



**Instituto de  
Economía  
Internacional**

DT 2009-12  
Documento de Trabajo / Working Paper

La actividad industrial en la provincia de Alicante  
Sevilla Jiménez, M.; Golf Laville, E.; Domínguez Cascant, R.



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

El IEI es un instituto interuniversitario de investigación de las universidades de Alicante, Jaume I y Valencia. Esta serie es editada en la Universidad de Alicante y sus documentos pueden ser descargados gratuitamente en la página web del Instituto.

The IEI is a inter-university institute of research created by the Spanish universities of Alicante, Jaume I and Valencia. This series of documents is edited at the University of Alicante. Papers can be downloaded free of charge at Institute's website.

Instituto Interuniversitario de Economía Internacional  
Universidad de Alicante / University of Alicante  
Campus de San Vicente del Raspeig – E 03690 Alicante  
Tel +34 965903782 / +34 965903582 - Fax +34 965903816  
<http://iei.ua.es>

**DT 2009-12**  
**Documentos de trabajo IEI**

Sevilla Jiménez, M.; Golf Laville, E.; Domínguez Cascant, R. (2009): “La actividad industrial en la provincia de Alicante”, Universidad de Alicante, Documento de trabajo del Instituto Interuniversitario de Economía Internacional (IEI), DT 2009-12, <http://iei.ua.es>.

ISSN 1989-6867

## **MONOGRAFÍA 12**

### **LA ACTIVIDAD INDUSTRIAL EN LA PROVINCIA DE ALICANTE**

Sevilla Jiménez M, Golf Laville E, Domínguez Cascant R

1. Caracterización de la industria alicantina .....	4
2. Análisis de la situación actual de la industria alicantina en el contexto nacional y regional.....	15
3. Dinámica de ajuste industrial en la provincia de Alicante .....	27
4. Infraestructuras y política de apoyo institucional .....	31
5. Análisis DAFO .....	38
Conclusiones .....	68
BIBLIOGRAFÍA.....	71

Este documento de trabajo forma parte de un conjunto de treinta monografías, fruto del convenio de colaboración entre las Cámaras de Comercio de Alicante, Alcoy y Orihuela y el Instituto de Economía Internacional de la Universidad de Alicante para la elaboración del Plan Alicante Horizonte 2020, con el objetivo de formular objetivos y propuestas de futuro para la provincia de Alicante.

# 1. Caracterización de la industria alicantina

## 1.1 Aspectos metodológicos

Uno de los principales problemas existentes en España cuando se pretende analizar la situación de la industria a nivel provincial, se deriva de la práctica inexistencia de fuentes estadísticas oficiales (nacionales o regionales) que exploren este tipo de datos. De hecho, en la actualidad salvo los datos del Directorio Central de Empresas de INE (número de locales por sectores de actividad) y los de Comercio Exterior de la Dirección General de Comercio Exterior, no existen fuentes estadísticas referidas a este ámbito espacial.

Dada la relevancia de esta cuestión de cara a la formulación de un plan estratégico adaptado a las características diferenciales de la industria de la provincia de Alicante, se ha procedido a realizar una explotación de la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos). Ésta es una base de datos en CD-Rom, generalmente accesible desde Internet, que recoge información financiera de 1.080.000 empresas españolas y 320.000 portuguesas, cuya facturación resulte superior a 600.000 € o tengan más de 10 empleados, y que presentan sus cuentas anuales en el Registro Mercantil.

La explotación de SABI permite:

- búsquedas de empresas o grupos de empresas según diversos criterios: nombre, código CIF, localización, actividad, empleados, datos financieros, vinculaciones financieras, etc.,
- mostrar e imprimir informes en cualquier tipo de formato, estándar o personalizado.
- análisis detallados, estadísticos y/o comparativos, de empresas o grupos de empresas en función de variables y períodos definidos por el usuario;
- exportar datos hacia otros softwares más populares (dBase, Symphony, Lotus, EXCEL), así como formatos ASCII y DIF, etc.

La utilización de SABI ofrece importantes ventajas, pues, a diferencia de otras fuentes de datos secundarias disponibles, como la Encuesta Industrial de Productos y Empresas (INE), proporciona la información desagregada a nivel territorial y sectorial. Este hecho, unido a los abundantes datos individualizados disponibles que abarca desde las ventas, los resultados de explotación, la rentabilidad (económico y financiera), los balances de activo y pasivo, diversos ratios de rendimiento y hasta la actividad internacional de la empresa; permite realizar cruces que relacionan todas esas variables con las características organizacionales, estrategia internacional y performance de las empresas.

De hecho, SABI ya ha sido ampliamente utilizada en otros trabajos como base de datos. Referido al ámbito territorial de la empresa española, se ha usado para analizar la distribución territorial de la actividad textil en la Comunidad Valenciana y su evolución en términos espaciales por Golf, et al. (2005), para analizar la producción, el empleo y la eficiencia productiva por Roca y Sala (2005); para estudiar los comportamientos estratégicos interorganizacionales por Sarabia (2003); para categorizar los factores que caracterizan al emprendedor por De Jorge et al. (2003); para el análisis económico-financiero del sector de la automoción por Rodríguez (2002) y para estudiar la evolución y comportamiento financiero de las PYME, por García et al. (2002). En otros ámbitos territoriales más reducidos, también se ha utilizado SABI, por ejemplo, para investigar la relación existente entre las ventas y los gastos de personal en las empresas de la provincia de La Coruña (Sánchez y Sánchez, 2003) o para caracterizar la empresa familiar de Castilla-León (Fuente, et al. 2003).

Obviamente, la población objeto de estudio la configuran las empresas industriales ubicadas en la provincia de Alicante (códigos CNAE 15 a 36), si bien también se extrajeron datos referidos a la Comunidad Valenciana y España, al objeto de establecer comparaciones. El último periodo del que se disponían de datos de SABI era el año 2006. Según la extracción efectuada a principios de junio de 2008, sobre las 134.037 empresas industriales existentes en España. De éstas, se eliminaron aquéllas que no disponían datos para este último año y las que presentaban celdas vacías, resultando un total de 100.826 empresas industriales

que representaban casi un 15%, del total de empresas españolas con datos en el ejercicio 2006.

En términos regionales, por su parte, se disponía de datos para 2006, de 86.193 empresas, de las cuales 21,961 recaían en los códigos de actividad indicados anteriormente (casi el 25%). Por su parte en la provincia de Alicante, existían 33.766 empresas con datos en 2006, de las que 6.761 poseían carácter industrial (20%)<sup>1</sup>.

Por último, indicar que para poder establecer comparaciones ínter temporales, se realizó una depuración de la base de datos mediante la eliminación de aquellas empresas que no disponían de datos para todos los años de estudio (2000 a 2006). De este modo, las muestras de empresas sobre las que luego, se procedió a realizar una agregación de datos en términos provinciales, resultaban completamente homogéneas.

## **1.2 Importancia en el contexto nacional, regional y provincial**

La actividad industrial en la provincia de Alicante aportaba en 2006, un 21,75% de los ingresos de explotación del conjunto de empresas alicantinas y algo más del 25% del empleo. Sin embargo, su contribución al conjunto de la economía provincial ha ido descendiendo a lo largo de los últimos seis años, ya que en 2000 su peso relativo suponía un 28,6 % y de un 35,4 %, de los ingresos de explotación y número de ocupados provinciales, respectivamente.

La explicación a este proceso radica tanto en el fuerte tirón experimentado por la actividad de la construcción, que ha aumentado su peso relativo en la economía alicantina en los últimos años, como en la recesión experimentada por muchos de los sectores manufactureros alicantinos, a causa del progresivo deterioro sobre su competitividad interna y externa generado por la creciente liberalización de la

---

<sup>1</sup> Cabe indicar que este volumen de datos resultaba claramente superior a los poco más de 300 datos que se podían obtener en la explotación a medida sobre la Encuesta Industrial de Productos y de Empresas solicitada al INE.

economía mundial, tras la incorporación de países como China a la Organización Mundial de Comercio. A este último aspecto hay que sumar la pérdida de competitividad constante en los mercados basados en el dólar, debido a la apreciación del tipo de cambio del euro, durante los últimos cinco años.

**Tabla 1: Distribución de la actividad industrial según ingresos de explotación, 2006**

	<b>España</b>	<b>C. Val.</b>	<b>Alicante</b>	<b>% Alic/Esp</b>	<b>% Alic/C.V.</b>
15,16-Alimentación, bebidas y tabaco	15,35	12,16	11,33	1,37	18,34
17,18-Textil y Confección	2,69	5,24	12,16	8,36	45,69
19-Calzado, curtido y art.en cuero	0,78	4,05	18,22	43,12	88,57
20-Madera	2,17	3,77	4,23	3,60	22,06
21-Papel y Cartón	1,96	2,64	4,93	4,66	36,76
22-Artes gráficas y edición	19,73	22,03	5,87	0,55	5,24
24-Química	8,45	5,92	3,07	0,67	10,20
25-Caucho y Plástico	4,04	5,15	9,65	4,42	36,86
261 a 268-Productos minerales no metálicos	8,40	15,68	9,89	2,18	12,42
27-Siderometalurgia	5,04	1,99	1,78	0,65	17,58
28-Productos metálicos	8,89	8,10	8,29	1,73	20,15
29-Maquinaria y equipo mecánico	4,21	2,90	2,22	0,98	15,09
30,33-Equipo inform. e instrum. de precisión	0,81	0,61	0,12	0,27	3,88
31,32-Material eléctrico y electrónico	3,44	1,59	0,77	0,42	9,56
34-Automóviles y sus componentes	9,74	2,33	0,60	0,11	5,08
35-Otro material de transporte	2,14	0,81	0,79	0,68	19,23
361-Muebles	1,60	3,83	2,58	2,98	13,26
365-Juegos y Juguetes	0,10	0,60	2,76	51,19	91,28
362,363,364,366,37-Manufacturas diversas	0,45	0,61	0,75	3,07	24,25
	100,00	100,00	100,00	1,85	19,69

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de SABI

De hecho, como se puede apreciar en la tabla 1, las actividades industriales con mayor presencia relativa en la provincia en términos de ingresos de explotación, en 2006, eran principalmente aquellas que como el calzado (18,22%), el textil-confección (12,16%), las manufacturas de plástico (9,65%), etc., más se han visto afectadas por un intenso proceso de pérdida de competitividad, tanto en el contexto nacional, como internacional. La elevada concentración provincial de estos sectores, junto a otros como el del juguete, como reflejan las dos últimas columnas de la tabla, resultaba muy sustancial, tanto en términos regionales, como nacionales.

La elevada intensidad de la mano de obra en estas actividades comporta que su peso relativo sobre el número de trabajadores de la industria provincial aumente considerablemente, como se aprecia en la tabla 2. En este caso además, la industria

alicantina incrementaba su peso relativo tanto sobre el conjunto de la industria nacional (3,25% frente a 1,85%, en términos de ingresos), como valenciana (29,5% frente a 19,7%, en términos de ingresos). Merecen una atención especial actividades como el calzado que en 2006, concentraba el 44,6 % y 90,3 %, de los trabajadores ocupados a nivel nacional y regional, respectivamente, el del juguete con un 54,5% y 88,85% y el textil-confección, con algo más del 7% y del 43%. Del mismo modo, también resulta destacable la participación de productos metálicos sobre el conjunto de la Comunidad Valenciana, tanto en términos de ingresos de explotación (20%), como de número de trabajadores sectoriales (90%).

**Tabla 2: Distribución de la actividad industrial según número de trabajadores, 2006**

	<b>España</b>	<b>C. Val.</b>	<b>Alicante</b>	<b>% Alic/Esp</b>	<b>% Alic/C.V.</b>
15,16-Alimentación, bebidas y tabaco	16,26	11,80	10,55	2,11	26,36
17,18-Textil y Confección	5,79	9,55	13,96	7,84	43,10
19-Calzado, curtido y art.en cuero	1,79	8,01	24,53	44,61	90,31
20-Madera	4,13	6,84	5,51	4,33	23,75
21-Papel y Cartón	2,13	3,13	4,15	6,34	39,11
22-Artes gráficas y edición	6,46	3,87	3,51	1,77	26,77
24-Química	6,12	5,07	2,94	1,56	17,14
25-Caucho y Plástico	5,56	7,70	10,50	6,14	40,22
261 a 268-Productos minerales no metálicos	9,84	19,66	8,52	2,82	12,79
27-Siderometalurgia	2,94	1,48	1,24	1,37	24,60
28-Productos metálicos	13,41	0,78	2,35	0,57	88,85
29-Maquinaria y equipo mecánico	6,22	5,22	2,98	1,56	16,85
30,33-Equipo inform. e instrum. de precisión	1,03	0,92	0,18	0,56	5,64
31,32-Material eléctrico y electrónico	4,06	2,57	1,04	0,83	11,87
34-Automóviles y sus componentes	6,73	2,26	0,63	0,30	8,22
35-Otro material de transporte	2,40	0,77	0,58	0,79	22,23
361-Muebles	4,03	8,26	3,44	2,78	12,29
365-Juegos y Juguetes	0,14	0,78	2,35	54,53	88,85
362,363,364,366,37-Manufacturas diversas	0,98	1,31	1,06	3,49	23,80
	100,00	100,00	100,00	3,25	29,50

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de SABI

Esta especialización industrial provincial en actividades con una elevada intensidad de mano de obra explica, por tanto, la menor participación de la misma en términos de ingresos de explotación. Sin embargo, esta consecuencia se deriva también tanto de la menor presencia relativa de actividades con intensidad



tecnológica alta (CNAE 30, 32 y 33) y media-alta (CNAE 24, 29, 31, 34 y 35), como de la propia estructura empresarial existente la provincia.

En el primer caso, huelga decir que estas actividades presentan unos rendimientos por empleado muy superiores a la media de la industria. De hecho, la baja presencia de este tipo de actividades en la provincia, introduce una seria limitación sobre la capacidad de innovación industrial, puesto que la mayoría de especializaciones existentes en la provincia, al presentar una intensidad tecnológica baja, dependen de forma muy acusada de las innovaciones desarrolladas por los sectores proveedores (industria química y maquinaria, principalmente). Dado que estos proveedores normalmente tienen un tamaño empresarial muy elevado y operan en entornos multinacionales, la adaptación de tecnología por parte de la industria ofrece pocas posibilidades de aportar diferenciación frente a otros competidores, reduciendo la capacidad de diferenciación a la innovación formal o de muestrarios.

Sin embargo, también este último factor se ha visto seriamente erosionado en los últimos años, debido al elevado peso que ha adquirido la distribución organizada en la mayoría de sectores de manufacturas de consumo, como el textil-confección (Inditex, Punto Fa, Eurofiel, Adolfo Domínguez, Pepe Peñalver, Maison Decor, etc.), el juguete (Toys “r” us, Imaginarium, etc.), el mueble (Ikea, Habitat, La Oca, etc.), etc. La elevada concentración de las ventas que estos bienes presentan en un reducido grupo de empresas distribuidoras que acaparan grandes cuotas de mercado y los mejores puntos de venta, les ha permitido desplazar una gran parte de sus pedidos nacionales a países de bajo coste de mano de obra, alcanzando con ello una mayor rentabilidad en un sector caracterizado por la existencia de bajos márgenes empresariales, debido a los elevados costes salariales, de publicidad y marketing e inmobiliarios.

En este mismo sentido ha actuado el creciente poder de la gran distribución no especializada (Carrefour, Alcampo, Eroski, Leroy Merlin, etc.), que les ha posibilitado ocupar una cuota importante en la venta de productos como el textil-confección o el juguete, principalmente de bajo coste, convirtiéndolos en muchos casos en un “commodity” para atraer al consumidor al punto de venta.

### 1.3 Estructura empresarial y localización de la industria alicantina

Como se ha indicado anteriormente, otra de las características diferenciales de la industria en la provincia de Alicante que explicaba su menor participación relativa sobre el conjunto nacional y regional, según se midiera en términos de ingresos de explotación o número de trabajadores, está relacionado con su estructura empresarial. A este respecto, en la tabla 3 se puede observar que los tamaños medios empresariales en términos de empleo, para la gran mayoría de actividades resultaban claramente inferiores en la provincia, en 2006. De hecho, para el conjunto de la actividad industrial éste era algo menos de la mitad que el registrado en el conjunto nacional y un 35% inferior al regional, siendo tan sólo superior para el caso de la CNAE 365 (juegos y juguetes).

**Tabla 3: Tamaño medio empresarial según empleados (2006)**

	España	C. Val.	Alicante
15,16-Alimentación, bebidas y tabaco	63,00	57,87	36,62
17,18-Textil y Confección	39,21	29,77	23,04
19-Calzado, curtido y art.en cuero	28,40	25,93	24,82
20-Madera	34,99	35,99	30,62
21-Papel y Cartón	70,85	66,00	51,63
22-Artes gráficas y edición	35,99	22,31	19,36
24-Química	84,88	52,91	29,09
25-Caucho y Plástico	59,44	43,84	30,36
261 a 268-Productos minerales no metálicos	71,58	75,16	36,16
27-Siderometalurgia	79,62	40,54	19,14
28-Productos metálicos	37,00	2,11	5,50
29-Maquinaria y equipo mecánico	48,29	34,60	24,06
30,33-Equipo inform. e instrum. de precisión	53,48	74,63	20,20
31,32-Material eléctrico y electrónico	72,71	50,99	29,65
34-Automóviles y sus componentes	238,51	115,63	30,08
35-Otro material de transporte	163,76	83,22	37,00
361-Muebles	37,15	117,08	27,76
365-Juegos y Juguetes	5,12	16,66	64,14
362,363,364,366,37-Manufacturas diversas	201,34	41,00	11,20
<b>Total Industria</b>	<b>53,03</b>	<b>38,83</b>	<b>25,27</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de SABI

Los datos del Directorio Central de Empresas de INE, confirman, de hecho, la marcada preeminencia de microempresas en el sector industrial alicantino. Así, como se aprecia en la tabla 4, el 82,1% de los locales industriales empleaba en 2007, a menos de 10 trabajadores, frente al 82,46% en España y el 79,76% en la

Comunidad Valenciana. Asimismo, el 98,5% de estos locales empleaban menos de 50 trabajadores en términos provinciales, mientras que este porcentaje se situaba en un 97,2% y un 97,1%, a nivel nacional y regional respectivamente. Por último, el número de locales industriales con más de 100 trabajadores alcanzaba, tan sólo, el 0,43% en Alicante, frente a un 1,25% en España y un 1,14% en la Comunidad.

