con respecto a los distribuidores no es despreciable, lo que se hace notar negativamente en el precio, el establecimiento de una imagen de marca, el seguimiento de la dinámica del mercado y la gestión de la producción y los stocks, afectando su rentabilidad y eficacia. La situación más problemática la definen las empresas cuya comercialización depende exclusivamente de agentes independientes a comisión y multicartera, que son las más pequeñas, aunque numéricamente mayoritarias.

Si bien la constitución de redes empresariales permite la especialización de los organizadores y una mayor proyección comercial, así como la posibilidad de consolidar imágenes de marca, no es fácil conseguir una masa crítica suficiente como para tener una sistemática presencia en los mercados. Sólo algunas redes de los sectores textil, calzado y mueble lo están logrando, aunque sin la consistencia y la solidez que las redes comerciales propias permiten a las empresas líderes del sector de pavimentos y revestimientos cerámicos. La opción que supone la cooperación interempresarial ha tenido poca vigencia hasta ahora, siendo principalmente aprovechada para la penetración en nuevos mercados. En el sector calzado los consorcios de exportación están inaugurando una vía prometedora. La creación de exposiciones permanentes y centrales de ventas organizadas por el IVEX es otra plataforma de cooperación interesante, aunque su función fundamental es de servir como cabeza de puente en mercados emergentes.

Si bien en el sector de pavimentos y revestimientos cerámicos y en las empresas líderes y exportadoras de los restantes el diseño es considerado otra variable estratégica de la competitividad empresarial, también aquí la actitud de los empresarios y las características del mercado de este recurso definen debilidades no despreciables. No puede olvidarse que en los cuatro sectores considerados la importancia del diseño no deriva sólo de su revalorización en los mercados, sino del hecho de ser una vía esencial para evolucionar hacia productos más sofisticados y de mayor valor añadido, así como acceder a mercados más exigentes y menos afectables por la competencia de los *late comers* y de los espacios con ventajas salariales.

Mientras que la mayor parte de las empresas azulejeras cuenta con técnicos en diseño y diseñadores en plantilla, al tiempo que se sirven de una amplia oferta local e internacional, la situación es muy dispar en el resto de sectores. Para las empresas con proyección internacional y autonomía comercial el diseño constituye una variable estratégica en los tres sectores considerados. En estos casos, además, las empresas suelen contar con diseñadores en plantilla, recurriendo también a servicios externos, tanto de empresas nacionales como internacionales. Sin embargo, un porcentaje no despreciable de empresas (especialmente en el sector textil y la industria del calzado de Elche) valora poco esta dimensión; y una buena porción de las que sí lo hacen no cuentan con personal cualificado o se dedican a imitar.

Del análisis comparativo realizado se infieren algunas tendencias y consideraciones interesantes:

- a) La conexión con los mercados internacionales más exigentes constituye un importante factor de valoración y compromiso empresarial con el diseño, con la salvedad de las empresas que dependen de grandes comercializadores internacionales.
- b) El tamaño empresarial constituye un segundo factor fundamental en la explicación del compromiso y creatividad empresarial a dicho nivel. La disponibilidad de medios y las economías de escala explican esta relación. De ahí la trascendencia que el desarrollo de las redes empresariales, las alianzas estratégicas y las fusiones pueden tener en la superación del problema.
- c) El dinamismo y complejidad del espacio correspondiente, así como el grado de homogeneidad poblacional y la atmósfera creada, también parecen influir. La pluralidad de nichos de mercado permite la coexistencia de procesos de evolución muy distintos.
- d) Si el mercado de destino y la atmósfera local constituyen rasgos básicos del ambiente empresarial, es evidente que tanto la innovación como la función de producción de las empresas que componen una población territorial se ve significativamente influido por él, siendo por tanto un factor básico de la evolución. Hecho este que es extensible a una situación donde distintos nichos de mercado coexisten.

La relación de las empresas con los mercados genera aprendizaje por interacción. En la medida en que las características, exigencias y competencia de diferentes mercados diverge, es lógico que también lo haga el aprendizaje de empresas diversamente orientadas a nivel mercadológico. Esto es particularmente cierto en dos realidades estructuralmente tan distintas como el mercado interior y exterior. Según el tipo de aprendizaje gene-

rado, así evolucionan los conocimientos y competencias empresariales y, por tanto, la capacidad de adaptación y posicionamiento de las firmas. No es, pues, casual que sean las empresas exportadoras las que siguen ganando posiciones en los mercados internacionales, pudiendo hablarse de un mecanismo autorreforzante definido por la interacción entre proyección externa –conocimiento de los mercados internacionales– adaptación estructural de la empresa al modelo de funcionamiento de dichos mercados. De lo que se infiere una nueva fuerza diferenciadora de las poblaciones empresariales.

En un contexto de globalización económica como el que afecta a España (tanto por las tendencias de las fuerzas económicas como por el cambio institucional que ha supuesto la integración en la Unión Europea) el aprendizaje que la proyección internacional y el acceso a mercados más exigentes genera se constituye en un factor fundamental de evolución. De ahí que pueda hablarse de límites al proceso de diferenciación empresarial observado y de creciente riesgo de desaparición de las empresas autoexcluidas de los mercados internacionales.

10. DINÁMICA INDUSTRIAL Y FLEXIBILIDAD PRODUCTIVA

10.1. CONCEPTO DE FLEXIBILIDAD Y MODELOS ALTERNATIVOS.

En tres de los cuatro sectores analizados la flexibilidad productiva constituye una característica tradicional, dado el componente artesanal de la producción, la polivalencia de una parte del colectivo laboral, el pequeño tamaño empresarial, las débiles barreras de entrada que las escasas exigencias financieras y de cualificación técnica definen a los potenciales empresarios, así como la existencia de una importante oferta de mano de obra cualificada y un mercado local de trabajo dinámico. Tampoco la división interempresarial del trabajo ha estado históricamente ausente. En general, pues, el paradigma industrial fordista, de producción en masa, alto grado de especialización de los trabajadores, ciclo completo y organización jerarquizada y científica del trabajo, no ha tenido una significativa representación en la industria valenciana.

Con la crisis del modo de regulación fordista se ha cuestionado en sus propios cimientos el viejo paradigma industrial, siendo la producción flexible la que ha hecho fortuna, no sólo por demostrarse más coherente con la eficiencia productiva (especialmente en el nuevo contexto mercadológico), sino más acorde con el recurso clave (información) que define el nuevo paradigma tecno-económico y el principio de eficacia de un sistema productivo que hace de la creatividad y la adaptabilidad su principal principio de organización. La demanda de diferenciación y la aceleración del cambio de modelos y productos, así como la tendencia a la reducción de stocks y del tamaño de las series que ello conlleva, han hecho de la flexibilidad productiva una exigencia fundamental de competitividad, que las nuevas tecnologías de la información han apoyado. Pero lo que realmente garantiza aquel objetivo es la satisfacción conjunta de los criterios eficiencia y eficacia, para lo cual una profunda reorganización de los sistemas de gestión y el correspondiente cambio de rutinas y de cualificaciones es imprescindible.

