

## **II. Notas**



# **Análisis estratégico de los sistemas productivos locales: el caso del mueble de Lucena (Córdoba, España)**

**Luis Fernández Portillo**  
**José Antonio Ariza Montes**  
**Universidad de Córdoba**

Recibido, Julio de 2003; Versión final aceptada, Enero de 2004

BIBLID [0213-7525 (2004); 71; 109-129]

PALABRAS CLAVE: Sistema productivo local, Análisis estratégico, Mueble.

KEY WORDS: Local manufacturing system, Strategic analysis, Furniture.

## RESUMEN

Este trabajo propone una metodología para realizar el análisis estratégico de un SPL, basada en las cinco fuerzas competitivas de Porter. Especial atención reciben las relaciones verticales en el seno del sistema de valor en términos de competencia y cooperación. Se emplea el análisis estratégico desarrollado en el sistema productivo del mueble de Lucena (Córdoba, España) para ilustrar las principales diferencias entre el análisis estratégico de sistemas productivos y de sectores, así como para dar una visión estructurada de las relaciones complejas encontradas en este caso.

## SUMMARY

This work proposes a methodology for strategic analysis in local manufacturing systems, based on Porter's five competitive forces. Special attention is given to vertical relations inside the value system in terms of competition and cooperation. The strategic analysis developed in Lucena's (Córdoba, Spain) furniture manufacturing system is used not only to illustrate the main differences between strategic analysis in manufacturing systems and industries, but also to give a structured insight of the complex relationships found in this case.

---

## 1. INTRODUCCIÓN. ASPECTOS METODOLÓGICOS

---

Este artículo pretende ilustrar la metodología seguida para la realización de un plan estratégico en un sistema productivo local (SPL), en contraste con la metodología habitual seguida en planes estratégicos empresariales o sectoriales. Para ello, se exponen en primer lugar las características distintivas de la planificación estratégica en SPL, y más adelante se expone el caso del plan estratégico del SPL de Lucena.

El Instituto de Fomento de Andalucía encargó en 1999 a ETEA la realización de un plan estratégico para el sistema productivo del mueble de Córdoba. Para ello

se llevó a cabo un proceso de encuestación a fabricantes de muebles, proveedores de *inputs* específicos y empresas auxiliares en dos áreas bien diferenciadas de la provincia de Córdoba: por un lado, la zona de la subbética cordobesa cuyo núcleo principal es la localidad de Lucena, y por otro las localidades que se ubican a lo largo del eje norte de la carretera nacional IV, con Villa del Río como municipio principal desde el punto de vista de la densidad de empresas objeto de estudio. En el trabajo se llegó a la conclusión que el primer caso tenía claramente las características de un SPL consolidado, mientras que el segundo era un sistema emergente, menos cohesionado y más asimilable a una acumulación de empresas que a un SPL. Por ese motivo, este artículo se va a referir fundamentalmente al sistema productivo del mueble de Lucena, por presentar unas características más interesantes desde el punto de vista de lo que se quiere presentar aquí. No obstante, como la metodología que se siguió fue común para todas las empresas, el plan estratégico resultante es de aplicación también para las empresas del área de Villa del Río.

La metodología seguida en el plan estratégico partía, como es habitual, de un diagnóstico del sistema, en términos de matriz DAFO. Para ello se realizó un proceso de encuestación a sociedades fabricantes de muebles<sup>1</sup>. Por otro lado, con el objeto de contrastar y completar los resultados de la encuesta y obtener información de otros agentes relacionados con el sistema o pertenecientes a él, como proveedores de *inputs*, sindicatos, Administraciones Públicas, etc., se realizaron cuatro mesas de debate, sobre dotación de infraestructuras, subcontratación, mercado laboral y formación, y comercialización y mercado exterior. Se realizó una quinta mesa, sobre visión estratégica del sistema, para establecer un modelo de futuro para el SPL que sirviera de base para la formulación. Al final de cada mesa se pasó un cuestionario adaptado a la temática de la mesa en cuestión, lo que permitió tabular respuestas y extraer conclusiones con más precisión.

La formulación se llevó a cabo mediante trabajo de gabinete, dando lugar a cuatro orientaciones estratégicas, dieciocho líneas y treinta y dos proyectos estratégicos, que se debían concretar en seiscientos ochenta y una actuaciones. A través de un cuestionario Delphi a expertos en el sector, se fijó el nivel de importancia y urgencia de cada línea estratégica. Finalmente, contando con la opinión de expertos se creó un sistema de indicadores de éxito en la implantación del plan. Los valores establecidos como objetivo se determinaron en función de la realidad de otros SPL, de la situación de partida de éste y de las potencialidades de Lucena. Con esta metodología se perseguían dos fines: consenso en los resultados del diagnóstico

1. Se realizaron 188 encuestas sobre una población de 370 sociedades fabricantes de muebles, con un nivel de confianza del 95,5% y un margen máximo de error esperado del 5,3%, con una estimación de proporciones en el caso más desfavorable posible ( $p=0,5$ ) y con una tasa de respuesta esperada del 100%.

y consenso con los objetivos de la formulación y las orientaciones estratégicas resultantes de ella.

---

## 2. LOS SISTEMAS PRODUCTIVOS LOCALES

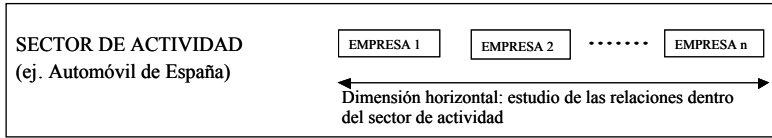
---

Un SPL es un conjunto de empresas que se articula alrededor de una actividad económica principal en un territorio muy definido, incluyendo a proveedores de diversos tipos de *inputs*, servicios empresariales y canales de distribución. Así, el SPL se diferencia de un sector concreto de actividad en dos elementos: el primero es el ámbito territorial, ya que normalmente, cuando se habla de un sector de actividad, se hace referencia implícita a un territorio más o menos amplio (por ejemplo, se puede hablar del sector del automóvil en España), y difuso, en el sentido de que la definición del territorio juega más bien el papel de fijar la relación de pertenencia: una unidad empresarial formará parte de ese sector si se dedica a la actividad en cuestión y actúa en ese territorio. Así, la ubicación de las empresas será más o menos dispersa o estará concentrada en determinadas poblaciones. Sin embargo, el SPL se refiere a un territorio muy concreto, normalmente de ámbito inferior al provincial (en algunos casos, suele ser una localidad o un conjunto de localidades próximas) observándose en él una concentración de la actividad productiva mayor que en otras áreas circundantes.

El segundo elemento diferenciador al que se aludía más arriba es la dimensión de actividad. Por un lado, tendríamos lo que se podría denominar dimensión horizontal: todas las empresas de un sector se dedican a determinada actividad principal por definición. No obstante, también se puede hablar de una dimensión vertical, referente a las actividades desempeñadas por las empresas fabricantes de determinado producto, por sus proveedores de *inputs* de todo tipo y por los canales de distribución del producto terminado, siempre en el territorio de estudio. En ese sentido, mientras que el sector se define en función de la dimensión horizontal, la definición del SPL utiliza ambas dimensiones, en el sentido de que dada una dimensión vertical, se analiza horizontalmente cada uno de los sectores que forman aquella, según se muestra en las Figuras 1 y 2.