**Tabla 4: Número de locales industriales según estrato asalariados (2007)**

	Total	Sin asal.	1-9	10-19	20-49	50-99	>100
15, 16-Alimentos, bebidas y tabaco	1.041	264	594	77	79	14	13
17-Textil	1.067	258	589	116	85	13	6
18-Confección prendas de vestir	363	147	178	25	12	1	0
19-Calzado, cuero y marroquinería	3.166	912	1581	377	267	23	6
20-Madera	628	200	332	61	28	5	2
21-Papel	172	23	89	27	25	5	3
22-Edición, artes gráficas	767	307	397	40	20	2	1
24-Química	165	43	83	21	16	2	0
25-Caucho y materias plásticas	633	125	338	88	64	11	7
26-Otros productos minerales no metálicos	794	147	427	108	85	17	10
27-Metalurgia	58	14	26	10	4	3	1
28-Prod.metálicos, excepto maquinaria y eq.	1.657	382	1068	141	55	10	1
29-Maquinaria y equipo mecánico	642	208	344	51	32	7	0
30-Máquinas de oficina y equipos informát.	46	30	14	1	1	0	0
31-Maquinaria y material eléctrico	85	23	40	11	8	1	2
32-Material electrónico	20	6	12	0	2	0	0
33-Equipo e instrum.médico	224	113	107	2	1	1	0
34-Automoción	40	6	25	3	6	0	0
35-Material de transporte	138	65	56	9	7	1	0
36-Ind. Manufactureras diversas	979	326	516	66	55	14	2
Total Industria Alicante	12.685	3.599	6816	1.234	852	130	54
Total Industria Com. Valenciana	32.115	8.665	16.949	3.329	2.237	569	366
Total Industria España	258.209	82.496	130.422	22.550	15.511	3.993	3.237

**Fuente:** Directorio Central de Empresas (INE)

Esta elevada atomización de la industria alicantina explica en gran medida la reducida capacidad de respuesta al endurecimiento de la competencia que la mayoría de sectores tradicionales están manifestando, durante los últimos años. De hecho, el carácter familiar de las empresas, con posicionamientos en segmentos de mercado medios, con estrategias de marcas poco sólidas en mercados amplios que permitan explotar economías de escala y de alcance, va íntimamente ligado a la clara insuficiencia de recursos humanos, económicos y financieros que caracteriza la estructura industrial provincial. El efecto de esta falta de recursos y capacidades está resultando devastador sobre muchas de las actividades industriales tradicionales de

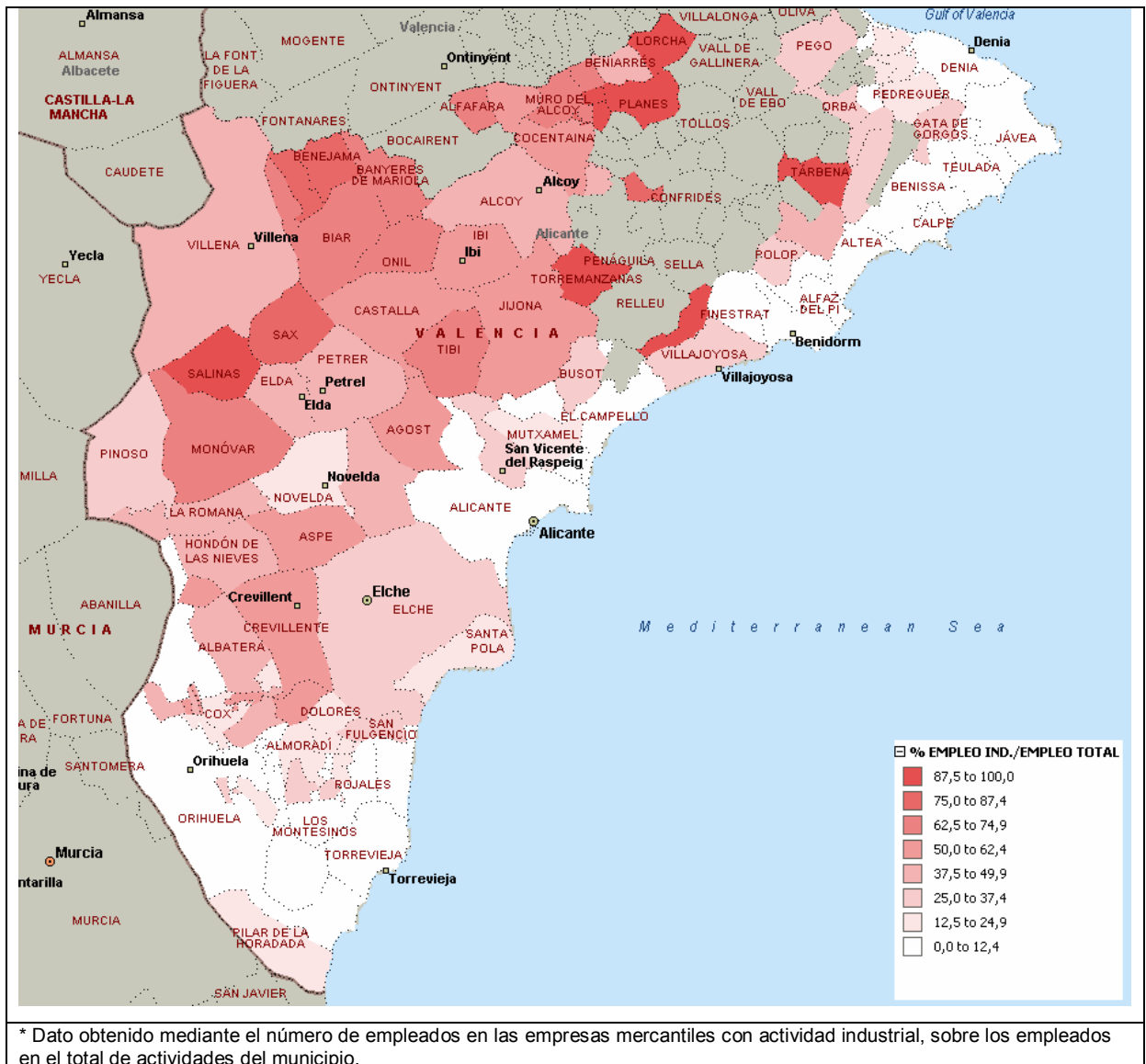
la provincia, que incapaces de adaptarse a las nueva situación competitiva del mercado nacional e internacional, han cesado definitivamente su actividad, en los últimos años.

La elevada concentración espacial que muchas de estas actividades presentan, introduce un elemento adicional de dificultad sobre la capacidad de desarrollo futuro de muchas localidades alicantinas. Como se puede observar en la figura 1, la especialización industrial resulta muy intensa en la mayoría de localidades ubicadas en las comarcas de l'Alcoià y el Comtat, tradicionalmente productoras de tejidos para el hogar, y plásticos, juguetes y productos metálicos en el área de la Foia de Castalla, y el Valle del Vinalopó, con una fuerte presencia de la Industria del calzado. Así, por ejemplo, en localidades como Villena, especializada en la producción de calzado infantil, el empleo industrial suponía más del 48% del total de trabajadores empleados en 2006. Porcentajes similares se alcanzaban en Alcoy y Elda, especializada en la producción de calzado para señora. Mientras que en localidades como Cocentaina, Muro de Alcoy, Bañeres de Mariola, Ibi, Castalla, Biar, Onil, etc., éstos se situaban muy por encima del 60%.

A diferencia del modelo de desarrollo de la mayoría de las localidades costeras, cuya actividad descansa más en los servicios, en estos territorios históricamente se han dado procesos endógenos de desarrollo, fuertemente orientados a industrias monoproductoras, en los que la acumulación de factores y de actividades, permitió desarrollar ventajas competitivas sólidas, a través de la flexibilidad productiva que comportaba el uso compartido de recursos y el aprovechamiento de economías externas derivadas de la aglomeración. Este modelo de desarrollo industrial basado en la explotación de las ventajas que reportaba la fragmentación de la cadena productiva en localidades muy próximas, conformando lo que la literatura económica ha venido en llamar distritos y cluster industriales, no ha permitido, sin embargo, generar una base industrial mucho más diversificada, como ha ocurrido en regiones italianas como la Lombardía, el Veneto, el Piemonte, la Emilia Romagna, la Toscana, etc., si no que ha explotado al máximo la monoproducción, introduciendo una brecha evidente entre la dinámica espacial manifestada en las localidades costeras y con mayor población. La evolución reciente de muchos de estos sistemas productivos locales introduce, por tanto, no

sólo un elemento de incertidumbre sobre la dinámica competitiva de estos sectores, sino también sobre los propios territorios que les han dado sustento en su proceso de desarrollo histórico.

**Figura 1: Localización espacial de la industria en Alicante (2006)\***



Una vez delimitada la estructura y características espaciales de la actividad industrial en la provincia, el siguiente apartado del trabajo se dedica a analizar la evolución reciente que ha presentado la misma, tanto en relación al conjunto nacional como a la Comunidad Valenciana. Obviamente, muchas de las diferencias

destacadas hasta este punto hacen que la dinámica sectorial en términos provinciales esté resultando bastante diferente a la registrada en estos dos ámbitos.

## **2. Análisis de la situación actual de la industria alicantina en el contexto nacional y regional**

Como se indicó en el primer apartado del trabajo, uno de los principales problemas que ha planteado la elaboración de este informe se ha derivado de la ausencia de datos estadísticos oficiales referidos a la provincia de Alicante. Esta contrariedad se ha solucionado, como se indicó anteriormente, mediante la explotación de los datos de la base de datos SABI. Evidentemente, para los análisis efectuados en el apartado anterior se utilizaron exclusivamente los datos del ejercicio contable de 2006. En el presente, que pretende realizar una exploración de los resultados de la actividad industrial alicantina bajo un enfoque evolutivo, se tuvo que proceder a depurar la base de datos, hasta conseguir un conjunto homogéneo de empresas que presentaban datos en todos y cada uno de los años de estudio (2000-2006), así como para las dos variables analizadas (ingresos de explotación y número de trabajadores) a nivel de dos dígitos de la CNAE, si bien, en algunas producciones relevantes, la sectorialización contempló los tres dígitos.

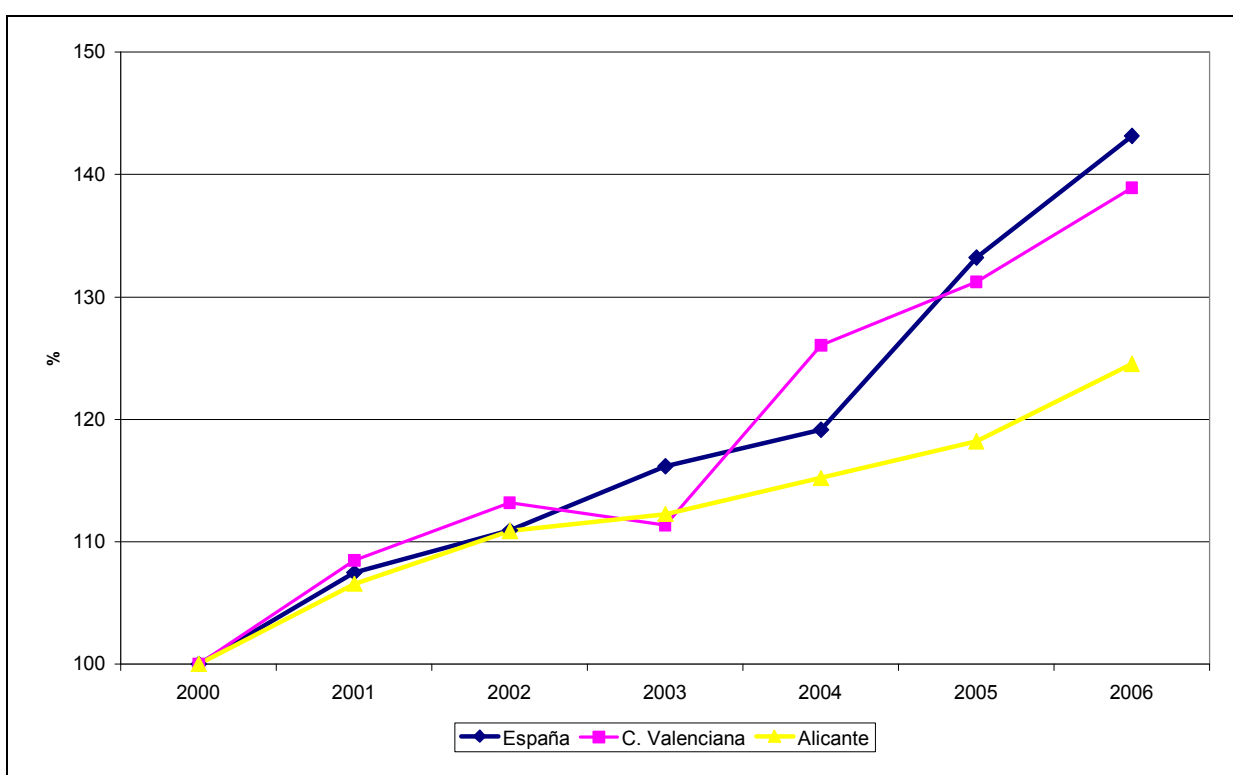
Obviamente, hubiera resultado deseable disponer de datos de producción, medidos como valor de las ventas de productos en la Encuesta Industrial de Productos del INE, pero a falta de esta información, se decidió utilizar como indicador de la evolución de la industria los ingresos de explotación agregados. Puesto que la relevancia de este apartado no radicaba tanto en la determinación de los valores absolutos de estas variables, como en el conocimiento de su evolución en el tiempo, el análisis se ha centrado en la evolución de éstas, tomando base 100 para el primer año. De este modo, también se ha pretendido establecer un marco de análisis comparativo con el conjunto nacional y regional que resultara más comprensible para el lector.

### **2.1 Evolución de los Ingresos de Explotación**

El análisis de la evolución de los ingresos de explotación de la actividad industrial en la provincia de Alicante, durante el período 2000-2006 arroja un resultado claramente diferencial respecto al registrado en el conjunto de España y

en la Comunidad Valenciana. Así, mientras que a lo largo del período el crecimiento acumulado en esta variable alcanzó un 143% y un 139% en términos nacionales y regionales, respectivamente, en el conjunto de la provincia éste resultó bastante inferior, situándose en un 124%. Igualmente, se observa que mientras la tendencia en el crecimiento resultó relativamente similar en los tres ámbitos hasta 2002, a partir de este momento opera un cambio que sitúa, año tras año, a la industria alicantina en tasas interanuales de crecimiento, sustancialmente inferiores a las registradas en España y en la Comunidad Valenciana.

**Figura 2: Evolución Ingresos de Explotación (2000=100)**



**Fuente:** Elaboración propia a través de SABI

Los resultados a nivel sectorial, tal como se aprecia en la tabla 5, reflejan un comportamiento por debajo de la media nacional de todas las actividades industriales provinciales, excepto para las de alimentación bebidas y tabaco, caucho y materias plásticas, equipos informáticos e instrumentos de precisión, automoción, muebles y manufacturas diversas. Entre las manufacturas con peor comportamiento en el conjunto provincial a lo largo del período, se encuentran precisamente las que presentan mayor peso relativo, como el sector del juguete, el del calzado, papel y el



textil-confección, mientras que, por su parte, el sector de material de transporte arroja la mayor caída acumulada.