Aunque la industria valenciana ha contado con características aparentes que permiten conceptualizarla de relativamente flexible a nivel productivo, ni su sistema de gestión, ni la cualificación de sus empresarios, ni, por supuesto, la cultura de empresa imperante le han imprimido los rasgos de precisión, coordinación, versatilidad, implicación, eficiencia, calidad, creatividad y agilidad sistémicas que la producción flexible del mundo actual requiere. La diferencia fundamental entre un tipo de flexibilidad y el otro se sitúa en el muy distinto grado de complejidad que las caracteriza, de ahí que podamos hablar de una *flexibilidad simple* (la tradicional de la industria valenciana) y una *flexibilidad compleja* (la del nuevo paradigma industrial). El paso de uno a otro modelo ni es sencillo ni está exento de cambios fundamentales, siendo esto lo que explica las contradicciones en que está inserta la industria valenciana en el momento actual.

Si la *flexibilidad simple* es consecuencia de la confluencia de un conjunto de circunstancias no premeditadas (características técnicas, constitución de *clusters*-agrupaciones de empresas de un mismo sector- aprendizaje del oficio por la práctica, desarrollo de una

atmósfera industrial propicia a la creación de nuevas iniciativas y a la cooperación), la *flexibilidad compleja* necesita de una planificación. Planificación que al tiempo que va precedida de una variación en la concepción y actitud del empresario, conlleva cambios en la organización, gestión y cultura empresarial, así como cualificación de los recursos. La trascendencia de tal transformación requiere no sólo del estímulo que la necesidad (producto de la presión del mercado) impone, sino de las capacidades para llevarla a cabo, lo que no está al alcance de todas las empresas. En la medida en que implica un cambio cualitativo de considerable importancia, las competencias y cualificación empresarial devienen decisivas.

Es esta última constatación la que adquiere especial relevancia para entender la naturaleza del proceso hacia la *flexibilidad compleja* de la industria valenciana. Por otro lado, este estado no es necesariamente el polo de atracción indiscutible de la evolución empresarial, aunque su papel en la competitividad lo convierte en un poderoso imán. Algunas condiciones como las relativas a la organización del mercado de trabajo, la cultura y la propensión a la cooperación del colectivo, así como la dinámica de la formación y del liderazgo, afectan significativamente dicha evolución. En el caso que nos ocupa, ni la desorganización del mercado de trabajo, ni tampoco el oportunismo, perspectiva empresarial de corto plazo, cultura especulativa y bajo nivel de formación del grueso de los empresarios han favorecido el proceso. El bajo nivel de cualificación gerencial de las empresas valencianas, la tardía penetración del nuevo paradigma industrial en los sectores característicos de la industria regional, así como su escasa conexión con los centros de formación e información (por otro lado poco sensibles a las nuevas corrientes dada su pobreza de medios) han dificultado la internalización de las nuevas concepciones y rutinas. La alta propensión a la emulación y el desarrollo de redes organizadas se constituye, sin embargo, en la dimensión positiva que tiende a contrarrestar el efecto de las anteriores fuerzas.

10.2. LA EVOLUCIÓN DE LA FLEXIBILIDAD EN LA INDUSTRIA VALENCIANA.

La crisis de finales de los setenta, que afectaría especialmente la organización de los sectores del calzado y el mueble, favorecería la *flexibilidad simple* pero, al degradar las condiciones del mercado de trabajo local e ir acompañada de un cambio de empresariado poco favorable a la cualificación gerencial, relajaría las condiciones que propician la búsqueda de la flexibilidad compleja. Esto no ocurriría en el sector de pavimentos y revestimientos cerámicos; pero en este caso el cambio tecnológico y de producto centraría completamente la atención empresarial durante los años ochenta. Aunque progresivamente la necesidad de *flexibilidad compleja* se ha hecho notar a lo largo de dicha década, de la mano de pedidos más cortos, diversificación de gama y aceleración del cambio de modelo, los esfuerzos empresariales se han concentrado en la apertura de nuevos mercados, mejora de la proyección comercial, actualización tecnológica y creciente atención a la calidad y al diseño, es decir, la primera línea de variables que conecta a las empresas con el mercado, principal emisor de los estímulos que guían la dinámica empresarial.

El nivel logístico y de organización del sistema empresarial, cuyo cambio va orientado a adaptar a este a las nuevas coordenadas del ambiente de acuerdo con los criterios eficiencia y eficacia, no empezaría a variar, como es normal en pura lógica evolutiva, hasta mucho más recientemente, si bien la inmadurez del proceso es manifiesta. La descentrali-

zación de funciones y la constitución de redes estables ha sido el paso más evidente. Pero también lo está siendo la reorganización productiva orientada a minimizar stocks (a pesar de la dificultad que esto conlleva a causa de las características técnicas y mercadológicas del sector), acortar los plazos de entrega y diversificar la producción sin incremento de costes, o la introducción de maquinaria más flexible. Mucho menos evidente es el cambio en las relaciones sociales dentro de la empresa y la búsqueda de polivalencia laboral como factores estratégicos de flexibilidad orgánica.

Como es lógico, también en esta cuestión la diversidad evolutiva ha sido nota distintiva en las cuatro poblaciones empresariales estudiadas, lo que implica no sólo que el crecimiento de la flexibilidad haya sido muy desigual entre las empresas, sino que las estrategias hayan diferido considerablemente. Ante el cambio de ambiente, sólo una parte minoritaria de las empresas (en todos los sectores considerados) ha iniciado la andadura hacia la *flexibilidad compleja*. Se trata, por otro lado, de las empresas más dinámicas y proyectadas a los mercados internacionales. Sin embargo, el fenómeno no es general en este colectivo. A diferencia de otros rasgos, en este particular no se aprecian divergencias significativas entre los sectores que no procedan de la distinta evolución tecnológica; lo que indica que a ciertos niveles la distinta dinámica tecno-económica no ha sido capaz de quebrantar la cultura empresarial (es el caso de las relaciones laborales y la implicación de los trabajadores, aspecto esencial de la *flexibilidad compleja*).

Tanto por razones económicas (abaratamiento del coste, disminución del riesgo, movilidad del capital) como tecnológicas (especialmente en la cerámica y mueble), comerciales e incluso legales, la división interempresarial del trabajo ha experimentado un significativo desarrollo en los últimos tres lustros y en los cuatro sectores considerados. La división funcional del trabajo entre las empresas, así como la subcontratación de fases de producción, la externalización de servicios y la subcontratación de la producción (de ciertos productos o partidas en fases altas del ciclo comercial) constituyen no sólo nota dominante en todos los casos, sino también un importante soporte a la flexibilidad productiva y a la competitividad de la industria valenciana actual.

La mayor parte de las empresas de los cuatro sectores estudiados ha experimentado un incremento en la ratio compras de productos intermedios / valor total de la producción. La contrapartida ha sido la consolidación de un amplio elenco de actividades especializadas en el entorno sectorial y un aumento de las economías de alcance de los territorios, lo que incrementa la flexibilidad de tales sistemas espaciales.

La forma como ésta desconcentración de la producción se compatibiliza con una creciente exigencia de calidad, pronta entrega y reducción de las bolsas de ineficiencia (altos stocks conjuntos, mayores costes de producción –económicos y sociales–, déficits de coordinación, tensiones entre empresas con conexión interproductiva e irregularidad de la relación) es lo que distingue a las trayectorias de flexibilidad compleja de las de flexibilidad simple a nivel de las relaciones externas de la empresa. Los criterios que definen la selección de los subcontratistas, la relación que se establece entre las empresas (coordinación estratégica, estabilidad de la interacción, tensión) y el grado de satisfacción del servicio prestado por los subcontratistas son variables que informan la dirección que está tomando el proceso desde el punto de vista de la flexibilidad. Pero esta información no es plenamente significativa si se desconecta de la evolución experimentada por la gestión de las empresas dominantes en la red, ya que de éstas depende el sentido que se le confiera a las dos últimas variables y la tendencia que ellas sigan.

