

UNIVERSITAT DE VALENCIA
FACULTAT DE CIENCIES ECONOMIQUES I EMPRESARIALS
DEPARTAMENT D'ECONOMÍA APLICADA



***DINÁMICA ORGANIZATIVA Y FLEXIBILIDAD PRODUCTIVA EN SISTEMAS
TERRITORIALES DE PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA: EL CASO DE LA
INDUSTRIA DEL CALZADO DE LAS COMARCAS DEL VINALOPÓ***

Facultat de Ciències Econòmiques i Empresarials	
Fecha de Entrada	27-junió-1997
Fecha de Lectura	22-septiembre-1997
Calificación	Apto "Cum laude" por unanimidad

TESIS DOCTORAL
presentada por
JOSÉ LUIS CONTRERAS NAVARRO

dirigida por el Prof. Dr.
JUAN ANTONIO TOMÁS CARPI

Valencia, 1997

UMI Number: U607265

All rights reserved

INFORMATION TO ALL USERS

The quality of this reproduction is dependent upon the quality of the copy submitted.

In the unlikely event that the author did not send a complete manuscript and there are missing pages, these will be noted. Also, if material had to be removed, a note will indicate the deletion.



UMI U607265

Published by ProQuest LLC 2014. Copyright in the Dissertation held by the Author.
Microform Edition © ProQuest LLC.

All rights reserved. This work is protected against
unauthorized copying under Title 17, United States Code.



ProQuest LLC
789 East Eisenhower Parkway
P.O. Box 1346
Ann Arbor, MI 48106-1346

UNIVERSITAT DE VALÈNCIA
CC. SOCIALS
BIBLIOTECA
Nº Registre 2059
DATA 19/4/99
SIGNATURA BID. T 597
Nº LIBIS: 800443

Nº Doliu 800431

ÍNDICE

PRÓLOGO Y AGRADECIMIENTOS

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Marco general	1
1.2. Objetivo y concepción genérica	5
1.3. Metodología del trabajo de campo y fuentes de información	8
1.4. Estructura de la tesis	14
2. CRISIS ECONÓMICA Y CAMBIO DE PARADIGMA EN LA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL	18
2.1. Introducción	18
2.2. Flexibilidad y eficiencia a nivel de empresa: formas de flexibilidad	22
2.3. Crisis económica, nueva competencia y reestructuración industrial: producción en masa versus especialización flexible	28
3. REORGANIZACIÓN INDUSTRIAL Y PERSPECTIVA TERRITORIAL: LOS PROCESOS DE INDUSTRIALIZACIÓN ENDÓGENA	37
3.1. El desarrollo local y endógeno: modelos locales de desarrollo	37
3.2. Los milieux innovateurs	42
3.3. Los distritos industriales	45
4. HACIA UN CONCEPTO AMPLIO DE FLEXIBILIDAD PRODUCTIVA, SU RELACIÓN CON LOS SISTEMAS TERRITORIALES DE PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA Y LA EVOLUCIÓN ECONÓMICA	57
4.1. Introducción	57
4.2. Marco conceptual de partida: estrategias de flexibilidad simple versus flexibilidad compleja	62
4.3. Flexibilidad productiva y sistemas territoriales de pequeña y mediana empresa	79
4.4. Flexibilidad productiva y evolución económica: la importancia de las trayectorias empresariales y las estructuras de red	90
5. VISIÓN DE CONJUNTO DEL SECTOR DEL CALZADO ESPAÑOL Y VALENCIANO EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL	109
5.1. Descripción del sector	109
5.2. Características del proceso de producción de la industria del calzado	114

5.3. Situación internacional de la industria del calzado: principales productores, exportadores e importadores a nivel mundial	122
5.4. La industria del calzado español en el contexto europeo: producción, empleo y actividad comercial	128
5.5. El calzado de la Comunidad Valenciana en el contexto del calzado español	139
5.6. Elementos de competitividad de la industria del calzado en el marco internacional	143
5.7. Principales competidores internacionales del calzado español y valenciano	151
6. LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN LAS COMARCAS DEL VINALOPÓ	156
6.1. Origen y desarrollo del sector en el espacio (1850-1970)	156
6.2. Crisis económica y descentralización productiva en la industria del calzado de los Valles del Vinalopó	163
6.3. Localización espacial del sector, especialización productiva comarcal y determinación de los principales competidores del sector local de calzado	178
6.4. El mercado de trabajo en las comarcas del Vinalopó	186
6.5. Entrevistas. Descripción de la muestra y justificación	191
7. DINÁMICA RECIENTE DEL SECTOR: PRODUCTO Y MERCADO . .	197
7.1. Análisis de los principales agregados	198
7.2. Evolución de los mercados y tamaño de los pedidos	204
7.3. Evolución de las características de los productos de la zona	214
7.4. Elementos en los que se basa la competencia del producto del espacio zapatero	222
8. DINÁMICA INVERSORA Y TECNOLÓGICA	236
8.1. Inversión registrada	237
8.2. Características de la maquinaria utilizada por el sector y principales opciones tecnológicas	239
8.3. El sector local de maquinaria	253
8.4. Investigación y desarrollo tecnológico del sector	256
9. ORGANIZACIÓN EXTERNA DE LA PRODUCCIÓN	260
9.1. Estructura empresarial	261
9.2. Descentralización productiva, subcontratación y configuración de redes empresariales	273
9.3. Cooperación interempresarial	295
9.4. Relación con los proveedores de materias primas e industria auxiliar y complementaria	296

10. ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA PRODUCCIÓN	308
10.1. Estructura de costes y problemática productiva	312
10.2. Organización de la producción, gestión de stocks y control de calidad	318
10.3. Flexibilidad funcional y horaria	325
10.4. Flexibilidad cuantitativa o numérica	329
11. GESTIÓN EMPRESARIAL Y DINÁMICA ORGANIZATIVA	337
11.1. Dinamismo y cultura empresarial: cualificación y origen de la gerencia	337
11.2. Proyectos de inversión y reinversión y mecanismos de financiación	343
11.3. División de funciones y estructura de cargos directivos	346
11.4. Asesoramiento externo	348
12. SISTEMA COMERCIAL	353
13. RELACIONES LABORALES, FORMACIÓN Y CUALIFICACIÓN DE LA MANO DE OBRA Y FLEXIBILIDAD PRODUCTIVA	365
13.1. Relaciones laborales y flexibilidad productiva	365
13.2. Formación y cualificación de la mano de obra	372
14. EL MARCO INSTITUCIONAL	379
15. CONCLUSIONES	386
BIBLIOGRAFIA	401
APENDICE	423
Cuestionario para empresas	423
Cuestionario para trabajadores	448
Cuestionario para testigos privilegiados	464

PRÓLOGO Y AGRADECIMIENTOS

Mi interés por la situación y problemática que rodea a la industria del calzado localizada en los Valles del Vinalopó, surgió hace ya casi una década. Por aquel tiempo, un grupo de investigadores del Departamento de Economía Aplicada dirigidos por el Dr. Isidro Antuñano Maruri, nos encargamos, durante varios años consecutivos, de la elaboración del Informe Económico Regional para la Cámara de Comercio de Valencia. En dichos informes, de carácter anual, yo fui el responsable del análisis del sector del calzado en la Comunidad Valenciana, lo que me permitió conocer no sólo su característica localización espacial, sino también tomar contacto con algunas de las principales fuentes de información del sector, tanto las que provenían de datos macroeconómicos como otras de carácter institucional.

Posteriormente, en el año 1990, algunos miembros del Departamento de Economía Aplicada, en colaboración con otros del Departamento de Fundamentos del Análisis Económico, nos hicimos cargo de un Proyecto de Investigación de mayor alcance, financiado por la Consellería de Obras Públicas de la Generalitat Valenciana, basado en un Estudio sobre la Ordenación del Territorio de la Comunidad Valenciana. En éste, se combinaban determinadas monografías sobre los grandes sectores productivos presentes en la realidad valenciana, así como sobre infraestructuras, mercado de trabajo, etc., con estudios, también de carácter monográfico, en los que predominaba la componente socio-territorial. Estos últimos, dirigidos por el Dr. Juan Antonio Tomás Carpi, dieron fruto a un total de 32 estudios monográficos de carácter comarcal, de entre los cuales me encargué de la elaboración de los trabajos correspondientes a las comarcas de l'Alt Vinalopó, el Vinalopó Mitjà y el Baix Vinalopó. Sin duda alguna, este tipo de estudio, con su correspondiente análisis de campo, ayudó a pulir mi conocimiento sobre el sector y, lo que es más importante, me permitió constatar la trascendencia de no desligar la dinámica sectorial de la evolución territorial en su sentido más amplio.

Unos años después, en concreto en 1993, algunos de los investigadores que habíamos participado en los proyectos anteriores, junto a otros compañeros que habían mostrado su reciente interés por las áreas de investigación de carácter sectorial (especialmente sector industrial), regional y laboral, decidimos realizar un ambicioso proyecto de investigación que cubriese, a nuestro entender, algunos vacíos percibidos en el análisis de la realidad de la industria valenciana.

Este grupo de investigadores, que posteriormente formaríamos el GREDIL (Grupo de Estudios sobre Dinámica Industrial y Laboral), conseguimos realizar un estudio sobre el Cambio Técnico-Organizativo e Impacto en el Mercado de Trabajo en la Industria Valenciana, si bien, dada la variedad sectorial que preside nuestra Comunidad y lo limitado del colectivo investigador y de medios materiales disponibles, decidimos, al menos en una primera etapa, acotar dicho análisis a cuatro de los sectores de mayor representatividad en la industria valenciana: cerámico, calzado, textil y mueble. El resultado de dicho proyecto, una vez finalizado en 1996, se le entregó a las dos entidades sin cuya ayuda financiera difícilmente se hubiera podido llevar a cabo. Nos estamos refiriendo a la Institució Valenciana de Estudios e Investigació (IVEI) y al Instituto de la Pequeña y Mediana Industria Valencia (IMPIVA).

Ahora bien, las razones que llevaron al grupo de investigación a llevar a cabo este proyecto de investigación (al menos a una buena parte de sus miembros, orientados y aconsejados por su Director) no finalizaban con su ejecución y la entrega a las mencionadas instituciones. Con posterioridad, la pretensión era la de profundizar en determinados aspectos concretos del análisis, dando lugar a un número inicialmente indeterminado de Tesis Doctorales que culminaran como ramas o proyectos de investigación independientes y originales, aunque dichas ramas hubieran partido de un mismo tronco o proyecto de investigación conjunto. En este contexto nace la presente Tesis Doctoral, como un apéndice que pretende ofrecer cierta especificidad a un trabajo de investigación mucho más amplio y general del que participaron un amplio grupo

de personas. Ahora bien, debo afirmar que todo lo que se aportó en el trabajo escrito sobre la industria del calzado del Vinalopó en el proyecto original ha sido exclusiva responsabilidad mía, eso sí, siempre bajo la supervisión del director y coordinador del proyecto.

Es por todo lo mencionado anteriormente que, en el turno de agradecimientos, debo reconocer mi principal deuda para mi Director de Tesis, el Dr. Juan Antonio Tomás Carpi. Ésta no se limita única y exclusivamente al estímulo intelectual, amistad y ayuda personal constante que me ha brindado desde mi incorporación a la Unidad Docente de Política Económica del Departamento de Economía Aplicada de la Universidad de Valencia. También se debe a su gran empeño y esfuerzo destinado a la creación de una metodología de trabajo y consolidación un grupo humano con grandes intereses intelectuales comunes del que, sin ninguna duda, han surgido, están surgiendo y van a surgir en el futuro interesantísimos trabajos de investigación.

En segundo lugar, debo agradecer a todos y cada uno de los restantes miembros que forman parte del GREDIL, Josep Banyuls, Ernest Cano, Juan Ramón Gallego, Josep Vicent Picher, Juan Such y Miguel Torrejón, el haber compartido tantas horas de trabajo juntos en la reflexión de un marco teórico que llevaría a la elaboración de una serie de cuestionarios a utilizar en las entrevistas que posteriormente se realizaron a diferentes tipos de agentes. Estas serían, en definitiva, el soporte empírico del Proyecto de Investigación original y de la presente Tesis. El marco conceptual de dicho trabajo corrió a cargo del Dr. Juan Antonio Tomás Carpi, quien, en una inestimable labor de integración y sistemación de diferentes posiciones teóricas de carácter interdisciplinar, realizó una interesantísima aportación a la teoría del cambio industrial y territorial.

En tercer lugar, no es menor mi agradecimiento al Dr. Josep Antoni Ybarra Pérez del Departamento de Política Económica y Economía Aplicada de la Universidad de Alicante por su gran y desinteresado apoyo, tanto en la

coordinación del grupo de entrevistadores que llevaron a cabo una parte significativa del total de entrevistas que se realizaron a los empresarios y trabajadores del sector calzado, como por facilitarnos el acceso a unos testigos privilegiados ampliamente informados. En el primer caso, sin duda alguna, dada la escasez de medios y las obligaciones docentes y de gestión universitaria a las que me he visto sujeto en los últimos años, no hubiera conseguido alcanzar un número de entrevistas representativo, al menos desde un punto de vista cualitativo más que cuantitativo para los intereses del Proyecto, sin ayuda externa. En esta misma línea, quiero agradecer a M^a Luisa Montesinos y a Carmen Vera, estudiantes de 5^o de Económicas en el momento en que se realizó el análisis de campo, el haberme facilitado el acceso a un cierto número de empresas y trabajadores de cuyas entrevistas yo soy el único responsable.

Por supuesto que, la realización de la parte empírica de esta tesis habría sido imposible sin la colaboración de los empresarios, trabajadores y testigos privilegiados entrevistados, cuyas opiniones y experiencias han contribuido a configurar mi comprensión de la realidad del sector en la zona. A todos ellos les quedo profundamente agradecido por la concesión de parte de su valioso tiempo sin esperar contraprestación alguna.

Finalmente, quiero expresar mi gratitud a la IVEI y el IMPIVA por el apoyo financiero prestado para la realización del proyecto de investigación original, del que me he servido para concretar el contenido empírico de la presente Tesis.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Marco general

Este es un estudio en el que se va a analizar un sector tradicional de la economía valenciana como es el del calzado, especialmente concentrado en un espacio de la Comunidad Valenciana (los Valles del Vinalopó). La confluencia de las perspectivas analíticas de economía industrial y de análisis territorial obliga a considerar no sólo la actividad productiva que informa el trabajo (dada la condición de sector dominante y matriz en el espacio mencionado), sino también sus relaciones con el contexto productivo, social e institucional del territorio, dada su construcción interactiva. Se trata, por tanto, de una Tesis donde el contenido práctico y la contrastación empírica va a presentar una importancia relativa muy superior al marco teórico de referencia.

En el análisis económico convencional, la perspectiva estática dominante no permite percibir las tendencias, fuerzas y mecanismos que definen la evolución de los sistemas productivos localizados. Al mismo tiempo, tiende a ofrecer una visión de la realidad caracterizada por la homogeneidad (a partir de las propiedades de la empresa representativa o mayoritaria), pasando por alto que en épocas de cambio la diversidad, más que la uniformidad, suele ser la norma. En esta situación, los agentes y relaciones dominantes en dicho proceso son aquellos con mayor capacidad de influir en la dirección del proceso selectivo que la competencia tiende a conformar. En tales casos no es sólo ni necesariamente la frecuencia la que define a las variables básicas y las relaciones fundamentales del sistema, sino su capacidad de informar la creatividad, las posiciones de liderazgo y la difusión.

1. Introducción

Por ello, al contrario de lo que se suele derivar del enfoque habitual, en este trabajo no se trata de estudiar la estructura, funcionamiento y problemática económica de un sector-espacio bajo una perspectiva estática, sino el proceso de cambio, especialmente a nivel organizativo, que se viene produciendo en la citada realidad. Una perspectiva dinámica será, por tanto, la que oriente el trabajo.

El sector del calzado en particular (al igual que el resto del sector industrial) y la economía valenciana en general, están atravesando por un importante proceso de transformación. Este fenómeno no tiene igual intensidad a nivel sectorial ni tampoco es general en cada uno de ellos. La diversidad de trayectorias empresariales y la desigual transmisión de las innovaciones dentro de los sectores-espacios y entre las empresas es la característica que más sobresale en una fase de transición como la que afecta a la industria tradicional valenciana. Por tanto, los objetivos genéricos de esta investigación serán básicamente dos: 1) analizar este proceso y detectar las principales fuerzas que informan la distinta respuesta empresarial en el caso concreto del sector del calzado al envite del cambio organizativo, observando las diferentes estrategias de flexibilidad adoptadas por éstas; 2) percibir sus efectos sobre el sistema productivo local en su conjunto, sobre las relaciones laborales y el marco institucional.

En el plano teórico, la realización de un estudio de esta naturaleza supone un importante reto conceptual y metodológico. No obstante, la aportación realizada por el Dr. Tomás Carpi a la teoría del cambio industrial y territorial¹

¹En el Proyecto de Investigación original realizado por el GREDIL sobre cuatro sectores industriales valencianos, el Dr. Tomás Carpi realizó un interesantísimo marco conceptual sobre el cambio industrial y territorial, tras una arriesgada empresa de intentar relacionar, en primer lugar, las perspectivas proporcionadas por la economía evolucionista, la teoría del cambio tecnológico y de la evolución empresarial sobre el cambio industrial; en segundo lugar, en el ámbito más complejo de la dinámica territorial, las perspectivas generadas por las contribuciones realizadas por la escuela de los distritos industriales y el GREMI se intentaron integrar y ampliar a partir de las intuiciones que proporcionan la teoría de la autoorganización de sistemas y la teoría ecológica de la sucesión.

1. Introducción

me sirvió de guía fundamental en mi análisis. Ahora bien, con el ánimo de no reiterar dicho marco conceptual y dado que la principal preocupación de esta Tesis es la de analizar la dinámica organizativa y la evolución de los mecanismos de flexibilidad productiva de un sector industrial de pequeña y mediana empresa fuertemente concentrado en el territorio, nuestro marco teórico partirá, en un primer nivel, de las aportaciones realizadas a la economía regional por las diferentes posiciones sobre los procesos de industrialización endógena (distritos industriales y milieux innovateurs principalmente).

En un segundo nivel, una buena parte de la literatura surgida con posterioridad al libro de Piore y Sabel (1984) sobre el paradigma industrial de la especialización flexible y la reorganización industrial también informan nuestro marco teórico. Al mismo tiempo, la idea de ofertar dinamicidad al proceso de desarrollo industrial de la zona objeto de estudio nos hace inspirarnos en otras fuentes de literatura como, por ejemplo, la que enfatiza los aspectos dinámicos de la competitividad de las empresas (desarrollados especialmente a partir de los trabajos de Michael Porter), la literatura sobre innovación y cambio tecnológico de carácter evolutivo (si bien ésta sólo se tratará tangencialmente²) o aquella que destaca los mecanismos de cooperación empresarial y la configuración de redes empresariales como mecanismos de difusión de las innovaciones. Toda estas aportaciones teóricas se intentan relacionar con la dinámica organizativa y con la evolución de diferentes formas o estrategias de flexibilidad productiva y laboral.

Como se reconoce en Such (1992), a partir de este tipo de literatura de carácter evolucionista se podría concebir una agrupación territorial de empresas

² Durante la década de los ochenta y principio de los noventa la literatura sobre innovación y cambio tecnológico de carácter evolutivos se ha desarrollado fuertemente a partir de la herencia de Schumpeter y las ideas de Rosenberg y Freeman sobre el cambio tecnológico. El hecho de utilizar sólo de forma tangencial esta literatura en el presente trabajo se debe a que, como observaremos a lo largo del mismo, el proceso de cambio e innovación tecnológica en la industria del calzado del Vinalopó ha sido prácticamente inexistente en las últimas décadas (salvo en aquellas empresas que presentan trayectorias más progresivas), mientras que los cambios a nivel organizativo han sido mucho más generalizados.

1. Introducción

como un complejo sistema orgánico que se desarrolla y muta continuamente en el tiempo, cuyo análisis requiere una perspectiva interdisciplinaria que tome como variable de referencia el proceso de desarrollo histórico.

En esta misma línea de investigación autores como Dosi y Orseghino (1988) han sugerido como supuestos de partida de la investigación, tres características que definen el medio ambiente donde interactúan los agentes económicos: 1) evolutivo, dado el proceso de selección entre agentes heterogéneos que compiten dando lugar a los procesos de cambio si bien, a diferencia de la evolución biológica, éstos cometen errores y aprenden a lo largo del tiempo; 2) irreversible, en el sentido de que la historia pasada condiciona la estructura presente, las opciones disponibles y los mecanismos de selección; 3) auto-organizado, bajo la perspectiva de que el orden en la evolución del sistema es el resultado final de la dinámica que interrelaciona el progreso tecnológico, el comportamiento económico de los agentes y las instituciones que gobiernan las decisiones y expectativas de los mismos.

En el apartado empírico, la forma preferida del trabajo en la literatura de la especialización flexible es el estudio de casos de regiones industriales que han mostrado una pauta de desarrollo especialmente dinámica. Esta plantea el problema clásico de la representatividad, es decir, el valorar hasta qué punto casos de estudio particulares son generalizables con utilidad a otras realidades. Desde nuestro punto de vista, lo importante es intentar que el marco teórico sea congruente con la realidad objeto de estudio ya que, la obsesión por la generalización teórica puede llevar a construcciones mecanicistas con escasa vinculación con una realidad constantemente cambiante y compleja. Por ello, en esta tesis se trata de combinar el discurso abstracto con el análisis concreto partiendo siempre de las siguientes directrices básicas: 1) abordar el estudio desde una dimensión socio-territorial (sin considerar las empresas como unidades productivas aisladas de su entorno); 2) enfatizar las peculiaridades del sector

1. Introducción

productivo dominante (la industria del calzado) como proceso completo de producción de bienes; 3) concebir tanto las empresas aisladas como las agrupaciones de empresas como estructuras evolutivas; 4) poner especial énfasis en la dimensión organizativa y en la evolución de las estrategias de flexibilidad de los procesos dinámicos analizados.

La metodología elaborada para el apartado empírico (entendemos que relativamente novedosa en el análisis del cambio y la interacción entre poblaciones empresariales y su ambiente territorial) se sustenta en la combinación del análisis de fuentes regulares de información y entrevistas en profundidad a tres colectivos diferentes (empresarios, trabajadores y, los que definiremos como testigos privilegiados) susceptibles de ofrecer visiones del proceso desde distintas perspectivas.

La estructura de las entrevistas iba orientada a detectar los comportamientos y estrategias empresariales, el cambio que ambos habían experimentado en los últimos dos lustros (a partir de 1985) y las fuerzas que los impulsaban, así como los efectos producidos y las necesidades generadas en otros ámbitos de la organización y el entorno. Las entrevistas en profundidad se llevaron a cabo entre finales de 1994 y a lo largo de 1995. El procesamiento de la información y la redacción del trabajo me han ocupado desde ese momento hasta mediados de 1997. Las propias características de la investigación y la necesidad de compaginarla con las obligaciones académicas y de gestión universitaria me han forzado a que el trabajo se dilatara hasta este momento.

1.2. Objetivo y concepción genérica

Como ya hemos anunciado, el objetivo perseguido en este trabajo es el análisis e interpretación del proceso de cambio experimentado por la industria

1. Introducción

valenciana del calzado ubicada en las comarcas del Vinalopó, en respuesta a las presiones selectivas de su entorno económico significativo (mercados, tecnología y competidores). La atención se pone especialmente en los cambios organizativos que se han venido produciendo en los últimos lustros así como en sus efectos sobre el mercado de trabajo y el marco institucional del territorio. También los cambios técnicos, de producto, de mercado, comerciales, de estrategia empresarial y de ambiente territorial serán analizados en cuanto que no son desligables, a la vez que informan y condicionan la dinámica organizativa.

La crisis del régimen de acumulación fordista, el cambio del modo de competencia y las variaciones en la división internacional del trabajo han dado lugar a un nuevo escenario económico con importantes repercusiones sectoriales y territoriales. A estos efectos no ha escapado la industria valenciana del calzado. Lo que aquí nos interesa es:

- 1) Conocer el proceso general de adaptación experimentado por la realidad que nos ocupa en términos de paradigma organizativo y las estrategias de flexibilidad adoptadas.
- 2) Conocer la forma como lo ha hecho desde una perspectiva poblacional (habida cuenta de la diversidad de formas de respuesta posibles y la distinta reacción empresarial), los factores que han influido en las innovaciones y los caminos seguidos por el proceso de selección.
- 3) Conocer los efectos inducidos de tales transformaciones en las relaciones interempresariales y en el sistema institucional significativo.
- 4) Determinar como y a través de que mecanismos se han ido recomponiendo y desarrollando las ventajas competitivas del sector para reconocer las diferentes estrategias de flexibilidad adoptadas por las empresas. Dado que éste no es un

1. Introducción

proceso homogéneo a nivel de la población empresarial, la detección de las diferentes trayectorias que se han ido definiendo en respuesta al cambio general y del entorno también constituye un objetivo de la investigación.

Ahora bien, para llegar a la concreción y al análisis de estos objetivos hay que partir de una serie de premisas. La primera es que todo sistema productivo en las sociedades modernas está en continuo proceso de cambio, concretado fundamentalmente en cambios organizativos y técnicos a nivel empresarial, en las relaciones institucionales, laborales y en el plano territorial. La segunda premisa de partida es que en sistemas productivos localizados dicho cambio viene especialmente informado por las empresas más dinámicas y el estado de los mecanismos de difusión de las innovaciones. La tercera premisa en que se sustenta este análisis es que los sistemas localizados de empresas constituyen realidades internamente heterogéneas, bien porque conviven colectivos con distintos nichos de mercado y diferentes presiones selectivas, bien porque las estrategias y capacidades empresariales divergen notablemente o porque en toda población empresarial dinámica las empresas suelen situarse en momentos dispares de la trayectoria que dirige el proceso de selección (al darse retrasos en el proceso de difusión de las innovaciones). Por tanto, será un enfoque de *población* y no de *empresa representativa* el que utilizaremos para abordar tanto el estudio del estado del sector-espacio como su dinámica.

En base a estas premisas la investigación se orientará fundamentalmente a: 1) formular las trayectorias empresariales más relevantes para la evolución del sistema empresarial, identificando el tipo de estrategia organizativa y de flexibilidad que emanan de dichas trayectorias (poniendo especial énfasis en las de carácter progresivo y en su capacidad de informar la dinámica del *cluster*; 2) detectar las fuerzas que están conduciendo la transformación del núcleo de empresas dinámicas; 3) analizar la evolución de las relaciones interempresariales; 4) precisar la coevolución entre dinámica productiva e institucional y 5)

1. Introducción

establecer el impacto que el cambio organizativo, tecnológico y gerencial está teniendo en las relaciones industriales.

De lo anterior se infiere una importante implicación metodológica: no toda la población empresarial objeto de estudio es igualmente relevante, ni el criterio de significación estadística de la muestra es necesariamente el más importante.

1.3. Metodología del trabajo de campo y fuentes de información

Esta investigación se sustenta fundamentalmente en entrevistas en profundidad a tres grupos distintos de actores: a) empresarios; b) trabajadores y c) testigos privilegiados. La información estadística disponible y los estudios e informes sobre el sector complementarán a la anterior. Es un trabajo que sin prescindir de la dimensión cuantitativa propia del análisis económico convencional, lo cualitativo representa su dimensión fundamental. Así pues, se incide especialmente en la detección de características, comportamientos, actitudes, decisiones y relaciones de los agentes que informan la dinámica económica, así como en los condicionantes históricos y territoriales de los mismos. La dinámica organizativa y la interacción entre proceso productivo y territorio en primer lugar, así como la política empresarial, las relaciones económicas y sociales y los procesos que subyacen a la innovación constituyen el centro de referencia del análisis, más que los resultados del comportamiento e interacción de los agentes económicos expresados en variables de carácter agregado.

Dada la naturaleza del enfoque aparecen una serie de problemas, entre los que se pueden destacar: 1) de accesibilidad a la información significativa; 2) de grado de representatividad de la información recogida; 3) de nivel de fiabilidad

1. Introducción

de dicha información y, por último, 4) de financiación, dado que el análisis de campo y la explotación de la información puede ser costosa.

En el primer caso, el poder conseguir que un colectivo de personas como el que se deseaba entrevistar, con un conocimiento global de la empresa y siempre muy ocupadas (algo habitual en poblaciones de pequeñas y medianas empresas), accediesen a una larga entrevista (cada una podía durar entre hora y media y tres horas) no resulta fácil, máxime cuando normalmente no suelen percibir la utilidad que para ellos pueda tener dicha entrevista (es bien conocido la baja ratio de entrevistas exitosas sobre una muestra elegida de forma aleatoria en este tipo de investigaciones).

Para intentar salvar esta dificultad, al menos parcialmente, recurrí a la ayuda del Dr. Josep Antoni Ybarra, quien, tras un reconocimiento del terreno y dado su conocimiento del sector y de ciertos agentes vinculados al mismo que actuarán como intermediarios (personas representativas del sector, directores de sucursales bancarias de la zona, asesores de empresas, líderes sindicales, amigos, familiares o conocidos del entrevistado..), consiguió el acceso a un número determinado de empresas y trabajadores en orden a obtener una muestra mínimamente representativa de acuerdo con el objetivo perseguido por el estudio. Las entrevistas fueron llevadas a cabo en un número significativo por un grupo de personas vinculadas a la Universidad de Alicante y coordinadas por el profesor Ybarra y otras tantas fueron realizadas por mí mismo (en este caso recibí el apoyo de dos estudiantes de quinto curso de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Valencia que me proporcionaron los contactos previos a la realización de las entrevistas).

Este proceso de selección de agentes a entrevistar introduce un sesgo en la definición de la muestra al hacer que esta no sea el resultado de un procedimiento estrictamente aleatorio a priori, sino de una secuencia cuya

1. Introducción

aleatoriedad viene definida por las relaciones previas del equipo de trabajo y la dinámica de *networking*³. Para intentar compensar este sesgo se ha intentado diversificar espacial y socialmente a los intermediarios. Dados los objetivos del proyecto, tal vez el procedimiento aleatorio convencional hubiera sido menos eficaz. La existencia de estos intermediarios hacia no sólo factible la realización de las entrevistas, sino que introducía un clima de mayor confianza entre los entrevistadores y los entrevistados (generalmente gerentes o propietarios en el caso de las entrevistas a empresarios), en beneficio del resultado y de la ampliación y trascendencia contextual de la información.

Por lo que respecta a las entrevistas a trabajadores, dado que la accesibilidad a aquellos que tuvieran un gran conocimiento de la dinámica de sus respectivas empresas resultaba quizá más difícil, se ha recurrido fundamentalmente al colectivo de representantes sindicales y miembros de comites de empresa, auténticos conocedores de excepción de su realidad empresarial y los únicos que podían contestar a todas las preguntas planteadas en el respectivo cuestionario (si bien también se han hecho entrevistas a otro tipo de trabajadores pero con menor significación en la muestra).

Evidentemente, el recurso a los representantes sindicales y miembros de comites de empresas cuestiona la representatividad estadística de la muestra, al primarse el colectivo de empresas que sobrepasa cierto tamaño mínimo, lo cual en el sector del calzado es un porcentaje muy pequeño del total de empresas. Por tanto, se puede inferir que la muestra de trabajadores no es representativa de la población empresarial, aunque sí proporciona información de gran importancia para comprender la dinámica del cambio tecno-organizativo y sus efectos sobre las condiciones y organización del trabajo, la cualificación de la mano de obra

³ La estrategia consiste en que una relación creada (con un intermediario o empresario) facilita nuevas conexiones susceptibles de ampliar el espectro de entrevistas.

1. Introducción

y las relaciones laborales en el colectivo empresarial que está protagonizando la transformación del sector.

En el caso de los testigos privilegiados, las dificultades de acceso han sido mucho menores, mostrando en general una muy buena disposición a colaborar en la investigación a pesar de tratarse de personas muy ocupadas. La provisión de información que realizaron resultó de gran valor. La selección en este caso vino definida por la posición de la persona dentro del contexto objeto de análisis, orientado por las recomendaciones del Dr. Ybarra. Estas entrevistas se realizaron conjuntamente por mí mismo y por el director de la Tesis, el Dr. Tomás Carpi dado su propio interés por conocer in situ la valiosa información proporcionada por este colectivo.

El número de entrevistas realizadas ha ascendido a sesenta y ocho en el caso de las entrevistas a empresarios, cincuenta y seis en el de trabajadores y a dieciocho testigos privilegiados. Estos últimos se han repartido entre representantes de asociaciones empresariales, líderes sindicales, directivos del instituto tecnológico (director, encargado del área de formación, investigación y desarrollo tecnológico), responsables de instituciones formativas (formación profesional e institutos de ámbito privado), de centros de diseño, de las áreas de promoción local, asesores empresariales y otros observadores de excepción.

Los cuestionarios utilizados han sido de distinta naturaleza según el colectivo entrevistado. Mientras que los cuestionarios de empresarios y trabajadores los definen preguntas cerradas, los dirigidos a testigos privilegiados se componían de preguntas abiertas, siendo las entrevistas procesos dinámicos y no totalmente predeterminadas y registradas en cinta magnética. Dada la diversidad de cuestiones tratadas y la disparidad de conocimientos de los entrevistados en este último conjunto, fue necesario disponer de diversos cuestionarios. La extensión de los cuestionarios ha sido también distinta. El

1. Introducción

cuestionario dirigido a empresarios constaba de 110 preguntas, aunque las respuestas podían ser variables según las relaciones de la empresa y las dimensiones de su estrategia. Los cuestionarios a trabajadores contaban con 52 preguntas. Por último, la variabilidad de las entrevistas a testigos privilegiados comportaba listados de cuestiones de extensión muy dispar.

Como ya hemos anticipado, la muestra de empresas entrevistadas no es estadísticamente significativa. Por un lado, su estructura no se ajusta a la de la población. Por otro, el número de empresas entrevistadas, con ser importante, no es estadísticamente suficiente. Sin embargo, puesto que el objetivo perseguido es conocer las líneas maestras del proceso de transformación y la dinámica organizativa en que está inserto el sector estudiado, más importante que disponer de una muestra representativa de toda la población nos parecía el reconocer aquella parte de la misma con mayores probabilidades de liderar el proceso y que gestionen el grueso de la actividad del sector-espacio. El que, con el proceso de reorganización productiva las redes empresariales hayan ido creciendo en importancia, estando compuesto los anillos por empresas cada vez de menor tamaño, siendo muy elevada la probabilidad de difusión de la innovación a través de ellas, aumenta la relevancia de dicho supuesto. Esto no obvia que se haya buscado una representación mínimamente significativa de las empresas pequeñas, siendo conscientes de esta limitación.

Así pues, entendemos que las anteriores debilidades de significación estadística y representatividad de la estructura sectorial se encuentran parcialmente compensadas. Desde la perspectiva del conocimiento de los procesos significativos para la explicación de la dinámica del sector, la complementariedad entre las tres tipos de entrevistas realizadas permite llenar muchos vacíos.

Por lo que respecta a la estructura de la muestra, los déficits de información generados por las diferencias con la estructura de la población

1. Introducción

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

Por otra parte, aunque la muestra, como ya se ha indicado repetidas veces, no ha sido definida de forma convencionalmente aleatoria ni de acuerdo con la población de empresas por tamaños, sí que se ha intentado repartir teniendo en cuenta el peso específico de cada subespacio (zona de Elche, Elda-Petrer y Villena) y cada subsector (calzado de señora, señora y otros, niño, deportivo y calzado informal e industria auxiliar) dentro del conjunto del sector-espacio analizado.

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

El trabajar con tres conjuntos de variables (empresarios, trabajadores y testigos privilegiados) estrechamente entrelazadas a través de un mismo contexto y una misma problemática permite detectar el grado de fiabilidad de la información proporcionada por mediación de los contrastes en torno a una misma cuestión. Las coincidencias en cuestiones fundamentales constituyen pruebas sólidas de la existencia de los hechos y procesos que suscitan tales coincidencias. La información ofrecida por los testigos privilegiados no solo favorece esta labor de cotejo sino que permite ampliar y evaluar, por comparación) el alcance de la información proporcionada por los otros agentes. Por otro lado, es frecuente

1. Introducción

encontrar contrastes de opinión entre diferentes colectivos con intereses contrapuestos o distintas perspectivas en relación con fenómenos que los relacionan, sin que ello suponga nada más que divergencias de apreciación y de valoración de sus consecuencias. Lo interesante de este caso es que, dejando de lado cuestiones valorativas, los resultados que ofrecen las muestras de empresas y trabajadores sobre los rasgos fundamentales del cambio en curso son significativamente coincidentes y no divergen sensiblemente de las observaciones de los testigos privilegiados.

Un trabajo de estas características, sustentado en un número considerable de entrevistas en profundidad en un sector localizado a una buena distancia de mi lugar habitual de trabajo (unos doscientos kilómetros de media), conlleva un coste considerable, tanto en términos temporales como monetarios que ha condicionado la magnitud de la muestra. Aún contando con la colaboración del equipo de investigadores de la Universidad de Alicante, y el apoyo financiero de la IVEI y el IMPIVA, la necesidad de reconocer personalmente el sector y el espacio objeto de análisis ha implicado que tuviera que desplazarme hasta la zona en un número de ocasiones superior a la veintena. El tener que compaginar dichos desplazamientos con mis obligaciones docentes y la potencial disponibilidad del agente a entrevistar ha hecho prolongarse considerablemente el período de recogida de información, que se ha extendido, como ya anunciamos con anterioridad, al segundo semestre de 1994 y a lo largo de 1995.

1.4. Estructura de la tesis

Los capítulos 2, 3 y 4 configuran el marco teórico de la investigación. En el 2 se analiza la situación de crisis económica internacional acontecida durante la década de los setenta, las necesidades de mayor eficiencia y el cambio de paradigma de organización industrial, se revisan las cuestiones básicas del

1. Introducción

enfoque de la especialización flexible relacionado con la flexibilidad productiva y se considera cual sería el diseño organizativo de los sistemas productivos flexibles a nivel de empresa. En el capítulo 3 se analizan los procesos de industrialización endógena en un intento de vincular la reorganización industrial con la perspectiva territorial. En concreto se analizan de forma relativamente breve las aportaciones de las teorías del distrito industrial y de los milieux innovateurs. En el capítulo 5, quizás el que realiza alguna aportación más novedosa en el aspecto teórico, se intenta abordar el análisis de la flexibilidad productiva bajo una perspectiva más amplia y dinámica. Para ello analizaremos diferentes estrategias de flexibilidad productiva relacionándola con la flexibilidad laboral (definidas por muy diversos factores que se tratarán en la parte empírica), las relacionaremos con los sistemas territoriales de pequeña y mediana empresa y finalizaremos hablando de flexibilidad productiva y evolución económica.

El capítulo 5 se dedica a la caracterización del producto y del proceso en términos genéricos, así como a una valoración del estado y dinámica reciente del sector a nivel internacional. Especial interés cobra la localización espacial de la producción, los flujos internacionales, la especialización según nichos de los diferentes espacios, los problemas (barreras) y exigencias (competencias requeridas) de accesibilidad a los distintos nichos de mercado, las ventajas competitivas de las distintas áreas productoras y la detección de los principales competidores presentes y potenciales de la producción valenciana.

El capítulo 6 revisa, bajo una perspectiva histórica, el origen y desarrollo del sector en el espacio objeto de estudio y su evolución hasta mediados de la década de los ochenta. Se analiza el mercado de trabajo local, el grado de especialización en la producción de calzado por zonas y los principales factores de competitividad.

1. Introducción

dimensiones más interesantes: la componente de diseño y la dimensión de las series (para analizar la evolución en la flexibilidad de gama y de volumen, principalmente). Se trata de detectar dichos cambios en los dos últimos lustros para captar el sentido de su adaptación ante las presiones del entorno, la naturaleza del proceso de aprendizaje en que está inserto, la orientación de las trayectorias empresariales, el cambio en las relaciones intersectoriales y las nuevas competencias o déficits funcionales que acumula el territorio. No hay que olvidar la relación existente entre nivel de exigencias de los mercados y productos, los requerimientos de flexibilidad productiva y la dinámica tecno-organizativa y gerencial.

El capítulo 8 analiza la dinámica tecnológica como expresión de las innovaciones de proceso realizadas, relacionándola con la existencia de diferentes trayectorias empresariales y estrategias de flexibilidad productiva. En relación con esta cuestión adquiere especial importancia el estudio de: a) los factores que han estimulado el cambio técnico; b) los efectos que su introducción ha tenido sobre la organización interna y externa de la producción, el contenido, calidad y diversificación del producto; c) su incidencia en la productividad y flexibilidad de la producción y d) las exigencias de cualificación de la mano de obra que su implantación ha comportado.

En el capítulo 9 se estudia la organización externa de la producción. Esta dimensión cobra especial interés en un contexto de significativa externalización de funciones, creciente importancia de la flexibilidad productiva y competencia sustentada en la calidad y servicio al cliente. El núcleo principal lo definen las relaciones de subcontratación y la dinámica de redes. Mientras tanto, en el capítulo 10 es la evolución la dinámica de la organización interna de la producción, la gestión de stocks y el control de calidad la que se somete a examen.

1. Introducción

producción, la gestión de stocks y el control de calidad la que se somete a examen.

El capítulo 11 revisa la evolución del sistema de gestión empresarial, relacionándolo con las diferentes estrategias y trayectorias empresariales observadas.

En el capítulo 12 se analiza la dinámica organizativa del sistema comercial del sector-espacio y los mecanismos de acceso a los mercados.

El capítulo 13 se dedica a observar cuales han sido los principales efectos del cambio organizativo y de las diferentes estrategias de flexibilidad productiva adoptadas en el marco de las relaciones laborales y en los requerimientos de formación y cualificación de la mano de obra. En el 14, analizaremos la dinámica de los factores productivos institucionales estudiando la relación entre el sistema productivo y el sistema institucional.

Para finalizar, en el capítulo 15 se aportan las principales conclusiones obtenidas a lo largo de la tesis.

2. CRISIS ECONÓMICA Y CAMBIO DE PARADIGMA EN LA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL

2.1. Introducción

Al analizar el crecimiento económico y la dinámica espacial de la economía capitalista durante los dos últimos siglos, Madisson (1982 y 1991)⁴ establece cuatro fases temporales⁵ claramente diferenciadas por una serie de indicadores macroeconómicos convencionales, así como por unas "características del sistema" no cuantificables y que recogen los enfoques de política y el medio institucional que condiciona dicho crecimiento.

De todas ellas, la fase que nos interesa a título introductorio de esta tesis, es la que Madisson reconoce como "edad de oro" que cubre el período temporal que transcurre desde 1950 hasta 1973, fase que también ha sido conocida ampliamente con el nombre de "etapa fordista"⁶. Aunque existen muy diversos rasgos identificativos de esta etapa, nosotros nos centraremos en los de orden tecno-económico y socio-económico.

En esta etapa se produce un fuerte cambio sectorial, tecnológico y organizativo de la estructura económica de los países capitalistas, si bien en algunos casos no es más que un proceso de generalización y consolidación de un proceso iniciado con anterioridad. La novedad de los sectores productivos (sobre todo los referentes a la producción de bienes de consumo duradero), los

⁴ Citado en Furió (1996), pp. 25-28.

⁵ Estas fases identificables a lo largo del período temporal comprendido entre 1820 y nuestros días son: a) 1820-1913; b) 1913-1950; c) 1950-1973, y d) a partir de 1973.

⁶ Este tipo de denominación ha sido y es utilizada muy especialmente por los autores y trabajos adscritos a la Escuela Francesa de la Regulación.

2. Crisis económica y cambio de paradigma..

principios tecnológicos y las formas de organizar la producción en las economías industriales avanzadas que configuraban el nuevo modelo productivo (producción en serie y productos uniformes) permitían alcanzar unas elevadas economías de escala y niveles de productividad, consiguiendo niveles mínimos de producción sumamente elevados.

A pesar de ser un modelo que presenta una elevada relación capital/trabajo, esta etapa se caracterizó por la elevada demanda de factor trabajo y las consiguientes bajas tasas de desempleo en la mayoría de las economías avanzadas. De hecho, el fuerte crecimiento de la demanda del factor trabajo, que generó fuertes procesos migratorios, tendió a su concentración espacial dando lugar a fuertes procesos de urbanización y crecimiento de las economías urbanas. Los cambios de actividad que se produjeron entre la población (sobre todo abandonando las labores agrícolas y destinándose a la producción industrial, de servicios o a la función pública) conllevaron un aumento del poder adquisitivo y de seguridad de los trabajadores que dieron lugar a nuevas pautas de consumo y, en definitiva, a un nuevo estilo de vida. Ésta es la época en la que se consolida el "consumo de masas" que, junto a las elevadas tasas de inversión que caracterizan el período generarían la suficiente demanda efectiva para absorber los fuertes crecimientos de la producción. A pesar de ser una época con cierta tradición proteccionista por parte de algunas economías, el fuerte crecimiento de los mercados nacionales permitieron consolidar el crecimiento económico de los diferentes países⁷.

En la década de los setenta la situación económica internacional cambia, produciéndose aceleraciones en la inflación y subutilización de la capacidad

⁷ El éxito de este modelo productivo durante este período tuvo claras implicaciones tanto sobre la política regional (de hecho la mayoría de las políticas regionales en esta etapa fueron fundamentalmente políticas de industrialización) como sobre el desarrollo de la Economía Regional como disciplina académica dadas sus claras implicaciones políticas.

2. Crisis económica y cambio de paradigma..

productiva generada durante el período anterior. En opinión de Madisson (1982)⁸, cuatro son los elementos que explican este cambio de situación:

- 1) La quiebra del sistema de tipos de cambio fijo de Bretton Woods.
- 2) El surgimiento de fuertes expectativas inflacionistas en la determinación de salarios y precios.
- 3) El crecimiento espectacular de los precios del petróleo (en 1973 y 1979) y de otras materias primas que hizo cambiar la relación de precios de intercambio y el saldo de la balanza comercial entre los países industrializados y los suministradores de dichas materias primas.
- 4) El debilitamiento del compromiso gubernamental con respecto a la regulación de la demanda en forma keynesiana cuando se produce una sensible reducción de la misma (alcanza su máximo exponente con la persistente elevación de los tipos de interés en EEUU a principios de los ochenta que profundizó en la recesión económica mundial).

A estos elementos se podría sumar el de la emergencia de nuevos países industrializados que compiten a través de salarios bajos y que generan problemas de competitividad en los países centrales donde se había desarrollado inicialmente la producción en serie.

Vista así la crisis, como el resultado de perturbaciones externas gravadas por los errores de los gobiernos, puede parecer el fruto de una serie de acontecimientos fortuitos e históricamente contingentes. Ahora bien, en opinión de Piore y Sabel (1984; pág.263) "también había tendencias a largo plazo que

⁸ Citado en Furió (1996), pág. 81.

2. Crisis económica y cambio de paradigma..

hacían sumamente probable una crisis del sistema regulador de posguerra". Entre estas tendencias destacaríamos⁹:

a) Una saturación de la demanda de los bienes producidos en serie que habían sido el motor del fordismo y la expansión de la posguerra. El intento de competir por los mercados internacionales como salida a los problemas de exceso de capacidad productiva hace crecer la incertidumbre (sobre todo porque se reduce la parte estable de la demanda que justificaba las grandes inversiones y la producción en serie) en un contexto de creciente internacionalización del comercio.

b) Se produce una tendencia hacia la segmentación y la diversificación de la producción, tanto porque se produce un cambio en las pautas de consumo (diferenciación de los gustos de los consumidores), como por las propias estrategias por parte de las empresas de superar la saturación de la demanda, a través de políticas de diferenciación del producto que lo hicieran más atractivo al cliente. Esto requería cambios técnicos (invertir en tecnologías más flexibles) y organizativos de la producción (alterando los modelos organizativos anteriores), capaces de producir series más cortas y con aceptables niveles de productividad

c) También se pueden tomar en consideración una serie de límites sociales y laborales a la continuidad del paradigma tecnológico fordista. Durante la década de los 60 se produjo un fenómeno de resistencia obrera a los métodos de producción taylorista implícito en el paradigma fordista, que se tradujo en conflictos, ausentismo, falta de atención a la producción, que hacía necesaria aumentar la implicación de los trabajadores en la producción.

⁹ Piore y Sabel (1984; pp. 268 y ss.).

2. Crisis económica y cambio de paradigma..

A la luz de estos fenómenos y tendencias, es posible interpretar la crisis económica como una crisis del paradigma industrial que condujo a una caída de los beneficios de las empresas, una caída del empleo y a una crisis del Estado de Bienestar. Un nuevo modelo de desarrollo basado en la "flexibilidad productiva" aparece entonces como una alternativa-adaptación a ambas vertientes de la crisis (económica y de paradigma industrial). Ahora bien, como reconocen Leborgne y Lipietz (1988), cualquier modelo de desarrollo que se presente como candidato para superar la crisis (y entre ellos, por supuesto, la apuesta por la flexibilidad), debe de presentarse como la conjunción de una forma de organización del proceso de trabajo (paradigma industrial), una estructura macroeconómica (régimen de acumulación) y un conjunto de normas explícitas e implícitas y reglas institucionales (modo de regulación).

No obstante, antes de seguir avanzando en la explicación de las diferentes estrategias de flexibilidad surgidas con la nueva competencia que deriva del contexto de crisis e internacionalización (Best, 1990), creemos conveniente realizar una mínima reflexión en torno al concepto de flexibilidad.

2.2. Flexibilidad y eficiencia a nivel de empresa: formas de flexibilidad¹⁰

Dada la variedad de prácticas y enfoques teóricos que tratan sobre el concepto de flexibilidad, éste se puede presentar como relativamente ambiguo, si bien generalmente su debate se suele plantear en términos de eficiencia¹¹ y no exento de connotaciones positivas al considerarlo como un sinónimo de progreso frente a la alternativa del concepto rigidez. Las raíces de esta relación, derivadas del enfoque neoclásico, surgen al considerar la flexibilidad como el

¹⁰ En este apartado nos servirá de guía la aportación de Cano (1997, pp. 270-283).

¹¹ No obstante, no hay que olvidar que también se han valorado sus repercusiones tanto en términos de equidad, como en términos de eficacia económica y creatividad (Kaplinsky, 1993a).



2. Crisis económica y cambio de paradigma..

mejor mecanismo para conseguir la mayor libertad de actuación de las fuerzas de mercado para que éste alcance, lo más rápidamente posible, su estado natural de equilibrio. Bajo esta perspectiva, la flexibilidad es una propiedad deseable para el funcionamiento de cualquier mercado, tanto de productos como de factores productivos y, muy especialmente, del mercado de trabajo. En este sentido, flexibilidad productiva y laboral se identifican de forma plena al reducir el problema de la producción a una simple relación técnica.

Este planteamiento sobre la flexibilidad y la eficiencia ha sido criticado desde otras concepciones de la flexibilidad, principalmente por la perspectiva *estática* -cambio de estado- y "negativa" (en el sentido de eliminar barreras que impidan el libre funcionamiento de las fuerzas de mercado) que emana de dicho planteamiento y que iría en contra del propio sentido del concepto que, bajo una perspectiva más *dinámica* hablaría de un "estado de cambio", de una capacidad de generar modificaciones internas para compensar las transformaciones externas (Michon 1986)¹². Bajo esta perspectiva, la flexibilidad expresa la capacidad de la empresa de adaptarse rápidamente a la incertidumbre que le impone el mercado.

Intentando ampliar el análisis anterior, en Boyer (1986) se señala la existencia de, al menos, cinco dimensiones de la flexibilidad productiva, que afectan tanto al plano tecnológico, organizativo y laboral que se podrían considerar. Estas son las siguientes¹³:

¹² Citado en Cano (1997:272).

¹³ En Cano (1997:273-278) se analiza de forma exhaustiva las posibilidades de precarización laboral que comporta todas y cada una de estas acepciones de flexibilidad.

1) Flexibilidad en términos de adaptabilidad técnica y organizativa de la producción.

La flexibilidad tecnológica, cuyo paradigma son los sistemas flexibles de fabricación¹⁴, puede proporcionar, sobre la base de un mismo equipo, una *flexibilidad de producto* (cuando se pueden fabricar una variedad de productos diferentes con algunos componentes comunes), una *flexibilidad de gama* (cuando se pueden cambiar rápidamente determinadas características secundarias de los productos) y/o una *flexibilidad de volumen* (que implica la posibilidad de hacer frente a las variaciones cuantitativas de la demanda) (Coriat, 1993). La utilización de equipos flexibles es compatibles con diversas formas de organización del trabajo, caracterizándose generalmente por la consideración de la mano de obra en el diseño global de la organización productiva y por la adaptabilidad de los trabajadores a diversos puestos de trabajo, si bien hay diferencias en el grado de complejidad de los mismos y en el grado de polivalencia y responsabilidad otorgado a los trabajadores de producción.

2) Flexibilidad en el sentido de la aptitud de los trabajadores para cambiar de puesto de trabajo dentro de la empresa.

En opinión de Boyer (1986), para distinguir la verdadera polivalencia del trabajo lo que se debería destacar de esta dimensión de la flexibilidad es la capacidad de un trabajador de cambiar de puesto de trabajo en una organización productiva con capacidad de cambio y adaptación a las transformaciones del entorno (únicamente posible en una organización productiva globalmente flexible) frente a otro tipo de organización más estática, en la que lo único que se observaría es un simple desplazamiento entre los puestos de trabajo de una

¹⁴ Los sistemas flexibles de fabricación se fundamentan en un equipo flexible y adaptable a un bajo costo a una producción diversificada, sin pérdidas significativas de productividad frente a equipos más rígidos o especializados.

2. Crisis económica y cambio de paradigma..

empresa. Por otra parte, podríamos distinguir entre una *flexibilidad o polivalencia horizontal* (cuando el grado de complejidad de las diversas faenas es muy similar) y una *flexibilidad o polivalencia vertical* (cuando se pueden realizar trabajos de muy diversa complejidad) (Coriat, 1993).

El tema de la polivalencia del trabajador es muy importante ya que puede generar un mayor control técnico del mismo sobre el proceso productivo, con lo cual la mano de obra podría considerarse no sólo un coste (como hacía la perspectiva neoclásica) sino como un recurso de la empresa (Kaplinsky, 1993a). Ahora bien, en Cano (1997:275), se reconoce que para que esta polivalencia reduzca el potencial de generar efectos precarizadores sobre el trabajador, su implicación en la producción tiene que ser "negociada" con los trabajadores (a nivel colectivo mejor que a nivel individual) y "reconocida" por la empresa.

Dentro de este apartado, en el que se hace referencia a flexibilidad de la ocupación desde un punto de vista cualitativo, según Fina (1991) en los debates de la OCDE sobre el empleo se suele utilizar el concepto de *flexibilidad interna o funcional* para referirse a la capacidad que tiene la empresa para modificar la organización del trabajo y la asignación de los trabajadores a los distintos puestos de trabajo. Por su parte, Cano (1997), considera que el calificativo de "interna" puede llevar a confusión con las aportaciones hechas por otros autores y propone utilizar el concepto de *flexibilidad cualitativa o funcional*, para referirse a al tipo de necesidad de flexibilidad laboral de una empresa cuando se produce un ajuste cualitativo de la producción según las variaciones de las características de la demanda.

3) Flexibilidad refiriéndose al debilitamiento de las restricciones jurídicas que regulan el contrato laboral y el despido.