**Tabla 5: Evolución de Ingresos de Explotación (2000=100)**

		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
15, 16-Alimentos, bebidas y tabaco	E	100	111,44	115,68	123,51	133,89	140,01	145,33
	C.V.	100	109,01	118,31	137,52	152,49	156,90	161,38
	A	100	109,58	119,23	128,19	136,59	149,26	160,94
17,18-Textil-Confección	E	100	103,35	110,10	116,48	117,40	119,86	122,41
	C.V.	100	102,72	108,04	116,95	123,08	121,89	122,24
	A	100	107,59	108,30	108,82	109,88	112,35	115,35
19-Calzado, cuero y marroquinería	E	100	112,27	114,19	110,76	103,70	102,01	104,42
	C.V.	100	110,44	113,76	112,35	103,31	100,51	98,75
	A	100	111,28	115,76	114,52	105,30	102,70	100,26
20-Madera	E	100	105,17	111,56	114,57	121,51	128,68	140,05
	C.V.	100	106,07	115,64	119,53	127,92	133,74	141,37
	A	100	110,85	110,84	114,58	114,88	121,78	124,13
21-Papel	E	100	107,62	111,42	113,98	116,08	118,75	131,74
	C.V.	100	93,70	92,20	100,60	102,45	104,08	110,52
	A	100	81,02	79,98	100,76	100,57	101,53	106,57
22-Edición, artes gráficas	E	100	104,92	110,48	119,48	129,53	131,39	134,59
	C.V.	100	107,07	111,59	118,03	120,14	124,16	132,61
	A	100	107,27	111,82	115,66	118,30	121,46	130,95
24-Química	E	100	109,89	113,95	118,74	127,33	134,93	149,07
	C.V.	100	102,19	107,21	111,59	119,10	121,37	126,02
	A	100	108,01	111,34	111,37	114,62	114,10	123,00
25-Caucho y materias plásticas	E	100	105,46	108,34	112,97	120,52	131,38	139,95
	C.V.	100	109,01	117,65	76,03	129,16	141,79	153,37
	A	100	110,47	117,80	106,91	128,27	136,55	149,06
26-Otros productos minerales no metálicos	E	100	121,95	123,50	124,78	133,56	191,97	213,96
	C.V.	100	112,05	118,43	120,15	130,22	140,99	156,24
	A	100	108,79	117,56	123,50	135,29	148,92	163,45
27-Metalurgia	E	100	104,30	105,58	107,12	134,45	145,58	180,60
	C.V.	100	109,54	121,58	135,43	164,23	168,30	197,04
	A	100	108,99	125,90	138,96	162,91	157,22	172,05
28-Prod.metálicos, maquinaria y eq. excepto	E	100	107,52	114,05	120,68	133,02	139,91	152,51
	C.V.	100	106,56	114,63	128,26	140,71	150,36	168,55
	A	100	109,94	118,28	123,81	133,41	140,78	150,47
29-Maquinaria y equipo mecánico	E	100	109,96	114,26	119,50	1,38	130,93	139,83
	C.V.	100	107,20	109,92	113,54	117,04	127,89	134,50
	A	100	99,65	103,68	102,63	106,26	116,16	121,29
30,33-Máq.ofic, equip.inform.y equip.e instrum.de prec.	E	100	111,91	102,09	104,78	110,70	118,20	121,65
	C.V.	100	107,61	67,90	61,85	73,27	82,48	58,49
	A	100	108,84	124,62	124,03	128,69	132,13	143,30
31,32-Maquinaria y material eléctrico y electrónico	E	100	109,49	109,02	109,47	116,73	125,39	146,50
	C.V.	100	131,98	150,92	156,72	167,87	201,50	222,50
	A	100	105,32	119,74	126,50	132,19	142,23	151,20
34-Automoción	E	100	98,96	102,40	109,94	118,75	116,36	117,00
	C.V.	100	116,26	129,02	138,90	148,53	121,14	129,56

**Tabla 5: Evolución de Ingresos de Explotación (2000=100)**

		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	
	<b>A</b>	100	113,15	105,63	109,36	117,27	113,17	127,66	
35-Material de transporte	<b>E</b>	100	101,17	104,17	116,57	112,70	113,66	136,90	
	<b>C.V.</b>	100	115,39	115,99	130,98	113,61	111,16	107,21	
	<b>A</b>	100	139,40	123,47	144,65	83,98	74,85	82,05	
361-Muebles	<b>E</b>	100	104,18	108,01	110,90	116,03	121,98	128,31	
	<b>C.V.</b>	100	103,56	106,29	109,76	113,10	116,37	118,30	
	<b>A</b>	100	102,80	109,35	116,90	124,43	134,57	148,49	
365-Juegos y juguetes	<b>E</b>	100	109,55	113,91	116,33	120,58	124,26	120,32	
	<b>C.V.</b>	100	106,10	105,89	96,65	89,84	93,79	94,76	
	<b>A</b>	100	105,58	104,66	94,14	87,40	91,37	90,36	
362-366, diversas	37-Manufacturas	<b>E</b>	100	107,11	109,89	113,01	119,02	120,66	126,67
		<b>C.V.</b>	100	113,42	105,19	109,98	106,90	109,57	109,88
		<b>A</b>	100	111,10	118,65	126,65	127,55	123,56	132,51
A: Alicante E: España CV: Comunidad Valenciana									

**Fuente:** Elaboración propia a partir de SABI

Por su parte, actividades como la metalurgia, los alimentos, bebidas y tabaco, la maquinaria y material eléctrico y electrónico, los productos minerales no metálicos y la fabricación de muebles, experimentaron los mejores comportamientos a lo largo del periodo, en el conjunto provincial.

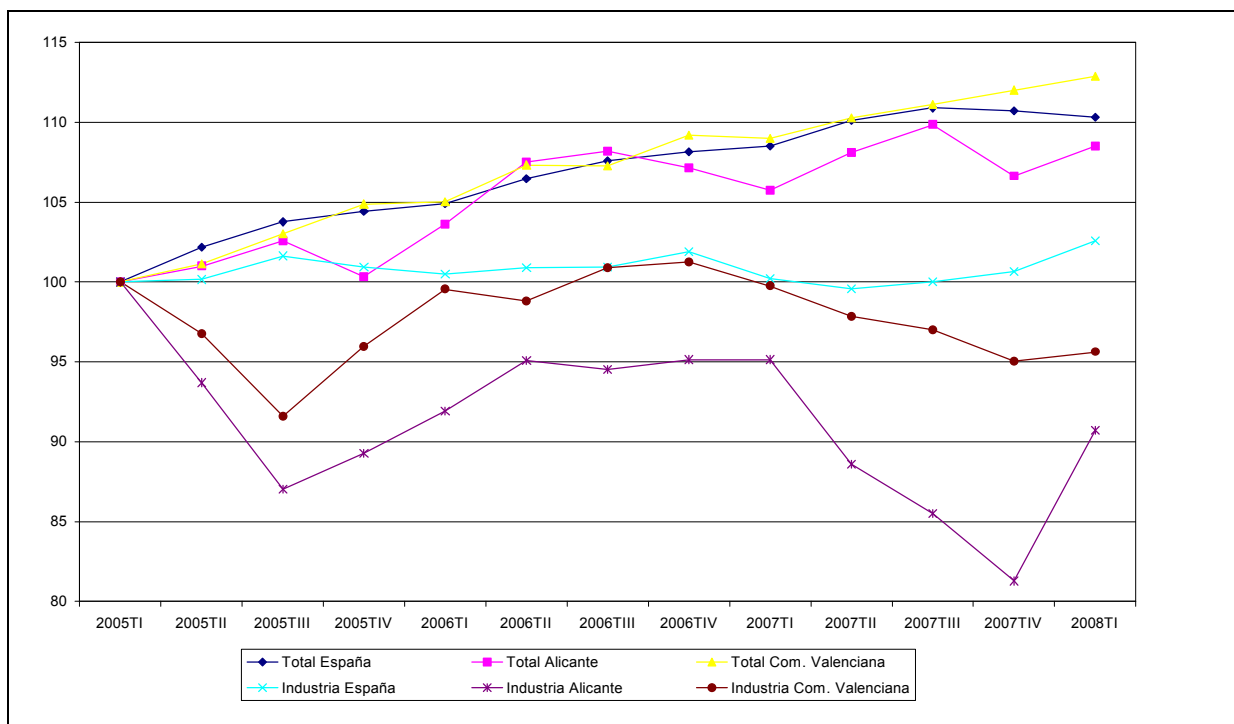
Así, pues, de este análisis se desprende que el menor ritmo de crecimiento experimentado por el sector industrial alicantino, en relación al conjunto nacional y regional, guarda una estrecha relación con el comportamiento registrado en los últimos años, por los llamados sectores tradicionales, dado el elevado peso que, como se analizó en el apartado anterior, representan sobre el conjunto de la actividad. Evidentemente, existe un número bastante elevado de sectores cuya evolución resultó favorable, sin embargo, su reducido peso sobre el conjunto industrial provincial, así como lo acelerado del proceso de pérdida de competitividad de los tradicionales, hacen que más que cuestionable la capacidad de permanencia y reestructuración de la misma.

## 2.2 Evolución del empleo

Obviamente, los datos de evolución del empleo industrial no arrojan resultados sustancialmente diferentes a los anteriores. Así, en términos de empleo, la población ocupada en la industria alicantina en el primer trimestre de 2008, según la Encuesta de Población Activa, era de 144.000 personas, habiendo registrado un descenso acumulado próximo al 10%, desde el primer trimestre de 2005.

El comportamiento diferencial de esta variable en términos provinciales, respecto al registrado en términos nacionales y regionales, tanto en la industria como en el conjunto de la economía, queda claramente reflejado en la figura 3. Así, la población ocupada en la industria provincial no sólo registró una tendencia claramente inferior a la del conjunto de la economía nacional y regional, si no que también ésta se situaba claramente por debajo del comportamiento sectorial español y valenciano. De hecho, en términos regionales la caída de la población ocupada en la industria para el período de análisis, se situaba en algo menos de un 2% al excluir a la provincia de Alicante, frente a algo más del 4,5%, cuando ésta se incluye.

**Figura 3: Evolución de la población ocupada (1er trimestre 2005=100)**



Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta de Población Activa (INE).

El análisis del empleo en términos de actividades (tabla 6) muestra un saldo claramente negativo para la mayoría de actividades que, como se pudo observar en el epígrafe anterior, manifestaban peores comportamientos en términos de ingresos de explotación. En este caso, de hecho, resulta evidente que la destrucción de empleo ha resultado ser uno de los mecanismos de ajuste más relevantes para sectores como el calzado, el juguete y el textil-confección, mientras que otros como el papel, la fabricación de muebles y las manufacturas diversas, han experimentado una contención importante en el mismo.

La actividad que registró el mejor comportamiento en el empleo para el período de análisis, fue el de la química, con una exigua participación en la actividad industrial provincial, y los de alimentación, bebidas y tabaco y otros productos minerales no metálicos, claramente ligado, este último, al empuje del sector de la construcción.

Del mismo modo, la gran mayoría de actividades manifestaron un peor comportamiento en la creación de empleo, que las registradas en el conjunto de España y de la Comunidad Valenciana.

**Tabla 6: Evolución del número de empleados (2000=100)**

		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
15, 16-Alimentos, bebidas y tabaco	<b>E</b>	100	103,35	110,10	116,48	117,40	119,86	122,41
	<b>C.V.</b>	100	102,72	108,04	116,95	123,08	121,89	122,24
	<b>A</b>	100	107,59	108,30	108,82	109,88	112,35	115,35
17,18-Textil-Confección	<b>E</b>	100	100,98	100,60	98,57	96,02	90,97	87,07
	<b>C.V.</b>	100	102,45	100,98	97,97	94,24	90,57	84,54
	<b>A</b>	100	103,20	104,59	101,33	98,74	94,83	91,25
19-Calzado, cuero y marroquinería	<b>E</b>	100	101,80	102,28	102,02	96,94	97,77	90,74
	<b>C.V.</b>	100	98,14	100,65	98,20	93,00	100,12	86,86
	<b>A</b>	100	97,88	101,29	99,07	93,80	101,85	87,75
20-Madera	<b>E</b>	100	103,78	104,92	105,41	107,39	107,83	109,97
	<b>C.V.</b>	100	103,28	104,95	111,17	112,80	112,96	112,41
	<b>A</b>	100	108,89	108,38	107,92	103,48	105,36	104,16
21-Papel	<b>E</b>	100	102,06	106,34	105,26	107,27	107,71	107,34
	<b>C.V.</b>	100	101,83	103,26	102,01	102,96	101,83	100,77
	<b>A</b>	100	104,56	102,63	103,07	104,56	103,07	100,96
22-Edición, artes gráficas	<b>E</b>	100	106,74	107,04	107,40	104,78	106,47	105,54
	<b>C.V.</b>	100	104,26	108,20	103,96	104,90	105,76	106,11
	<b>A</b>	100	105,59	101,94	107,30	105,98	105,98	109,17

**Tabla 6: Evolución del número de empleados (2000=100)**

		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
24-Química	E	100	100,03	100,09	103,07	103,81	103,92	106,38
	C.V.	100	101,41	102,60	102,49	105,47	117,96	109,82
	A	100	105,49	117,72	113,19	115,80	111,68	122,94
25-Caucho y materias plásticas	E	100	102,53	104,04	108,54	110,05	110,54	109,67
	C.V.	100	106,71	110,84	111,73	113,12	112,71	113,05
	A	100	108,90	111,77	110,11	111,40	108,28	110,98
26-Otros productos minerales no metálicos	E	100	110,36	113,54	112,73	114,76	146,31	150,12
	C.V.	100	106,67	106,93	106,43	109,46	113,12	111,31
	A	100	104,56	106,70	107,74	109,11	113,71	115,22
27-Metalurgia	E	100	101,44	101,91	99,33	100,83	104,89	100,95
	C.V.	100	109,67	115,62	119,83	120,38	120,38	125,06
	A	100	108,30	110,37	117,01	114,73	107,05	109,13
28-Prod.metálicos, maquinaria y eq. excepto	E	100	102,75	107,51	106,79	107,24	109,56	107,91
	C.V.	100	103,67	110,12	111,42	111,17	121,45	112,52
	A	100	103,53	109,17	112,81	115,76	114,93	115,29
29-Maquinaria y equipo mecánico	E	100	108,52	112,35	112,11	111,30	112,73	112,59
	C.V.	100	103,36	120,81	107,41	106,13	107,73	111,45
	A	100	99,41	190,65	106,79	103,44	100,59	109,35
30,33-Máq.ofic, equip.inform.y equip.e instrum.de prec.	E	100	105,87	103,78	102,49	103,74	106,42	103,96
	C.V.	100	100,92	90,70	93,72	98,07	101,59	106,37
	A	100	82,14	85,71	92,86	100,00	78,57	103,57
31,32-Maquinaria y material eléctrico y electrónico	E	100	99,65	101,17	100,32	102,58	103,51	106,98
	C.V.	100	102,20	114,92	122,68	128,81	148,46	143,69
	A	100	81,28	107,44	108,97	107,18	109,74	109,74
34-Automoción	E	100	98,82	97,79	97,61	98,30	95,58	92,73
	C.V.	100	102,09	107,07	107,47	104,98	85,33	96,84
	A	100	109,14	109,71	94,86	105,71	107,43	142,86
35-Material de transporte	E	100	92,73	91,43	88,35	87,21	82,70	85,57
	C.V.	100	117,94	125,58	119,27	120,60	123,26	111,30
	A	100	140,50	148,76	124,79	125,62	145,45	113,22
361-Muebles	E	100	104,22	104,17	105,36	105,52	105,81	105,80
	C.V.	100	100,20	100,80	101,36	100,19	99,20	96,73
	A	100	103,54	104,30	104,11	110,23	109,37	104,59
365-Juegos y juguetes	E	100,00	101,69	96,76	95,21	92,19	90,57	87,41
	C.V.	100,00	101,28	94,76	94,44	87,61	83,12	83,76
	A	100,00	100,49	94,70	92,97	84,83	79,53	80,52
362-366, 37-Manufacturas diversas	E	100,00	99,98	101,30	102,21	107,02	106,91	108,19
	C.V.	100,00	104,08	103,94	100,48	99,80	95,04	92,45
	A	100,00	108,40	109,80	106,16	109,52	101,96	103,08

A: Alicante  
E: España  
CV: Comunidad Valenciana

**Fuente:** Elaboración propia a partir de SABI

Lógicamente la respuesta de muchas de las actividades industriales tradicionales a la situación de crisis provocada por la apertura mundial del mercado de muchas manufacturas está en el origen de esta dinámica. Como se analiza en el

apartado siguiente, la mayoría de empresas con mejor posicionamiento en el mercado han tendido a importar de manera creciente productos intermedios y acabados, reduciendo su producción propia. Esta situación ha llevado a una menor necesidad de trabajadores dedicados a las fases productivas, pero, sin embargo, ha aumentado la de trabajadores mejor cualificados de áreas relacionadas con el comercio internacional, la gestión de compras, la logística, el marketing, el diseño, etc.

En este sentido, el ajuste de plantillas está originando un cuello de botella en numerosas empresas, debido a que el crecimiento registrado hasta principios del año 2000, ha hecho que muchas de las empresas presenten plantillas con edades medias y una antigüedad elevada. De este modo, la necesidad de fondos para poder llevar a cabo la necesaria reconversión estratégica, se ve sumamente limitada por el elevado coste de despido que las empresas deben asumir.

Por otro lado, la atracción y retención de jóvenes mejor preparados está encontrando una seria limitación debido a la imagen negativa que la mayoría de sectores trasmite a la opinión pública, en los últimos años. Este problema, menos importante, en sectores localizados en grandes núcleos de población, como Elche, se amplifica en muchas localidades interiores como Alcoy, Cocentaina, Muro de Alcoy, Villena, etc., que cuentan con un menor atractivo para la gente joven y mejor formada.

### **2.3 Evolución de la Competitividad Externa**

Las exportaciones de productos industriales realizadas por las empresas alicantinas en 2006, suponían aproximadamente el 20% del conjunto de exportaciones sectoriales de la Comunidad Valenciana, un porcentaje muy similar al peso de la actividad industrial en la provincia respecto al total regional, calculado en la tabla 1. Obviamente esta participación se elevaba enormemente en el caso de sectores como el calzado, que con un peso del 33,5% de las exportaciones industriales alicantinas, acaparaba el 96,88% de las exportaciones de calzado valencianas.

El siguiente grupo de productos en peso relativo sobre las exportaciones industriales alicantinas, venía representado por el textil-confección, con casi un 10% del total y un 44% en el conjunto de exportaciones textiles de la Comunidad.