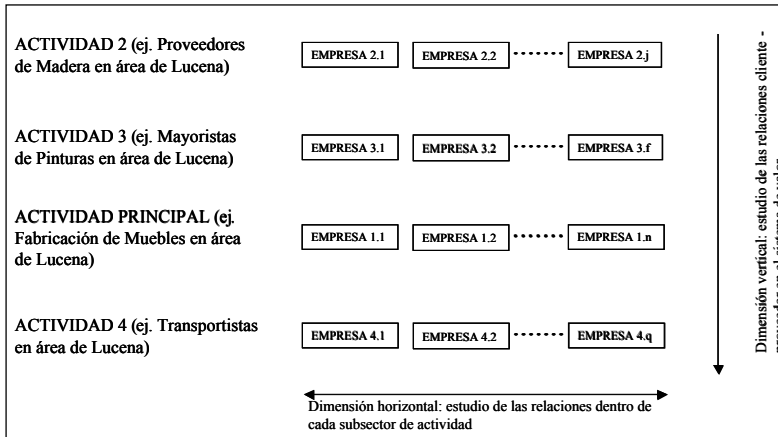
El análisis de las agrupaciones territoriales de empresas lleva a establecer una tipología cuyos términos definitorios no siempre suscitan el acuerdo doctrinal. Como se observa en el Cuadro 1, se puede llegar a hablar de alrededor de seis tipos diferentes de agrupaciones territoriales, aunque los nombres que reciben suelen ser usados indistintamente para hacer referencia a la misma realidad. Por ese motivo, y con el objeto de simplificar la exposición, en este trabajo se va a emplear únicamente el término “sistema productivo local”.

FIGURA 1  
**ANÁLISIS UNIDIMENSIONAL DEL SECTOR DE ACTIVIDAD**



Fuente: elaboración propia.

FIGURA 2  
**ANÁLISIS BIDIMENSIONAL DEL SPL**



Fuente: elaboración propia.

CUADRO 1  
**CARACTERIZACIÓN DE LAS AGRUPACIONES TERRITORIALES**

Agrupaciones territoriales	Ámbito geográfico	Tipo de empresas	Relaciones
S.P.S. Cluster	amplio	Pymes y grandes	Sectoriales (verticales, horizontales y transversales)
S.P.L. Filière	diverso	Pymes y grandes	Sectoriales (verticales)
Ciudad industrial	reducido	Pymes y grandes	Plurisectorial
Distrito industrial	reducido	Pymes	Sectoriales
Microcluster	reducido	Pymes/Pymes y grandes	Sectoriales (verticales y horizontales)
Milieux	reducido	Pymes	Sectoriales (de innovación)

Fuente: Vila, M., Ferro, C. y Rodríguez, M. (2000), p. 89.

Según su origen y configuración, se podría hablar de dos grandes tipos de SPL:

- a) SPL de gran empresa-pequeña empresa. Estos SPL tienen su origen en una gran empresa que se instala en una localidad e induce la creación o reubicación en esa misma zona de otras unidades empresariales de menor tamaño que le sirvan de subcontratistas para poder así dotar de mayor flexibilidad a su función de producción. Suelen predominar las relaciones de cooperación frente a las de competencia.
- b) Los que están formados por pequeñas y medianas empresas, cuyo origen puede estar en una tradición productiva local, en algún mercado emergente, etc. En estos SPL existen relaciones de competencia entre las unidades empresariales, si bien se observa cierta cooperación.

En este artículo sólo se hablará del segundo tipo de SPL, porque el proceso de planificación estratégica en el primer caso está totalmente asociado a la gran empresa contratista, de manera que no tendría sentido hablar de planificación estratégica del SPL.

Desde el punto de vista de un observador externo, se podría confundir un SPL con una mera concentración de unidades empresariales en una zona determinada. Sin embargo, y como su nombre indica, un SPL es un sistema, es decir, un conjunto de elementos estructurados, lo que sugiere que existen relaciones de coordinación o cooperación entre las unidades que lo forman, en otras palabras, existen economías internas al propio SPL, que si se saben aprovechar mejorarán sus posibilidades de supervivencia. Las pequeñas y medianas empresas de un SPL pueden así acceder a determinados bienes y servicios que de otra manera estarían reservados sólo para la gran empresa. Este acceso no es automático, sin embargo, y exige capacidades de cooperación que no son habituales dentro de la cultura de este tipo de empresas.

La creación de este segundo tipo de SPL no es planificada<sup>2</sup>, sino espontánea, y a veces las unidades que lo forman no son capaces de vislumbrar todas las economías potenciales existentes, especialmente en relación con la investigación-innovación, con el marketing y la internacionalización. Por otro lado, la actuación desordenada puede ejercer determinadas presiones sobre el territorio que hagan que aparezcan diseconomías externas que pongan en peligro la continuidad del sistema. Todo este conjunto de factores aconseja la intervención de los agentes públicos, fomentando aquellas iniciativas que pueden ser interesantes para mejorar el SPL, pero que no son abordadas por las empresas. En este sentido, los incentivos públicos pueden supeditarse a las orientaciones que surjan de un plan estratégico para el SPL que detecte las principales variables sobre las que hay que actuar y

2. La creación de *clusters* institucionales es una excepción a esta afirmación. Véase Vila, M; Ferro, C. y Rodríguez, M. (2000), p. 96.

defina, consensuadamente con las empresas del SPL, las actuaciones que deben ser apoyadas por el sector público. Desde el punto de vista de la actuación pública, el interés por mejorar la competitividad de un SPL en concreto no se basa sólo en el deseo de garantizar la supervivencia de las unidades empresariales, sino también de coordinar y racionalizar el uso del territorio, porque éste influye directamente en las empresas, pero también porque éstas ejercen una presión directa (por sus instalaciones) e indirecta (viviendas para los trabajadores, impacto del tráfico rodado, etc.) sobre aquél. En el caso de la localidad de Lucena, por ejemplo, la carencia de suelo industrial y de viviendas a un precio razonable y los problemas de tráfico están provocando que algunas empresas se trasladen a otras localidades próximas, extendiendo así de manera paulatina las fronteras del propio SPL del mueble.

---

### 3. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS SPL

---

El proceso de planificación estratégica para un SPL presenta algunas diferencias metodológicas y de contenido con respecto a la planificación estratégica de una empresa en particular o de un sector de actividad. Podemos hablar de estas diferencias en tres grandes fases de un plan estratégico clásico: el análisis, la formulación y la implementación-control, si bien en este artículo se va a profundizar especialmente en la primera de ellas.