2. Crisis económica y cambio de paradigma..

Esta versión de la flexibilidad, muy próxima a la que deriva del modelo neoclásico, hace referencia a la posibilidad de convertir al factor trabajo en importante mecanismo de ajuste frente a las situaciones de incertidumbre que rodean a la actividad empresarial, ligando su evolución a la coyuntura por la que atraviese la empresa. Evidentemente, este tipo de flexibilidad puede generar una mayor inseguridad, desprotección y, en definitiva, precariedad de los trabajadores, lo cual puede tener efectos de muy diverso signo tanto desde el punto de vista macroeconómico (evolución del consumo, la inversión, etc.), como de la vinculación y estímulos a la productividad del trabajador en el seno de la empresa.

Al igual que en el caso anterior, según Fina (1991) el concepto a utilizar para identificar este tipo de flexibilidad es el de *flexibilidad externa o numérica*, para hacer referencia a la capacidad que tiene la empresa para adaptar en cada momento la cantidad de trabajo que utiliza. También aquí Cano (1997), considera, a nuestro entender de forma muy acertada, que el calificativo de externa puede dar lugar a confusión con otros conceptos al uso, e introduce la acepción de *flexibilidad cuantitativa o numérica* para referirse a la necesidad de flexibilidad laboral de una empresa para hacer frente a ajustes cuantitativos de la producción según las fluctuaciones del volumen de demanda.

En su opinión, dentro de esta flexibilidad cuantitativa o numérica, se podrían incluir tres formas de flexibilidad: 1) *flexibilidad de salida del mercado de trabajo*, determinada por la reducción de las restricciones al despido de los trabajadores; 2) *flexibilidad de entrada al mercado de trabajo*, en función de la diversidad de formas de contratación que suponen una vinculación temporal del trabajador con la empresa, y 3) *flexibilidad temporal*, referida a la ordenación flexible del tiempo de trabajo en función de las necesidades de la empresa (trabajo a tiempo parcial, horas extraordinarias, horarios especiales, etc.) (Cano, 1997:280).

4) Flexibilidad en términos de sensibilidad salarial a la coyuntura económica de la empresa.

Al igual que en el caso anterior, esta acepción de la flexibilidad está muy próxima a la idea neoclásica de ajuste flexible del mercado de trabajo, que se basaría en ligar la evolución salarial individual a la productividad de cada trabajador en cada situación concreta por la que atraviesa la empresa. El hecho de que la empresa pueda ejercer una cierta discrecionalidad en la determinación de una parte importante del salario y en ausencia de mínimos retributivos marcados de forma legal, tendería a abaratar el coste de este factor productivo con respecto al resto. Este motivo hace pensar a muchos autores que este tipo de flexibilidad, junto a la analizada en el punto anterior, puede ir en contra de la innovación tecnológica y generar, a la larga, graves problemas de competitividad para la empresa que las practique de forma abusiva.

5) Flexibilidad en el sentido de la capacidad por parte de la empresa de reducir o eliminar cargas fiscales y sociales.

En la medida que las cotizaciones sociales de los trabajadores a cargo de la empresa se puedan considerar como un impuesto directo sobre el empleo, la reivindicación de este tipo de flexibilidad se justificaría en aras a elevar el volumen de ocupación (permitiendo incluso la legalización del trabajo que se pudiera estar ejerciendo de forma clandestina).

En el siguiente cuadro quedan resumidas las acepciones y formas de flexibilidad que afectan tanto al ámbito productivo como el laboral definidas anteriormente.

2. Crisis económica y cambio de paradigma..

CUADRO: Acepciones y formas de la flexibilidad

Ámbito	Formas		Conceptos
Adaptabilidad de la organización productiva	Sistemas flexibles de fabricación		Flexibilidad funcional compleja (gerencial, organizativa y tecnológica)
	Polivalencia de los trabajadores	Reconocida y negociada	
		No reconocida y autoritaria	Flexibilidad funcional simple (mano de obra)
Restricciones legales sobre contratación, despido y jornada	Flexibilidad de entrada		Flexibilidad numérica o cuantitativa simple
	Flexibilidad de salida		
	Flexibilidad temporal		

Fuente: Cano (1997:283) y elaboración propia

2.3.- Crisis económica, nueva competencia y reestructuración industrial: producción en masa versus especialización flexible

Tal y como vimos en el apartado introductorio, la crisis económica iniciada en los años 70 y motivada tanto por factores de oferta como de demanda, provocó una serie de modificaciones en la división social y espacial del trabajo. Entre las manifestaciones de esa crisis, un primer aspecto relevante son las características sectoriales de la misma. La crisis económica ha sido descrita como una crisis industrial que se centró en los sectores productivos que propiciaron el fuerte crecimiento económico que experimentaron las economías occidentales en la etapa anterior.

En segundo lugar, dado que muchas de estas actividades económicas estaban fuertemente concentradas en el espacio, esto provocó que la crisis no fuera sólo una crisis sectorial sino también una crisis espacial y de sistemas

2. Crisis económica y cambio de paradigma..

productivos locales. Por tanto, con la crisis económica y el declive de algunos sectores industriales, la aparición de nuevas tecnologías y formas organizativas, las nuevas características de los mercados de demanda y las nuevas actividades productivas se produce una modificación de las pautas de localización de dichas actividades.

En opinión de Best (1990), hasta mediados de la década de los ochenta, las únicas explicaciones que se habían dado a los procesos de desindustrialización de determinadas regiones en los países occidentales eran de tipo macroeconómico y fundamentadas en los problemas surgidos en el plano de la circulación y financiero de las empresas. Hay que esperar, entre otras, a la obra de Piore y Sabel (1984), en la que se realiza un análisis comparado entre dos paradigmas organizativos distintos (con diferentes tecnologías, instituciones y sistemas de mercado) para encontrar una justificación a la crisis en la esfera de la producción y en la organización interna de las empresas.

El análisis de Piore y Sabel, que presenta una gran aportación consistente en romper con la lógica determinista que postulaba el desarrollo de formas organizativas eficientes desde la pequeña a la gran dimensión, también refleja una gran debilidad. Ésta consiste en hacer una distinción entre tan sólo dos tipos de sistemas de organización productiva: la producción en masa (basada en un principio de rigidez productiva) versus a lo que ellos llaman la especialización flexible (como único paradigma basado en la flexibilidad productiva). Como veremos más adelante (sobre todo en el capítulo 4 de esta tesis) el paradigma de la especialización flexible no tiene porque ser la única alternativa basada en la flexibilidad productiva frente a la producción en masa.

Por otra parte, en opinión de Best (1990), en la pérdida de competitividad industrial que se da durante la crisis, el declive de la productividad del trabajo directo o el exceso de regulación gubernamental no son

2. Crisis económica y cambio de paradigma..

más que cuestiones superficiales. Mucho más trascendentes para la nueva competencia considera la productividad de otros factores, tales como el trabajo indirecto, el capital circulante, el capital fijo y la organización. Como señala Such (1992:12), "la *nueva competencia* se podía distinguir de la *vieja competencia* en cuatro dimensiones: organización de la empresa, tipos de coordinación entre las fases de producción, organización del sector y modelos de política industrial". Cada dimensión, exigía acciones estratégicas (actividades que determinan el mercado en contraste a las respuestas que reaccionan de forma pasiva al mercado) que sólo podían ser asumidas abandonando las directrices del paradigma fordista y aproximándose a un sistema de especialización flexible.

Cuando la competencia no se basa únicamente en el precio, sino también en la elaboración de una producción más diversificada y ajustada a las necesidades de la demanda, las innovaciones tecnológicas y nuevas formas de organización adquieren especial trascendencia, mientras "las economías de tiempo"¹⁵ adquieren una dimensión que no alcanzan en las empresas organizadas bajo los principios tayloristas del trabajo¹⁶.

Dado el interés en la dimensión organizativa de esta investigación, Kaplinsky (1991)¹⁷ destaca una serie de elementos clave de la problemática productiva interna de las empresas a la hora de analizar y comparar el diseño organizativo de los sistemas de producción flexible dentro de las mismas. Estos elementos son los siguientes:

¹⁵ Entre éstas destacaríamos, en primer lugar, la reducción del tiempo de proceso, o tiempo que los materiales necesitan para ser procesados dentro de la planta y, en segundo lugar, las economías de tiempo en la implementación de nuevos diseños y productos para responder rápidamente a las necesidades cambiantes de la demanda.

¹⁶ En este caso sólo se valoran las economías de tiempo en rendimiento total de proceso.

¹⁷ Citado por Such (1992:28-35).

2. Crisis económica y cambio de paradigma..

1) Inventarios, trabajadores y máquinas.

En la organización de la producción en masa los inventarios o stocks (tanto de materias primas, como de productos intermedios y de productos finales) juegan el papel de amortiguar el ciclo de producción completo en el supuesto (just in case:JIC) de que pueda surgir algún problema e interrumpir el proceso continuado de las operaciones tanto de los trabajadores como de las máquinas. En lugar de centrarse en minimizar el nivel de stocks, el cambio tecnológico en este modelo organizativo busca la reducción de costes de llevar un control de los mismos.

Frente a este planteamiento, que no atacaba las fuentes de ineficiencia del sistema sino que simplemente las amortiguaba almacenando stocks, aparece una alternativa que convierte a los trabajadores y las máquinas en los elementos amortiguadores en lugar de los inventarios (ya que se consideraba al inventario como una sobreproducción antieconómica que había que eliminar). Esta alternativa a la producción basada en series largas, se apoya en dos conceptos básicos: producir justo en el momento adecuado (JIT) y en la automatización del proceso productivo¹⁸. Este sistema de producción flexible, que organiza las compras de inputs según la cantidad a fabricar realmente demandada, amplía la capacidad de producir una gama de productos muy amplia a un menor coste al reducir sensiblemente los tiempos de cambio de productos.

2) Series, lotes y familias de componentes.

¹⁸ La pionera en poner en funcionamiento este tipo de sistema de producción fue la empresa de automóviles japonesa Toyota. No es extraño observar en alguna bibliografía la acepción de toyotismo para hacer referencia a una organización de la producción basada en el principio del JIT y el automatismo, al igual que la acepción de fordismo simbolizó el triunfo histórico en una etapa anterior del sistema de la producción en masa iniciado por Ford.

2. Crisis económica y cambio de paradigma..

Mientras que el objetivo básico de la producción en masa era tratar estandarizar lo máximo la variedad de productos para producir en grandes series, reduciendo por tanto los costes de parar el proceso de producción y de cambio de producto, en la especialización flexible la heterogeneidad de los productos fabricados que lleva a la producción de series más cortas y variadas (a través de células de producción flexible agrupadas generalmente en forma de U), se consigue a través de la definición de familias de productos. Ahora bien, incluso en este sistema siempre se intentará producir el mayor tamaño de la serie posible (coherente con los principios de flexibilidad y JIT) para que no se vea excesivamente reducida la tasa de productividad derivada de las economías de repetición.

3) Cambios en la organización del trabajo y en el nivel de participación de los trabajadores.

Dada la necesidad de introducir cambios en la maquinaria que permita una ampliación en la variedad de productos, también la organización del trabajo se verá modificada. En primer lugar, un incremento en la flexibilidad funcional del trabajo será necesaria, no sólo para hacer frente a distintas tareas en una organización cambiante, sino para hacer frente a los posibles problemas (incluso de carácter técnico) que puedan surgir durante el proceso de producción (de tal forma que los trabajadores se convierten en especialistas en resolver problemas frente a meros operadores de máquinas). En segundo lugar, dada la política de reducción de todo tipo de stocks, se requerirá una gran implicación del trabajador en el proceso al recaer sobre él el control de calidad en cada fase del mismo.

La participación del trabajador (tanto en el plano individual como a través de reuniones de equipo) en el paradigma de la especialización flexible deberá ser total, inclusive en la promoción de la innovación de productos y de proceso (cambio tecnológico). Esto implica que los sistemas retributivos (que deben

2. Crisis económica y cambio de paradigma..

incluir esta mayor vinculación del trabajador y cuidado extra sobre la producción) diferirán de los tradicionales (en los que lo único que se primaba era la productividad individual). Este aspecto destaca la importancia de tratar a la mano de obra más como un recurso productivo (dada su polivalencia, participación en le proceso y capacidad de mejora del mismo) que como un simple coste de producción¹⁹.

4) Eficiencia individual y de grupo y control de la producción.

Dado el carácter sistémico del tipo de competitividad que deriva del paradigma de la especialización flexible, el control de calidad total perseguido requiere no sólo la eficiencia individual sin la coordinación entre grupos de trabajadores. La rápida innovación de productos requiere un perfeccionamiento del trabajo en equipo dentro de las empresas, así como con sus proveedores y clientes. El mismo nivel de eficiencia se requiere para ejercer un total control de la producción, cuya problemática se amplía cuando la demanda tiende a hacerse más variada y en series más cortas.

En definitiva, siguiendo a Such (1992:15), las características clave de la especialización flexible podríamos resumirlas de la siguiente forma:

1) La capacidad de adaptación de los sistemas de producción a los movimientos observados en la demanda del mercado. Las nuevas tecnologías flexibles basadas en sistemas de información electrónicos y aquellas capaces de separar las diferentes fases del proceso muestran cierta capacidad de conseguir este objetivo.

¹⁹ En opinión de Kaplinsky (1991), la organización del trabajo que facilite el cambio técnico incremental mediante la participación de los trabajadores es la parte más difícil de implementar en este nuevo paradigma, tal como ha demostrado la evidencia empírica hasta ese momento.

2. Crisis económica y cambio de paradigma..

2) Las características del producto son una componente clave de la estrategia empresarial, con lo cual se realza la importancia del diseño y el marketing. La realización a la medida del cliente de los productos para segmentos particulares de mercado viene asociado en muchos sectores a una estrategia de nicho de mercado.

3) Una capacidad por la innovación continua, tanto en procesos como en productos. El hecho de hacer participar a la mano de obra, a la que se le presupone flexibilidad funcional, en los procesos de innovación hace que se la valore más como un recurso y un activo de la empresa que como un coste. Además, se la considera depositaria de habilidades e ideas, siendo crucial su labor para asegurar una gran calidad en todas las fases de la producción.

4) La economización del capital circulante, baja tasa de defectos y trabajo sobre pedido, a través de técnicas de producción basadas en el JIT, adquieren especial importancia en este paradigma organizativo. La distribución del trabajo de carácter funcional característica de la producción en masa deja paso a una distribución en celdas de producción flexible compuestas de todo el equipo productivo necesario y basadas en diseños modulares, donde los trabajadores adquieren la máxima interacción.

5) El exterior a la empresa no es visto como un terreno hostil sino como una fuente de estímulos y nuevas ideas. Esto hace que se incentive el aprendizaje continuo tanto dentro de la empresa como entre ésta y sus proveedores, clientes y competidores. Además de las relaciones estrictamente mercantiles con otras empresas aparecen otras de carácter más orgánico y consultivo.

6) Por último, la organización del sistema productivo global implica una combinación de descentralización de las plantas productivas junto a una centralización de ciertos servicios difícilmente divisibles o de carácter colectivo.

2. Crisis económica y cambio de paradigma..

A esto se une una especialización en las diferentes fases de la cadena de producción para asegurar ciertas economías de escala.

Estas características de la especialización flexible convierten a este paradigma, en términos de flexibilidad productiva, en la antítesis de las estrictas estrategias de descentralización productiva seguidas en muchas empresas tras la crisis, que perseguían como única finalidad la de reducir costes (especialmente laborales) y que estaban guiadas por una única estrategia de competitividad basada en el precio.

En general, se han distinguido dos grandes alternativas en relación al tipo de empresas de alcanzar esta especialización flexible. La primera, cuyo prototipo sería la empresa Toyota anunciada con anterioridad, se centraría en grandes empresas con sistemas productivos basados en la automatización y con el apoyo de una amplia red de subcontratistas. La segunda alternativa destacada por la literatura²⁰, y que analizaremos de forma más extensiva en esta tesis, se basa en la cooperación entre empresas de pequeña y mediana dimensión agrupadas territorialmente y con unas características muy específicas en cuanto a capacidad de innovación conjunta (el modelo de los distritos industriales sería el más ilustrativo de esta alternativa, como veremos en el siguiente capítulo).

Ahora bien, como reconocen Gallego y Pérez (1996), quizás los rasgos que perfilan el nuevo escenario de la transición del régimen de acumulación fordista al de la acumulación flexible han sido idealizados en exceso, por lo que han sido objeto de revisión crítica²¹ por parte de muchos autores. Así, por

²⁰ Principalmente a partir de la obra de Piore y Sabel (1984).

²¹ Aunque estas críticas se centran fundamentalmente sobre la conceptualización del dualismo producción en masa versus especialización flexible así como sobre la hipotética superioridad de los nuevos espacios industriales emergentes tras la crisis de los setenta (especialmente sobre los denominados distritos industriales).

2. Crisis económica y cambio de paradigma..

ejemplo, para Williams et al (1987) el hecho de que todo el discurso sobre el cambio de paradigma productivo descansa sobre la dicotomía entre la producción en masa y la especialización flexible les parece una simplificación excesiva para soportar una superestructura en la que se interrelacionan muy diversos aspectos²². También critican que a pesar del papel fundamental que juega la oposición entre producción en masa y especialización flexible, en la obra de Piore y Sabel no se proporcione ningún criterio para discernir si en un país predomina un tipo u otro de paradigma productivo. Igualmente, tanto los autores citados como otros en la misma línea (como por ejemplo Amin y Robins (1990) o algunas de las aportaciones compiladas en Pollert (1994)), tienden a destacar que algunos de los aspectos más relevantes de la caracterización de la especialización flexible ya estaban presentes en la época fordista, con lo cual la supuesta ruptura se desvanecería ante la ausencia de un criterio de demarcación claro e imposible de construir sobre las principales dimensiones tales como la utilización de equipo especializado, la diferenciación de producto o la escala de producción.

No obstante, y a pesar de estas críticas, quizá lo más importante a destacar de lo dicho a lo largo de este capítulo es que los cambios en la reestructuración industrial que se han venido produciendo, especialmente desde la década de los setenta, han tendido a demostrar que la pequeña escala, altamente especializada y acompañada de altos niveles de flexibilidad, en los que se producen continuos - aunque sean pequeños- procesos de innovación, también tienen oportunidades de éxito frente a la alternativa de las grandes empresas y la gran escala destacada a lo largo de la historia por la literatura especializada.

²² En concreto, se interrelaciona: una teoría de tipos de economía, sus límites y formas de superarlos; 2) una interpretación metahistórica sobre la industria moderna y, 3) un análisis de las crisis de las modernas sociedades industriales y sus posibles soluciones (Gallego y Pérez, 1996).

3. REORGANIZACIÓN INDUSTRIAL Y PERSPECTIVA TERRITORIAL: LOS PROCESOS DE INDUSTRIALIZACIÓN ENDÓGENA

3.1. El desarrollo local y endógeno: modelos locales de desarrollo

Tras la crisis del paradigma "funcionalista" de desarrollo²³ (quien consideraba al espacio como un simple lugar donde tenían lugar los efectos de los procesos de desarrollo en general), la diferenciación de situaciones económicas locales y la emergencia de nuevas formas de industrialización y de desarrollo a nivel local, hace que los investigadores presten más atención a la dimensión territorial del desarrollo y a las categorías de ambiente (milieu) y territorio.

A pesar de que no existe una total unanimidad entre los economistas, en función de la diferente concepción que se tenga sobre el espacio, desde el punto de vista del desarrollo local, los procesos de redistribución espacial de las actividades productivas y de emergencia de los procesos de industrialización y desarrollo que se estaba produciendo a partir de la crisis²⁴, no respondía a un proceso o estrategia de descentralización productiva sino más bien un proceso de industrialización y desarrollo fundamentalmente autónomo.

En opinión de Garofoli (1992a), a pesar de existir una pluralidad de caminos o trayectorias en los modelos de desarrollo local y no haber estadios o etapas prefijadas (lo cual no implicaría poder identificar un cierto número de modelos con algunas variantes de carácter temporal y en cuanto a ciertas características estructurales), existe un rasgo común a todos ellos. Se trata de la capacidad de autogobierno del proceso de transformación de la estructura

²³ Véase al respecto, por ejemplo, Friedmann y Weaver (1979).

²⁴ Quizá el caso más paradigmático y sobre el que más literatura ha aparecido es el ocurrido en Italia a partir de la década de los setenta.

3. Reorganización industrial y perspectiva territorial..

económica local mostrada por los procesos de desarrollo endógeno. El uso de los recursos locales así como la capacidad para innovar, desarrollar interdependencias productivas y controlar localmente el proceso de acumulación es lo que permitiría calificar al proceso de desarrollo como de "autosostenido".

Tras analizar las relaciones de carácter económico del modelo de desarrollo local, Garofoli²⁵ establece una serie de características estructurales de los sistemas productivos locales, entre las que destacaríamos:

- 1) Existencia de un denso entramado de interdependencias productivas de naturaleza intra e intersectorial como consecuencia de la constatación de una elevada división del trabajo entre las empresas del sistema productivo local. Cuando el sistema productivo local alcanza elevados niveles de desarrollo y se hace más intensa la especialización del sector matriz sobre la base de los bienes producidos, se produce una extensión hacia otras ramas y sectores. Esta aparente desespecialización y/o diversificación productiva debe interpretarse, en opinión de este autor, en un proceso de reforzamiento del sistema productivo original como consecuencia de una creciente integración intersectorial en el interior del sistema productivo local.
- 2) La introducción de nuevas tecnologías y el aumento de la autonomía económica de las empresas locales viene facilitada por la acumulación de conocimientos específicos derivada de su acusada especialización productiva.
- 3) La adopción de comportamientos de prueba y error que conlleva una multiplicidad de agentes económicos locales eleva la probabilidad de resolver los problemas surgidos en el sistema productivo y su inmediata traslación, por imitación, al resto de agentes económicos.

²⁵ Véase Garofoli (1984, pp. 159-161).

3. Reorganización industrial y perspectiva territorial..

4) La generación de un eficiente mecanismo de difusión de la información (que permite una rápida circulación de toda aquella referente a la situación de los mercados y la evolución de los productos, nuevas materias primas, alternativas tecnológicas, comerciales y financieras, etc.) hace que los conocimientos sean un bien común del área.

5) Los trabajadores locales se caracterizan por una gran capacitación profesional conseguida a través de un proceso histórico de traslación de conocimientos.

6) Los fuertes vínculos que suelen existir entre los agentes que toman las decisiones estratégicas en el área, favorece la difusión de las mejoras e innovaciones de carácter tecnológico y organizativo entre empresas, aumentando la eficiencia del sistema local en su conjunto.

Al margen de las variables estrictamente económicas que determinan los procesos de desarrollo endógeno, otros muchos autores toman en consideración otros elementos importantes de carácter extraeconómicos que también condicionan a estos modelos como, por ejemplo, las relaciones y procesos humanos, culturales, políticos e institucionales y, especialmente, la interrelación entre estos y los económicos (Furió, 1996).

En esta línea, Vázquez-Barquero (1988) considera el desarrollo endógeno como un conjunto de experiencias de empresas ligadas al sector industrial que se sirven de los recursos (básicamente humanos y financieros) existentes en el área de implantación y localizados en pequeños núcleos urbanos y dispersos en el territorio. Este autor resalta tanto una dimensión económica como otra socio-cultural en los mismos. La primera se refería a la gran competitividad mostrada por las empresas locales, lo cual implicaba una gran capacidad para organizar los factores productivos locales y conseguir grandes niveles de productividad. La

3. Reorganización industrial y perspectiva territorial..

segunda, hacía referencia a los valores e instituciones locales que daban base y fortalecían el propio proceso de desarrollo.

Concretando, entre estos elementos de carácter socio-cultural que condicionan los procesos de desarrollo local, este mismo autor destaca los siguientes²⁶:

- 1) La existencia de una fuerte y profunda identidad local coincidente con un orgullo sobre la propia cultura local y sus tradiciones.
- 2) La consideración de la capacidad e iniciativa empresarial como un valor social enormemente positivo para la comunidad, dado el potencial de generar renta y puestos de trabajo entre el colectivo.
- 3) La existencia de estructuras familiares con grandes vínculos de carácter intergeneracional y que convierten a la familia en una unidad de renta y producción. Estos vínculos son fundamentales para entender el proceso de traslación histórico de los conocimientos acumulados en el área entre los individuos.
- 4) La existencia de una organización social en la que los intercambios comerciales y la monetarización de las relaciones económicas hayan alcanzado un suficiente nivel de desarrollo.
- 5) En base a lo anterior, se requiere la existencia de un cierto nivel de desarrollo de un sistema urbano articulado en los núcleos base del área donde se organiza el sistema industrial.

²⁶ Véase Vázquez-Barquero (1986:106), citado en Furió (1997:111).

3. Reorganización industrial y perspectiva territorial..

Estos son algunos de los rasgos básicos que identificarían a los modelos de desarrollo local endógeno que, si bien no agotan todas las conceptualizaciones sobre el desarrollo regional aparecidas en las últimas décadas, sí que incorporan las principales reflexiones más recientes sobre los modelos de desarrollo, como son: 1) aceptar la existencia de una gama amplia y heterogénea de modelos de desarrollo, concretados en diferentes trayectorias que evidencian diferentes procesos de transformación social (en función de las diferentes combinaciones de las variables económicas y extraeconómicas mencionadas anteriormente), y 2) incorporar la dimensión territorial en el análisis de los procesos de desarrollo económico.

En la línea del modelo de desarrollo local y endógeno, o como variantes del mismo, podríamos destacar algunos conceptos como el de *industrialización difusa*, los *modelos de redes* (de los que derivaría el concepto de *medio ambiente innovador -milieux innovateurs-*) o el modelo del *distrito industrial*.

El concepto de *industrialización difusa* comenzó a extenderse a principios de la década de los ochenta por autores como Garofoli y Fuá²⁷. Según este modelo, el proceso de industrialización difusa, con fuertes raíces históricas, es el resultado de un proceso dinámico en el que destaca su capacidad de adaptación a las condiciones externas. La inexistencias de rupturas en un proceso coevolutivo entre economía y sociedad, donde las tradiciones artesanales se adaptan al conocimiento técnico e industrial y donde se produce un proceso migratorio no traumático de carácter sectorial (de la agricultura a la industria) son algunas de las características que se destacan en este concepto.

En los *modelos de redes* se destaca la necesidad de analizar y comprender las relaciones específicas que relacionan a los actores entre sí, en lugar de

²⁷ Véase por ejemplo, Garofoli (1983) o Fuá y Zacchia (1983).

3. Reorganización industrial y perspectiva territorial..

considerar la actuación de los agentes de forma individual o en grupo. A pesar de que las redes de relaciones entre actores existen siempre, éstas no son siempre de carácter dinámico y el medio (o *milieux*) que forman puede o no bloquear su capacidad de renovación. Para que un proceso de desarrollo económico aparezca de forma genérica, una sociedad económica tiene que mostrar una gran capacidad para innovar, para ser solidaria, para reaccionar a los diferentes avatares y para regular. A pesar del reconocimiento de la necesidad de esta múltiple capacidad, la literatura referente a los modelos de redes se han centrado especialmente en el análisis de la capacidad de innovación y de su transmisión interna de los *milieux (milieux innovateurs)*, dejando un tanto al margen de su estudio los aspectos extraeconómicos (culturales, humanos, políticos e institucionales) que reflexionan más sobre la dimensión territorial del proceso de desarrollo (Furió, 1996). A continuación dedicaremos algunas páginas a analizar con algo más de detenimiento tanto este concepto de medio ambiente innovador como el modelo del distrito industrial.

3.2. Los *milieux innovateurs*

El análisis basado en el concepto de medio ambiente innovador (*milieu innovateur*), desarrollado principalmente por el equipo de investigación europeo agrupado en torno al GREMI²⁸, trata de averiguar cuales son los factores y variables endógenas que hacen que determinados territorios sean más capaces de desarrollar, y mantener a lo largo del tiempo, procesos de innovación básicos para entender el desarrollo económico regional.

Bajo esta perspectiva analítica, para la que innovar es sinónimo de actividad creativa y capacidad de generar las condiciones necesarias (técnicas,

²⁸ Siglas pertenecientes al Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs- Association Phillippe Aydalot.

3. Reorganización industrial y perspectiva territorial..

organizativas, comerciales..) para ganar posiciones competitivas en el mercado, el proceso de innovación es visto como un proceso colectivo que se produce en un entorno socioterritorial dado. Por tanto, la innovación, caracterizada normalmente por un elevado grado de complejidad²⁹, ni es llevada a cabo por los agentes económicos de forma individual ni tampoco es un proceso de carácter aislado.

Así pues, las innovaciones (especialmente las de carácter tecnológico) son procesos graduales, secuenciales y acumulativos, de forma que sólo pueden tener éxito si descansan en elementos de continuidad en el pasado del entorno. Dado que la innovación procede de un aprendizaje individual y colectivo, se puede decir que tiene un fuerte componente endógeno. Ahora bien, la innovación también requiere de conocimientos específicos y avanzados que pueden estar localizados fuera del entorno territorial. De ahí que, bajo la noción de medio ambiente innovador, la innovación une un enfoque basado en el territorio con otro orientado hacia el exterior, centrandó el análisis en la articulación entre formas de organización basadas en el territorio (redes internas) y redes de carácter extra-territorial (principalmente de carácter internacional). La organización en forma de red no aparece exclusivamente como un modo alternativo de asignación óptima de recursos, sino más bien como la forma principal de crear recursos. Las múltiples relaciones de cooperación que se dan en las redes de innovación (designadas como relaciones entre *partenaires*, claramente diferenciadas de las relaciones estrictamente mercantiles), permiten administrar la incertidumbre y la dimensión temporal de todo proceso de

²⁹ En opinión de Furió (1996:120), la complejidad de los procesos de innovación se debe, en primer lugar, a que éstos exigen el dominio simultáneo de una multitud de recursos -información, capacidad y cualificación productivas...- que deben actuar sobre distintas esferas -tecnológica, organizativa,...- que es necesario articular. En segundo lugar, estos procesos necesitan recursos humanos y materiales específicos, cuya movilización y coordinación requiere formas organizativas (o redes de innovación) diferentes a la que proporciona mercado o las simples relaciones jerárquicas.

3. Reorganización industrial y perspectiva territorial..

innovación, regulando los intercambios y los flujos de información requeridos por los mismos (Furió, 1996:122).

Partiendo de esta noción de red de innovación (Lecoq, 1991), se puede entender que las relaciones entre unidades productivas no están gobernadas estrictamente por el mercado o de forma jerárquica ni se limitan a estrictas relaciones de input-output entre empresas especializadas e independientes. Elementos tales como la confianza, la solidaridad y la reciprocidad forman parte de los modos específicos de regulación que definen las nuevas formas organizativas de la producción (Tomás, Such y Torrejón, 1997a). Se generan, por tanto, internamente una serie de reglas³⁰ que se integran en la estructura y funcionamiento de las redes. Dado que estas reglas surgen tras una larga tradición de intercambios, contactos y experiencias comunes que implica una cierta proximidad entre los agentes, el espacio (con su propia historia económica, cultura técnica y base social) aparece como un destacado factor de diferenciación de dichas reglas. Así, por tanto, el concepto de *milieu* implica tanto una proximidad espacial como cultural y social entre los agentes³¹.

En opinión de Maillat y Lecoq (1992:15)³², "la noción de medioambiente innovador nos permite romper con la concepción funcionalista del progreso tecnológico y proponer un enfoque territorial a la innovación: el desarrollo

³⁰ Estas reglas (conocidas como las reglas del juego de las relaciones entre individuos), generadas tanto de un modo formal como, en ocasiones, informal, definen un código de valores y unas normas de comportamiento que son compartidas por los agentes socioeconómicos del espacio (Lecoq, 1991).

³¹ En la definición que Lecoq hace del concepto *milieu*, se destacan tres componentes fundamentales: 1) una territorial, que nos remitiría a un espacio geográfico sin fronteras prefijadas, y que exigiría a los agentes para pertenecer al *milieu* el compartir una misma identidad colectiva local (lo que diferencia claramente la perspectiva estrictamente espacial de la territorial); 2) una organizativa, dado que el *milieu* se constituye a través de la interdependencia de los actores a través de redes territoriales, y 3) una componente cognoscitiva, referida a la capacidad de aprendizaje de los agentes y de adaptación a las transformaciones del entorno creando nuevas combinaciones productivas (Furió, 1996:124).

³² Citado en Such (1992:17).

3. Reorganización industrial y perspectiva territorial..

tecnológico es, en lo sucesivo, entendido como un proceso colectivo de interacciones entre una multitud de protagonistas, que toman forma dentro de una diversidad de redes locales y no locales, cuyas propiedades de sinergia dependerán no sólo de la combinación de know-how especializado y habilidades sino también de la forma en que ellas se materializan en el territorio. Así, la innovación se convierte en el producto del entorno, el cual debe implicar una lógica única basada en la integración territorial y en la apertura al exterior".

Ahora bien, tanto este modelo como la teoría del desarrollo endógeno ha sido criticado por las limitaciones mostradas a la hora de aplicarse con carácter general a cualquier tipo de zona o región. El modelo que explicaremos a continuación, el del distrito industrial, tiende ejemplificar la necesidad de particularizar cada territorio, al entender que sólo es aplicable a un tipo de realidades muy concretas y con unas condiciones de carácter histórico y socioeconómico muy específicas.

3.3. Los distritos industriales

A pesar de que el concepto del *distrito industrial* adquiere un énfasis especial tras las discusiones que se desarrollaron a partir del análisis del proceso de crecimiento espacial de la Italia de la posguerra (Brusco, 1990), su génesis habría que buscarla en la literatura económica aparecida a finales del siglo pasado y el primer cuarto del presente a través de las aportaciones de Alfred Marshall. Este autor, tras la observación de ciertos distritos industriales ingleses, utilizaba este concepto para calificar a una agrupación de empresas industriales de pequeña dimensión especializadas en un tipo muy particular de productos y localizadas en un mismo espacio geográfico, cuyo modo de organización de la producción difería del modelo alternativo de la gran empresa.

3. Reorganización industrial y perspectiva territorial..

A pesar de asumir la superioridad de la producción en gran escala, y considerar que el aumento de la dimensión empresarial era inevitable para alcanzar cuotas de competitividad que permitiesen la supervivencia de la empresa, Marshall estudió con detenimiento el fenómeno de los distritos industriales. Marshall utilizaba el concepto de "economías externas"³³ para enfatizar las ventajas económicas, en términos de eficiencia, que surgían de la combinación de cierta proximidad geográfica y especialización sectorial por fases por parte de las empresas de reducida dimensión que componían el distrito (lo que venía a suponer una equivalencia técnica con la producción verticalmente integrada).

Para algunos autores, mucho más interesante desde el punto de vista dinámico que la definición de las economías externas, fue la aportación de Marshall del concepto de "atmósfera industrial", distintiva de los distritos industriales con una larga tradición histórica, que facilitaba la adquisición del conocimiento y las habilidades técnicas por parte de los trabajadores y la difusión de las innovaciones a través de las frecuentes relaciones de intercambio entre los agentes económicos locales. Este tipo de interpretación de las aportaciones de Marshall, que puede ser muy discutible, le presuponen la incorporación del espacio al análisis de la economía industrial, ya no bajo una estricta perspectiva funcional sino con un cierto contenido de perspectiva territorial al valorar tanto sus efectos económicos como los de carácter socio-cultural.

Como anunciamos al principio de este apartado, el concepto de distrito industrial fue recuperado a finales de la década de los setenta y principio de los ochenta por autores como Becattini o Brusco. El objetivo era el de definir un nuevo modelo de organización industrial que viniese caracterizado por algo más que proximidad geográfica y especialización sectorial y que permitiese explicar

³³ Según Zeitlin (1992), las tres formas principales de economías externas aparecidas en el análisis de Marshall eran las economías de especialización, las economías de información y comunicación y las economías de oferta de trabajo.

3. Reorganización industrial y perspectiva territorial..

la experiencia del fuerte desarrollo industrial mostrada por determinadas aglomeraciones de empresas situadas en las regiones italianas del centro y noreste del país que dieron lugar a la denominada Tercera Italia (Bagnasco, 1977). La importancia histórica de la recuperación del concepto del distrito industrial por parte de Becattini en un momento en el que todavía domina el paradigma industrial fordista consiste en enfatizar la necesidad de cambiar la unidad de análisis de la organización industrial desde la empresa individual a un conglomerado de empresas estrechamente interconectadas y localizadas en una pequeña zona (Becattini, 1979).

Algunos investigadores italianos extendieron, ampliaron y modificaron las ideas iniciales de Marshall. Así, por ejemplo, Becattini que elaboró mucho más la noción de "atmósfera industrial" incluyendo una serie de características sociales explícitas derivadas de los distritos italianos, afirma que: 1) no todo sistema de valores o instituciones locales es adecuado para generar la base histórica necesaria para la configuración de un distrito industrial (Becattini, 1989) y, 2) no todos los procesos productivos ofrecen las condiciones simbióticas entre actividad productiva y vida comunitaria características de los distritos industriales. Al mismo tiempo, se resaltan nuevos elementos que afectan a la noción socio-económica del distrito (conjunto de valores compartidos, estructura social basada en pequeños empresarios y trabajadores industriales..), que, en opinión de Costa (1988) permiten definir³⁴ con más precisión el distrito industrial añadiendo, como característica fundamental, una fuerte integración entre los factores económicos y sociales, lo que proporciona gran estabilidad y dinamismo al sistema productivo local.

³⁴ En opinión de Pyke y Sengenberger (1990:14), no está demasiado claro que se pueda definir con total precisión el concepto de distrito industrial, sino más bien hay cierta discrepancia. De hecho, ellos únicamente se atreven a hacer una definición muy genérica en la que hablan de "sistemas productivos definidos geográficamente, caracterizados por un gran número de empresas que se ocupan de diversas fases y formas en la elaboración de un producto homogéneo. Un aspecto importante es que una gran proporción de esas empresas son pequeñas o muy pequeñas."

3. Reorganización industrial y perspectiva territorial..

Quizá, una de las definiciones del distrito industrial que más adeptos ha creado es la aportada por Becattini (1990:62), que identifica "el distrito industrial como una entidad socioterritorial que se caracteriza por la presencia activa tanto de una comunidad de personas como de un conjunto de empresas en una zona natural e históricamente determinada. En el distrito, al contrario que en otros ambientes como las ciudades industriales, la comunidad y las empresas llegan a fundirse." En opinión de Brusco, el distrito puede definirse como un conglomerado de pequeñas y medianas empresas con una relación particular entre éstas, que producen algo que es homogéneo de alguna manera (aunque no todo conglomerado forma un distrito). Una característica específica de este conglomerado es que no tiene un sólo centro de decisiones estratégicas, dado el elevado número e independencia de las empresas del distrito conectadas con los mercados finales. Para Sengenberger y Pyke (1992), lo que caracteriza a los distritos es la organización del conjunto, cuyo elemento determinantes sea, quizás, la existencia de redes compuestas por estas pequeñas empresas.

Dada la dificultad de hacer operativa una definición del distrito industrial que nos permitiera hacer análisis empírico comparativo (Brusco,1992), y la "relativa" endeblez del armazón conceptual que define la teoría del distrito industrial, una alternativa posible pasa por describir una serie de características básicas que serían coincidentes en un modelo ideal de distrito³⁵.

Siguiendo a Such (1992:22-26), entre estas características o hechos estilizados que definen el modelo del distrito industrial destacaríamos:

³⁵ Para Sengenberger y Pyke (1992), estas características son: la pertenencia de las empresas a una misma rama industrial, la gran concentración geográfica, la voluntad para la cooperación, el fuerte dinamismo empresarial, el fuerte abanico de factores de competitividad (al margen del precio), el elevado nivel de flexibilidad mostrado por las empresas, la existencia de abundante mano de obra muy cualificada y especializada y la presencia de un clima de confianza y cooperación en el que descansa la eficacia del sistema productivo.

1) Base productiva flexible

Esta es, muy probablemente la característica más tangible y destacada del distrito. En opinión de Brusco (1992), la combinación de todas las pequeñas y medianas empresas que configuran el distrito tienden a generar una dimensión en términos de puestos de trabajo (incluyendo empresarios, trabajadores por cuenta ajena y autónomos) que no difiere mucho del de una gran empresa:

Al hablar de base productiva flexible en el distrito, se están incluyendo todas las características de la especialización flexible que analizábamos en el capítulo anterior, especialmente enfatizadas por Piore (1990) y Capecchi (1990). Esta base productiva flexible, basada en la utilización de una mano de obra abundante con grandes dosis de flexibilidad funcional (cualificada y polivalente) y unas "redes" de producción flexibles (pequeñas empresas especializadas en las diferentes fases del proceso altamente interconectadas por relaciones que no son estrictamente mercantiles)³⁶, permite alcanzar grandes niveles de competitividad (no basada exclusivamente en el factor precio), diferenciando el producto y explotando nichos de mercado y respondiendo rápidamente a las demandas de los clientes³⁷.

2) Interconexión entre competencia y cooperación

El hecho de que la competencia dentro del distrito se da entre las empresas que producen productos similares o sustitutivos, se traduce en la búsqueda por parte de estas empresas de nuevos factores de competencia basados más en las

³⁶ En Becattini (1991), se recogen algunas de las aportaciones de la teoría de los *milieux*, para trasladarlas al modelo de los distritos y resaltar que en éstos se compatibiliza la versatilidad y la especialización necesaria como para hacer frente a los avatares de la nueva competencia.

³⁷ Para Sengenberger y Pyke (1990), el tipo de flexibilidad que emana del modelo del distrito industrial es de tipo activo, dada su capacidad no sólo de responder a las variaciones de la demanda, sino también de influir en ella como, por ejemplo, generando nuevos nichos de mercado.

3. Reorganización industrial y perspectiva territorial..

innovaciones tecnológicas, de producto y de carácter organizativo que en la simple reducción de costes (especialmente laborales) característica de un simple proceso de descentralización productiva. Por otra parte, los mecanismos de cooperación suelen ser muy diversos, destacando los que se producen a través de las relaciones con proveedores, subcontratistas y clientes.

La existencia de una serie de complejos elementos comunitarios en los distritos industriales surgidos a través de las complejas relaciones de competencia y cooperación que superan las estrictamente mercantiles, permiten distinguir al distrito, tanto de aquellas estructuras productivas basadas en una gran empresa rodeada de otras satélites como de las estructuras productivas descentralizadas o desintegradas en las que sólo prevalecen las relaciones de mercado.

En opinión de Dei (1988), la recíproca integración de competencia y cooperación que se da en los distritos estimula la búsqueda de soluciones productivas menos costosas impulsándolo hacia una continua renovación. Así, al hablar de las transacciones que se producen dentro del distrito define el *mercado comunitario* como aquel que integra elementos puros de mercado con otras reglas de comportamiento de carácter comunitario (estimuladas por la frecuencia de los contactos personales dentro del distrito) interiorizados por los agentes productivos de la zona. La reducción de los costes de transacción y el aumento del número de transacciones son las principales ventajas de la existencia de este tipo de mercado.

Este mismo autor reconoce que los principales problemas que derivan de la cooperación empresarial (tales como el oportunismo, la incertidumbre o la ambigüedad en la valoración del contenido de las transacciones) y que podrían llegar a incrementar los costes de transacción de las relaciones entre empresas, tienden a minimizarse por la propia estructura interna y las características del distrito (dada la frecuencia y permanencia de las relaciones tanto comerciales

3. Reorganización industrial y perspectiva territorial..

como personales de los agentes dentro del distrito que les crea una cierta reputación)³⁸.

3) Especialización y coordinación de empresas que tienden a la eficiencia colectiva

Dada la existencia de una habilidad colectiva para adaptarse e innovar en el distrito fruto de la aglomeración de empresas que realizan actividades productivas relacionadas, se producen una serie de ganancias en términos de eficiencia y flexibilidad (no condicionadas al uso de tecnología de alto nivel) que difícilmente se obtendrían de forma aislada por parte de las empresas³⁹. La necesidad de una continua comunicación entre productores especializados en distintas fases del proceso de producción⁴⁰ exige una cierta proximidad geográfica que no sólo reduce los costes de transporte sino otros costes de transacción, reafirmando la dinámica autorreproductiva del distrito a través de la contrastación continua de los diferentes costes que derivan de realizar una operación productiva dentro o fuera de la empresa⁴¹.

4) El sistema de valores e incentivos de la comunidad local

³⁸ Williamson (1985) tiende a discrepar de esta opinión al reconocer que las condiciones que deberían darse para que los efectos de la reputación tendieran a disuadir la violación de los acuerdos entre empresas (sobre todo a través de un comportamiento desleal basado en el oportunismo), no se suelen satisfacer fácilmente en la realidad. Entre estas condiciones se cita el hecho de que las violaciones de los acuerdos se hagan de dominio público, que se puedan discernir claramente sus consecuencias y que se pueda castigar plenamente al infractor.

³⁹ El concepto de eficiencia colectiva definido por Schmitz (citado en Such, 1992:23), tendería a incorporar todo este tipo de ganancias en términos de eficiencia y flexibilidad.

⁴⁰ La eficiencia colectiva requiere que los procesos de producción sean espacial y temporalmente separables para poder formar redes locales de transacciones especializadas en las diferentes fases de producción (Becattini, 1990).

⁴¹ Al margen de la esfera estrictamente productiva, la eficiencia colectiva también se beneficia de la especialización de otras empresas dentro del distrito orientadas, por ejemplo, a la provisión de servicios reales (asesoramiento técnico, fiscal, laboral y contable, etc.), de mecanismos de comercialización, etc.

3. Reorganización industrial y perspectiva territorial..

Este es un hecho estilizado en el que se ponen especialmente de relieve los aspectos de carácter socio y psicológico de los agentes pertenecientes a un distrito industrial (Becattini, 1989). Un rasgo básico de la comunidad local dentro del distrito es la existencia de un sistema de valores o reglas no escritas relativamente homogéneo que se desarrolla en el tiempo de una forma evolutiva. El hecho de que estos valores apoyen al éxito del desarrollo de la actividad económica dominante, hace que los agentes del distrito los acepten con cierto orgullo y que sean razón de autoestima en lugar de considerarlos como cortapisas a la libertad individual (Becattini, 1990).

La aceptación de estos valores permite la existencia de un conjunto de conocimientos técnicos específicos como parte de la herencia social del área, que a su vez dota de una oferta de mano de obra local cualificada y polivalente necesaria para el desarrollo del modelo⁴². Otro de los elementos más importantes es la valoración colectiva de la existencia y extensión (a través de mecanismos familiares, de amistad, etc.) en el área del espíritu de iniciativa empresarial que permite la regeneración de las empresas a lo largo del tiempo (Trigilia, 1990).

5) Grado de conexión con los mercados finales

Como señala Becattini (1990), la necesidad de colocar los productos finales producidos en el distrito en los mercados de destino exige una red permanente de contactos entre el distrito y sus clientes, algo que también se podría hacer

⁴² Se pueden producir graves problemas para la supervivencia del distrito cuando se produce un cambio en el sistema de valores en la línea de desestimar una continuidad generacional vinculada a la actividad productiva matriz. En este caso se puede producir una ruptura en la cadena formativa (bien a través de la familia o del sistema educativo) que tienda a reducir sensiblemente la oferta de mano de obra cualificada necesaria en este modelo. Esto es algo que, como veremos en próximos capítulos, se está produciendo en cierta medida en el caso de la industria del calzado del Vinalopó.

3. Reorganización industrial y perspectiva territorial..

extensible a los proveedores de materias primas e inputs que no se producen dentro del mismo.

El grado de control que pueda ejercer el distrito sobre esta compleja red de conexiones con el exterior, va a condicionar sensiblemente la capacidad regenerativa y evolutiva del propio distrito. Ahora bien, quizá lo más importante a destacar de este hecho estilizado es que el distrito no es un modelo cuya organización productiva se encuentre constreñida al área donde se localiza sino que existe una diversidad de relaciones productivas complejas con la realidad exterior al propio distrito.

Estos son los hechos estilizados que, de forma bastante intuitiva y descriptiva definirían el modelo del distrito industrial a partir de la experiencia italiana. Este concepto italiano de distrito industrial ha sido objeto de posteriores aplicaciones, principalmente en una doble línea de actuación⁴³. En primer lugar, este concepto de distrito industrial se ha intentado aplicar, con diferentes versiones, a otras realidades distintas a la italiana⁴⁴. En segundo lugar, y sobre todo a partir de la obra de Piore y Sabel (1984), este modelo ha sido encuadrado en perspectivas teóricas más amplias como la interpretación de la crisis de la producción en serie y de la organización fordista del trabajo⁴⁵.

Evidentemente, esta serie de aplicaciones del concepto al igual que el modelo en sí mismo no ha estado exenta de críticas. Entre éstas se podrían destacar las siguientes:

⁴³ Véase Furió (1996:116-117).

⁴⁴ Véase por ejemplo, la traslación al caso de zonas de Francia, República Federal Alemana, Japón, Reino Unido o Estados Unidos en el plano internacional (Sengenberger, Loveman y Piore, 1990). En el caso de España, aportaciones como la de Costa (1988) o Ybarra (1991) van en esa misma línea.

⁴⁵ Gallego y Pérez (1996), tras analizar las aportaciones teóricas posteriores a la crisis de la década de los setenta, dicen que del paisaje de la citada crisis emergieron con gran claridad dos ideas clave: la flexibilidad como concepto tecno-productivo y el distrito industrial como modelo espacial.

3. Reorganización industrial y perspectiva territorial..

1) La fundamentación de los nuevos espacios industriales parece haberse hecho tras el impacto espacial de la reestructuración productiva a fin de justificar la existencia de algunas experiencias que, aunque importantes, no dejan de ser escasas e incluso heterogéneas en su origen histórico y con diferentes perspectivas de evolución. En opinión de Amin y Robins (1990) la recuperación de los distritos industriales se justifica más sobre la base de los aspectos socioeconómicos que sobre cimientos teóricos sólidos. Por eso no descartan que los distritos industriales no sean más que un fenómeno "temporal y transitorio"⁴⁶ y que queden incorporados a nuevas estructuras de concentración más propias de la división espacial fordista. Los mismos autores entienden que, cualquier examen del fenómeno de los distritos industriales debe situarse dentro de una perspectiva económica y política más amplia sobre la naturaleza del desarrollo y de las transformaciones capitalistas contemporáneas, aspectos que van mucho más lejos que la simple interpretación de la crisis económica como una simple crisis del paradigma productivo.

2) También se llama la atención por parte de otros autores sobre los límites externos que pueden aparecer, no sólo sobre los distritos industriales sino sobre los procesos de desarrollo endógeno en general.

3) Existen autores⁴⁷ que critican que algunos de los casos que diversos análisis realizados sobre aglomeraciones de pequeñas y medianas empresas han identificado como distritos industriales puros no son tales sino más bien simples procesos de desconcentración, descentralización y/o fragmentación productiva.

⁴⁶ Una de las conclusiones a las que llega López Novo (1988), es la de que el éxito de los distritos industriales podría ser simplemente pasajero y que estaría cambiando su lógica de funcionamiento a medida que otras economías regionales se adaptan a las nuevas condiciones de funcionamiento de los mercados internacionales y a la nueva división del trabajo.

⁴⁷ Véase, por ejemplo, Hadjimichalis y Papamichos (1990).

3. Reorganización industrial y perspectiva territorial..

4) En una línea similar a la anterior Gallego y Pérez (1996) critican que tampoco la evidencia empírica permite otorgar a los distritos industriales el carácter de modelo, ni por su generalidad ni por los rasgos negativos presentes en muchos de ellos. Consideran que se habría dado una excesiva simplificación conceptual combinada con un empirismo exacerbado que hoy en día es cada vez más difícil de mantener a la vista de la evolución de algunos sistemas de empresas que se habían puesto como ejemplo.

5) Por otra parte, aunque utilizados con frecuencia para justificar la eficiencia de los distritos industriales, conceptos tales como economías de variedad, economías de escala dinámicas o economías externas y procesos de desintegración vertical, estos no determinan con claridad cual es el modelo de organización productiva resultante. Aparte del carácter más elusivo de conceptos como el de economías externas, análisis recientes muestran que las grandes empresas también pueden, debido precisamente a la combinación de las nuevas tecnologías de la información con la robótica y los cambios organizativos, obtener elevados niveles de productividad y aumentar su presencia en mercados de masas con productos diferenciados (Coriat, 1993).

Sin embargo, en opinión de Such (1992:50), "todas estas críticas pueden resultar excesivas si nos atenemos al proceso histórico en el que se han conformado los distritos industriales; éstos se han desarrollado, en general, como el resultado de un proceso de huida hacia adelante"... "dado el contexto de precariedad inicial en el que se ha producido la conformación histórica de los distritos industriales, todo lo que haya sido avanzar en la línea industrializadora ha sido positivo para la prosperidad de la zona, a pesar de que se puedan entrever muchos problemas y no tratarse, por supuesto, de un modelo de desarrollo ideal ni universal". Según Trigilia (1992:44), "los distritos no pueden ser considerados como la estrategia para el desarrollo endógeno. Pero tampoco debe descartarse que, bajo ciertas circunstancias, tal estrategia pueda ser efectiva". Desde el punto

3. Reorganización industrial y perspectiva territorial..

de vista de la acción pública la aportación de este autor es interesante en la medida que considera que "las dificultades derivan del hecho de que no es simplemente una cuestión de diseñar políticas económicas eficientes: lo que se necesita es un paquete completo de intervenciones diseñadas para crear los actores apropiados para tales políticas".

4. HACIA UN CONCEPTO AMPLIO DE FLEXIBILIDAD PRODUCTIVA, SU RELACIÓN CON LOS SISTEMAS TERRITORIALES DE PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA Y LA EVOLUCIÓN ECONÓMICA⁴⁸

4.1. Introducción

Como ya avanzamos en el primer capítulo, la obra de Piore y Sabel (1984) venía a poner de manifiesto que, con la crisis de los setenta no sólo finalizaba la larga fase de tendencia económica alcista de la posguerra en el mundo occidental, sino el predominio del paradigma industrial fordista. En opinión de éstos y otros autores, las antiguas ventajas de la integración vertical, la producción en grandes series y la extrema segmentación y rutinización del proceso de trabajo se veían seriamente mermadas por una serie de razones: el estancamiento e irregularidad de la demanda; el cuestionamiento laboral de la organización del trabajo; el crecimiento del trabajo improductivo; las rigideces generadas por el alto grado de sindicalización y poder obrero en las grandes empresas, así como por el marco institucional imperante (Boyer, 1992). En contraposición, la agudización de la competencia internacional, la incertidumbre y variabilidad de la demanda, la creciente importancia de la diferenciación y adaptación del producto al cliente hacían de la flexibilidad productiva, laboral e innovadora una exigencia de competitividad, estabilidad y eficacia económica, tanto de empresas como de territorios.

⁴⁸ Debo resaltar, muy especialmente en este capítulo, la inestimable ayuda y aportación intelectual de mi Director de Tesis. La reflexión sobre los temas tratados en el mismo han permitido crear el andamiaje teórico de sendos artículos, uno en versión inglesa y otro en castellano, que enviamos conjuntamente a las revistas *Regional Studies* e *Información Comercial Española* respectivamente. Estos artículos se encontraban, en el momento de depositar la presente Tesis, en el correspondiente período de evaluación.

4. Flexibilidad productiva, sistemas territoriales...

En opinión de Best (1990), el nuevo escenario económico y la *nueva competencia* hacían necesario un cambio fundamental de tendencia en la organización, técnicas, rutinas y objetivos del sistema productivo. Como es lógico, tales variaciones no podían ser neutrales respecto al marco institucional, social y político, haciendo necesario, por tanto, un cambio de convenciones dentro del sistema productivo. Este cambio de convenciones se concreta en una modificación de las concepciones, reglas, rutinas, expectativas y acuerdos, así como las formas institucionales o informales asociadas, que regulan las acciones e interacciones de los agentes económicos (Salais y Storper, 1992; Kaplinsky, 1993b).