**Tabla 7: Evolución de las exportaciones industriales Alicante (2000=100)**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Peso %	EX Alic/CV
Energía y agua	100	81,16	85,11	111,45	142,41	205,46	249,45	2,66	24,06
Extracción de minerales	100	262,68	248,20	219,19	241,66	262,86	257,70	5,68	61,99
Industrias cárnicas	100	211,36	157,95	202,65	161,36	193,56	244,70	0,22	6,69
Zumos y conservas	100	111,88	129,34	133,01	144,41	140,00	151,26	3,19	28,67
Industrias lácteas	100	102,56	107,05	141,03	131,41	91,35	122,12	0,13	11,82
Molin.prod.horno y pastel.	100	113,94	139,54	145,27	166,39	193,65	217,90	0,70	23,48
Bebidas y tabaco	100	120,81	97,10	101,64	340,35	498,49	520,93	1,39	20,25
Otros prod. alimenticios	100	100,80	101,72	109,02	118,78	124,62	128,99	1,84	25,21
Fibras, hilos y tejidos	100	106,48	103,55	96,44	89,24	85,15	90,47	5,75	40,47
Otras industrias textiles	100	95,50	94,50	83,81	84,33	86,48	95,44	3,69	39,13
Géneros de punto	100	82,10	72,60	42,57	40,04	54,20	32,25	0,11	16,95
Confección	100	108,24	79,69	81,91	104,53	96,81	96,02	0,70	26,59
Curtido y artículos de cuero	100	111,12	118,13	117,47	135,71	130,98	159,75	2,59	53,83
Calzado	100	101,94	99,92	87,69	77,72	68,36	68,75	33,56	96,88
Madera	100	120,62	126,96	105,29	80,78	83,45	73,50	0,55	5,65
Papel y cartón	100	120,12	107,69	123,50	92,53	105,41	123,52	2,19	37,46
Artes gráficas y edición	100	96,15	96,15	86,06	99,52	74,04	70,67	0,05	10,54
Química	100	102,92	125,56	133,59	127,56	213,93	175,16	4,51	9,42
Caucho y plástico	100	109,80	123,78	112,30	104,39	112,65	128,84	5,15	41,46
Vidrio	100	116,29	136,60	158,66	110,41	79,90	81,65	0,27	5,70
Productos cerámicos	100	201,12	118,35	120,60	227,34	130,71	127,34	0,11	3,14
Azulejos y baldosas	100	109,90	69,79	53,99	69,27	84,55	106,42	0,21	0,30
Materiales de construcción	100	104,90	95,93	83,21	75,89	67,93	89,23	0,80	29,72
Ot.prod.mineral no metálic.	100	111,11	120,63	115,49	107,99	107,46	120,19	4,07	70,14
Siderometalúrgica	100	93,06	98,52	79,90	20,53	123,85	143,38	5,41	35,87
Productos metálicos	100	94,05	96,63	109,86	134,64	150,68	188,18	1,62	14,17
Maquinaria y eq.mecánico	100	108,71	97,63	100,78	99,32	123,27	116,05	2,36	13,07
Eq.inform. instrum. precis.	100	99,86	145,98	127,22	162,06	184,49	218,48	0,52	10,87
Material eléctrico y electr.	100	166,53	55,52	26,40	24,75	25,33	36,73	0,67	5,14
Automóv.y componentes	100	125,77	201,32	260,94	213,77	134,82	120,12	2,61	1,77
Otro material de transporte	100	154,63	108,37	81,39	103,29	214,95	117,86	0,53	29,04
Muebles	100	92,94	98,12	99,00	111,99	117,32	127,06	1,07	8,52
Juegos y juguetes	100	121,83	119,09	104,34	98,82	79,92	74,59	4,28	83,51
Manufacturas diversas	100	103,91	115,80	133,90	188,28	193,54	207,39	0,82	32,06
<b>Total ramas industriales</b>	100	106,19	105,54	97,84	90,74	92,35	95,18	100	19,47

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la Estadística de Comercio Exterior de IVE.

Por pesos relativos sobre las exportaciones valencianas, después del calzado, le seguía el juguete, con un 83,51%, la producción de productos minerales no metálicos con un 70,13% y la extracción de minerales con un 62% (sector del mármol en el Valle del Vinalopó). Por otro lado, sectores como azulejos y baldosas

(0,30%), automoción (1,77%), productos cerámicos (3,14%), madera (5,65%), vidrio (5,7%), mueble (8,52%) y la industria química (9,42%), se situaban claramente muy por debajo del peso medio de las exportaciones regionales.

Como ya se ha indicado la progresiva apertura mundial de mercados de productos manufacturados, acordada en la Ronda Uruguay, ha provocado un claro deterioro en la competitividad externa de sectores como el del juguete, los géneros de punto y textil en general, la confección, el calzado, el vidrio, etc.

Analizando individualmente los datos sectoriales, como se puede observar en la tabla 7, las exportaciones de material eléctrico y electrónico fueron las que registraron un peor comportamiento, con una pérdida acumulada de mercado desde 2001, superior al 130%.

Le seguían las exportaciones de géneros de punto y calzado, con caídas acumuladas hasta 2006, del 68% y 31%, respectivamente. Cabe indicar que mientras la reducción de exportaciones de género de punto en términos provinciales, se situaba en valores cercanos a la media nacional para el mismo período de tiempo (71%), en el sector de calzado ésta fue notablemente superior a la registrada en el conjunto del Estado (10%). De hecho, en 2006 su tasa de cobertura en términos nacionales todavía resultaba superior a 100 (106,4%), si bien, su deterioro había sido notable a lo largo del período de estudio, con una caída próxima al 70% desde 2000.

Las exportaciones de juguete, por su parte, acapararon desde 2000 a 2006, un descenso superior al 25% (46% desde 2001), acorde con el progresivo deterioro de la tasa de cobertura registrada en el conjunto del Estado, que pasó desde un 61% en 2002, a un 39,7% en 2006.

Por el lado positivo, resulta destacable la creciente internacionalización del sector de bebidas y el tabaco, que ha aumentada sus cifras en 6 años en un 521%, debido en parte al aumento de la producción vinícola en la zona, junto con la creación de la denominación de origen de vinos de Alicante, que ha relanzado un sector, prácticamente extinguido en muchas de las comarcas de la provincia.



Destacables, también resultaron los incrementos de los sectores de energía y agua y extracción de minerales, con valores acumulados próximos al 250% desde 2000. Estos incrementos vienen a significar, en términos absolutos unos 34 millones de euros, en primer caso, y de unos 109 millones en el caso de la extracción de minerales, ligado a sector de la piedra natural de Novelda, Pinoso, Monóvar, etc.

Por su parte, el sector del metal, tanto en lo referente a la metalurgia, como a la fabricación de productos metálicos (mecanizados, maquinaria mecánica, etc.), registró crecimientos próximos al 200% en productos metálicos y del 150% en el sector siderometalúrgico.

Referente a la industria alimentaria, el nivel de exportaciones en los sectores implicados, también creció de forma destacada, situándose a la cabeza la Industria cárnica, con un 244%, a lo largo del período de tiempo analizado. En segundo lugar aparecían los productos de molinería, horno y pastelería, con un crecimiento del 218%, seguido de la industria de zumos y conservas con un 151% y la industria láctea, con un 122%. De nuevo, conviene aclarar que los valores absolutos exportados por estas industrias resultaban muy reducidos en 2000, lo que lleva a que, por ejemplo, en el caso de las industrias cárnicas un aumento de unos 4 millones de euros, conlleve un aumento porcentual del 244%. Similares resultaron los casos de la industria láctea y la molinería. La única industria alimentaria que realmente se desmarcaba de estos valores tan bajos, era la de zumos y conservas, cuyas exportaciones se movían en cifras cercanas a los 95 millones, con un crecimiento de más de 32 millones de euros desde 2000.

Por tanto, el análisis de la evolución de las exportaciones industriales alicantinas contrasta los efectuados en los apartados anteriores, puesto que el elevado peso de los sectores tradicionales en las mismas, están originando un hundimiento del saldo comercial exterior. Evidentemente, esta caída no sólo debe entenderse desde el punto de vista de los efectos de la liberalización de mundial de estas manufacturas, que está provocando el crecimiento de las tasas de penetración de productos procedentes de países de bajo coste. Está es una de las razones coyunturales, pero en la misma subyacen otros de fondo, relacionados con la

estructura industrial existente en la provincia y con la estrategia de internacionalización y de mercado utilizada por la mayoría de empresas hasta la fecha.

Así, en el primer caso, la estructura industrial de pequeñas empresas de carácter familiar introduce una restricción importante tanto de recursos como de capacidades, para llevar a cabo una estrategia de internacionalización eficaz y duradera en el tiempo. Una de las razones más relevantes tiene que ver con la falta de profesionalización de la dirección empresarial y la escasa apuesta por el capital humano formado, que en muchos casos choca con estructuras jerárquicas, en las que las decisiones se centralizan en torno a las figuras de los gerentes y en las que el reparto de tareas guarda poca relación con el talento y más con la consanguinidad.

Por lo que se refiere a la estrategia, aunque lógicamente está relacionada con la anterior, cabe indicar que al proceso de internacionalización tardía que la mayoría de estos sectores presentan, hay que añadir una estrategia comercial muy conservadora, generalmente apoyada en agentes multilatera, cuyo nivel de fidelización resulta muy bajo. Este efecto se ve reforzado por la ausencia de marcas de renombre, que sitúan a la mayoría de los productos en los segmentos medios del mercado.

### **3. Dinámica de ajuste industrial en la provincia de Alicante**

Como se ha indicado con anterioridad, la actividad del calzado ha sido tradicionalmente la que mayor aportación al empleo y al valor añadido industrial provincial ha realizado. Esta industria, ubicada a lo largo del Valle del Vinalopó, si en el pasado se ha visto beneficiada de la elevada aglomeración de empresas locales especializadas a lo largo de fases concretas de la cadena productiva sectorial, en los últimos años, ante el endurecimiento de la competencia internacional y el creciente poder de la distribución, ha comenzado a registrar un paulatino proceso de deslocalización hacia países emergentes de mano de obra barata.

Esta estrategia, manifestada principalmente por las empresas con mejor posicionamiento en el mercado, supone trincar la tradicional configuración del sistema productivo local, en el que las diferentes empresas obtenían ventajas competitivas a través de la flexibilidad y capacidad de respuesta que reportaba el recurso a la subcontratación local de procesos altamente especializados (Alto Consejo Consultivo, 2003).

Evidentemente, para las empresas con un peor posicionamiento en el mercado, la única respuesta ha sido abandonar la actividad o pasar a ser comercializadoras de producto importado, como forma de continuar explotando su canal comercial. La facilidad de imitación de esta estrategia ha supuesto un incremento considerable de la presión competitiva en el sector, dado que no sólo un número considerable de grandes distribuidoras de comercio minorista han comenzado a aplicarla (por ejemplo, Tempe central de compra y distribución de calzado de Inditex), sino muchas de las empresas especializadas en procesos productivos concretos (aparado, corte, rebajado), que ante la caída de la demanda de sus clientes no han tenido más remedio que integrarse hacia delante.

Esta misma situación se repite en el sector textil-confección de las comarcas de l'Alcoià, el Comtat y la Vall d'Albaida (Valencia), que ha visto como las llamadas actividades de cabecera (hilatura, urdidos y tejeduría subcontratada o a manos) y las

de tintes y acabados, han comenzado bien a cerrar sus puertas ante la caída en el volumen de pedidos de sus clientes tradicionales (productores de producto acabado) o a integrarse hacia delante, comprando empresas locales en dificultades, o simplemente integrando productos semiacabados y acabados en sus catálogos (Golf, E., Plá, J., Puig, F., Molina, M.J., 2005). Esta estrategia de complementación de la gama de productos fabricados/comercializados con el fin de rentabilizar el esfuerzo comercial, ha generado una tendencia a integrar el mayor número posible de productos destinados a la decoración y uso en el hogar (ropa de mesa, cama, baño, cortinas y tapicería), reduciendo el grado de diferenciación entre las empresas y, con ello, incrementando el nivel general de competitividad en este segmento.

Además de esta estrategia, un grupo más reducido de empresas ha comenzado a diversificar su producción, normalmente de forma complementaria al segmento del textil-hogar, hacia el segmento de los textiles de uso técnico. Estos productos, muy variados, se definen por exclusión, esto es, como aquellos que cubren necesidades distintas de las de vestir y decorar o, de un modo más preciso, como aquellos materiales que dan respuesta a exigencias técnico-cualitativas elevadas (rendimiento mecánico, térmico, durabilidad, etc.), confiriéndoles la aptitud de adaptarse a una función concreta y a su entorno, ya sea en el ámbito de la indumentaria, del hogar o decoración, o de otros sectores productivos no específicamente textiles (COTEC, 2004). Entre ellos se incluyen productos tan tradicionales como los textiles para la limpieza doméstica, con amplia presencia en Bañeres de Mariola, las redes de pesca y de seguridad, con una aglomeración tradicional en la zona de Callosa de Segura, los tejidos para agricultura (malas hierbas, cortavientos, invernaderos, etc.), o algunos más desconocidos como los geotextiles de aplicación en la construcción de carreteras, túneles, etc. (Golf, E., Masià, E, Pérez, L., 2006).

Precisamente, hacia esta última tipología de productos han tendido a diversificar muchas de las empresas fabricantes de no tejidos o non wovens, debido a la caída en la demanda de sus sectores tradicionales textil-hogar, juguete, calzado, etc., en las que normalmente cubrían funciones de relleno. También la diversificación hacia tejidos para la construcción (materiales aislantes,

principalmente), así como hacia el segmento de higiene personal y cosmética (toallitas).

Por su parte, el sector del juguete no ha manifestado un comportamiento similar a los anteriores, puesto que su proceso de ajuste ha sido más dilatado en el tiempo, abarcando desde los años ochenta hasta la actualidad. En este caso, el efecto de las primeras crisis del petróleo a finales de los años setenta y principios de los ochenta, llevó a la práctica desaparición de las grandes empresas integradas horizontalmente como Payá o Rico, que estuvieron en la base del desarrollo de la actividad en el siglo XIX. Este proceso permitió introducir una mayor flexibilidad productiva en el Valle del Juguete, dado que muchos de los procesos de cierres empresariales supusieron la aparición de pequeños talleres que inicialmente trabajaban subcontractados para las empresas jugueteras. Sin embargo, la caída en la demanda sectorial propició la posibilidad de diversificar muchos de los procesos relacionados con el plástico y el metal hacia otros sectores, posibilitando la aparición de un nuevo sistema productivo local en la comarca de la Foia de Castalla, mucho más diversificado que el juguete (Ybarra, J.A, Giner, J.M, Golf, E., Santamaría, M.J., 2000). De hecho, la tendencia de los últimos años en el sector juguetero alicantino continúa siendo recesiva y tan sólo un grupo reducido de empresas que operan en escenarios globales, con licencias de marcas reconocidas (Famosa: Marvel, Disney, etc.; Goner: Piratas del Caribe) o segmentos de mercados muy especializados, han conseguido mantener su actividad.

El efecto de la caída en los niveles de demanda de estos sectores también ha tenido una repercusión importante para aquellos que como el sector de productos metálicos y de maquinaria mecánica ha actuado de proveedor local de bienes intermedios y de capital. Este, por ejemplo, es el caso de la industria de maquinaria mecánica ligada al textil, al juguete y a la inyección de plásticos, en general, que ha tendido a diversificar la tipología de sus sectores clientes.

Así, pues, la dinámica de ajuste sectorial de los diferentes sistemas productivos locales analizados, presenta elementos comunes que han erosionado las ventajas de carácter productivo derivadas de la aglomeración y el uso compartido de recursos, como podían ser la existencia de mercados locales de trabajo

abundantes, con una población con conocimientos productivos elevados, trasferidos de padres a hijos. El carácter endógeno de los procesos de desarrollo monoindustrial de la mayoría de estos sistemas productivos locales, posibilitaba también el recurso a elementos de regulación industrial de carácter informal, como el trabajo familiar, el femenino, la regulación de la jornada laboral al margen del sistema institucional, que dotaban de ventajas productivas evidentes a estos sectores, relacionadas con su flexibilidad y capacidad de ajuste a la demanda (Ybarra, J.A., 2000).

Sin embargo, salvo esa lógica productiva, los mecanismos de articulación de los diferentes sistemas productivos locales, no se extendían a prácticamente nada que no tuviera cabida en relaciones contractuales de carácter comercial, que permitían el aprovechamiento de las ventajas derivadas de la aglomeración y la especialización productiva. De este modo, la estrategia empresarial adoptada ante la crisis no ha derivado en una respuesta conjunta, más allá de las fórmulas contempladas en los Planes de Competitividad sectorial impulsados por la Consellería de Industria y las respectivas asociaciones sectoriales empresariales, sino que cada empresa, en la medida de sus posibilidades y su posicionamiento en su respectiva cadena productiva, ha buscado de forma individual tratar de capear el temporal.

De este modo, agentes institucionales como las redes de Institutos Tecnológicos de IMPIVA y las asociaciones de empresarios se han colocado en el epicentro de la respuesta sectorial a la crisis, haciendo de vehículos de transmisión hacia las empresas de los programas de ayuda pública que desde las diferentes administraciones se han desarrollado en los últimos años, cuyo análisis se aborda en el siguiente apartado.

## 4. Infraestructuras y política de apoyo institucional

La estructura de PYME que caracteriza la mayoría de sectores industriales alicantinos, unido al carácter endógeno de sus procesos de industrialización, ha incidido históricamente en la necesidad política de creación de infraestructuras de carácter tecnológico que facilitaran la actividad innovadora de las empresas, proporcionándoles medios materiales y humanos para apoyar sus procesos de I+D+I (COTEC, 1998).