#### 2.1. *Análisis estratégico*

Las diferencias que se pueden encontrar en esta fase son principalmente de tipo metodológico. Como se observa en el Cuadro 2, los tres ámbitos de estudio (empresa, SPL y sector) hacen que sea diferente la categorización de las fuerzas competitivas objeto del análisis externo y las variables contempladas en el análisis interno. No se aprecian diferencias significativas en lo que se refiere al macroentorno, o conjunto de variables de tipo político-legal, tecnológico, económico y socio-cultural que influyen de manera muy genérica en la actividad de las empresas y sobre las que éstas tienen poca o ninguna capacidad de influencia.

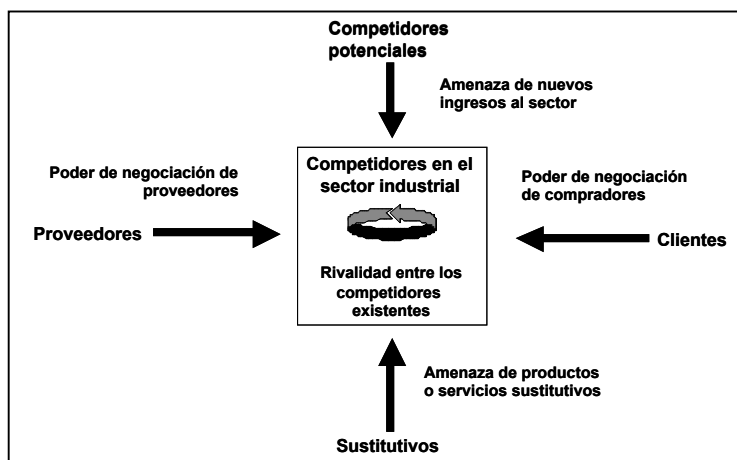
Siguiendo el esquema del análisis sectorial de Porter<sup>3</sup> (véase la Figura 3), existen cinco fuerzas competitivas que determinan la rentabilidad obtenida por la empre-

3. Porter (1990, p. 72) ofrece otro modelo para el análisis de la ventaja competitiva de una nación (el diamante de los determinantes de la ventaja competitiva nacional), que podría emplearse también para determinar los factores que influyen en el éxito de un SPL. No obstante, dados los objetivos de este artículo, en especial la comparación entre los diferentes enfoques que se pueden dar a las fuerzas competitivas clásicas según sea el objeto de estudio (empresa, SPL o sector), se acude al modelo clásico de las cinco fuerzas de Porter.



sa. Haciendo extensivo ese modelo a los otros dos ámbitos comparados, SPL y sector, vemos que el papel jugado por cada una de esas cinco fuerzas es distinto. No obstante, diversos estudios realizados sobre sistemas locales no capturan esos matices, lo que hace que se pierda del análisis algunos aspectos considerados relevantes –véase, por ejemplo, F. J. Fuentes y R. Veroz (2000). Así, se estudian las fuerzas competitivas que afectan al sector principal, dentro del análisis externo, pero no se estudian las mismas variables correspondientes al resto de actividades incluidas en el sistema. Por otro lado, en el análisis interno se tienen en cuenta las características de cada tipo de empresa en términos de fortalezas y debilidades, pero no se estudian las relaciones verticales en el sistema (es decir, las relaciones de cooperación-competencia entre proveedores o subcontratistas-fabricantes-distribuidores), o si se estudian no reciben la atención que merecen.

FIGURA 3  
**LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE UN SECTOR**



Fuente: Michael E. Porter (1980), p. 4

Cuando se investiga el poder negociador de los clientes, por ejemplo, tenemos que parte de los clientes de las empresas de un SPL son miembros del propio SPL (como sería el caso de una empresa fabricante con respecto a su subcontratista) por lo que no pueden ser analizados como integrantes del entorno o ámbito externo del SPL, sino en el contexto su análisis interno.

Consideración similar merecen los proveedores: sólo se incluyen en el análisis externo aquellos suministradores de *inputs* ajenos al SPL.

## CUADRO 2 PRINCIPALES DIFERENCIAS EN LAS FASE DE ANÁLISIS SEGÚN EL ÁMBITO DE ESTUDIO

ÁMBITO	EMPRESA	SPL	SECTOR
	Empresa individual	Conjunto de empresas que se articulan alrededor de una actividad económica principal en un territorio muy delimitado, incluyendo a proveedores, empresas auxiliares y canales de distribución.	Conjunto de empresas que se dedican a una actividad económica determinada, normalmente con una base territorial amplia, como un país, región, etc.
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	Macroentorno y microentorno clásicos	Macroentorno clásico, microentorno formado por unidades empresariales fuera del territorio de referencia	Macroentorno clásico, microentorno formado por unidades empresariales fuera del sector
Clientes	Clientes del sector, en concreto, los potenciales y actuales de la empresa	Clientes potenciales y actuales del núcleo de actividad del SPL que son ajenos al propio SPL (no están en el territorio)	Clientes actuales y potenciales del sector
Proveedores	Proveedores del sector, en concreto, los potenciales y actuales de la empresa	Proveedores potenciales y actuales del núcleo de actividad del SPL que son ajenos al propio SPL (no están en el territorio)	Proveedores actuales y potenciales del sector
Rivalidad	Rivalidad con otras empresas del mismo sector	Rivalidad del SPL con otros SPL de la misma actividad principal, y con otras empresas ajenas al SPL de la misma actividad principal	Rivalidad con empresas de la misma actividad pero con una base territorial totalmente diferente (por ejemplo, otro país o región)
Competidores potenciales	Instituciones de fuera del sector que pueden comenzar a producir en él, Empresas ya ubicadas en el sector que puedan comenzar a vender a los clientes actuales de la empresa	SPL emergentes. Instituciones de fuera del sector de actividad principal que puedan comenzar a producir en él. Empresas ya ubicadas en el sector de actividad principal que puedan comenzar a vender a los clientes actuales del SPL	Instituciones de fuera del sector de actividad principal que puedan comenzar a producir en él. Empresas ya ubicadas en el sector de actividad principal pero con otra base territorial que puedan comenzar a vender a los clientes actuales del sector
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	Análisis de la cadena de valor de la empresa, de sus recursos y capacidades.	Análisis del sistema de valor del SPL, análisis de recursos y capacidades en el exterior de la propia empresa, análisis de la situación interna de las empresas individuales, análisis del territorio	Análisis de la situación de la rivalidad en el sector, análisis de las empresas individuales
Rivalidad	No se contempla dentro del análisis interno	Se analizan las relaciones existentes entre empresas de la misma actividad, y las relaciones con proveedores y canales siempre dentro del SPL	Se analizan las relaciones entre empresas del mismo sector
Análisis de la cadena de valor de la empresa	Se realiza el análisis	Se realiza el análisis	Se realiza el análisis
Análisis del territorio	No se realiza normalmente	Se analiza la relación de las empresas del SPL con el territorio, su impacto sobre él y viceversa	No se realiza normalmente

Fuente: elaboración propia.