Ahora bien, como ya hemos anunciado en páginas anteriores, el alcance y dirección de la transformación experimentada por el régimen de acumulación fordista ha suscitado una gran controversia. La tesis sustentada por autores como Piore y Sabel⁴⁹, Scott y Storper⁵⁰ y otros muchos⁵¹ sobre la tendencia del sistema hacia el predominio de la especialización flexible ha generado muchas críticas. Estas críticas afectan tanto a la consistencia de la teoría como a su soporte empírico⁵². No obstante, aunque el debate todavía no ha concluido y las críticas siempre tienen cierto fundamento, lo cierto es que, según nuestra opinión, la tendencia hacia un régimen de acumulación flexible es incontrovertible (con independencia de su carácter multiforme, contradictorio (Boyer, 1992) y menos

⁴⁹ Véase, por ejemplo, Piore y Sabel (1984); Sabel (1988).

⁵⁰ Véase, por ejemplo: Scott (1988); Storper y Scott (1989); Storper y Walker (1989); Storper (1992); Scott (1992).

⁵¹ Se podría citar, a título de ejemplo, Hoffman y Kaplinsky (1988); Kaplinsky (1993b); Womack et al. (1990).

⁵² Al igual que en capítulos anteriores aquí podríamos citar, a título de ejemplo, las críticas recogidas en Williams et al. (1987); Sayer (1989); Badham y Mathews (1989); Hudson (1989); Amin y Robins (1992); Martinelli y Schoenberger (1992); Young et al. (1994), así como otras aportaciones compiladas en Pollert (1994).

4. Flexibilidad productiva, sistemas territoriales...

idílico desde la perspectiva social y de poder de lo que la tesis defendida por Piore y Sabel había anticipado.

Como resalta Boyer (1992), si bien la flexibilidad tecno-organizativa ha experimentado un considerable avance en las dos últimas décadas, la centralización económica (control financiero, comercial y, muy especialmente, de información) ha seguido avanzando a impulsos de la globalización y el desarrollo tecnológico. Pero, en la medida en que no existe una necesaria identificación entre especialización flexible y pequeño tamaño empresarial -tal como se pone de manifiesto en Kaplinsky (1993)-, la citada tendencia a la centralización y el fortalecimiento del tamaño empresarial no cuestionan en modo alguno la tesis del cambio fundamental de paradigma tecno-organizativo.

Aunque, como apuntan Sabel y Zeitlin (1985), la producción flexible precedió a la producción en masa y nunca ha desaparecido realmente, en las últimas dos décadas ha adquirido dimensiones y características inéditas. En este sentido, se debe destacar que el carácter histórico de la *nueva flexibilidad* (a lo que han contribuido tanto razones económicas como tecnológicas, sectoriales, sociales, institucionales y territoriales) no permite hablar de un modelo único y estrictamente original. La diversidad y la combinación de viejas y nuevas formas parece constituir la norma. También es importante destacar que como proceso evolutivo que es, la transición desde una forma de producción a otra da lugar a muy distintas manifestaciones en el tiempo y el espacio de acuerdo con las múltiples situaciones que han estimulado el cambio en diferentes sectores y territorios, así como la diversidad y carácter cambiante de los comportamientos, estrategias e interacciones que lo han gestionado.

Llegados a este punto, la cuestión fundamental a nuestro entender no es tanto la situación a la que supuestamente está tendiendo el sistema como la forma en se está produciendo el cambio desde un régimen de acumulación de perfiles

4. Flexibilidad productiva, sistemas territoriales...

empíricamente identificables a otro en los que éstos están emergiendo de un proceso en construcción, siendo, por tanto, dependientes de sus propios derroteros. No sólo la vía hacia la flexibilidad difiere con las características técnicas y organizativas de los sectores y espacios, sino que múltiples formas son posibles dentro de un mismo sector y espacio. Todo esto se produce con independencia de que el proceso de selección que caracteriza la evolución de poblaciones empresariales homogéneas imponga, al final, una única trayectoria, o se produzca la simple desaparición de aquellas por una falta de adaptación a los nuevos parámetros que definen la competitividad de un colectivo empresarial. Se debe reiterar que en un proceso tan complejo como el que define el sistema de interacciones dinámico entre empresas dentro de un *cluster*, y entre éste y su entorno territorial y mercadológico, el resultado es difícil de predecir, aunque sea posible por razones estratégicas informar de las oportunidades de éxito de alguna de las trayectorias presentes.

El objetivo perseguido en este capítulo es el de predefinir algunos de los rasgos del complejo proceso que caracteriza la evolución hacia la especialización flexible de los sistemas territoriales de pequeña empresa, algo que intentaremos contrastar a lo largo de la Tesis con el estudio del caso que nos interesa que no es otro que la industria del calzado localizada en los Valles del Vinalopó. Si, como vimos anteriormente, los distritos industriales de la Tercera Italia podían llegar a considerarse como el prototipo de sistemas de especialización flexible de sectores tradicionales, no parecen, sin embargo, constituir buenas ilustraciones de todas las transformaciones que conllevan el paso de una situación con predominio del régimen de acumulación fordista al de especialización flexible, incluso en sectores que, como el que aquí nos ocupa, nunca asumieron de forma plena el anterior paradigma tecno-organizativo. La razón de ello es, fundamentalmente, que el sistema de convenciones que regula las formas típicas de la especialización flexible encontró en la organización social y en la historia

4. Flexibilidad productiva, sistemas territoriales...

de la Tercera Italia un marco propicio de incubación (Capecchi, 1992), algo que no es fácilmente trasladable a otros contextos sectoriales y espaciales.

Aunque las fuerzas económicas (dinámica de la demanda y competencia empresarial) que impulsan hacia la especialización flexible son significativas y poderosas, la dinámica empresarial y territorial la construyen actuaciones y relaciones guiadas por convenciones, actitudes, expectativas y conocimientos, apoyadas en recursos específicos del territorio y condicionadas por determinadas estructuras de poder. Estos diferentes planos se encuentran en constante evolución a instancias de su propia interacción, de las estrategias desplegadas por los agentes económicos, sociales y políticos y del proceso de aprendizaje y de creación de nuevos recursos que comporta el propio proceso de cambio.

Los aspectos en los que se incidirá a lo largo del presente capítulo serán los siguientes: a) la diversidad de formas que adopta la flexibilidad productiva en un mismo contexto socio-económico; b) su dependencia de las trayectorias seguidas por las empresas organizadoras de las transacciones y principales configuradoras de redes con mayor potencial dentro del territorio; c) el carácter estratégico que en la definición de la dinámica de la flexibilidad productiva cumple el nicho de mercado, la elección de los principales factores de competitividad y la relación del sistema empresarial con su entorno territorial y mercadológico; d) la interacción entre relaciones de poder, convenciones y flexibilidad productiva; e) la influencia del cambio de paradigma en la dinámica estructural (desarrollo de nuevas actividades y de conexiones de red) del territorio; f) el carácter evolutivo de la flexibilidad productiva y las restricciones sociales al cambio y g) las contradicciones propias de los sistemas territoriales de producción flexible con débil grado de integración.

4.2. Marco conceptual de partida: estrategias de flexibilidad simple versus flexibilidad compleja⁵³

Si la producción flexible que aquí nos preocupa constituye una respuesta a los déficits de funcionalidad histórica de la producción de masas, es lógico que, al menos en principio, partamos de éstos para detectar sus principales rasgos definitorios. En un sistema como el de producción de masas, cuyo modo de competencia dominante lo define el precio, la disminución de la tasa de crecimiento de la productividad desde finales de los sesenta, así como el alto grado de sindicalización y presión salarial en las grandes empresas, constituyan razones de peso para propiciar una cierta desconcentración productiva y la tendencia a la subcontratación (Brusco, 1982; Peck, 1992). A estas tendencias contribuiría, en primer lugar, el aumento de las tensiones sociales y el absentismo generados por la creciente insatisfacción obrera con la organización del trabajo (Boyer, 1992), y, en segundo lugar, la agudización de la competencia internacional, a impulsos fundamentalmente de la presión ejercida sobre los mercados por los países del Sudeste Asiático con menores costes laborales.

Sin cambios fundamentales en las convenciones dominantes en el viejo paradigma⁵⁴, la salida lógica era hacer recaer el coste del ajuste que provoca la nueva competencia sobre el trabajo a través de diferentes mecanismos: 1) desplazando la producción hacia la periferia -con bajos salarios y fuerza de trabajo más dócil-, o introduciendo técnicas productivas más ahorradoras de mano

⁵³ En ocasiones, en la literatura especializada en estos temas, han aparecido conceptos de similar acepción, tales como *flexibilidad estática* versus *flexibilidad dinámica*. Véase, por ejemplo, Cohendet et al. (1989:59-61), citado en Cano (1997:283).

⁵⁴ Entiéndase, la elección del precio/coste y cantidad como guías de la política empresarial, la consideración de la mano de obra como coste y no como activo, la existencia de relaciones económicas y sociales regidas por la confrontación, la elección de la eficiencia como criterio asignativo, una cultura organizativa jerárquica y unidireccional, etc.

4. Flexibilidad productiva, sistemas territoriales...

de obra (Schoenberger, 1988; Kaplinsky, 1993b); 2) reorganizando la división social del trabajo (mediante la externalización de las funciones más intensivas en trabajo y el recurso a la subcontratación) con el objeto de debilitar la capacidad de negociación obrera y abaratar el coste laboral. De una forma un tanto más espontánea, también la crisis industrial y la desaparición o reestructuración de grandes empresas y sectores llevaría a procesos parecidos (Hudson, 1989). En numerosos casos esto daría lugar a un cambio radical de la estructura empresarial (Benko y Dunford, 1992), en los mercados y canales de comercialización, en la organización productiva y en las relaciones laborales. Los objetivos, criterios y racionalidad, sin embargo, variarían poco respecto a los adelantados al principio del párrafo de una desconcentración más estratégica.

La respuesta suscitada por la creciente irregularidad de la demanda e incertidumbre mercadológica no es muy distinta cuando sólo se considera la cuestión desde una estricta perspectiva cuantitativa. La subcontratación de carácter temporal (en respuesta a las puntas o estacionalidad de la demanda) o, también, de carácter permanente constituyen formas funcionales que permiten una importante reducción de riesgos en esos contextos. Con este tipo de respuesta empresarial, no sólo disminuyen el inmovilizado y las obligaciones contractuales de las grandes empresas y organizadores de redes empresariales. También la capacidad de ajuste cuantitativo a bajo coste (tanto económico como político) se ve sensiblemente acrecentado con el cambio de relaciones laborales y de poder, así como de las reglas y prácticas productivas que trae consigo la descentralización del sistema de producción.

A pesar del cambio organizativo y social que implica, la flexibilidad productiva resultante de las mencionadas fuerzas y tendencias económicas es de

4. Flexibilidad productiva, sistemas territoriales...

carácter meramente cuantitativo y mercantil, insertándose, además, en un juego de suma cero. Esto es así por dos razones fundamentales:

1) En primer lugar, porque los déficits de racionalidad del régimen de acumulación fordista, tanto de carácter micro como macroeconómico, y que afectan a sus principios de organización (relaciones industriales, organización productiva y ajuste oferta-demanda), no son eficazmente afrontados desde una perspectiva colectiva, al ser la estrategia adoptada de carácter simplemente numérico y defensivo, manteniéndose intacto el modo de competencia basado en el precio.

2) En segundo lugar, porque la inmutabilidad de este modo de competencia hace de esta flexibilización del proceso productivo un simple vehículo de traslación del problema económico de unos actores a otros, sin afectar a sus raíces más profundas.

Este tipo de flexibilidad productiva, a la que nosotros denominaremos como *flexibilidad simple*, no sólo no es socialmente neutral, sino que trae consigo la traslación de la inestabilidad económica desde unos actores a otros dentro del proceso económico (desde el capital al trabajo y desde los contratistas a los subcontratistas temporales y autónomos). De todo lo dicho se infiere el carácter marcadamente asimétrico que adopta este tipo de flexibilidad y el déficit de integración que la caracteriza.

Esta alternativa de flexibilidad se puede definir como de naturaleza parcial y periférica. Esto es así porque los pilares que la definen y sustentan no se sitúan

4. Flexibilidad productiva, sistemas territoriales...

en el núcleo del sistema empresarial⁵⁵ sino en algunas de sus articulaciones (tales como el contrato laboral e intercambio de mercancías). La organización no coevoluciona con el mercado a través del cambio cualitativo y creativo de las relaciones internas y externas de las empresas, sino a través de ajustes cuantitativos de la fuerza de trabajo y de los precios. Este hecho pone de manifiesto, por un lado, la existencia de rigideces fundamentales y una limitada capacidad de adaptación del sistema productivo y, por otro, una débil disposición al aprendizaje, al sustentarse dicha adaptación en cambios externos a las funciones motrices del sistema. Una consecuencia lógica que deriva de este proceso es un movimiento cíclico y no evolutivo de las transacciones económicas y el carácter discontinuo, externamente definido y traumático de los cambios.

La continuidad del modo de competencia tradicional y el carácter asimétrico, parcial y periférico de esta estrategia de flexibilidad productiva simple tiene importantes consecuencias para la dinámica productiva de sectores y espacios donde dicha flexibilidad se impone de forma permanente. Entre éstas, podríamos destacar:

- 1) En primer lugar, no se afronta con la elección de esta estrategia la necesidad de diferenciación, innovación de producto y calidad que la nueva competencia implica.
- 2) En segundo término, no se supera el reto que plantea la creciente competencia de los países del Tercer Mundo, con salarios mucho más bajos, en aquellos nichos de mercado especialmente sensibles al precio.

⁵⁵ Como por ejemplo, en las funciones de concepción, de gestión, de organización y creación de la empresa o red de empresas.

4. Flexibilidad productiva, sistemas territoriales...

3) Pero, en tercer lugar y quizá lo más importante, hay que destacar el impacto que la degradación de las condiciones laborales, la creciente segmentación organizativa del proceso productivo, la inestabilidad del proceso económico, la irregularidad de la relación laboral, la preferencia empresarial por el uso de los recursos existentes (y no por su reproducción y desarrollo) y la minimización del riesgo a corto plazo pueden tener sobre la oferta de recursos específicos del territorio de valor estratégico⁵⁶.

4) Por último, aunque es cierto que la desconcentración productiva genera nuevas oportunidades de ampliación del colectivo empresarial, no lo es menos que las competencias de éste se pueden ver afectadas muy negativamente. Esto es así, no sólo por la entrada de empresarios de inferior nivel de formación y escasa experiencia, sino también por las limitaciones funcionales, de conocimiento y autonomía que la simple segmentación del proceso de producción impone a muchos de ellos.

Algunos de los principales activos de los territorios con tradición industrial (tales como la existencia de recursos específicos, un saber hacer y un know-how acumulado así como una gran capacidad empresarial) pueden verse muy significativamente mermados y, con ello, sus ventajas adquiridas a lo largo de su historia.

⁵⁶ Esto puede ser así por tres razones fundamentales: 1) porque la pérdida de atractivo de ciertas profesiones y conocimientos puede privar al espacio en cuestión de ventajas competitivas históricamente adquiridas y difíciles de reemplazar; 2) porque la inversión empresarial en cualificación de los trabajadores se verá negativamente afectada (Peck, 1992), y, 3) porque la relajación de los condicionantes institucionales y la disminución de los costes laborales tiende, al menos en teoría, a mermar la presión innovadora de las empresas y la búsqueda de nuevos factores estratégicos en ausencia de un cambio en el modo de competencia.

4. Flexibilidad productiva, sistemas territoriales...

La transformación de las relaciones económicas que este tipo de cambio conlleva tampoco resulta irrelevante a nivel de las instituciones y convenciones que regulan el comportamiento de los agentes económicos y su interacción. De hecho, parece lógico inferir que, tanto la concepción del mundo económico y del comportamiento socialmente pertinente, así como las expectativas respecto a la actuación de los otros, las reglas que regulan la interacción económica y social y, en definitiva, las rutinas que orientan las actuaciones futuras, se verán claramente afectadas⁵⁷.

El sentido del resultado último de tal evento es algo que sólo se puede conocer empíricamente, pero, en principio, su efecto es contrario a la integración y cohesión social, a la cooperación entre organizaciones e individuos y a la confianza como soporte de la interacción económica. Las relaciones mercantiles, el precio como guía del intercambio y el individualismo y oportunismo se ven, por el contrario, fortalecidos. A nivel de la relación laboral las nuevas convenciones se traducen en adaptación de la masa salarial a las fluctuaciones de la producción y el precio, inestabilidad en el empleo, remuneración según tarea, jornada indeterminada, ausencia de salario social, regulación laxa, uso de formas atípicas de contratación, etc. Todos estos efectos sobre las relaciones laborales, claros ejemplos de la existencia de elevadas dosis de flexibilidad salarial y flexibilidad laboral de carácter cuantitativo, generan, en suma, una gran precariedad en el trabajo (Salais, 1991; Cano, 1997).

Por otra parte, la dinámica empresarial también se ve modificada. La irregularidad de la demanda que afecta a las empresas extremadamente dependientes de sus avatares genera expectativas inestables. Esta circunstancia

⁵⁷ Esto se puede inferir dada la interdependencia existente entre relaciones y prácticas económicas y aprendizaje, por un lado, y la que se da entre aprendizaje y emergencia de nuevas configuraciones institucionales por otro (Kirat, 1993).

4. Flexibilidad productiva, sistemas territoriales...

propicia comportamientos de escaso alcance temporal y débil compromiso con actuaciones de largo período de maduración y amortización y alto grado de irreversibilidad⁵⁸ (precisamente las que son susceptibles de generar nuevos recursos, competencias empresariales y nuevas ventajas competitivas). El predominio del corto plazo en la orientación del comportamiento empresarial afecta en última instancia a todas las rutinas de la empresa y, por tanto, al proceso de aprendizaje que en ella se desarrolla⁵⁹. En la medida en que tal perspectiva se generalice entre las empresas de un territorio, la cultura, convenciones e instituciones de éste se verán afectadas, y, por tanto, su dinámica general. Una cultura industrial informada por el aprovechamiento de los recursos existentes y minimización del riesgo a corto plazo se constituye en regulador fundamental del proceso económico.

La forma de flexibilidad productiva que acabamos de considerar deja de ser funcional cuando el sistema productivo tiene que responder a las exigencias de calidad, adaptación al cliente, continua innovación y diferenciación de producto que definen a la nueva competencia, y que constituyen la garantía de mantenimiento de las ventajas competitivas y de los niveles de vida de los espacios relativamente desarrollados (Best, 1990). Es decir, las estrategias empresariales de aprovechamiento de los recursos existentes y de minimización del riesgo a corto plazo dejan de ser operativas, siendo las características del producto, y no el precio, las que se constituyen como componentes clave de la nueva estrategia competitiva (Kaplinsky, 1993b). Esto implica mayor variedad de producto a ser ofertada (flexibilidad de producto), gama más amplia de un mismo bien (flexibilidad de gama), creciente atención a la calidad y al diseño como

⁵⁸ Como, por ejemplo, importantes decisiones de inversión en capital físico y humano, cambios técnico-organizativos, I&D, acuerdos de cooperación, etc.

⁵⁹ Léase, por ejemplo, prácticas gerenciales, relaciones y estabilidad laboral, compromiso social, participación en la dinámica institucional, cumplimiento de las normas, innovación, relaciones con clientes y proveedores, control de calidad, etc.

4. Flexibilidad productiva, sistemas territoriales...

elementos diferenciadores, sensibilidad a las preferencias del cliente, respuesta más rápida a los cambios en el mercado (flexibilidad de proceso) y aceleración del proceso de innovación de producto. En muchos sectores ello viene asociado a una estrategia de nicho de mercado, lo que exige poner un mayor énfasis en el diseño y marketing.

Pero la centralidad que adquiere la dinámica del producto no deja de tener consecuencias para el proceso de producción y su organización. Una mayor flexibilidad del output exige cambios en las prácticas de trabajo dentro de la empresa (flexibilidad laboral en un sentido amplio, aunque con predominio de la flexibilidad funcional), así como un alto grado de coordinación y sintonía tanto entre contratistas y subcontratistas como entre productores y proveedores, a efectos de minimizar los tiempos de cambio y acelerar el progreso tecnológico. Una relación más rica y dinámica con el entorno empresarial se hace necesaria, tanto por la variable combinación de los inputs y bienes intermedios que definen a un producto en continua evolución y cambiante como por la creciente necesidad de información e innovación (Storper, 1989). La flexibilidad estrictamente cuantitativa o numérica que permitía responder a las anteriores presiones deja de ser operativa en este caso (al menos como única alternativa de flexibilidad laboral).

Así pues, un cambio radical de paradigma industrial y de principio de organización de la producción se impone, haciendo del nuevo concepto de flexibilidad productiva algo diametralmente distinto al considerado más arriba. El cambio organizativo ya no tiene como finalidad fundamental la reducción de costes laborales y un mayor control de la fuerza de trabajo, sino la adaptabilidad y creatividad del proceso productivo, a cuyo efecto la mano de obra se convierte en un recurso básico y las relaciones laborales e interempresariales en piezas

4. Flexibilidad productiva, sistemas territoriales...

estratégicas para lograrlo. A nivel empresarial esto requiere polivalencia de la fuerza de trabajo e implicación de los trabajadores en el proceso productivo y de innovación (flexibilidad funcional de carácter organizativo, tecnológico y gerencial) y, consiguientemente, nuevas convenciones laborales que lo hagan posible (sobre todo el reconocimiento y la negociación de la polivalencia de los trabajadores por parte del colectivo empresarial).

Lo que caracteriza a estas nuevas formas de producción es la capacidad para cambiar procesos y productos con gran rapidez, viéndose frecuentemente facilitado con el uso de la electrónica (Scott, 1988). Para que esto sea factible no basta únicamente con la adaptación del proceso productivo a las nuevas exigencias del producto⁶⁰. También su diseño debe contribuir a facilitar la flexibilidad del proceso⁶¹ y su evolución (estandarización del diseño y estructura modular). Aunque esto propicie la desconcentración productiva, no es ésta la característica definitoria de la nueva flexibilidad. Lo distintivo es un cambio fundamental en el enfoque productivo, que pasa a ser guiado por las exigencias del producto (eficacia) y no del proceso (eficiencia), consistente en una profunda variación en la organización y los principios que informan el sistema de gestión.

La conexión, interdependencia y sincronía operativa entre las principales funciones (fundamentalmente marketing, diseño, ingeniería y desarrollo de producto, ingeniería de proceso, producción y control de calidad) de la organización (a nivel de empresa individual y/o de red) constituye una condición

⁶⁰ Tales como, series cortas, frecuentes cambios en el proceso, remodelación del sistema de producción -diferentes líneas de producción según grupos de productos, diferente configuración del proceso de trabajo- para facilitar la diversificación de la producción, etc. (Kaplinsky, 1993b).

⁶¹ Mediante la simplificación, estandarización y carácter multipropósito de componentes y productos intermedios (Schoenberger, 1988).

4. Flexibilidad productiva, sistemas territoriales...

fundamental de adaptabilidad, rápido cambio de proceso y producto⁶² e innovación sistemática. La integración, compacta o desconcentrada, se constituye en una dimensión fundamental (Veltz, 1993), a diferencia de la precedente.

Este nuevo tipo de flexibilidad, que definiremos como *flexibilidad compleja*, coincidente con el concepto de especialización flexible y principio regulador de un régimen de acumulación alternativo al fordista, no implica, como harían suponer las hipótesis de Piore y Sabel o Scott y Storper, una sola alternativa estructural. Empresas, regiones y países diferentes, de acuerdo con su historia particular⁶³ son susceptibles de conformar distintas vías de evolución. Desde la producción flexible en el interior o entorno a grandes empresas (mediante la reorganización del proceso productivo y cambio de las relaciones con proveedores y clientes o constitución de redes con empresas familiares o subcontratistas permanentes y estrechamente conectados) hasta sistemas de pequeña empresa conectadas mediante relaciones de cooperación (tanto vertical como horizontal), un amplio abanico de alternativas organizativas es posible (Storper, 1989; Kaplinsky, 1993).

Las diversas dimensiones de este tipo de flexibilidad compleja (flexibilidad de variedad, flexibilidad de reacción, flexibilidad de anticipación y de innovación) (Veltz, 1993) pueden adquirir distinta ponderación, tanto a nivel empresarial como sectorial y territorial, de acuerdo con las capacidades, estrategia, características tecnológicas y contexto social e institucional. Un hecho sin embargo es cierto: en un contexto de creciente complejidad científico-técnica y aguda competencia, las empresas tienden a especializarse en aquellos procesos

⁶² Véase, por ejemplo, Schoenberger (1988) y Kaplinsky (1993b).

⁶³ Lo que incluye su propia estrategia, entorno, dinámica socio-económica, estructura empresarial y proceso político-institucional.

4. Flexibilidad productiva, sistemas territoriales...

que mejor controlan, particularmente en los sectores de alta tecnología, recurriendo cada vez más al exterior para complementar sus recursos internos⁶⁴. Pero en la medida en que las innovaciones de cierta entidad implican cambios simultáneos en las distintas partes del sector verticalmente integrado, la sincronización entre los *partenaires*⁶⁵ de la red debe ser sistemática, para lo cual las empresas deben forjar estrechos y duraderos lazos con sus subcontratistas y proveedores.

La nueva estrategia competitiva implica, ante todo y como punto de partida, un cambio fundamental de la organización (Kaplinsky, 1993b), del sentido comunicativo de las relaciones, de la lógica del aprendizaje y, en definitiva, de las convenciones que regulan el proceso productivo (Salais y Storper, 1992; Storper, 1992). A nivel de las empresas individualmente consideradas esto supone:

1) En primer lugar, que la función central de la empresa ya no consiste en asignar eficientemente sus recursos. Ésta pasa a la coordinación estratégica de medios propios y externos en orden a facilitar el proceso adaptativo y creativo que le permita responder rápida y eficazmente a los cambios del mercado y crear o introducirse en nuevos mercados (el criterio de eficacia suplanta al de eficiencia como guía de la política empresarial). Bien entendido que la función coordinadora de la empresa no implica necesariamente exclusividad de algunas empresas en tal

⁶⁴ Véase, en este sentido, las aportaciones, por ejemplo, de Saxenian (1991), Sonnenberg (1992) o Blenker y Christensen (1995).

⁶⁵ Se utiliza la terminología aparecida en los modelos de las redes de innovación y los *milieux innovateurs* para resaltar que las relaciones de cooperación que se dan dentro de la red pueden adoptar múltiples formas, mientras que las formas de organización de dicha red no obedecen a meras reglas de carácter mercantil.

4. Flexibilidad productiva, sistemas territoriales...

función y dependencia de las otras respecto a ellas. De hecho, la coordinación puede ser participada, y así ocurre en buen número de casos.

2) En segundo término, otra función básica de la organización empresarial es desarrollar sus propios recursos, así como contribuir a la evolución de aquellos del entorno externos (gestionados tanto de forma privada como pública) que son importantes para su propia dinámica.

En relación con una y otra función, así como en la efectiva implementación del cambio organizativo y en el funcionamiento de la nueva flexibilidad, la polivalencia, implicación y participación en la dinámica innovadora de la mano de obra resulta decisiva. Por tanto, es imprescindible un cambio fundamental de convenciones laborales, haciendo de la transformación un proceso largo y nada fácil en el que la dimensión social adquiere un rol estratégico. La simple introducción de tecnologías de automatización flexible sin previo cambio en la organización (social) de la producción tiende a ser poco efectiva (Kaplinsky, 1993b).

También la naturaleza de las relaciones interempresariales y las convenciones que las sustentan requieren de cambios sustantivos para que el nuevo paradigma vea la luz. La cadena del producto ya no puede ser gestionada de forma estrictamente mercantil si lo que se pretende es conseguir un intercambio de calidad⁶⁶ y comprometer a proveedores de bienes y servicios,

⁶⁶ Definida por una pronta entrega, garantía de calidad, trato preferente en el servicio, lealtad, intercambio de información estratégica y confidencialidad de la misma, así como cooperación en el proceso de innovación.

4. Flexibilidad productiva, sistemas territoriales...

subcontratistas e instituciones que proporcionan recursos fundamentales⁶⁷ en un proceso de aprendizaje conjunto.

La gestión de las interdependencias entre organizaciones que mantienen una fuerte proximidad tecno-organizativa solo es posible mediante la cooperación sustentada en la confianza, la reputación, la reciprocidad y una relación duradera, generadoras de un auténtico capital susceptible de ser desarrollado a través del aprendizaje por interacción (Dei, 1994; Lecoq, 1993). Tal como se recoge en Malecki y Tootle (1996) este tipo de relaciones y capital social tienen su principal punto de apoyo en la interconexión personal (más que en la de las organizaciones), lo que reafirma la trascendencia de los individuos y sus interrelaciones en la definición de este tipo de flexibilidad. Este tipo de conclusión se ve reforzada por el hecho de que la frecuencia e intensidad de las relaciones e intercambio de información entre las personas suelen ser un estimulante sustancial de la creatividad (Sweeney, 1996).

Desde una perspectiva utilitarista, la importancia de dicho capital social para la nueva competencia y la creación de recursos específicos (generadores de ventajas competitivas) a resultas del aprendizaje colectivo en el marco de la red, constituyen no sólo una garantía de permanencia de ésta en el largo plazo (por las pérdidas que puede ocasionar a los diferentes *partenaires*⁶⁸), sino también un síntoma de la interdependencia que se establece entre las empresas implicadas con independencia de su tamaño relativo. Tal y como lo ha sugerido Storper (1992), este hecho tiende a cuestionar la vigencia de las viejas relaciones oligopolistas dentro del espacio funcional de la especialización flexible. No cabe

⁶⁷ Tales como, por ejemplo, conocimiento, información, mano de obra cualificada y servicios educativos para la recualificación de los empleados.

⁶⁸ Véase, Lecoq (1993).

4. Flexibilidad productiva, sistemas territoriales...

olvidar, sin embargo, que con independencia de la función que el interés individual cumpla en la permanencia de la mencionada conexión, cuando las prácticas cooperativas se consolidan, nuevas convenciones y una cultura diferente tienden a imponerse sobre las prácticas oportunistas y de corto plazo, aportando nuevos factores de estabilidad a las citadas prácticas.

La constitución de redes en el marco de la nueva flexibilidad trasciende al sector, entendido en su sentido convencional, así como a la realidad empresarial. Por una parte, la cooperación intrarrama se hace más necesaria como consecuencia de la variabilidad y diferenciación del producto y el carácter estratégico de la proximidad funcional entre proveedor y cliente. Por otra, la interacción entre productores y usuarios de bienes, servicios y tecnologías deviene en fuente fundamental de sinergias e innovación⁶⁹. Por otro lado, la creciente complejidad y globalización del mercado, así como la trascendencia de la información y la innovación, han hecho del sector periproductivo una variable fundamental de la competitividad empresarial en cualquier sector productivo. Las actividades de diseño, investigación y desarrollo tecnológico, marketing, educación, comercio exterior y otros servicios a las empresas, adquieren una relevancia inédita como servicios de uso permanente y altamente especializado que las empresas necesitan contratar, al menos parcialmente. Su trascendencia estratégica y su especificidad hacen necesario el establecimiento de relaciones densas y permanentes con los proveedores de tales recursos, como elementos fundamentales de este tipo de flexibilidad más compleja y dinámica.

De lo expuesto en este apartado se puede extraer como principal conclusión que la flexibilidad productiva supone fenómenos y procesos de

⁶⁹ Véase, por ejemplo, las aportaciones realizadas a este respecto por Reddy y Rao (1990); Lundvall (1988 y 1993); Porter (1990); Fagerberg (1995).

4. Flexibilidad productiva, sistemas territoriales...

naturaleza significativamente distinta. Así, se podría hablar al menos de una flexibilidad simple (desde el punto de vista técnico-organizativo y estratégico), estática, de corto plazo, numérica (desde el punto de vista laboral) y socialmente regresiva, y otra compleja, dinámica, de largo plazo, funcional, integral y socialmente progresiva. Sin embargo, éstas no son más que tipos puros, con mayor o menor representación en la realidad, pero que en modo alguno agotan el espectro de formas susceptibles de observación empírica.

Desde una perspectiva explicativa y dinámica son tal vez estas formas intermedias las que revistan un mayor interés. No sólo porque diferentes características⁷⁰ propician una gran diversidad de trayectorias, sino por otros dos motivos principales: 1) porque no todos los proveedores y subcontratistas son igualmente estratégicos para cualquier empresa y, 2) porque el carácter dinámico de empresas y *clusters* y la complejidad y duración de la transformación que conlleva el paso a la nueva producción flexible permite hablar de realidades (empresas, sectores y territorios) en transición o que, por razones funcionales y estratégicas, participan de ambas formas extremas.

Ya hemos hecho notar que la importancia estratégica de la implicación obrera y la cooperación interempresarial varían con las características técnicas de los sectores y la trascendencia que para ellos tenga la innovación, tanto de proceso como de producto. Pero los sectores no son realidades homogéneas, al menos desde el punto de vista del producto, ni las distintas fases que definen la cadena del valor tienen la misma relevancia estratégica. El nicho o nichos donde se ubica una empresa o *cluster*, al afectar a las exigencias en calidad, adaptación al cliente, pronta entrega y dinámica innovadora, está condicionando a la

⁷⁰ Características de tipo sectorial (Dickson, 1996), de nicho, culturales (Sweeney, 1996), sociales, institucionales, organizativas, de concepción y personalidad empresarial, así como históricas.

4. Flexibilidad productiva, sistemas territoriales...

organización y relaciones que encuadran la gestación del producto. En este sentido, afecta tanto a la cantidad y cualidad de estas últimas⁷¹ como a su carácter estratégico (de ser poco relevantes en productos de gama baja el acabado, presentación, control de calidad y el diseño, pasan a ser fundamentales en los de gama alta). Variaciones que, por su carácter cualitativo y trascendencia estratégica, imponen cambios en los códigos y contenidos de la comunicación, tanto interna como externa a la empresa. Así pues, tanto el nicho(s) de la empresa o *cluster* como la estrategia (de nicho) asumida afectan (como condición instrumental) a la dinámica de la producción flexible.

La relación con proveedores y subcontratistas es múltiple y variada. La trascendencia de las funciones de unos y otros y los costes de sustitución pueden ser muy distintos, obligando a planteamientos estratégicos diferentes. Los subcontratistas pueden ser de distinta naturaleza y condición. La distinción frecuentemente hecha entre subcontratistas de capacidad y subcontratistas de especialización (Blenker y Christensen, 1995) resulta útil a este respecto. En el primer caso contratistas y subcontratistas poseen las mismas capacidades, lo que hace a estos no sólo menos estratégicos desde la perspectiva de la innovación y dinámica del producto, sino competidores (reales o potenciales) de los primeros. Estas circunstancias, así como el carácter normalmente discontinuo de la relación, hacen de la cooperación algo poco común. Algo distinto ocurre en el segundo caso, aunque también aquí la relación variará con el mayor o menor grado de estandarización de la fase subcontratada y su relación con el proceso innovador (exclusión hecha, por supuesto, de conexiones de derechos de propiedad y personales entre las organizaciones).

⁷¹ Afectan al número, complejidad y trascendencia de las relaciones aumentando de forma exponencial con la sofisticación y exigencia del producto; también actividades, como el diseño, marketing, I&D o control de calidad, que apenas existen en las empresas especializadas en productos de baja calidad, tienden a ser decisivas en las que están orientadas a mercados exigentes.

4. Flexibilidad productiva, sistemas territoriales...

La tipología establecida por Blenker y Christensen (1995) a partir de la relación entre complejidad de la tarea subcontratada y grado de coordinación resulta clarificadora. Las tareas estandarizadas con oferta amplia y solvente, así como los componentes y tareas sencillas, vienen reguladas por reglas de transacción normales e intercambios de información simple y unidireccionales, consistentes en órdenes de pedido, estipulación de características del producto y flujos de mercancías. Las relaciones, sin embargo, pueden ser estables ya que el cambio de subcontratistas tiene el coste que conlleva el establecimiento de nuevas rutinas. La situación cambia cuando las tareas subcontratadas son especializadas y complejas. En tal caso una mayor coordinación técnico-organizativa y un flujo de información complejo y multidireccional se hace necesario, no estando ausentes los acuerdos estratégicos y la planificación a largo plazo. La selección de *partenaires* y la estabilidad operativa de la relación constituyen hechos estratégicos, dada su importancia en la definición de ventajas competitivas sostenibles.

La coordinación se hace aún más profunda cuando se trata de subcontratistas o proveedores poseedores de competencias fundamentales para el desarrollo del núcleo duro de las capacidades de la empresa⁷². De ahí que se les implique en la planificación a largo plazo y en la estructura funcional de la empresa para el intercambio sistemático de información. Las transacciones suelen ser reguladas más por el diálogo y la confianza que por reglas y acuerdos formales, estableciéndose una interacción continua entre representantes de alto nivel de la empresa contratista y del proveedor o subcontratista.

⁷² Tales como bienes o servicios básicos en la definición del producto y altamente especializados; poseedores de alguna tecnología, conocimiento o recurso de estratégico valor para el contratante; proveedores de información e I&D, etc.

4. Flexibilidad productiva, sistemas territoriales...

La transición a la flexibilidad compleja en este caso no es algo que se improvise o realice a voluntad. Un largo proceso de aprendizaje colectivo y de cambio conceptual, de actitudes y de rutinas se hace necesario. No sólo es preciso superar inercias mentales y sociales internas, así como desarrollar un importante proceso de persuasión con respecto a los proveedores y subcontratistas (Kaplinsky, 1993), sino que la reorganización tiene que ser progresiva y tentativa, como corresponde a todo proceso de cambio original y no experimentado. La construcción de las nuevas relaciones (sustentadas en la confianza, la reciprocidad y la solidaridad) no puede hacerse al azar (un proceso de prueba y error se abre) y entraña su propio tiempo (variable con la cultura dominante y la historia local). La experiencia y la culturización se constituyen en las variables estratégicas del proceso, confiriéndole un carácter no lineal y desequilibrado, cuando no contradictorio. Paralelamente, en la medida en que exista una estrecha relación entre flexibilidad, creatividad, complejidad y competitividad, las nuevas posibilidades abiertas por la creciente flexibilidad están dando paso a procesos más complejos y exigentes en innovación y, por tanto, en cooperación. En definitiva, el complejo, prolongado y autoorganizado proceso de desarrollo de la producción flexible compleja genera un amplio abanico de formas reales híbridas y evolutivas.

4.3. Flexibilidad productiva y sistemas territoriales de pequeña y mediana empresa

Como se ha hecho notar en el apartado anterior, aunque la flexibilidad productiva se da en el plano de las relaciones industriales, siendo su naturaleza de carácter funcional, la forma que aquellas adoptan no es independiente del contexto social e institucional donde se producen. Por tanto, el territorio es

4. Flexibilidad productiva, sistemas territoriales...

importante, constituyéndose en una componente fundamental de la dinámica del sistema productivo real y del proceso de cambio industrial (Longhi y Quéré, 1993).

La trascendencia del territorio no deriva tan sólo de la tendencia a la aglomeración productiva en el espacio⁷³. De hecho, esta perspectiva simplemente ofrece una visión estática y segmentada de la cuestión. El territorio es, además, una estructura implicada en la construcción permanente de recursos y competencias específicas (Veltz, 1993) a instancias de la interacción dinámica de sus actores y redes. Todo esto comporta un proceso de aprendizaje particular y diferenciado que no excluye la interacción con otros espacios y organizaciones extraterritoriales.

Ahora bien, ante todo, el territorio es el medio a la vez que el resultado de interacciones sociales en su sentido más amplio. Así se le puede considerar como espacio vivido en común, marco de socialización, lugar de sedimentación de conocimiento práctico y experiencias compartidas, así como ámbito de gestión y movilización de una memoria colectiva (Amin & Thrift, 1993). De ahí que pueda afirmarse que los factores que hacen del espacio un territorio sean principalmente:

- 1) Los conocimientos y recursos específicos (particulares, tácitos y no fácilmente transferibles) compartidos por el colectivo.
- 2) La densidad y diversidad de información que en él se establece.

⁷³ Esta perspectiva es coherente con la función económica de la proximidad espacial y el papel de las economías de escala, los costes de transporte, la demanda y la incertidumbre (Krugman, 1991).

4. Flexibilidad productiva, sistemas territoriales...

3) La cultura (sistema de representaciones de la realidad y procedimientos para resolver los problemas considerados importantes) y las convenciones que le son propias.

4) Las instituciones que en él se desarrollan.

Estos cuatro factores le proporcionan especificidad a los recursos, relaciones y comportamiento económico, favoreciendo la comunicación entre los agentes privados y públicos que intervienen en la dinámica productiva.

En su vertiente de espacio de vida en común, el territorio es generador de concepciones y expectativas convergentes respecto a las técnicas, organización y formas de proceder más coherentes con el contexto, así como con respecto al desarrollo futuro (Ravix y Torre, 1991; Torre, 1993). Esta cultura industrial origina actitudes muy distintas frente al riesgo, el beneficio y las relaciones sociales e interempresariales. Éstas oscilan entre la preferencia por ganancias inmediatas, mínimo riesgo a corto plazo y relaciones de corto alcance temporal y de implicación, en un extremo, y la apuesta por resultados y riesgo a largo plazo, la cooperación y la construcción de un entorno creativo en el otro (Perrin, 1991). En el primer caso, la explotación de los recursos existentes y las rentas adquiridas es lo que prevalece⁷⁴. Sin embargo, la cooperación selectiva, un relativo alto grado de integración social, la innovación y una alta densidad institucional suelen ser norma en el segundo caso.

⁷⁴ De hecho, el oportunismo, la segmentación social, el conservadurismo económico y la debilidad institucional son características prevalecientes en este caso.

4. Flexibilidad productiva, sistemas territoriales...

Como es lógico que ocurra en toda realidad abierta y regida, en lo económico, por la competencia, la convergencia de concepciones y expectativas no excluye su cuestionamiento por parte de los innovadores, lo que puede dar lugar a sucesivos cambios de concepciones y rutinas. Es justamente esta coincidencia en el tiempo lo que explica la coexistencia de un cierto orden y relativa estabilidad, por un lado, y de una situación de cambio, por el otro. Ahora bien, es necesario resaltar aquella propiedad de los sistemas territoriales ya que cada empresa cuenta con un sistema de representación, que en el caso de las pequeñas y medianas empresas es dependiente del universo cultural y técnico existente en el lugar y momento en que se sitúan (Courlet & Pecqueur, 1991). Dicho horizonte espacial condiciona las actitudes y comportamientos empresariales, haciendo de las formas organizativas concretas y de su evolución variables territorialmente condicionadas.

El medio socio-cultural, la experiencia y aprendizaje colectivo, así como las prácticas económicas y productivas, no sólo definen las capacidades y alcance de los proyectos empresariales y estimulan o inhiben a los actores innovadores. También las relaciones de proximidad que se definen en los sistemas territoriales de pequeña y mediana empresa constituyen el marco de comunicación más propicio para la difusión de experiencias y prácticas nuevas debido a la intensidad y densidad de las redes interpersonales e informales que en ellos se forjan, de gran efectividad transmisora e interactiva (Robertson et al., 1996).

La proximidad territorial es, por tanto, algo más que la proximidad espacial. Es también proximidad industrial, social, cultural e institucional (Kirat, 1993), generadora de similitudes y complementariedades tecno-productivas, así como de instrumentos y reglas de acción y rutinas compartidas. Todo esto no sólo hace posible la comunicación y la coordinación entre actores, dando lugar

4. Flexibilidad productiva, sistemas territoriales...

a interpretaciones y expectativas compartidas. También condiciona la producción y reproducción de otros activos específicos (Storper, 1995) y la propia dinámica estructural. Al ser el territorio un nexo de interdependencias⁷⁵ y ámbito de gestación, movilización y gestión de recursos, relaciones, interpretaciones, información, expectativas y capacidades de acción, constituye una variable fundamental en la explicación de la dinámica industrial.

Si lo anterior es cierto en general, lo es más cuando de las aglomeraciones de pequeñas y medianas empresas caracterizadas por la proximidad tecnológica y organizativa se trata. La proximidad técnico-organizativa, propia de empresas y actividades que necesitan conocimientos y capacidades técnicas similares o que son complementarias, es el fundamento de los intercambios y cooperación interempresarial y, por tanto, de la flexibilidad productiva externa⁷⁶ y del aprendizaje colectivo. Vista así, la proximidad geográfica y cultural permite: 1) disminuir significativamente los costes de transacción (mercantiles y no mercantiles) que conlleva la materialización de dichas transacciones, propiciando su crecimiento entre los agentes económicos al estimular la comunicación, y, 2) configurar el ámbito normal de interacción cotidiana y sistemática de las pequeñas y medianas empresas en el plano productivo y de la información.

De lo que venimos diciendo se infiere la trascendencia de las tres siguientes variable en la definición de la flexibilidad productiva: a) la estructura

⁷⁵ Estas interdependencias pueden ser tanto de carácter mercantil como no mercantil, siendo éstas últimas de fundamental importancia económica (Storper, 1995a).

⁷⁶ No se debe confundir en este contexto flexibilidad externa con flexibilidad cuantitativa en términos de flexibilidad laboral. De hecho, se utiliza el concepto de flexibilidad externa para hacer referencia a la aparición de relaciones interempresariales que pueden implicar tanto una flexibilidad laboral de carácter cuantitativo como funcional, o ambas al mismo tiempo.

4. Flexibilidad productiva, sistemas territoriales...

productiva, b) las instituciones formales y convenciones, y, c) la historia del territorio.

En el primer caso, podríamos citar como *variables económicas de la estructura productiva* cuya concreción afecta al alcance y tipo de flexibilidad posibles, las siguientes: el grado y tipo (similitud y complementariedad) de proximidad tecnológica entre las empresas; el carácter genérico o específico de los recursos y competencias; el grado de segmentación del mercado de trabajo; el tipo de mercado de referencia de la producción local; las relaciones económicas externas; los nichos de mercado, y, por último, el nivel de desarrollo científico de carácter técnico del sistema local de producción.

Así, por ejemplo, en contextos caracterizados por un débil grado de complementariedad, recursos y competencias genéricos, predominio de los mercados internos y segmentados, bajo nivel de desarrollo tecnológico y gerencial, productos de gamas bajas y mercados poco exigentes, así como fuerte dependencia comercial, la flexibilidad compleja es difícilmente imaginable. Sólo cuando la complementariedad es significativa, el nivel tecnológico y gerencial elevado, los recursos y competencias son específicos, el mercado de trabajo integrado y dinámico, el espacio está especializado en productos de gamas altas, con oferta variada y dinámica y la competencia es elevada⁷⁷, los sistemas territoriales de pequeña y mediana empresa pueden estar insertos en una dinámica colectiva de producción flexible de carácter complejo. Sin olvidar que, como observa Becattini (1992), las características técnicas del sector resultan fundamentales, por lo que la flexibilidad externa sólo es factible cuando los procesos de producción son separables espacial y temporalmente.

⁷⁷ Características que se suelen dar como concurrentes en el caso modélico de los distritos industriales italianos.

4. Flexibilidad productiva, sistemas territoriales...

Pero aunque la estructura tecno-económica es de crucial importancia en la definición del fenómeno que nos ocupa, y probablemente su dinámica es la principal fuerza impulsora de la transición hacia un modelo de flexibilidad compleja, no puede explicar por si sola los sistemas localizados de especialización flexible ni el proceso que lleve a ellos. El *sistema de convenciones e instituciones imperantes y la propia historia* tienen un rol destacable. Las convenciones e instituciones pueden ser el andamiaje que sustente la cooperación o el soporte de actitudes y comportamientos individualistas y oportunistas. En el caso de los distritos italianos y alemanes, la flexibilidad compleja y el dinamismo que los caracteriza⁷⁸ sería difícilmente comprensible con independencia de una cultura local, sustentada en normas de reciprocidad acompañadas de significativas sanciones sociales, que hace de la confianza, la reputación y la cooperación piezas claves del sistema que gobierna las transacciones.

Estos tres pilares (confianza, reputación y cooperación) que sustentan los mecanismos de regulación internos, encuentran, a su vez, en su mutua interacción, elementos de autoreforzamiento. Por una parte, la confianza y la reputación, activos específicos de individuos y colectivos locales, propician la cooperación. Por otra, el ejercicio de ésta (amparada en el sistema de normas locales y la conciencia de su utilidad económica en realidades dinámicas y con alto grado de incertidumbre) permite contrastar la operatividad de aquellas dos, reproduciendo las prácticas y el aprendizaje colectivo que hacen de la utilización de dichas variables elementos centrales en la definición de las expectativas que guían el comportamiento interno del distrito. En definitiva, confianza y reputación, por un lado, y cooperación, por el otro, se autorrefuerzan por mediación de los sistemas de acción y los significados implícitos que adquieren en las transacciones que ellas contribuyen a definir.

⁷⁸ Véase, por ejemplo, Becattini, (1992); Sabel et al. (1989).

4. Flexibilidad productiva, sistemas territoriales...

Todo un conjunto de instituciones y prácticas sancionan la costumbre de cooperar y la refuerzan. Con ello se contribuye al mantenimiento del capital colectivo y la confianza, incentivando la inversión en el capital individual y la reputación. Por tanto, la actuación de las instituciones públicas (gobiernos locales y regionales), partidos políticos, asociaciones empresariales, sindicatos, así como la presencia de organismos de resolución de conflictos y organizaciones de autoayuda, constituyen piezas fundamentales para la definición de acuerdos coherentes con el mantenimiento de la norma de reciprocidad⁷⁹ y la prevención de prácticas que atenten contra la confianza y la cooperación⁸⁰ (Dei, 1988 y 1994; Sabel y Zeitlin, 1985).

Por su parte, la familia, la escuela y otras instituciones que organizan la vida cotidiana juegan también un papel decisivo a través del proceso de socialización, transmitiendo tanto las reglas del juego como conocimientos sobre el proceso productivo y condicionando comportamientos. Todo lo cual indica que el grado de interpenetración entre comportamiento económico y vida comunitaria, por un lado, y la densidad institucional (Amin y Thrift, 1993), por el otro, constituyen elementos decisivos en la explicación de la dinámica productiva y las relaciones entre los agentes que participan en la producción. Las convenciones derivadas del marco cultural e institucional definen el alcance de la coordinación y flexibilidad posibles al conformar los principios de acción y las expectativas de los agentes económicos. Diferentes convenciones conforman: diferentes concepciones e interpretaciones del proceso económico; externalidades y racionalidades distintas; capacidades de comunicación, intercambio de información, aprendizaje colectivo y adaptación dispares (Storper, 1995b). En la

⁷⁹ Lo cual permite garantizar un relativo alto grado de seguridad en momentos de adversidad económica e intercambio ajustado a una norma comunitaria.

⁸⁰ Tales como, por ejemplo, una compresión abusiva de precios y salarios en épocas de recesión de la demanda.

4. Flexibilidad productiva, sistemas territoriales...

medida en que ello afecta a la competitividad de las empresas, parece lógico inferir que la cultura e instituciones territoriales conforman competencias contextuales e interactivas de indudable importancia.

Esta última faceta tiene claras expresiones en la innovación, la reproducción y el desarrollo de los recursos humanos. La cultura local y las instituciones imperantes en un territorio influyen significativamente en las actitudes, capacidades, soportes y relaciones que conforman la propensión a innovar y las trayectorias profesionales. Una característica que distingue a los distritos italianos y alemanes frente a otros espacios es la alta valoración conferida a la innovación como práctica económica. Esto, al tiempo que propicia la flexibilidad compleja, hace de las formas de adaptación pasiva opciones permanentes poco atrayentes. Paralelamente, la costumbre de cooperación y el capital colectivo en confianza facilitan la dispersión del riesgo y la sintonía innovadora en el marco de estrategias de red (Dei, 1988).

El desarrollo de las organizaciones superestructurales, por otro lado, no sólo permite la provisión de servicios reales. También favorece la creación de lazos de conexión e intercambio de información entre los agentes económicos susceptibles de promover la integración tecnológica y la constitución de redes de innovación (Lynn et al., 1996). La existencia de fuertes asociaciones profesionales, empresariales y comerciales, así como de centros de información, investigación y promoción, potencia la interdependencia y complementariedad tecnológicas.

4. Flexibilidad productiva, sistemas territoriales...

La provisión pública o colectiva de servicios de apoyo a la innovación y a la formación, y, en particular, la normalización de las trayectorias profesionales⁸¹ así como la creación de una formación profesional sólida y comprometida con la dinámica productiva (con la que la implicación del sistema productivo resulta imprescindible) constituyen también fuerzas favorables a la especialización flexible (Sabel et al., 1989).

Como venimos avanzando, el territorio adquiere una especial relevancia en el desarrollo de la flexibilidad compleja porque proporciona el marco institucional propicio a la cooperación interempresarial. La propia proximidad física y cultural constituye una pieza clave en la sincronización organizativa, en un contexto de división estratégica del trabajo entre empresas, y un elemento fundamental de la innovación y el aprendizaje por interacción. Cuando la tecnología (o el producto) es compleja(o) y cambiante (Llundvall, 1988) y el conocimiento y cualificación no son plenamente codificables, las relaciones cara a cara resultan de fundamental importancia para la adaptabilidad y competitividad (Gertler, 1993). Al mismo tiempo, un mismo lenguaje y substrato cultural facilita la comunicación necesaria para el éxito de la interacción productor-usuario (Llundvall, 1988).

Pero, tal vez, lo más importante en relación a la cuestión que nos ocupa es el que los cambios organizativos importantes, portadores de nuevas convenciones, requieren de un largo proceso de aprendizaje. Cuando este aprendizaje es de naturaleza interactiva, comprometiendo a distintas organizaciones (especialmente de pequeña dimensión), la proximidad geográfica y cultural, así como el mutuo conocimiento, resultan fundamentales (Lung y

⁸¹ Esto es algo que tendría claros efectos sobre las expectativas y valoración de la formación funcional con la reproducción del distrito.

4. Flexibilidad productiva, sistemas territoriales...

Mair, 1993), reduciendo sensiblemente tanto los costes de transformación, primero, como los de transacción, después.

Cultura, instituciones, convenciones, así como la propia estructura económica y social, no son realidades que puedan separarse de la historia particular de cada territorio⁸². Es difícil entender unas y otras con independencia del modelo particular de desarrollo de cada territorio. Al ser éste el vehículo del aprendizaje colectivo y el vector que ha dado forma a los recursos, conocimientos, capacidades y relaciones, no sólo define las potencialidades y el patrón normal de evolución, sino también las restricciones y rigideces que tienden a atenazarla. Pero esto no quiere decir que determinadas trayectorias de desarrollo sean siempre más favorables a la adaptación que otras, cualquiera que sea el reto. La naturaleza de la novedad y su grado de compatibilidad con las instituciones y aprendizaje tradicional son fundamentales (Glasmeier, 1991; Lynn et al., 1996). La historia como realidad contingente (accidentes históricos, turbulencias, innovaciones fundamentales...) adquiere un papel clave en los procesos de transformación.

La trascendencia que la historia tiene en la explicación de la evolución industrial y territorial no debe hacernos olvidar, sin embargo, el carácter abierto al futuro de toda realidad con historia. No sólo los procesos de transformación ponen en cuestión las estructuras y aprendizaje preexistentes, sino que generan cambios de relaciones, competencias y oportunidades, estimulando variaciones de estrategia y la aparición de nuevos actores portadores de capacidades y concepciones diferentes. Los derroteros seguidos por estas nuevas tendencias y su capacidad para definir anticipaciones coordinadas de futuro de suficiente

⁸² Véase, por ejemplo, las aportaciones en este sentido de Sabel et al. (1989); Capecchi (1992); Storper (1993); Longhi y Quéré (1993); Jayet (1993); Maillat et al. (1995).