Este tipo de infraestructuras surgen en España, no sólo debido al proceso de descentralización de competencias hacia las Comunidades Autónomas, tras la aprobación de la Constitución de 1978, sino principalmente ante la falta de adecuación de determinadas políticas industriales de ámbito nacional y europeo a situaciones de carácter diferencial, relacionadas con el territorio en el que se asientan las empresas. En este sentido, bajo un principio de federalismo fiscal, se pone de relieve como los gestores públicos locales y regionales son más idóneos para percibir los problemas, dada su mayor proximidad al territorio donde de hecho, se dan las posibles dificultades.

En el caso valenciano, el Instituto de la Mediana y Pequeña Industria Valenciana (IMPIVA), creado en 1984 e integrado en la Consellería de Industria, Comercio e Innovación, está configurado como un claro ejemplo de agencia de desarrollo regional, encargado de la promover, impulsar, promover y coordinar las líneas de política industrial autonómica en la Comunidad Valenciana. Su objetivo estratégico es impulsar la capacidad de innovación industrial regional, mediante:

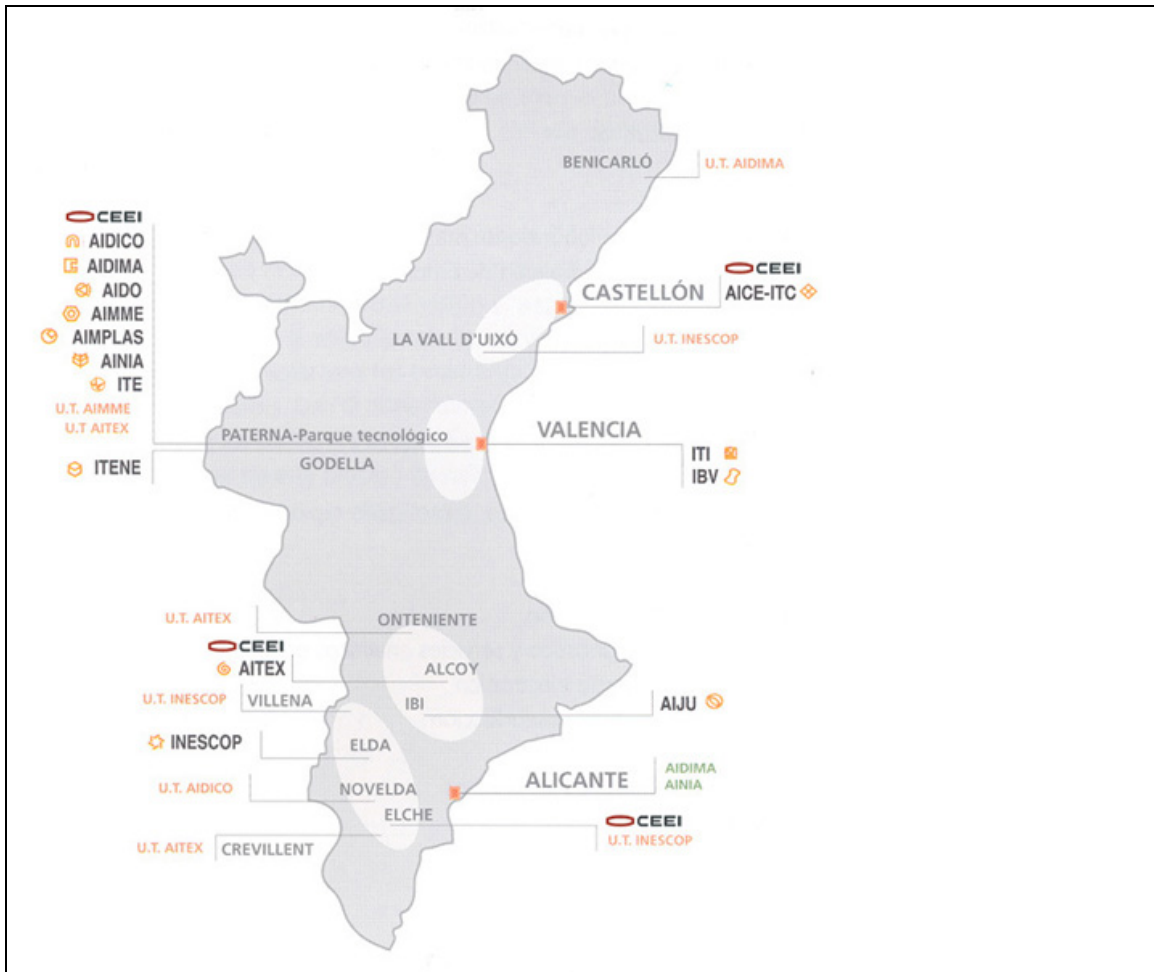
- modernización de las empresas existentes
- diversificación del tejido industrial a través de la promoción de líneas de actividad poco desarrolladas en la región
- ampliación de la capacidad emprendedora del tejido social en un sentido innovador
- integración internacional-cooperación de empresas

Para la consecución de estos objetivos, IMPIVA desarrolla una serie de servicios y programas de actuación anuales dirigidos a las PYME industriales, que quedarían integrados en el marco político del Sistema de Innovación Regional, al tiempo que desarrolla una red de infraestructuras técnicas de soporte a la innovación que se concretan en los Institutos Tecnológicos, integrados en la RedIt, y los Centros Europeos de Empresas e Innovación (CEEI).

Así, en el caso de los Institutos Tecnológicos de la Comunidad Valenciana éstos ofrecen a las empresas servicios y medios técnicos que puedan requerir para mejorar su capacidad de innovación industrial. Actualmente se encuentran en funcionamiento 14 Institutos Tecnológicos, que orientados a la mayor parte del tejido industrial sectorial, con una implantación en las principales zonas de localización industrial de la Comunidad Valenciana (figura 4).



**Figura 4: La Red de Institutos Tecnológicos (RedIT) de la Comunidad Valenciana**



**Fuente:** IMPIVA

Los Institutos Tecnológicos de la Comunidad Valenciana, convertidos en el elemento central de soporte a la política industrial de IMPIVA, tienen en su mayoría un carácter sectorial, con un enfoque a los principales sectores de la industria valenciana y alicantina: Calzado (INESCOP-Elda), Cerámica (AICE-Castellón), Mueble-Madera (AIDIMA-Paterna), textil (AITEX-Alcoy), juguete (AIJU-Ibi), industria metalmecánica (AIMME-Paterna), industrias agroalimentarias (AINIA-Paterna), tecnología eléctrica (ITE-Paterna), sector informático (ITI-Valencia), plásticos (AIMPLAS-Paterna), y materiales de construcción (AIDICO-Paterna).

Otros Institutos tienen como objetivo fomentar nuevas áreas de actividad o impulsar la aplicación de determinadas tecnologías. Así, se encuentran el Instituto Tecnológico de Biomecánica (IBV-Valencia) y de Óptica (AIDO-Paterna). Por último,

un caso específico es el Instituto Tecnológico del Envase y Embalaje (ITENE-Paterna) se trata de una fórmula de participación conjunta de tres de los Institutos Tecnológicos más directamente interesados en estos aspectos (Institutos de Madera-Mueble, Plásticos y Agroalimentación).

La mayoría de estas infraestructuras, pero en especial las orientadas a los sectores manufactureros maduros, se crean en un momento en el que la orientación técnica a las PYME industriales resultaba fundamental para que pudieran cumplir los requisitos de calidad y certificación de producto que la entrada en la CEE implicaba. Este proceso, que tuvo especial relevancia durante la segunda mitad de los años ochenta y segunda de los noventa del siglo pasado, tendió a cubrirse mediante la prestación de servicios avanzados de laboratorio a las empresas asociadas, normalmente circunscritas al entorno inmediato de los centros.

Sin embargo, el proceso de crecimiento de los Institutos ha resultado exponencial en los últimos años, debido a la extensión de sus servicios a empresas ubicadas fuera de la Comunidad. Obviamente, el proceso de pérdida de la actividad industrial en sus áreas originales de ubicación ha llevado a la búsqueda de clientes extrarregionales, si bien, el propio proceso político que ha llevado a este tipo de infraestructuras a la colocación en el centro de la política industrial valenciana, ha supuesto un crecimiento considerable de sus actividades de I+D+I, que, sin embargo, dado el carácter maduro de los sectores de aplicación, así como la estructura de PYME de las empresas industriales usuarias, ha necesitado, cada vez más, de una base más amplia de empresas a la que transferir sus resultados.

Este carácter maduro, así como la baja intensidad tecnológica de los sectores a los que se dirigen, ha supuesto que la mayor parte sus actividades, al margen de los servicios de laboratorio, se haya focalizado más hacia actividades de transferencia tecnológica, que a las de investigación y desarrollo. Esta circunstancia ha limitado, en nuestra opinión, sustancialmente la capacidad de diferenciación que reporta a las empresas clientes este tipo de servicios, puesto que el grado de apropiabilidad de las innovaciones, en general, resulta muy bajo.

Por otro lado, la fuerte verticalidad que presentan estas infraestructuras tecnológicas y su posicionamiento central en el Sistema de Innovación Regional, ha supuesto una reducida integración de otras estructuras de investigación básica, procedentes del entorno científico. Generalmente, la cooperación de estas entidades con grupos de investigación universitarios resulta baja, reduciéndose a participación en proyectos de carácter esporádicos, más que a colaboraciones a largo plazo, como ocurre en la mayoría de países europeos. De hecho, la propia naturaleza de los sectores clientes, principalmente en lo relativo a su baja intensidad tecnológica, ha supuesto que en la mayoría de los casos se desarrollen relaciones de competencia, más que de colaboración, debido a la concurrencia en procesos de transferencia de conocimiento y tecnología.

Estas circunstancias, unido en la mayoría de casos a la preferencia por un modelo de infraestructuras tecnológicas cuantitativo más que cualitativo, gestionado mediante una fuerte contención de los salarios de los investigadores y técnicos adscritos a las mismas, creemos que ha reducido el papel de transferencia de capital humano desde las instituciones públicas de investigación básica, que ha supuesto una menor cohesión del Sistema de Innovación.

Del mismo modo, el escaso desarrollo del sistema de demanda de I+D+I, hace que la capacidad de absorción de una gran parte del esfuerzo realizado por estos centros resulte muy baja. Así, en la mayoría de los casos se observa una clara separación entre las necesidades reales de la mayoría de los sectores industriales y los desarrollos tecnológicos que son objeto de investigación y, por tanto, de financiación pública que en la mayoría de ocasiones no resultan absorbibles por el tejido productivo.

En este sentido, conviene tener presente que uno de los factores diferenciales de la articulación del Sistema Tecnológico de la Comunidad radica en la ausencia de aglomeraciones de sectores clientes con intensidades tecnológicas elevadas. Esta cuestión supone que a diferencia de lo que ocurre en otros países europeos como Francia o Alemania (Golf, E., Plá, J, Molina, M.J., 2008), la existencia de efectos de eslabonamientos productivos y, en especial, de efectos de tirón de la demanda de los sectores con menor intensidad tecnológica, resulte prácticamente inexistente.

La ausencia de este tipo de mecanismos conlleva, de hecho, que en la mayoría de ocasiones los Institutos Tecnológicos realicen un mayor esfuerzo innovador del que las propias empresas pueden absorber.

Otra cuestión interesante observable en la gran mayoría de sectores manufactureros alicantinos y, en general, valencianos es la escasa presencia del sistema universitario en la dinámica diaria de las empresas. Normalmente, estas empresas tienen un escaso conocimiento de las actividades que más allá de la formación, realiza el ámbito universitario, resultando los mecanismos de cooperación formal prácticamente inexistentes. De este modo, dejando al margen cuestiones relacionadas con la propia gestión de recursos humanos que la gran mayoría de empresas realiza, se explica la falta generalizada de movilidad del capital humano entre el sistema de ciencia y tecnología (universidades y centros tecnológicos y de investigación) y el sistema productivo, que a la postre acaba introduciendo mayor rigidez en la capacidad de interrelación de los diferentes ámbitos que integran los Sistemas de Innovación Sectoriales.

Por lo que atañe a las políticas públicas desarrolladas en los últimos años, desde las diferentes administraciones con el fin de apoyar a los diferentes sectores industriales, cabe indicar que, tanto desde la administración central, como desde la autonómica se han elaborado diferentes líneas de apoyo enfocadas a los sectores manufactureros maduros afectados por procesos de reestructuración.

En el caso valenciano, las grandes líneas de apoyo se han desarrollado en los diferentes Planes de Competitividad sectoriales, que abarcaron el período 2005-2007, y fueron objeto de extensión en 2008 (II Planes de Competitividad). Estos planes que abarcan la mayor parte de sectores manufactureros tradicionales alicantinos y valencianos (calzado, textil, juguete, cerámica, metalmecánico, mueble, etc.), se centran en las áreas de Innovación y fortalecimiento del sistema de I+D+i, Internacionalización y promoción exterior y desarrollo empresarial.

En general, el área de I+D+i está enfocada principalmente hacia el desarrollo de medidas de fomento de la capacidad de I+D+i como son el desarrollo de nuevos productos, la inversión en maquinaria y el desarrollo de proyectos con centros

tecnológicos y universidades. Por su parte, el área de internacionalización está enfocada al desarrollo de marcas, la promoción exterior, la creación de redes de distribución y plataformas logísticas y el fomento de la internacionalización empresarial, mientras que el área de desarrollo empresarial comprende acciones como el apoyo a la diversificación, el refuerzo de la estructura organizativa sectorial y el apoyo a la concentración empresarial.

Estos planes sectoriales se aprueban a partir de un acuerdo con las diferentes asociaciones empresariales sectoriales, en el que éstas junto a los Institutos Tecnológicos fijan las líneas prioritarias e importes de las mismas de acuerdo con la Conselleria de Industria. A éstos sólo pueden acogerse estas entidades sin ánimo de lucro, la agrupación de éstas, y las PYME tan sólo de forma agrupada y no de forma individual, a través de las asociaciones empresariales o centros tecnológicos, que se encargan de su ejecución y coordinación.

Antes de concluir este apartado, también indicar que por parte de la administración central la única línea específica de ayuda a estos sectores ha sido la contemplada en el programa de Ayudas para Actuaciones de Reindustrialización, desarrollado por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Este programa, de carácter regional, se orienta a la búsqueda de un desarrollo sostenible del territorio a través de la regeneración y/o creación de tejido industrial, actuando prioritariamente en aquellas zonas desfavorecidas, fomentando la inversión tanto en infraestructuras industriales como en iniciativas empresariales de carácter productivo. Dentro de sus líneas de apoyo contempla una específica para los sectores textil, confección, calzado, muebles, juguetes, curtidos y marroquinería, afectados por procesos de deslocalización. A diferencia de los Planes de Competitividad sectoriales, contemplaba medidas de apoyo financiero condicionado al desarrollo de inversiones industriales.

## 5. Análisis DAFO

Una vez completado el estudio de la situación de la industria en la provincia de Alicante, el presente apartado se centra en la representación, a modo de resumen, del análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Como es conocido esta herramienta se centra en los siguientes parámetros:

- **Debilidades o puntos débiles:** Son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controlados y superados.
- **Fortalezas o puntos fuertes:** Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.
- **Amenazas:** se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.
- **Oportunidades:** es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios.

Las debilidades y fortalezas pertenecen al ámbito interno de la empresa. Por ello, su análisis se enfoca al estudio de los recursos y capacidades. En el mismo, se suelen considerar una gran diversidad de factores relativos a aspectos como:

- Conocimiento del negocio, de clientes, de proveedores, etc.
- Conocimiento de algún aspecto técnico.
- Capacidad comercial.
- Capacidades generales de gestión.

- Capacidad financiera...

Por su parte, las amenazas y oportunidades pertenecen siempre al ámbito externo de la empresa, debiendo ésta superarlas o aprovecharlas, anticipándose a las mismas. Algunos ejemplos de estas amenazas y oportunidades serían:

- Aspectos legislativos (regulaciones, necesidad de homologaciones).
- Aspectos socioculturales (hábitos de vida, modas).
- Aspectos demográficos (evolución de la pirámide de población, aspectos migratorios).
- Aspectos económicos (renta disponible, etc.).
- Aspectos políticos (liberalización del comercio, barreras arancelarias u otro tipo de proteccionismo nacional).
- Aspectos tecnológicos (avances técnicos).
- Posibles ventajas de situación, locales (especialización local o acceso a materias primas, proximidad al mercado u otra ventaja en costes)...

La identificación de estos aspectos se puede utilizar posteriormente para enfocar la estrategia del negocio o del sector. En especial, para identificar puntos fuertes que permiten explotar oportunidades, o puntos débiles que deben ser mejorados para poder abordar con éxito la explotación de las mismas. Del mismo modo, también se deberían contemplar aquellas estrategias que tienden a corregir las debilidades o defenderse de las amenazas.

### **5.1 Oportunidades y amenazas del entorno general**

El objetivo del análisis del entorno general es identificar los factores, que desde la perspectiva del sistema económico y social general, afectan a la actuación de la empresa. Este marco genérico determina la prosperidad y el bienestar de la economía, y por tanto, puede afectar al potencial de rentabilidad de la empresa.