La calidad del producto o del servicio es el criterio que con más frecuencia se utiliza en todos los sectores para la selección de los subcontratistas, aunque el precio también resulta ser una variable muy importante. La pronta entrega es utilizada en todos los casos como variable estratégica, prueba de la creciente conciencia y necesidad de la coordinación interempresarial como sostén de la flexibilidad. Sin embargo, el peso relativo conferido a estas tres variables diverge considerablemente entre los sectores. Mientras la calidad y la pronta entrega son las que informan prioritariamente las relaciones con los subcontratistas y proveedores en la práctica totalidad de las empresas del sector de pavimentos y revestimientos cerámicos, no ocurre así en el resto de sectores, donde el precio juega un importante papel y la rapidez de entrega aparece como el tercer criterio en orden de ponderación.

También existen diferencias en lo que respecta a la estabilidad de la relación contractual, aunque menores, ya que la práctica totalidad de las relaciones de red en aquel sector (pavimentos y revestimientos cerámicos) son estables. Por último, el grado de satisfacción logrado en la relación también resulta mayor que en los restantes sectores. De todo lo cual se infiere no sólo que la búsqueda de flexibilidad compleja es mayor en la actividad más dinámica de las cuatro estudiadas, sino que es también la mejor adaptada como sistema (capacidad de respuesta conjunta), al ser el compromiso entre empresas conectadas más significativo. Lo que no implica, sin embargo, que todos los nudos de red, y por tanto todos los subconjuntos del sistema, marchen hacia la producción flexible compleja.

La dualidad es más fácilmente perceptible en los otros tres sectores, donde, por un lado, una parte muy significativa de las empresas que subcontratan lo hacen guiadas por el criterio del precio y, por otro, las que priman la calidad y la pronta entrega (habiendo llevado a cabo un proceso de selección más riguroso y a la creación de conexiones que van más allá de la relación mercantil) son empresas comprometidas con procesos de reorganización interna que persiguen adaptarlas a una producción de series más cortas y stocks mínimos. Dicho en otros términos, dos modelos de flexibilidad son claramente perceptibles. Uno orientado a la estricta reducción de costes y a la traslación a los subcontratistas de la carga de la creciente demanda de flexibilidad generada por la dinámica del mercado. Otro en el que la flexibilidad es asumida desde la empresa que organiza la red, actuando planificadamente tanto sobre su estructura interna como sobre sus relaciones externas en aras a crear un sistema mejor coordinado, y donde la calidad, la pronta entrega y la eficiencia, bases de la flexibilidad compleja, se constituyen en variables guía.

Atendiendo al número de empresas organizadoras de red que están protagonizando procesos hacia la flexibilización compleja, hay que decir que éste es aún un fenómeno minoritario, de peso relativo muy desigual según los sectores (mayor en la cerámica y menor en el calzado y mueble). Sin embargo, su peso económico, su dinamismo y trascendencia poblacional no guarda parangón con su número (al coincidir con las empresas insertas en trayectorias progresivas), lo que indica que, aunque el proceso está en sus inicios, la industria valenciana ha iniciado ya con fuerza su andadura hacia la producción flexible compleja.

Esta afirmación se ve corroboradora por la evolución de las estrategias empresariales en materia de dimensión de las series, política de stocks, reorganización del proceso productivo, e incluso sistema de dirección. Sólo a nivel laboral, como ya hemos dicho más arriba, el fenómeno es menos perceptible. Pero los problemas que encuentra la flexibilización del proceso productivo y la gestión de stocks no son irrelevantes, especialmente en sectores que, como el de la cerámica, se enfrentan a limitaciones técnicas y comerciales. Por otro lado, en mercados de materias primas inestables la constitución de stocks no constituye

necesariamente una irracionalidad económica, como ocurre con la hilatura. En otros sectores (calzado y mueble), la tradición de trabajar sobre pedido hace que la inexistencia de stocks de bienes finales no sea indicador de cambio, aunque sí defina una exigencia de flexibilidad productiva.

Con independencia de las dificultades mencionadas y matizaciones hechas, también aquí la diversidad de comportamientos es la norma, lo que prueba la distinta capacidad de adaptación mostrada por las empresas de las poblaciones estudiadas. Esto se aprecia tanto en sectores como el de pavimentos y revestimientos cerámicos –donde los costes de cambio de serie son significativos y, con ello, la dificultad de mantener stocks mínimos– como en los que el problema técnico es menor. Son las empresas tecnológicas y organizativamente más dinámicas y exportadoras, de tamaño relativamente significativo, las que más empeño estratégico han puesto en reducir las series, minimizar stocks y reorganizar el proceso y la gestión para conseguirlo. Los resultados económicos conseguidos se evidencian positivos. Pero también se pone de relieve la importancia que la disponibilidad de una red comercial tiene para lograr coordinar producción y ventas en aras de conseguir compatibilizar stocks mínimos y producción ajustada (sin tensiones y altibajos en la producción).

La diversidad de procesos muestra que las rigideces que imponen las condiciones técnicas de la producción pueden ser considerablemente suavizadas, como se pone de relieve en el sector de la cerámica; pero también aparecen los problemas que los déficits de competencias empresariales, de tamaño y de sistema comercial, así como de enfoque de gestión, suponen para la adaptación funcional. No es casual que sean las empresas más importantes, más dinámicas y más implicadas en los mercados internacionales más exigentes las que den muestras de mayor flexibilidad. Circunstancia ésta que refleja otro de los mecanismos que informan los procesos de causación circular acumulativa de carácter progresivo, explicitando nuevas fuerzas que explican el proceso de diferenciación poblacional.

Los mecanismos que definen la flexibilidad de la industria valenciana no se reducen a los expuestos. También las relaciones y prácticas laborales y el grado de autonomía de las empresas subcontratistas merecen consideración. Por lo que a la primera cuestión respecta, tres niveles resultan de interés: la flexibilidad numérica (variación de plantilla y de jornada), la flexibilidad funcional (movilidad funcional) y la implicación del trabajador en la organización y gestión de planta.

La crisis económica y el paro masivo no sólo han afectado a la capacidad de negociación de los trabajadores, sino a la actitud en defensa de los derechos reconocidos. La legislación laboral, por otro lado, ha impulsado la contratación temporal. Una y otra tendencia han permitido a las empresas una alta capacidad de maniobra. La flexibilidad numérica se ha convertido en un fenómeno altamente extendido en todos los sectores, aunque especialmente notable en tres de ellos (calzado, mueble y textil). Las horas extraordinarias y la contratación temporal suponen un importante resorte de elasticidad a bajo coste empresarial. Su coste social, sin embargo, no debe minusvalorarse, como tampoco sus posibles efectos a largo plazo sobre el territorio.