4. Flexibilidad productiva, sistemas territoriales...

trascendencia socio-económica, son fundamentales para la evolución de la realidad en cuestión (Jayet, 1993).

4.4. Flexibilidad productiva y evolución económica: la importancia de las trayectorias empresariales y las estructuras de red

Todo proceso de cambio de un sistema económico abierto (empresa, sector, territorio, *cluster* de empresas) es producto de la interacción de dicha realidad con su entorno. Si entendemos que el sistema económico y el entorno son realidades con capacidad de autotransformación, esto implica que estamos hablando de sistemas con dinámica propia. El entorno significativo de cualquier sistema es el que viene definido por sus propias relaciones, de ahí que las variaciones experimentadas por aquél no son sólo las que derivan de su propia mutación, sino también las que resultan del cambio de relaciones que el sistema en cuestión establece con su realidad circundante.

De este razonamiento se pueden extraer dos inferencias fundamentales:

1) En primer lugar, que los procesos de innovación endógena de un sistema originan dos tipos distintos de modificaciones en sus relaciones externas, con posteriores repercusiones sobre su desarrollo. Por un lado, el que deriva del cambio de contenido de las primitivas relaciones con su entorno y su posición relativa (competitiva, de poder, en el flujo de mercancías e información...) en el mismo. Por otro, el generado por la variación en el espectro de relaciones externas significativas (penetración en nuevos nichos de mercado, acceso a

4. Flexibilidad productiva, sistemas territoriales...

nuevas fuentes de recursos e información externas, introducción en nuevas áreas geográficas de mercado, cambio en los mecanismos comerciales...). Este razonamiento permite afirmar que los sistemas abiertos son también artífices de sus propios entornos (algo bien estudiado en Ecología).

2) En segundo lugar, que cualquier mutación de cierta entidad en un sistema propicia la generación de sucesivos cambios de carácter en el mismo. Esto puede ser derivado, bien por estímulos de los nuevos flujos que suscita el cambio de relaciones con el entorno, bien a causa del nuevo proceso de aprendizaje, exigencias, expectativas y convenciones que dicho cambio origina. Hecho este que nos permite detectar uno de los procesos autorreforzantes que explican la dinámica de los sistemas abiertos.

Para los sistemas de modesta entidad⁸³ el entorno constituye, sin embargo, una variable fundamental. Esto es tanto más importante cuanto menos estructurado, avanzado tecnológicamente y dependiente económicamente sea el sistema. Para las economías fuertemente abiertas al exterior, la dinámica del entorno económico resulta decisivo. La dinámica de éste no sólo explica las convulsiones (tales como crisis mercadológicas, cambios de paradigma tecno-económico, shocks de oferta...) y presiones (competencia externa, innovaciones exógenas, cambios de gustos, nuevas oportunidades mercadológicas...) que obligan al sistema a cambiar (adaptación), desarrollando recursos, competencias y aprendiendo. Es también con frecuencia el origen de información nueva, estímulos y oportunidades susceptibles de estimular el desarrollo de sus capacidades y creatividad. Constituye, por tanto, una fuerza decisiva en la

⁸³ Tales como, por ejemplo, el caso de una empresa en un mercado competitivo o polipólico, un cluster de empresas especializadas en un mercado globalizado con múltiples espacios competidores o una economía local o regional en una economía mundializada.

4. Flexibilidad productiva, sistemas territoriales...

explicación del desarrollo de la producción flexible en la mayor parte del espacio (geográfico y funcional) económico.

Para las empresas y *clusters* empresariales, una parte fundamental del entorno lo define el propio contexto social e institucional donde se ubican, es decir el territorio. Sin embargo, la imbricación existente entre ambas realidades (la interpenetración entre sistema productivo y comunidad local) en los sistemas territoriales de pequeñas y medianas empresas hace menos nítida la separación entre organizaciones productivas y entorno territorial. Esto es así no sólo porque la naturaleza (especificidad) de unas y otro son inseparables, sino porque la evolución de aquellas y de sus relaciones a estímulos de la dinámica económica y tecnológica general es, como ya se ha puesto de relieve en el anterior apartado, incomprendible con independencia del comportamiento de su contexto social e institucional. Es decir, sólo desde una perspectiva territorial es posible explicar plenamente la dinámica industrial.

Dentro de este marco de referencia, la unidad y población empresariales constituyen los elementos sobre los que organizaremos el discurso que sigue. Desde una perspectiva evolutiva cobra sentido preguntarse por los móviles de comportamiento y mecanismos de cambio empresarial. Pero comportamiento y cambio empresarial como procesos reales dependen esencialmente de: a) las capacidades y actitudes empresariales; b) el marco social e institucional; c) las convenciones imperantes en el entorno territorial y organizativo; d) los procesos de aprendizaje tanto individual como del colectivo significativo para la empresa en cuestión; e) la presión competitiva y la dinámica mercadológica y f) el cambio tecnológico. Los tres primeros constituyen variables y restricciones estratégicas del sistema de toma de decisiones, en tanto que los tres últimos son reguladores básicos del proceso de cambio.

4. Flexibilidad productiva, sistemas territoriales...

Desde una perspectiva evolutiva lo que importa no es tanto que la empresa tenga como objetivo la maximización de beneficios. Lo relevante es la clave de la estrategia adoptada por la empresa: 1) aprovechar los recursos existentes minimizando riesgos a corto plazo; 2) conseguir o mantener una posición de liderazgo; 3) situarse en nichos de mercado más exigentes; 4) seguir al líder imitándolo o subsistir a la espera de mejores oportunidades⁸⁴. En la medida en que tanto la empresa como el entorno son realidades dinámicas, las empresas pueden pasar por varias de dichas situaciones. También es importante tener presente que la posición estratégica puede ser distinta según el marco espacial considerado (una empresa puede seguir al líder a nivel internacional y ser líder en su propio territorio de implantación) y que las más dispares claves estratégicas tienden a convivir en un mismo territorio, aunque su peso relativo variará con el contexto social.

La primera clave estratégica origina, como ya se ha indicado más arriba, comportamientos oportunistas y una escasa contribución al desarrollo de los recursos, aprendizaje y capacidades locales. El que la segunda estrategia lidere un proceso de transformación dependerá de lo que implique mantener o conseguir el liderazgo, hecho este que no es independiente del contexto empresarial en que se sitúe. En un territorio con una cultura industrial proclive al aprovechamiento de los recursos existentes y la minimización de riesgos a corto plazo, los líderes no tienen comportamientos necesariamente innovadores. La tercera, es decir, la búsqueda o la introducción en nichos de mercado más exigentes sí que implica una apuesta por la innovación, toda vez que nuevos retos, rutinas, información y estímulos al cambio.

⁸⁴ Véase a este respecto la aportación realizada sobre las dinámica empresarial en el territorio y la aparición de diferentes trayectorias empresariales en Tomás et al. (1996).

4. Flexibilidad productiva, sistemas territoriales...

Por su parte, el alcance de las estrategias de seguir al líder dependerá de lo que la imitación suponga: imitación de producto, tecno-organizativa o gerencial. Mientras que en el primer caso los recursos y capacidades apenas se ven afectados, en el segundo y tercero se dan ganancias de conocimiento y de saber hacer (incorporación de conocimiento en una práctica) (Perrin, 1991) a través del proceso de aprendizaje que la introducción de dichos cambios estructurales conlleva.

Las distintas estrategias empresariales dan lugar a trayectorias tecno-organizativas diferentes y de efectos distintos sobre los recursos y competencias, tanto propias como del entorno territorial (Tomás et al., 1996). Pero aún es más, la misma clave estratégica puede dar lugar a trayectorias dispares y efectos diversos sobre la evolución de los recursos y las competencias en función del cómo se implemente la estrategia. Así, por ejemplo, las estrategias informadas por el aprovechamiento de los recursos existentes pueden dar lugar a *trayectorias tecno-organizativas regresivas* (en el sentido tecnológico, social y económico del termino) o a *trayectorias continuistas* (que aunque pueden implicar avances técnicos relativos, no se enmarcan dentro de las tendencias tecno-organizativas del modo de competencia que lidera el sector). Tampoco discurren en una única dirección las estrategias informadas por la clave del liderazgo o del posicionamiento en nichos más exigentes (lo que implica ampliar y profundizar en mecanismos de competitividad al margen del precio), si bien la probabilidad de ubicarse en *trayectorias progresivas* es mayor.

Así pues, lo importante no es sólo el qué se hace con los recursos (utilizarlos o desarrollarlos), sino también el cómo se hace. Este hecho depende significativamente varios factores: 1) de la situación y dinámica del entorno

4. Flexibilidad productiva, sistemas territoriales...

territorial⁸⁵ (*efecto contexto social*); 2) de la dinámica mercadológica (*efecto competencia*) y las exigencias del producto (*efecto nicho*), y, 3) de las competencias empresariales (*efecto capacidad*).

Es la conjugación dinámica de los cuatro efectos anteriores y de los procesos de selección e interacción que se producen en el seno de las poblaciones empresariales de una rama-espacio, lo que, a nuestro entender, permite entender los procesos de evolución a los que esta sometida la flexibilidad productiva. El *efecto contexto social* no sólo define las oportunidades de desarrollar una estrategia, sino los límites al ejercicio de la política de mínimo esfuerzo y riesgo a la que suelen tender, en ausencia de presiones externas, los capitalistas.

Al igual que el desarrollo sindical, el poder de negociación de los oficios y las reformas legislativas de finales del siglo XIX y principios del XX en Occidente propiciaron la introducción de las técnicas de producción de masas, el debilitamiento del movimiento obrero, el paro masivo y la permisividad pública y social, así como la desregulación, favorecen el desarrollo de formas de flexibilidad extrema (Peck, 1992). El estado del mercado de trabajo influye también sobre la flexibilidad de las formas más dispares: a veces por exceso de oferta, lo que hace poco costosas las relaciones laborales laxas; otras veces por dificultades para atraer la suficiente fuerza de trabajo, obligando a recurrir al trabajo a domicilio (Peck, 1992). Pero no menos importantes son las convenciones (condicionando de manera informal el comportamiento) y la oferta de servicios reales, al posibilitar o dificultar la definición de redes innovadoras.

⁸⁵ Muy especialmente del mercado de trabajo, las relaciones de poder entre capital y trabajo, el sistema institucional y la oferta de servicios reales.

4. Flexibilidad productiva, sistemas territoriales...

La inferencia que cabe extraer de lo anterior es que en los territorios donde el marco institucional y las convenciones sean socialmente laxos, débiles las organizaciones obreras, poco desarrollados los servicios reales, el estado del mercado de trabajo sea propicio e imperen los sectores de industria tradicional, la probabilidad de que la *flexibilidad simple* (sustentada en estrategias empresariales de aprovechamiento de los recursos existentes y de minimización del riesgo a corto plazo y, por tanto en trayectorias regresivas o continuistas) se imponga es muy elevada. Por el contrario, en aquellos donde impera una cultura industrial innovadora, convenciones que hacen de la reciprocidad, el prestigio y la cooperación normas fundamentales de convivencia e interacción social, un denso sistema institucional y una oferta significativa y solvente de servicios reales a las empresas, la propensión a la *flexibilidad compleja* será muy elevada.

La existencia de una propensión hacia este último caso de flexibilidad no implica que no se puedan dar formas inestables de relaciones empresariales y laborales⁸⁶. El importante flujo de entradas y salidas de empresas, los cambios en las relaciones interempresariales y la fluidez del mercado laboral que la flexibilidad, la innovación y la movilidad social definen, son otros tantos indicadores de inestabilidad relacional. Sin embargo, para que estas realidades mantengan sus propiedades distintivas es necesario que se den, al menos, las siguientes condiciones:

a) existencia de un alto grado de integración social, que se constituya en amortiguador en los momentos de infortunio y garantía de nuevas oportunidades y un trato justo;

⁸⁶ Esto puede producirse muy especialmente entre muchas empresas de nueva creación, cuya clave estratégica es la subsistencia a la espera de la oportunidad que le permita consolidarse.

4. Flexibilidad productiva, sistemas territoriales...

b) que exista un gran dinamismo innovador que, al propiciar el crecimiento sostenido de la economía, haga de la inestabilidad un fenómeno coyuntural y socialmente asumible, al tiempo que fuente de opciones alternativas. Lo que implica que, como observa Becattini (1992) para el caso de los distritos industriales, éstos sólo puedan sobrevivir creciendo.

Aunque el contexto social pueda ser adverso a la innovación en el primer tipo de realidades, ello no impide su existencia. La presión de la competencia, el aprendizaje, la interacción (tanto con el exterior como internamente), la imitación y la creatividad empresarial, constituyen fuerzas impulsoras de mutaciones. Estas fuerzas no sólo inducen a algunas empresas a adoptar nuevas técnicas y rutinas, sino también a desarrollar nuevas competencias (tecnológicas, gerenciales, comerciales, en diseño e I&D, etc.) e introducirse en nuevos mercados y nichos.

El desarrollo de las competencias y la introducción en mercados y nichos más exigentes permite: a) acceder a nuevos flujos de información; b) enfrentarse a un sistema de interacciones de nuevo cuño, a retos diferentes y a un proceso de aprendizaje sustentado en problemas, lenguajes, convenciones, conocimientos y saber hace distintos a los tradicionales. Es lógico, por tanto, que el sistema de representaciones de la empresa experimente mutaciones significativas, dándose la posibilidad de cambios de estrategia y trayectoria.

Aunque la mutación de alguna(s) empresa(s) suponga una mejor adaptación a las condiciones del entorno mercadológico y tecnológico, no lleva necesariamente a un proceso de imitación por parte del resto de la población empresarial del territorio, como haría suponer la idea extendida de que

4. Flexibilidad productiva, sistemas territoriales...

proximidad y competencia acelera la imitación y adopción de novedades. Esto es así, por dos razones fundamentales:

1) Porque la existencia de distintas percepciones, experiencias y actitudes respecto a los negocios establece barreras a la comunicación.

2) Por la propia diferencia de filosofía empresarial y de capacidades que en tales contextos existe entre los que han dado el salto hacia otro paradigma tecno-organizativo y los que han hecho de la minimización del riesgo a corto plazo la guía de su estrategia.

Como ya hemos indicado, la imitación, en el caso de que se produzca, también puede seguir derroteros muy distintos, con efectos sobre la dinámica empresarial y territorial muy dispares. Mientras que la imitación del diseño y la maquinaria son relativamente frecuentes en este tipo de contextos, la imitación organizativa y gerencial depende fundamentalmente de cambios de actitudes y competencias, haciendo de él un fenómeno mucho más inhabitual y afectado por desfases significativos.

Es, sin embargo, la diversidad de nichos en no pocos sectores lo que, al requerir distintas técnicas, conocimientos, convenciones, rutinas y estructuras organizativas, contribuye en buena medida a la explicación de la pluralidad de trayectorias en el territorio. Esto implica que las trayectorias regresivas y continuistas pueden convivir con las progresivas siempre que exista una demanda solvente y la necesaria oferta de recursos. Mientras exista una oferta de mano de obra excedente, esta producción no sólo puede mantenerse sino resistir a la

4. Flexibilidad productiva, sistemas territoriales...

competencia externa mediante el recurso de la presión sobre las condiciones laborales.

Por otra parte, la difusión de las innovaciones y la influencia de las trayectorias progresivas no se ejerce sólo por la vía de la imitación. El aprendizaje por interacción a través de las redes formales (definidas por transacciones materiales y de información sistemáticas), los flujos de información que discurren por canales informales y la transferencia de recursos humanos de unas organizaciones (empresas y organismos públicos) a otras, constituyen otros canales complementarios. El aprendizaje por interacción constituye una aportación fundamental de las redes empresariales al proceso de selección. Las empresas insertas en un proceso de aprendizaje guiado por un nuevo paradigma tecno-organizativo tienden a estimular ajustes complementarios en todos o algunos de sus proveedores, subcontratistas y clientes, como parte del proceso de reestructuración.

Cuando tales ajustes dan resultados positivos amplían y refuerzan el campo de maniobra de las nuevas trayectorias. Sin embargo no están exentos de dificultades, resistencias e inercias (Kaplinsky, 1993b; Lung y Mair, 1993), tanto mayores cuanto más significativo sea el cambio, menores las capacidades empresariales, menos propicio a la mutación sea el territorio y menor la relevancia económica de la(s) empresa(s) que lo promueve(n). Hecho este que no sólo refleja la complejidad del proceso de selección en sistemas empresariales reales, sino también los problemas existentes para que la mutación tecno-organizativa pueda realmente culminar, como lo pone de relieve la experiencia norteamericana y europea de implantación del sistema *just in time* (Lung y Mair, 1993).

4. Flexibilidad productiva, sistemas territoriales...

Aunque resulte menos evidente, también las relaciones personales constituyen conductos fundamentales a través de los que discurre la información e influencias con capacidad de difundir innovaciones. Los contactos entre empresarios o empleados de distintas organizaciones en clubes, asociaciones, cursos o distintas manifestaciones de la vida cotidiana constituyen ocasiones propicias para ello (Robertson et al., 1996). No sólo porque se transfieran nuevas ideas, sino también debido a que por esa vía se generan vínculos de confianza y se propicia la emulación. El flujo interorganizativo de personal constituye otro canal de transmisión de especial importancia en sistemas territoriales de pequeña y mediana empresa flexibles.

El cambio en las trayectorias de algunas empresas dentro de un sistema territorial de pequeñas y medianas empresas no implica, como ya se ha sugerido en la exposición precedente, un cambio automático en las relaciones y funcionamiento de las redes de transacciones en que están insertas. Un complejo proceso de transformación, de alcance muy variable y de consecuencias impredecibles, viene a continuación. Para poder caracterizarlo en abstracto nos serviremos, en un primer momento, de conceptos como *coste de transformación*, *coste de transacción*, *coste de reversibilidad*, *coste de organización*, *gestión y control de organizaciones* y *coste de oportunidad*.

Las empresas que entran en una trayectoria localmente progresiva pueden optar por asumir el reto de dos formas principalmente: 1) individualmente, integrando todas aquellas funciones y fases afectadas por cambios significativos de convenciones y rutinas (bien en la empresa original o creando nuevas empresas sistemáticamente conectadas a la anterior), o, 2) bien estimular la desconcentración productiva a través de la transformación de proveedores y subcontratistas. Las transacciones con éstos pueden verse ampliadas o reducidas

4. Flexibilidad productiva, sistemas territoriales...

con el cambio. El que la opción elegida sea una o la otra dependerá de la anticipación de costes y riesgos que haga la empresa en cuestión. Si, en situaciones de normalidad transaccional, la suma de los *costes de transformación*⁸⁷ y los de *transacción*⁸⁸ con los proveedores y subcontratistas (Williamson, 1985) son mayores que el sumatorio de los *costes de reversibilidad*⁸⁹ y de *organización, gestión y control* de las estructuras jerarquizadas (Courlet y Pecqueur, 1991), la tendencia lógica será la integración. En caso contrario la empresa propiciará (o mantendrá) la desconcentración productiva y la transformación de la red.

Los *costes de transformación* variarán con las capacidades de los proveedores y subcontratistas afectados, con su actitud frente al cambio, con el peso de la empresa motriz dentro de su sistema de transacciones, con el grado de confianza con respecto a ellos, así como con la intensidad y naturaleza (reforzadora o destructora de competencias) (Tushman y Anderson, 1986) de la discontinuidad que el cambio implique. Las dificultades de evolución progresiva de la flexibilidad externa serán más pronunciadas cuanto mayor sea la distancia cualitativa entre las capacidades, convenciones y competencias imperantes en el territorio y las que la innovación requiere. Habrá más obstáculos a su realización cuanto menos desarrolladas estén las normas de reciprocidad y más normales sean los comportamientos oportunistas. Encontrará menos respuesta cuanto menor sea el peso económico de las empresas innovadoras.

⁸⁷ Tales como el apoyo económico, coste de información, soporte técnico y coste personal a cargo de la empresa motriz, afectados por la probabilidad de fracaso y de posterior desvinculación.

⁸⁸ Los costes de regulación de las relaciones interempresariales.

⁸⁹ En los que se incluye el riesgo de pérdida de la inversión, los costes de adaptación y costes de despido en caso de cambio no previstos cuando las funciones y fases son integradas por la empresa.

4. Flexibilidad productiva, sistemas territoriales...

Pero los *costes de transformación* no son independientes de la evolución en el tiempo de la innovación; especialmente cuando ésta conlleva aprendizaje, experiencia y cambio económico y social. En primer lugar, una innovación exitosa incrementa el peso económico de su(s) introductor(es) y genera imitación, afectando no sólo la importancia de las transacciones y rutinas que gestiona, sino también su aceptación y asimilación por el entorno. En segundo término, toda innovación da lugar a un proceso de aprendizaje (individual o interactivo) que al tiempo que modifica las capacidades, saber hacer y actitudes, reduce de forma no lineal los costes de transformación. Por último, la confianza como sensación y experiencia de reciprocidad no es algo que se genere espontáneamente ni es independiente de la relación personal. En teoría tiende a estar más presente cuanto mayor y más prolongada es esta última, dado que deviene en un auténtico capital en contextos de intercambio recurrente.

Así, por ejemplo, no es casual que la selección de proveedores y subcontratistas permanentes suela hacerse entre aquellos más solventes y conocidos, después de un período de tanteo, o propiciando la creación de empresas por parte de trabajadores de confianza (Dei, 1994). A pesar de su carácter contradictorio, el desarrollo de la flexibilidad simple (como un simple proceso inicial de desconcentración productiva) puede favorecer por esta vía la constitución de relaciones de confianza susceptibles de allanar el camino hacia la flexibilidad compleja, al igual que ocurre con otras relaciones preexistentes de carácter profesional o asociativo (Maillat et al., 1991). No obstante, las tensiones que con gran frecuencia origina también generan el efecto opuesto, hecho este que se constituye en fuente adicional de diversidad dentro de territorios donde la integración social es débil.

4. Flexibilidad productiva, sistemas territoriales...

Cualquiera que sea el origen de los intercambios recurrentes y mutuamente satisfactorios entre empresas no conectadas por los lazos de propiedad, la cooperación, la reputación y la confianza conforman un proceso interactivo autorreforzante, generador de un capital específico a ser utilizado en las relaciones económicas entre un número reducido de sujetos. Por un lado, la cooperación genera una experiencia y mutuo conocimiento que fomenta la confianza entre los actores, dando origen a una reputación de fiabilidad entre los participantes⁹⁰. Por otro lado, el aprendizaje colectivo que ello genera y el capital relacional que contribuye a producir incrementan el *coste de oportunidad* de los comportamientos oportunistas o irregulares. La reputación deviene en un capital valioso y a conservar (Dei, 1994). Este proceso de causación circular acumulativa, en la medida en que refuerce la flexibilidad compleja y el compromiso con el aprendizaje colectivo, estimula a su vez la necesidad de cooperar y profundizar en la mutua confianza.

En la medida en que los *costes de transformación y transacción* se reducen con la confianza, el aprendizaje interactivo y la sincronización productiva, es evidente que dicho proceso de causación circular acumulativo contribuye a la desconcentración productiva y al desarrollo de la flexibilidad compleja, constituyéndose en un mecanismo fundamental de la evolución de la flexibilidad externa. Tales procesos requieren, sin embargo, de tiempo y de una relativa y significativa estabilidad relacional. Tiempo, aprendizaje interactivo y estabilidad relacional constituyen otras tantas dimensiones clave de la evolución de la producción flexible.

⁹⁰ Todo esto refuerza los lazos de cooperación al hacerla menos costosa (disminuyendo las expectativas de frustración y el riesgo de cooperar).

4. Flexibilidad productiva, sistemas territoriales...

Este proceso de creciente alineamiento (comunicación y coincidencia de percepciones e intereses) y coordinación (reducción de la aleatoriedad de las relaciones e incremento de la predictibilidad de las acciones) de los actores permite introducir un nuevo concepto básico: el de *convergencia*. Cuanto mayor es el grado de *convergencia* más rápida y predecible es la respuesta de toda la red a cualquier necesidad de uno de los miembros (Callon, 1992). El grado de *convergencia* aumenta con: 1) la heterogeneidad, número e intensidad de las relaciones entre los distintos miembros de la red y, 2) con la mutua dependencia. La ampliación de la relación mercantil al intercambio de información, transmisión de normas de calidad, asesoramiento técnico, cooperación científico-técnica, relaciones financieras y de propiedad, etc. son expresiones de lo primero. La especialización en procesos complejos, el aprendizaje interactivo y la creación de sinergias entre distintas organizaciones son manifestaciones de lo segundo.

La mayor o menor identificación lograda entre los actores de una red y la heterogeneidad, número e intensidad de sus relaciones constituyen elementos centrales en la definición de otro nuevo concepto: la *irreversibilidad de las relaciones*. La relación entre dos actores es tanto más irreversible cuanto más improbable sea su reemplazamiento. El concepto de aprendizaje por interacción resulta central para entender este proceso. A través de la mutua adaptación, los distintos elementos que intervienen en una interacción recurrente⁹¹ devienen progresivamente interdependientes (Callon, 1992). Conforme esta interdependencia se hace más significativa, los costes de la reversibilidad se hacen mayores, haciendo más estable la red.

⁹¹ Tales como actores e intermediarios -mercancías, dinero, información, conocimiento, reputación, contratos, apoyo técnico, etc.- que materializan el intercambio.

4. Flexibilidad productiva, sistemas territoriales...

Los efectos secundarios de este fenómeno no son irrelevantes. Por un lado, se desarrollan convenciones específicas que normalizan las relaciones, disminuyendo la incertidumbre relacional. Por otro lado, la diferenciación con respecto al entorno empresarial tiende, *ceteris paribus*, a acrecentarse, disminuyendo con ello la capacidad de maniobra de los actores y los grados de libertad evolutiva de la red. Este mecanismo de autocierre sólo se rompe cuando el proceso de transformación que protagonizan las empresas progresivas adquiere la suficiente amplitud dentro del territorio.

De lo anterior se infiere que aunque la capacidad creativa (flexibilidad innovadora) se acrecienta con la convergencia y el aprendizaje interactivo, ello no ocurre necesariamente sin costes para la reversibilidad relacional y la libertad de maniobra de todos y cada uno de los actores. Hecho este que, por un lado, define la posibilidad de contraposición entre creatividad de red y adaptabilidad individual (dos dimensiones, por tanto, de distinta naturaleza dentro de la evolución social) y, por otro, apoya la idea de la existencia de correlación entre el paradigma de la especialización flexible (donde la mayoría de empresas siguen trayectorias progresivas) y democratización económica.

La desconcentración productiva de las trayectorias progresivas puede ser paulatina y autoampliarse con funciones de nuevo cuño. Bien por inercia, desconfianza o ausencia de capacitación del entorno, las empresas insertas en trayectorias progresivas pueden asumir en una primera fase todo o una parte fundamental del compromiso con la transformación, para, de forma gradual, ir transfiriendo funciones. Esto último puede ocurrir a través de la adaptación tutelada de empresas especializadas o por simple transferencia de funciones a organizaciones ya comprometidas (por interacción con terceros o de forma independiente) con el cambio. Este último proceso (de interacción de dinámicas

4. Flexibilidad productiva, sistemas territoriales...

tecnó-organizativas independientes) es reflejo de una más amplia asunción de la nueva trayectoria dentro de la población empresarial y garantía de una red de interacciones más amplia, abierta, creativa y estable a causa de la dependencia de los proveedores y subcontratistas comprometidos con el cambio de distintos contratistas y las sinergias logradas con el cruce de relaciones.

No sólo el contenido de las relaciones interorganizativas cambia con la evolución de la producción flexible. También las funciones significativas, y con ellas el sistema de flujos, tiende a hacerlo. La relevancia que la innovación, la creación de capacidades y recursos y la prospección de nuevos mercados cobran en las trayectorias progresivas, hace de las funciones de I&D, diseño, formación, marketing, organización y planificación variables de estratégica importancia dentro del sistema empresarial. Por su complejidad y especialización, algunas de ellas (I&D, diseño y formación) tienden a externalizarse en todo o en parte. Esta circunstancia no sólo obliga a una ampliación de las relaciones de red conforme se avanza en la flexibilidad compleja, sino también a un cambio de entorno territorial de la población empresarial. A lo que se asiste en este caso es a un *fenómeno de alargamiento de la red*. Esto significa la integración en la red de nuevos actores e intermediarios situados en niveles de creciente relevancia en la escala de la creatividad dentro de la cadena del valor (Callon, 1992).

Así pues, la dinámica de toda red productiva puede ser relacionada con la evolución de las dimensiones *convergencia, irreversibilidad y longitud* (Callon, 1992). Pero no cabe olvidar que, como se ha puesto de relieve más arriba, la propia dinámica territorial (recursos y competencias, estructura productiva y periproductiva, organización y sistema institucional y de convenciones) y la evolución de la población empresarial constituyen piezas claves en la explicación

4. Flexibilidad productiva, sistemas territoriales...

de los derroteros seguidos por dichas dimensiones y la propia trayectoria de las redes, al condicionar el número de opciones posibles.

La *irreversibilidad* y la reducción de opciones productivas y relacionales no se da en una sola dirección. Las trayectorias empresariales regresivas o continuistas, o las relaciones que propician prácticas de tal naturaleza dentro de las redes progresivas, en un contexto económico y socialmente dinámico también son generadoras de procesos encorsetantes. Cuando existen opciones económicas alternativas (bien *in situ*, bien en áreas accesibles) el mantenimiento o degradación de las condiciones laborales dentro de un sector o fase productiva tiende a elevar el *coste de oportunidad* de ciertas funciones en detrimento de la cuantía, calidad, dedicación y aprendizaje del factor humano relacionado con ellas. En tales casos, la presión que la flexibilidad simple ejerce sobre ciertos recursos no sólo reduce las opciones disponibles en ese ámbito, sino que con frecuencia obliga a la recomposición de la trama relacional (integración de nichos laborales marginales o la búsqueda de nuevos espacios para la realización de tales funciones).

De cuanto venimos viendo se deduce la complejidad que encierra la evolución de la producción flexible, la diversidad de procesos posibles, las serias limitaciones explicativas que ello impone a los modelos deterministas y la dificultad de la predicción. Sin olvidar los distintos ritmos y momentos de la evolución dentro de una misma red.

La flexibilidad productiva no es una realidad reducible al ámbito empresarial y laboral de un sector o rama. Como ya se ha mostrado más arriba, el contexto social y el entorno económico, organizativo e institucional constituyen piezas claves del sistema de relaciones que define su evolución. Y ello en un

4. Flexibilidad productiva, sistemas territoriales...

doble sentido. En primer lugar al condicionar las trayectorias empresariales posibles y las opciones abiertas a la evolución de las relaciones dentro de las redes (condicionamiento estructural). Lo que ya pusimos de relieve al principio de este apartado. En segundo lugar al ser el entorno una realidad susceptible de cambio con la propia evolución de la población empresarial, la correlación de fuerzas sociales, las necesidades productivas o la simple actuación planificada a instancias de intereses del sector. Sin olvidar que algunos de los componentes del entorno (sistema político, instituciones educativas y de investigación, organizaciones sociales, otros sectores y ramas no conectados funcionalmente etc.) tienen dinámica propia. La toma en consideración, por tanto, de la interacción dinámica entre sector productivo y entorno territorial constituye una dimensión central del estudio de la evolución de la producción flexible.

5. VISIÓN DE CONJUNTO DEL SECTOR DEL CALZADO ESPAÑOL Y VALENCIANO EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL

5.1. Descripción del sector

5.1.1. Clasificación de la industria del calzado

Los diferentes tipos de producto que fabrica la industria del calzado se clasifican dentro de los grupos CNAE 451 y 452 del siguiente modo: calzado de calle en serie (451.1); calzado doméstico en serie (451.2); tipos especiales de calzado (451.3); y calzado hecho a mano (452).

No obstante, dada la gran heterogeneidad existente en la producción de calzado, se puede establecer un esquema de variantes o nichos de fabricación atendiendo a las características del proceso de producción o del producto que resulta mucho más interesante de cara a un análisis detallado del sector. Bajo esta perspectiva, podríamos establecer una distinción en la fabricación de calzado según:

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

2. Proceso productivo: Existen diversas técnicas productivas, aunque las más diferenciadas son las que hacen referencia a la fabricación de calzado de piel frente a los deportivos. En el primer caso, los calzados de piel se producen mediante una cadena productiva -ya sea en el interior o en el exterior de la fábrica- con unas fases claramente definidas que pueden estar más o menos

5. *Visión de conjunto del sector.*

automatizadas. En el calzado deportivo, si bien pueden existir técnicas propias de pegado y autoclave (se moldea por aire caliente y a continuación se endurece la goma), lo más habitual es trabajar con inyectado de la goma a un guante que es el calzado aún sin piso, sumando el resto de fases que son similares a las del calzado de piel o de vestir. En definitiva, se podría caracterizar y compartimentar la industria de calzado a partir de su proceso productivo observando el grado de tecnificación existente en la cadena de producción, la cualificación requerida y la relevancia de las economías de escala y alcance. Esta última cuestión tiene implicaciones en el tamaño mínimo eficiente, aglomeración y división intraespacial del trabajo susceptible de definir competencias territoriales.

3. Materiales: Los tipos de materiales se diferencian en las dos partes principales que componen el calzado, el corte-empeine y el piso-suela, pudiéndose crear una amplia diversidad de tipos de calzado a partir de la combinación de ambos. En concreto, los principales materiales utilizados son:

- en el corte-empeine: piel (bovino, ovino, caprino, otras), textil, plástico, otros.
- para la suela y el piso: cuero, goma, poliuretano, otros (madera, corcho, textil, etc.).

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

- Según la calidad del producto, que dependerá fundamentalmente del tipo de material que se utilice en la fabricación así como del propio proceso de producción, tendríamos: baja, standard, media, medio-alta, alta.
- Según la mayor o menor importancia de la moda nos encontraríamos con la siguiente división: alto componente moda, bajo componente moda, pronto-moda (de repaso) y sin ninguna consideración sobre moda. En este

5. Visión de conjunto del sector..

contexto podríamos diferenciar: 1) las empresas con gran preocupación por el diseño (con estilistas propios o que acceden al mercado de diseño y que crean líneas de productos específicos con gran contenido de moda); 2) aquellas que simplemente son subcontratistas (en las que el diseño del producto generalmente les viene dado por el subcontratante, ya sea una comercial u otra empresa productora), y, 3) las empresas que trabajan imitando los productos que muestran una mejor acogida en los mercados, perdiendo la ventaja competitiva que supone imponer su imagen en los diferentes nichos e intentando aprovechar otras opciones en la lucha por los mercados (como puede ser, principalmente, los diferenciales de precio).

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

Como veremos en próximos capítulos, el espacio que nos ocupa se caracteriza, atendiendo a la clasificación establecida y sus combinaciones, por una gran diversidad no desprovista de puntos de unión y, por tanto, de economías de escala a nivel territorial. Existe, en definitiva, una significativa especialización en la producción de calzado deportivo e informal, así como de vestir de señora y niño (según la línea-mercado), con corte y empeine de piel (según los materiales utilizados) y con una calidad media y media-alta y un cierto componente de moda (según la gama del producto).

Esta diversificación en la producción de calzado en las comarcas del Vinalopó tiene su reflejo en la existencia de un complejo entramado de empresas

5. Visión de conjunto del sector..

y de relaciones productivas, a modo de microcosmos dentro de la producción de calzado que aporta, a priori, una cierta potencialidad y capacidad de supervivencia en el cambio (al introducir diferentes estrategias de flexibilidad, estabilidad productiva gracias a la combinación entre diversidad, aglomeración y economías territoriales de escala) al sector en el espacio. No obstante, esta es una afirmación sobre la que profundizaremos en el futuro.

5.1.2. Características de la demanda de calzado

El conjunto del sector de fabricación de calzado es de demanda débil, mostrando, por tanto, una tasa de crecimiento de su demanda por debajo de la media de la industria y una fuerte limitación a sus posibilidades de expansión. El estancamiento en términos relativos de la demanda⁹² junto al incremento en la producción y competencia procedente de países en vías de desarrollo, ha provocado en los últimos lustros (salvo alguna excepción) una caída en la producción y el empleo en el sector en los productores localizados entre los países más desarrollados. Al mismo tiempo, se ha seguido una estrategia de internacionalización de la producción por parte de las principales firmas europeas y americanas, dando lugar al desplazamiento de sus fábricas hacia terceros países más competitivos en el apartado de costes salariales.

Resulta especialmente difícil evaluar la evolución de la demanda de un producto tan variado como el calzado, máxime si atendemos a la complejidad de su clasificación según las diferentes variables enunciadas anteriormente. Al mismo tiempo, no es fácil encontrar estadísticas homogéneas y con un cierto grado de fiabilidad sobre la evolución del consumo de calzado por tipos (cuando se obtienen, éstas suelen ser contradictorias y poco fiables). Sin embargo, a

⁹² Como consecuencias de las intermitentes situaciones de crisis y recesión económica (con diferente horizonte temporal) que se han venido produciendo en la economía mundial desde la década de los setenta.

5. *Visión de conjunto del sector.*

grandes rasgos se puede afirmar que la evolución de la demanda en el sector calzado puede y suele estar muy influida por la evolución que presenten las siguientes variables⁹³:

a) El nivel de actividad económica general y la situación económica del país. La demanda de calzado suele presentar un importante componente cíclico mostrándose, por tanto, correlacionada con la evolución de la coyuntura económica. A esto se suma la consideración del calzado como un bien de - relativo- consumo duradero, si bien esta consideración es menos relevante en el calzado con un alto contenido de moda (cuya depreciación en términos estilísticos antecede a cualquier otra relacionada con el envejecimiento del producto en un sentido físico).

b) La evolución de la renta disponible. Aunque es cierto que existe una correlación entre renta disponible y demanda de calzado, ésta no es proporcional. Están apareciendo una serie de gastos en determinados servicios, en ocio, etc. que ocupan porcentajes crecientes en los gastos anuales por persona en detrimento de otros bienes destinados principalmente a alimentación y vestido (donde se incluiría el calzado).

c) La demanda depende en gran medida de la moda y el diseño. La gran variabilidad de estos factores está llevando al sector de distribución detallista a realizar un menor volumen de compras por tipo de producto y a exigir en mayor medida un servicio rápido y puntual al productor. Además, la mayor exigencia de la demanda en cuanto a los aspectos mencionados de moda y diseño implica la búsqueda de la personalización como forma de diferenciación o de identidad de grupo, exigiendo la fabricación de una variedad creciente de zapatos con un mayor componente moda. Esto exige un considerable esfuerzo en el componente

⁹³ Véase CSCC (1992).

5. *Visión de conjunto del sector.*

de diseño de las colecciones, con el consiguiente aumento de los costes y del valor añadido del producto final.

d) La evolución demográfica. El progresivo estancamiento en los volúmenes de población de los países más desarrollados (donde mayor es el consumo de calzado) ha limitado la expansión de la demanda. Igualmente, razones de evolución en las características físicas de las personas han condicionado la demanda de determinados tipos de calzado. Así, por ejemplo, el rápido crecimiento en el pie del niño ha reducido sensiblemente el marco temporal en la demanda de calzado infantil.

Al margen de estas variables, una importante característica de la demanda de calzado es la de su gran estacionalidad, con dos temporadas muy diferenciadas y afectadas en gran medida por los cambios climáticos impredecibles, lo que aumenta el nivel de incertidumbre y puede dar lugar a fuertes reducciones de producción y empleo en las épocas de demanda baja⁹⁴. Además, se puede apreciar que en muchos países se está produciendo un acortamiento de la temporada como consecuencia del adelantamiento de los períodos de rebajas, lo que redunda aún más en las dificultades apuntadas para el productor.

5.2.- Características del proceso de producción de la industria del calzado

Dada la gran sensibilidad de la industria del calzado a las modificaciones de las múltiples variables que condicionan la demanda de su producción (tal como vimos en el apartado anterior) no es extraño observar como, en muchos espacios

⁹⁴ Esta característica ha sido especialmente resaltada por el colectivo empresarial localizado en el espacio zapatero que nos ocupa. En base a esta supuesta estacionalidad, se han reivindicado numerosas ayudas para el sector, sobre todo a partir de la década de los ochenta, reivindicaciones que, en general, han sido desestimadas por las instituciones públicas competentes. Si se quiere profundizar sobre el tema de la estacionalidad del calzado valenciano, véase Contreras (1993).

5. *Visión de conjunto del sector.*

en los que esta industria muestra un especial arraigo, una de las principales características que ha condicionado su historia reciente sea la de crisis recurrentes, tanto de carácter coyuntural como estructural. Este fenómeno es explicable tanto por el proceso de transformación y consiguiente inestabilidad de la economía occidental como por el cambio en la división internacional del trabajo.

Sintetizando, puede decirse que la industria del calzado presenta una serie de factores característicos que motivan la recurrencia y acentuación de las crisis cíclicas, entre los que destacan:

1) La importancia de los intangibles (moda, diseño) en el producto final, lo que se traduce en una rápida depreciación y en una tendencia a reducir el volumen del stock de productos finales, tanto por los fabricantes como por los distribuidores. Aunque en general este fenómeno puede ser un factor de estímulo a la demanda del producto en general, a nivel empresarial y territorial puede generar un proceso ciertamente contradictorio ya que, por una parte, aumenta la incertidumbre e inestabilidad pero, por otro, puede estimular la creatividad y los cambios organizativos que permitan una rápida respuesta productiva a las variaciones en la demanda derivadas de los cambios en la moda.

2) En segundo lugar, al carácter de bien de (relativo) consumo duradero del calzado (lo que significa que se puede prescindir de las compras que sean para reposición en épocas de crisis) se une su elevada elasticidad renta y consiguiente sensibilidad a las variaciones e incertidumbre de la renta familiar disponible. Lo que en una época de transformación hace sentir mucho más sus efectos en términos de fluctuaciones agudizadas.

3) La fuerte división del trabajo en algunos territorios, fruto de un importante proceso de descentralización productiva, provoca que la crisis se

5. Visión de conjunto del sector..

transmita de unas empresas a otras a través de un efecto en cadena, induciendo a que la ampliación del proceso alcance una considerable magnitud. Si bien, y por contraste, la propia descomposición del proceso productivo dando lugar a empresas especializadas en las diferentes fases, puede definir una mayor adaptabilidad y resistencia territorial ante la crisis, así como una más pronta respuesta con el cambio del ciclo. Todo esto dependerá básicamente del tipo de estrategia de flexibilidad productiva seguida y de la importancia relativa en el territorio de las trayectorias empresariales más progresivas.

4) La competencia de los países del Tercer Mundo está ejerciendo una importante presión selectiva en los territorios económicamente más avanzados con efecto doble y contradictorio: erosión de las ventajas competitivas tradicionales y búsqueda de otras nuevas a través de cambios técnicos, organizativos y de ambiente.

No existe duda alguna que las características mencionadas, que motivan la recurrencia y acentuación de las crisis cíclicas en la industria del calzado, se encuentran íntimamente ligadas al propio proceso de producción de calzado bajo una doble perspectiva: bien porque dicho proceso motiva la aparición de estas características o bien porque éstas condicionan el cambio y/o especialización del modelo de producción en diferentes espacios.

Si analizamos de forma genérica el proceso de producción de la industria del calzado podríamos distinguir, grosso modo, las siguientes fases o etapas:

1) Obtención de materias primas, naturales o químicas⁹⁵, con diferente grado de manipulación (pieles curtidas, tintadas o teñidas, caucho, goma, colas, etc.). Dada que la competencia de los países del Tercer Mundo en la producción

⁹⁵ En el caso de la Comunidad Valenciana el peso relativo de las materias primas naturales es muy significativo, dado el segmento de producción en el que se encuentra especializada.



5. Visión de conjunto del sector..

de calzado de inferior calidad y precio está forzando a la especialización productiva en el espacio que nos ocupa en productos de mayor calidad, esta fase alcanza una gran importancia estratégica en el análisis de sus ventajas competitivas. La necesidad de conseguir materias primas de alta calidad y el hecho de que una buena parte de la provisión de estos productos se realice fuera del entorno (en algunos casos en países donde se localizan potenciales competidores, como por ejemplo, Argentina o Brasil) supone una gran dependencia externa en este apartado por parte de la industria valenciana del calzado.

2) Determinación del diseño, patronaje y cortado de las piezas. En esta fase, las aportaciones de los sistemas de diseño por ordenador (CAD) así como los cortes asistidos por ordenador (CAM) son algunas de las principales innovaciones técnicas que se han introducido en el sector en los últimos años sin que, por otra parte, parezcan haber calado con intensidad en el espacio objeto de nuestro estudio hasta el momento presente. Es más, al menos en la fase de cortado una opinión bastante generalizada de los conocedores del sector es que con el corte manual realizado por personal cualificado y con experiencia, se consigue un mejor aprovechamiento de la materia prima lo cual es especialmente relevante en la producción de calzado de gran calidad. También hay que destacar que el diseño se está convirtiendo en una de las fases más estratégicas del proceso de producción dada la mayor importancia de los intangibles en el producto final y como consecuencia del tipo de producto en el que se está especializando la industria del calzado de la Comunidad Valenciana.

3) El apartado sería la tercera etapa a considerar, consistente en el cosido y pegado de cortes de piel, dejándolos preparados para ser montados sobre la estructura del zapato. A pesar de los avances técnicos realizados, ésta es una fase donde el componente de mano de obra sigue siendo fundamental, sobre todo en

5. *Visión de conjunto del sector.*

algunos tipos de calzado⁹⁶, lo que ha conducido a que históricamente dicha fase fuese objeto de subcontratación a través de empresas especializadas o del trabajo a domicilio, en muchos casos en condiciones de economía sumergida. En opinión de numerosos testigos privilegiados, las mermas de calidad que se están detectando recientemente en la producción de esta fase como consecuencia de la pérdida del personal especializado en las mismas, es razón de preocupación de muchos empresarios de calzado de las comarcas del Vinalopó, hasta el punto de replantearse el reincorporar dicha fase al interior de la propia fábrica.

4) Adquisición y/o fabricación de los diferentes componentes del calzado (suelas, troqueles, palmillas, contrafuertes, moldeados, coquillados, tacones, etc.) para su forrado y pegado. Se puede afirmar que la existencia de una avanzada e innovadora industria auxiliar que se encuentre en conexión o sintonía con los avances que se puedan producir en la fase de elaboración del diseño del calzado supondría un elemento de competitividad para la industria del calzado de un espacio como el que nos ocupa. Al mismo tiempo, se puede reconocer que una buena parte de los avances técnicos y del esfuerzo tecnológico que se realicen en la industria auxiliar van a redundar en aumentar las ventajas competitivas de la industria de producción final de calzado.

5) El montado sería la etapa que estriba en unir las diferentes piezas obtenidas de las anteriores fases sobre la estructura del zapato, destacando el trabajo de forrar y pegar tacones y suelas. En el caso del calzado deportivo la sección de goma e inyectado introduciría algunas peculiaridades técnicas con respecto a los otros tipos de calzado que podrían potenciar, entre otras cosas, un mayor tamaño empresarial medio de las fábricas especializadas en este tipo de producto. En este sentido podemos avanzar que, el intenso proceso de descentralización productiva y subcontratación que ha tenido lugar en la industria

⁹⁶ Precisamente aquellos en los que se encuentra especializada la industria del calzado de la zona que nos ocupa.

5. Visión de conjunto del sector.

del calzado del sur de la Comunidad Valenciana durante las últimas décadas ha convertido en muchos casos a la antigua fábrica de calzado (en la que se realizaban todas o casi todas las fases del proceso de producción) en una mera planta de montaje de las diferentes piezas de calzado elaboradas fuera de la misma.

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

A pesar de esta clasificación genérica, deberíamos destacar que dentro de cada una de las fases descritas existen una gran diversidad de tareas por sección que ofrecen una relativa complejidad a la producción de calzado. En concreto, según un Informe elaborado a mediados de la pasada década para la industria del calzado español -conocido en el sector como el "Informe Bedaux"- en el que se contenían las guías-baremo para valorar los diferentes puestos de trabajo, tanto de los operarios de producción como de los encargados de sección, se llegaban a definir hasta diez tareas diferentes en la sección de cortado, veinticuatro en la de aparado, cincuenta y uno en la de montaje, veintiuno en la de inyectado y goma y dieciséis en la de acabado y envasado.

Una característica que afecta a una buena parte de las industrias del calzado durante las últimas décadas (entre las que cabría incluir la de la Comunidad Valenciana) es que todas estas fases del proceso de producción han mostrado un cierto grado de descentralización y de desconcentración productiva. La descentralización productiva se manifiesta a través de una transferencia de algunas fases -o subfases- del proceso de producción de una empresa hacia el

5. Visión de conjunto del sector..

"exterior" de la misma, con la múltiple intención de realizar el producto a unos costes menores, con una mayor flexibilidad y/o con una gran adaptabilidad a las fluctuaciones del mercado.

En opinión de diversos autores⁹⁷, con la descentralización se pretende superar una serie de deseconomías de escala que surgen en las grandes unidades de producción (aumento de costes salariales, conflictividad laboral, absentismo, rigidez de plantilla, dificultad de adaptación a cambios en la demanda, etc.), así como ciertas deseconomías de aglomeración que aparecen en grandes centros urbanos industriales entre las que destacan: elevación de la remuneración salarial en el mercado de trabajo local, incremento del precio del suelo industrial, mayor coste de la vivienda, mayor presión fiscal local para financiar un mayor equipamiento colectivo, etc.

Existen dos condiciones⁹⁸ básicas que favorecen el proceso de descentralización productiva: el hecho de que el proceso de producción comprenda fases que puedan separarse desde el punto de vista técnico y, en segundo lugar, el hecho de que la demanda del producto sea diversificada y cambiante. La producción del calzado cumple estas dos condiciones, lo que posibilita su descentralización productiva.

Otra variable crucial a la hora de explicar distintos grados de descentralización del proceso productivo es la del coste de capital mínimo necesario para iniciar las diferentes fases de dicho proceso. La industria del

⁹⁷ Véase, por ejemplo, Martínez (1984), Candela (1984), Benton (1990).

⁹⁸ Brusco (1982), profundizando en este análisis, señala como principales fuentes de descentralización:

- 1) La búsqueda de una mayor flexibilidad laboral.
- 2) La posibilidad de fragmentar el proceso productivo sin recurrir a una tecnología inferior (condición muy restrictiva, incluso en sectores con menores requerimientos de capitalización como el del calzado).
- 3) La reducción de costes fiscales o administrativos, tendiéndose a informalizar parte del proceso productivo, conduciendo en muchos casos al trabajo ilegal.

5. Visión de conjunto del sector..

calzado, sobre todo la de algunas zonas específicas como es el espacio que nos ocupa, se ha caracterizado por no requerir, en general, coeficientes de capitalización muy elevados, lo que sin duda ha redundado en mayores posibilidades para su descentralización.

También resulta destacable la existencia de una estructura y atmósfera económica favorable a la descentralización a través de una oferta empresarial y laboral fluida⁹⁹. Las posibilidades son mayores en espacios con una importante población empresarial que ha creado una cultura y unas expectativas favorables a la iniciativa empresarial.

No obstante, resulta interesante analizar si en el proceso de descentralización productiva existe una racionalidad económica y, por tanto, una estrategia productiva tendente a la especialización flexible¹⁰⁰, o si, por el contrario, es simplemente el resultado de un complejo proceso espontáneo de recomposición del tejido productivo en busca de una reducción de costes que se produce como respuesta a una situación de crisis económica (proceso llevado a cabo por antiguos y nuevos empresarios con poco capital que conduce a la creación de nuevas combinaciones productivas con limitado horizonte temporal). Aunque nos estemos anticipando a algunas de las aportaciones que realizaremos en los siguientes capítulos, en las comarcas zapateras del sur de la Comunidad Valenciana parece haberse producido, al menos en los últimos diez años, una combinación de ambos procesos, si bien aún parece persistir un cierto dominio de los procesos de descentralización basados en estrategias de *flexibilidad simple*.

⁹⁹ Véase las diferentes aportaciones de Becattini en las que, al hablar del modelo del distrito industrial matizaba el concepto marshalliano de "atmósfera industrial".

¹⁰⁰ Tal y como ocurre en el caso de los distritos industriales italianos.

5. Visión de conjunto del sector..

5.3. Situación internacional de la industria del calzado: principales productores, exportadores e importadores a nivel mundial

El análisis del sector del calzado a nivel internacional refleja, al igual que ha venido ocurriendo en el caso de la producción de otras manufacturas, una tendencia hacia el desplazamiento de la fabricación hacia países en vías de desarrollo, especialmente asiáticos y latinoamericanos, en detrimento de los tradicionales productores de Europa Occidental y Norteamérica, que han ido perdiendo cuota de producción.

Según datos de LMCS (Landell Mills Commodities Studies) aparecidos en un informe elaborado en 1992 por el Consejo Superior de Cámaras de Comercio de España sobre la fabricación de calzado en serie, a finales de la pasada década el 52% de la producción mundial de calzado estaba localizada en Asia y Oriente Medio lo que ponía de manifiesto la primacía mundial de los "dragones asiáticos" en esta industria. A continuación la zona de Europa del Este se destacaba como la segunda productora mundial, con un 17,3% del total, seguida de Latinoamérica con un 12,1%.

CUADRO 5.3.A.- ESTRUCTURA DE LA PRODUCCIÓN MUNDIAL DE CALZADO POR ZONAS
(AÑO 1988)

ZONAS	%PRODUCCIÓN
Norteamérica	3,6
Latinoamérica	12,1
Europa Occidental	11,9
Europa del Este	17,3
Asia y Oriente Medio	52,0
Oceanía	0,4
Otros	2,8

Fuente: LMCS, en CSCC (1992)

5. Visión de conjunto del sector.

Dentro de este informe se destacaba la baja participación de Europa Occidental en la producción mundial de calzado (tan sólo el 11,9% para ese mismo año), ratio que alcanzaba especial significación si lo valoramos en términos dinámicos: la participación de Europa Occidental en la producción mundial de calzado descendía del 14,9% al 11,9% durante la década de los ochenta, mientras que la zona de Asia y Oriente Medio incrementaba su participación en dicha producción en el mismo período en algo más de un 60%.

Aunque la información no es homogénea con respecto a la fuente anterior, utilizando datos de ICSY (Industrial Commodity Statistics Yearbook) podemos elaborar un cuadro en el que se aprecia la evolución de las cuotas de producción mundial por áreas (en término de número de pares producidos) para el período 1985-93¹⁰¹.

CUADRO 5.3.B.- PRODUCCIÓN MUNDIAL POR ÁREAS

ÁREA	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Africa	4,6	4,4	4,8	3,4	3,5	3,3	3,5	3,3	3,1
América Norte	8,1	7,3	7,2	6,8	6,5	5,8	5,8	5,7	5,6
América Sur	3,8	4,0	3,8	3,8	4,1	3,7	4,4	4,6	5,3
Asia	26,8	28,8	26,8	33,7	33,3	36,2	44,1	50,0	53,3
Europa	55,7	54,4	56,5	51,5	51,8	50,5	41,7	35,9	32,3
CBE	22,0	21,3	21,5	19,1	18,7	19,9	19,8	19,3	18,4
EFTA	1,0	1,0	0,9	0,7	0,7	0,6	0,6	0,6	0,5
Europa Este	30,5	29,9	31,8	29,7	30,4	27,9	20,2	15,1	12,4
Europa Otros	2,2	2,3	2,2	1,9	2,1	2,1	1,0	1,0	1,0
Oceanía	1,0	0,9	1,0	0,8	0,8	0,5	0,5	0,4	0,4

FUENTE: Industrial Commodity Statistics Yearbook. Production and Consumption. United Nations. 1995, en Ybarra (1996).