**Tabla 8: Variables económico- políticas y territoriales**

<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Apreciación del euro frente al dólar, que está llevando a la pérdida de estos mercados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apreciación del euro frente al dólar, lo que facilita las importaciones y la complementación de muestrarios.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Liberalización del mercado mundial de las principales manufacturas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La ampliación de la UE y la apertura del mercado mundial, supone una ventaja para las empresas con estrategias de diferenciación. No sólo se abren posibilidades de venta, sino también de cooperación, producción, etc.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ampliación de la UE a países con salarios más bajos y niveles educativos considerables.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aprovechar los eventos internacionales como plataforma de lanzamiento de la industria.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Precio del petróleo elevado (incide en los costes de materias primas procedentes del refinado del petróleo: Plásticos, fibras químicas...). Juntamente con el aumento del precio de los combustibles.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se está creando cierta conciencia política tanto regional, como nacional y europea respecto a los problemas de los sectores manufactureros.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Desestabilización internacional por los conflictos armados y la amenaza terrorista, sobre todo, en los mercados árabes; y estancamiento de las principales economías europeas (Alemania, Francia, etc.).</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dificultades de las empresas para aplicar las deducciones por I+D+i en el Impuesto de Sociedades (burocracia, papeleo).</li><li>• Falta de control sobre el etiquetaje (no es posible identificar la procedencia), y sobre todo las composiciones de los productos.</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Escasa protección del diseño (protección sobre muestrarios íntegros).</li></ul>	



- Escasa sensibilidad política al problema del sector manufacturero (es menor en términos productivos), sin darse cuenta de la elevada concentración existente en muchas regiones europeas.
  - La desaparición de empresas auxiliares, puede provocar la ruptura de la cadena de valor, y por tanto, la pérdida de las ventajas competitivas que generan los distritos industriales.
  - Falta de decisiones mancomunadas y de organismos políticos mancomunados a nivel provincial que lideren el cambio.
  - Distanciamiento entre la actuación de las instituciones de ámbito territorial y las pequeñas empresas y microempresas, así como de los subsectores menos representativos.
  - Distanciamiento entre las enseñanzas regladas de ámbito universitario y las necesidades de las empresas.
  - Endurecimiento de las condiciones crediticias, tanto por la elevación del riesgo, como por la crisis financiera derivada de las hipotecas *subprime*.
-

**Tabla 9: Variables socioculturales-tecnológicas**

<u>Amenazas</u>	<u>Oportunidades</u>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cambios en los parámetros sociales de comportamiento de consumo en los sectores manufactureros. Hoy en día el producto está más enfocado a la temporada. Esto acorta la vida media de los productos y encarece las estrategias de innovación y marketing.</li><li>•</li><li>• Cambio en los hábitos de consumo tradicionales que se manifiesta en la tendencia a utilizar cada vez más las tiendas multiproducto (no especializadas) y las tiendas especializadas ubicadas en grandes complejos comerciales.</li><li>• Muchos de los productos manufactureros se caracterizan por poseer una elasticidad demanda-venta inferior a uno (bien de primera necesidad), por lo que cada vez representan un menor porcentaje del presupuesto familiar.</li><li>•</li><li>• La posible utilización indiscriminada de las reducciones de plantilla puede acabar generando un caldo de cultivo de lucha sindical y obrera en los municipios o comarcas más afectados por la crisis, provocando la ruptura de del clima social.</li><li>•</li><li>• Posible desaparición de las empresas especializadas en productos intermedios en determinados sectores que implicaría la pérdida del know-how tecnológico.</li><li>•</li><li>• La falta de inversión en los sectores manufactureros, puede provocar la desaparición de empresas locales de servicios de mantenimiento que poseen un know-how fundamental para realizar la adaptación de las instalaciones ya existentes a</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Creciente asociación de algunos productos manufactureros como el textil, la confección o el calzado a la moda, con lo que surgen oportunidades para las empresas diferenciadas.</li><li>•</li><li>• Segmentación de mercados y posicionamiento. Intentando llegar a otros segmentos de mercado en pos de la mejora competitiva.</li><li>•</li><li>• Customización tanto de productos, como de servicios, que permitan diferenciar el producto y mejorar de este modo su competitividad.</li></ul>

muchos de los procesos productivos que pueden permitir una diferenciación del producto.

- - Fuerte dependencia del sistema de innovación tecnológica territorial en la Red de Institutos Tecnológicos, lo cual presenta un problema para las empresas que abordan proyectos de innovación, debido a la baja apropiabilidad de resultados.
  - Reducida intersectorialidad de la demanda de estos sectores, especialmente con los de mayor intensidad tecnológica, lo que imposibilita la aparición de eslabonamientos de demanda que tiren de la innovación sectorial.
- 

## **5.2 Oportunidades y amenazas del entorno competitivo**

El objetivo del análisis del entorno competitivo es detectar aquellas oportunidades y amenazas que afectan más específicamente a las empresas que compiten en el mismo sector industrial. Normalmente se analiza la estructura de la competencia directa e indirecta, así como el poder de negociación de proveedores y clientes.

**Tabla 10: Mercados de venta, canales de distribución y clientes finales**

**Amenazas**

- La liberalización ha provocado que los grandes distribuidores compren directamente en los países emergentes, de forma que su abastecimiento de proveedores locales tiende a ser residual, además se han producido procesos de centralización en la función de compras, de forma que cada vez resulta más difícil abordar este tipo de clientes para las pequeñas empresas.
- 
- Pérdida de clientes mayoristas y ambulantes que pasan a proveerse de intermediarios comerciales que venden productos de países de bajo coste. En el caso de los ambulantes esto supone la pérdida de la válvula de escape de los stocks no vendidos una vez finalizada la temporada.
- 
- Pérdida de los mercados cuya referencia es el dólar.
- 
- Poca importancia de la marca para los nuevos consumidores, que prefieren pagar menos, sin perder calidad, primando la imagen corporativa del distribuidor.
- La instalación de empresas comercializadoras chinas en los polos de venta de cada uno de los sectores industriales.

**Oportunidades**

- La apertura del mercado chino y su crecimiento puede suponer una oportunidad para las empresas manufactureras europeas posicionadas en segmentos de alta calidad y diseño.
- 
- La creciente estabilidad de los países latinoamericanos y la buena imagen del producto español en esta zona puede suponer una oportunidad.
- 
- La entrada en la UE de los países de Europa del Este, aunque estén dominados por las empresas alemanas, siempre serán mercados adicionales para las empresas que ofrezcan algo diferente.
- Posibilidad de aprovechamiento de las redes comerciales existentes ampliando el catálogo de productos comercializados mediante la importación de otros productos relacionados con cada sector.
- Oportunidad para abordar procesos de internacionalización tomando posiciones en empresas de países que tienen un elevado componente de “país prestigio”, como Italia, Alemania o Francia. Creando filiales, empresas conjuntas o comprando empresas que estén en proceso de cierre.

**Tabla 11: Competencia y barreras de entrada/salida**

<u>Amenazas</u>	<u>Oportunidades</u>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Fuerte competencia a nivel nacional (muchas empresas muy similares entre sí) que deriva en una fuerte presión sobre el mercado que hace bajar los precios.</li><li>• Fuerte competencia a nivel internacional, tanto en los segmentos de gama alta (Italia, Alemania, Francia, etc.), como en los segmentos de gama media- baja (China, Pakistan, Corea, etc.).</li><li>• Escasas barreras de entrada, sobre todo para las empresas comercializadoras que importan su producción.</li><li>• Fuertes barreras de salida por la rigidez del mercado laboral, lo que dificulta las reestructuraciones o incluso el abandono de actividad.</li><li>• La evolución de los productos chinos hacia los segmentos de gama alta o con mayor valor añadido.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La competencia puede impulsar la concienciación por la necesidad de innovar, diferenciarse y reaccionar.</li><li>• Mejores niveles de diseño y originalidad que algunos de los competidores.</li></ul>

**Tabla 12: Mercados de aprovisionamiento, proveedores**

<u>Amenazas</u>	<u>Oportunidades</u>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Elevado poder de negociación de ciertos proveedores, especialmente los de productos estratégicos.</li><li>• Fuerte dependencia de los proveedores de maquinaria europeos.</li><li>• La caída de los márgenes empresariales y la generalización de problemas económicos están provocando la retirada del apoyo tácito que el sector bancario local ha dado a la industria alicantina.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La apertura del mercado ha posibilitado, sobre todo para las empresas comercializadoras, el abastecimiento de producto semielaborado o final a precios muy competitivos.</li><li>• Presencia de un potente entramado de empresas de apoyo a las actividades principales de la cadena.</li><li>• Dadas las necesidades de reestructuración, surgen nuevas oportunidades en el territorio para determinados profesionales especializados: comerciales internacionales, diseñadores, agencias de logística, agentes importadores, especialistas de marketing, etc.</li></ul>

### 5.3 Fortalezas y debilidades de las empresas

La identificación de las fortalezas y debilidades se ha llevado a cabo a través de la revisión de las variables clave en cada una de las áreas funcionales.

**Tabla 13: Estrategias actuales, sistema de dirección y cultura**

<b><u>Debilidades</u></b>	<b><u>Fortalezas</u></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cierta indefinición en las estructuras organizativas, en algunos casos no formalmente definidas, en otros, funcionales pero muy centralizadas alrededor del empresario-propietario.</li><li>• Cierta inmovilismo en las estrategias y en las estructuras organizativas y de propiedad, al ser básicamente empresas familiares.</li><li>• Escasos niveles de diferenciación en la oferta de productos.</li><li>• Poca orientación hacia planteamientos estratégicos. Son muy pocas las que tienen un plan estratégico formalizado. La “no estrategia” es muy peligrosa en épocas de crisis.</li><li>• Bajo desarrollo de estrategias de cooperación, a pesar de estar muchos de los sectores localizados en clusters industriales.</li><li>• Gran atomización empresarial y pequeña dimensión de las empresas, lo que genera muchas dificultades para competir en un entorno cada vez más global.</li><li>• Estrategias de internacionalización muy simples, basadas en la exportación indirecta.</li><li>• Poca predisposición hacia la diversificación de mayor contenido técnico o de producto segmentado, así como hacia la integración vertical (tiendas, franquicias).</li><li>• Cultura empresarial orientada a la producción más que al mercado.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Percepción de la necesidad de reaccionar y de la importancia de la calidad, el servicio y la especialización.</li><li>• Experiencia anterior en sortear crisis.</li><li>• Concienciación creciente de la necesidad de cooperar.</li><li>• Cultura empresarial familiar lo que confiere a sus dirigentes un espíritu emprendedor y una identificación muy fuerte con la empresa para seguir luchando.</li></ul>

**Tabla 14: Producción**

<b><u>Debilidades</u></b>	<b><u>Fortalezas</u></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Disminución de la inversión en renovación de la maquinaria.</li><li>• En los sectores manufactureros especialmente, las empresas totalmente integradas tienen dificultades para rentabilizar alguna de las fases de la cadena de producción.</li><li>• Fuerte dependencia tecnológica de las innovaciones originadas en otros países, básicamente las potencias europeas.</li><li>• La disminución de las ventas ha generado un exceso de capacidad productiva y de estructura.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elevado know-how técnico tanto en los procesos productivos como en el mantenimiento y la adaptación de la maquinaria.</li><li>• Concienciación de la necesidad de renovar continuamente los muestrarios.</li><li>• Creciente tendencia a internalizar el diseño.</li><li>• Percepción creciente de la necesidad de subcontratar parte del proceso productivo que no genera valor en el exterior.</li></ul>

**Tabla 15: Marketing**

<b><u>Debilidades</u></b>	<b><u>Fortalezas</u></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Insuficiente desarrollo de actividades de innovación de productos, en lo referente al lanzamiento de nuevos, si bien existen mejoras en la presentación y diseño de los ya existentes.</li><li>• Excesiva similitud de productos o escaso nivel de diferenciación, que favorece la aparición de guerras de precios.</li><li>• Escasa potenciación de la imagen de marca.</li><li>• El canal de distribución depende en la mayoría de los casos de intermediarios multicartera o de distribuidores-importadores (en el exterior).</li><li>• Pocas actividades encaminadas a fidelizar a los clientes.</li><li>• Muy baja presencia en mercados internacionales relativamente atractivos como América Latina o EEUU/Canadá.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Participación en ferias no sólo para vender, sino también para detectar tendencias y oportunidades.</li><li>• Creciente tendencia a percibir la necesidad de diferenciarse vía marketing.</li></ul>

**Tabla 16: Recursos humanos, técnicos y financieros**

<b><u>Debilidades</u></b>	<b><u>Fortalezas</u></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Insuficiente formación empresarial y de gestión, especialmente en herramientas de planificación, control y gestión, en gran parte debido a la pequeña dimensión y el carácter familiar.</li><li>• Poca disponibilidad a la movilidad geográfica de los recursos humanos.</li><li>• Dificultades para la contratación de cierto tipo de trabajadores (comerciales, técnicos, ingenieros).</li><li>• Cualificación de los empleados elemental, con cierta destreza en las actividades habituales pero difícilmente adaptables a otro tipo de trabajo.</li><li>• Poca flexibilidad del mercado laboral.</li><li>• Insuficiente esfuerzo destinado a la formación para abordar los retos actuales.</li><li>• Muy pocas empresas realizan I+D+i de forma continua, además de manifestar un elevado desconocimiento, en la mayoría de los casos, respecto a las ventajas fiscales, la forma de realizar las solicitudes o los requisitos de un proyecto para ser considerado de I+D+i.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Importantes niveles de experiencia y know-how en el sector.</li><li>• Concienciación de la necesidad de apostar por la formación continua de los trabajadores y por la necesidad de personal más cualificado.</li></ul>



## 6. Estrategias empresariales y políticas

Frente a la situación de dificultad por la que atraviesa la actividad industrial de la mayoría de sectores productivos alicantinos, las soluciones pasan por la necesaria asunción de un cambio organizativo, y sobre todo, un cambio de mentalidad, por parte de las empresas y empresarios que, en último extremo, deberían liderar la reestructuración de sus respectivos sectores de actividad. Por su parte, desde el punto de vista institucional, tanto los gobiernos y como los sindicatos deberían adecuar sus políticas a la nueva situación, facilitando el ajuste social y económico.

Desde el punto de vista empresarial, el factor fundamental para reaccionar con éxito es asumir que lo que se ha venido realizando hasta ahora puede que no sea lo más acertado en el futuro y que, por tanto, se interiorice una actitud crítica con uno mismo, de asimilación y lucha frente al cambio, que permita la identificación de unos objetivos y acciones a medio y largo plazo; que en definitiva instale una "estrategia" de carácter proactivo frente a las meramente reactivas que contemplan la mayoría de empresas. Esta necesaria actitud estratégica no se observa en la mayoría de empresas industriales de la provincia. Por el contrario, parece imperar la inercia del día a día, a pesar de que la "no estrategia" tiene efectos muy negativos en las épocas de cambio.

Otra cuestión que merece la pena destacar es que no existen recetas generales, puesto que cada empresa es distinta en términos de recursos y capacidades y, por tanto, cada una debe buscar sus soluciones particulares. Ahora bien, se puede exponer un marco general que dé cabida a la mayoría de alternativas existentes, quedando la identificación de las posibilidades de su implementación en manos de los directivos empresariales.

Estas recomendaciones se pueden agrupar en tres niveles estratégicos: corporativo, competitivo y funcional. En el nivel corporativo, las empresas deben decidir en qué negocios o actividades van a estar. Se puede considerar que éste es el nivel más importante ya que la crisis actual requiere de actuaciones generales que abarquen al conjunto de actividades que realiza la empresa. Una vez decidido en qué negocios va a estar la empresa, entra en consideración el tipo de estrategia competitiva que

se desarrollará en cada negocio, es decir, de qué forma se va a competir. Finalmente se deberá revisar si a nivel de estrategias funcionales las nuevas estrategias corporativas también exigen nuevos espacios de actuación.

## **6.1. Estrategias corporativas**

La estrategia corporativa define en qué negocios se compete, cuáles se abandonan y en cuáles se quiere entrar, así como la forma en que se asignan los recursos para cada uno de los negocios. En este nivel, la principal preocupación del estratega es determinar el ámbito de actividad: las combinaciones producto/tecnología/mercado en las que la empresa quiere estar, y aquéllas que debe abandonar. Este conjunto de negocios se conoce como “cartera de actividades”, y se espera que en su totalidad sea capaz de proveer los recursos necesarios para el crecimiento de la empresa. En definitiva, el ámbito de la estrategia corporativa alude a decisiones relacionadas con la clase de mercados geográficos y de productos en los que quiere estar presente la empresa o sobre qué fases de la cadena de valor debería desarrollar sus actividades.

En este momento, partiendo de la pérdida relativa de competitividad frente a los NIC, de la mayoría de sectores industriales, un aspecto crucial de esta estrategia radica en la decisión respecto a qué actividades de la cadena de valor se deben realizar en la empresa y cuáles fuera, y si éstas se realizan exclusivamente por la empresa o junto con otras empresas. En el ámbito de producto el debate de la diversificación frente a la especialización, mientras que a nivel geográfico debería revisarse si la respuesta internacional de la mayoría de sectores a las nuevas condiciones del entorno es la adecuada.

### **6.1.1. Ámbito de empresa**

#### **1. Fusiones entre empresas del mismo sector industrial y sectores relacionados que permitan alcanzar economías de alcance.**

El tamaño medio empresarial industrial en la provincia resulta muy bajo. Esta insuficiente dimensión dificulta la obtención de economías de escala y de alcance, y

sobre todo, la generación de inversiones en I+D+i y en canales de distribución más sólidos. Además, el exceso de pequeñas empresas con estrategias y ofertas similares genera una sobrecompetencia interna que desencadena guerras de precios y reticencias hacia la colaboración. Por tanto, las fusiones permitirían luchar frente a estos inconvenientes en varios sentidos: disminución de los gastos generales sectoriales, intercambio de recursos y *know-how*, creación de marcas y redes de distribución más potentes, mayor poder de negociación frente a clientes y proveedores y una mayor protección frente a la competencia. Ahora bien, estas fusiones sólo tendrían sentido si las mismas crean valor, es decir, si la empresa resultante es más rentable que la suma de las empresas anteriores.