Es en la flexibilidad funcional y en la implicación donde se aprecian las principales fallas de las trayectorias de flexibilidad compleja, prueba de una concepción excesivamente funcionalista (no social y creativa) entre los dirigentes empresariales más dinámicos, lo que no es ajeno a la historia y cultura laboral del país en general y de la Comunidad Valenciana en particular. Aunque las características técnicas del proceso de producción complican la flexibilidad funcional en el sector de la cerámica, no la hacen imposible, como tam-

poco hacen innecesarias económicamente las políticas de implicación. Sin embargo, y a pesar de ser este el sector más avanzado gerencialmente, resulta el más rígido desde el punto de vista funcional y social. En los otros sectores, las características del proceso y tamaño empresarial hacen que la flexibilidad funcional sea una característica histórica. Pero lo paradójico es que las empresas más dinámicas técnica y organizativamente, así como las de mayor tamaño, presentan con frecuencia una mayor rigidez y especialización, toda vez que el carácter jerárquico de la organización del trabajo constituye la norma.

Aunque no son inexistentes los casos de subcontratistas en exclusiva, la característica de los sistemas productivos considerados es la interdependencia empresarial (simétrica en la cerámica y asimétrica en los otros sectores). La mayor parte de las empresas subcontratistas trabajan para distintas empresas, lo que no sólo les permite una mayor autonomía económica, sino la posibilidad de constituirse en canal de difusión de ciertas innovaciones. Esto, unido a la concentración espacial de subcontratistas, garantiza movilidad, versatilidad y competencia, factores importantes de flexibilidad empresarial y territorial.

11. DINÁMICA INDUSTRIAL Y MERCADO DE TRABAJO

11.1. REESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA PRODUCTIVO Y CAMBIO EN LAS RELACIONES DE PODER EN EL MERCADO DE TRABAJO.

Si los sectores analizados están insertos en un proceso de adaptación progresiva a raíz de la crisis industrial de finales de los setenta y principios de los ochenta y la recomposición del tejido productivo en una línea de progresividad técnico-organizativa y gerencial parece evidente, no puede decirse lo mismo de la evolución de las condiciones laborales y de la posición negociadora de los trabajadores. Una clara asimetría entre dinámica tecno-organizativa y laboral se aprecia. Pero si el cambio en las relaciones de poder en detrimento de los trabajadores es un hecho general, no lo es, sin embargo, la degradación de las condiciones laborales. Tanto a nivel sectorial como empresarial se aprecian diferencias significativas.

Si a lo anterior se adjuntan los efectos de las reformas laborales sobre el status jurídico de los nuevos contratados, las diferencias de cualificación y carácter estratégico de algunas funciones (definidoras de contratos implícitos), así como el efecto que la inestabilidad en el empleo está generando sobre la formación de los trabajadores más jóvenes, se podrá entender la creciente y significativa segmentación del mercado de trabajo.

Aunque con muy distinta intensidad, la crisis económica, el cambio en la estructura empresarial, el desempleo y la desregulación laboral han afectado considerablemente al grado de sindicalización, a las organizaciones obreras y a su capacidad de negociación. El proceso, sin embargo, ha sido muy desigual a nivel sectorial. Mientras el sector del calzado se vio afectado por una profunda crisis de organización a principios de los ochenta, de la que ya no se recuperaría el movimiento obrero, en sectores como el de la cerámica, textil y mueble el proceso ha sido menos agudo. Por otro lado, el hecho de que estos dos últimos sectores y el del calzado hayan sido afectados por la tendencia al minifundismo y por el desarrollo de la economía sumergida, lo que no ha ocurrido en el de pavimentos y revestimientos cerámicos, conforma un nuevo factor de diferenciación, de especial relevancia explicativa tanto de la presencia sindical en el proceso de producción como del distinto grado de segmentación de unos y otros mercados de trabajo.

El cambio tecnológico y las estrategias empresariales de externalización de funciones y de creación de nuevas fórmulas de dilución del riesgo económico y evasión de la presión institucional mediante la creación de grupos empresariales, no han sido menos eficaces desde la perspectiva del cambio en las relaciones de poder dentro del proceso económico. Con el cambio tecnológico han entrado en proceso de obsolescencia cualificaciones cuyo largo período de aprendizaje conferían poder de negociación a los trabajadores. En algunos casos el saber hacer del trabajador, fundamental para el resultado del proceso, ha ido cambiando con la automatización del proceso, en detrimento del poder de negociación de aquél. Este fenómeno se ha acusado especialmente en el sector de la cerámica y en el textil, así como en ciertas fases del mueble. Aunque otras capacidades del trabajador se hayan revalorizado (conocimientos en electrónica, control de calidad y mantenimiento), el

efecto psicológico (sentimiento de descualificación en el trabajador y menor dependencia de un saber generado por la práctica, y por tanto más fácilmente sustituible vía formación fuera del mercado de trabajo por parte del empresario) y sociológico (cambio en la plantilla con nuevos contratos más laxos) que esto ha producido, han ido en detrimento de su capacidad de negociación.

La externalización de funciones, al tiempo que ha reducido los costes laborales, ha contribuido a la dispersión organizativa del colectivo laboral, en perjuicio de su capacidad de organización: empresas más pequeñas y sin representación sindical y nuevos contratos, cuya precariedad coarta la propensión a la sindicalización y a la presión laboral. La proliferación de la economía sumergida por esta vía no ha sido menos efectiva a ese respecto. Proceso éste que se ha hecho especialmente acusado en los sectores del calzado, mueble y textil.

También la tendencia a la segmentación legal de las empresas (sector textil, mueble y calzado) y la práctica de gestionar el crecimiento de la firma mediante la constitución de nuevas factorías y nuevas razones sociales (cerámica), han tenido efectos no despreciables. En el primer caso porque los costes de transacción que definen las relaciones laborales decrecen por motivos legales (tamaño inferior a 50 trabajadores) o estratégicas (mayor capacidad para planificar cierres o suspensiones). En el segundo porque el crecimiento de la producción se ha llevado a cabo mediante contratos temporales y sin la influencia de la organización sindical presente en las viejas factorías.

El proceso experimentado por los cuatro sectores estudiados muestra, pues, que la segmentación no se ha reducido sólo a las condiciones laborales; se ha extendido también a la organización de los trabajadores. Pero ambas realidades están interrelacionadas, conformando un nuevo proceso de causación circular acumulativa: la dualidad organizativa debilita la capacidad de negociación obrera, favoreciendo la segmentación laboral; ésta y el marco legal proclive a la misma acrecientan el poder de negociación y de discriminación empresarial, al tiempo que crean mecanismos de disuasión sindical, minando, consiguientemente, la organización obrera.

11.2. EFECTOS SOCIALES DE LA DINÁMICA INDUSTRIAL.

De lo que antecede se infiere que el ajuste (predominantemente espontáneo) a la crisis de la industria tradicional valenciana ha tenido importantes implicaciones sociales, que normalmente se omiten en los análisis que sobre tal proceso se han realizado. No sólo se trata de las altas tasas de paro que han sufrido todos los sectores, especialmente los de calzado, mueble y textil, sino también del impacto sobre sus salarios, la seguridad en el empleo y el poder de negociación de los trabajadores, factores básicos en la definición de su nivel de bienestar. Con excepción del sector de pavimentos y revestimientos cerámicos, en todos los sectores estudiados los salarios han crecido por debajo de la media del sector industrial, especialmente en el calzado, y su tasa de precarización es también de las más elevadas (particularmente si se considera el peso de la economía subterránea), habiendo crecido considerablemente a lo largo del período estudiado. La extensión de las relaciones paternalistas y del comportamiento discriminante entre los trabajadores no es menos importante, dada su incidencia en las relaciones de poder dentro de la empresa. Fenómenos éstos que permiten afirmar que la transformación estructural de los sectores analizados se ha hecho en gran

medida a costa del colectivo obrero, con los consiguientes efectos distributivos y políticos.