¹⁰¹ Esta información aparece recogida en un Informe sobre el calzado español elaborado en 1996 por Ybarra, J.A. et al., profesores del Departamento de Política Económica y Economía Aplicada de la Universidad de Alicante, en un convenio de colaboración con la Caja de Ahorros de Murcia.

5. Visión de conjunto del sector..

El cuadro 5.3.B tiende a confirmar el cambio experimentado en las principales áreas productoras a nivel mundial. Este proceso es fruto de una estrategia de desarrollo del sector basada en producciones intensivas en mano de obra por parte de países en vías de desarrollo, con bajos costos laborales, desbancando muy especialmente a los países europeos. Dentro de éstos, la caída más significativa se produce en los últimos años en los países de Europa del Este, seguida del bloque de países de la Europa comunitaria. También resulta especialmente relevante destacar el hecho de que el área de América del Sur apenas muestra un leve crecimiento durante el período considerado a pesar de que Brasil, en mayor medida, y México, algo menos, se mostraban a finales de los años setenta y principios de los ochenta como firmes candidatos a ocupar uno de los primeros puestos en la producción mundial de calzado (dadas sus características socioeconómicas y la fuerte implantación de multinacionales del sector (sobre todo americanas y alemanas) en dichos países.

Haciendo un análisis por países, en el cuadro 5.3.C se aprecia como los principales productores mundiales a finales de la década de los ochenta eran China y la antigua URSS, si bien el proceso de descomposición del bloque soviético le hace perder entidad analítica a partir de los noventa. Es curioso observar como entre los diez principales productores tan sólo aparecía un país europeo y comunitario, Italia, mientras que España (el segundo productor comunitario en ese momento con algo más de 181 millones de pares) quedaría fuera de ese ranking elaborado por SATRA (Consultora Británica especializada en el análisis del sector calzado). Por otra parte, Brasil, como único representante latinoamericano, conseguía alcanzar una situación de privilegio instalado entre los productores asiáticos.

En el capítulo exportador, y según esta misma fuente de información, de nuevo los países asiáticos copaban los primeros puestos, aunque es destacable el hecho de que aparecieran tres países comunitarios entre los diez principales

5. *Visión de conjunto del sector.*

exportadores, Italia, España y Portugal, lo que ponía de manifiesto su vocación exportadora así como la importancia de los mercados externos para su desarrollo.

Por lo que respecta a los principales importadores de calzado, debemos destacar que los países que ostentaban los primeros puestos presentan unas características socioeconómicas (volumen de población, nivel de renta disponible, nivel de desarrollo) que justifican su posición en el ranking. De nuevo podríamos destacar la aparición de cinco países comunitarios entre los principales importadores lo que supone que el mercado interior de la UE posea un atractivo especial para los productores de calzado.

CUADRO 5.3.C.- PRINCIPALES PRODUCTORES, EXPORTADORES E IMPORTADORES DE CALZADO EN MILLONES DE PARES

(AÑO 1989)

Productores	Mill. pares	Exportadores	Mill. pares	Importadores	Millo. pares
China	2.253	China	656	EEUU	1.050
URSS	1.000	Taiwan	578	Hong-Kong	531
Brasil	625	Hong-Kong	491	RFA	278
Taiwan	614	Corea del Sur	380	Francia	202
Corea del Sur	560	Italia	340	R.Unido	177
Japón	419	Tailandia	180	Japón	157
Italia	407	Brasil	169	URSS	149
EEUU	322	España	95	Italia	92
Tailandia	300	Portugal	69	Canadá	79
Indonesia	192	Indonesia	57	Holanda	77

FUENTE: SATRA, en CSCC (1992)

Al igual que hicimos en el apartado de producción por áreas, podemos contrastar la información anterior con la proporcionada para un mayor número de años (lo que nos permite ver la evolución de los datos) por ICSY. Según esta fuente, en los siguientes cuadros aparecerían los datos que permitirían contrastar como se ha modificado la participación de los principales países en la producción,

5. Visión de conjunto del sector..

exportación e importación mundial de calzado en los últimos años de la pasada década y primeros de la presente.

Según esta información, al margen de la preponderancia de los países asiáticos y la propia URSS, lo que se podría destacar es la aparición de otros países comunitarios, y entre ellos España, dentro del grupo de los diez principales países productores de calzado a nivel mundial durante el período considerado. Esta relativa discrepancia entre la información aportada por una y otra fuente viene a poner de manifiesto la dificultad de extraer conclusiones tajantes o con gran nivel de desagregación de este análisis más bien descriptivo. Ahora bien, esto no merma la posibilidad de extraer tendencias evolutivas y algunas conclusiones que, aunque de forma relativamente genérica, nos pueden ir aproximando al objetivo de la presente tesis.

CUADRO 5.3.D.- PRINCIPALES PAÍSES PRODUCTORES A NIVEL MUNDIAL
(% sobre el total mundial en número de pares producidos)

	1984	1987	1990
CHINA	15,4	14,6	26,8
URSS	18,4	19,1	18,8
ITALIA	8,5	8,1	7,1
INDIA	1,4	4,6	4,4
FRANCIA	4,9	4,3	4,3
EEUU	7,3	5,4	4,1
BRASIL	3,5	3,2	3,1
ESPAÑA	3,0	2,6	2,6
CHECOSLOVAQUIA	3,1	2,8	2,5
POLONIA	3,5	3,6	2,2

FUENTE: Industrial Commodity Statistics Yearbook. 1995, en Ybarra (1996).

5. Visión de conjunto del sector..

Según el cuadro 5.3.E, entre los principales países exportadores de calzado a nivel mundial en términos del valor de la producción exportada en dólares, se situarían cuatro países comunitarios, siendo lo más relevante para nuestro análisis el quinto puesto alcanzado por España en 1994, recuperando participación relativa con respecto al año 1992¹⁰².

CUADRO 5.3.E.- PRINCIPALES PAÍSES EXPORTADORES A NIVEL MUNDIAL
(% sobre el total mundial dólares exportados)

	1986	1988	1990	1992	1994
HONG-KONG	2,0	3,1	7,2	13,7	17,8
ITALIA	31,2	21,2	25,0	20,0	17,6
CHINA	1,5	3,4	7,4	13,0	15,5
INDONESIA	0,1	0,3	2,1	4,1	5,0
ESPAÑA	6,1	4,6	5,5	4,0	4,5
COREA	13,4	15,5	15,8	9,6	4,2
BRASIL	6,2	5,0	4,2	4,5	4,2
PORTUGAL	3,2	3,3	4,6	4,7	4,2
TAILANDIA	0,7	1,5	2,8	3,0	4,0
ALEMANIA	3,9	3,0	3,7	3,5	2,9
TOTAL 10	68,3	60,9	78,4	80,2	79,9

FUENTE: Industrial Commodity Statistics Yearbook. 1995, en Ybarra (1996).

Por lo que respecta a los principales países importadores de calzado según el cuadro 5.3.F., se podrían reiterar las apreciaciones realizadas en párrafos anteriores al analizar los datos proporcionados por SATRA. No obstante, si que resulta muy destacable el hecho de que Hong-Kong aparezca como un gran país exportador e importador, pero, sin embargo, no tenga ninguna significación como país productor. Esto nos hace pensar en la utilización de este país como un

¹⁰² Sin duda alguna, las diferentes devaluaciones de la peseta realizadas durante este intervalo de tiempo tuvieron un efecto inmediato sobre las exportaciones de calzado español, lo que queda reflejado en esa ganancia de participación relativa en ese período.

5. Visión de conjunto del sector.

simple intermediador en el comercio internacional de calzado por parte de algunas de las principales multinacionales del sector.

CUADRO 5.3.F.- PRINCIPALES PAÍSES IMPORTADORES A NIVEL MUNDIAL
(% sobre el total mundial en dólares importados)

	1986	1988	1990	1992	1994
EEUU	34,3	32,5	30,3	29,5	30,2
HONG-KONG	1,3	2,6	5,3	11,0	14,8
ALEMANIA	11,5	11,2	12,7	13,7	11,3
JAPÓN	2,5	4,3	4,1	4,9	5,7
FRANCIA	6,5	6,6	6,5	6,6	5,6
REINO UNIDO	5,4	5,9	6,3	5,6	5,1
HOLANDA	3,1	2,9	2,0	3,1	2,6
ITALIA	1,5	1,8	1,8	2,9	2,6
BÉLGICA	2,5	2,5	2,4	2,4	2,0
CANADÁ	2,4	2,3	2,3	2,0	1,9
TOTAL 10	71,0	72,6	73,7	81,8	81,6

FUENTE: Industrial Commodity Statistics Yearbook. 1995, en Ybarra (1996).

5.4. La industria del calzado español en el contexto europeo: producción, empleo y actividad comercial¹⁰³

La mayoría de los indicadores coyunturales de la industria comunitaria de calzado señalan una continua contracción desde mediados de la pasada década.

¹⁰³ En este apartado vamos a utilizar la información que nos proporcionan los Informes periódicos elaborados por la Comisión Europea que tratan sobre el panorama y las potencialidades de los diferentes subsectores de la industria Comunitaria. Véase, en este sentido, Comunidades Europeas-Comisión (1993) y COMMUNAUTES EUROPEENNES-COMMISSION (1994).

5. *Visión de conjunto del sector..*

Los problemas a que se enfrenta esta industria se reflejan en una disminución de la producción y de los puestos de trabajo, a pesar del creciente consumo de calzado por parte de la UE. Según la Confederación Europea de la Industria del Calzado, la industria comunitaria del calzado empleó en 1993 aproximadamente a unas 301.000 personas (de las cuales casi un tercio realizaban su labor en empresas de tamaño inferior a veinte trabajadores) frente a los 337.000 empleados de 1991. En el caso de España esta caída aún fue más drástica pasando de 38.000 a 28.700 empleos censados en el mismo período.

Por lo que respecta a la evolución de la producción, en el cuadro 5.4.A se puede apreciar como la producción española en unidades físicas se ha mantenido, a lo largo del período 1985-92, en un margen entre el 15-20% del total de la producción comunitaria, consolidándose como el segundo productor detrás de Italia en número de pares. No ocurre lo mismo en términos de volumen de negocio en precios corrientes ya que para el período 1989-92, España pierde posiciones relativas del 12,9% al 10%, situándose en cuarto lugar por detrás de Italia (38%-49% en el mismo período), Francia (12,6%-15%) y Alemania (15,9%-11%).

Ahora bien, con cierta independencia de esta evolución, lo cierto es que una de las características de la industria del calzado de la UE es la gran concentración de la producción en ciertos países y, sobre todo, en determinadas regiones dentro de estos países. En este sentido destacaríamos las siguientes:

- Marche y Veneto en Italia
- Comunidad Valenciana en España
- Pays de Loire en Francia
- Herzogenaurach y Pirmasens en Alemania
- Norte de Portugal
- East Midlands en Reino Unido

5. Visión de conjunto del sector..

Dada esta gran concentración, no es aventurado afirmar que en el caso de cualquier circunstancia adversa para la industria del calzado, ésta se concentraría especialmente en estas áreas específicas de la Comunidad Europea¹⁰⁴.

A pesar de las dificultades apuntadas, según la Comisión, la UE es un importante productor de calzado en el contexto internacional, representando aproximadamente el 10% de la producción mundial de calzado (lo que situaría a España en una cuota de entre el 1,5% y el 2% mundial) y casi el 20% de las exportaciones de este producto. Por tipo de calzado destaca, tanto en producción como en exportaciones extra-CE, el calzado de cuero seguido a gran distancia por el de plástico o sintético, por las zapatillas y por el de textil.

CUADRO 5.4.A.- TENDENCIAS EN LA PRODUCCIÓN DE CALZADO

	1985	1986	1987	1988	1989	1991	1992
España ₁	198	194	183	166	181	205	183
CE ₁	987	1192	1137	1076	1066	1177	1080
CE ₂	13726	13791	13582	13881	15139	17363	18689

(1) Producción en millones de pares

(2) Producción en valor (millones de ECU)

FUENTE: CEC, FICE y elaboración propia.

La UE tiene un superávit comercial de calzado con EEUU, Japón y los países de la AELC. Sin embargo tiene un gran déficit en el comercio de calzado con los países en vías de desarrollo y con los antiguos países del Este. Italia es el principal exportador comunitario, representando más de la mitad de las exportaciones extracomunitarias en términos de valor, seguido de Alemania, España, Francia y Portugal. No obstante, desde principios de la presente década

¹⁰⁴ En ocasiones se ha llegado a afirmar que en estas regiones donde existe una cuasi monoespecialización en determinadas actividades industriales de carácter manufacturero, las crisis de carácter sectorial se pueden transformar con gran probabilidad en crisis de tipo territorial y, en casos, extremos, en crisis de subsistencia.

5. *Visión de conjunto del sector.*

tan sólo Italia, España y Portugal han mantenido el superávit en términos de valor en el comercio extracomunitario de calzado.

A nivel intracomunitario, las cifras, tanto en volumen como en valor, indican que el principal mercado del calzado en la UE es el de Alemania e Italia, representando cada uno de ellos aproximadamente el 26% del consumo comunitario en 1992. Francia (20%) presenta el consumo de calzado más elevado por habitante, alcanzando los 5,99 pares por persona en ese mismo año frente a la media comunitaria de 4,63 pares. En Italia, sin embargo, es donde se paga el precio medio por par más elevado de toda la UE como reflejo, en cierta medida, de ser un mercado mucho más sensibilizado por la calidad y la moda.

Desde un punto de vista tecnológico, según la Comisión las innovaciones habidas a nivel de técnicas de fabricación han permitido mantener la competitividad de una parte de los productores europeos de calzado¹⁰⁵. La creciente utilización del diseño por ordenador (CAD) así como la fabricación asistida por ordenador (CAM) ha permitido a algunos fabricantes europeos introducir la "reacción rápida" y el "just in time" en la fabricación a fin de competir con los países con menores costes laborales, permitiendo la producción de ciclos cortos y de calidad elevada con vistas a valorar las tendencias de la moda.

En opinión de la Comisión Europea, la importancia de estos desarrollos tecnológicos para la competitividad de diferentes fabricantes europeos está íntimamente ligado a su proximidad con el gran mercado europeo. La tecnología del calzado, comparada con la de otras industrias, es una tecnología relativamente simple. La mayor parte del progreso tecnológico se concreta en los bienes de

¹⁰⁵ Entre éstas destacan las técnicas de diseño asistido por ordenador (CAD) -que permite diseñar un zapato en el ordenador y transferir los detalles a las máquinas de producción-, la fabricación asistida por ordenador (CAM) y la fabricación integrada por ordenador (CIM).

5. Visión de conjunto del sector..

equipo y los constructores de máquinas tienden a vender sus productos a los compradores situados en los países de reciente industrialización y en vías de desarrollo. La solución para los fabricantes europeos consiste en utilizar este progreso técnico para maximizar la ventaja de la proximidad de los mercados de calzado más lucrativos del mundo, así como los grandes centros de moda de la industria del calzado. No obstante, los productores con costes menores del Norte de Africa y de la Europa del Este próximos al mercado europeo podrían incrementar su importancia a medio plazo. De hecho, los fabricantes europeos podrían utilizar sus sistemas de diseño por ordenador para transmitir directamente los nuevos modelos a las unidades de producción situados en estos países.

Esta es una opción que va adquiriendo especial relevancia entre los grandes productores europeos, máxime si valoramos cual ha sido la evolución de los indicadores de productividad y de costes de la industria europea del calzado.

CUADRO 5.4.B.- CALZADO CE-12. INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD DE LA MANO DE OBRA Y COSTES UNITARIOS

1985=100	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Productiv. ₁	20,3	20,9	20,4	20,8	20,0	20,7	20,8	21,5
I. P. ₂	100,0	102,8	100,7	102,7	98,4	102,2	102,6	106,2
I.C.U.M.O. ₃	100,0	102,6	103,8	109,0	113,2	120,4	127,9	137,7
I.C.U.T. ₄	100,0	103,9	104,8	112,4	127,2	146,3	159,3	184,5

(1) productividad en miles de ECUs (V. Añadido por persona empleada en precios de 1992).

(2) Índice de productividad.

(3) Índice de costes unitarios de mano de obra (basado en los costes de mano de obra en precios corrientes por persona empleada).

(4) Índice de costes unitarios totales (basado en los costes totales en precios corrientes por persona empleada, con la excepción de los costes de mercaderías compradas para su reventa).

FUENTE: DEBA (en Panorama de la Industria Comunitaria 94, pág.14-33).

Tal como se aprecia el cuadro 5.4.B, los indicadores de productividad en términos de valor añadido por persona empleada en miles de ECUs apenas muestra un pequeño crecimiento del 6,2% durante el período 1985-92 en precios constantes, a pesar de los avances tecnológicos introducidos en algunos países. Sin embargo, los costes unitarios de la mano de obra muestran un crecimiento del

5. Visión de conjunto del sector..

37,7% y los costes unitarios totales (costes totales por persona empleada) también reflejan un aumento del 84,5%. Aunque estos dos últimos indicadores se calculan sobre precios corrientes, creemos que son suficientemente ilustrativos de la evolución de los costes de esta industria y de como éstos pueden influir en el desplazamiento de esta industria hacia países con muy inferiores costes, especialmente laborales.

Desde el punto de vista de la competencia intracomunitaria, dada la existencia de un gran número de empresas con escasas restricciones a las importaciones extracomunitarias y pocas barreras al comercio intracomunitario, el mercado interno comunitario es relativamente competitivo. La competitividad intracomunitaria ha aumentado con la creación del Mercado Único en 1993, llevando a que grandes cadenas de venta al detalle extendieran sus actividades a otros Estados miembros. No obstante, la recesión económica producida en los años de crisis próximos a la creación de este Mercado Único, ha ralentizado su impacto potencial.

Siguiendo con los comentarios realizados por la Comisión Europea en sus diversos informes sobre el panorama de la industria del calzado, la supresión de barreras aduaneras y otras restricciones físicas contra el comercio intracomunitario ha de llevar a una reducción de costes temporales y de transportes. Esto beneficiará a las firmas que dependen de los mercados de otros Estados miembros, como es el caso de España, y también ha de ser positivo para las empresas que intentan competir a base de una respuesta rápida. Ahora bien, una de las principales características del Mercado Único para la industria del calzado es la armonización del IVA, puesta en práctica a partir de 1997. En este sentido, los países comunitarios que con anterioridad han estado disfrutando de un bajo tipo de IVA sobre el calzado, como España, Italia, Irlanda y Luxemburgo, tenderán a experimentar aumentos de impuestos -y precios- a

5. Visión de conjunto del sector..

partir de este año (algo que no hemos podido contrastar al finalizar esta tesis al no disponer todavía de estadísticas oficiales al respecto).

A nivel de competencia extranjera, las importaciones comunitarias de calzado provienen principalmente de los países con bajos costes laborales, tradicionalmente China, Indonesia, Corea del Sur, Tailandia y Taiwan. Se trata de calzado barato con una calidad media-baja donde predomina el calzado deportivo y el de plástico o sintético. No obstante, no hay que desmerecer las importaciones de calzado procedentes de Taiwan y Corea del Sur (al margen de los tradicionales deportivos), dado que su calidad ha ido en aumento en los últimos años.

Anteriormente ya avanzamos que las exportaciones extracomunitarias abarcan, generalmente, calzado de cuero de alta calidad destinadas a países desarrollados. Se considera que a pesar de las fluctuaciones coyunturales que puedan derivar de las modificaciones cambiarias, a la larga, la competitividad de la industria comunitaria del calzado dependerá de su capacidad de seguir suministrando productos de calidad a nichos de mercado de alto poder adquisitivo. Sin embargo, la expansión a mercados extracomunitarios ha estado bloqueada parcialmente y de forma tradicional por los elevados impuestos y las barreras arancelarias existentes -principalmente en Japón-, algo que hoy en día parece ir relajándose tras los nuevos acuerdos comerciales alcanzados. Al mismo tiempo, ha existido tradicionalmente un obstáculo añadido por las restricciones a las exportaciones en aquellos países que suministran las materias primas necesarias para elaborar un producto con mayor componente de valor añadido.

Para ayudar a mejorar las expectativas de las empresas de calzado comunitarias, existe un presupuesto para la promoción de exportaciones votado por el Parlamento Europeo, cuya finalidad es mejorar el acceso a los mercados de terceros países y reducir los aranceles aplicados a las exportaciones

5. Visión de conjunto del sector.

extracomunitarias por muchos Estados. Con respecto a los controles que se ejercen sobre las importaciones extracomunitarias de calzado, tienen que situarse en un mismo nivel para todos los Estados miembros, lo que tiende a provocar mayores repercusiones sobre aquellos en los que la penetración de importaciones de bajo coste aún no ha sido muy elevada.

5.4.1. Estructura empresarial de la industria europea de calzado

A nivel de estructura empresarial, como se puede apreciar en el cuadro 5.4.1.A, la industria del calzado dentro de la Comunidad está muy fragmentada, caracterizándose por un gran número de pequeños negocios.

CUADRO 5.4.1.A.- NUMERO DE EMPRESAS DEL SECTOR CALZADO

	1986	1987	1988	1989	1990	1991 ₃	1992
CE ₁	14924	15658	15000	16000	13897 ₂	15396	14729
Bélg.-Luxemburgo	70	66	66	60	60	-	56
Dinamarca	18	27	23	21	14	-	14
Alemania	249	230	273	252	233	-	206
Grecia	2320	2080	2080	2080 ₁	-	-	1868
España	1456	1466	1418	2520	2582	2593	2239
Francia	397	372	339	320	328	-	276
Irlanda	22	22	22	12	-	-	22
Italia	9531	9423	9094	8827	8811	-	8162
Holanda	115	105	106	106	94	-	84
Portugal	-	1000	1000	1015	1010	-	1090
Reino Unido	750	766	768	788	765	-	712

(1) Estimaciones

(2) Sin contabilizar los datos de Grecia e Irlanda

(3) Sólo poseemos datos para España (a través de FICE) y el conjunto de la CE (según CEC)

FUENTE: CEC, FICE y elaboración propia

Según la CEC, el sector comprendía dentro de la CE en 1992 cerca de 14730 empresas con una media de 21 trabajadores por empresa. Más de la mitad

5. Visión de conjunto del sector..

de esas empresas (el 55%) estaban situadas en Italia, mientras que en España, el segundo país en importancia de implantación de empresas, radicaban el 15% de las mismas. Entre los principales fabricantes de calzado comunitarios, como Salamander AG (Alemania), Romika & Co KG (Alemania), Ecolet Sko (Dinamarca), Eram (Francia), André (Francia), Clarks (Reino Unido), Simoud Spa (Italia) o Filanto Spa (Italia), no figuraba ninguna empresa española, lo que puede dar una imagen de la ausencia de grandes empresas en nuestro país.

Desde el punto de vista de las estrategias empresariales a nivel europeo, los datos homogéneos disponibles concernientes a las inversiones de la industria comunitaria del calzado para la mayoría de los Estados miembros se refieren al período 1985-89. Según la Comisión, en el año 1989, el valor de las inversiones a precios corrientes para todos los países miembros (con la excepción de los Países Bajos) se elevaba a 295 millones de ECUs, lo que equivalía a los niveles de 1985 y 1986 en términos nominales. Esta cantidad apenas representaba el 2% del valor de la producción, mostrando la escasa confianza en las perspectivas de la fabricación comunitaria de calzado que existía durante la segunda mitad de los años ochenta¹⁰⁶.

Dada la naturaleza del proceso de producción, resulta difícil su automatización, a pesar de que algunas fábricas del Norte de Europa utilizan la robótica para reducir el número de trabajadores (como por ejemplo la cadena de montaje de "unidad de fabricación de precisión" de Bata Holland). Sin embargo, a pesar de la ausencia de importantes inversiones en instalaciones y maquinaria, el empleo en la industria comunitaria del calzado disminuyó en toda la segunda mitad de los años ochenta y también en los noventa, reflejando la caída en la

¹⁰⁶ Esta información nos llama especialmente la atención por su contraste con las afirmaciones realizadas por la propia Comisión de que "numerosas" empresas de calzado europeas estaban introduciendo importantes avances tecnológicos en los procesos de producción, sobre todo a nivel de técnicas CAD y CAM, para elevar sus indicadores de productividad y poder competir con los países con menores costes salariales.

5. Visión de conjunto del sector..

producción. Tan sólo Portugal ha conocido un crecimiento del empleo en la década de los ochenta, si bien en 1991 y 1992 se aprecia un ligero retroceso, como consecuencia tanto de las condiciones económicas generales, como del incremento de los costes de la mano de obra en este país durante el período 1987-92.

Aprovechando los menores costes laborales de algunos países miembros, como es el caso de España y Portugal, algunas empresas europeas han trasladado parte de su fabricación a estos países. Así, por ejemplo, Charles Jourdan trasladó parte de su producción del Valle del Ródano a España; Eram trasladó empresas a España y Portugal, mientras que numerosos fabricantes alemanes han trasladado su producción a Portugal. Sin embargo, esta estrategia también se está consolidando en países de fuera de la Comunidad Europea como China, Túnez, Marruecos, Checoslovaquia, etc. Así, por ejemplo, Bata, la organización de calzado más grande del mundo, está modernizando sus instalaciones en Checoslovaquia, o la empresa alemana Wotmann tiene fábricas que producen componentes en Taiwan, Hong Kong, China, Tailandia y Brasil.

También los fabricantes de calzado deportivo más destacados en Europa, como Adidas o Puma, trasladaron parte de sus instalaciones fabriles a Extremo Oriente en la segunda mitad de los ochenta, para seguir siendo competitivos con sus principales competidores. En este caso, Corea del Sur, Taiwan y Tailandia son los países más populares para abastecerse, ya que parte de los países con menores costes laborales no tienen las competencias necesarias, no están tan bien organizados o no ofrecen tanta fiabilidad. La importación de productos intermedios (prefabricados) de estos países para su posterior montaje en las fábricas europeas también es cada vez más común, sobre todo en Alemania, pionera en este proceso de internacionalización de la producción en Europa Occidental.

5. Visión de conjunto del sector..

En definitiva, se observa un proceso de mundialización en las estrategias expansivas de las principales empresas de calzado europeas, sobre todo en las fabricas de calzado deportivo, a través de la adquisición de instalaciones de fabricación y venta al público o franquicias fuera de la Comunidad. Sin embargo, este proceso también actúa a la inversa ya que, empresas externas, principalmente japonesas y surcoreanas, están estableciendo una fuerte presencia en Europa, y no tan sólo en calzado deportivo sino también en calzado de cuero (así, por ejemplo, la compra a principios de 1992 de parte de Charles Jourdan, fabricante francés, por parte de Dickson Concepts, grupo de venta al público de Hong-Kong, indica una tendencia similar en el mercado de calzado clásico).

Para concluir con este apartado, como se reconoce en Ybarra et al. (1996:13-14), "la industria comunitaria del calzado ha pasado en los últimos años por un período de grandes dificultades y, actualmente, se enfrenta a un futuro difícil. Las previsiones son de un incremento de las importaciones extracomunitarias, procedentes de países asiáticos, y de una disminución de las exportaciones fuera de la Comunidad, debido a la falta de acceso al mercado. Junto a esto se prevé una reducción de la producción y en el número de puestos de trabajo. La competitividad de esta industria se basa en suministrar productos de alta calidad a países con alto poder adquisitivo. La tecnología está llamada a desempeñar un papel fundamental para la industria en su objetivo de ser competitiva, pero no es ésta la solución completa. Junto a esto, se precisa dar prioridad a la mejora de la relación coste-eficiencia¹⁰⁷, a la comercialización, así como a proporcionar una respuesta adecuada a los cambios de exigencias de los consumidores".

¹⁰⁷ En este aspecto consideramos que habría que matizar los criterios que deben guiar las estrategias empresariales. En el apartado teórico ya avanzamos lo peligroso que podría resultar, al menos en términos de estrategias de flexibilidad productiva y su relación con el territorio, el profundizar en un enfoque productivo guiado más por el proceso (criterios de coste-eficiencia) que por el producto (eficacia).

5.5. El calzado de la Comunidad Valenciana en el contexto del calzado español¹⁰⁸

El sector del calzado en España se ha caracterizado históricamente por el predominio de las empresas de pequeña dimensión y por su gran concentración geográfica en determinadas regiones, entre las que destaca la Comunidad Valenciana y, dentro de ésta, algunas comarcas del sur localizadas en la provincia de Alicante.

Se ha argumentado en numerosas ocasiones por los analistas del sector del calzado español que, dada su estructura productiva organizada en torno a una nebulosa de pequeñas y medianas empresas, éstas encontraban grandes dificultades a la hora de introducir innovaciones tecnológicas en los procesos de producción que, en definitiva, iba en detrimento de los niveles de productividad del sector. La estacionalidad del sector, la evolución de los costes laborales desde la consolidación de la democracia en nuestro país o la reducción del ciclo de vida del producto han sido algunos de los argumentos utilizados para justificar la pérdida de competitividad del calzado español en el tipo de producción en el que históricamente había estado especializado, es decir, la producción a bajo precio. De ahí que la literatura especializada haya estado reivindicando de forma reiterada durante los tres últimos lustros la necesidad de cambiar de estrategias competitivas para afrontar un futuro con una mayor potencialidad de supervivencia. Esto, evidentemente, supone un fuerte cambio de carácter técnico y organizativo y exige la aparición de trayectorias empresariales progresivas que lideren dicho cambio.

Ahora bien, nuestra intención en este apartado no es la de profundizar en la problemática del sector del calzado español sino más bien, de forma un tanto

¹⁰⁸ Para profundizar en un análisis de las principales variables de carácter agregado que caracterizan a la industria del calzado español, véase Ybarra et al. (1996:17-46).

5. Visión de conjunto del sector..

descriptiva, analizar la evolución de algunas de sus principales variables durante los primeros años de la presente década y, sobre todo, destacar la importancia relativa de la industria valenciana de calzado, y en concreto la localizada en las comarcas del Vinalopó, en el conjunto del sector a nivel nacional.

CUADRO 5.5.A.- EVOLUCIÓN DEL SECTOR CALZADO (1991-1993)

	1991	1992	1993	93/91
EMPRESAS	2593	2418	2145	-17%
EMPLEO	38257	33877	28703	-25%
PRODUCCIÓN				
- Millones pares	205,4	193,7	185,5	-9%
- Miles millones pesetas	301,2	293,1	295,6	-2%
EXPORTACIÓN				
- Millones pares	96	91,3	96,5	0,5%
- Miles millones pesetas	133,4	128,2	150,7	13%
IMPORTACIÓN				
- Millones pares	40,9	49,7	38,3	-6%
- Miles millones pesetas	32,4	39,9	35,9	11%
SALDO EXTERIOR				
- Millones pares	55,1	41,6	58,2	5%
- Miles millones pesetas	101	88,3	114,8	13%
CONSUMO APARENTE				
- Millones pares	150,2	152,1	127,2	-15%
- Miles millones pesetas	200,2	204,8	180,8	-9%

FUENTE: FICE (1994): Anuario del calzado, pág. 11 y elaboración propia.

Tal como se puede apreciar en el cuadro 5.5.A, según la información proporcionada por FICE (Federación de Industrias del Calzado Español) la evolución de las principales variables del sector del calzado español en términos de empleo, producción y número de empresas entre 1991 y 1993 no resulta nada halagüena. De hecho, se observa una fuerte reducción en el número de empresas en dicho período del 17% y del empleo en un 25%. La evolución de la producción en términos de número de pares producidos también refleja un descenso del 9%. Puesto que el volumen en número de pares de calzado de

5. Visión de conjunto del sector..

exportaciones e importaciones aparecen estancadas en el mismo período, el consumo aparente refleja una caída del 15%, lo que viene a ser consecuente con una situación coyuntural de crisis económica, máxime teniendo en cuenta cuales eran las características de la demanda de calzado enunciadas en apartados anteriores.

Así pues, la evolución de la información aportada por estas magnitudes para el período 1991-93 no hace más que confirmar la situación de recesión iniciada en el sector del calzado español con la crisis de los años setenta y que se vino a agudizar muy especialmente a partir de 1985 (Ybarra et. al, 1996:19-20). No obstante, a pesar de no disponer de datos de producción para el período 1993-96, la información sobre la evolución del sector exterior de la industria del calzado español proporcionados por INESCOP son enormemente favorables.

CUADRO 5.5.B.- EXPORTACIÓN E IMPORTACIÓN DE CALZADO EN ESPAÑA (1993-1996)

	1993	1994	1995	1996
EXPORTACIONES:				
- Millones de pares	96,5	131,1	132,2	137,7
- Miles de millones de pesetas	150,7	218,6	232,7	252,0
IMPORTACIONES:				
- Millones de pares	38,2	47,1	52,3	50,7
- Miles de millones de pesetas	35,8	45,0	48,3	59,5

FUENTE: INESCOP y elaboración propia.

En efecto, tal como se muestra en el cuadro 5.5.B, la recuperación de las exportaciones de calzado español en 1994 ha sido espectacular tanto en término de número de pares exportados como en unidades de valor en pesetas. Si bien es cierto que las sucesivas devaluaciones de la peseta realizadas durante 1993 vienen a justificar una buena parte de esta evolución en este ejercicio (lo cual indicaría que el precio sigue siendo uno de los principales factores de competitividad del

5. Visión de conjunto del sector..

calzado español), también resulta destacable el hecho de que tanto en 1995 como, en mayor medida, en 1996 se consolida esta tendencia en la recuperación de las exportaciones una vez ya se habían diluido los efectos de la devaluación. En este sentido, la favorable coyuntura económica internacional en este período puede haber jugado una baza a favor de este comportamiento. Por países, Alemania, EEUU, Francia y Reino Unido son nuestros principales compradores respectivamente (estos cuatro países absorben casi el 65 % del total exportado por España en 1996 en términos de pesetas).

Por su parte, las importaciones también continúan creciendo a lo largo del período, a pesar de que en España se ha producido durante estos años una coyuntura económica en la que el consumo privado en general ha estado bastante estancado. Esto viene a poner de manifiesto la gran competitividad de la producción de algunos países (vía precios en el caso de China, Indonesia, Vietnam y Tailandia y vía calidad en el caso de Italia y Francia) para colocar parte de su producción en el mercado español, cada vez más abierto al exterior.

Al margen del ligero análisis realizado sobre estas magnitudes referentes al calzado español, en este apartado lo que más nos interesaba resaltar era el aspecto de la concentración geográfica del sector en determinadas regiones de España y, en concreto, en las comarcas Alicantinas que son objeto de estudio en la presente tesis. En este sentido, tal como se puede apreciar en el cuadro 5.5.C, según la información facilitada por FICE, la Comunidad Valenciana representa la parte más significativa del sector del calzado español por regiones y, lo que es más importante, se demuestra como sólo en los municipios de cabecera de las comarcas del Baix Vinalopó, Vinalopó Mitjà y Alt Vinalopó se concentraba en 1993 cerca del 45 % de las empresas y el 42 % del empleo del sector calzado a nivel nacional.

5. Visión de conjunto del sector..

CUADRO 5.5.C.- ESTRUCTURA REGIONAL INDUSTRIAL Y OCUPACIONAL DEL CALZADO ESPAÑOL (1991-93)

	Empresas			Trabajad.		
	1991	1992	1993	1991	1992	1993
- Elche	656	672	619	9164	7706	6736
- Elda-Petrer	350	355	310	4867	4481	3520
- Villena-Sax	182	182	149	2435	2175	1795
TOTAL ALICANTE	1188	1182	1078	16466	14362	12051
COMUNIDAD VALENCIANA	1671	1539	1371	21420	18796	15951
CASTILLA-LA MANCHA	310	291	261	5353	4984	4240
BALEARES	133	130	113	3317	2880	2402
LA RIOJA	118	119	107	2789	2415	2054
ARAGÓN	152	144	124	2398	2093	1907
MURCIA	73	65	79	972	831	1055
OTRAS	136	130	90	2008	1878	1094
TOTAL	2593	2418	2145	38257	33877	28703

FUENTE: FICE (1994), pág. 16-17 y elaboración propia.

5.6. Elementos de competitividad de la industria del calzado en el marco internacional

Dentro del sector del calzado existen una serie de actividades (tales como la definición del diseño del producto según segmentos de mercado, la promoción y el marketing, la comercialización y el proceso de distribución, la organización y planificación de la producción, la gestión y logística del aprovisionamiento, el control de calidad, la gestión de recursos humanos, etc.) que, con mayor o menor intensidad en función de la posición que ocupe la empresa según su dimensión estratégica, marcan la competitividad de la misma a nivel global.

Partiendo de estas actividades críticas dentro de la industria del calzado, así como de las características estructurales del mismo, es generalmente aceptado que las diferentes empresas que operan en este sector pueden competir, a grandes

5. Visión de conjunto del sector..

rasgos, en base a uno o varios de los siguientes **factores genéricos de competitividad**¹⁰⁹:

a) Diferenciación. La búsqueda de elementos diferenciadores frente a los competidores, permitiendo que las empresas puedan ser identificadas por los consumidores finales, puede convertirse en una de las principales armas para competir en el mercado del calzado, aportando a los fabricantes la posibilidad de alejarse de una tradicional competencia basada en precios e implantar su propia política de comercialización y de beneficios. Existe una diversidad de alternativas para buscar la distinción, entre las que se podrían destacar:

- Creación de una imagen de marca. Se suele requerir una publicidad activa y constante (importantes gastos en marketing), bien a través de campañas de comunicación o implantando tiendas propias de distribución del calzado con marca. Este tipo de factor distintivo suele ser eficaz en las compras por impulso sin necesidad de analizar las características concretas del zapato. En el caso de España los ejemplos más inmediatos son, entre otros, los de Camper y Panamá Jack. Es interesante observar que en algunas ocasiones la imagen de marca se puede conseguir para un espacio definido, como ha ocurrido con el caso del "calzado italiano", si bien en este caso concurren otros factores (creatividad, calidad, diseño, flexibilidad, etc.) que afectan a esta imagen espacial. En el caso del territorio que nos ocupa han habido diversos intentos de promocionar por diversas vías (incluyendo campañas televisivas) una imagen de marca de zona (como por ejemplo la de "calzado de Villena") sin que hayan obtenido el éxito esperado.

¹⁰⁹ En este apartado nos guiamos esencialmente por las aportaciones realizadas en CSCC (1992:37-43).

5. Visión de conjunto del sector..

- **Diseño y creatividad.** En este caso destaca el esfuerzo en innovación y diseño que realicen las empresas, presentando en ferias dichas innovaciones (más que copiando), colaborando con proveedores, detallistas y otros empresarios de industrias paralelas (textil, confección, etc.) a la hora de definir las pautas de la moda. La distinción se deriva de la compra de un calzado único, buscando aspectos innovadores o vanguardistas como elementos de personalización. Es indudable la importancia que tiene la presencia de una potente e innovadora industria auxiliar para acometer este factor de competitividad en el sector calzado.

- **Calidad.** Viene ligada normalmente a una tradición y a la existencia de un know-how en las empresas y en el espacio donde su ubican. Se basa en un exhaustivo control de calidad durante todo el proceso (algo que se complica a medida que crece la subcontratación), la utilización de materias primas de altísima calidad y, en muchas ocasiones, a la primacía del componente artesanal en la fabricación del zapato. Este factor distingue la producción a partir de la robustez, comodidad, resistencia a las inclemencias climáticas, duración, etc. de la misma.

- **Tecnología de fabricación.** La tecnología no parece haber sido el principal factor diferenciador del calzado, con la excepción de algunos casos concretos como es el del calzado deportivo cuya tecnificación, desarrollo e innovación es básica como elemento de compra. El calzado deportivo debe realizar continuas mejoras tanto en sus métodos de fabricación (paso del vulcanizado al inyectado, etc.) como en los productos (introducción de cámara de aire en suela, avances derivados del análisis biomecánico, etc.) para distinguirse del realizado por los competidores, así como contar con un buen aparato de difusión de cara al consumidor dada la fuerte competencia que ejercen las multinacionales ubicadas en este segmento de mercado.

5. Visión de conjunto del sector..

b) Flexibilidad y rapidez de respuesta. Al hablar de este factor se hace referencia a la posibilidad de adaptarse rápidamente a las necesidades de los clientes a través de una estrategia de "just in time", fabricando los pedidos en el momento que se reciben y entregándolos en un corto espacio de tiempo. Este es un factor fundamental para las empresas que tienen dificultades para programar su producción, algo que, por otra parte, es muy habitual en este sector. Adoptar una estrategia de flexibilidad suele requerir el invertir en sistemas de fabricación más flexibles evitando tiempos muertos (en algunos casos la automatización de operaciones puede reducir sensiblemente el tiempo de fabricación) así como introducir modificaciones en la organización de la producción que pueden derivar en un eficaz sistema de subcontratación. Sin embargo, en muchas empresas la rapidez de respuesta se consigue gracias a la sobrecarga de trabajo de las estructuras o con el recurso a la economía sumergida, puesto que se intenta combinar este factor de competitividad con el de un cierto liderazgo en costes. Esta no parece ser, sin embargo, una fórmula con futuro para la viabilidad del sector en dichos espacios.

c) Buena relación entre calidad, moda y precios. En el caso de empresas poco diferenciadas, como es el de las españolas en general y el de las que se ubican en el espacio que nos ocupa en particular, el alcanzar un equilibrio entre los tres aspectos mencionados parece fundamental de cara a competir en el plano nacional e internacional. En los últimos años la demanda ha tendido a ser más exigente en precios para los productos poco diferenciados debido a la irrupción del calzado asiático y sudamericano de bajo precio. Para poder competir con él, hay que desarrollar una línea conforme a los dictados de la moda (rápida imitación de las principales novedades sino es posible competir a través de la diferenciación en diseño y, si es posible, con introducción de variantes), a la vez que hay que apostar por un control de calidad adecuado y reducir plazos de entrega.

5. Visión de conjunto del sector..

Esta es la principal forma de competir por parte de las empresas con segundas marcas o con marca "blanca", pero que tienen un producto definido y que realizan un cierto esfuerzo en el diseño de la colección.

d) Amplitud de la gama de productos. Dadas las tendencias de la demanda hacia productos o modelos "únicos" y la creciente variabilidad de la moda que afecta a la mayoría de las industrias manufactureras que producen bienes personalizados (donde se incluirían el textil, la confección y el calzado) cada vez resulta más necesaria la creación de colecciones más amplias con modelos de diferentes diseños, materiales, colores, adornos, etc., tendiendo a evitar la producción de grandes series. La oferta de las tiendas poco especializadas se basa en la variedad, argumento que se traslada hasta el productor. La diversidad introduce grandes costes en la elaboración de las colecciones que, en algunos casos, pueden no rentabilizarse. Sin embargo, existe un factor de competitividad basado en la capacidad de adaptar modelos ya existentes así como diferenciarlos a través de los complementos. De nuevo en este caso el papel que juega la industria auxiliar de componentes del calzado es fundamental como factor de competitividad.

e) Diferenciación en los recursos humanos: formación del empresariado, operarios de producción y comerciales. La combinación de una adecuada formación teórica y práctica en el conjunto de los recursos humanos que configuran la unidad de producción es un importante factor de competitividad. De hecho, difícilmente pueden actuar eficientemente algunos de los anteriores factores anunciados si no se combinan con una adecuada dotación de recursos humanos. En el caso del empresariado, la falta de una formación teórica y un conocimiento reducido a la vertiente productiva son rasgos que han caracterizado la falta de recursos de algunas empresas y zonas zapateras para afrontar situaciones críticas. Igualmente,

5. Visión de conjunto del sector..

la estricta subdivisión de funciones en la producción de calzado y la escasa versatilidad de los operarios de producción puede ser un problema a la hora de intentar competir a través de factores de flexibilidad y rapidez de entrega. Por lo que se refiere a la capacidad de los recursos humanos disponibles para la comercialización, se encuentran una serie de características que podrían favorecer la posición de una empresa frente a sus competidores, como son: formación en ventas y conocimiento del producto, capacidad de transmitir confianza y seguridad al cliente, seguimiento continuo de los resultados del mercado, capacidad de establecer relaciones comerciales estrechas con los clientes adaptándose a sus especificaciones, etc.

f) Ventajas en costes. Este es un factor básico para las empresas que fabrican productos en serie (como puede ser parte del calzado deportivo poco diferenciado), poco especializado (segmentos de renta medio-bajo), de consumo masivo o con un bajo componente de moda. Para conseguir ser competitivo a través de los diferenciales de costes se ha de poseer unos bajos costes laborales (lo que ha provocado la aparición del calzado de los países en vías de desarrollo), hay que realizar un esfuerzo en automatización para aprovechar economías de escala y reducir tiempos de fabricación y de mano de obra (lo que implica disponer de un "tamaño crítico" de producción que permita aprovechar dichas economías) y/o hay que disponer de un cierto poder de negociación para las compras de materias primas, puesto que éstas suponen una buena parte de los costes de las empresas de calzado.

A pesar de estar adelantándonos a aspectos sobre los que profundizaremos en próximos apartados de este trabajo, cabe apuntar a título introductorio que numerosos estudios realizados sobre las empresas de calzado existentes en el "espacio zapatero" de la Comunidad Valenciana que nos ocupa, se ha tendido a

5. Visión de conjunto del sector..

subdividir dichas empresas en tres grupos principales atendiendo a su posición competitiva según algunos de los factores anunciados:

a) Empresas cuya competitividad deriva de una imagen de marca, con una clara especialización en determinados segmentos de mercado de elevado nivel de renta, con productos muy diferenciados y/o especializados (como es el caso de los deportivos) y, en ocasiones, con cierta presencia internacional mantenida por sus propias redes comerciales. Este es el caso de un grupo muy reducido de empresas, cuyos principales competidores a nivel internacional son los productores italianos para el calzado de cuero de vestir y, más recientemente, algunos de los localizados en algunos países asiáticos para el calzado deportivo.

b) Empresas que, sin ser líderes en diseño, realizan un notable esfuerzo en la elaboración de colecciones a través de la adaptación de tendencias. Suelen producir con marcas no excesivamente reconocidas e incluso con marca blanca para otras empresas y/o comercializadoras. Los factores de competitividad de estas empresas radican en la amplitud de la gama de productos y en una buena relación entre calidad, moda y precio. La labor comercial básica consiste en mantener estrechas relaciones con clientes de cierta dimensión que aseguren un cierto nivel de pedidos. Este segmento de empresas, en el que se situarían un significativo número de las que se localizan en la zona que nos ocupa, necesitan de un especial dinamismo para poder seguir manteniendo los factores que les otorgan competitividad. Los principales competidores en el plano internacional de este tipo de empresas se situarían en Italia, Alemania, Francia, Reino Unido y Portugal, así como en países asiáticos como, por ejemplo, Taiwan y Corea del Sur, países, estos dos últimos, que han alcanzado en los últimos años grandes cuotas de mercado en el segmento de calzado deportivo e informal.

5. Visión de conjunto del sector..

c) Por último, cabría citar a las empresas sin imagen de marca, con una débil estructura comercial, con una elevada diversidad de productos y una escasa especialización o segmentación de mercado. En este segmento, probablemente en el que se encontraría la mayoría de empresas del área objeto de estudio, el principal factor de competitividad ha residido en los diferenciales de costes, albergando a un gran número de las empresas que operan en el espacio de referencia de este estudio. Son empresas que presentan una gran rotación (aparecen y desaparecen para aparecer de nuevo con nuevas formas jurídicas y denominaciones), especialmente vulnerables a la evolución coyuntural de la economía, siendo el intervalo empresarial donde más ha proliferado la economía sumergida. Por otra parte, es en este estrato donde se ubican una buena parte de las empresas que son subcontratistas de las de los dos grupos anteriores. Son éstas las que utilizan en mayor medida el criterio de "flexibilidad numérica" como uno de los principales factores de competitividad.

No obstante, esta "estricta" subdivisión de las empresas en función de algunos de los factores de competitividad enunciados no recoge en su total amplitud el conjunto de las competencias que se generan en y por el propio territorio en el que se ubican las empresas así como por el tipo de organización interempresarial existente. Así, elementos tan importantes sobre los que profundizaremos en próximos apartados como son la existencia de un potente y desarrollado mercado de trabajo local, la existencia de organizaciones de apoyo y/o de una potente industria auxiliar o el tipo de relaciones entre las diferentes empresas del sector en el espacio (redes interempresariales) van a convertirse en elementos básicos que afectan a la competitividad del sector en el territorio.

5.7. Principales competidores internacionales del calzado español y valenciano

Para acabar con este capítulo, resulta interesante citar algunas de las características de los principales países productores de calzado y competidores del calzado español en general y del realizado en el espacio que nos ocupa en particular¹¹⁰. Así, podríamos destacar:

- Italia. Italia representaba en 1992 aproximadamente el 25 % del empleo en la industria comunitaria de calzado, localizándose principalmente en las regiones de Marche, Toscana y Veneto. Este es el país que mantiene el liderazgo europeo de producción y exportación, así como una imagen y prestigio reconocido a nivel internacional en cuanto a calidad y diseño. Se acepta de forma generalizada que éste es el espejo en el que debería reflejarse nuestra industria del calzado de cara a su supervivencia, lo que, sin duda alguna, lo convierte en nuestro principal competidor en los segmentos de renta medio-alto. En los últimos años, la industria italiana también se ha visto afectada por la competencia de los países asiáticos y latinoamericanos, produciéndose una reestructuración y reducción de empleo que han derivado en una concentración de la producción en las gamas más altas del producto.

El sector del calzado italiano, al igual que ocurre en nuestro caso, cuenta con grandes ventajas derivadas de su tradición, experiencia y know-how acumulado en la fabricación de calzado. No obstante, se destaca por disponer de una infraestructura de industrias de producción de maquinaria, industria auxiliar y proveedoras de materias primas enormemente competitivas. Sería destacable el caso de la potente industria de curtición de cuero, que presenta un elevado desarrollo tecnológico y una elevada especialización en la curtición de pieles para

¹¹⁰ En este epígrafe, seguimos, en parte, algunas de las aportaciones realizadas en CSCC (1992:9-12).

5. Visión de conjunto del sector..

el calzado. También debería destacarse el papel que desempeña la industria auxiliar de componentes en la innovación y el diseño del producto final. Por otra parte, este es un modelo donde el factor competitivo de flexibilidad alcanza su máximo exponente como consecuencia de la existencia de una red de empresas subcontratistas enormemente especializadas y conectadas con las empresas matrices. El producto de esta industria ha conseguido un reconocido prestigio como producto "italiano", fruto del constante esfuerzo en diseño y de un sistema de distribución comercial capaz de promocionar una imagen de marca territorial ligada a la calidad, así como por la permanente colaboración con todo tipo de empresas dentro del mundo de la moda.

- Francia. Ha sido el segundo productor europeo en número de pares producidos durante muchos años, si bien ha tenido que ir compartiendo ese puesto con España en los últimos ejercicios. Esta es una industria localizada principalmente en el Pays de Loire, que representaba el 14% del empleo comunitario del sector en 1992. El aumento de los costes laborales en este espacio ha llevado a que numerosas empresas adopten una estrategia de traslación hacia zonas con menores costes laborales (como España, Portugal y norte de Africa).

- Alemania. En ciudades y zonas de este país como Herzogenaurach y Pirmasens, se localizaba el 10% del empleo comunitario en esta industria en 1992. El predominio de grandes empresas con elevados grados de tecnificación hace que la producción resulte rentable cuando existen volúmenes críticos de producción que permitan aprovechar economías de escala. Dados los elevados costes laborales, este es el país donde más se ha reducido la producción de calzado en la Europa Comunitaria en los últimos años, dándose un importante proceso de traslado de fábricas hacia otras zonas tanto europeas (principalmente Portugal) como de fuera del continente (Brasil). Con toda probabilidad es este el

5. *Visión de conjunto del sector.*

país líder en la estrategia de mundialización del sector entre los socios comunitarios.

- Reino Unido. En los últimos años la producción ha descendido considerablemente como consecuencia de la competencia internacional, aunque las empresas de calzado que se mantienen han desarrollado importantes avances en la introducción de líneas de producción totalmente mecanizadas. Por otra parte, el mercado inglés demanda principalmente zapatos de piel de precios medios y, en general, son reacios a comprar zapatos de gama alta, lo que sin duda alguna influye en el tipo de tecnología y maquinaria instalada de cara a incrementar su productividad y reducir costes de producción. Las caídas de producción y empleo en los últimos años han dejado paso a la mayor importación de calzado procedente de países asiáticos, si bien Italia todavía mantiene una cuota importante en el mercado inglés. También para España el mercado inglés es sumamente atractivo ya que supone su tercer mercado de exportación en los últimos diez años, por detrás de Alemania y EEUU.

- Portugal. Portugal ha sido el mercado con menores costes de mano de obra en el entorno comunitario y con mayor potencial exportador de calzado de gama más baja con destino a Europa. Aunque tiene un potencial productor menor que España, su volumen de producción ha ido incrementándose durante la década de los ochenta. No obstante, a medida que avancemos en la década de los noventa, la adecuación a los costes de la CE no le permitirá disponer de las ventajas competitivas mostradas, por lo que deberá recurrir a una reestructuración de las empresas, poco tecnificadas hasta ese momento. Al mismo tiempo, su atractivo como localización para las empresas de otros países miembros se irá reduciendo en el mismo sentido.

- Taiwan y Corea del Sur. Taiwan ha desarrollado una importante capacidad productiva en calzado de deporte de bajo coste, fundamentalmente para

5. Visión de conjunto del sector..

el mercado europeo y norteamericano, suponiendo una gran competencia para las pocas empresas de este estilo que todavía existen en el Baix Vinalopó. Igualmente, Corea del Sur ha desarrollado una potente industria que abastece a las primeras marcas en calzado deportivo como Nike o Reebok. Con la pérdida progresiva de la ventaja de costes laborales, la estrategia en ambos países se está centrando en la concentración en las gamas de calzado deportivo más altas, comercializando marcas propias y deslocalizando la producción de gama más baja hacia otras zonas asiáticas. No obstante, esta estrategia se encontró con la dificultad que suponía la potencia de las grandes compañías comerciales norteamericanas en cuanto a promoción y marketing, dejándoles poca capacidad de desarrollo. Ahora bien, estos países están mostrando grandes niveles de competitividad en el calzado deportivo e informal, que presenta un estilo o diseño capaz de competir con el zapato convencional o de piel. Por otra parte, no se trata de un calzado extremadamente barato como refleja el hecho de que el precio medio del par importado por España a Corea del Sur en los últimos años supera con creces el del importado de Italia.

- China. Muy probablemente sea el país con mayor proyección en la producción mundial de calzado, sobre todo en las gamas de calzado de plástico, deportivo, y de calidad baja-media. Esto le convierte en el principal competidor del sector del calzado valenciano especializado en un producto de inferior calidad donde el principal factor de competitividad sigue residiendo en el precio. Al mismo tiempo, limita en términos de viabilidad el horizonte temporal de aquellas empresas que, amparadas en estrategias de flexibilidad simple, siguen haciendo de la reducción de costes a cualquier precio, su principal estrategia productiva. El proceso de apertura que se está produciendo en este país reduce el riesgo de implantación de importantes multinacionales del sector en su territorio, lo que conllevará una fuerte modificación de la división internacional del trabajo, no sólo en este sector sino en otros donde el tipo de tecnología utilizada no requiera grandes niveles de cualificación de la mano de obra.