Esta matización tiene importancia, ya que el estudio de las relaciones de cooperación-competencia entre proveedor y cliente nos puede llevar a recomendaciones estratégicas distintas si esta relación es con unidades externas o internas del SPL. Por ello, en el análisis del poder negociador de los clientes sólo se incluyen aquellos que no pertenecen al sistema.

El análisis de la rivalidad también presenta sus particularidades, porque el enfoque que se sigue difiere ligeramente según el ámbito de estudio. Así, en el caso de un SPL, se analiza la rivalidad existente con otros SPL, o con empresas que se dedican a la misma actividad principal pero ajenas a ese sistema local.

Parecida es la situación con respecto a un sector, ya que los competidores serían asimismo empresas de la misma actividad ajenas a ese sector por su ubicación geográfica, o incluso industrias similares en otros territorios, como el sector del calzado español y el italiano, por ejemplo. Por tanto, se puede hablar de empresas competidoras de un SPL o de un sector, pero también se puede hablar de competencia entre SPL, e incluso entre sectores. Especialmente enriquecedor es el estudio de la rivalidad entre sistemas locales, como sería el caso del SPL del mueble de Valencia y el de Lucena, ya que las relaciones entre las empresas pueden ser muy complejas, dando forma a modelos de competencia interesantes. Así, podemos encontrar que algunos fabricantes de Lucena compran *inputs* a empresas valencianas (pinturas y barnices, por ejemplo) y algunos fabricantes valencianos subcontratan componentes de sus muebles a empresas cordobesas. Este cruce de relaciones hace que no se pueda hablar de una percepción común en todas las unidades del SPL sobre quiénes son sus competidores más importantes.

En concreto, este último aspecto hace referencia a la propia conciencia de formar parte de un SPL. La rivalidad existente entre diferentes unidades empresariales es, en parte, función de la percepción que éstas tienen sobre ese mismo fenómeno. En otras palabras, si una empresa tiene la percepción de que su competidor más importante es otro miembro del mismo SPL, y no se percibe la rivalidad con otros SPL de la misma especialidad como un importante elemento determinante de los resultados que se pueden obtener a largo plazo, es difícil que se aprovechen las economías internas del SPL, porque se complican las posibilidades de cooperación. En este sentido, puede haber excesiva rivalidad en el seno de un SPL porque haya una percepción de que la competencia se encuentra en el propio sistema local o en localidades próximas a él (es decir, cuanto más cerca, más importante es el competidor).

Por el contrario, si hay conciencia de pertenencia a un SPL, es más probable que se perciba que el éxito individual depende en cierta medida del éxito colectivo, esto es, se percibirá el potencial de las economías internas del SPL. Esta conciencia puede surgir espontáneamente en el SPL, pero esto no ocurre con frecuencia. Por ello, una de las formas en las que puede intervenir la Administración Pública para proteger la supervivencia de un SPL es a través del fomento de las actividades en cooperación.

La rivalidad en el seno del SPL o del sector se estudia en el contexto del análisis interno, en el sentido de su influencia sobre la dotación de recursos y capacidades individuales de la empresa o externos a ella pero internos al SPL (C. Camisón y F. J. Molina, 1998, p. 69). Se podría hablar de rivalidad horizontal y vertical, haciendo referencia esta última a las relaciones en el sistema de valor<sup>4</sup> dentro del SPL.

De especial interés son las relaciones de subcontratación, porque son una fuente potencial de economías internas al SPL, si se organizan de manera eficiente y se aprovechan las posibilidades de cooperación latentes. En el cuadro 3 aparece la evolución de estas relaciones de subcontratación en el sector del mueble. La subcontratación de capacidad se produce cuando el contratista no puede hacer frente a su demanda por tener saturada su capacidad de producción y encarga temporalmente a otra que realice parte de esa fabricación. Por otro lado, la subcontratación de especialización no responde a un pico de demanda, sino a una voluntad del contratista de especializarse en determinadas fases del proceso de fabricación (en el caso del mueble, suele ser el acabado), delegando en el subcontratista las demás fases, con la intención de reducir costes. Por último, la subcontratación de concepción implica que el subcontratista participa en la fase de diseño del producto subcontratado, aportando sugerencias gracias a su experiencia y conocimiento del proceso.

CUADRO 3

**FASES DEL PROCESO DE MODERNIZACIÓN DEL SECTOR DEL MUEBLE**

PERIODO FACTOR	ANTES DE 1978	1978-1985	1986-1993	A PARTIR DE 1994
Factor clave de competitividad	Producción	Precio	Calidad/precio	Imagen/calidad
Producto	Semi-artesanal	Masivo	Diferenciado	Sofisticado
Tecnología	Semi-industrial	Línea rígida	Control numérico aislado	Células flexibles
Sistema de producción	Subcontratación de capacidad	Subcontratación de capacidad	Subcontratación de especialización	Subcontratación de concepción
Proveedores	Materias primas brutas	Premecanizados	Semielaborados	Componentes (semielaborados + servicios)
Relación con subcontratista	Rivalidad	Rivalidad	Rivalidad atenuada	Cooperación

Fuente: AIDIMA (2000), y elaboración propia.

4. El sistema de valor está formado por las cadenas de valor de proveedores, fabricantes, distribuidores y clientes.

En los modelos de subcontratación de capacidad y de especialización prima una relación contratista-subcontratista basada en la rivalidad (más atenuada en el segundo caso): cada parte desconfía de la otra (no se comparten conocimientos), y percibe que debe negociar para conseguir un mayor margen a costa del otro (negociación *win-lose*). En algunos casos, el subcontratista se convierte en competidor del contratista, al comercializar directamente mueble en crudo. Esto se justifica, en parte, porque el contratista no asegura un volumen eficiente de producción al subcontratista, y éste se ve obligado a incrementar sus tiradas para abaratar costes, dada la presión que recibe en ese sentido. En la subcontratación de concepción, en cambio, existe una relación contratista-subcontratista en la que prima la cooperación, ambos comparten conocimientos e información estratégica, y comprenden que el éxito de cada uno depende del otro. También existe negociación sobre el margen, pero no es el principal elemento en juego, lo que favorece una negociación menos distributiva y más integradora (*win-win*). Al haber compartido más información, tal negociación se basa en datos objetivos, bajo un clima más cordial.

El último elemento diferencial importante en el análisis estratégico es el relativo al territorio. Ni en la planificación estratégica de una empresa individual ni de un sector se suele tener en cuenta este factor de una manera tan clara como para un SPL. El interés por el territorio no se basa sólo en la influencia de éste sobre la actividad empresarial, sino también en la influencia de ésta sobre la base territorial.