A pesar de esto, observando el proceso desde una perspectiva poblacional y evolutiva, podemos observar algunos interesantes matices. La evolución de las condiciones laborales (salario y seguridad) y organizativas de los trabajadores se han visto afectadas por el tamaño y la trayectoria empresarial. Sin descartar que el cambio tecno-organizativo que protagonizan las empresas insertas en las trayectorias progresivas afecte a las relaciones laborales, su mayor capacidad económica y concepción más abierta e integral de la gestión, unido a la mayor presencia sindical en muchos casos, les llevan a definir condiciones salariales, de seguridad y relaciones más positivas para el colectivo obrero. Son las trayectorias regresivas y continuistas las que intentan compensar los déficits de competencias empresariales presionando sobre las condiciones laborales.

Si a lo largo de toda esta parte del libro se ha hecho notar la relación entre tamaño y competencias empresariales, poniéndose de relieve los problemas que conllevan las pequeñas empresas no insertas en redes progresivas, cuando relacionamos tamaño y condiciones y perspectivas laborales, y por tanto bienestar de la población trabajadora, la situación se agrava, al trasladarse al eslabón más débil de la estructura productiva (el factor trabajo) el coste de su ineficiencia e ineficacia.

11.3. LAS CONTRADICCIONES ECONÓMICAS DE LA DEGRADACIÓN DE LAS CONDICIONES LABORALES.

Lo anterior no deja de tener efectos negativos sobre la dinámica del propio sector, en especial de los nichos productivos relacionados con las trayectorias regresivas y continuistas. La degradación de las condiciones laborales ha traído consigo la desvalorización de los oficios tradicionales y de las expectativas que informan la elección de profesión por parte de las nuevas generaciones. Consecuencia de lo cual es la progresiva disminución de la oferta de mano de obra especializada en ciertos oficios estratégicos (cortado y aparado en el calzado, por ejemplo) y el desprestigio social de las profesiones productivas relacionadas con tres de los sectores analizados (calzado, mueble y textil), lo que se traduce en una degradación de las capacidades de los aprendices que optan a ellas.

Paralelamente, la irregularidad contractual entorpece el tradicional proceso de aprendizaje en fábrica en interacción con operarios cualificados. En algunos casos los efectos sobre el proceso de producción ya se están haciendo notar, obligando a las empresas a replantearse la escasa atención prestada a la dinámica del mercado de trabajo y al proceso de selección que en él se produce.

12. DINÁMICA INDUSTRIAL Y FORMACIÓN

En estrecha conexión con el mercado de trabajo, la formación constituye otro interesante punto de contraste entre los sectores y trayectorias considerados, reflejando sus divergencias tecnológicas y empresariales. Aunque tradicionalmente la industria valenciana ha estado de espaldas al sistema educativo, algunos cambios se empiezan a percibir en los últimos años a instancias de las transformaciones tecno-organizativas arriba expuestas. Sin embargo, la forma como se está gestionando este cambio de relación varía considerablemente con los sectores. Tales disparidades se han hecho también notar en la dinámica del sistema educativo.

12.1. CAMBIO ESTRUCTURAL Y NECESIDADES FORMATIVAS.

Un rasgo dominante en los cuatro sectores estudiados lo constituye el carácter eminentemente práctico del aprendizaje del oficio entre los trabajadores de planta. Otro no menos importante es que las recientes transformaciones acaecidas (cambio tecnológico, proyección internacional autónoma, dinámica organizativa, valoración del diseño y la calidad, evolución gerencial...) no sólo están revolucionando el sistema empresarial, sino también las exigencias de aprendizaje. El que esto último sea asumido y traducido en necesidades de formación es algo que depende de la percepción y actitud empresarial, lo que plantea el problema de la cualificación y evolución gerencial. Así pues, la valoración de (y la preocupación empresarial por) la formación varía con la trascendencia de los cambios y el momento de su inicio, así como con las características del empresariado, explicando tanto las diferencias que se aprecian entre los sectores como también la distinta actitud dentro de cada sector.

La confrontación entre el primer rasgo y el segundo permite derivar algunas proposiciones a modo de hipótesis alternativas: a) las nuevas necesidades de aprendizaje pueden resolverse siguiendo la práctica tradicional de cualificación por la experiencia, lo que dejaría en un segundo plano la formación sistemática; b) las nuevas necesidades de aprendizaje afectan a los trabajadores de planta y no pueden resolverse por la experiencia, requiriendo un cambio de los conocimientos teóricos; c) las nuevas necesidades de aprendizaje vienen de la mano de la introducción de nuevas funciones, no afectando, por tanto, a los antiguos trabajadores. En este último caso nos enfrentamos a un cambio significativo del mercado local de trabajo y a una necesidad selectiva de formación.

La falsación de tales hipótesis, especialmente la primera, no es algo que pueda hacerse apelando a las opiniones de empresarios y trabajadores, ya que éstas vienen mediatizadas por la concepción organizativa y la detección del potencial de eficiencia y eficacia existente por parte de tales agentes. Lo que implica que las nuevas necesidades de formación no obedecen sólo a razones tecnológicas. De ahí que nuestra pretensión no sea tanto la de falsar la hipótesis como la de detectar problemas percibidos o de percepción, aspec-

tos fundamentales a la hora de analizar la dinámica de las poblaciones empresariales consideradas y aportar nueva información sobre las trayectorias empresariales.

Una gran parte de las empresas y trabajadores entrevistados en los cuatro sectores hacen notar que los cambios técnicos introducidos en los últimos años no han requerido variaciones en el aprendizaje de los trabajadores de planta que exigiesen formación. Si este aprendizaje agotase el potencial de las nuevas tecnologías, la creciente valoración de la formación por parte de las empresas más dinámicas simplemente confirmaría la tercera hipótesis. La realidad parece, sin embargo, más compleja. Por un lado, es cierto que la principal preocupación de las empresas por la formación se relaciona con cuadros intermedios, técnicos, personal de gestión, comercialización, diseño y control de calidad, así como nuevas especialidades relacionadas con los cambios tecnológicos, lo que sustenta la hipótesis de cambio en la demanda de fuerza de trabajo. Pero al mismo tiempo se hace notar (por parte de las empresas más dinámicas, comprometidas con la reorganización del proceso productivo y con la implicación de los trabajadores) que no sólo es necesaria una mayor formación específica sistematizada, sino un nivel educativo más elevado que facilite la adaptación, la polivalencia y la comunicación. Circunstancia esta que cuestiona la primera hipótesis a la luz de las exigencias que la *flexibilidad compleja* impone, haciendo depender su validez descriptiva de la propia inmadurez del sistema empresarial.