5. Visión de conjunto del sector..

- Brasil. Dadas sus características socio-económicas y demográficas, hacían de este país a finales de los setenta un firme candidato a ocupar una de las primeras plazas en la producción mundial de calzado, sobre todo de calidad baja y media-baja. A pesar de que hoy en día es un país con un importante volumen de producción, su trayectoria en los últimos diez años no ha tendido a confirmar completamente las expectativas mencionadas. El hecho de que las empresas locales no dominasen los canales de comercialización y que algunas de las multinacionales localizadas en el país optaran en algún momento por desviar su demanda y producción hacia otros países en vías de desarrollo (sobre todo asiáticos) ha provocado este relativo estancamiento en el ranking mundial de producción. No obstante, esto no obvia para que la producción de este país siga ejerciendo una firme competencia desde el área latinoamericana para los productores de calzado valencianos especializados en ese calzado de inferior calidad y precio.

6. LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN LAS COMARCAS DEL VINALOPÓ¹¹¹

6.1. Origen y desarrollo del sector en el espacio (1850-1970)¹¹²

Las comarcas que nos ocupan configuran uno de los espacios de mayor crecimiento económico y demográfico en la Comunidad Valenciana en los últimos cien años. Aunque el impacto espacial y urbano ha sido más diluido en L'Alt Vinalopó y en el Vinalopó Mitjá que en el Baix Vinalopó, la relevancia de dicho crecimiento (sobre todo en el Mitjá y Baix Vinalopó) ha sido muy similar. También en lo que respecta al sector motriz del crecimiento económico de estas comarcas el paralelismo es evidente, aunque existen marcadas diferencias de estructura y origen del proceso industrial (Miranda, 1993).

Por lo que respecta al Vinalopó Mitjá, a finales del siglo XVIII esta comarca no difería notablemente de la mayoría de la Región, y nada de su estructura productiva hacía presagiar la aparición de un importante proceso de crecimiento económico y cambio estructural como el que protagonizaría la industria del calzado. Aunque existen algunos casos de desarrollo local generado por actividades de larga tradición o por la presencia de alguna materia prima particular, como el mármol, que han dado lugar a algunos pequeños procesos de

¹¹¹ En este capítulo pretendemos realizar un análisis histórico de los orígenes del sector en las comarcas del Vinalopó y su evolución a grandes rasgos hasta mediados de la década de los años ochenta. Para reafirmar la trascendencia de este sector industrial para ese territorio, realizaremos un breve análisis de la especialización productiva del espacio en cuestión. Para acabar, daremos unas pinceladas sobre el mural que representa el mercado de trabajo local y su vínculo con la actividad productiva dominante en el territorio.

¹¹² Para más información sobre este apartado pueden consultarse los capítulos elaborados por J.A. Tomás Carpi correspondientes al desarrollo socioeconómico comarcal del Alt, Mitjá y Baix Vinalopó en Contreras, J. y Tomás, J.A. (1990 a,b,c).

6. La industria del calzado en las comarcas..

crecimiento económico, el núcleo básico del desarrollo de la comarca lo ha definido el sector del calzado, cuyo origen se sitúa en Elda.

Desde este municipio el proceso se ha ido extendiendo a toda la comarca y espacios vecinos mediante el efecto inducido directo, consistente en la creación de nuevas empresas, desarrollo de la subcontratación y trabajo a domicilio, e indirecto, vía efecto demostración. La consecuencia lógica ha sido la constitución de un sistema territorial de industria difusa (Ybarra, 1990) y desarrollo endógeno que mantiene, sin embargo, una organización espacialmente jerarquizada en lo funcional, con centro en Elda-Petrer.

Los orígenes del sector del calzado en Elda hay que localizarlos durante la segunda mitad del siglo XIX. Los factores que concurren en la explicación de la aparición y desarrollo del sector son varios: localización, existencia de la actividad en las cercanías de Elda, existencia de personas con espíritu emprendedor, informadas y conocedoras de los mercados, abundancia de mano de obra barata, necesidad de búsqueda de actividades complementarias a la agrícola para dar ocupación al excedente laboral y presencia de materia prima. El desarrollo inicial del sector fue posible gracias a la demanda de calzado derivada del crecimiento de la renta que generó el auge vitivinícola a nivel nacional y, especialmente, de la Comunidad Valenciana (Miranda, 1993).

Durante el primer tercio del siglo XX la industria del calzado de Elda se vio favorecida por el crecimiento de la demanda generado por la I Guerra Mundial así como por el cambio tecnológico y organizativo que se dio en esa época. A partir de 1910 se introducirían las máquinas de acabar, coser y montar, al tiempo que se aplicaba la energía eléctrica como fuente de energía.

La mecanización de la producción y el desarrollo de la división del trabajo tuvieron importantes consecuencias económicas, organizativas, sobre el mercado

6. La industria del calzado en las comarcas..

de trabajo y espaciales entre las que podríamos destacar un significativo incremento de la productividad y reducción de los costes laborales, la aparición de grandes empresas al amparo de las economías de escala derivadas del cambio en la función de producción que supuso la mecanización así como la ampliación, diversificación y segmentación del mercado de trabajo, con el desarrollo de la especialización y del trabajo a domicilio en la producción de partes del producto.

Todo esto permitiría integrar en el colectivo industrial, con bajos costes de adaptación, a nuevos productores: campesinos y mujeres. A partir del anterior proceso es posible comprender la progresiva extensión al entorno de Elda, hacia Petrel, Monóvar, Novelda y Sax, de la industria zapatera manteniendo, sin embargo, este municipio la primacía y la condición de núcleo organizador del proceso, gracias a su estructura socio-económica y la generación de economías de aglomeración e información (Tomás, 1985).

En los años treinta la industria zapatera de Elda ya estaba cimentada, habiéndose creado un sistema socio-económico con capacidad de continuidad en el cambio. Sin embargo a partir de la Guerra Civil la industria del calzado se resentiría, tanto por la depresión económica que siguió la contienda como por la desaparición de los intercambios externos. La producción manual sería la más afectada, permaneciendo estancada o en involución durante los años cuarenta, mientras crecía la de fabricación mecánica. A nivel organizativo esto se traduciría en crisis para el sector de pequeñas empresas y coyuntura aceptable para las grandes organizaciones de producción en serie, aunque la imposibilidad de importar tecnología afectaría a su dinamismo.

Esta fase de relativo auge de la producción en serie de zapato cosido se vería truncada por una nueva innovación como fue el desarrollo de la industria del caucho en las zonas alpargateras, que dio lugar al vulcanizado del zapato, haciéndolo más barato y resistente que el cosido, con el consiguiente impacto

6. La industria del calzado en las comarcas..

sobre la producción en serie de Elda, que se tradujo en la desaparición de muchas grandes empresas. Las grandes empresas de los años veinte morían ante su incapacidad de adaptarse. Pero la industria del calzado de Elda seguiría su marcha gracias al carácter heterogéneo de su estructura productiva, la apertura de la economía nacional y el cambio en la demanda.

A partir de los años cincuenta sería la pequeña empresa y la fabricación semiartesanal la que se impondría definiendo en buena medida el grueso de la actual estructura productiva. El predominio de la pequeña empresa no impidió ni la mecanización ni la modernización del sector. Desde finales de esta década se introducen técnicas modernas, tales como las máquinas hidráulicas de centrar y montar, presas de enganchar, horno de secar y la cadena. La asimilación de la nueva tecnología se aceleró a partir de mediados de los sesenta con el crecimiento espectacular de la demanda que supuso la plena entrada en el mercado internacional, dándose otra vez el paso al sistema de fábrica aunque fuera con empresas de reducidas dimensiones (medianas y, sobre todo, pequeñas). Este sistema de producción era suficientemente elástico y versátil como para afrontar una cierta necesidad de series cortas y variedad de modelos, así como los frecuentes cambios de la moda.

A lo que asistimos es a un proceso de mecanización del sector semiartesanal, que define una determinada línea de producción y cierto tipo de productos diferentes a los de las otras líneas. Esto es lo que explica el que el tamaño más apropiado de la empresa sea el pequeño y el mediano. Pero todo este proceso originado de forma espontánea vino caracterizado por las siguientes variables: escasez de capitales, organizaciones pequeñas y empresarios nacidos del sector, con cierta cualificación técnica pero pocos conocimientos de aspectos organizativos y comerciales. Las principales decisiones de este tipo de empresario han venido condicionadas en buena medida por la evolución de la demanda externa, controlada en gran medida por los propios importadores. Esta

6. La industria del calzado en las comarcas..

situación encuentra un punto de máxima tensión tras la crisis de los años setenta, algo sobre lo que profundizaremos en el próximo apartado.

El proceso de cambio que hemos visto se dio en Elda, tuvo también sus consecuencias sobre el entorno. El anterior proceso expansivo se vio en parte frustrado ya que la crisis de demanda de los años cuarenta y la competencia del calzado vulcanizado durante los cincuenta acabó con buena parte de la industria zapatera de los pueblos del entorno de Elda. El municipio de Sax, por ejemplo, perdió prácticamente toda su industria, iniciándose un proceso de ruralización y emigración de empresarios y trabajadores a Elda. Con los años sesenta y el nuevo proceso, se iniciaría de nuevo la reindustrialización.

Resumiendo, podemos decir que en los años treinta se había producido ya la fase de despegue de la industria del calzado en Elda, iniciándose un proceso de extensión espacial del fenómeno hacia el entorno más inmediato. Esto, junto con la existencia de una estructura productiva unisectorial pero heterogénea a nivel técnico, organizativo y de producto, un desarrollo de carácter endógeno y una estructura social industrialmente madura, permite entender el crecimiento de posguerra a pesar de las crisis parciales. Desde los años sesenta, y amparado en el alto grado de división del trabajo alcanzado por el sector, se produjo una espectacular extensión espacial del proceso, aunque manteniéndose una cierta primacía funcional en Elda. La crisis de los años setenta, que tan duramente ha afectado al sector, no quebrantaría excesivamente esta estructura, aunque tendería a desarrollar mucho más el trabajo subterráneo y agudizaría la segmentación del mercado de trabajo, fenómenos ambos que pueden haber contribuido a una mayor extensión espacial del proceso productivo aunque con unas condiciones sociales y laborales mucho más precarias.

Por lo que respecta al Baix Vinalopó, el desarrollo de la industria del calzado se produce a partir de Elche. En este municipio existía, a finales del siglo

6. La industria del calzado en las comarcas..

pasado, una importante tradición alpargatera (basada en la existencia de abundante materia prima y mano de obra barata, las débiles exigencias de capital y la sencillez del proceso de producción) cuyo despegue cabría centrarlo coincidiendo con el crecimiento de la demanda que provoca el auge del agrario y la introducción del yute, materia prima más barata que el cáñamo (Miranda, 1993).

Paralelamente, bien en base a la tradición o al efecto demostración de Elda, se iría creando el subsector zapatero que, finalmente, desplazaría al primitivo sector motriz. Al mismo tiempo, durante el primer tercio del siglo XX se fueron introduciendo innovaciones en el subsector alpargatero, como la suela de caucho, que dieron lugar a nuevas actividades relacionadas con este producto y a la aparición de sectores auxiliares. En lo organizativo, convivirían grandes y pequeñas empresas, la subcontratación y el trabajo a domicilio.

Esta compleja estructura explicaría las diferencias entre Elche y Elda. Dentro del subsector del calzado ilicitano (que se impondría a partir de los cincuenta), se tendería a una especialización en zapato de grandes series y baja calidad y fabricación de zapatillas en empresas de relativo gran tamaño, reproducción de las que se habían impuesto en el sector alpargatero, como base de partida, dando lugar a la existencia de una función de producción mucho más intensiva en capital que en Elda y con menores requerimientos de cualificación, si bien con mayores efectos arrastre del sector calzado en Elche. Esta estructura empresarial y las técnicas del proceso de producción explicarían también el menor peso de la subcontratación y el trabajo a domicilio.

Hasta los años sesenta, la demanda interna (primero de alpargatas y después de zapatos y zapatillas) sería el principal destino final de la producción ilicitana de calzado. Pero a partir de este momento, la demanda externa (principalmente norteamericana) también va a entrar en juego a través del auge

6. La industria del calzado en las comarcas..

del turismo y de las comercializadoras extranjeras, lo que elevaba el nivel de dependencia externa de este modelo económico. A finales de los setenta, la irrupción de nuevos productores mundiales en segmentos de mercado donde se localizaba el calzado producido en Elche agravó la situación de crisis del sector generada por la crisis económica internacional. Los efectos, como veremos a continuación, se materializan en un desmantelamiento de las grandes empresas, en un cambio importante en la organización del proceso productivo y en una sensible modificación del tipo de producto y los mercados de destino en los que está especializado este subespacio zapatero.

El caso de L'Alt Vinalopó es el prototipo de economía cuyo desarrollo ha estado fuertemente influido por la localización y proximidad a dos zonas especializadas en la producción de calzado (Elda y Almansa). El sector agrario ha sido la base productiva de esta comarca hasta principios del siglo XX, en que la invasión y expansión de la filoxera produjo una fuerte crisis económica en este espacio. Sería a partir de los años veinte cuando el sector industrial iniciaría su desarrollo de la mano fundamentalmente de la industria del calzado en dos municipios principalmente, Sax y Villena. En el caso de Villena, la industria del calzado alcanzaría un cierto peso hacia 1960 al contar con sesenta y seis talleres de fabricación de zapatos (Sax contaba con 12 en esa época junto a varios talleres de industria auxiliar del calzado).

A pesar de la fuerte dependencia de la industria del calzado de Elda sobre esta zona (principalmente en el municipio de Sax), la relativa "independencia" de la industria del calzado de este subespacio vino propiciada por la United Shoe Machinery Company, que brindaba nueva maquinaria en arrendamiento y permitía montar empresas con mano de obra poco cualificada y barata (Miranda, 1993). La posterior especialización hacia la producción de calzado de niño en este subespacio entra dentro de la lógica de llenar huecos y buscar alternativas a la

6. La industria del calzado en las comarcas..

fuerte competencia existente en la zona en la producción de calzado de señora (Elda), caballero (Almansa) y deportivo (Elche).

6.2. Crisis económica y descentralización productiva en la industria del calzado de los Valles del Vinalopó

En este apartado pretendemos analizar cual ha sido la evolución seguida por la industria del calzado de los Valles del Vinalopó en su conjunto, ligándola a la dinámica de la producción flexible, desde que se produce la crisis económica de los años setenta hasta mediados de la década de los ochenta. La evolución que se produce a partir de 1985 hasta nuestros días será nuestro principal objeto de análisis en los siguientes capítulos de la tesis y, evidentemente, este será el período sobre el que se centrarán las diferentes entrevistas y el análisis de campo realizado.

Para cumplir con el objetivo de este apartado, es preciso tener en cuenta dos hechos: a) el modelo de desarrollo anterior a la crisis de los setenta y b) las consecuencias económicas, sociales y organizativas de este fenómeno traumático.

Como ya hemos avanzado en el apartado anterior, una dimensión fundamental del modelo industrial que llega a la crisis sectorial de finales de los setenta era la dependencia comercial, tecnológica y en materia de diseño del sector productivo local con respecto al exterior. Una parte significativa de la producción iba dirigida al mercado norteamericano de la mano de grandes comercializadoras de dicho país, las cuales proporcionaban el diseño a los empresarios locales (principalmente de Elda y Elche, ya que los de Villena siempre dependieron mucho más del mercado nacional), convertidos en buena medida en simples organizadores de la fuerza de trabajo. Esta circunstancia generaba una gran vulnerabilidad y un débil desarrollo de las competencias

6. La industria del calzado en las comarcas..

comerciales, gerenciales y de diseño en el contexto local. Por el lado opuesto, un mercado de trabajo desarrollado y un saber hacer productivo constitufan los principales activos.

Por su parte, aunque el mercado interior habfa mostrado su importancia en un perfdodo anterior, su relativo atraso y protecci3n no hacfan de 3l un dinamizador del sistema productivo local, constituy3ndose la demanda, directrices y patrones emanados del exterior en los principales factores explicativos de la din3mica sectorial (Ybarra y Manteca, 1986).

Si bien la subcontrataci3n, el trabajo a domicilio y la economfa sumergida siempre habfan estado presentes en este territorio (Bernab3, 1976 y 1984 ; Tom3s, 1985), su importancia a raz de la crisis de finales de los setenta adquirirfa niveles sin precedente. Como ya hemos avanzado, en su fase madura y de r3pido crecimiento, este modelo venfa definido por un sector productivo dominado por empresas de tamao pequeo y mediano (especialmente en el 3rea de Elda y Villena) pero que habfan integrado la pr3ctica totalidad de las fases productivas. La actividad a domicilio quedaba reducida a las personas que no querfan integrarse al trabajo de f3brica por razones funcionales (amas de casa) y la subcontrataci3n cumplfa fundamentalmente funciones de ajuste de la oferta empresarial a la demanda, bien cuando 3sta superaba coyunturalmente la capacidad de producci3n o para cubrir ciertos vacfos de la gama del producto ofertado (Bernab3, 1984). La funci3n empresarial dominante y casi exclusiva era la producci3n, encontr3ndose el dominio del proceso de comercializaci3n hacia los mercados internacionales y la oferta de diseo en manos extranjeras.

Las ventajas competitivas en que se habfa sustentado la expansi3n, durante los aros sesenta y primeros de los setenta, de la industria valenciana del calzado derivarfan de los bajos salarios (Ybarra y Manteca, 1986), la existencia de una

6. La industria del calzado en las comarcas..

considerable oferta de fuerza de trabajo y la presencia de un saber hacer local¹¹³. Todo ello vino apoyado por la protección arancelaria y por una favorable evolución del tipo de cambio con respecto al dólar. Esto no tendría porque haber constituido, sin embargo, un problema en términos dinámicos si no hubiese coincidido con la dependencia comercial, tecnológica y en diseño, que obstruiría, como ya se ha indicado, el desarrollo de las competencias empresariales.

Esta circunstancia limitaría significativamente el abanico de opciones evolutivas cuando la presión salarial, la competencia de los nuevos países industrializados, la depresión internacional y los cambios en el mercado pusieran en crisis el modelo.

Las ventajas salariales habían reducido la presión selectiva en el ámbito organizativo, tecnológico y de creatividad de producto, y, por tanto, el aprendizaje por interacción interna. La escasa inserción de las empresas locales en la trama relacional que definen los mercados internacionales del producto y del diseño (a causa de la mediación realizada por las comercializadoras extranjeras y la práctica de la imitación) restringía considerablemente el acceso a información valiosa, el aprendizaje por interacción externa y el estímulo al cambio. Es decir, si bien las ventajas salariales y la función de las comercializadoras extranjeras fueron fundamentales para la expansión de las exportaciones y la producción local, habían creado, sin embargo, un *entorno* poco favorable al aprendizaje y la mutación empresarial.

Las consecuencias de ésta contradicción se harían notar en las características de las bifurcaciones (trayectorias de evolución del sistema productivo) posibles ante la crisis del modelo. Puesto que la competitividad se

¹¹³ Esto forma parte de lo que en Ybarra (1996) se define como una "amplia base social".

6. La industria del calzado en las comarcas..

había sustentado en el precio, con productos de calidad media y baja y escasa creatividad local, la respuesta ante una crisis de demanda y la creciente competencia de terceros países difícilmente podía venir por otro lado que a través de una mayor presión sobre los costes. Dado que las principales partidas del coste en ese momento eran la materia prima (con más del 45% del coste) y la mano de obra (entorno al 32% del coste total del producto)¹¹⁴, y actuar sobre la primera estaba fuera del alcance de los industriales valencianos¹¹⁵, la única opción razonable en una estructura como la descrita era reducir la carga salarial por unidad de producto.

El que los salarios crecieran más rápidamente que la productividad (Contreras, 1993) y que la presión sindical se hiciera especialmente notar en 1976 y 1977 (Benton, 1990) constituían argumentos en apoyo de esta alternativa y, por tanto, un estímulo psico-social a su implementación estratégica.

Pero esta alternativa no resultaba una empresa fácil sin realizar importantes cambios organizativos y contractuales. Cambios que podían venir por tres conductos diferentes: a) modificación de la organización interna del trabajo, b) variación en el sistema de retribución y c) transformación de la estructura del sistema local de producción (externalización de funciones e inmersión económica como recurso de flexibilización laboral y reducción de la carga salarial y de la seguridad social).

La primera opción estuvo representada por el intento frustrado, llevado a cabo por diversas empresas, de aplicar el método científico de gestión de la fuerza de trabajo (taylorismo), cuyo objetivo era doble: 1) incrementar la

¹¹⁴ Véase los análisis realizados al respecto tanto en Méndez (1982) como en Méndez y Orgilés (1984).

¹¹⁵ Esto era así a causa de la procedencia externa del producto y el carácter oligopolista del mercado (Ybarra y Manteca, 1986).

6. La industria del calzado en las comarcas..

productividad y 2) aumentar el control empresarial sobre la fuerza de trabajo (Benton, 1990). Pero semejante cambio organizativo no sólo introducía rigideces en un momento en que la creciente variabilidad de la demanda requería de mayor flexibilidad, sino que originó una firme oposición obrera que haría inviable el intento en la mayor parte de casos.

La segunda alternativa iba a contracorriente de los tiempos en un contexto social y político de transición como el que nos ocupa. En un momento de democratización política como el que vivía España y un espacio, el del calzado valenciano, donde el movimiento obrero había adquirido un significativo desarrollo, la reducción salarial sin cambios profundos de relaciones productivas no era posible. De hecho, esta situación no sólo propiciaría una creciente presión salarial, sino que se constituiría en una de las causas de la crisis del modelo. Una importante capacidad obrera de negociación y una significativa mejora salarial y en las condiciones laborales, como la lograda en la segunda mitad de los setenta, eran presiones difíciles de absorber por un sistema productivo que se había mostrado huérfano de competencias empresariales y sometido a fuertes tensiones externas (competencia creciente y problemas de demanda). Pero tan importante como esto lo fue el hecho de que las huelgas y enfrentamientos sociales de la segunda mitad de los setenta crearían serias fracturas en las relaciones (confianza) entre empresarios y trabajadores y un punto de quiebra de las bases en que se sustentaban las convenciones sociales locales.

La tenaza creada por las fuerzas económicas y sociales expuestas, así como el desmoronamiento de las bases que sustentaban las reglas del juego social, generaban las condiciones necesarias para que la externalización de funciones, la subcontratación, la inmersión económica y la expansión del trabajo a domicilio se constituyesen en la opción económica más sostenible del sistema empresarial local. El recurso a tales prácticas no sólo resultaba una respuesta individual lógica ante la crisis general del sector, sino una solución objetiva a la situación

6. La industria del calzado en las comarcas..

de bloqueo del modelo tradicional de desarrollo. Con la desconcentración productiva y la inmersión de buena parte de la actividad sectorial no sólo se lograría una significativa reducción de los costes laborales (Méndez, 1982 ; Candela, 1984) y un sensible descenso de los *costes de reversibilidad* de las empresas¹¹⁶, sino que se cambiaban significativamente las relaciones de poder entre el capital y el trabajo sin que los sindicatos pudieran hacer nada por evitarlo.

La significativa disminución de la producción (que se redujo en más de un 20% entre 1976 y 1979) (Méndez, 1982), a causa de la crisis exportadora y la creciente competencia externa en el mercado interior (Martínez, 1984), así como el sensible crecimiento del paro a que ello daría lugar, ponía en cuestión la permanencia de muchas empresas y el poder de negociación sindical. El cierre masivo de fábricas que se daría a continuación (487 entre 1979 y 1983 y una pérdida de 20200 puestos de trabajo¹¹⁷) jugaría el rol de factor de reforzamiento de la tendencia al cambio en las relaciones de poder y laborales.

Eso era así, no sólo porque la crisis hacía variar los costes de oportunidad de no negociar de capital y trabajo, favoreciendo la posición de fuerza del primero, sino también por la disminución del soporte sindical que el cierre de empresas y el paro masivo conlleva. Este proceso de causación circular acumulativo recibiría apoyo adicional de las nuevas condiciones relacionales y económicas creadas por el desarrollo de la economía sumergida y la creciente personalización de la interacción empresario-trabajador que la dispersión productiva y la disminución del tamaño empresarial trae consigo. También resultaría especialmente importante la asunción colectiva de la clandestinidad y

¹¹⁶ Esto resultaba especialmente posible al disminuir el inmovilizado y la inversión necesarios, gracias a la externalización de funciones y la sustitución de capital por trabajo, y aumentar la flexibilidad cuantitativa o numérica de la mano de obra sin coste alguno.

¹¹⁷ Véase FICE (1983).

6. La industria del calzado en las comarcas..

la inestabilidad en el empleo como hechos normales de la vida económica, generándose un nuevo sistema de convenciones tanto respecto al proceso de trabajo (Ybarra, 1988) como al sistema de fijación de precios y salarios y las relaciones normales entre los agentes económicos.

El proceso generador de una estructura productiva dominada por la *flexibilidad simple* tenía su origen en una crisis económica que el modelo económico prevaleciente en los años setenta no había podido absorber, dadas sus características estructurales. Sin embargo, el vehículo principal de la transformación lo definiría: a) la interacción autorreforzante entre desconcentración productiva y desarrollo de la economía sumergida, cambio en las relaciones de poder y variación de las convenciones sociales y b) el proceso de selección que tendría lugar dentro del sistema empresarial.

La desconcentración productiva y el desarrollo de la economía sumergida sentaban las bases materiales y sociales del debilitamiento sindical, así como el ambiente y las prácticas favorables a la exacerbación del individualismo (Martínez, 1984) y la introducción de convenciones social y económicamente laxas. A ello contribuía la creciente implicación de los propios trabajadores (y no pocos sindicalistas) en las prácticas de economía sumergida y el desarrollo del cinturón de empresas subcontratistas y el trabajo a domicilio (Candela, 1984; Benton, 1990). Como contrapunto, la creciente debilidad sindical y el cambio de convenciones en la dirección descrita, junto a la función de colchón económico y social cumplido por la economía sumergida, limaban los obstáculos psicológicos, sociales, políticos y legales que pudieran anteponerse al desarrollo de la nueva organización de la producción. Esta interacción adoptaría la forma de proceso de causación circular acumulativa.

Ante una realidad que se les escapaba y la creciente complicidad de los propios trabajadores con una situación que a corto plazo les era beneficiosa (al

6. La industria del calzado en las comarcas..

acumular las indemnizaciones, el seguro de desempleo y los ingresos del trabajo clandestino), los sindicatos apenas podían hacer algo más que gestionar lo mejor posible las quiebras en beneficio de sus afiliados (Benton, 1990). Al mismo tiempo, la superación por parte de los empresarios del estigma social que suponía el cierre de empresas (cambio de convenciones) aceleraría el proceso de reorganización empresarial que alimentaba la estructura emergente.

Las nuevas convenciones e intereses colectivos hacían cada vez menos popular el ejercicio de una práctica sindical rigurosa, mientras que la disminución del poder obrero contribuía a la consolidación social de unas convenciones que aparecían como las más realistas para satisfacer las necesidades económicas dentro de un contexto socio-económico que había cambiado. La agudización del individualismo, por último, no sólo resquebrajaba las bases culturales de la cooperación social, debilitando la capacidad de negociación obrera, sino que al generalizarse se constituía en un factor fundamental de reproducción de la *flexibilidad simple* y un obstáculo a su evolución en un sentido progresivo.

Pero este proceso de interacción autorreforzante no puede entenderse plenamente sin considerar la dinámica propia de la primera variable (la desconcentración productiva y el desarrollo de la economía sumergida) que cumpliría una función motriz fundamental. Se trata del proceso de selección gestado en la población empresarial en beneficio de la nueva figura organizativa. La estructura de partida hacía, como ya se ha indicado, más adaptadas al ambiente mercadológico y social de la segunda mitad de los setenta a las estrategias empresariales sustentadas en la externalización de funciones y la economía sumergida. En un contexto de fuerte competencia y alto grado de transparencia en el colectivo de productores, las ventajas de costes conseguidas por estas últimas llevarían a su rápida implantación como forma dominante, bien por imitación o por desaparición de las empresas que no la implantaron a tiempo.

6. La industria del calzado en las comarcas..

A este proceso descrito contribuiría, por un lado, el propio marco institucional, al facilitar el cierre (por el recurso a la declaración de quiebra) y reapertura de empresas con escaso coste, supresión de las obligaciones contractuales y traslación al herario publico del pago de las indemnizaciones de los trabajadores (Benton, 1990); por otro, el cambio de convenciones ya expuesto. Las empresas que desaparecían venían a alimentar la nueva realidad generando contratistas (en un buen número de casos comercializadoras creadas por antiguos empresarios), subcontratistas, intermediarios y trabajadores a domicilio.

El mecanismo de la selección cumpliría, pues, un papel fundamental en el cambio de modelo, como realidad inserta en un proceso de mayor amplitud. Pero su fuerza se constituiría en el principal motor del proceso de causación circular acumulativa arriba expuesto al derrumbar, por la fuerza e irreversibilidad del cambio económico que protagonizó, la resistencia sindical, social e institucional a la transformación. No obstante, la interacción entre selección empresarial y causación circular acumulativa no es unidireccional. Si bien esta última recibiría un significativo impulso de la primera, el proceso de selección se vería favorecido con el cambio en las relaciones de poder y las convenciones que regulan el comportamiento de los agentes económicos.

El resultado del proceso esbozado sería un sustancial cambio de organización de la industria local del calzado. El cierre masivo de empresas tradicionales iría seguido, al menos inicialmente, por la emergencia de un número significativamente superior de empresas de mucho menor tamaño. En España el número de empresas de calzado registradas casi se duplicaría entre 1980 y 1985, mientras que el empleo declarado se reducía (Vázquez-Barquero y Sáez-Cala, 1995). A ello habría que unir el gran número de empresas clandestinas que por esa época verían la luz, así como el espectacular crecimiento experimentado por el trabajo a domicilio.

6. *La industria del calzado en las comarcas..*

El trasfondo de este proceso lo constituye la radical reorganización de la producción, que de estar controlada por empresas en gran medida verticalmente integradas pasaría a serlo por estructuras de red altamente heterogéneas nucleadas en torno a empresas de acabado y comercializadoras. Un buen número de los antiguos empresarios dejarían las funciones productivas para convertirse en intermediarios entre las cadenas de comercialización (Ibáñez, 1984a) o externalizarían buena parte de las funciones productivas.

En torno a unas y otras se urdiría un rosario de empresas subcontratistas (legales o clandestinas), pequeños talleres, autónomos y trabajadores a domicilio. Estos últimos se encontraban organizados frecuentemente por intermediarios entre la fábrica o el almacén y el trabajador.

Este proceso de desconcentración productiva no sólo externalizaría de las empresas centrales las actividades más intensivas en mano de obra y con cierta tradición de producción domiciliar (como el rebajado-aparado, cuya realización pasaría en su mayor parte a la economía sumergida), sino también otras históricamente llevadas a cabo en fábrica, como el cortado y, en menor medida, el montado (Ybarra y Manteca, 1986). Este hecho daría lugar a la aparición de gran número de pequeñas empresas especializadas en una o pocas fases, así como a una densa maraña de transacciones intrasectoriales. Las empresas centrales se reservaban las funciones comerciales, de gestión, diseño, control de calidad y programación de la producción (Martínez, 1984) y con frecuencia también las de envasado y montado (Ybarra y Manteca, 1986).

Las consecuencias económicas del cambio fueron, en una primera fase, ambivalentes. La presión sobre la fuerza de trabajo se intensificó considerablemente, traduciéndose en jornadas más largas, ritmos mayores y menor remuneración horaria en promedio (Benton, 1990). Si a esto se une una sustancial reducción de los pagos a la Seguridad Social, no es de extrañar que los

6. La industria del calzado en las comarcas..

costes salariales por unidad de producto se redujesen considerablemente. Estos costes eran más de una tercera parte inferiores en las fábricas clandestinas que en las legales (Méndez, 1982).

A resultas de todo esto la competitividad en precio del calzado valenciano mejoraría ostensiblemente, lo que unido a la elevación de la paridad de las monedas de los principales mercados de exportación con respecto a la peseta, propiciaría la reactivación del sector. Pero esta no era más que una solución provisional que en modo alguno superaba los problemas estructurales de fondo del sistema local y que lo hacían altamente vulnerable a la tenaza definida, sobre todo, por la competencia italiana, sustentada en la creatividad, y la de los países del Sudeste Asiático y Sudamérica, con ventajas de costes laborales y en materias primas.

La otra cara de la moneda de la nueva situación la definían, desde el punto de vista económico, cuatro hechos fundamentales:

- a) La dilución de la función inversora en un contexto de creciente presión sobre los márgenes de beneficio del productor por parte del sector comercial.
- b) Una evolución regresiva en el colectivo empresarial derivada de la entrada masiva de personas sin experiencia y cualificación y la creación de una cultura informada por la adaptación pasiva (presión sobre los costes salariales en contraposición al desarrollo de recursos y de las competencias empresariales).
- c) Un incremento de la incertidumbre por razones tanto mercadológicas como derivadas del cambio de convenciones sociales, propiciándose los comportamientos de corto plazo y el oportunismo.

6. *La industria del calzado en las comarcas..*

d) Una degradación de las condiciones que definen la calidad del producto, la implicación de los trabajadores en el proceso productivo y la creatividad interactiva, tanto intra como interempresarial.

El intento de recuperar la competitividad perdida incidiendo en los mismos factores en que se sustentaba en el pasado, llevaba no sólo a la degradación de la situación laboral, sino también al aparente alejamiento del sistema territorial de las condiciones que le permitiesen crear nuevas competencias.

La descentralización productiva no sólo supone un incremento de la división intrasectorial del trabajo, sino también la dispersión de la propiedad de los medios de producción y de la responsabilidad de la inversión. Esto no tendría mayores consecuencias si el excedente empresarial sectorial se distribuyera equilibradamente entre las distintas empresas. El problema aparece cuando la citada descentralización viene acompañada de una marcada asimetría distributiva¹¹⁸, no sólo en detrimento del factor trabajo sino también de las empresas responsables de la mayor parte de la producción, siendo la actividad comercial y de planificación de la producción conjunta la principal beneficiaria (Candela, 1984). La consecuencia lógica de tal fenómeno no es otra que la desviación de la capacidad interna de acumulación hacia las organizaciones menos directamente comprometidas con la producción, en detrimento, por tanto, de la capacidad potencial de inversión productiva.

Cuando esta circunstancia coincide con el carácter marcadamente inestable que caracteriza a las empresas clandestinas y el alto grado de incertidumbre estructural del sector-espacio, es lógico que sea el corto plazo el que rija las políticas empresariales, explicando la sensible reducción de la inversión no sólo a raíz de la crisis, sino fundamentalmente durante la primera mitad de los años

¹¹⁸ Véase respecto a esta afirmación las aportaciones realizadas en Tomás et al. (1997a).

6. La industria del calzado en las comarcas..

ochenta, cuando ya la transformación del modelo había tenido lugar (Ybarra y Manteca, 1986). La consecuencia última sería la obsolescencia tecnológica del sistema productivo, haciendo depender aún más su competitividad de la presión sobre las condiciones laborales y apostando por un producto más intensivo en mano de obra barata y poco cualificada (Ybarra, 1988).

La reestructuración y recomposición de la industria local del calzado se llevó a cabo mediante el cierre de la mayor parte de antiguas empresas y la creación de un nuevo tejido productivo de la mano, en gran medida, de empresarios improvisados a impulsos de la necesidad o de la conveniencia de las empresas comerciales o insertas en un proceso de externalización de funciones. Lo importante, sin embargo, es que los nuevos empresarios de la producción eran trabajadores conocedores del proceso de producción pero carentes de experiencia empresarial y conocimientos técnicos, gerenciales, organizativos y comerciales.

Por otro lado, buen número de los antiguos empresarios o desaparecerían estrangulados por la crisis y el cambio o pasarían a cumplir funciones de intermediación comercial, desvinculándose de las funciones propias del empresario del sector productivo, más comprometido con el plano técnico-organizativo y la innovación. No hay que olvidar que el empresario comercial local que surgiría del proceso de transformación que estamos estudiando, estaba muy lejos del *impanatore* o empresario puro definido por Becattini. Y ello por tres razones: 1) la fuerte dependencia respecto al capital comercial extranjero (Méndez y Orgilés, 1984), que limitaba su acceso a los mercados y a la información, soportes de la actividad creativa y la movilización de recursos que aquellos cumplen; 2) la escasa experiencia y conocimiento de los mercados por la tradicional supeditación a los intermediarios norteamericanos y 3) la naturaleza de las relaciones entre capital comercial y productivo (reducidas a relaciones mercantiles reguladas por el precio) y la limitada capacidad de respuesta (creatividad) de este último.

6. La industria del calzado en las comarcas..

Aunque la *flexibilidad numérica* de la fuerza de trabajo conferiría cierta versatilidad al sistema, su capacidad de maniobra se vería seriamente limitada, tanto por problemas de cualificación empresarial y creatividad como de coordinación y modo de competencia. La descentralización en un contexto de empobrecimiento de las competencias empresariales y transacciones interempresariales reguladas por el precio, tiende a repercutir negativamente sobre la calidad del producto, la confianza, la cooperación, el aprendizaje interactivo y la satisfacción de las expectativas¹¹⁹. La incertidumbre y la descapitalización social y organizativa constituirían sendas consecuencias del proceso de reestructuración salvaje que afectaría a este sector y espacio. Mientras el modo de competencia se sustente exclusivamente en el precio, los costes de transacción y los déficits de acumulación en capital social, aprendizaje y capacidad creativa pueden ser soportables. El problema se da cuando la competencia vía precios estrictamente no es sostenible, como se suponía que iba a ocurrir en este caso.

En coherencia con el grado de complejidad del sector calzado y el modo de competencia imperante, la industria auxiliar, el sector de maquinaria, las actividades de diseño, investigación, marketing, así como la formación, manifiestan durante este período un considerable atraso, incidiendo negativamente en la competitividad del núcleo de la rama (Méndez y Orgilés, 1984; Ybarra y Manteca, 1986) y en sus posibilidades de transformación.

Tal como hemos venido informando a lo largo de este apartado, ésta era la situación (proceso de desconcentración salvaje y espontánea del sector con predominio de las estrategias de flexibilidad simple) en la que, en opinión de la mayoría de la literatura especializada y aparecida en ese momento, se encontraba la industria del calzado de las comarcas del Vinalopó a mediados de la pasada

¹¹⁹ Justo las condiciones opuestas a la especialización flexible que aparecían como hechos estilizados en el modelo del distrito industrial italiano.

6. La industria del calzado en las comarcas..

década. Desde entonces han pasado más de dos lustros y, a pesar de las dificultades por las que ha atravesado, la industria del calzado sigue ocupando un papel fundamental como sector motriz de dichos espacios.

Dada esta situación, nos asaltan una serie de dudas y de preguntas como, por ejemplo: ¿Qué tipo de cambios tanto de carácter técnico como organizativo se han venido produciendo en el sector de ese territorio en los últimos diez años?. ¿Se ha venido profundizando en un proceso de descentralización dominado por estrategias de flexibilidad simple, a pesar de las recomendaciones en contra por parte de la mayoría de analistas del sector?. Si esto es así, ¿cómo ha conseguido soportar el territorio los efectos regresivos de carácter socioeconómico asociados a dicha estrategia?. ¿Han aparecido algunas empresas que, generando trayectorias empresariales progresivas han sido capaces de iniciar procesos reorganizativos basados en mecanismos de flexibilidad más compleja?. ¿Cuál ha sido el papel jugado por las instituciones en todo este proceso en los últimos diez años?, etc.

Los siguientes capítulos de esta tesis intentarán responder a todas estas incógnitas, avalándose en un análisis empírico cuya realización y objetivos vienen explicitados en el capítulo de introducción. No obstante, antes de pasar a desmenuzar toda esta información, en los siguientes apartados del presente capítulo haremos una breve reflexión sobre la localización del sector en el espacio objeto de estudio, la especialización por zonas dentro de dicho espacio y analizaremos brevemente el mercado de trabajo local. Para finalizar, haremos un análisis de las entrevistas realizadas y una justificación de la muestra utilizada, tanto de empresas como de trabajadores, en el análisis de campo. La información aportada por el mismo es la que nos va a permitir avanzar en la tesis hasta llegar al capítulo de conclusiones finales.

6.3. Localización espacial del sector, especialización productiva comarcal y determinación de los principales competidores del sector local de calzado

Tal como hemos venido anunciando, la industria del calzado de la Comunidad Valenciana se encuentra localizada fundamentalmente en las tres comarcas alicantinas situadas a orillas del río Vinalopó, existiendo otro foco productivo de menor importancia relativa en la Plana Baixa de Castellón (en el municipio de Vall d'Uxó) que quedará al margen de nuestro análisis.

Por lo que respecta a la distribución del empleo en las áreas de l'Alt Vinalopó, el Vinalopó Mitjà y el Baix Vinalopó, éstas son comarcas eminentemente industriales, representando el empleo industrial en el conjunto de las tres comarcas (al que denominaremos como "espacio zapatero") el 43,67% del total de población ocupada de 16 y más años, según datos del Censo de Población de 1991. Por comarcas, la que muestra una mayor especialización industrial es la de l'Alt Vinalopó con el 48,02% de empleo industrial, seguido del Vinalopó Mitjà (44,82%) y, por último, el Baix Vinalopó (42,04%). Todos estos niveles de participación de la población ocupada comarcal en el sector industrial superan con creces la media de la Comunidad Valenciana que se sitúa en el 27,98% (Para más información véase cuadro 6.3.A y 6.3.B).

El resto de sectores del espacio zapatero tienen una menor importancia relativa que en el conjunto de la Comunidad, notándose la principal diferencia en el sector servicios donde se dan ratios de ocupación del 42,46% y 53,86% respectivamente. No obstante, por comarcas y dentro del espacio zapatero, la menor diferencia se da en el Baix Vinalopó (44,21% de ocupación en el terciario) debido al peso específico de la ciudad de Elche como principal proveedora de servicios a los habitantes de la zona. Sin embargo, hay que reconocer que el peso del terciario en esta comarca no se corresponde con la existencia de una gran

6. La industria del calzado en las comarcas..

ciudad como es el caso de Elche, lo que se podría justificar por la proximidad de la ciudad de Alicante.

CUADRO 6.3.A.- POBLACIÓN DE 16 Y MAS AÑOS OCUPADA POR SECTORES. AÑO 1991

SECTOR	AV	VM	BV	EZ	CV
AGRICULTURA	862	2485	3578	6925	101878
INDUSTRIA	6534	17391	26916	50841	351448
CONSTRUCCIÓN	932	3070	5222	9224	126295
SERVICIOS	5263	15858	28305	49426	676543
TOTAL	13591	38804	64021	116416	1256164

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

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

CUADRO 6.3.B.- POBLACIÓN DE 16 Y MAS AÑOS OCUPADA POR SECTORES (%). AÑO 1991

SECTOR	AV	VM	BV	EZ	CV
AGRICULTURA	6,34	6,40	5,59	5,95	8,11
INDUSTRIA	48,07	44,82	42,04	43,67	27,98
CONSTRUCCIÓN	6,86	7,91	8,16	7,92	10,05
SERVICIOS	38,73	40,87	44,21	42,46	53,86
TOTAL	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

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

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

6. La industria del calzado en las comarcas..

En el sector agrícola, el espacio zapatero muestra una ratio de ocupación (5,95%) muy inferior a la media valenciana (8,11%). Por comarcas, es en el Vinalopó Mitjá donde se da una mayor presencia del sector primario como consecuencia del peso del cultivo de la vid para uva de mesa. Por lo que respecta al sector de la construcción, también la ratio de ocupación del conjunto de estas tres comarcas se sitúa dos puntos por debajo de la media de la Comunidad. Sin embargo, en este caso, la entidad urbanística de Elche y la localización de Santa Pola (con la opción de construcción de segundas residencias) en la comarca del Baix Vinalopó, provocan que ésta presente porcentajes de ocupación superiores en este sector que sus dos vecinas.

CUADRO 6.3.C.- NUMERO DE OCUPADOS POR SECTORES DE ACTIVIDAD INDUSTRIAL. AÑO 1991

SECTOR	AV	VM	BV	EZ	CV
05	543	868	97	1508	4631
09	9	2308	73	2390	6211
15	169	104	504	777	13517
29	67	-	632	699	5001
30	171	4	682	857	4483
32	136	430	218	784	2501
33	2129	5079	7979	15187	17609
35	242	258	688	1188	19884
39	110	274	511	895	3645
40	110	409	1122	1641	12383
41	317	-	12	329	5071
TOTAL	5092	12219	16836	34147	318378

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

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

Por lo que respecta a la especialización industrial del espacio que nos ocupa, tal como se aprecia en los cuadros 6.3.C y 6.3.D, ésta se da básicamente en la producción de calzado, absorbiendo este sector el 44,4% del empleo

6. La industria del calzado en las comarcas..

industrial de la zona. Este porcentaje es superior en el Baix Vinalopó (47,4%), mientras en l'Alt Vinalopó y el Vinalopó Mitjà se observan ratios muy parejos (41,8% y 41,6% respectivamente). No obstante, si realizamos un análisis espacial de carácter municipal, observamos que, a principios de la presente década, Elda-Petrer poseía una mayor especialización industrial en la producción de calzado que Elche y Villena, los otros municipios cabecera de comarca¹²⁰.

CUADRO 6.3.D.- OCUPADOS POR SECTORES DE ACTIVIDAD.(%) S/EMPLEO INDUSTRIAL TOTAL DE CADA ZONA. AÑO 1991

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

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

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

Del resto de actividades industriales, tan sólo cuatro ocupaban un porcentaje algo significativo (superior al 3%) en el espacio zapatero. Nos referimos a Minerales no metálicos y canteras (4,4% del empleo, destacando, por

¹²⁰ Según el Censo de la Seguridad Social de 1989 el porcentaje de ocupados en el calzado con respecto al total de empleo industrial en los principales municipios de estas comarcas era el siguiente: Villena (70%), Sax (45%), Salinas (38%), Elda (82%), Petrel (69%), Pinoso (87%), Monóvar (63%), y Elche (62%). Véase a este respecto, los apartados de Sector Industrial en Contreras, J. y Tomás, J.A. (1990 a,b,c).

6. La industria del calzado en las comarcas..

comarcas, el 10,6% del AV), Piedra natural, abrasivos y otros minerales no metálicos (7,0%) -como consecuencia de la gran especialización existente en este tipo de actividad en municipios como Novelda y Monóvar (en el VM este porcentaje asciende al 18,9%)-, Aserradero e industria de la madera (3,5%) y Transformación de materias plásticas (4,8%). Este último sector refleja una cierta significatividad como consecuencia de su mayor implantación en el municipio de Elche (en el BV la ratio sube al 6,6%) dado el tipo de calzado en el que se encuentra especializado este municipio -deportivo, plástico, vulcanizado- y sus mayores requerimientos de este tipo de materias primas. La industria de transformación del caucho también absorbe el 3% del empleo industrial en esta comarca).

Toda la información aportada refleja una estructura industrial en las tres comarcas que gira en torno al sector del calzado, y ello no sólo por el empleo directamente vinculado a esta actividad sino por el empleo inducido sobre otros sectores estrechamente relacionados con el motriz. No obstante, partiendo de esta premisa, el Baix Vinalopó es la comarca que dentro del espacio zapatero muestra un mayor diversidad en la ocupación industrial (con, al menos, siete actividades que superan el 3% de ocupación dentro del empleo industrial), mientras que el Vinalopó Mitjá es la que presenta una mayor concentración entorno a los dos subsectores del calzado y la piedra natural.

CUADRO 6.3.E.- OCUPADOS INDUSTRIA CALZADO. % S/TOTAL DEL SECTOR EN LA C. VALENCIANA. AÑO 1991

SECTOR	AV	VM	BV	EZ	CV
33 (CALZADO)	12,1	28,8	45,3	86,2	100,0

NOTAS: AV (l'Alt Vinalopó); VM (Vinalopó Mijta); BV (Baix Vinalopó); EZ (Espacio Zapatero); CV (Comunidad Valenciana);

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

6. La industria del calzado en las comarcas..

La importancia de la industria del calzado en estas comarcas adquiere mayor relevancia al estimar que el peso relativo que representaba su empleo sobre el del conjunto del sector a nivel de la Comunidad Valenciana a principios de la presente década ascendía al 86,2% del total (véase el cuadro 6.3.E). Por comarcas destacaba el Baix Vinalopó (45,3%), seguido del Vinalopó Mitjà (28,8%) y, por último, l'Alt Vinalopó (12,1%). En el resto de nuestra Comunidad, tan sólo en la comarca castellonense de la Plana Baixa existía un porcentaje algo significativo en la producción de calzado (el 4,2% del total de empleo en la producción de calzado de la Comunidad Valenciana).

Por lo que respecta a la especialización en la producción de calzado por tipos en las comarcas del espacio zapatero se puede realizar una subdivisión por zonas:

a) Zona de Villena-Sax: existe una especialización en la producción de calzado de niño, así como en el calzado ortopédico y con plantillas y otros calzados especiales.

b) Zona de Elda-Petrer: se observa una especialización en la producción de calzado de señora de piel de calidad media-alta y alta así como en la fabricación de componentes para el calzado.

c) Zona de Elche: esta zona se podría definir como un pequeño microcosmos en la fabricación de calzado dada su relativa diversidad. No obstante, existe una cierta especialización en la fabricación de calzado de piel (serraje y nobuk) de señora de calidad media y, en menor medida, media-alta, en el calzado textil y en el deportivo.

En base a lo enunciado en el presente apartado, podemos afirmar que, a pesar de la trascendencia de las recurrentes situaciones de crisis iniciadas a

6. La industria del calzado en las comarcas..

mediados de los setenta que han venido afectando al subsector industrial motriz de este espacio, viene resultando especialmente difícil potenciar actividades alternativas en determinados municipios de la zona o pensar en realizar un esfuerzo de diversificación productiva sin partir de la industria del calzado, aunque ello no suponga, evidentemente, la renuncia expresa a nuevas actividades industriales.

Por otra parte, al analizar cuales son los principales competidores del sector local de producción de calzado, de nuevo se puede establecer una clasificación por zonas:

a) zona de Villena: bajo una perspectiva histórica, tanto Villena como Monte Urano en Italia se han mostrado como dos de las principales áreas especialistas en la producción de calzado de niño de vestir en el contexto de los países de la Europa occidental. No obstante, como consecuencia de la caída en la natalidad en la mayoría de los países desarrollados y el rápido crecimiento que se está dando en el pie del niño (por razones alimenticias y biológicas) se observa que determinadas zonas se están convirtiendo en importantes competidores al realizar calzado de adultos en tallas más pequeñas con el que se puede abastecer la demanda de calzado de los niños de mayor edad que, antaño, sólo era cubierta con la producción específica de calzado para niño. Así pues, Aragón, Rioja y Fuensalida por lo que se refiere a productores nacionales, y algunas zonas de Italia y Francia, en cuanto a productores extranjeros, se están convirtiendo en competidores naturales con un producto muy similar al que se produce en esta zona.

También los cambios culturales y en los hábitos de consumo que han llevado al uso indiscriminado del calzado deportivo -sobre todo en los segmentos de población más joven-, han convertido a Elche y a otras zonas especializadas

6. La industria del calzado en las comarcas..

en la producción de este calzado -principalmente productores asiáticos- en fuertes competidores del calzado producido en Villena con productos sustitutivos.

b) zona de Elda-Petrer: en función del tipo de calzado en que se encuentra especializada esta zona, se considera que las principales amenazas de competencia en la producción nacional vienen del sector del calzado balear (principalmente en la isla de Menorca), que posee una gran tradición en la fabricación de calzado de señora de calidad con grandes dosis de diseño en el producto final. A nivel internacional hay que destacar el papel estelar de la industria italiana, número uno mundial en la producción de este tipo de calzado, seguido de Francia, Portugal y algunos países asiáticos -como Corea del Sur e Indonesia- donde ya se está produciendo un calzado de buena calidad a unos precios muy competitivos. Desde un punto de vista evolutivo, Portugal es el país que en los últimos años está mostrando una mayor agresividad a la hora de competir con productos similares a los producidos en la zona. También en Méjico y Puerto Rico (donde se han desplazado algunos fabricantes de la zona) están apareciendo líneas productivas potencialmente competidoras.

c) zona de Elche: dada la mayor diversidad de la producción de calzado ilicitana, el panorama de potenciales competidores es mucho más amplio dependiendo del tipo de calzado. Así, a nivel nacional se considera que la zona de Elda es la principal competidora en cuanto a calzado de señora de mayor calidad, Almansa lo es en la producción de calzado de caballero, Fuensalida - Toledo- es el principal competidor en calzado deportivo y Arnedo -Rioja- lo es en la producción de calzado informal. A nivel internacional, Italia y Portugal son los principales competidores en la producción de calzado de mayor y menor calidad respectivamente, mientras que los países del sudeste asiático lo son en la producción de deportivos y de calzado de una calidad inferior destinada a segmentos de renta media y media baja (si bien en este último segmento cada vez parecen quedar menos empresas productoras en el espacio que nos ocupa).

6. La industria del calzado en las comarcas..

En los últimos años, al igual que ocurría en el caso de Elda, Portugal se ha perfilado como el principal nuevo competidor con productos similares a los que se realizan en la zona, aunque la gran dependencia de la producción de este país del capital alemán así como la necesidad de seguir manteniendo bajos costes laborales como principal factor de competitividad le restan cierta potencialidad.

6.4. El mercado de trabajo en las comarcas del Vinalopó

Dentro del presente epígrafe, consideramos oportuno realizar un breve análisis de algunas de las variables que definen el mercado local de trabajo en las comarcas que configuran el espacio que nos ocupa, ya que éste forma parte del marco de referencia en que se desenvuelven estas actividades productivas. Atendiendo a la información recogida en el Censo de Población de 1991 y el Directorio de Establecimientos Industriales del IVE del mismo año estudiaremos la movilización de la fuerza de trabajo, los puestos de trabajo generados por el sistema productivo existente en estos espacios así como el intercambio de la fuerza de trabajo y los excedentes que resultan de este proceso. Para ello, a partir de las fuentes indicadas hemos elaborado una serie de indicadores que se recogen en el cuadro 6.4.A.

El espacio definido por estas tres comarcas zapateras presenta una tasa de actividad ligeramente superior a la del conjunto de la Comunidad Valenciana, fruto de una mayor incorporación al mercado de trabajo de los hombres de esta zona. Sin embargo, esta tendencia general no es compartida por todo el espacio. Así, la tasa de actividad de l'Alt Vinalopó es inferior a la media de la Comunidad como consecuencia de que la tasa de actividad de los hombres, aunque superior a la media, es la más baja de las tres comarcas. A ello se une el que la tasa de actividad femenina es muy inferior a la del conjunto valenciano. En este análisis destaca la mayor tasa de actividad del Vinalopó Mitjá en el conjunto del espacio

6. La industria del calzado en las comarcas..

zapatero como consecuencia de la mayor participación de la mujer en el mercado de trabajo (su tasa de actividad es 3,2 puntos porcentuales superior a la de la media de la Comunidad y está muy por encima de la de sus dos comarcas vecinas).

CUADRO 6.4.A COMARCAS ZAPATERAS Y COMUNIDAD VALENCIANA. INDICADORES DEL MERCADO DE TRABAJO.