El primer vector de influencia, del territorio sobre la actividad empresarial, se concreta fundamentalmente en ser la base territorial reducida un ámbito adecuado para que se den o se potencien las economías externas del SPL. La transferencia de la innovación es más fácil cuando existe proximidad geográfica, por ejemplo. Además, la adecuada dotación de infraestructuras atrae a nuevas unidades empresariales, lo que puede reforzar los efectos positivos (y negativos) de la aglomeración de empresas. En cuanto al segundo vector de influencia, de la empresa sobre el territorio, comprende impactos directos (que van desde la mera ocupación del espacio físico hasta la contaminación del medio ambiente), e indirectos (presión sobre el mercado de vivienda para los trabajadores, problemas de tráfico, inmigración, etc.), incluyendo en estos últimos el efecto inducido económico y social del sistema productivo sobre el ámbito local, tanto en su vertiente positiva (creación de riqueza, reducción del desempleo...) como negativa (especulación, inflación...). El análisis de estos elementos permite diseñar actuaciones públicas que minimicen los impactos no deseados y regulen armoniosamente los sí deseados.

## 2.2. Formulación de estrategias

En primer lugar, es preciso aclarar que cuando se habla aquí de formulación estratégica no se hace referencia a las estrategias individuales de cada empresa,

que dan como resultado una *estrategia colectiva* realizada, más o menos visible para un observador externo. Más bien se está hablando de una formulación estratégica explícita para el SPL por parte de un tercero, encargado por la Administración, por alguna asociación específica del sistema, etc.

La metodología de formulación en el caso de un SPL no tendría por qué ser diferente a la de un plan estratégico empresarial o sectorial: establecimiento de unos objetivos y de unas vías de actuación para alcanzarlos. En el caso de la empresa, se recomienda que la formulación de estrategias se lleve a cabo con el máximo consenso de los agentes encargados de implantarlas. Buscando un paralelismo para el plan estratégico de un SPL o de un sector, la metodología de formulación requiere la participación de diferentes instituciones buscando el máximo consenso en relación con los posibles proyectos estratégicos formulados. Este consenso se puede conseguir mediante un procedimiento de planificación participativo, articulando un proceso en el que los agentes del sistema puedan intervenir directamente en la configuración de las orientaciones, líneas y proyectos estratégicos. También se puede utilizar la vertebración que pueda existir en el sistema (asociaciones sectoriales, por ejemplo), de manera que sean los representantes de las diversas instituciones los que intervengan en la formulación, etc. El procedimiento que se vaya seguir dependerá en gran medida de la forma en la que se haya impulsado el plan, y los objetivos que éste persiga. Así, si el plan ha surgido como iniciativa de la base del sistema, parece más lógico que se plasme en una formulación participativa. Si el impulsor ha sido la Administración, con el objeto de orientar su actuación con respecto al sistema, el grado de consenso necesario puede ser menor.

Como se ha dicho, la supervivencia de un SPL parte del aprovechamiento de las economías internas potenciales existentes. Estas economías surgen principalmente de la capacidad de las empresas para encontrar vías de cooperación, sin dejar por ello de competir.

Esas características de un SPL las resume excelentemente Joan Trullén (1992; pp. 38-40): “[...] En los distritos industriales [léase ‘sistemas productivos locales’] existirían economías externas a la empresa singular, pero internas respecto al conjunto de industrias localizadas... [Estas externalidades serían las siguientes:] En primer lugar, las empresas se especializarían de manera progresiva en una fase de la producción, lo que posibilitaría la consecución del equilibrio en condiciones de concurrencia, simultáneamente con la existencia de rendimientos crecientes. [...] Es preciso destacar las externalidades vinculadas a la formación y, en general, a la existencia de un mercado de trabajo local especializado y entrenado para absorber con rapidez los cambios tecnológicos y adaptarse a los rápidos cambios de demanda. [...] Adicionalmente, una de las características de los distritos industriales marshallianos estaría en su competitividad internacional, [ya que] la mejora en la productividad podría desencadenar incrementos en el grado de rivalidad entre las

empresas, si no va acompañada de una paralela ampliación de los mercados. [...] Otros campos de cooperación conciernen al desarrollo del conjunto de externalidades del distrito. Entre ellos podemos destacar los siguientes: el desarrollo de las infraestructuras urbanas y las de los transportes y comunicaciones; de la formación; de la investigación fundamental y aplicada relacionada con los procesos y los productos característicos del distrito; de los servicios reales a las empresas”.

Por tanto, se pueden sintetizar esas características deseables de un SPL en las siguientes:

1. Especialización productiva en una fase del proceso.
2. Formación adecuada de los trabajadores.
3. Búsqueda de mercados internacionales.
4. Desarrollo adecuado de las infraestructuras.
5. Cooperación para la formación e investigación.

La formulación de estrategias debe perseguir, por tanto, el desarrollo adecuado de estas características, de manera que el sistema se articule convenientemente y se mejore su competitividad global.

### *2.3. Mecanismos de implementación y control*

Por último, conviene hacer notar la dificultad de desarrollar la planificación estratégica cuando se trata de trabajar con tejidos de empresas, a diferencia de lo que ocurre con empresas individuales, que son organizaciones con una dirección claramente definida. En este sentido, hay profundas similitudes con el plan estratégico de un sector, cuando ambos están impulsados por la Administración Pública. En resumidas cuentas, la idea fundamental es que en los mecanismos de implementación y control estén representadas las instituciones que han participado en la formulación. Además, es importante establecer un sistema de indicadores que sea sencillo y comprensible a la vez que permita orientar las decisiones privadas y públicas hacia la consecución de los objetivos propuestos.

El establecimiento de este tipo de mecanismos es más sencillo en la empresa, porque los responsables suelen ser individuos u órganos internos a la propia empresa. Además, la obtención de datos que alimenten el sistema de indicadores es más fácil, sobre todo si se cuenta con un cuadro de mando apropiado. En lo referente al sector, los mecanismos de implementación y control se enfrentan a dos dificultades: la necesidad de crear un órgano encargado del proceso y dotarlo presupuestariamente, y la dificultad de la captura de información, aunque si existe una vertebración a través de una asociación representativa, estos problemas pueden tener una solución factible. Por último, el ámbito más complejo es el del SPL, ya que además de la problemática común con el nivel de sector, se añade la correspondiente a trabajar con varios sectores, lo que puede exigir el diseño de indicadores de éxito

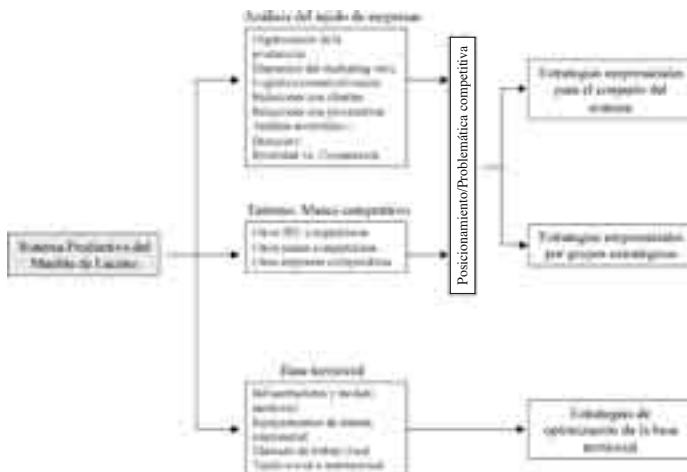
más refinados, que capturen apropiadamente la evolución de las economías internas, además de todas las demás variables estratégicamente claves.