12.2. LA DEMANDA EMPRESARIAL DE FORMACIÓN.

La actitud empresarial frente a la formación, así como su evolución, divergen considerablemente entre los sectores. Es en la rama cerámica, la más afectada por los cambios técnicos y organizativos, y la más proyectada a los mercados internacionales, donde con más intensidad y con mayor antelación se ha hecho notar tal necesidad. Lo que se ha traducido, fundamentalmente, en una importante demanda de profesionales de la gestión y comercialización, técnicos superiores, técnicos medios y titulados de formación profesional, especialmente de la rama cerámica. Esto ha llevado también a una intensa actividad de reciclaje y actualización de cuadros. El aprendizaje por contratación (de personal cualificado) y formación (de los propios empleados) se ha incrementado intensamente en los últimos diez años. Este fenómeno no se ha visto, sin embargo, acompañado por igual preocupación en relación a los trabajadores de planta hasta más recientemente en algunas empresas insertas en una trayectoria progresiva, especialmente como consecuencia de las necesidades impuestas por el control de calidad, el mantenimiento y la implicación.

La evolución no ha sido sólo cuantitativa; también se han dado cambios de concepción respecto al carácter estratégico y sistemático de la formación, así como de alcance y organización del proceso que la genera. En una primera fase (hasta inicios de los noventa) la demanda de formación ha sido en general puramente adaptativa, puntual y desarticulada, orientada a satisfacer las necesidades de funcionamiento impuestas por el cambio tecnológico; sólo las empresas más avanzadas se salían de la norma. En los últimos años, sin embargo, una visión más integral, sistemática y estratégica se ha ido abriendo paso en muchas empresas, a lo que ha contribuido no sólo el ambiente (local e internacional) sino también la evolución de los niveles de formación de la dirección.

Pero lo más importante es que de ser un proceso individual ha pasado a constituirse en un proyecto colectivo –liderado por la Asociación de empresarios (ASCER) con el

apoyo de un grupo significativo de empresas— comprometido con la detección de los déficits y planificación de la formación. Dicho proyecto no sólo ha adquirido forma a través del programa comunitario Force, sino que ha dado lugar a un auténtico foro de debate (con implicación de los principales agentes económicos y sociales y las instituciones regionales y locales) en torno a los problemas y soluciones de la formación en el sector.

Comparados con el anterior, los otros sectores estudiados muestran un significativo atraso en la valoración y consideración estratégica, así como en su organización colectiva. Sólo recientemente las empresas más dinámicas, al amparo de la ayuda pública y con el apoyo de los Institutos Tecnológicos, han iniciado un proceso de reciclaje y actualización de cuadros. En muy contadas ocasiones esta actuación afecta a los trabajadores de planta. En general se trata de un proceso adaptativo, puntual y desarticulado orientado a cubrir los déficits que los cambios tecnológicos, gerenciales y de proyección internacional van poniendo de relieve. En modo alguno se plantea la formación como una dimensión de la estrategia empresarial, aunque los cambios de concepción son cada vez más evidentes y rápidos, como se pone de relieve en el textil y el mueble especialmente. Sin embargo, este es un fenómeno que en modo alguno afecta al conjunto de las empresas, como ocurre en la cerámica. Sólo es manifiesto en las empresas más dinámicas, protagonistas de la emergente trayectoria progresiva.

12.3. LA OFERTA DE FORMACIÓN.

Las diferencias sectoriales observadas en el lado de la demanda de formación se reproducen en el lado de la oferta. Mientras que el sector de la cerámica cuenta con una oferta significativa y variada de recursos formativos, tanto públicos como privados, relativamente adaptados a sus necesidades, no puede decirse lo mismo de los otros sectores. En simbiosis con AICE y el ITC funciona en la Universidad de Castellón la especialidad de Ingeniería Cerámica, que ha proporcionado al sector la oferta de técnicos superiores que han gestionado la transformación tecnológica experimentada en los últimos quince años. También con el soporte de AICE y varias instituciones públicas vienen funcionando desde hace varios años la especialidad de Diseño de Revestimiento Cerámico, proveedora de diseñadores, así como la especialidad experimental de Cerámica Industrial a nivel de formación profesional de segundo grado, que proporciona cuadros intermedios. Paralelamente, el ITC/AICE y la Cámara de Comercio, Industria y Navegación vienen impartiendo cursos de actualización de técnicos superiores y de formación y reciclaje de diseñadores y técnicos comerciales. ASCER y algunas empresas de formación están también desarrollando una importante actividad de diagnóstico y formación a la carta.

Aunque es indiscutible la labor realizada desde las instituciones para generar una oferta adaptada a las necesidades evolutivas del sector, y de gran importancia la tarea desplegada por la AICE, es imposible entender tal desarrollo sin el estímulo de la demanda empresarial y la actuación de la asociación empresarial. La función activadora, sensibilizadora y organizadora de ASCER ha permitido canalizar recursos al sistema educativo y a la formación no reglada, toda vez que, en conjunción con el ITC/AICE, el IMPIVA y los responsables de la educación pública, le ha imprimido a la de carácter reglado una orientación acorde con las necesidades del sector. El liderazgo de partenariado que ASCER y el ITC/AICE han forjado constituye el catalizador por excelencia del proceso descrito.

Aunque el rol del Instituto Tecnológico y de la Asociación empresarial han sido fundamentales en la gestación del sistema educativo que entorna la rama cerámica, estas variables no pueden explicar por sí solas las considerables diferencias existentes con respecto a los otros sectores. Es cierto que, como ya se ha indicado más arriba, la conexión del ITC con la Universidad ha creado una simbiosis entre investigación y educación que mutuamente se refuerzan. Es difícil pensar, sin embargo, que sin la demanda de investigación y personal cualificado definida por el sistema productivo, aquel proceso hubiera alcanzado las proporciones que hoy tiene. Pero dicha demanda no puede separarse de las propias características tecnológicas y exigencias del proceso productivo y la dinámica empresarial que ello ha propiciado. De ahí que pueda inferirse que, con independencia de las estrategias de los Institutos Tecnológicos y las Asociaciones Empresariales de los otros tres sectores, existen razones tecnológicas y empresariales que explican no sólo la menor atención prestada en ellos a la educación, sino también el pobre desarrollo de su correspondiente sistema educativo.

Característica notable de las tres actividades restantes es la desconexión existente entre sistema productivo y sistema educativo público, especialmente con el nivel de formación profesional, el más cercano a sus necesidades inmediatas. Podría alegarse, para explicarlo, la inadaptación de la educación impartida; pero es difícil aceptar ésta como una razón fundamental a la luz de la experiencia existente en la rama cerámica. Tanto los medios como la orientación es algo que se muestra dependiente del interés mostrado por el colectivo empresarial, capaz de movilizar los recursos de poder necesarios para lograr lo uno y lo otro. El que no haya ocurrido así en ninguno de los tres sectores restantes revela la escasa valoración que su empresariado ha hecho de la variable formación. El aprendizaje generado en planta ha sido considerado suficiente para satisfacer las necesidades de un proceso productivo y una concepción empresarial poco exigentes.

Algo parecido podría decirse respecto a enseñanzas de nivel superior, ya que sólo el sector textil cuenta con una oferta de titulados de grado medio, procedentes de la Escuela de Ingenieros Técnicos Industriales de Alcoy, que ha alimentado las necesidades de cuadros de nivel intermedio de una actividad tecnológicamente más necesitada de conocimientos teóricos.