TOTAL	L'ALT VINALOPÓ	VINALOPÓ MITJÀ	BAIX VINALOPÓ	ESPACIO ZAPATERO	COMUN. VALENCIA.
Tasa de actividad	51,29	54,29	52,94	53,23	51,60
Tasa de ocupación	38,00	35,29	38,39	37,25	41,74
Tasa de asalarización	77,89	76,77	79,26	78,08	79,01
Tasa de eventualidad	39,02	38,15	43,03	40,98	38,79
% autónomos sin personal	11,79	14,14	11,98	12,68	12,52
Tasa de desempleo	25,90	34,99	27,48	30,00	19,10
% parados buscando 1ª ocupación	26,69	20,73	20,72	21,29	24,24
HOMBRES					
Tasa de actividad	71,86	72,27	73,59	72,93	70,34
Tasa de ocupación	56,40	52,42	55,90	54,74	60,12
Tasa de asalarización	76,67	74,94	77,41	76,50	77,59
Tasa de eventualidad	34,99	35,57	38,39	37,06	36,29
% autónomos sin personal	12,28	14,76	13,27	13,65	13,36
Tasa de desempleo	21,51	27,47	24,03	24,94	14,53
% parados buscando 1ª ocupación	21,93	17,51	16,10	17,21	20,47
MUJERES					
Tasa de actividad	31,62	37,34	33,09	34,42	34,10
Tasa de ocupación	20,41	19,14	21,55	20,57	24,59
Tasa de asalarización	81,10	79,70	83,74	82,11	82,25
Tasa de eventualidad	49,09	44,41	53,79	50,26	44,18
% autónomos sin personal	10,50	12,56	8,76	10,21	10,61
Tasa de desempleo	35,43	48,72	34,86	40,24	27,90
% parados buscando 1ª ocupación	32,96	24,04	27,53	26,41	28,03

FUENTE: Elaboración propia a partir del Censo de 1991.

6. La industria del calzado en las comarcas..

A nivel de intercambio de la fuerza de trabajo movilizada, la información de que disponemos nos permite profundizar en las siguientes direcciones: la tasa de ocupación, las formas que adopta esa ocupación y el excedente de población movilizada con respecto a los puestos de trabajo.

En cuanto a la tasa de ocupación, se observan considerables diferencias con respecto a los datos de la tasa de actividad. En efecto, la tasa de ocupación del espacio zapatero -especialmente la del Vinalopó Mitjá- es sensiblemente inferior a la de la media de la Comunidad Valenciana. Esto es algo que se repite en el análisis por sexos. Llama poderosamente la atención como, en el Vinalopó Mitjá coinciden las menores tasas de ocupación por sexos del espacio zapatero (mientras que, al menos en el caso de las mujeres, también se da la mayor tasa de actividad).

Este tipo de información puede significar una mayor rotación de los trabajadores en los puestos de trabajo de este espacio que incide en que el desánimo en la búsqueda de empleo sea menor que en las otras comarcas. Por otra parte, es indudable que la crisis que ha afectado a la industria del calzado en las últimas décadas ha condicionado la evolución de estas tasas de ocupación, dada la trascendencia de este sector a la hora de generar empleos en este espacio. Sin embargo, no hay que olvidar la importancia que alcanza la economía sumergida en esta zona cuya consideración introduciría cambios significativos en las tasas de paro y de actividad, especialmente femeninas.

Por otra parte, hemos de remarcar que esta ocupación adopta la forma de trabajo asalariado en algo más de un 78% de los casos del espacio zapatero, un nivel muy similar a la media de la Comunidad (79%). Sin embargo, adquiere algo más de importancia la figura del autónomo sin personal a su cargo. Al mismo tiempo, se produce un mayor uso de la vía del asalariado temporal,

6. La industria del calzado en las comarcas..

aunque en este aspecto cabría hacer algunas matizaciones atendiendo a la diversidad territorial y por sexos.

Desde el punto de vista territorial, se puede observar que existe una correlación positiva entre la tasa de asalarización y la de eventualidad. Así, el Baix Vinalopó, que muestra la tasa de asalarización más elevada del espacio zapatero (79,2%), también es la que presenta la mayor tasa de eventualidad (43%). Sin embargo, por sexos hay ciertas diferencias. En este sentido, en l'Alt Vinalopó, la tasa de asalarización de los hombres (la segunda del espacio zapatero) se combina con la menor tasa de temporalidad del espacio zapatero. En el caso del Vinalopó Mitjá es destacable el superior porcentaje de autónomos sin personal con respecto a las otras dos comarcas así como con respecto a la media valenciana, hecho especialmente relevante en el caso de las mujeres. La influencia que en este espacio tiene la ocupación de la mujer (trabajo a domicilio) en las labores de aparato de la industria del calzado es fundamental para explicar este comportamiento. Por lo que respecta al Baix Vinalopó, ya anticipamos que es la comarca que refleja mayores índices de asalarización y de eventualidad del espacio zapatero, algo que es especialmente relevante en el caso de las mujeres y que lleva a que el porcentaje de autónomos sin personal en este sexo sólo sea del 8,7%.

Por otra parte, los niveles de las tasas de ocupación y de actividad determinan la importancia del exceso de oferta de trabajo y, en definitiva, del desempleo. En el espacio zapatero la tasa de desempleo (30%) se sitúa a niveles significativamente superiores a la del conjunto de la Comunidad Valenciana (19,1%) para ese momento del tiempo. Creemos que esta tasa de desempleo es lo suficientemente elevada como para afectar a las relaciones laborales del espacio como elemento que de forma muy especial puede "disciplinar" al colectivo de trabajadores en sus principales reivindicaciones laborales y, sobre todo, salariales. Este hecho adquiere especial relevancia si consideramos que la

6. La industria del calzado en las comarcas..

tasa de eventualidad también es superior en este espacio a la del conjunto valenciano. Por zonas, la mayor tasa de desempleo se da en el Vinalopó Mitjá (quizá la zona más afectada por la crisis del calzado y la profundización en el proceso de descentralización productiva) con casi un 35% de la población activa, seguido del Baix (27%) y l'Alt Vinalopó (26%).

Sin embargo, este tipo de comportamientos no son considerables en el caso de los parados que buscan su primera ocupación. En este caso es l'Alt Vinalopó la que muestra el mayor porcentaje de parados que buscan el primer empleo sobre el total de desempleados (27%) seguida del Mitjá y Baix Vinalopó que reflejan idénticos porcentajes del 20,7%. Este comportamiento, que se repite en el análisis por sexos, posiblemente derive de la mayor importancia relativa de las empresas del calzado que continúan con el proceso de descentralización productiva en las dos últimas comarcas mencionadas sobre la primera. Esta información nos puede hacer hipotetizar la existencia y relativa trascendencia, todavía, de una cierta tendencia hacia las estrategias de flexibilidad productiva orientadas por la reducción de costes, lo que le permitiría captar en mayor medida a trabajadores que buscan primera ocupación con un bajo nivel de cualificación, e incluso de especialización, para las labores que se realizan en condiciones más precarias en esta industria, facilitando, por otra parte, una sensible reducción del apartado de costes laborales.

Como conclusión de este apartado, podríamos afirmar que, con algunas matizaciones ya apuntadas, el espacio zapatero es un espacio relativamente homogéneo atendiendo tanto al comportamiento laboral de su población como al peso relativo de las distintas formas de ocupación empleadas, contexto en el cual se definirán las relaciones laborales del sector del calzado.

6.5. Entrevistas. Descripción de la muestra y justificación

Tal y como anunciamos en el capítulo introductorio, para la elaboración de la presente investigación, además de la explotación de la información estadística disponible y de los diferentes informes elaborados por distintos autores e instituciones en los últimos años, hemos recurrido a la realización de tres tipos de entrevistas diferentes en aras a captar la información que hemos considerado como más relevante.

La primera de ellas, destinada a lo que hemos definido como "testigos privilegiados" del sector, nos aportaría una sustancial información aproximativa de lo que han sido los principales cambios técnicos y organizativos acaecidos en el sector en los últimos años así como cuales son sus principales problemas y potencialidades.

Las entrevistas a empresarios y a trabajadores del sector constituyen el segundo y principal aporte de información. Por lo que se refiere a las entrevistas a empresarios, como ya anunciamos, aunque la elección de la muestra no ha sido aleatoria, se ha realizado atendiendo, en la medida de lo posible, a los criterios de tamaño de empresa y su localización geográfica. Para ello se han seleccionado tres subespacios dentro de lo que hemos definido como el espacio zapatero del sur de la Comunidad Valenciana, en coherencia con diferentes tipos de especialización en la fabricación de calzado según el tipo de producto, que, a su vez, estarían bajo el área de influencia de tres municipios principales que serían Elda-Petrer¹²¹, Elche y Villena.

También avanzamos en su momento que, la razón de que tanto la muestra de empresarios como de trabajadores no se hubiera seleccionado de forma

¹²¹ Consideramos a Elda y a Petrer como un sólo municipio única y exclusivamente desde el punto de vista funcional.

6. La industria del calzado en las comarcas..

aleatoria respondía, entre otras razones, a la propia extensión del cuestionario (una entrevista en profundidad podía suponer un coste de tiempo superior a los noventa minutos) así como a la necesidad de obtener una información cualitativa relativamente fiable de los entrevistados. De esta forma, la existencia de contactos previos -a través de conocidos y terceras personas- y la disponibilidad manifiesta de los entrevistados ha determinado la configuración de la muestra final.

La elaboración de los cuestionarios ha permitido el cruce de información de tal forma que tanto trabajadores como empresarios han respondido a preguntas semejantes sobre la situación de la empresa y su evolución.

Por lo que respecta a la encuesta a empresarios (68 entrevistas), la distribución de la muestra presenta un cierto sesgo hacia las empresas de mayor dimensión dentro del sector (entendiendo que en este sector y en este espacio no existe ninguna empresa que se pueda considerar como de gran dimensión -más de 250 trabajadores-), alejándose un tanto de las proporciones derivadas de los datos aportados por la Encuesta Industrial. Las razones que intentan justificar esta situación no son otras que nuestra intención de captar las tendencias y los principales cambios técnicos y organizativos existentes en el sector que, por otra parte, se suelen iniciar en lo que nosotros hemos definido como "empresas líderes" que muestran "trayectorias empresariales más progresivas", encontrándose éstas principalmente en los estratos de mayor tamaño. Como consecuencia de ello, por ejemplo, nos encontraremos con una muestra de empresas donde el peso de las subcontratantes es muy superior al de las subcontratadas, aunque esto no supone un gran problema si somos capaces de definir con claridad las relaciones existentes entre ellas (de dominio, cooperación, etc.).

6. La industria del calzado en las comarcas..

Entrevistas a empresarios. Características de la muestra según el tamaño de empresa

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

A la hora de realizar las entrevistas a trabajadores, nuestra intención ha sido la de entrevistar tanto a trabajadores que lleven bastante tiempo en su empresa (la mayor parte con contratos fijos) con un conocimiento amplio de la situación y dinámica de ésta (lo que puede haber supuesto un cierto sesgo hacia las empresas más antiguas en un sector donde éstas son cada vez las menos, dado el elevado grado de entrada y salida de empresas existentes) así como aquellos más noveles con contratos temporales (o incluso trabajando sin contrato, algo muy usual en el sector) que son los que mejor nos pueden informar sobre los aspectos de precariedad de los puestos de trabajo existentes en el sector.

Por lo que respecta a la muestra de trabajadores (56 entrevistas en total) también presenta un problema similar a la de los empresarios en cuanto al posible sesgo en cuanto a los tamaños de empresas. Esto es debido tanto a lo enunciado en el párrafo anterior (los trabajadores más antiguos suelen estar en las empresas más grandes) como a la utilización de la vía sindical como forma de acceder a los trabajadores, al interesar especialmente las entrevistas con delegados sindicales, conocedores de la globalidad de la empresa, que, a su vez, se ubican fundamentalmente en las empresas de mayor tamaño. Sin embargo, la muestra también recoge un porcentaje muy significativo de trabajadores de las empresas

6. La industria del calzado en las comarcas..

más pequeñas (un 48,3 % entre las empresas con menos de 20 trabajadores) donde no suele existir representación sindical.

Entrevistas a trabajadores. Características de la muestra según el tamaño de empresa

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

En cuanto a la distribución geográfica de las entrevistas, la muestra de empresarios intenta no sólo aproximarse a las proporciones que se derivan de la localización de empresas según el Directorio del IVE de 1991, sino valorar el número de municipios que se pueden encontrar dentro del área de influencia de alguno de los tres líderes. Así, dentro del espacio definido por el área de influencia de Elche, se han introducido las entrevistas realizadas en Crevillente, en el área de Elda-Petrer hemos incorporado las entrevistas realizadas en Monóvar y Pinoso mientras que para el último subespacio referenciado únicamente hemos realizado entrevistas en Villena.

Entrevistas a empresarios. Características de la muestra según localización de la empresa

ZONA	Nº DE ENTREVISTAS	% DE LA MUESTRA
Elche	32	47,1%
Elda-Petrer	27	39,7%
Villena	9	13,2%
Total	68	100, %

6. La industria del calzado en las comarcas..

La distribución geográfica de la muestra de trabajadores presenta un sesgo hacia el área de influencia definida por Elda-Petrer como consecuencia de que numerosos testigos privilegiados nos informaron que era en este subespacio donde mayores cambios se habían producido en cuanto a las relaciones laborales existentes en el sector, fruto, entre otras causas, del práctico desmantelamiento de la estructura sindical en esta zona.

Entrevistas a trabajadores. Características de la muestra según localización de la empresa

ZONA	Nº DE ENTREVISTAS	% DE LA MUESTRA
Elche	19	33,9%
Elda-Petrer	27	48,2%
Villena	10	17,9%
Total	56	100, %

Para finalizar, con la intención de conocer la composición de las empresas entrevistadas en cuanto a su especialización por tipo de producto, hemos considerado hasta cinco subsectores dentro de la industria del calzado de este espacio: calzado de señora (localizado normalmente en Elda), calzado de señora y otros (donde ya existe una mayor diversificación en la empresa estando localizado principalmente en Elche y, en menor medida, en Elda), calzado de niño (especialización en Villena), calzado deportivo e informal (única localización en Elche) e industria auxiliar (donde nosotros únicamente hemos incluido a los fabricantes de componentes de calzado e industria complementaria).

Por supuesto, la muestra elegida para las entrevistas intenta atender a la especialización en la producción de calzado por tipo en el espacio, es decir, sin perder de vista las características del tejido productivo y la localización de las empresas. Lamentablemente, en las entrevistas a trabajadores no hemos podido

6. La industria del calzado en las comarcas..

realizar un análisis de la muestra según tipo de calzado producido por falta de información sobre esta pregunta.

Entrevistas a empresarios. Características de la muestra según tipo de calzado producido

TIPO DE CALZADO	Nº DE ENTREVISTAS	% DE LA MUESTRA
Señora	19	27,9%
Señora y otros	26	38,3%
Niño	8	11,8%
Deportivo e informal	6	8,8%
Industria auxiliar	9	13,2%
Total	68	100,0%

7. DINÁMICA RECIENTE DEL SECTOR: PRODUCTO Y MERCADO

En este capítulo haremos, a título introductorio, un breve análisis del comportamiento de algunas de las principales variables a nivel agregado del sector del calzado en la Comunidad Valenciana a partir de 1985, para, inmediatamente después, centrarnos en la evolución de los mercados y productos del sector en el espacio zapatero que nos ocupa compuesto por las tres comarcas del Vinalopó. En este caso, se trataría de detectar los cambios que se vienen produciendo en los dos últimos lustros en las características del producto, los nichos de mercado y los espacios de destino de la producción.

La dirección de dichos cambios vista a la luz de la estructura del sector a nivel general permite captar el sentido de la adaptación del sector-espacio ante las presiones del entorno, así como la naturaleza del proceso de aprendizaje en que esta inserto y la orientación de las trayectorias empresariales y sus efectos sobre la evolución en las estrategias de flexibilidad productiva. No hay que olvidar la relación existente entre nivel de exigencias de los mercados y productos, información y presiones sobre la producción y organización y dinámica tecno-organizativa y gerencial. Por otro lado, la evolución del producto es fundamental para captar el cambio en las relaciones intersectoriales (nuevos inputs, diseño, investigación...) y las nuevas competencias o déficits funcionales que acumula el territorio. Por último, aunque no menos importante, la dinámica del producto constituye un indicador significativo de las trayectorias que se han venido conformando en el sector-espacio y sus requerimientos en términos de flexibilidad productiva.

El estudio de la evolución del producto nos remite a dos de sus dimensiones más interesantes desde la perspectiva de la innovación y de la

7. Dinámica reciente del sector..

dinámica tecnológica y organizativa: la componente de diseño y la dimensión de las series.

En relación con el diseño no sólo tiene importancia el comportamiento del papel y peso de esta variable en el producto, sino también la capacidad creativa desarrollada en este plano por la propia empresa, como expresión de la dinámica de sus propias competencias, y la ubicación de sus proveedores, reflejo de la incidencia del cambio sectorial en la sucesión territorial y los problemas que ésta genera a su vez al sector objeto de estudio, dada la importancia de la proximidad entre de los proveedores. El papel jugado por la imitación puede constituir un indicador de los mecanismos de difusión y del carácter de la adaptación presente en el contexto. La influencia de los clientes en dicho proceso innovador es un reflejo también del tipo de relaciones establecidas con estos (permanencia, confianza...), de la estrategia empresarial y un indicador del papel que la creatividad por interacción tiene en el sector-espacio.

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

7.1. Análisis de los principales agregados

Nuestro interés en el presente apartado es el de intentar mostrar, muy brevemente, cual ha sido la dinámica del sector del calzado en el espacio que nos ocupa a través del análisis de algunas magnitudes relevantes (nivel de empleo, producción, valor añadido, etc.) que puedan aportar alguna indicación sobre su

7. Dinámica reciente del sector..

dinámica organizativa y evolución en las estrategias de flexibilidad. También haremos una mínima reflexión sobre la importancia de este sector en el conjunto de la industria valenciana. Sobre algunos agregados como los referentes a número de empresas, partidas de costes, etc. apenas se ofrecerá un ligerísimo perfil, ya que son aspectos que se tratarán mucho más detenidamente en próximos apartados.

En la medida que no poseemos series estadísticas de estos agregados exclusivas para las comarcas del Vinalopó, realizaremos una aproximación a través de las cifras correspondientes al conjunto del sector en la Comunidad Valenciana. Consideramos que las conclusiones que extraigamos de esta aproximación serán perfectamente válidas para el espacio zapatero que nos ocupa¹²². Para ello utilizaremos la información que nos proporciona el Instituto Valenciano de Estadística con la publicación "Resultats de l'Enquesta Industrial per a la C. Valenciana" para el período 1985-92.

Tal como se puede apreciar en el cuadro 7.1.A, la industria del calzado valenciana ha mostrado, con ciertos altibajos, una tendencia a mantener el número de establecimientos censados a lo largo del período considerado junto a un importante descenso en el número de personas ocupadas en el sector. Este tipo de información viene a poner de manifiesto que la tendencia hacia el minifundismo empresarial iniciado hace ya unas décadas, fruto del proceso de descentralización y desconcentración productiva que comentamos en capítulos anteriores, tiende a agudizarse a partir de 1985.

¹²² En este sentido quizá baste recordar que, según el Directorio de Establecimientos Industriales del IVE, en 1993 el 92,1% de las empresas y el 92,3% del empleo del sector del calzado de la Comunidad Valenciana se localizaba en la provincia de Alicante. Concretando más, el espacio zapatero compuesto por las tres comarcas del Vinalopó que nos ocupa suponía el 86,7% de las empresas (10,5% el Alt Vinalopó, 26,4% el Vinalopó Mitjá y el 49,8% el Baix Vinalopó) y el 86,2% del empleo del sector en la Comunidad Valenciana (en este caso, la distribución por comarcas era del 12,1%, 28,8% y 45,3% para l'Alt, Mitjá y Baix Vinalopó respectivamente, lo que implica que los tamaños medios por empresa en las dos primeras comarcas -10,8 y 10,3 trabajadores por empresa en ese orden- son algo superiores a las del Baix Vinalopó, con una ratio de 8,6).

7. Dinámica reciente del sector..

No obstante, quizá quepa introducir alguna matización en este proceso. La descentralización productiva se inició, de forma relativamente espontánea, en base a una estrategia económica (abaratar costes y dotar al sistema de una *flexibilidad simple*) que suponía un complejo proceso de recomposición y adaptación del tejido productivo como respuesta a la crisis que había venido afectando a esta industria desde finales de los años setenta. Este proceso fue llevado a cabo en gran medida por nuevos empresarios (en la mayoría de los casos antiguos trabajadores del sector y encargados motivados por sus propios empresarios), con poco capital, lo que llevó a generar nuevas combinaciones en el entramado empresarial.

Ahora bien, en opinión de algunos analistas y testigos privilegiados, lo que parece estar ocurriendo en los últimos diez años es que, fruto de la gran competencia (en ocasiones considerada como despiadada) que se ha venido generando en este sector-espacio en los últimos años, lo que se está produciendo es una cierta rotación en el colectivo de empresas (unas empresas abren y otras cierran), tendiendo a mantener relativamente estable su número total y, lo que parece ser más importante, sin que haya una clara renovación entre el colectivo de empresarios (cuando cierran una empresa abren otra con diferente razón social). Las nuevas empresas que van apareciendo cada vez presentarían una menor dimensión como consecuencia del creciente recurso a la subcontratación (en muchos casos hacia trabajo domiciliario y empresas en condiciones clandestinas) y la externalización de funciones (Ybarra, 1996). Si esta hipótesis se confirma a lo largo de la investigación, deberemos concluir que las estrategias empresariales del sector calzado basadas en mecanismos de *flexibilidad simple* todavía siguen teniendo un importante peso específico en el territorio.

Por lo que respecta a los datos de producción bruta a coste de los factores, al menos hasta 1991 se aprecia una tendencia creciente no correspondida por los datos de valor añadido bruto. Éstos permanecen estancados durante el período

7. Dinámica reciente del sector..

considerado en pesetas corrientes pero reflejan un fuerte descenso en pesetas constantes del año base 1985. Las razones de este comportamiento se podrían encontrar en el fuerte crecimiento de la partida de materias primas (recordemos que la piel es una materia prima básica en este sector y en este espacio cuyos precios han crecido ostensiblemente a lo largo del período) y del apartado de los servicios adquiridos, donde, muy probablemente, destacarían, entre otros, los costes derivados de los servicios financieros.

CUADRO 7.1.A. Industria del calzado de la Comunidad Valenciana. Principales agregados.

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

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

FUENTE: Elaboración propia a partir de IVE, Resultats de l'Enquesta Industrial per a la C. Valenciana

Por lo que respecta a estos costes financieros, algunos de los testigos privilegiados y empresarios entrevistados han llegado a argumentar que la política monetaria restrictiva llevada a cabo por el Gobierno a principios de los años noventa (unido a una relativa situación de crisis económica internacional) no ha beneficiado en absoluto al sector desde una doble perspectiva: por un lado, por lo apreciada que se encontraba nuestra moneda y lo que eso repercutía de forma negativa sobre la evolución del sector exterior y, por otra parte, por los elevados tipos de interés a los que tenían que hacer frente (lo que dificultaba la

7. Dinámica reciente del sector..

financiación del capital circulante e introducía mayores niveles de riesgo en las decisiones de inversión).

La componente coyuntural de esta situación cambiaría a partir de las devaluaciones de la peseta realizadas a lo largo de 1993 y la importante reducción en los tipos de interés que se produjo durante 1994. Lamentablemente no disponemos de datos de producción oficiales para la Comunidad Valenciana para ejercicios posteriores a 1992 pero, como veremos más adelante, dada la evolución de su sector exterior (y la información facilitada por FICE para el sector a nivel nacional) no resulta aventurado asegurar que a lo largo de 1993 y, sobre todo en 1994, se ha producido una recuperación y mejoría en el sector del calzado del espacio que nos ocupa perceptibles en las variables de producción, tendiendo a estabilizarse en dicho crecimiento a lo largo de 1995 y 1996.

La partida referente a costes de personal también han mostrado una clara tendencia descendente a lo largo del período en pesetas constantes como consecuencia tanto de la reducción en el número de personas ocupadas en el sector como de la evolución de los sueldos y salarios pagados en el mismo. Sin ánimo de profundizar en aspectos que matizaremos más adelante, debemos resaltar que la industria del calzado es, muy probablemente, el sector donde mayor *flexibilidad cuantitativa o numérica* se ha producido en los últimos años de toda la industria valenciana. Este tipo de flexibilidad se ha producido tanto a nivel interno -temporalidad, despidos, regulaciones de empleo, etc.- como a nivel externo -subcontratación, trabajo a domicilio- a la empresa, con lo que ello significa y afecta sobre la *flexibilidad salarial* y en términos de precarización de los puestos de trabajo (Cano, 1997). A esto ha contribuido, muy probablemente, el debilitamiento de la estructura sindical producido en las principales zonas zapateras de la Comunidad Valenciana desde finales de los años setenta hasta nuestros días.

7. Dinámica reciente del sector..

Por su parte, el excedente bruto de explotación muestra una tendencia a mantenerse en términos de pesetas constantes en unas cifras próximas a los 15.000 millones, si bien se aprecia un importante descenso entre 1990 y 1992 como consecuencia de la crisis económica internacional que también ha afectado al sector (es previsible que dicho excedente se haya recuperado a partir de 1994 coincidiendo con la situación de mayor bonanza internacional y mejora de los datos de exportaciones del sector). A nivel de indicadores de productividad, la ratio de valor añadido por trabajador también muestra un ligero descenso en pesetas constantes a lo largo del período como efecto, entre otras causas, de los bajos niveles de tecnificación y de la escasa dinámica inversora (algo que analizaremos en el próximo capítulo).

A la hora de analizar la participación de la industria del calzado en el conjunto de la industria valenciana a lo largo del mismo período, el cuadro 7.1.B nos proporciona algunos datos de interés.

CUADRO 7.1.B. Participación de la industria del calzado en el total de la industria de la C. Valenciana

Año	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Número de establecimientos	4,86	5,19	5,57	5,88	5,12	5,64	5,28	4,97
Número de personas ocupadas	8,30	7,82	7,19	6,76	7,10	6,41	5,88	5,19
Valor añadido bruto c.f.	5,84	5,45	4,66	4,91	4,69	4,48	3,88	3,31
Costes de personal	8,31	7,46	6,29	5,72	5,67	5,22	4,61	3,94
Excedente bruto explotación	3,83	3,94	3,36	4,26	3,85	3,79	3,20	2,65
Valor añadido por trabajador	70,31	69,67	64,89	72,73	65,98	69,92	65,99	63,71

FUENTE: Elaboración propia a partir de IVE, Resultats de l'Enquesta Industrial per a la C. Valenciana

Resulta muy significativo observar con relativa nitidez como, al menos hasta el año 1990, el porcentaje de establecimientos productores de calzado ha incrementado su participación en el total de establecimientos industriales valencianos, mientras que la ocupación ha perdido peso de manera muy considerable. Esto tiende a reiterar que en este sector se está produciendo una

7. Dinámica reciente del sector..

profundización en el minifundismo empresarial muy superior a la que se puede haber dado en la mayoría de sectores industriales que operan en el Conjunto de la Comunidad Valenciana.

Igualmente, se aprecian fuertes descensos en el apartado de costes de personal y, algo menores, en el de valor añadido a coste de los factores. Sin embargo, es curioso observar como hasta 1991 el excedente bruto de explotación de esta industria mantiene su participación relativa en el conjunto valenciano. Esto puede encontrar una justificación en el hecho de que los principales ajustes derivados de la crisis que ha afectado al sector se hayan trasladado sobre el colectivo laboral, lo cual seguiría informando sobre la utilización de prácticas que redundan en estrategias productivas basadas en una *flexibilidad simple*. Por último, cabría destacar que la ratio de valor añadido por trabajador (muy por debajo de la media de la industria valenciana) también ha mostrado un descenso durante el período analizado como consecuencia del todavía elevado componente artesanal de la producción valenciana de calzado y de que los avances técnicos en el sector en general han sido muy inferiores a los del resto de sectores industriales en término medio¹²³.

7.2. Evolución de los mercados y tamaño de los pedidos

Con la información disponible procedente de diferentes fuentes estadísticas, y en general confirmada por las entrevistas realizadas a los empresarios, se puede afirmar que el mercado interior es el principal destino de las ventas de calzado

¹²³ En opinión de algunos autores, como el propio Ybarra (1996), esta menor tendencia a introducir mejoras técnicas que elevaran la productividad del trabajo en el sector se deben a que los empresarios no se han sentido motivados a realizar dichas mejoras al encontrar en el sector-espacio alternativas organizativas (estrategias de *flexibilidad simple* y de abaratamiento de costes, especialmente laborales) que les permitían resolver, aunque fuera de forma coyuntural, las situaciones de crisis por las que ha venido atravesando el sector desde finales de los setenta.

7. Dinámica reciente del sector..

producido en los tres subespacios considerados. Ahora bien, la trascendencia de las exportaciones, especialmente en el caso de Elche y su zona de influencia, también refleja la gran importancia del mercado exterior. No obstante, no se puede entender la evolución de los mercados de destino sin hacer una breve referencia a los tipos de calzado en los que se encuentra especializada cada zona de este espacio.

CUADRO 7.2.A. Distribución de ventas por tipos de calzado y mercado de destino. Año 1992.

NÚCLEOS	Ventas (%)		Tipo de Calzado					
	Interior	Export.	Señora	Caball.	Niño	Deport.	Zapati.	Otros
ELCHE	52,5	47,5	57	17	17	8	-	1
ELDA-PETRER	59,5	40,5	75	5	3	-	7	10
VILLENA-SAX	74,7	25,3	20	3	54	-	-	23

FUENTE: FICE. Anuario del calzado. España 1992.

Tal como se puede observar en el cuadro 7.2.A, según información facilitada por FICE para el año 1992, Elda es el núcleo industrial que refleja una mayor monoespecialización en la producción y venta de calzado de señora, alcanzando el 75% del total de dicho ejercicio. En este caso, el mercado interior es el principal foco de destino, si bien la tradición exportadora heredada del pasado, cuando la mayor parte de la producción era exportada hacia EEUU a través de las comercializadoras americanas, y los intentos de una buena parte de los productores locales de abrir nuevos mercados de exportación, queda reflejada en unos significativos porcentajes de venta al exterior (40%).

El municipio de Elche también refleja una importante especialización en las ventas de calzado de señora (57%), aunque existe una mayor diversificación que en el caso anterior ya que el calzado de caballero, el de niño y el deportivo muestran porcentajes de consideración. En esta área, el mercado exterior alcanza cotas más importantes que en el caso anterior (47%), como consecuencia,

7. Dinámica reciente del sector..

probablemente, de la mayor diversificación, mejor conocimiento de los canales de comercialización y tradición exportadora.

Por último, en el área de Villena, además de su clara especialización en el calzado de niño (54%), la producción y venta de calzado de señora refleja una cierta importancia (fruto de la influencia derivada de la proximidad de la industria de Elda-Petrer), así como la de calzados especiales y otros (como consecuencia del esfuerzo por la diversificación acrecentado durante la última década). En este caso, el mercado nacional es el principal destino de sus productos, mientras que las exportaciones suponen un porcentaje mucho más reducido que en las otras dos zonas. La inexistencia de redes comerciales propias en el exterior y la falta de conexión con intermediarios extranjeros puede ser la causa de esta situación, al margen de que los nichos de mercado externos de calzado de cuero de niño están siendo objeto de una gran competencia por parte del calzado deportivo procedente de países asiáticos, al margen de la competencia tradicional de la producción italiana.

En las entrevistas realizadas a empresarios, los resultados a la pregunta de cuáles son los principales mercados de destino confirman que el nacional (60% de las ventas) es el principal mercado del calzado producido en el espacio objeto de estudio (un 13% de media se vende en la propia zona -en esta cifra se interioriza parte del peso de la subcontratación en el sector- y un 47% en el resto de España). Por *subsectores*, destaca el calzado de niño cuyos productores responden en más de un 87% que sus productos se venden mayoritariamente en el interior de España.

Por *zonas*, además de que se confirma el principal destino nacional de la producción de Villena, es especialmente destacable que el 44% de los entrevistados en la zona de Elda-Petrer indiquen que exportan más del 50% de su producción, lo cual está muy por encima de la media del resto de zonas. Al

7. Dinámica reciente del sector..

margen de que un cierto sesgo en la selección de las empresas por tamaños (algunas de las empresas entrevistadas más grandes están en esta zona) ha condicionado muy probablemente este resultado, lo cierto es que este subespacio dentro del espacio zapatero es el que muestra una mayor proyección internacional en la evolución de los mercados desde 1985. Desde el punto de vista de la *estrategia empresarial*, llama la atención el que entre estas empresas eldenses que se muestran más dinámicas desde el punto de vista de la proyección internacional de sus mercados se encuentren una buena parte de aquellas que se definen como más dinámicas desde el punto de vista de la incorporación de maquinaria tecnológicamente más avanzada.

Este hecho nos hace hipotetizar sobre la existencia de una posible doble trayectoria empresarial. Por una parte, la seguida por aquellas empresas (cada vez menos) que todavía se muestran enormemente dependientes del mercado U.S.A. y de las comercializadoras americanas¹²⁴ y que han introducido mejoras tecnológicas para abaratar costes intentando aumentar la productividad y las economías de escala (lo cual daría lugar a *trayectorias continuistas* en términos evolutivos). Por otra, la de aquellas otras empresas eldenses (coincidiendo con algunas otras localizadas principalmente en el municipio ilicitano) que, a la luz de la pérdida de las anteriores ventajas productivas y de gran parte del mercado americano, inician un proceso de mejoras tecnológicas, especialización productiva y búsqueda de nuevos mercados cuya evolución aún está por definir pero que, a priori, se podría pensar que pueden dar lugar a *trayectorias mucho más progresivas* tanto desde el punto de vista económico y tecno-organizativo como social. Esta es una hipótesis sobre la que intentaremos profundizar a lo largo de toda la investigación.

¹²⁴ En este sentido, habría que decir que 1985 fue el último año de relaciones comerciales, tal y como los norteamericanos estaban acostumbrados a proceder en el mercado español, lo cual se tradujo en una posterior caída de hasta un 75% de las exportaciones de calzado a EEUU en el período 1985-92 (Ybarra, 1996:49). Ahora bien, a partir de 1993 ha habido una significativa recuperación del mercado americano como consecuencia de la evolución en el tipo de cambio de la peseta con respecto al dólar.

7. Dinámica reciente del sector..

Por lo que se refiere a los mercados de exportación por países, las Estadísticas de Comercio Exterior editadas por el IVE aportan cierta información. En el caso de Villena, en los últimos años, destacaría EEUU como principal país de destino, seguido de algunos de los países de la UE, Arabia Saudí y Emiratos Árabes, con ventas a segmentos de renta media-alta, alta y media (para EEUU en exclusiva en este segmento de mercado) según orden de importancia. Además, el 44% de los empresarios entrevistados en este subespacio consideran que no se han observado cambios significativos en los mercados en los últimos años. Esto es debido a la dificultad de penetrar en mercados externos ya establecidos en calzado de niño (dificultad de profundizar en estrategias de nichos de mercado) e incluso, en algunos casos, se argumenta que ha aumentado la concentración hacia el mercado nacional (en opinión del 33% de los entrevistados), mientras sólo un 11% confirman una mayor proyección internacional durante el período analizado entre 1985 y 1995.

Tanto en la zona de Elda como en la de Elche los principales países de destino de la producción exportada en los últimos años son Alemania, Reino Unido, EEUU, Francia e Italia. A pesar de que existen diferencias en los segmentos de renta a los que se dirigen estas exportaciones en ambos casos (alta y media-alta en Elda frente a media y, en menor medida, media-alta en la producción ilicitana) lo cierto es que en los dos subespacios se ha producido una cierta decantación de las ventas externas hacia los mercados alemanes e ingleses en detrimento del mercado americano, qué, no obstante, todavía alcanza porcentajes muy considerables y con tendencia a la recuperación desde 1993. Así, por ejemplo, baste recordar que en ese ejercicio de 1993 el 28% de las exportaciones valencianas de calzado con la parte superior de cuero (partida 64.03)¹²⁵ se destinaban a Alemania, frente al 25% que iban al Reino Unido o

¹²⁵ No hace falta reiterar la fuerte especialización productiva y exportadora de la industria valenciana en este tipo de calzado. Así, por ejemplo, en ese mismo ejercicio, el 85% del total de exportaciones de calzado valenciano correspondían a la partida 64.03.

7. Dinámica reciente del sector..

el 11% del mercado USA. Hay que decir, no obstante, que Alemania cumple funciones de distribuidor de calzado hacia los mercados del Este (a pesar de la condición de productores de algunos países de este área).

Estas evolución en la exportación de calzado valenciano hacia gamas altas y media-altas, así como la orientación de la producción hacia mercados cada vez más exigentes, pone de relieve una cierta tendencia en la especialización del espacio que nos ocupa hacia la ocupación de nichos de mercado en los que la competencia de los países con ventajas en laborales todavía no se hace notar con igual intensidad que en otros nichos de gama baja.

Por lo que se refiere a la evolución geográfica de los mercados desde 1985 de la producción realizada en estos dos subespacios, las entrevistas a empresarios aportan una información especialmente relevante. Los entrevistados en la zona de Elda son los que reiteran el cambio más importante hacia una mayor proyección internacional de su producción (coincidiendo con el mayor peso en el proceso de internacionalización del calzado de señora según subsectores). La razón principal que se argumenta para explicar esta evolución es la de la necesidad de ampliar mercados, lo cual refleja una estrategia empresarial orientada a la diversificación de riesgos por encima de una posible actuación demanda-orientada (tal como ocurría cuando existía una total supeditación al mercado y comercializadoras americanas) o condicionada por la evolución de la demanda.

Esta estrategia que podría ser encuadrada inicialmente en *trayectorias empresariales más progresivas* se debe valorar, a priori, muy positivamente. De hecho, esta ha sido la respuesta que han dado un cierto número de empresas del sector de la zona a la situación histórica de hiperdependencia del mercado USA como único mercado de exportación en décadas anteriores (y que tan importantes

7. Dinámica reciente del sector..

efectos negativos tuvo en la crisis de estas empresas tras la pérdida relativa de este mercado a partir de la década de los ochenta).

Por su parte, los empresarios ilicitanos responden en mayor proporción que sus homólogos eldenses que no ha habido una excesiva variación en los mercados de destino de sus productos. Además, aquellos que afirman haber observado una mayor evolución en la orientación de sus mercados, tanto desde el punto de vista geográfico como de los segmentos de renta, justifican esta tendencia en aras a satisfacer los cambios producidos en la demanda (actuaciones demanda-orientadas), así como, en menor medida, en la necesidad de ampliar mercados y en hacer frente a la creciente competencia. Así pues, la estrategia de búsqueda y consolidación de nuevos nichos de mercado parece estar menos extendida en este subespacio, como consecuencia lógica de la mayor diversificación de mercados de exportación de la que se partía con respecto a la zona de Elda. Ahora bien, esto no obvia para que las empresas ilicitanas más carismáticas y representativas de potenciales *trayectorias más progresivas*, también estén realizando grandes esfuerzos en la orientación hacia nichos de mercado de mayor nivel de renta con un producto mucho más diversificado.

A nivel agregado, las exportaciones de calzado de la Comunidad Valenciana se han mostrado históricamente como una importante fuente de obtención de reservas, situándose entre los tres primeros puestos en importancia de exportaciones industriales, por detrás de las de vehículos y, recientemente, muy parejas a las de las de cerámica para pavimentación, revestimiento o mosaicos.

Tal como se puede apreciar en el siguiente cuadro 7.2.B, desde 1985 las exportaciones de calzado de la Comunidad Valenciana han reflejado un saldo muy importante, a pesar de los efectos de la crisis que ha venido afectando al sector. Igualmente se puede apreciar como existe una cierta dependencia de la evolución

7. Dinámica reciente del sector..

de variables coyunturales como, por ejemplo, el tipo de cambio¹²⁶. Así, la fuerte apreciación de la peseta en los mercados internacionales durante los ejercicios 1991 y 1992 provocó fuertes caídas en las exportaciones de calzado mientras que la recuperación de las mismas en 1993, y sobre todo en 1994, responde en gran medida a las sucesivas devaluaciones de nuestra moneda realizadas en ese período. La información referente a 1995 es enormemente esperanzadora ya que tiende a mantenerse el crecimiento experimentado por las exportaciones en el bienio 1993-94, a pesar de que los efectos de las devaluaciones tienden a diluirse en el tiempo. Ahora bien, la coyuntura económica internacional favorable en este último período (sobre todo en EEUU) puede haber condicionado este comportamiento.

CUADRO 7.2.B Comercio exterior de calzado (capítulo 64) de la Comunidad Valenciana (Miles de millones de ptas.corrientes)

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Exportaciones	104,4	103,7	101,7	102,1	116,5	105,1	101,5	120,3	170,6	182,6
Importaciones	1,09	2,01	2,40	2,32	3,71	6,20	8,27	10,64	12,63	14,66
T.Cobertura(%)	9557	5456	4237	4361	3136	1694	1227	1130	1351	1245

FUENTE: C.O.C.I.N. de Valencia (años 1986-93), I.V.E. (años 1994-95) y elaboración propia.

Por otra parte, la tendencia hacia la armonización arancelaria con nuestros socios comunitarios iniciada en 1986 y la adopción de controles externos comunes ha provocado el incremento de importaciones valencianas de calzado procedentes, muy especialmente, de países asiáticos. De esta forma, en los últimos años la mayor parte de nuestras importaciones de calzado de cuero (las importaciones de calzado de este material suponen aproximadamente el 80% del total) provenían países como Corea del Sur, Indonesia, Tailandia o Taiwan. Las importaciones de calzado de inferior calidad provenían básicamente de China. La evolución, tanto de las exportaciones como de las importaciones, ha derivado en una tendencia

¹²⁶ Algo que nos hace pensar, que el precio del producto sigue siendo uno de los principales factores de competitividad del sector, a pesar de haber evolucionado en sus exportaciones hacia nichos de mayor nivel de renta y grado de exigencia.

7. Dinámica reciente del sector..

hacia una fuerte caída en la tasa de cobertura del comercio exterior de calzado durante todo el período que, no obstante, todavía sigue siendo manteniendo ratios muy importante en la actualidad, si lo comparamos con otros sectores industriales de nuestra Comunidad.

Para finalizar este apartado haremos una especial referencia a la evolución del tamaño normal de los pedidos. Frente a este tipo de pregunta, los empresarios entrevistados responden mayoritariamente que dichos tamaños han variado (casi el 80%), bien porque han aumentado (35%) o bien porque han disminuido algo (28%), bastante (13%) o mucho (4%). Por *subsectores*, los que indican que más han aumentado dicho tamaño son, por orden de importancia, el de calzado de niño, el de deportivo y el de producción de componentes de calzado. En los dos últimos, sobre todo, es donde más se puede llegar a rentabilizar ciertas economías de escala que proporcionan determinados avances tecnológicos, aprovechando el incremento en el tamaño de los pedidos. Sin embargo, donde más ha disminuido dicho tamaño es en el subsector de calzado de señora y otros (donde se incluiría una buena parte del calzado definido como de tiempo libre). Esta disminución puede ser fruto tanto de una estrategia de mayor diversificación de su producción (se intenta ampliar la oferta como mecanismo de competitividad basado en la diferenciación del producto) como de la propia evolución de la demanda¹²⁷.

Por *zonas*, de nuevo se repite la polarización en la evolución del tamaño de los pedidos, si bien es en Elche donde el porcentaje de respuestas que argumentan que dicho tamaño no ha variado es sensiblemente superior (25%) a las de su entorno (Elda -14%- y Villena -11%-). Por otra parte, la existencia de pedidos más pequeños es la principal causa de evolución de la producción hacia

¹²⁷ En este sentido se puede llegar a afirmar que los clientes finales cada vez solicitan un producto más variado que los identifique del resto de potenciales compradores (decisiones de consumo donde evidentemente influye el marketing de las empresas productoras y distribuidoras), lo cual induce a que los vendedores finales, ya sean mayoristas o minoristas, exijan catálogos más amplios a las empresas productoras.

7. Dinámica reciente del sector..

series más cortas en aquellas empresas que se ha producido este hecho, seguido de la ampliación de la gama y de las estrategias de empresa. Esto pone de manifiesto que en general, esta actuación empresarial es más una respuesta a las exigencias del mercado (empresas demanda-orientadas) que una estrategia meditada y orientada a captar nuevos mercados y/o penetrar y/o crear nuevos nichos, lo cual no implica que hayan empresas que ostenten posiciones de mayor liderazgo en el territorio en las que éstas últimas sean precisamente las estrategias¹²⁸.

Por *tipos de empresas*, aquellas donde más ha aumentado el tamaño normal de los pedidos es en las de mayor dimensión (estratos de 21-49 trabajadores y de 50 y más trabajadores), con una fuerte proyección exportadora (en algunos casos un sólo mercado externo monopoliza casi el 100% de las ventas) y donde la incorporación de maquinaria tecnológicamente más avanzada desde 1985 ha adquirido especial importancia (en este caso, como ya hemos avanzado, se justifica dicha introducción en base al aprovechamiento de economías de escala derivadas del tamaño de los pedidos). Entre estas empresas, se podrían situar algunas de aquellas que definimos que tendían a seguir *trayectorias más continuistas* cuyo potencial evolutivo y efectos sobre el territorio (en términos de aprendizaje, creación de factores productivos locales, convenciones, etc.) tienden a ser menos progresivos al depender de fuertes condicionantes exógenos (sobre todo de la demanda externa sobre la que no se ejerce un cierto nivel de control). Ahora bien, también se encontrarían algunas otras (sobre todo las productoras de componentes) encuadradas en *trayectorias*

¹²⁸ En este sentido, es importante recordar que la reducción en el tamaño de los pedidos exige una mayor flexibilidad productiva que afecta tanto al plano tecnológico, como al organizativo y laboral. La necesidad de mantener una gran capacidad de variación y coordinación entre las diferentes fases del proceso (tanto si se realizan dentro de la propia empresa como si se subcontratan a empresas especializadas) exige un esfuerzo en términos de capacidad adaptativa, mejora en el control de calidad, rapidez de respuesta, etc. que, en definitiva, tienden a elevar las competencias del sector y del territorio.

7. Dinámica reciente del sector..

más progresivas con gran capacidad para incrementar los activos territoriales y difundir las innovaciones al conjunto del sector.

7.3. Evolución de las características de los productos de la zona

Por lo que se refiere a los cambios habidos en la especialización en la producción desde 1985, aunque ya hemos avanzado algo en el apartado anterior, nos interesa profundizar especialmente en lo acontecido en términos de gama, segmentos de renta, diseño y calidad. En este caso, a efectos de clarificar se impone, de nuevo, una clasificación por *zonas*:

a) Según la información aportada por los testigos privilegiados, en el área de Elda-Petrer se presuponía que era donde menos cambios se habían producido en cuanto a la calidad y segmentos de renta, centrándose en un producto de gran calidad (principalmente calzado de señora de vestir) orientado básicamente hacia segmentos de mercado de renta media-alta. No obstante, en opinión de algunos de esos testigos se estaban apreciando en los últimos tiempos algunos cambios en el tipo de materia prima principal (la piel) utilizada por algunas empresas (textualmente se indicaba como que dicha piel no era tan "fina") para, sin abandonar el mencionado segmento, alcanzar una mayor competencia al abaratar el costo de dicha materia prima.

Las entrevistas a empresarios confirman que el calzado de esta zona se posiciona en segmentos medios (44%) medio-altos (40%) y altos (12%) según precios de mercado y orden de importancia, sin que haya habido variaciones apreciables según segmentos de renta (esta era la opinión del 74% de los entrevistados). No obstante, a pesar de esta mayoría, es destacable que un cierto número de los empresarios de este espacio (en concreto el 11%) consideren que ha habido una tendencia hacia una mayor concentración en segmentos de mayores

7. Dinámica reciente del sector..

niveles de renta, coincidiendo que dicha respuesta se da proporcionalmente en mayor medida en algunas de las empresas más dinámicas desde el punto de vista de la incorporación de maquinaria tecnológicamente más avanzada y con mayor proyección internacional en sus mercados (algunas de las que anteriormente avanzábamos que tendían a mostrar ciertas trayectorias continuistas y progresivas).

Por lo que respecta a la gama de productos, la respuesta mayoritaria es la de producción de un calzado muy variado (74%), dándose la circunstancia que esta respuesta es mayoritaria (96%) en el colectivo de empresarios menos dinámicos desde el punto de vista tecnológico, lo cual pone de manifiesto la versatilidad de la maquinaria más tradicional y que los requerimientos de mayor flexibilidad que exige esta producción de calzado tan variado también afecta de forma muy especial al plano organizativo de la producción, tanto a nivel interno como externo a la empresa.

Ahora bien, entre los empresarios que plantean haber introducido maquinaria tecnológicamente más avanzada en los últimos años concurren (como ya hemos venido avanzando) al menos, dos trayectorias claramente diferenciadas:

1) La primera correspondería a aquellas empresas de mayor tamaño con un producto algo menos variado y relativamente estandarizado, destinado prácticamente en el cien por cien de las ventas a la exportación, que suelen trabajar sobre pedidos de mayor dimensión realizados por grandes distribuidoras o comercializadoras (principalmente americanas y alemanas) que, además, les proporcionan el diseño del producto y les asesoran en materia tecnológica (se aprovechan las economías de escala que proporciona dicha maquinaria).

2) La segunda trayectoria correspondería a otras empresas más dinámicas en el plano de la diversificación de la producción, que aprovechan la maquinaria

7. Dinámica reciente del sector..

tecnológicamente más avanzada (normalmente incorporada para realizar únicamente determinadas fases del proceso de producción) para obtener un producto de mayor calidad. Estas empresas realizan sus ventas tanto en el mercado nacional como en el exterior si bien argumentan haber observado una gran proyección internacional de sus ventas en los últimos años. Aunque nos estemos avanzando a lo que observaremos en próximos capítulos, en este caso la distribución comercial se realiza principalmente por agentes comerciales en plantilla y/o a comisión y a través de grandes cadenas de tiendas y almacenes especializados así como de comercios detallistas.

Por otra parte, según el 66% de los empresarios entrevistados en esta zona de Elda-Petrer, el número de productos (*flexibilidad de producto*) y modelos (*flexibilidad de gama*) ha aumentado considerablemente desde 1985. Dentro de este colectivo, el 40% consideraban que esto respondía a una estrategia voluntaria y orientada de la empresa de ampliar mercados mientras un 27% entendían que esto había sido fruto de una necesidad impuesta por el mercado, es decir, como respuesta a cambios en la demanda.

Las empresas que se decantan en mayor proporción a una estrategia orientada son aquellas que definen haber introducido "bastantes" mejoras desde el punto de vista tecnológico¹²⁹ (43% de este colectivo) mientras sólo el 16% de las más dinámicas en la introducción de maquinaria más avanzada plantean esta elección (recordemos que una buena parte de estas empresas tecnológicamente más avanzadas trabajan sobre pedido de distribuidoras foráneas). Sin embargo, la respuesta mayoritaria de estrategias demanda-orientadas se da en el colectivo de empresas que declaran no haber introducido

¹²⁹ La introducción de mejoras tecnológicas nos interesan especialmente por lo que pueden suponer en términos de *flexibilidad e innovación de proceso* así como por sus efectos sobre la dinámica organizativa, tanto a nivel interno como externo a la empresa.

7. Dinámica reciente del sector..

prácticamente ninguna innovación tecnológica (45 %) coincidiendo además con las empresas de menor dimensión y que menos vocación exportadora reflejan.

En cuanto al diseño que incorporan los productos, el 88% de los empresarios entrevistados en la zona de Elda-Petrer consideran que éste es muy importante (59%) o importante (29%), habiendo aumentado su importancia en los últimos años (opinión mayoritaria de los empresarios que más exportan y que han introducido mayores innovaciones desde el punto de vista tecno-organizativo) como consecuencia de la revalorización del mismo en sus principales mercados, algo que les distingue claramente de los empresarios de las otras zonas, donde el argumento que prima es el de los cambios hacia los productos de mayor calidad. Al mismo tiempo, especifican que el diseño de sus productos es en gran medida propio (en un 75 % de los casos) o proporcionado por los clientes (20%), quedando sólo un 5% que se basan en la imitación. Aquellas empresas a las que se les proporciona el diseño son las que trabajan para otras productoras o comercializadoras locales (las de menor dimensión) o para comercializadoras extranjeras (algunas de las empresas más grandes que seguían *trayectorias más continuistas*).

Por otra parte, de las que responden que el diseño es en gran medida propio, la mayoría dicen realizarlo a través de diseñadores en plantilla (42%), seguido de la utilización de empresas de ámbito comarcal (31 %) y de técnicos de la propia empresa (26%). Marginalmente, sólo dos de los empresarios entrevistados dijeron requerir a empresas de ámbito nacional y uno de ámbito internacional para la realización de sus diseños además de sus diseñadores en plantilla. Esta información es especialmente relevante ya que estas tres empresas se encuentran entre las más dinámicas e innovadoras en todos los parámetros comentados hasta este momento dentro del total del colectivo entrevistado, considerando que presentan algunas de las trayectorias más progresivas y posiciones de liderazgo en el sector y en el espacio.

7. Dinámica reciente del sector..

b) En la zona de Villena, los testigos privilegiados avanzan que no han habido cambios significativos en la especialización de la producción genérica en calzado de niño, si bien ha habido una cierta tendencia en el caso del piso del calzado a utilizar el material sintético frente al natural a fin de abaratar costes. Al mismo tiempo indican que algunas producciones como la de sandalia han llegando a contraerse fuertemente por los cambios en los gustos de los consumidores.

Las entrevistas a empresarios especifican y confirman que esta zona se encuentra proporcionalmente mucho más especializada en un producto de precio medio-alto (77%) según posicionamiento en precios en el mercado que las otras dos. Sin embargo, un 44% de los entrevistados responden que ha habido una evolución en los mercados hacia segmentos de renta más populares, incluyéndose en este colectivo todos aquellos empresarios que afirman haberse mostrado más innovadores desde el punto de vista tecnológico, lo cual puede suponer una estrategia de intentar reducir los precios (al ver incrementado el nivel de productividad) manteniendo la calidad del producto final.

En cuanto a la gama, el 77% de las respuestas confirman la existencia de un producto muy variado, aunque el porcentaje que explica un gran aumento en el número de productos y modelos desde 1985 (el 45%) es muy inferior a la de la anterior zona considerada. En este caso, la respuesta a los cambios en la demanda (44%) es la principal razón de esta evolución argumentada por este colectivo, muy por encima de la existencia de una estrategia-orientada por parte de la empresa de ampliar mercados (22%). En este caso resulta especialmente difícil definir trayectorias empresariales que presenten cierto dinamismo y potencialidad, al menos desde el punto de vista tecnológico (las empresas más innovadoras desde el punto de vista técnico se encuentran dentro de las empresas demanda-orientadas mientras que aquellas que basan el crecimiento de sus productos y modelos en aras a una estrategia predefinida por la empresa no

7. Dinámica reciente del sector..

reflejan mejoras técnicas, si bien son de las de mayor tamaño dentro de las entrevistadas y las que presentan una cierta proyección internacional en sus ventas).

También aquí el diseño del producto se considera importante (66%) o muy importante (33%) para los empresarios entrevistados. De éstos, el 77% consideran que el valor añadido del diseño se ha incrementado sensiblemente en los últimos años por el cambio hacia un producto de mayor calidad (44%) así como por su revalorización en los mercados (33%). El diseño suele ser en gran medida propio (66%) o imitación (22%) mientras que el diseño proporcionado por los clientes se reduce en este caso al 11%. Estas últimas empresas suelen ser aquellas que trabajan para otras productoras o comercializadoras locales (dada la menor importancia de los mercados externos en este producto y en esta zona apenas hay empresas que trabajen sobre pedido de distribuidoras extranjeras). Por otra parte, el diseño suele ser encargado prioritariamente a empresas de diseño de ámbito comarcal (62%), lo cual puede tener una triple lectura. Es decir, o existe un buen soporte de este tipo de servicio en la zona o las empresas no poseen suficiente dimensión para mantener diseñadores en plantilla o ambas cosas a la vez.