4. EL CASO DEL SISTEMA PRODUCTIVO LOCAL DE LUCENA

El SPL de Lucena estaba en 2000 formado por unas 700 empresas (sociedades y empresarios individuales), de las que unas 370 corresponden a sociedades fabricantes de muebles (incluidos subcontratistas), y el resto son empresarios individuales, empresas que realizan actividades de acabado, barnizado, tapizado, dorado, etc. y proveedores de *inputs*, como mayoristas de madera, de pinturas y barnices, de maquinaria, etc. Estas empresas se encuentran ubicadas en Lucena y en otras localidades adyacentes (Montilla, La Rambla, Cabra, etc.), dando lugar a un SPL especializado en la fabricación de mueble de madera para el hogar, siendo anecdótica la presencia de otros tipos<sup>5</sup>.

En la Figura 4 aparece el planteamiento general del proceso de planificación estratégica que se diseñó para el SPL del mueble de Lucena.

FIGURA 4  
**PLANTEAMIENTO GENERAL DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DEL SPL DEL MUEBLE DE LUCENA**



Fuente: IFA y elaboración propia

5. Para más información sobre este SPL, se puede consultar L. Fernández, N. Díaz (2001).



En el Cuadro 4 se plasman las características del sistema productivo de Lucena en comparación con otros sistemas productivos andaluces. Hay que tener en cuenta que este Cuadro recoge la situación del municipio de Lucena, no teniendo en cuenta al resto de municipios de la zona que nosotros hemos incluido en el estudio, y que los datos de Lucena se refieren no sólo al mueble, sino también al frío industrial y a productos metálicos, otras actividades importantes en la localidad.

El análisis estratégico que se llevó a cabo indica que el SPL de Lucena presenta como principales fortalezas el hecho de que las empresas fabricantes tienen un tamaño superior a la media nacional; que existe un fuerte carácter emprendedor y un alto dinamismo empresarial que garantizan la existencia del germen necesario para el desarrollo de un tejido industrial amplio y sólido, y un claro liderazgo en costes a nivel nacional. No obstante, también hay debilidades que convendría subsanar, como una excesiva orientación al mercado local, con escasa internacionalización; una excesiva rivalidad horizontal y vertical; ausencia de inversión en diseño propio y un enfoque empresarial orientado casi exclusivamente a la producción y al liderazgo en costes, con reducida diferenciación del producto. Las oportunidades que podría aprovechar el SPL son básicamente las provenientes de mercados internacionales no saturados, en los que el mueble de Lucena, convenientemente posicionado, podría tener una buena aceptación. Sin embargo, para ello es preciso hacer frente a las amenazas del entorno, como son las escasas barreras de entrada existentes, sobre todo para productores de otros países con menores costes laborales; la irrupción en el mercado de grandes superficies distribuidoras con gran poder negociador, y el incremento de las exigencias de calidad del cliente, que cada vez centra menos su decisión en un precio bajo.

Como se ha dicho, una de las debilidades del sistema es la excesiva rivalidad. En este sentido, el 51,2% de las empresas fabricantes de muebles de Lucena considera que su mayor competidor es otra empresa del mismo SPL. Por otro lado, como se ve en el cuadro 5, tomando como indicador de la cooperación horizontal entre empresas fabricantes de muebles el hecho de que se compren conjuntamente las materias primas, se observa que la inmensa mayoría de las empresas del SPL del mueble de Lucena realizan individualmente sus compras. Tomando como indicador de la cooperación vertical contratista-subcontratista el porcentaje de empresas fabricantes que mantienen contratos en exclusiva con subcontratistas sobre el total de empresas que subcontratan parte de su producción o su totalidad, también se ve que la cooperación es escasa. No obstante, el 92% de los asistentes a la mesa de debate sobre comercialización y mercado exterior consideró como positivo o muy positivo un incremento de la cooperación en materia de comercialización, lo que indica que los propios miembros del SPL detectan la conveniencia de reducir la rivalidad encontrando vías de colaboración.

**CUADRO 4**  
**CARACTERIZACIÓN DE LOS SISTEMAS PRODUCTIVOS LOCALES DE ANDALUCÍA**

	Útrique	Valverde del Camino	Estépa	Lucena	Marchena Real	El Ejido	Lepe
Población Municipal (1998)	17.960	12.510	11.654	35.594	8.970	50.170	18.565
Orígenes de la Industrialización	Fase inicial 1ª Rev. Industrial	Fase inicial 1ª Rev. Industrial	Fase inicial 1ª Rev. Industrial	Fase fordista 2ª Rev. Industrial	Fase fordista 2ª Rev. Industrial	Fase postfordista 3ª Rev. Industrial	Fase postfordista 3ª Rev. Industrial
% Población Ocupada Industrial (1991)	59,40%	30,56%	17,51%	29,10%	37,06%	3,70%	4,81%
Empleo Industrial (1996)	3.678	1.088	2.223	3.460	966	924	367
% Empleo en el Sector de Especialización Industrial (1996)	Marroquinería 91,6%	Calzado 57,1% Muebles 16,1%	Alimentación 87,8% Maquinaria 2,0%	Muebles 53,1% Frio industrial 18,2% Product. Metálicos 13,6%	Muebles 47,8%	Agroalimentario 61,5%	Agroalimentario 27,2%
Tamaño Empresas del Sector de Especialización Industrial (1996)	12,9	Calzado 8 Muebles 10,3	Alimentación 11,5 Maquinaria 3,5	Muebles 6 Frio ind. 13 Prod. metal. 4,5	4,2	21,8	2,9
Interrelaciones Sectoriales	Papel y artes gráficas; Productos metálicos; Maquinaria; Talleres mecánicos; Talleres mecánicos	Productos metálicos; Maquinaria; Talleres mecánicos; Papel y artes gráficas	Maquinaria industrial; Talleres mecánicos; Papel y artes gráficas; Madera	P. metal. Papel y artes gráficas; Talleres mecánicos	Minerales no metálicos; Productos químicos; Productos metálicos	Química; Maquin. agríc.; Frio indust.; Madera; Papel y a. gráficas...	Química; fertilizantes; madera; maquinaria agrícola
Procedencia Insumos	Cataluña, Valencia, Francia	Cataluña, Valencia, Valverde del Camino, Argentina (calzado); Países nórdicos; Alemania; Polonia; Rumanía y África (madera)	España (Mantecado); Provincia (Maquinaria)	País Vasco; Galicia; Cantabria; Rusia y Suecia	España (Galicia; principalmente); Mancha Real y Portugal	La comarca	Lepe y Andalucía
Tendencias en las Ventas	Estandamiento / Regresión	Estandamiento	Aumento (Maquinaria); Estandamiento (Mantecado)	Aumento	Aumento	Aumento	Aumento
Mercados Predominantes	España, U.E., U.S.A., Asia, Japón	Andalucía, España, U.E., Japón, U.S.A. (calzado)	España	Andalucía, España, U.E. (madera) U.E. (frio industrial)	Andalucía, España, Rusia, Israel, Emiratos Árabes Unidos, Marruecos, Argentina, Portugal	U.E., España, U.S.A., Canadá, Rusia	España; Francia; Alemania e Italia
Relaciones interempresariales	Subcontratación	Subcontratación (calzado)	Comercialización	Subcontratación (mueble)	Subcontratación	Comercialización	Comercialización

Fuente: I. Caravaca, coor. (2002), p. 275.