Sólo recientemente han empezado a tomar conciencia los empresarios más dinámicos y formados de la falla que supone la carencia de un sistema educativo adaptado a las necesidades del sector. Así se aprecia en las tres actividades, aunque la respuesta que se está dando al problema es aún poco articulada, centrándose básicamente en la actualización de los conocimientos de los cuadros medios y directivos de las empresas. La labor formativa realizada por los Institutos Tecnológicos, en conexión con expertos del sector, mediante cursos de especialización y de reciclaje, así como la desarrollada por algunas empresas privadas, con cursos de reciclaje a la carta (caso del textil), intenta responder a esta reciente demanda. En algún caso (mueble) la creación, a instancias de la Asociación Empresarial, de una especialidad universitaria de grado medio y la idea de impulsar un nuevo centro de formación profesional, pone de relieve que se está avanzando en la dirección de un proyecto más integral y colectivo, aunque sin el alcance e implicación social e institucional que se observa en la rama cerámica. Circunstancia esta que pone de relieve tanto el menor compromiso de los sectores con la formación, como el muy distinto grado de organización y fortaleza de las instituciones que los encuadran. Lo que indica que aunque las instituciones no pueden explicarse con independencia del proceso económico, su grado de

desarrollo es fundamental para entender la capacidad de adaptación y creatividad de éste.

La respuesta al problema de la formación llevada a cabo por los Institutos Tecnológicos no sólo pone de relieve su trascendencia para la dinámica productiva, sino también los beneficiosos efectos que una mayor integración entre sistema productivo y sistema educativo y de I+D tendría para uno y otro, así como las sinergias derivables. Pero el que esto último se haga realidad dependerá de la capacidad de autorganización y de reconceptualización del propio sistema productivo, a lo que puede contribuir sustancialmente el fortalecimiento de las trayectorias progresivas y de las redes empresariales a ellas adheridas.

Un efecto derivado de la proyección formativa de los Institutos Tecnológicos, y cuyo valor estratégico no puede minusvalorarse, es que fortalece su relación y comunicación con el mundo empresarial. Al igual que ha ocurrido con el ITC, la formación de cuadros por parte de los Institutos tiende a generar confianza y conocimiento mutuos, base de una más estrecha colaboración futura. Hecho este que hace conveniente, por mor de la creatividad sectorial y la generación de sinergias territoriales, su implicación en el proceso educativo, potenciando su papel de *interface* entre sistema productivo y sistema educativo y de I+D. Implicación que no supone especialización, sino participación desde una posición de actor privilegiado en la organización y gestión de las relaciones entre aquellos dos sistemas en planos (formativo e investigador) que deben mantener estrecha conexión. Con ello se garantiza tanto la fluidez y recursividad que un sistema autorganizado requiere, como la reducción de costes de transacción entre realidades (la producción y la investigación y formación) con distinto lenguaje.

13. INDUSTRIA E INSTITUCIONES

Con independencia de la mayor o menor importancia de las instituciones (organismos públicos y privados) en la dinámica real del sector, la valoración que de ellas hace una población empresarial y la interacción que con ellas mantiene constituyen hechos de gran relevancia para la coordinación, capacidad de autogobierno, adaptabilidad y creatividad de la actividad en cuestión. El propio desarrollo, como ya se ha indicado, del sistema institucional de apoyo al sector no es, sin embargo, independiente de su dinámica productiva y de la evolución de la estructura y competencias empresariales. Tampoco están desconectadas la propia interacción entre sistema productivo e institucional, por un lado, y la valoración que de éstas hace el colectivo empresarial. Dicha interacción autorreforzante no sólo explica el distinto dinamismo sectorial, sino que llama la atención sobre las limitaciones de un análisis de las instituciones que no considere el proceso de acumulación económica y la dinámica sectorial.

No menos relevante es el hecho de que el grado de desarrollo y compromiso socio-económico de las distintas instituciones activas en un territorio-sector no son independientes unas de otras, ni tampoco de la interacción que mantienen entre sí. Lo que indica hasta que punto se dan sinergias dentro del propio plano institucional. Pero no puede olvidarse que la forma en que ello ocurre no es neutral respecto al tipo de institución. Es decir, no todas las instituciones tienen igual capacidad de generar efectos inducidos sobre las otras; lo que permite hablar de distinto ranking estratégico dentro de la trama institucional.

Desde nuestro punto de vista, a la luz del análisis comparativo, la institución (organismo) con más capacidad de incidencia sobre el desarrollo del sistema institucional de los sectores considerados es la Asociación Empresarial a nivel local y la Generalitat Valenciana a nivel regional (vía Consellería de Industria y Comercio e IMPIVA). Dado que la última, al actuar en todos los sectores, no parece que haya priorizado intencionalmente a ningún sector (más bien las diferencias responden al efecto inducido de la dinámica de cada actividad), es lógico atribuir la diferente evolución institucional al distinto dinamismo sectorial.

13.1. DINÁMICA PRODUCTIVA Y COMPORTAMIENTO INSTITUCIONAL.

Al margen de componentes azarosos (liderazgo) no exentos de importancia, la dinámica de la Asociación Empresarial es fuertemente dependiente de la estructura económica y características del empresariado del sector. No sólo porque sus recursos dependen de la actitud y compromiso empresarial, sino porque su actuación viene informada por las necesidades exteriorizadas por el sector y, ante todo, las directrices que emanan del colectivo empresarial que lo lidera. Por uno y otro concepto la Asociación del sector de pavimentos y revestimientos cerámicos ha contado con ventajas sobre las correspondientes federaciones de los otros sectores estudiados. Esto explica que la contribución al desarrollo

del ambiente institucional de dicha actividad haya sido notablemente superior al de las otras estudiadas, como lo evidencia su papel en la génesis de organismos de investigación y docencia, así como en la creación de foros de coordinación y debate institucional.

La actuación sistemática e informada de este organismo es fundamental para entender la mayor proyección comparativa de las instancias regionales (IMPIVA y Consellería de Educación y Ciencia) sobre este sector. Pero no debe olvidarse el compromiso con el desarrollo del mismo de otras instituciones, como la Diputación Provincial y la Cámara de Comercio. Todo lo cual sería incomprensible con independencia del propio dinamismo demostrado por la actividad, su condición de buque insignia de la industria provincial y regional (estimulando el autoaprecio colectivo), el tamaño de algunas empresas y su carácter endógeno al territorio (con lo que ello implica de conexiones, implicación y ascendencia social), así como la estrategia socio-política desplegada por la Asociación. De lo que se infiere que la industria cerámica no sólo es (al igual que ocurre con la actividad del calzado y textil en sus propios espacios de implantación) el eje económico y social del territorio donde se asienta, sino que (a diferencia de los otros sectores) sus características y evolución, así como la planificación de situaciones sociales gestada por los representantes de la conciencia política del sector, han construido un auténtico proyecto de sociedad nucleado a su entorno a través de la simbiosis autorreforzante de sistema productivo y sistema institucional.

Paralelamente, dicha revalorización social de la actividad ha hecho de ella polo de atracción de las mejores capacidades locales, reforzando sus competencias y prestigio. Con lo que un nuevo proceso de causación circular acumulativa ha visto la luz: la creciente valorización social de la actividad, al atraer las mejores capacidades humanas y económicas, no sólo refuerza sus competencias y logros, sino que la eleva en la consideración social y en su capacidad de incidencia institucional.