## **2. Alianzas estratégicas**

Al igual que en el caso anterior, la cooperación permite compartir recursos y costes sin la necesidad de integrar dos empresas distintas. También permite el acceso a recursos y capacidades que no se disponen o el acceso a los mercados globales en mejores condiciones. En este aspecto, se pueden contemplar muchas posibilidades:

- a) Cooperación con competidores. Podría empezarse por acciones de menor implicación como puede ser la compra conjunta de materias primas comunes que no aporten rasgos diferenciadores o la oferta conjunta a grandes distribuidores, para paulatinamente caminar hacia acciones de mayor calado como, por ejemplo, la búsqueda de subcontratación en el exterior, la gestión de exposiciones permanentes en el exterior o la creación de tiendas o cadenas de distribución propias. A medida que las empresas cooperantes incrementasen la confianza mutua se podría llegar incluso a plantear algún tipo de fusión. Este tipo de alianzas también podría plantearse a nivel internacional, tanto en países orientados al precio y a la producción, como en aquellos países orientados a la imagen.
- b) Cooperación con proveedores y clientes. Estos acuerdos facilitan el acceso a los recursos de forma más rápida y eficaz y, sobre todo, se obtendrían ventajas derivadas de la coordinación continuada y de los enlaces que se producen entre la cadena de valor de los proveedores y la de los clientes,

fomentándose la innovación y el perfeccionamiento en aspectos como la tecnología, la transmisión de información y la investigación y el desarrollo.

- c) Cooperación con sectores conexos. Existen muchos *clusters* manufactureros tradicionales que se enfrentan a una problemática muy similar (mueble, cerámica, calzado, juguete, metal, vidrio, etc.). En estos casos, podrían plantearse acciones conjuntas como oferta común a distribuidores, o creación de espacios comunes de venta, que en el caso alicantino podrían tener un tirón importante desde el lado de la demanda relacionada con el sector turístico.

### **3. Integración “hacia adelante” y “desintegración de algunas actividades”**

Los nuevos modelos de empresa requieren de un análisis minucioso de la cadena de valor para detectar qué actividades deben realizarse en la empresa y cuáles se pueden externalizar. En este sentido, las nuevas condiciones del entorno global y la mejora de las comunicaciones y tecnologías de la información permiten externalizar toda una serie de actividades que no forman parte del “*core competence*” de la empresa. Por tanto, actividades como el transporte, la fabricación no especializada, el mantenimiento, etc. necesariamente deberían realizarse por proveedores que, algunos localizados en otros países, ofrecen mejores condiciones. Sin embargo, hay determinadas actividades de la cadena de valor, como el diseño, el marketing, la venta directa, la venta por internet, etc. que, en los últimos años, están asumiendo un mayor protagonismo en la generación de valor. Una de las vías que podría resultar más apropiada sería la integración del canal, es decir, asumir las funciones de algunos clientes implantando tiendas propias o franquicias o buscando otras fórmulas de distribución más cercanas al cliente final, en aquellas actividades industriales que elaboran producto final.

Resulta desalentador observar que, a pesar de la dilatada experiencia industrial de actividades como el textil, el calzado, el juguete y un largo etcétera, son pocos los fabricantes alicantinos que han creado sus propias tiendas de venta directa. Ha tenido llegar la distribución especializada para comprobar cómo esas oportunidades se han convertido en una clara amenaza, debido al desplazamiento que se ha

producido en los últimos años por fabricantes de bajo coste. Sin embargo, esta estrategia resulta especialmente interesante en el caso de aquellos fabricantes que quieran diferenciar sus productos mediante marcas, asegurándose el servicio y el ambiente coherentes con la misma. Además, la obtención de datos de ventas e información de los clientes en tiempo real, puede permitir fabricar y distribuir de un modo más eficiente que un competidor que vende a través de minoristas y mayoristas, el cual tiene un conocimiento más distante de lo que ocurre en el mercado. Es evidente que la posible *canibalización* de las ventas actuales y el capital necesario para desarrollar esta opción hayan podido ser un freno considerable. Por ello, hay una serie de posibilidades intermedias que pueden paliar dichos obstáculos, como por ejemplo:

- La creación de tiendas propias en mercados por desarrollar y que tengan cierto potencial (México, Polonia, Chile, etc.).
- La creación de tiendas de tipo económico, de manera que no tenga que hacerse frente a los elevados alquileres en zonas comerciales de primera línea.
- La creación de franquicias con una imagen distinta a la de la empresa original.

### **6.1.2. Ámbito geográfico**

#### **1. Cambios en los patrones de exportación.**

A nivel internacional se requiere un modelo más sólido que la simple exportación que, normalmente, se desarrolla a través de agentes multicartera independientes. Se necesita estar más cerca del cliente y potenciar la marca y la capacidad de respuesta al mercado, para ello existen distintas posibilidades que pueden combinarse:

- Agentes o representantes propios. Estos agentes pueden desplazarse periódicamente a los países de destino, o bien, residir en el país importador.

- Agentes independientes que venden por cuenta del exportador pero en exclusiva. Estos agentes no asumen la propiedad del producto, pero se responsabilizan de la prospección del mercado, y de la negociación, conclusión y seguimiento de la venta. En ocasiones, actúan de manera coordinada con los agentes propios de la empresa.
- Distribuidor-importador. El distribuidor adquiere la propiedad del producto, y por tanto, tiene mayor libertad de actuación. El distribuidor permite alcanzar un posicionamiento rápido en el mercado y asegura un servicio post-venta. Normalmente, suelen operar en régimen de exclusividad para un determinado mercado y, por tanto, las relaciones con la empresa se consolidan con el paso del tiempo, de manera que incluso se llega a colaborar en las políticas comerciales.
- Oficina, delegación comercial o filial de ventas. Supone la creación de una oficina de representación o una estructura comercial que apoya a los agentes en las tareas comerciales, convirtiéndose en un instrumento de comunicación, control y captación de información. Además mejora la imagen de los productos de la empresa, ofreciendo un servicio postventa o de asistencia técnica.
- La implantación logística supone invertir en una serie de instalaciones en los mercados exteriores de almacenaje, clasificación y redistribución de los productos. En este sentido, existen puntos geográficos como Miami, Panamá, Singapur o Róterdam, que por su ubicación o por la disponibilidad de infraestructuras se están convirtiendo en centros de distribución para determinadas áreas geográficas a escala mundial.

## **2. Otras modalidades de internacionalización y otros mercados.**

También se pueden considerar otras modalidades de internacionalización que son muy poco utilizadas en la mayoría de sectores industriales alicantinos como por ejemplo:

- El uso de licencias en sus dos vertientes (cesión o compra). Un acuerdo de licencia consiste en la firma de un contrato entre el poseedor de un derecho transferible y otra empresa, por medio del cual se autoriza a esta última, bajo determinadas circunstancias, a hacer uso de dicho derecho a cambio de un pago fijo inicial y/o un pago periódico relacionado con la cifra de ventas. Normalmente, estos derechos se materializan en activos intangibles, tales como una marca registrada, una patente, un *know-how* específico, o aspectos relativos al proceso tecnológico. En ocasiones, esta modalidad puede ser utilizada para probar el potencial del mercado de destino y la aceptación de los productos de la empresa en él.
- El uso de empresas conjuntas internacionales. Una empresa conjunta puede definirse como una asociación entre dos o más entidades económicas para desarrollar un negocio, normalmente de larga duración, en el cual se comparte el control y la toma de decisiones, los beneficios y el riesgo en función de la aportación proporcional de cada una de las partes. La empresa conjunta puede tener como objetivos básicos la penetración en un mercado, facilitada por los conocimientos del socio local, o bien, la explotación de una serie de recursos localizados en dicho mercado a los que sólo tienen acceso las empresas locales.
- La subcontratación internacional. A través de estos acuerdos la empresa principal encarga a la subcontratista la realización de determinadas actividades productivas o de prestación de servicios, según unas determinadas indicaciones preestablecidas y conservando la empresa principal la responsabilidad económica final. Esta opción permite a la empresa principal transferir al exterior alguna de sus rigideces, costes o necesidades de recursos, consiguiendo producir a costes inferiores.

- La inversión directa productiva. La internacionalización no sólo tiene que considerarse como una estrategia de búsqueda de mercados, sino también de acceso a recursos más económicos. En este sentido, la globalización hace más viable el aprovechamiento de las ventajas de la “multilocalización”. La multilocalización no supone el desmantelamiento de la producción industrial sino un cambio de mentalidad en la organización de los recursos. Ignorar estas ventajas supone conceder demasiado terreno a los competidores. Se puede fabricar (o subcontratar) en el exterior aquellas actividades que no generan valor añadido, y mantener en los centros de producción actuales las actividades generadoras de valor como el diseño, la logística, los acabados, la distribución, el servicio, etc. Existen multitud de ejemplos en sectores manufactureros que combinan eficientemente la importación o la fabricación en el exterior y la fabricación propia. Además estas instalaciones también se convierten en futuras plataformas de venta. Este incremento de competitividad es el que permitirá salvar parte del empleo en el país de origen.
- Diversificación de mercados. Los mercados de destino de la mayoría de productos industriales españoles son los europeos más próximos (Francia, Portugal, Italia, Alemania). Sin embargo existen otros mercados que las empresas españolas no están aprovechando de la misma forma que sus competidores europeos. Así, por ejemplo, destaca el bajo nivel de operaciones en el sudeste asiático y en los países de Europa del Este si se compara con otros países europeos. Además, no se explotan con un claro convencimiento las ventajas competitivas adicionales, en cuanto a imagen y afinidad cultural, que los productos españoles puedan tener en Latinoamérica, ni la proximidad geográfica con los países de la cuenca mediterránea.

### **6.2.1.3. Ámbito de productos**

1. **Diversificación relacionada.** Otra posibilidad sería la diversificación hacia productos de mayor contenido tecnológico como son los textiles técnicos en el caso textil (construcción, indumentaria de trabajo, automoción, deporte, etc.), los composites en el sector del plástico (aeronáutica, automoción, etc.) o de



mayor valor añadido para el cliente como la puericultura, la salud o la moda. Además, las facilidades que existen actualmente para importar posibilitan la opción de complementar el catálogo de productos con algún tipo de producto relacionado que podría importarse.

2. Especialización en ofrecer servicios a grandes distribuidores y/o al canal tradicional. Ésta es una estrategia menos arriesgada que las anteriores. Una empresa puede tratar de satisfacer los criterios que imponen los grandes distribuidores o las tiendas más tradicionales con una serie de atributos que le permitan diferenciarse de los proveedores pujantes de los países emergentes (valor añadido, servicio, calidad, diseño, personalización). Es la única forma de luchar contra las importaciones masivas de contenedores (en el caso de la gran distribución) o contra los importadores chinos que se están instalando en nuestro territorio (en el caso del canal tradicional). Incluso desde la propia empresa se pueden realizar actividades de marketing y comerciales especializadas que favorezcan la profesionalización del canal tradicional.

Como se ha podido comprobar todas estas estrategias corporativas están interrelacionadas de manera que pueden producirse entre ellas incompatibilidades o sinergias. Por tanto, el objetivo último de este apartado sería recoger qué combinaciones de estrategias corporativas son compatibles y conducen a esos nuevos modelos de empresa más competitivos en el entorno actual. Desde un punto de vista conceptual parece que estas estrategias perfilan dos conceptos de empresa, radicalmente opuestos, pero ambos con perspectivas de supervivencia:

1. La empresa “retadora”, “global” o “proactiva”, que a través de fusiones o acuerdos de cooperación consiga un tamaño adecuado que le permita alcanzar economías de escala y de alcance y escapar de las limitaciones que tiene la pequeña dimensión. De esta forma, se generan las condiciones para invertir lo realmente necesario en I+D+i y en marketing, al objeto de poder desarrollar estrategias más sólidas como:

- La apuesta en el exterior por marcas y redes propias de distribución más potentes, e incluso, la creación de filiales de venta.
- La posibilidad de aprovechar las ventajas de la “multilocalización”.

- La integración “hacia adelante”, asumiendo las funciones de algunos clientes con la implantación de tiendas propias o franquicias.

2. La empresa “superviviente”, “local” o “reactiva”, que a través de un cambio de actitud busque en la especialización, la diferenciación y la innovación su propio nicho de mercado para sobrevivir. Deberá prestarse una atención especial a los costes, a la minimización de stocks y a la rapidez de respuesta. En algunos casos, se tendrá que recurrir, inevitablemente, a la importación o subcontratación internacional. Por todo ello, será vital una correcta gestión de las actividades logísticas, y sobre todo, orientar los esfuerzos hacia la búsqueda de la diferenciación. Las ventajas adicionales que supone el estar localizada en un distrito industrial puede permitir la transición hacia un concepto de empresa puramente comercial.

### **6.6.2. Estrategias competitivas**

La estrategia de negocio o competitiva haría referencia a la forma en que se compete en cada una de las líneas de negocio seleccionadas ¿Cómo se desarrollan dichas ventajas competitivas? A este respecto se debe tener en cuenta una serie de cuestiones: (a) las ventajas competitivas se definen de manera comparativa, no basta con ser “buenos” es necesario ser los mejores, (b) las ventajas competitivas deben ser reconocidas y aceptadas por los clientes, (c) las ventajas competitivas son dinámicas, por lo que continuamente debemos revisar nuestro posicionamiento al objeto de reforzarlas o explotarlas en otros mercados; (d) las ventajas competitivas deben ser difíciles de replicar por la competencia.

Desde un punto de vista genérico se pueden definir básicamente con dos categorías de ventajas competitivas: en costes o en creación de valor (diferenciación). Las ventajas de costes están asociadas a la posibilidad de ofrecer un producto o servicio semejante en calidad al de los competidores pero a unos costes inferiores, de manera que la empresa, ofertando un precio similar al de la competencia, estaría obteniendo un mayor margen. Dichas ventajas pueden obtenerse porque la empresa ha realizado esfuerzos en la mejora y desarrollo de sus procesos productivos, porque se cuenta con una tecnología altamente eficiente, porque la empresa alcanza economías de escala o se beneficia extraordinariamente del efecto experiencia o de

unas condiciones favorables de acceso a materias primas, financiación o componentes clave, o porque tiene ciertas ventajas de localización en cuanto al coste de determinados inputs. Normalmente, la ventaja en costes se consigue a base de pequeñas mejoras acumulativas en cada una de las actividades de la cadena de valor.

Las ventajas competitivas de diferenciación están basadas en la oferta de un producto o servicio con atributos únicos y apreciables por los clientes, de forma que éstos están dispuestos a pagar más que por productos similares de la competencia. Dicha ventaja puede ser originada a través de características observables del producto (diseño, color, rendimiento, servicios accesorios, calidad), o a través de características intangibles (emocionales, estéticas, marca, prestigio, estilo).

Las fuentes de ventaja competitiva se traducen en distintas estrategias en función de dos variables: el precio y el valor añadido percibido. Los compradores / clientes pueden elegir el producto de la empresa porque: (a) el producto se percibe como que tiene mayor valor añadido que el ofrecido por los competidores, o (b) el precio del producto es menor que el de los competidores. Las empresas de éxito muestran por lo general una cierta congruencia en sus estrategias. Aunque sus directivos no hablen de “ventajas en costes” o “en diferenciación” siempre se observan los efectos más visibles de elegir una de las dos orientaciones. La elección de una de las dos maneras de competir constituye una decisión fundamental que todos los miembros de la empresa deben reconocer, ya que las acciones competitivas que se desarrollarán girarán en torno a esta decisión.

Analizando estas dos cuestiones la empresa tiene distintas opciones para lograr una ventaja competitiva. El siguiente marco puede ayudar a comprender las distintas posibilidades competitivas al alcance de la mayoría de los sectores industriales alicantinos:

**Cuadro 6.1: Estrategias competitivas de Bowman**

1. Estrategia “sin filigranas”	Bajos precios, bajo valor añadido y un enfoque dirigido al segmento sensible al precio.
2. Estrategia de precios reducidos	Precio menor que el de los competidores, al tiempo que trata de ofrecer un producto o servicio de igual valor. Es una estrategia fácil de imitar por competidores que pueden reducir precios. Reducción de márgenes e incapacidad para reinvertir para nuevos desarrollos. Sólo válida para el líder en costes.
3. Híbrida	Conseguir diferenciación al tiempo que un menor precio que el de los competidores. Capacidad para entender el valor y aumentarlos en función de las necesidades de los consumidores, al tiempo que se tiene una estructura de costes que permite reducir los precios y obtener fondo para reinvertir.
4. Estrategia de diferenciación	Ofrecer productos o servicios únicos en aquellas características que son muy valoradas por los compradores. Productos únicos o mejorados a través de inversiones en I+D, Marketing o competencias de la organización.
5. Segmentación en diferenciación	Valor añadido percibido en un segmento particular que garantiza un precio con prima.
6. Precio incrementado/valor estándar	Mayor margen si los competidores no nos siguen, pero clara amenaza de perder cuota de mercado.
7. Precio incrementado/valor reducido	Sólo factible en situación de monopolio.
8 Valor reducido/ precio estándar	Pérdida de cuota de mercado

Competir en costes (estrategias 1 y 2) requiere un nivel de inversiones considerable, ya que las variables más importantes van a ser el volumen y la estandarización, de manera que puedan obtenerse economías de escala. Por el contrario, cuando se compite con diferenciación (estrategias 3, 4 y 5), normalmente se buscan segmentos de mercado más reducidos donde prevalecen las ventajas derivadas de la

especialización. En este sentido, parece ser que la tendencia más generalizada será que las pymes industriales alicantinas, debido a las limitaciones de recursos con que cuentan y la competencia proveniente de los grandes productores asiáticos, tengan mayor facilidad para competir vía diferenciación. Ahora bien, también algunas pequeñas empresas, sabiendo aprovechar las ventajas del *cluster* y gestionando adecuadamente una red de proveedores locales e internacionales, podrían sobrevivir seleccionando un segmento muy específico de mercado y optando por la estrategia 1 (“sin filigranas”).