CUADRO 5  
**INDICADORES DE COOPERACIÓN HORIZONTAL Y VERTICAL EN EL SPL  
 DEL MUEBLE DE LUCENA**

	Sí	No
Compran conjuntamente	1,6%	98,4%
Subcontratan en exclusiva	11,2%	88,8%

Fuente: elaboración propia.

En la mesa de debate sobre subcontratación que tuvo lugar durante la elaboración del plan estratégico del SPL del mueble de Lucena, el 69,2% de los asistentes opinaba<sup>6</sup> que el fabricante debería trabajar con varios subcontratistas, y sólo un 15,4% veía conveniente trabajar con un solo subcontratista en exclusiva. Además, el 84% de los asistentes también veía necesario que el subcontratista trabajara con varios contratistas, es decir, no se creía que la relación entre ambos tipos de empresa tuviera que ser en exclusiva. Esto es así porque la decisión de subcontratación se basa principalmente en el coste. Si a esto le unimos que un 40% de los asistentes creía que el subcontratista estaba comercializando el producto por su cuenta, con un diseño en el que escasamente había participado, se confirma que las relaciones contratista-subcontratista se caracterizan más por la rivalidad que por la cooperación, lo que provoca que la rivalidad sea intensa tanto a nivel horizontal como vertical, sobre todo porque la relación subcontratista y contratista se basa en el coste de los productos subcontratados, y el contratista busca quien le venda el producto a un menor precio, no estableciendo relaciones de compromiso y exclusividad entre ambas partes.

Con respecto al modelo de subcontratación, en el SPL de Lucena aparecen los tres, aunque predominan los dos primeros (de capacidad, es decir, para hacer frente a una demanda que no se puede atender con medios propios), y de especialización (el contratista se especializa en las últimas fases del proceso, y subcontrata las anteriores), hallándose pocos casos del tercero (subcontratación de concepción, en la que contratista y subcontratista colaboran en el diseño del producto, fruto de unas relaciones más de cooperación que de competencia). De los participantes en la mesa de debate sobre subcontratación, sólo el 15% opinaba que contratista y subcontratista colaboran en la concepción y el diseño del producto, siendo mayoría (un 54%) los que entienden que esa tarea la realiza solo el contratista.

6. Al final de cada mesa se pasó un cuestionario entre los asistentes, cuyas respuestas fueron convenientemente tabuladas y analizadas, y las conclusiones se incorporaron al documento de diagnóstico general del plan.

En lo que se refiere al proceso de formulación, a través de la última mesa de debate y de las reuniones mantenidas con diversos expertos y representantes de UNEMAC (Unión de Empresarios del Mueble de Córdoba), se llegó a establecer el principal objetivo para todo el plan estratégico, reducir la vulnerabilidad del sistema productivo para situarlo en una posición de excelencia en los mercados. Bajo este enunciado se encerraba la necesidad de alejar a las empresas de una estrategia competitiva basada casi exclusivamente en el coste, y llevarlas paulatinamente hacia una búsqueda de la diferenciación, una organización más flexible y especializada (M. T. Costa, 1992, p. 25). Este gran objetivo se subdividió a su vez en cuatro subobjetivos que coinciden con las orientaciones estratégicas del plan:

1. Racionalización del Sistema Productivo: se detectó que existen problemas relativos al territorio y a las relaciones entre fabricantes y subcontratistas. Un objetivo primordial del Plan Estratégico era conseguir que las relaciones entre las distintas unidades empresariales, por un lado, y entre éstas y el territorio en el que se ubican, por otro, favorecieran la consecución de mejores resultados globales en el sistema.
2. Desarrollo de la Excelencia Empresarial: era preciso mejorar la gestión de las empresas, incidiendo en la formación y una mejor organización de los recursos humanos. Sólo así las unidades del sistema podrían salir con éxito a los mercados y conseguir mejores desempeños.
3. Potenciación de la Estrategia Comercial: una de las mayores carencias del sistema productivo era que los empresarios tenían un concepto de empresa centrada en la producción, no en el mercado. Había, por tanto, que impulsar la estrategia comercial de estas unidades empresariales.
4. Optimización de los Procesos Productivos: aunque se potenciara la estrategia comercial, no se podía olvidar que todavía era necesario mejorar el sistema de producción de muchas empresas, instalando procedimientos de calidad, potenciando la innovación, etc.

Estas cuatro orientaciones se articularon a su vez en dieciocho líneas y treinta y tres proyectos globales, que debían plasmarse en más de 620 ejecuciones concretas para poder alcanzar los objetivos propuestos (estos datos se refieren tanto a empresas del área de Lucena como del eje norte de la carretera nacional IV). Las líneas estratégicas emanan de las orientaciones, y serían las grandes vías de actuación que se deberían seguir para lograr esos objetivos. Por último, los proyectos son actuaciones que deben emprender las empresas, individualmente o en agrupación, para alcanzar las metas propuestas.

En la formulación estratégica para el SPL del Mueble de Lucena se ha tenido en cuenta, principalmente, la necesidad de reducir la rivalidad, y de incrementar las características propias de un SPL frente a una mera agrupación de empresas. Es decir, se ha pretendido dotar a este conjunto de empresas de las características

que lo convertirán en un SPL que aproveche las economías internas al máximo, lo que se plasma tanto en las orientaciones como en las líneas y proyectos. Así, por ejemplo, la orientación consistente en la potenciación de la estrategia comercial tiene como última finalidad la búsqueda de nuevos mercados para el sistema; existe una línea relativa a la especialización de las unidades productivas, y uno de los proyectos estrella, la creación de un centro tecnológico de la madera en Lucena, debe convertirse en un referente para la formación e investigación que permita la transferencia de innovaciones a todo el sistema.

Además, esta formulación tuvo en cuenta tres niveles: estrategias para el conjunto de las empresas del SPL, estrategias específicas para los grupos estratégicos detectados, y estrategias que intentan optimizar la base territorial (véase la Figura 4).

---

## 5. CONCLUSIONES

---

Como se ha venido exponiendo en el artículo, la realización de un plan estratégico para un SPL presenta ciertas características que lo diferencian del mismo proceso para una empresa o un sector. Las diferencias provienen básicamente de dos causas: la primera es la estrecha relación del SPL con el territorio, lo que requiere diagnosticar el estado de esa relación, y formular estrategias para optimizarla. La segunda, es la necesidad de cooperar para aprovechar las economías externas a la empresa e internas al sistema. Esta segunda causa también lleva a la conveniencia de diagnosticar el estado de rivalidad horizontal (entre empresas de la misma actividad) y vertical (entre proveedor-fabricante-canal), y de formular estrategias que permitan fomentar la cooperación en las áreas estratégicas del sistema.