Este proceso está lejos de verse reproducido en los otros espacios, si bien en algunos subespacios (Elda) la proyección de las instituciones públicas (especialmente el Consistorio Municipal) ha sido significativa. La inmadurez del colectivo empresarial, el pequeño tamaño de las empresas y la dispersión social existente entre el empresariado (producto de la falta de una conciencia de intereses compartidos) no sólo ha impedido la gestación de fuertes organizaciones representativas en los respectivos sectores y de sendos proyectos socio-económicos, sino que, en confluencia con la crisis, incertidumbre y proliferación de prácticas empresariales y contractuales regresivas, han propiciado su desvalorización social. No es casual que la atracción profesional de tales actividades haya decaído tanto en los últimos lustros y que la propia función empresarial se desvalorizara considerablemente entre los propios miembros de dicho grupo social. Consecuencia de lo cual ha sido la desviación de las mejores capacidades locales hacia otros ámbitos profesionales, en perjuicio de la evolución de las competencias del sector en su conjunto.

El bajo nivel de ascendencia de las Asociaciones Empresariales sobre sus respectivos sectores (inferior cuanto menor es el tamaño medio empresarial), la falta de estrategia activa, la escasa movilización de medios, así como su descentralización territorial y desconexión estratégica especialmente en el calzado, traslucen su debilidad como conciencia política del colectivo empresarial, así como su escasa capacidad de maniobra y de incidencia social. Circunstancia ésta que no sólo se traduce en una falta de proyecto para el sector, sino en una débil incidencia sobre el desarrollo del entorno institucional de la respectiva actividad. No es casual que, exceptuando alguna iniciativa, como la protagonizada por el Ayuntamiento de Elda, el marco institucional local efectivo de tales sectores se reduzca a la Asociación

Empresarial, a unas organizaciones sindicales sensiblemente debilitadas y al Instituto Tecnológico. Lo que contrasta significativamente con la situación de la rama cerámica.

Si la solidez institucional y organizativa constituye una condición importante de la capacidad de adaptación sectorial, es lógico inferir que el establecimiento de un círculo vicioso entre sistema productivo y sistema institucional es nota característica de la dinámica económica de tres de las actividades estudiadas. Su superación requiere de un esfuerzo que va más allá de la simple voluntad de los actores públicos.

La debilidad social organizativa de tales actividades, así como el escaso autoaprecio y confianza en su futuro del respectivo colectivo social, no sólo genera un clima de desmoralización colectiva, sino que desanima el reformamiento institucional (que cuando se da es generalmente en beneficio de la promoción de alternativas al sector dominante), propicia las estrategias defensivas (desinstitucionalizantes y descoordinadoras) y reduce las posibilidades de implicación pública eficaz por falta de interlocutores válidos (representativos y motivados) y de demandas sistematizadas. La capacidad de planificar colectivamente la transformación y de generar compromiso social se ve con ello disminuida.

Sólo los cambios de tendencia económica y la gestación de trayectorias empresariales progresivas, susceptibles de cambiar la atmósfera de pesimismo, puede imprimir un giro a este proceso social e institucionalmente desestructurante. Este proceso de superación parece ya vislumbrarse, especialmente en sectores como el del mueble y el textil. No sólo se empieza a notar un cambio de sentimiento de autoaprecio de una parte del colectivo empresarial; también la aparición de un nuevo estilo de gestión está dando lugar a un subconjunto portador de una nueva cultura y conciencia de grupo. Ambas tendencias constituyen un punto de partida fundamental para la aparición de una estrategia de nuevo cuño y un principio de revalorización profesional. La reorientación estructural de la política de FEVAMA (mueble) y ATEVAL (textil) y los intentos de coordinación institucional en el ámbito de la formación que están protagonizando son ejemplos de este incipiente cambio de tendencia.

13.2. LA VALORACIÓN EMPRESARIAL DE LAS INSTITUCIONES.

Las diferencias observadas en el plano objetivo son fundamentales para comprender las divergencias en el plano de la subjetividad, o valoración de las instituciones por el colectivo empresarial. No es casual que todos los organismos conectados a los respectivos sectores (Asociación, Instituto Tecnológico, IMPIVA y Cámara de Comercio) estén mucho mejor conceptuados (con la excepción de la última) en la industria cerámica que en las restantes. La alta correlación existente entre tamaño empresarial, por un lado, y conocimiento y valoración de las instituciones, por el otro, muestra también el distanciamiento que el minifundismo genera entre el sistema productivo y el marco institucional. A lo que no es indiferente la relación existente entre tamaño y cualificación de la gerencia. Circunstancias éstas que revelan otro de los problemas no bien valorados de la dinámica económica a que da lugar el minifundismo. Evidentemente, la gravedad del tema puede verse atenuada con el desarrollo de las redes empresariales insertas en trayectorias progresivas.

En el caso de instituciones de ámbito regional (IMPIVA) las divergencias de valoración son especialmente notables, con una ponderación muy alta en el sector de la cerámica y muy baja en los del mueble y calzado. Este fenómeno podría interpretarse como trato discriminatorio a nivel sectorial-territorial y aplicación del principio de San Marcos (a los

que más tienen más se les concede). Pero lo que realmente pone de relieve esta constatación es la distinta capacidad que las actividades analizadas tienen de integrar la dinámica institucional (con un principio de funcionamiento territorialmente neutral de este organismo) en la acumulación de capital.

La baja valoración funcional que en tres de los cuatro sectores se le confiere a una institución como la Cámara de Comercio, Industria y Navegación, traduce problemas no sólo de conexión, sino también de funcionamiento, dada su finalidad y funciones. Sólo la Cámara de Valencia recibe una alta ponderación, tanto entre los empresarios del mueble de l'Horta como entre los del textil de la Vall d'Albaida. Por el contrario, la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Alicante es poco valorada, tanto por los empresarios del calzado como por los del textil del Comtat. Tal actitud parece responder a problemas de funcionalidad de la institución. En el caso de la Cámara de Castellón la pobre valoración parece derivarse del escaso uso que de sus servicios hacen las empresas, bien sea porque la Asociación Empresarial y otras Instituciones (como el IVEX en comercio exterior, de cuyos servicios hace un uso muy significativo este sector) compiten con ella, o porque el tamaño empresarial hace menos necesarios sus servicios de asesoramiento e intermediación externa.

A la debilidad del sistema institucional en algunos sectores se añaden ciertos déficits de racionalidad que afectan a su eficacia. Tal es el caso de la desconexión asociativa de los distintos núcleos locales que definen el territorio (en el sector del calzado existen tres asociaciones empresariales y en el textil dos de carácter comarcal y varias de índole municipal, cuya ausencia de relación estratégica es notoria), la lejanía de su sede central (calzado) o la adscripción a tres cámaras distintas de un territorio integrado (textil). Esta situación no sólo genera problemas de funcionalidad y eficacia, sino que trasluce la propia desorganización de ambos sectores, efecto y causa al mismo tiempo de su débil capacidad de autogobierno y expresión de un déficit fundamental de competencia territorial, que si bien no excluye la presencia de competencias empresariales relativamente desarrolladas, como ya hemos visto, sí disminuye los efectos sinérgicos de las mismas.

© 1999: Juan Antonio Tomás Carpi, Josep Banyuls Llopis, Ernest Cano Cano, José Luis Contreras Navarro, Juan Ramón Gallego Bono, Josep Vicent Picher Campos, Juan Such, Juan y Miguel Torrejón Velardiez.

Edita: **IMPIVA**

I.S.B.N.: 84-482-2230-X

Depósito Legal: V-3112-1999

Impreso en España

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, reprográfico, gramofónico u otro, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del copyright.



 GENERALITAT VALENCIANA
CONSSELLERIA D'Ocupació, INDÚSTRIA I COMERC

IMPIVA