El gran reto de la gran mayoría de empresas manufactureras alicantinas radica en tratar de combinar de forma simultánea las ventajas en costes con las ventajas en diferenciación (estrategia 3), como ya han hecho en otros sectores empresas que han tenido un gran éxito como IKEA o ZARA. Así, por ejemplo, una empresa que ha conseguido una diferenciación efectiva podría decidir mantener los precios para poder ganar cuota de mercado. De esta forma, el incremento de las ventas repercutiría sobre las economías de escala y experiencia, presionando los costes a la baja y permitiendo que nuevos recursos se dirigiesen hacia la diferenciación. Incluso, aquellas empresas que invierten mucho en tecnología al objeto de reducir los costes, en muchas ocasiones, también está generando las condiciones para mejorar su capacidad de poder diferenciar los productos o los servicios. La esencia de la estrategia de estas empresas es la de encontrar un nivel de diferenciación que justifique un precio más alto y fabricar el producto a un coste razonable. Encontrar esta “senda virtuosa” del valor debería ser el objetivo último de las empresas.

### **6.2.3. Estrategias funcionales**

Una vez definidos los ámbitos de actividad en los que la empresa va a competir, y cómo va a hacerlo (diferenciación/ costes), deberían establecerse las acciones específicas para ganar a los respectivos competidores en cada una de las diferentes áreas funcionales de la empresa (o en cada uno de los procesos que ejecuta la empresa). El análisis más sencillo sería descomponer la empresa en sus diferentes departamentos funcionales (Compras, Producción, Marketing, Finanzas, Recursos Humanos, etc.) y tratar de hacer operativa la estrategia competitiva elegida en cada una de estas áreas, ajustando las acciones y el reparto de recursos de acuerdo a

ésta. La siguiente tabla, a título orientativo, ejemplifica algunas acciones que pueden desarrollarse en cada área con el fin de contribuir a una posición diferenciada o a un liderazgo en costes.

**Cuadro 6.2: Estrategias funcionales**

	Ventaja en costes	Ventaja en diferenciación
Compras	Descuentos por volumen Acuerdos a largo plazo con proveedores	Calidad materias primas Materias primas únicas Mano de obra flexible y temporal
Fabricación	Series largas Estandarización procesos	Habilidades únicas
Marketing	Cercanía al cliente Promoción agresiva para conseguir volumen	Imagen de marca Atención al cliente Servicio postventa
Recursos Humanos	Entrenamiento Promoción interna Primas por rendimiento a corto plazo	Motivación Formación Primas por innovación Reclutamiento externo
I+D	Innovaciones en procesos	Innovaciones en procesos y en productos

Cada área funcional es una parte fundamental de un sistema más amplio, y la coordinación entre las mismas resulta esencial para ejecutar con éxito la estrategia. En este sentido, se exige que las decisiones adoptadas dentro de cada función deban ser consecuentes entre sí, consecuentes con las tomadas en otras funciones y consecuentes con las estrategias desarrolladas por la empresa.

Después del análisis realizado en los apartados anteriores, surge con claridad la idea de que para la mayoría de sectores productivos tradicionales maduros “el futuro no descansará sobre el área de producción, sino, más bien, en la correcta gestión de

los mercados, en la construcción y gestión eficiente de una red global y local de proveedores y en las actividades de distribución (logística, marketing, diseño)".

En este sentido, se evidencia la necesidad de realizar mayores esfuerzos en Marketing e I+D y, sobre todo, un cambio en las políticas de Recursos Humanos más acorde con los nuevos conceptos de empresa planteados en los apartados anteriores.

Para acometer dichos cambios estratégicos, parece conveniente que los empresarios de estos sectores eliminen sus prejuicios de cara a contratar universitarios formados en empresa, que aunque no dispongan de una larga experiencia, pueden aportar nuevas ideas y una visión diferente del nuevo entorno global, sobre todo, en las áreas comerciales y estratégicas, normalmente reservadas a las personas de mayor experiencia.

De igual forma, éstas empresas, tradicionalmente familiares, deberían tratar de romper las estructuras de toma de decisiones, excesivamente centralizadas, a través de la participación en sus consejos de administración de consejeros independientes que, de alguna forma, aportasen esa actitud proactiva necesaria que, a veces, los problemas del día a día impiden asimilarla con la agilidad que los tiempos actuales requieren.

Por último, la formación orientada a estos nuevos retos y el convencimiento de que la nueva situación exige de los trabajadores una mayor movilidad, tanto geográfica como funcional, y cierto carácter emprendedor serán también aspectos a considerar.

### **6.3. Estrategias políticas**

Las graves dificultades por las que atraviesan la mayoría de sectores manufactureros alicantinos exige, además de las estrategias que desarrollen las empresas, la puesta en marcha de un conjunto de acciones, decisiones y medidas emanadas de las Administraciones Públicas. En este sentido, con carácter general, estas últimas podrían distinguirse en: (a) reactivas y (b) proactivas.

## A) REACTIVAS

1. **Institucional.** Medidas que al más alto nivel institucional deberían adoptarse para minimizar el efecto que las importaciones masivas de productos manufacturados están teniendo en sectores como el textil, el calzado, el juguete, la inyección de plásticos, el mueble, etc.:

- Protección efectiva legal de la marca y el diseño.
- Intensificar el control sobre el cumplimiento de las normas de etiquetado y seguridad en el producto.
- Exigir las mismas reglas de juego para todos los países.
- Solicitar a la UE la activación de la cláusula de salvaguardia, cuando los niveles de importación alcancen un tope.
- Intensificar el control sobre el cumplimiento de las normativas española y comunitaria en aquellas empresas comercializadoras, provenientes de otros países, que se instalen en nuestro mercado.
- Se hace necesario poner en marcha importantes campañas de marketing e información sobre las virtudes de los productos nacionales que conciencien al consumidor (español e internacional) respecto a los parámetros de calidad y responsabilidad social que cumplen las empresas españolas.
- Recurrir al uso de prescriptores españoles internacionales (arquitectos, diseñadores, cocineros, educadores, médicos, psicólogos infantiles, etc.).
- Aprovechar el efecto arrastre de las grandes empresas multinacionales españolas.

2. **Medidas de carácter social y financiero** que ayuden a la reconfiguración de las pymes industriales:

- Flexibilidad de las plantillas. La situación de los últimos años está suponiendo una reducción relevante de la utilización de la capacidad productiva, de manera que muchas empresas se encuentran sobredimensionadas. Esto implicaría adoptar un plan de reestructuración empresarial que (a) permitiese



ajustar las plantillas a las necesidades reales y (b) incidiera en la recolocación de los trabajadores excedentes.

- El capital humano es el principal patrimonio de las empresas, y por tanto las actividades destinadas a mejorar su cualificación y profesionalización serán fundamentales para incrementar la competitividad de las empresas. Por ello, se propone un plan de formación orientado a cambiar de la mentalidad de la producción a la mentalidad del mercado, en concreto, debería: (a) generar polivalencia en las habilidades de los trabajadores que permitiese su reciclaje, (b) nuevos conocimientos y mayor profesionalización en gestión estratégica y comercial en mandos intermedios y directivos (formación *in-company*)
- Plan especial de financiación: Líneas específicas de financiación y avales públicos para acometer los cambios estratégicos definidos (multilocalización, integración, internacionalización, diversificación, etc.).
- Incentivación pública del desarrollo de capital riesgo, capital semilla y business angels, con el fin de favorecer procesos de recapitalización empresarial y el emprendedurismo en nuevas áreas de negocio.

## **B. PROACTIVAS**

### **1. Apoyo a las fusiones y la cooperación empresarial**

- Creación de oficinas para el cambio estratégico. Estas oficinas, localizadas en las áreas de concentración industrial provincial, realizaría funciones de análisis, asesoramiento y monitorización de cualquier tipo de actuación estratégica relacionada con la cadena de valor que se pueda plantear desde las empresas (generar herramientas de autodiagnóstico estratégico, planes estratégicos individualizados, difusión de las “mejores prácticas”, concienciación hacia la cooperación y las fusiones, formación, etc.).
- Apoyo financiero a través de subvenciones de los proyectos técnicos de cooperación/fusión o de las reestructuraciones, exenciones fiscales por revalorización de activos.

### **2. Apoyo a las estrategias de diferenciación**

- Impulso a la creación y difusión de marcas paraguas de calidad de carácter autóctono a través de organismos que certifiquen la calidad autóctona.
- Medidas de apoyo y concienciación para la diversificación hacia segmentos emergentes que permitan eslabonamientos productivos con sectores de mayor intensidad tecnológica o de conocimiento (subvención de proyectos de investigación de mercado, creación de redes transnacionales, etc.).
- Mejora en la información y coordinación de todos los servicios de orientación, presentación y gestión de ayudas a la I+D+I (ventanilla única).

### **3. Apoyo para el acceso a mercados**

- Medidas de apoyo para la implantación en el exterior (nuevas redes comerciales con socios internacionales, franquicias, oficinas conjuntas, *show rooms*, parques tecnológicos, etc).
- Puesta en marcha de observatorios comerciales en los principales mercados de exportación, así como de estudios de “benchmarking” con relación a otros competidores.
- Coordinación de los distintos agentes que ofrecen algún tipo de servicio a la internacionalización.
- Plan de difusión de las marcas españolas.

### **4. Medidas territoriales**

- Plan de ayuda a los municipios en los que existe mayor aglomeración de actividades afectadas por procesos de reestructuración para implementar actuaciones que favorezcan la diversificación hacia otros sectores y/o la captación de inversiones.
- Realización de planes estratégicos comarcales.
- Fomento del emprendedurismo.
- Mejora de infraestructuras con especial incidencia en la logística y los transportes y los servicios orientados al ocio, familia, etc.
- Impulsar el acercamiento del mundo universitario al mundo empresarial, y viceversa (promover las actitudes emprendedoras de los estudiantes, adaptación de las enseñanzas a las necesidades de las empresas, disminuir

el desconocimiento de las empresas hacia esos centros de formación, favorecer la creación de empresas de base tecnológica y la movilidad de profesores y técnicos entre ambos ámbitos).

## Conclusiones

El objetivo de este trabajo consistía en valorar la situación de la industria en la provincia de Alicante, con el fin de elaborar un conjunto de medidas, ordenadas y priorizadas en un plan estratégico, que puedan propiciar una mejora de capacidad competitiva sectorial en la misma.

Del análisis efectuado resulta destacable, en primer lugar, el carácter más marcadamente manufacturero de la industria alicantina en comparación con la valenciana y la del conjunto de España. Esta cuestión obedece a la elevada presencia de actividades muy intensivas en mano de obra, como el calzado, el textil, el juguete, las manufacturas de plástico o la siderometalurgia y los productos metálicos. Estas actividades, además, se caracterizan por su elevada concentración espacial en torno a territorios muy concretos, como el Valle del Vinalopó, las comarcas de l'Alcoià y el Comtat o la Foia de Castalla, que tradicionalmente han registrado procesos de desarrollo industrial de carácter endógeno, que ha generado un cierto efecto aislamiento de la dinámica de desarrollo registrada en otras áreas de la provincia más próximas a la costa.

Este efecto aislamiento, unido a la dinámica de crisis que caracteriza la situación de la mayoría de estos sectores, incide en la relevancia que el proceso de desindustrialización provocado por la liberalización mundial de la mayoría de sectores de manufacturas de consumo, posee desde el punto de vista espacial.

Sin embargo, no sólo la especialización explica la dinámica de crisis que la mayoría de estos sectores manifiestan. Otras cuestiones, expuestas en el análisis DAFO, como la estructura empresarial atomizada, la escasa formación empresarial, la baja dotación de recursos humanos formados, la escasa diferenciación productiva, la ausencia de marcas de renombre, etc., explican el ajuste desigual que la industria alicantina manifiesta, en comparación con la situación reflejada en el conjunto de España y en la Comunidad Valenciana.

De hecho, lo que pone de manifiesto el análisis comparativo con la situación regional y nacional, para todas y cada una de las variables de análisis utilizadas es el carácter diferencial de la crisis que denota la industria alicantina, derivado tanto de la fuerte especialización en los sectores más afectados por la liberalización, como sus características empresariales específicas.

Por lo que respecta a las medidas de apoyo a la industria queremos indicar que, bajo nuestro criterio, si bien, en los últimos años se han puesto en marcha distintos planes de competitividad de carácter sectorial, el efecto de los mismos sobre la competitividad de las empresas ha resultado muy reducido, puesto que su gestión ha dependido de las asociaciones empresariales e institutos tecnológicos de la red IMPIVA, principales beneficiarios de las ayudas.

De este modo, la orientación mayor o menor a las empresas de este tipo de programas ha venido condicionado por la interpretación realizada por las asociaciones empresariales, que en muchos casos han optado por programas de carácter genérico que han tenido escasa aplicabilidad en las empresas.

Otro tanto cabe decir de las ayudas recibidas por los Institutos tecnológicos, ubicados durante los últimos años, en el centro del Sistema de Innovación Industrial Valenciano, con crecimientos notables de plantillas y fondos asignados a sus diferentes funciones, a pesar de que el carácter de PYME de muchas empresas, así como la baja intensidad tecnológica de estos sectores, incide en una escasa capacidad de absorción de la innovación. De este modo, el crecimiento de estas entidades ha venido principalmente asociado a la extensión de sus servicios a empresas de carácter extrarregional, sin que haya habido un efecto importante ni sobre la capacidad de innovación sectorial, ni sobre la diversificación del tejido productivo hacia sectores o segmentos de mayor intensidad tecnológica.

En cierto modo, de hecho, la diferencia más relevante entre la industria alicantina y la española y, en menor medida, la valenciana, radica en la escasa presencia de empresas ubicadas en sectores con intensidad tecnológica alta y media-alta. Esta cuestión incide de forma relevante en la escasa capacidad de diversificación y de innovación que han presentado muchos de estos sectores

tradicionales, puesto que no se han visto favorecidos de eslabonamientos en su cadena de valor que hubieran posibilitado su diversificación hacia segmentos con mayor contenido tecnológico.

Indicar también que muchos de los problemas futuros de cara a truncar la dinámica de desindustrialización registrada en estos sectores en los últimos años, va a depender de la capacidad de las empresas para atraer a recursos humanos con niveles de formación elevados que puedan desarrollar funciones de mayor valor añadido en las empresas, como pueden ser el diseño, la gestión de compras y ventas internacionales, el marketing, etc. Un problema relevante, en este sentido, deviene de la imagen de crisis que de estos sectores trasciende a la opinión pública, lo que acaba repercutiendo negativamente en la capacidad de atracción de trabajadores cualificados.

En nuestra opinión, este problema se amplifica en gran medida, debido a la falta de atracción que ejercen muchos de los territorios en los que tradicionalmente se ha ubicado la industria, creemos que debido a que sus especiales modelos de desarrollo han propiciado una menor dotación de servicios orientados al ocio y el tiempo libre y adaptados a las necesidades de la sociedad actual (centros comerciales, grandes superficies, etc.). De este modo, pues nos parece poco probable que esta dinámica espacial de la industria sea resoluble sin llevar a cabo actuaciones más allá de la misma, que doten de competitividad y capacidad de atracción a estos territorios.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alto Consejo Consultivo de I+D+I de la Generalitat Valenciana (2003): *El Sistema de Innovación en la Comunidad Valenciana, 2003*. Presidencia de la Generalitat Valenciana.
- Alto Consejo Consultivo de I+D+I de la Generalitat Valenciana (2008): *El Sistema de Innovación en la Comunidad Valenciana, 2007*. Presidencia de la Generalitat Valenciana.
- COTEC (2004): Documentos COTEC sobre necesidades tecnológicas. Nº 16. *Confeción Textil*. Fundación COTEC para la innovación tecnológica. [www.cotec.es](http://www.cotec.es).
- Echevarría, C. (1992): "El papel de las Agencias de Desarrollo en la política regional española". En *Boletín Económico del ICE*, nº 2387, 18/24, Madrid.
- Golf, E., Plà, J., Puig, F., Molina, M.J. (2005): Plan Estratégico Textil de las Comarcas Centrales Valencianas. Ayto. Ontinyent.
- Golf, E., Masiá, E., Pérez, L. (2006): "Adaptación y Reconversión de la Industria Textil Valenciana: El caso de los textiles técnicos", en *La Economía Regional ante la Globalización*, Ed. Universidad de Alicante.
- Golf, E. (2008): "Análisis de los Sistemas de Innovación Europeos de Textiles Técnicos". *Mimeo*.
- Mas, F. (2003): "Centros tecnológicos y sistemas regionales de innovación: modelos europeos", *Investigaciones Regionales* 3, 129-161.
- Roca, O. y Sala, H. (2005): "Producción, empleo y eficiencia productiva de la empresa española: una radiografía a partir de SABI", *Boletín Económico del ICE*. Nº 2857, 03-10-2005.
- Ybarra, J.A. (2000): "La infomalización como estrategia productiva. Un análisis del calzado valenciano", en *Revista de Estudios Regionales*, nº 57, pgs. 199-217.
- Ybarra, J.A.; Giner, J.M.; Golf, E.; Santa María, M.J. (2000): "Innovación y desarrollo local en el sector del juguete: el sistema productivo local de Ibi" en *Innovación, Pequeña Empresa y desarrollo local en España*, Ed. Civitas.