La actuación de la Administraciones Públicas es fundamental para garantizar la supervivencia de los SPL, sobre todo cuando estos no son capaces de aprovechar adecuadamente las economías latentes, o cuando generan deseconomías externas, fundamentalmente en lo que respecta al territorio. En el caso del SPL del Mueble de Lucena, el Instituto de Fomento de Andalucía se planteó la necesidad de incidir activamente en él a través de la realización de un plan estratégico que mejorara la situación actual, supeditando sus ayudas a la coherencia del proyecto empresarial que se le presentara con las orientaciones establecidas en el plan.

El plan estratégico resultante ya está dando su fruto: los empresarios de Lucena se agruparon para exponer conjuntamente en la Feria del Mueble de Madrid de 2002 y 2003, se están realizando expediciones internacionales conjuntas y se ha comenzado la construcción del futuro Centro Tecnológico de la Madera de Andalucía. Por tanto, las perspectivas para el SPL son mejores que antes de la elaboración del plan estratégico.

## BIBLIOGRAFÍA

- AIDIMA (2000): *Guía práctica de subcontratación en la industria del mueble y afines*. Documento de trabajo, Valencia, AIDIMA.
- ALONSO, J.L. y MÉNDEZ, R. (coords.) (2000): *Innovación, pequeña empresa y desarrollo local en España*, Madrid, Cívitas.
- ASHEIM, B. T. (1995): "Industrial districts as 'learning regions': a condition for prosperity?, *STEP report R-03*, Oslo.
- BECATTINI, G. (1979): "Dal settore industriale al distretto industriale. Alcune considerazioni sull'unità di indagine dell'economia industriale", *Rivista di Economia e Politica industriale*, nº 1, pp. 1-8.
- BECATTINI, G. (2002): "Del distrito industrial marshalliano a la «teoría del distrito» contemporánea. Una breve reconstrucción crítica", *Investigaciones Regionales*, nº 1, pp. 9-32.
- BELLANDI, M. y RUSSO, M. (eds.) (1994): *Distretti industriali e cambiamento economico locale*, Torino, Rosenberg & Sellier.
- CAMISÓN, C. y MOLINA, F.J. (1998): "Distritos industriales y recursos compartidos: un enfoque integrador", *Revista de Economía y Empresa*, nº 32, pp. 65-82.
- CARAVACA, I. (1998): "Nuevos espacios emergentes", *Revista de Estudios Regionales*, nº 50, pp. 39-80.
- CARAVACA, I. (1999): "Efectos de la globalización en el sistema urbano andaluz", *Revista de Estudios Regionales*, nº 54, pp. 291-307.
- CARAVACA, I. et al. (2000): "Sistemas productivos locales y medios innovadores en Andalucía", en ALONSO, J.L. y MÉNDEZ, R. (coords.) (2000), pp. 63-80.
- CARAVACA, I., GONZÁLEZ, G., MÉNDEZ, R. y SILVA, R. (2002): *Innovación y territorio. Análisis comparado de sistemas productivos locales en Andalucía*, Sevilla, Junta de Andalucía.
- CARBONERO, M., FERNÁNDEZ, L., FUENTES, F.J. y LARA, F.J. (2002): *Estudio Socioeconómico de Lucena*, Documento mecanografiado, Córdoba.
- GEMER, (1999), *Estudio del sector madera-mueble en Andalucía*, Sevilla, CEMER.
- COSTA, M.T. (1992): "Cambios en la Organización Industrial: Cooperación local y competitividad internacional. Panorama General", *Economía Industrial*, nº 286, pp. 19-36.
- DEI OTTATI, G. (1996): "El distrito industrial y el equilibrio entre cooperación y competencia", *ICE*, nº 754, pp. 85-95.
- ESPÍNOLA, J.R. (1999): "Entramado empresarial y territorio: polos, distritos y desarrollo integrado", *ICADE*, nº 48, pp. 131-148.
- FEOEIM (2000): *Furniture. Amueblando el futuro. Historia de un proyecto de cambio en el sector del mueble*, Madrid, FEOEIM.

- FERNÁNDEZ, L., ARIZA, J.A., y MARTÍN, J.M. (2002): "Actuaciones públicas en sistemas productivos locales: el caso del mueble de Córdoba", *ICADE*, nº 57, pp. 295-314.
- FERNÁNDEZ, L. y DÍAZ, N. (dir.) (2001): *Plan estratégico del sistema productivo del mueble de Córdoba y afines*, Córdoba, Instituto de Fomento de Andalucía.
- FUENTES, F. J. y VEROZ, R. (2000): *Plan estratégico de la Denominación de Origen Montilla-Moriles*, Córdoba, Edición conjunta de Diputación de Córdoba y Universidad de Córdoba.
- GAROFOLI, G. (1994): *Sistemi produttivi locali: struttura e trasformazione*, Milano, Angeli.
- INSTITUTO DE FOMENTO DE ANDALUCÍA (1991): *Estudio sobre el sector de la madera, corcho y muebles de madera en la provincia de Córdoba*, Córdoba, Documento de Trabajo.
- MOLINA, J. (1997): *Sistemas productivos descentralizados: factor, territorio y estrategias empresariales*. Tesis Doctoral Universitat Jaume I. Castellón.
- NAVARRO, J. y MARCH, I. (1996): *Modelos de cooperación estratégica en el sector de mueble y afines*, Valencia, AIDIMA.
- PORTER, M.E. (1980): *Competitive Strategy*, The Free Press.
- PORTER, M.E. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*, London, The Mac-Millan Press Ltd.
- PORTER, M.E. (1998): "Clusters and the New Economics of Competition", *Harvard Business Review*, Nov.-Dec., pp. 77-90.
- PROVASI, G. (ed.) (2002): *Le istituzioni dello sviluppo. I distretti industriali tra storia, sociologia ed economia*, Roma, Donzelli.
- PYKE F., BECATTINI G. y SENGENBERGER W. (eds.) (1990): *Industrial districts and inter-firm cooperation in Italy*, Geneva, International Institute for Labour Studies.
- PYKE, F. y SENGENBERGER, W. (Comps.) (1994): *Los distritos industriales y las pequeñas empresas*. Colección Economía y Sociología del Trabajo. Vol. III., Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- TRULLÉN, J. (1990): "Caracterización de los distritos industriales. El distrito marshalliano en el debate actual sobre desarrollo regional y localización industrial", *Economía Industrial*, nº 273, pp. 151-163.
- TRULLÉN, J. (1992): "Eficacia productiva y cooperación entre empresas locales. La aproximación desde la teoría marshalliana del distrito industrial", *Economía Industrial*, nº 286, pp. 37-41.
- VILA, M., FERRO, C. y RODRÍGUEZ, M. (2000): "Agrupamientos sectoriales territoriales (A.S.T.): reflexiones acerca de los recursos compartidos", *Revista de Economía y Empresa*, nº 40, pp. 87-101.