En este sentido es destacable la aportación realizada por testigos privilegiados que informaban que las empresas de diseño de ámbito comarcal mostraban un buen nivel y que sus mercados superaban al estrictamente local. En concreto se avanzaba que algunas de ellas también estaban trabajando para empresas de calzado portuguesas (especializadas en calzado de niño), manifestando que esto podía suponer un aumento de la competencia de esas empresas foráneas con respecto a los productores de la zona. Sin embargo, en la medida en que la disponibilidad en el área de un potente sector de diseño es un factor de competencia, su reforzamiento por ampliación de mercado podría, cuanto menos en parte, contrarrestar aquel efecto inicial (el de la competencia de

7. Dinámica reciente del sector..

terceros). Efecto que, en términos evolutivos no está claro sea tan negativo si tenemos en cuenta el carácter contradictorio de la presión selectiva.

c) Por último, en opinión de los testigos privilegiados entrevistados, Elche y su área de influencia es la zona que probablemente más cambios ha reflejado en los aspectos evaluados como respuesta a la crisis de los últimos lustros. Así, por lo que respecta al calzado de vestir se ha producido un cambio hacia productos de más calidad y diseño que, a pesar de mostrar precios más altos, han mejorado la relación precio/calidad. También en el apartado de calzado deportivo parece existir una tendencia al abandono de la mayoría de las líneas de producción de bajo precio¹³⁰, restando casi en exclusiva las que han venido mostrando una mayor especialización en la producción y las que poseen una imagen de marca reconocida. Por otra parte, éstas parecen ser las únicas capaces de competir con la producción de deportivos procedentes de los países asiáticos así como con las campañas de marketing y promoción llevadas a cabo por las multinacionales americanas del sector.

Las entrevistas a empresarios tienden a situar su producción en un segmento de precios medios (50%) y medio-altos (34%), mientras que un 18% de las respuestas todavía se centran en productos de precio medio-bajo a pesar de la fuerte competencia sufrida en este segmento por parte de la producción de los países con menores costes laborales. Al mismo tiempo, un porcentaje significativo de los entrevistados (un 25%) responden haber observado una variación de sus mercados desde 1985 hacia segmentos de renta más altos (este es el porcentaje más elevado de las tres zonas, probablemente porque partía de una mayor especialización en calzado barato), ofreciéndose esta respuesta en mayor medida entre aquellas empresas que dicen haber introducido ciertas

¹³⁰ Aquí cabría hacer una matización pues, según la opinión de algunos testigos privilegiados, todavía siguen existiendo un cierto número de estas empresas que trabajan fundamentalmente para mayoristas con "marca blanca" y para distribuidores a través de mercadillos ambulantes.

7. Dinámica reciente del sector..

mejoras tecnológicas en sus procesos productivos. Una mayoría relativa (un 47%) dicen que no ha habido grandes variaciones en ese período en los mercados según segmentos de renta (coincidiendo mayoritariamente con las empresas menos innovadoras en el plano tecnológico y organizativo), mientras un 15% hablan de regresión hacia segmentos de renta más populares (lo que nos puede hacer pensar en este caso en la profundización hasta límites insospechados en estrategias basadas en mecanismos de *flexibilidad simple* con lesivos efectos en términos evolutivos del sector en el espacio).

En cuanto a la gama de productos, al igual que en las otras zonas de Elda-Petrer y Villena, la respuesta mayoritaria (75%) refleja la existencia de un producto muy variado, destacando por subsectores los de producción de calzado de señora y otros y el de deportivo (en los que se encuentran especializados los productores de esta zona). Igualmente, un 56% de los empresarios responden que dicha gama ha aumentado mucho en el período considerado, principalmente por cambios en la demanda (37%), por la necesidad de ampliar mercados (31%) o por la creciente competencia de otros productores (15%). En este caso, la existencia de una estrategia orientada por parte de las empresas tiene menor trascendencia en esta evolución (con respecto a la zona de Elda) que la necesidad de responder con prontitud y ajustarse a los cambios producidos en la demanda, algo que refleja una menor autonomía de las empresas a la hora de adoptar este tipo de decisiones. Sin embargo, las pocas empresas que se decantan por esta estrategia son, generalmente, las mismas que avanzábamos que se habían mostrado bastante innovadoras en el plano tecnológico y, como veremos en próximos capítulos, también en el plano organizativo.

En cuanto al diseño que incorporan los productos, aunque el 75% consideran que éste es muy importante (50%) o importante (25%), estos porcentajes son menos significativos que en las otras dos zonas consideradas. Es más, el 25% piensan que éste factor de competitividad es poco o nada

7. Dinámica reciente del sector..

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

Al mismo tiempo, especifican que el diseño de sus productos es en gran medida propio (66%) realizado principalmente por empresas de ámbito comarcal (55%) y, en menor medida, por diseñadores en plantilla (25%) o por el propio empresario (15%). En este caso se pone de manifiesto que en esta zona ha habido una menor trascendencia histórica del diseño como factor de competitividad como muestra el hecho de que el papel del empresario en su elaboración (idea de empresario "multifunción") es muy superior a las otras dos zonas. Por otra parte, las empresas de diseño de ámbito comarcal se han abastecido de diseñadores procedentes principalmente de Elda, atraídos por la nueva y mayor demanda surgida entre el colectivo empresarial ilicitano.

7.4. Elementos en los que se basa la competencia del producto del espacio zapatero

En el presente apartado, tanto las entrevistas realizadas a testigos privilegiados (técnicos y conocedores del sector) como a empresarios nos van a permitir elaborar un esbozo de cuales son los principales factores que pueden aportar a un espacio productivo especializado en la industria del calzado como es el caso del que nos ocupa, un mayor o menor nivel de competitividad. La determinación de estos factores son de especial relevancia para configurar los

7. Dinámica reciente del sector..

cambios que se puedan estar produciendo en la dinámica organizativa así como en las estrategias de flexibilidad productiva dominantes en el sector-espacio¹³¹.

Antes de iniciar este análisis, debemos recordar que los principales competidores del calzado producido en las comarcas del Vinalopó se encuentran en otras zonas de España (como Mallorca, Arnedo, Fuensalida, Almansa, etc.), en países de la Unión Europea (en Italia, principalmente, así como en Francia, Reino Unido, Alemania y Portugal) y en países de reciente industrialización y en vías de desarrollo (China, Corea del Sur, Tailandia, Singapur, Taiwan, Brasil, Méjico, etc.). No obstante, tampoco se debe desmerecer la competencia que está apareciendo en algunos de los denominados "antiguos países del este". Esto es consecuencia, entre otras, de la traslación de empresas hacia estos países por parte de grandes productores europeos (alemanes principalmente) que, al ver reducidos los riesgos de dichas operaciones tras los procesos de apertura y "capitalización" de dichas economías, intentan aprovechar los diferenciales de costes y la existencia de una mano de obra bastante cualificada.

No obstante, en la encuesta realizada a los empresarios del espacio zapatero que nos ocupa se afirma mayoritariamente (76% de media) que los principales competidores se encuentran en la propia comarca¹³². Los que mayor énfasis ponen en este tipo de contestación son las empresas de inferior dimensión dedicadas a la producción de calzado de niño y, en menor medida, los de calzado de señora y otros, ubicados principalmente en las zonas de Villena y Elche. Por

¹³¹ Recordemos que las estrategias de descentralización productiva adoptadas por industria del calzado del Vinalopó tras la crisis de los setenta, tendentes a reforzar unos mecanismos de competitividad basada casi exclusivamente en el factor precio (con el consiguiente abaratamiento de costes laborales), habían profundizado en estrategias de *flexibilidad productiva simple y estática*, limitando el potencial del territorio y su capacidad de respuesta frente a la evolución económica.

¹³² Este tipo de respuesta puede tener una justificación en el hecho de que la mayoría de empresarios producen productos sustitutivos entre sí, lo que induce a identificar a "tu propio vecino como mayor competidor". Esto es enormemente importante por los límites que puede introducir a la cooperación interempresarial, algo de vital relevancia para la supervivencia de sectores-espacios que puedan ser definidos como distritos industriales.

7. Dinámica reciente del sector..

extensión, algunos de estos empresarios (sobre todo los ilicitanos) también sitúan a algunos de sus principales competidores en el resto de España (17%), entendiendo en términos globales que los principales mercados de estos productores que remarcan la competencia de los productores locales y nacionales se localizan en el interior de España.

En esta línea de argumentación, las empresas que exportan menos del 10% de la producción no señalan ninguna competencia de productores extranjeros, lo que puede indicar un significativo control del mercado local y nacional por la producción propia (normalmente de bajo precio), favorecido por los métodos tradicionales de distribución comercial en el mercado nacional a través de detallistas con escasa capacidad de presión sobre el productor dado la dimensión de sus pedidos. No obstante, esta situación está cambiando como consecuencia de la expansión de las grandes superficies en la distribución comercial en nuestro país, con una mayor capacidad de presión sobre el productor y con una tendencia a importar producción de terceros países, sobre todo asiáticos, orientada al segmento de renta media y media-baja.

Por otra parte, un 22% de los empresarios consideran que sus principales competidores se encuentran en el resto de países de la Comunidad Europea y un 14% en el resto del mundo. En este estrato se situarían aquellos productores con una mayor vocación exportadora (exportan más del 20% de su producción), coincidiendo con los tamaños de empresa más grandes dentro del colectivo entrevistado así como, en general, con aquellos que declaran haber introducido bastante o mucha maquinaria tecnológicamente más avanzadas en los procesos de producción. Estos se ubican principalmente en el área de Elda-Petrer y, en menor medida, en la de Elche.

Por lo que respecta a la opinión de los conocedores del sector en cuanto a cuáles son los factores que pueden predisponer a un sector-espacio como el que

7. Dinámica reciente del sector..

nos ocupa para ser competitivo y marcar trayectorias empresariales más dinámicas y progresivas¹³³ en la producción de calzado, destacan que el territorio disponga de mano de obra y personal técnico cualificado así como empresarios preparados y dinámicos que apuesten por mejoras permanentes en los sistema de gestión empresarial. En la cualificación de la mano de obra se valora tanto la experiencia (teórica y práctica) como la polivalencia. Sin embargo, cada vez se confiere menor trascendencia a la disponibilidad de mano de obra abundante y barata como factor de competitividad dado el tipo de competencia generado por los países productores con costes salariales más bajos¹³⁴.

Igualmente se otorga una gran importancia a los sectores de apoyo como factor de competitividad, sobre todo a la existencia de una potente industria auxiliar y complementaria (se considera que buena parte de las innovaciones del sector pueden provenir de la industria auxiliar) así como de servicios a las empresas, especialmente determinantes cuando hablamos de un colectivo empresarial de reducidas dimensiones. La importancia de un sector de maquinaria local, sin dejar de ser importante, no parece ser tan estratégico como los factores anteriores en opinión de los testigos privilegiados, siempre y cuando haya fácil acceso a la maquinaria foránea y un buen y rápido servicio técnico.

El tipo de maquinaria utilizada y su diferente nivel tecnológico puede conferir ventajas competitivas dependiendo del tipo de calzado producido. Así, este factor es especialmente relevante en aquellas empresas productoras de calzado deportivo o en serie donde sea factible el aprovechamiento de las economías de escala que suele incorporar este tipo de maquinaria. Sin embargo,

¹³³ Desde el punto de vista de las competencias tecno-productivas, en la gestión comercial y en la esfera comercial (Cobbenhagen y Hertog, 1995).

¹³⁴ Algo que viene a poner de manifiesto que, al menos los testigos privilegiados del sector, reconocen la limitación que supone el seguir utilizando la reducción de costes laborales como principal mecanismo de competitividad, lo que implicaría la necesidad de ir alejándose cada vez más de las estrategias de *flexibilidad simple* más puras.

7. Dinámica reciente del sector..

cada vez se valora más la incorporación de un mayor nivel tecnológico¹³⁵ no sólo por sus efectos sobre la productividad y el volumen de producción sino también sobre la calidad del producto final, entendiendo que, al menos en algunas fases del proceso, el componente de mano de obra todavía es fundamental para asegurar dichos niveles de calidad.

El fácil acceso a las materias primas se valora como especialmente relevante para las producciones de calzado de mayor calidad, si bien no lo es tanto en las de inferior calidad (a no ser por los efectos finales sobre el precio como principal factor de competitividad en este segmento). Tampoco la facilidad o dificultad de acceso a los mercados desde un punto de vista geográfico se considera un gran factor de competitividad (dada la larga tradición exportadora) aunque sí que parece especialmente importante el "cómo" se accede a dichos mercados, es decir, si el sistema comercial es dinámico o se haya sujeto a rigideces que dificultan la proyección de la producción hacia delante¹³⁶.

Al mismo tiempo, la flexibilidad productiva (entendida como la posibilidad de fraccionar el proceso productivo y que hayan empresas especializadas por fases) se ha valorado muy positivamente para la producción de determinados tipos de calzado, dando lugar a un complejo sistema de subcontratación productiva que otorga cierta potencialidad al espacio. Por su parte, la dimensión empresarial viene íntimamente relacionada con la capacidad de inversión e introducción de tecnología más avanzada, con la posibilidad de una mayor proyección comercial

¹³⁵ Aunque sea a nivel de una sola fase productiva para aquellas empresas especializadas en dicha fase.

¹³⁶ En los manuales de marketing y distribución comercial se suele considerar que una empresa tiene una "proyección comercial hacia delante" cuando existe un cierto control de dicha distribución por parte del productor, manteniendo una relación directa con los clientes y conociendo en todo momento el destino final del producto. Sin embargo, se habla de "proyección comercial hacia atrás" cuando el productor no controla el destino final del producto dejando éste en manos de distribuidoras independientes (normalmente mayoristas) que "obligan" al productor a trabajar sobre pedido con una sensible limitación de sus márgenes de ganancia.

7. Dinámica reciente del sector..

hacia delante así como con la mayor capacidad gerencial que suele existir en las más grandes empresas. No obstante, algunos de estos factores podrían alcanzarse en el caso de las empresas de menor dimensión a través de la cooperación empresarial y del papel de los sectores de apoyo sin tener que otorgar tanta trascendencia a la variable del tamaño de la empresa.

Para finalizar, el diseño, la calidad y la creatividad adquieren especial importancia a la hora de valorar las potenciales ventajas competitivas y de supervivencia de este sector en este espacio.

Hasta aquí, hemos adelantado algunas de las opiniones más relevantes en cuanto a cuales podrían ser los principales factores de competitividad del sector del calzado en un espacio como el que nos ocupa. A partir de ahora, trataremos de poner de relieve, en opinión de estos mismos conocedores, cuales de esos factores se están dando realmente en dicho espacio, haciendo hincapié en una división por zonas tal como aparece en el cuadro 7.4.A.

En el área de Villena la mano de obra cualificada, la existencia de un cierto nivel de servicios especializados (sobre todo en el área de diseño), la presencia de empresas complementarias y la existencia de una oferta empresarial especializada que otorga flexibilidad productiva al espacio fueron los principales factores resaltados como positivos. También la existencia de mano de obra abundante y barata (resultado del espectacular crecimiento del desempleo en el sector en los últimos años) se considera una ventaja por los testigos entrevistados, dado que en el calzado de niño el precio todavía sigue siendo un importante factor de competitividad.

Mientras tanto, la dificultad de acceso a los mercados (en términos de dificultad de penetración), el sistema comercial poco dinámico, la inexistencia de un sector de maquinaria local y el empresario poco preparado desde el punto de

7. Dinámica reciente del sector..

vista de la gestión empresarial se consideraron como las principales desventajas. El reducido tamaño de empresa existente en la zona se valoró positivamente desde el punto de vista de la flexibilidad y de la capacidad de adaptación pero también se valoró negativamente por los mayores costes (principalmente financieros) que se asumen con esa dimensión de empresa y la dificultad de introducir un mayor nivel tecnológico, algo que se potencia al no existir un elevado espíritu de cooperación empresarial en la zona.

CUADRO 7.4.A.- VENTAJAS Y DESVENTAJAS RESPECTO A LOS PRINCIPALES COMPETIDORES

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

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

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

7. Dinámica reciente del sector..

En el área de Elda, las principales ventajas sobre otros espacios potencialmente competidores vienen dadas por la "cultura de trabajo" acumulada, que se materializan en la existencia de mano de obra cualificada, en un atmósfera social propicia al desarrollo de estas actividades empresariales, en la presencia de empresas complementarias y de industria auxiliar, en la flexibilidad productiva imperante (que permite una gran adaptación a las variaciones de la demanda en un sector en el que se trabaja sobre pedido y donde la rapidez en la entrega de los mismos es una pieza clave para su subsistencia) y en la apuesta por una especialización en calzado de mayor calidad con un alto contenido de diseño y componente moda.

Se considera como factor de desventaja, especialmente con respecto a los competidores italianos, la mayor dificultad de acceso a las materias primas de superior calidad al igual que el obstáculo que supone el acceso a unos mercados fuertemente penetrados por la imagen del calzado italiano junto a la debilidad del sistema comercial local. La falta de formación gerencial del empresariado de la zona (se les califica de meros productores) unido a su escasa capacidad inversora (sistema financiero poco desarrollado) e investigadora y el débil interés por la cooperación empresarial también suponen una fuente de desventajas competitivas y un límite a la potencialidad del sector local del calzado.

Por último, en Elche y su zona de influencia se valoran como factores que aportan ventajas competitivas al sector del calzado local los siguientes: la cualificación de la mano de obra; la presencia de empresas complementarias y de industria auxiliar (aunque en este caso se destacaron ciertas deficiencias en su funcionamiento por parte de los testigos entrevistados); la flexibilidad productiva que deriva de una oferta empresarial enormemente especializada y diversificada (en la medida que está fuertemente solicitada por el empresario en general) que permite y potencia la descentralización productiva y la rapidez de respuesta a una demanda variable y estacional; la existencia de un mayor nivel de servicios

7. Dinámica reciente del sector..

especializados a empresas que en las otras zonas (como consecuencia del mayor número de empresas y de su entidad territorial) sin que éste se pueda considerar como un gran factor de competitividad del espacio.

Se estiman como principales desventajas la debilidad del sector de fabricación de maquinaria local (la especialización productiva en algunas variantes como el calzado deportivo exige un mayor nivel tecnológico que en otros espacios) así como la debilidad del sistema comercial, si bien esta debilidad es menos acusada que en la zona de Elda y Villena.

Por lo que respecta a la existencia de mano de obra abundante y barata, es curioso observar como no ha sido considerado de forma generalizada en las tres áreas como un importante factor de competitividad del sector, a pesar de que la crisis ha derivado en importantes caídas en los niveles salariales y de que una de las principales causas que se argumentan para subcontratar parte de la producción por parte de algunas empresas es la de abaratar costes. De hecho, se ha llegado a argumentar que los bajos salarios pagados en labores estratégicas del sector, como por ejemplo el aparato -tradicionalmente realizado por mujeres en condiciones de trabajo a domicilio o en pequeños talleres, muchos de ellos clandestinos-, está provocando la disminución en la oferta de trabajo cualificada para desarrollarlas con el consiguiente detrimento de la calidad del producto final. Incluso algunas fábricas parecen haberse replanteado el reincorporar estas fases al interior de las mismas con la intención de no perder calidad en su elaboración subcontratada.

A partir de este escenario general, nos parece interesante conocer cual es la valoración que hacen los propios empresarios de la zona sobre una serie de factores de competitividad propuestos en referencia a los mercados donde compiten sus productos. Tal como se reconoce en (Tomás, Such y Torrejón, 1996), para realizar este cometido puede resultar útil hacer una distinción entre

7. Dinámica reciente del sector..

los *factores que afectan al coste* (ventajas basadas en costes inferiores) de aquellos que *afectan a la diferenciación del producto*, ya que sus implicaciones para la dinámica tecno-organizativa y la flexibilidad productiva del sector en el espacio pueden ser muy diferentes.

En el primer caso, las ventajas de costes pueden venir dadas de una excelencia operacional de la empresa (debido a importantes mejoras tecnológicas o de proceso) o de simples diferencias de precios en sus inputs (reducción de costes financieros, de materias primas, laborales, etc.).

Por otro lado, entre los factores basados en la diferenciación del producto podríamos distinguir: 1) aquellos que aportan ventajas en liderazgo de producto (una calidad del producto muy superior -puede venir derivada por avances técnicos-, un diseño muy exclusivo, etc.) y que exige una estrategia de innovación continuada a la empresa, tendiendo a "canibalizar" sus propios productos antes de que sean totalmente imitados por las empresas competidoras; 2) aquellos que aportan ventajas en la capacidad de adaptarse rápidamente a las demandas especializadas de los clientes a través de un mejor servicio personalizado (aceptación de pedidos más pequeños, reducción del plazo de entrega, etc.), lo que implica que las relaciones de confianza entre empresa y cliente, basadas en la reputación, son tan importantes o más que las puramente mercantiles.

De las entrevistas a empresarios se puede extraer la valoración que éstos realizan de los diferentes factores en que se basa la competencia de sus productos en los mercados, valoración que intentamos resumir en los siguientes cuadros 7.4.B y 7.4.C.

Entre dichos factores destacan fundamentalmente como muy importantes o importantes los factores cualitativos y de diferenciación del producto basados

7. Dinámica reciente del sector..

en la rapidez en la entrega (especialmente relevante dada la gran temporalidad de la demanda) y de mejor servicio al cliente. Por zonas, estos elementos son especialmente relevantes en la de Elda, mientras que por subsectores la rapidez en la entrega destaca en la industria auxiliar y el servicio al cliente en el calzado de señora. A continuación le sigue el elemento basado en la calidad, apreciada como factor de importancia por el 91 % de las empresas, destacando su significatividad para aquellas localizadas en Elda, a lo que habría que añadir la mayor trascendencia del diseño y de la cualificación de la mano de obra (lo que podría dar una idea de búsqueda de ventajas en liderazgo de producto), mientras que las empresas ubicadas en el área ilicitana le ofrecen mucha menor importancia a ambas cuestiones y las de Villena consideran fundamental la cualificación y algo menos importante al diseño.

CUADRO 7.4.B. Elementos en los que se basa la competencia de sus productos en sus mercados (%)

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

FUENTE: Entrevistas a empresarios y elaboración propia

7. Dinámica reciente del sector..

CUADRO 7.4.C. Elementos en los que se basa la competencia de sus productos en sus mercados (%). Sumatorio de la consideración de importante o muy importante por zonas.

	Elche	Elda-Petrer	Villena
Rapidez en la entrega	96,9	100,0	88,9
Servicio al cliente	93,7	100,0	88,9
Calidad del producto	81,3	100,0	100,0
Capacidad financiera	87,5	96,3	88,9
Precio del producto	93,8	81,4	100,0
Nivel tecnológico	81,3	92,6	88,9
Diseño del producto	78,1	92,6	77,7
Cualificación de la mano de obra	78,1	88,8	88,9
Red comercial	75,0	85,2	88,9
Ventajas en la obtención de materias primas	81,3	74,0	100,0
Marca comercial	62,5	81,4	88,9
Amplitud de la gama de productos	71,9	66,6	66,7
Promoción	50,0	77,7	88,9
Proximidad de los mercados	28,1	37,0	22,2

FUENTE: Entrevistas a empresarios y elaboración propia

Después de estos elementos basados en la diferenciación del producto, aparecerían factores relacionados con la competitividad vía costes. Así, la capacidad financiera se valoraría muy positivamente como factor de competitividad (principalmente en Villena y Elda), dado los bajos niveles de capitalización de las empresas y las fuertes necesidades de liquidez del sector en determinadas épocas del año. El factor "precio del producto" es el siguiente en importancia, destacando su trascendencia en Villena y Elche (por zonas) y en el calzado de niño y en el deportivo por tipos de producto. También el factor tecnológico ha sido especialmente destacado por su contribución al abaratamiento de costes y a la obtención de economías de escala, especialmente en las empresas de deportivos y en aquellas que menos recurren a la subcontratación de la producción tras haber incorporado una mayor proporción de maquinaria

7. Dinámica reciente del sector..

tecnológicamente más avanzada desde 1985, buena parte de ellas localizadas en la zona de Elda.

La red comercial y las ventajas en la adquisición de materias primas son los siguientes factores valorado por orden de importancia. El primero de ellos es especialmente apreciado en Villena, ya que consideran que la ausencia de redes comerciales es la principal dificultad para el acceso a los mercados externos de sus productos, mientras que por subsectores es muy destacado por el de calzado de señora dada la histórica dependencia de las redes comerciales foráneas para la venta del producto en el exterior (primero en EEUU y, más recientemente, en los países de la UE). Sin embargo, son los subsectores de calzado de niño y deportivo los que más valoran las ventajas de adquisición de materias primas, dado que cualquier anomalía en su obtención afectará al precio final del producto, principal elemento de competitividad de estos subsectores.

La marca comercial, la amplitud de la gama de productos y la promoción comercial son los aspectos valorados como menos importantes, no porque no se consideren trascendentes, sino más bien porque no se poseen. No obstante, existe constancia entre los empresarios de que son éstos algunos de los principales elementos que están permitiendo que muchas empresas del sector de este espacio posean el calificativo de liderazgo. Con esto se está poniendo de manifiesto la dificultad de imitar los comportamientos de estas empresas líderes por parte del resto del colectivo empresarial, si bien el producto o las marcas si que son objeto de imitación rayando, en ocasiones, el límite de la legalidad. Por último, la proximidad de los mercados es el factor menos relevante para los entrevistados, en coherencia con la gran y tradicional apertura externa del sector y la trascendencia de los mercados externos para su supervivencia.

De lo visto en este apartado, parece quedar claro una mayor valoración relativa de los factores de diferenciación del producto sobre los de costes. Esto

7. Dinámica reciente del sector..

puede tener implicaciones muy positivas tanto para las estrategias de flexibilidad adoptadas por las empresas como para la evolución del sector en el territorio. Ahora bien, no todas las empresas de este espacio muestran un comportamiento homogéneo sino más bien podríamos hablar de trayectorias diferenciadas con competencias distintivas. A lo largo de los siguientes capítulos vamos a tratar de ir identificando cada vez más a las empresas localizadas en dichas trayectorias, su peso relativo en el conjunto empresarial, su relación con la adopción de estrategias de flexibilidad simple o más compleja y sus efectos en términos de cambio organizativo de la producción, tanto a nivel interno como externo a la empresa.

8. DINÁMICA INVERSORA Y TECNOLÓGICA

El objetivo perseguido en este capítulo con el análisis del proceso de acumulación de capital y de la dinámica tecnológica es conocer el cambio técnico producido en los últimos años como expresión de las innovaciones de proceso realizadas, y como éstas pueden haber afectado a la *flexibilidad de proceso* y a la *organización productiva*¹³⁷. También en este caso la detección de trayectorias empresariales resulta fundamental como expresión de la diversidad de comportamientos dentro del sector-espacio. Es necesario, no obstante, tener en cuenta, a efectos de valoración de la situación, la diversidad de nichos de mercado existentes y la especialización productiva de las empresas por subsectores, dado la distinta evolución tecnológica de unos y otras. La situación del sector-espacio y subconjuntos empresariales en relación a la frontera tecnológica de la actividad a nivel general constituye un indicador de las competencias adquiridas en este plano.

En relación con esta cuestión adquiere especial importancia el estudio de: a) los factores que han estimulado el cambio técnico; b) los efectos que su introducción ha tenido sobre la organización interna y externa de la producción, el contenido, calidad y diversificación del producto; c) su incidencia en la productividad y flexibilidad de la producción y d) las exigencias de cualificación de la mano de obra que su implantación ha comportado¹³⁸.

¹³⁷ En Martínez (1991:72) se reconoce que "para una industria como la del calzado, caracterizadas por ser intensiva en mano de obra, la automatización que favorece la productividad y elimina tiempos de manipulación, representa un reto a corto y medio plazo. La tecnología puede resultar incluso un revulsivo para la economía irregular, pues ésta será difícil de erradicar si los medios productivos no son importantes y sólo la mano de obra es decisiva, ya que esto nos lleva a reducir al máximo este coste en base a eludir impuestos y cargas sociales".

¹³⁸ "La tecnología en sí misma significa bien poco si no se dispone de los recursos humanos adecuados que dominen su uso y sepan obtener el mejor aprovechamiento. En el sector del calzado actualmente se dominan las técnicas utilizadas (formación basada en la experiencia en el puesto de trabajo), pero la incorporación de nuevas tecnologías y las exigencias impuestas por un mercado más competitivo requieren una mayor cualificación de la mano de obra que, necesariamente obliga a una

8. Dinámica inversora y tecnológica

Desde la perspectiva de la adaptabilidad y ventajas competitivas de ambiente, la proximidad del sector de producción de maquinaria y la presencia en la zona de un sector de mantenimiento y reparación solvente pueden constituir variables importantes, de ahí el interés del conocimiento del origen de la maquinaria y el soporte logístico existente. También es relevante para el conocimiento de las competencias empresariales y capacidad de innovación incremental (y sus efectos sobre la organización productiva y estrategias de flexibilidad adoptadas) la aptitud para introducir mejoras y adaptar la maquinaria a las exigencias particulares de la empresa.

8.1. Inversión registrada

El cuadro 8.1.A nos informa respecto de la inversión industrial registrada en el sector del calzado en la Comunidad Valenciana, si bien, como ya hemos avanzado en capítulos anteriores, podemos hacer una aproximación del espacio zapatero que nos ocupa a partir de estos datos.

CUADRO 8.1.A- Inversión industrial registrada en el sector del calzado en la Comunidad Valenciana en millones de pesetas constantes (Año base 1985).

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
NUEVAS INDUSTRIAS	1218,2	1538,5	1098,2	763,2	544,7	734,4	577,4	473,4
AMPLIACIONES	130,3	300,9	103,6	78,9	102,6	67,5	81,2	56,6
TOTAL INVERSIÓN	1348,5	1839,4	1201,8	842,2	647,3	801,9	658,6	530,0

FUENTE: Consellería d'Indústria, Comerç y Turisme de la Comunitat Valenciana

En numerosas ocasiones se ha argumentado por parte de diferentes analistas y conocedores del sector que, dada la estructura productiva y el

importante adecuación de la todavía escasa oferta actual del sistema educativo de Formación Profesional Reglada" (Martínez, 1991:72).

reducido tamaño de empresa dominante en el sector local de calzado del espacio que estamos analizando, difícilmente se podían abordar grandes inversiones (sobre todo en bienes de equipo) dada la escasez de recursos y la dificultad de rentabilizar dichas inversiones. Al mismo tiempo, se incide en que la profundización en el proceso de descentralización productiva tras la crisis de los setenta y la adopción mayoritaria por parte de las empresas (dominantes) de estrategias de *flexibilidad simple*, unido a las propias características técnicas del proceso y la versatilidad y funcionalidad de la maquinaria más tradicional, han dificultado la acumulación de capital en el sector¹³⁹.

Por la misma razón de dimensión empresarial, unida a la gran competencia entre productores locales (que dificulta la posibilidad de llegar a acuerdos entre empresas en materia tecnológica), se argumenta que los recursos a dedicados a investigación y desarrollo de nuevas técnicas por parte de las empresas productoras de calzado son prácticamente nulos, quedando casi exclusivamente la figura del Instituto Tecnológico del Calzado (INESCOP) y la de algunas empresas del sector de industria auxiliar para realizar dichas funciones.

Confirmando este tipo de comportamiento, tal como se puede apreciar en el cuadro anterior, lo primero que se puede destacar de la evolución de los datos de inversión registrada en la industria del calzado valenciana en su conjunto es la escasa entidad de dichos recursos en los últimos años, mostrándose una tendencia descendente en el período analizado, fundamentalmente a partir de 1988 (coincidiendo con una particular situación de recesión en el sector que llegaría hasta la recuperación del sector exterior a partir de 1994). Igualmente, si comparamos la evolución de la inversión registrada en el sector del calzado con

¹³⁹ A esto ha ayudado, en opinión de determinados testigos privilegiados, la escasa "creencia en su propio proyecto empresarial" de una mayoría de los empresarios locales que, fuertemente adversos al riesgo, han preferido materializar sus beneficios en la adquisición de bienes inmuebles y bienes raíces que reinvertirlos en sus propios negocios.

la del total de la industria de la Comunidad Valenciana observamos que su proporción también ha caído sensiblemente a lo largo del período analizado¹⁴⁰.

Según el destino de los fondos destinados a inversión, destacan las nuevas industrias sobre las ampliaciones, si bien esta distinción no tiene especial relevancia en un sector donde existe un importante proceso de entrada y salida de empresas, de tal forma que en el montante de nuevas industrias pueden aparecer inversiones destinadas a empresas existentes pero que por razones de diversa índole (principalmente fiscales y laborales) han cambiado su nombre o entidad jurídica.

8.2. Características de la maquinaria utilizada por el sector y principales opciones tecnológicas

Entre las máquinas más utilizadas en la producción de calzado, podemos encontrar las siguientes¹⁴¹:

- Maquinaria para el corte
- Maquinaria para el cosido y aparado
- Maquinaria para el moldeado
- Máquinas de centrado y montado de punteras, talón y enfranques
- Maquinaria de pegado (inyección, etc.)
- Maquinaria de secado
- Maquinaria para el pulimentado y acabado

¹⁴⁰ Véase al respecto Ybarra (1996).

¹⁴¹ Si se quiere ampliar la información a este respecto, se puede consultar el Informe Sectorial elaborado por el Consejo Superior de Cámaras de Comercio en 1992 correspondiente al Sector de construcción de máquinas para el calzado. También se puede consultar en Ibáñez (1984b), la situación de partida del período considerado y las potencialidades valoradas en ese momento para el sector local de maquinaria para el calzado.

8. *Dinámica inversora y tecnológica*

- Transportadores
- Maquinaria integrada automatizada (rings)

Dentro de esta amplia variedad de maquinaria, se puede decir que existen dos grandes alternativas tecnológicas extremas, válidas para diferentes tipos de producto y mercados. Así, cada proceso de producción de calzado puede realizarse con maquinaria de muy baja tecnología o tecnología muy madura (donde se incluirían todas aquellas herramientas o maquinaria mecánica o eléctrica poco desarrollada) apta en general para aquellos procesos más artesanales, o bien, en el extremo opuesto, con maquinaria de alta tecnología mucho más automatizada con avances en "scanner", digitalización, diseño asistido por ordenador, informatización de procesos o realización conjunta de operaciones (como por ejemplo el centrado y montado de punteras, talones y enfranques en un sólo proceso), robótica, etc. Entre ambos extremos, existe un abanico amplio de opciones tecnológicas, con notables especificaciones en función de la tarea(s) más o menos especializada(s) a cuyo uso vaya destinada dicha maquinaria.

Según información aportada por los testigos privilegiados, el sector del calzado en el espacio que nos ocupa utiliza principalmente un tipo de tecnología en la que se combina una cierta modernidad (para algunas empresas y/o fases productivas) con otra más madura, mostrándose dicha combinación especialmente válida para procesos productivos como el de este espacio zapatero, donde el contenido artesanal y de mano de obra todavía es muy alto. De hecho, según estos mismos informadores, no se han apreciado cambios tecnológicos especialmente importantes en el sector en general que hayan afectado a la producción local ni hayan implicado cambios drásticos en la organización de la producción. Más bien ha sido al revés, es decir, los cambios en la organización de la producción provocados por el proceso de descentralización productiva y las diferentes trayectorias empresariales y estrategias de flexibilidad productiva

adoptadas es lo que ha motivado a las empresas a adquirir (bien nueva o bien de segunda mano) una maquinaria que se adaptara a dichos cambios organizativos.

En esta línea de argumentación, Martínez (1991:72) matiza que "considerando su origen manufacturero y artesanal, la mecanización del calzado ha jugado siempre un papel decisivo en la industria del calzado, pero cada máquina era concebida para una determinada operación. En la coyuntura actual, ya no cabe considerar los avances tecnológicos pensando en la función específica de cada operación particular. Los avances tecnológicos hoy son el conjunto de las innovaciones tanto en maquinaria y materiales como en la propia organización del trabajo; en definitiva, todos los medios de producción¹⁴²".

Así pues, se podría afirmar de lo aportado por estos informadores que, en todo caso, los cambios tecnológicos habidos de carácter más novedoso se han realizado por los siguientes motivos: 1) para perfeccionar algunas fases del proceso (sobre todo en el caso de la operación del cortado y en empresas de la industria auxiliar); 2) para aprovechar las economías de escala en la producción en serie de algún tipo de calzado (sobre todo en el deportivo) aprovechando el mayor tamaño de los pedidos, o 3) para facilitar determinadas estrategias de flexibilidad productiva y subcontratación de la producción sin mermar, o incluso incrementando, el nivel de calidad del producto final. No obstante, hay que insistir en que la opinión generalizada es que no parecen haber existido cambios

¹⁴² Coincidiendo con esta opinión, parece acertado resaltar que los avances tecnológicos incorporados por las empresas van a depender muy especialmente de si éstas se encuentran inmersas en estrategias de flexibilidad productiva de carácter *simple* o algo más *complejas*. En el primer caso, las empresas implicadas harán un uso más intensivo de la tecnología más madura y obsoleta que permita seguir utilizando mano de obra a bajo coste, mientras en el segundo caso los cambios organizativos orientados por trayectorias competitivas más progresivas forzarán la adquisición de maquinaria más avanzada que combine mayor productividad, mayor flexibilidad de proceso y mayor calidad del producto final.

revolucionarios desde el punto de vista tecnológico en el conjunto del sector¹⁴³.

Desde el punto de vista de la modernidad de la maquinaria y técnicas utilizadas en la producción local del calzado, estos mismos informadores afirman que este espacio se encuentra en un área intermedia entre las zonas punteras y las más atrasadas¹⁴⁴, si bien habría que hacer alguna distinción según el tamaño de las empresas y tipo de productos. En este sentido, algunas de las escasas fábricas de mayor dimensión que todavía quedan en este espacio y que producen, principalmente, calzado deportivo en el área de Elche o calzado de señora en la zona de Elda son las que parecen haber mostrado una mayor tendencia a la inversión y a la introducción de avances técnicos en sus procesos de producción (como ya hemos avanzado, la razón en este caso derivaría de la necesidad de aprovechar ciertas economías de escala como consecuencia de la mayor dimensión de los pedidos).

Por otra parte, una buena parte de los técnicos y conocedores del sector entrevistados insisten en afirmar que desde 1985 no se han apreciado cambios importantes y generalizados en la situación técnica del espacio que nos ocupa. Es más, en algunos casos, al recurrirse de forma reiterada y abusiva a la subcontratación con estrategias de *flexibilidad simple*, sobre todo en épocas de gran demanda, dicen observarse retrocesos tecnológicos puesto que los

¹⁴³ En Martínez (1991:71) se reconoce que "existen grandes diferencias en las aplicaciones tecnológicas entre las empresas del sector, puesto que mientras algunas siguen de cerca los cambios que en este área se producen, otras debido al deterioro económico continúan haciendo uso de sistemas de tipo tradicional. La incorporación de la informática, la robótica y los nuevos materiales al proceso de producción supone un reto que hay que afrontar".

¹⁴⁴ El propio Martínez (1991:72) reconoce que, clasificando las tecnologías empleadas a nivel mundial en la producción de calzado en tres grupos (primaria, avanzada y punta), la más frecuente en el calzado en España es la tecnología avanzada empleando maquinaria moderna para una fabricación descentralizada. La tecnología primaria sería la propia de países en vías de desarrollo con bajo nivel salarial, mientras la punta se encontraría en EEUU y en algunas empresas líderes europeos en los que la electrónica, la informática y la robótica juegan un papel fundamental para la supervivencia del sector dados sus altos niveles salariales.

8. Dinámica inversora y tecnológica

aparadores (principalmente mujeres) que trabajan a domicilio y en pequeños talleres suelen utilizar máquinas muy antiguas (si bien se les reconoce un cierto nivel de versatilidad).

A la luz de esta información no extraña que en Ybarra (1996:74-75) se destaque que "el calzado es un sector cuyos cambios se han producido más en los aspectos organizativos que no en sus aspectos tecnológicos...La apuesta empresarial se realiza sobre el producto, sobre la temporada, sobre el diseño, y no sobre el aparato productivo, sobre la tecnología y su innovación...Destaca, por tanto, el bajo nivel tecnológico del calzado en relación con otros sectores de similares características (textiles, juguete, muebles). Incluso esta situación llega a observarse en relación con otros países europeos recientes en cuanto a fabricación de calzado como es el caso de Portugal...La preocupación por la investigación y el desarrollo tecnológico en el sector queda limitado a determinadas grandes empresas y a fases muy concretas que pueden ser motivo de atención para pequeñas empresas especializadas¹⁴⁵".

No obstante, esta información avalada por el conocimiento del sector de los analistas y testigos privilegiados entrevistados, presenta, curiosamente, un cierto contraste (e incluso se podría llegar a pensar en una cierta contradicción) con parte de la información proporcionada por una buena parte de las entrevistas realizadas tanto a empresarios como trabajadores. En este sentido, una parte significativa de estos dos colectivos entrevistados afirman que sí que ha existido

¹⁴⁵ Recordemos que este mismo autor tiende a poner de manifiesto que el sector de producción de calzado no se ha visto "necesitado" de la introducción de innovaciones tecnológicas en el proceso de producción dados los derroteros que ha seguido el proceso de descentralización productiva a partir de los setenta y la profundización en estrategias de *flexibilidad simple*, aprovechando una "base social amplia". Desde su punto de vista, son las innovaciones de producto (derivadas en gran medida de los avances en la industria auxiliar) las que han permitido mantener vivo al sector a pesar del fuerte desfase tecnológico con respecto a una buena parte de los países competidores con la producción local de calzado (Ybarra, 1996).

8. Dinámica inversora y tecnológica

una importante introducción de maquinaria tecnológicamente más avanzada en el período analizado.

Esta aparente contradicción podría ser explicada por una serie de argumentos. En primer lugar, estos colectivos pueden hablar de la incorporación de una maquinaria tecnológicamente más avanzada bajo la óptica de que se partía de una situación tecnológica de gran atraso comparativo con respecto a otros países competidores. En este sentido la introducción de nueva maquinaria supone un notable avance para los empresarios y trabajadores, aunque para la opinión de los técnicos entrevistados ésta no sea ni la más reciente ni la más innovadora en el contexto internacional desde el punto de vista tecnológico. Por otra parte, el hecho de que la selección de la muestra de empresas introduzca un cierto sesgo hacia las empresas de mayor dimensión puede implicar que el tipo de respuesta del colectivo de empresarios no sea representativo en absoluto de lo que está ocurriendo en el conjunto del sector (si bien si que nos es útil a la hora de distinguir las trayectorias empresariales más progresivas desde el punto de vista de las competencias empresariales).

Así pues, haciendo referencia a la información proporcionada por la entrevista realizada a empresarios, el 58% de los mismos consideran que la introducción de maquinaria tecnológicamente más avanzada ha tenido mucha (17%) o bastante importancia (41%) para la producción de sus empresas desde 1985. Por zonas, destaca Elda, donde los empresarios respondieron en un 26% de los casos asignándole mucha importancia a dicho proceso y en un 33% bastante importancia. En Elche dichos porcentajes fueron del 9% y 56% respectivamente, mientras en Villena es donde menos trascendencia parece haber tenido el dinamismo tecnológico ya que el 66% de los entrevistados consideran de poca o nula importancia la introducción de este tipo de maquinaria en el período analizado.

8. Dinámica inversora y tecnológica

Esta información se relaciona perfectamente con la aportada según *subsectores* productivos y especialización por *áreas*. Así, es en el subsector de producción de calzado de señora en Elda y en el de señora y otros, el de calzado deportivo y el de industria auxiliar en Elche donde mayor trascendencia ha tenido la introducción de estos avances técnico.

CUADRO 8.2.A.- IMPORTANCIA DE LA INTRODUCCIÓN DE MAQUINARIA TECNOLÓGICAMENTE AVANZADA (% RESPUESTAS ENTREVISTAS A EMPRESARIOS)

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

Abreviaturas: Loc. (Localización); E (Elche); E-P (Elda-Petret); V (Villena); Sub. (Subsector del calzado); S (Señora); S-O (Señora y otros); N (Niño); D (Deportivo); IA (Industria Auxiliar)

También llama la atención que las empresas que dan mayor relevancia a los avances tecnológicos se encuentran dentro del colectivo de las que más exportan (un 21 % o más de su producción), a la vez que una buena parte de ellas son las que reflejan una mayor proyección internacional en sus ventas en los últimos años. Por otra parte, en buena lógica con las disponibilidades de fondos para la asunción de proyectos de inversión más o menos costosos, estas empresas más innovadoras se encuentran situadas en el tramo de entre 21 y 49 trabajadores según tamaño de empresa, tramo en el que, por otra parte, se encuentran la mayor parte de las empresas que se podrían considerar como de "mayor dimensión" dentro del sector, al margen de las escasísimas que todavía existen en el tramo de más de cincuenta trabajadores.

Curiosamente, estas empresas tecnológicamente más avanzadas presentan una situación dispar en cuanto al recurso a la subcontratación y la *flexibilidad externa* de la producción, lo que puede dar idea de la existencia de trayectorias claramente diferenciadas. Algunas de éstas, situadas principalmente en el tramo

de más de 50 trabajadores, apenas recurren a la subcontratación de su producción (menos del 10%) mientras que las otras suelen subcontratar un porcentaje mucho más amplio situado en el margen 21%-50%. En el primer caso, donde entendemos que se suelen localizar las empresas que suelen trabajar sobre pedidos grandes realizados principalmente por distribuidores extranjeros, se aprovecha este tipo de maquinaria para conseguir economías de escala en la producción de un calzado en serie orientado a segmentos de renta media pero que mantienen un importante nivel de calidad en el producto final.

El segundo caso parece estar indicando una cierta orientación hacia la compra de maquinaria más especializada para la realización de determinadas fases del proceso productivo que se realizarían en la empresa matriz, consecuente con un proceso de descentralización productiva y de mayor subcontratación de parte de la producción¹⁴⁶. De esta forma se aprovecha la mayor calidad que aporta la maquinaria tecnológicamente más avanzada y la versatilidad que supone una mayor flexibilidad productiva basada en la subcontratación, para adoptar posibles estrategias orientadas a la ampliación de mercados así como la más rápida respuesta a posibles variaciones coyunturales de la demanda.

Así, la hipótesis de partida será que las empresas productoras que se encuentran dentro de las que más maquinaria tecnológicamente más avanzada han introducido y que menos subcontratan estarán invirtiendo en maquinaria específica para la realización de la mayor parte del proceso productivo en el interior de la empresa (si bien incluso éstas tienden a subcontratar algunas de las fases iniciales como por ejemplo el apartado). Mientras tanto, las que más subcontratan destinarían la mayor parte de sus inversiones en maquinaria a la

¹⁴⁶ En el siguiente capítulo haremos analizaremos las relaciones (mercantiles o de otro tipo) que se establecen entre las empresas subcontrantes y subcontratadas para determinar el tipo de estrategia de flexibilidad hacia el que se pueden estar orientando y las trayectorias empresariales de las empresas que organizan las estructuras de red.

8. Dinámica inversora y tecnológica

compra de aquella que se utiliza principalmente para las fases intermedias y/o finales del mismo.

Para el conjunto del sector, las causas que se aducen por parte de estas empresas más dinámicas, tecnológicamente hablando, para la introducción de este tipo de maquinaria destacan, como puede apreciarse en el cuadro 8.2.B, en primer lugar, la existencia de innovaciones que aumentan la calidad del producto (62%) y, en segundo lugar, que disminuyen costes (por incrementos de productividad) (30%). Este tipo de respuesta nos hace pensar en una evolución muy positiva en el tipo de competencias de estas empresas, lo que les permitiría acceder a nichos de mercado más selectivos y exigentes, actuando esto como mecanismo auto-reforzante de dichas competencias más progresivas.

CUADRO 8.2.B.- PRINCIPALES CAUSAS DE LA INTRODUCCIÓN DE MAQUINARIA TECNOLÓGICAMENTE AVANZADA (% RESPUESTA ENTREVISTAS A EMPRESARIOS)

	Tot.	Loc.			Sub.				
		E	E-P	V	S	S-O	N	D	IA
Innovaciones que aumentan calidad producto	62	62	69	33	69	61	50	99	-
Innovaciones que disminuyen costes	30	28	25	66	23	27	50	33	50
Innovaciones que permiten mayor flexibilidad	15	14	12	33	15	5	25	33	50
Cambios en las características de los productos	17	19	18	-	15	22	-	33	50
Cambios en la gama de los productos	12	14	12	-	-	16	-	33	50
Por la elevación de costes laborales	7	4	6	33	15	5	50	-	-

Abreviaturas: Loc. (Localización); E (Elche); E-P (Elda-Petrer); V (Villena); Sub. (Subsector del calzado); S (Señora); S-O (Señora y otros); N (Niño); D (Deportivo); IA (Industria Auxiliar)

Por *subsectores*, el deportivo (100%) y el de señora (69%) son los que más apuestan por la primera causa de incremento de la calidad, mientras el de calzado de niño valora tanto la reducción de costes (50%) como el aumento de la calidad (50%) que suponen la introducción de estas innovaciones. Los cambios en la gama de productos es otra causa de este tipo de inversión que sólo adquiere algo de trascendencia en el subsector de calzado de señora y otros (17%) localizado principalmente en el área de Elche. Por otra parte, la elevación de costes laborales apenas se valora por un 7% de los entrevistados como causa

8. Dinámica inversora y tecnológica

relevante, si bien este porcentaje se eleva al 25% en el subsector de calzado de niño, donde, recordemos, se observaba una cierta estrategia de reducción de costes por parte de algunas empresas para intentar acceder a mercados de renta más populares a través del factor precio. Por *subespacios* se puede hacer una traslación de lo apuntado por subsectores teniendo en cuenta el diferente grado de especialización existente en los mismos.

En cuanto a los efectos de la introducción de la mencionada maquinaria, la multirespuesta ofrecida por los empresarios (véase cuadro 8.2.C) insiste mayoritariamente en la obtención de un producto de mucha mayor calidad (70%), aunque también se valora muy positivamente los efectos sobre la productividad (47%), sobre la obtención de una producción mucho más variada (25%) así como sobre la obtención de una producción mucho más automatizada. Este tipo de respuestas mayoritarias nos permiten reincidir en lo avanzado anteriormente en cuanto a la emergencia de trayectorias empresariales con cierto nivel de progresividad en el apartado de la competitividad, lo que nos podría ir orientando hacia la detección de algunas empresas en las que las estrategias de *flexibilidad algo más compleja* podrían estar haciendo objeto de aparición entre un conjunto todavía mayoritario inserto en estrategias de *flexibilidad simple*.

Por otra parte, un número importante de los empresarios entrevistados consideran que un efecto importante de estos avances técnicos ha sido la reducción tanto de la complejidad (25%) como del número (22%) de tareas realizadas por los trabajadores, así como las necesidades de supervisión de dichas tareas por parte del encargado (según el 17%). Esta respuesta se da mayoritariamente entre aquellas empresas que más han apostado por la automatización, localizándose principalmente entre las que intentan recomponer el conjunto del proceso productivo en el interior de la fábrica.

8. Dinámica inversora y tecnológica

CUADRO 8.2.C.- EFECTOS DE LA INTRODUCCIÓN DE MAQUINARIA TECNOLÓGICAMENTE AVANZADA (% RESPUESTAS ENTREVISTA A EMPRESARIOS)

	Tot.	Loc.			Sub.				
		E	E-P	V	S	S-O	N	D	IA
Permite un producto de mayor calidad	70	81	62	33	92	66	50	66	-
Permite un aumento de producción por empleado	47	43	50	66	61	38	50	66	-
Permite una producción mucho más variada	25	33	12	33	15	33	25	33	-
Permite una producción más automatizada	22	9	37	33	23	11	25	66	50
Implica una menor complejidad de las tareas	25	23	25	33	38	5	25	66	50
Implica realizar al trabajador un menor nº tareas	22	23	25	-	46	-	-	99	-
Aumenta participación del trabaj. en el proceso	17	14	18	33	15	16	25	33	-

Abreviaturas: Loc. (Localización); E (Elche); E-P (Elda-Petrer); V (Villena); Sub. (Subsector del calzado); S (Señora); S-O (Señora y otros); N (Niño); D (Deportivo); IA (Industria Auxiliar)

Por *zonas*, donde más se valora el efecto sobre la calidad en el producto final de la introducción de este tipo de maquinaria es en Elche (81%) (posiblemente porque se partía de ratios inferiores de este tipo de factor de competitividad que en los otros espacios). En el área ilicitana también adquiere significación la respuesta referente a la posibilidad de obtener una producción más variada (33%). En Elda estos porcentajes son del 62% y 12% respectivamente, apreciándose también de forma muy significativa la respuesta referente a una mayor automatización de la producción (37%), sobre todo, por aquellas empresas con mayor vocación exportadora que podríamos considerar que reflejan una cierta trayectoria continuista en cuanto al modelo vigente hace unas décadas (cuando se exportaba sobre pedido de alguna comercializadora extranjera). En Villena, los efectos sobre la calidad (33%) de este tipo de mejoras técnicas son menos valorados que aquellos que derivan de un incremento en la productividad (66%) o de la posibilidad de reducir las plantillas (66%). De nuevo el factor de competitividad basado en la reducción de costes se pone de manifiesto en este subespacio y subsector.

Por lo que respecta a aquellos que aseguran no haber introducido apenas maquinaria tecnológicamente más avanzada se avalan en la buena calidad con que se produce con la maquinaria tradicional (41%) y, en menor medida, en la mayor versatilidad de la tradicional en cuanto a mayor variedad potencial de la

8. Dinámica inversora y tecnológica

producción (22%). Por *zonas*, el primer factor es especialmente valorado en Elche (66%), precisamente por empresas que dicen poseer una producción muy variada y orientada hacia segmentos de renta media y media-baja (lo que relacionaría este mayor déficit tecnológico con trayectorias empresariales regresivas desde el punto de vista competitivo, dado los nichos de mercado en los que están especializados). En Villena se le da más trascendencia a la respuesta referente a la versatilidad de la maquinaria tradicional (66%), mientras en Elda se equiparan los factores de similar calidad en la producción realizada con la maquinaria tradicional y de incertidumbre en la rentabilidad de la inversión (ambos con un 28% de respuestas dentro del colectivo de empresarios que no han apostado por mayores avances técnicos en su maquinaria).

En cuanto a las razones que se ofrecen para explicar la elección de la maquinaria instalada en las empresas (ver cuadro 8.2.D), destacan la de ser la de mayor calidad existente (28%) y la confianza en el proveedor (25%). El hecho de ser la de mayor accesibilidad en el mercado o ser la más conocida serían los elementos más valorados con posterioridad (ambos con un 17% de respuestas).

El estereotipo de empresa que considera la calidad de la maquinaria como primera razón de la elección es la de aquella empresa más innovadora desde el punto de vista tecnológico, localizada principalmente en Elda en el tramo de tamaño de empresa de entre 21 y 49 trabajadores, dedicada a la producción de calzado de señora o en el subsector de industria auxiliar y con una gran vocación exportadora (más del 50% de su producción). En cambio, en la zona de Elche, se valora en mayor medida la confianza en el proveedor (28%) sobre la calidad de la maquinaria (21%), así como su grado de accesibilidad (25%). En Villena, sin embargo, los factores que priman esta elección son su mayor adaptabilidad a las características de la plantilla (33%) y la certeza de que no hay otras opciones tecnológicas aplicables al tipo de calzado que se produce en la zona (33%).

8. Dinámica inversora y tecnológica

CUADRO 8.2.D.- PRINCIPALES RAZONES DE LA ELECCIÓN DE LA MAQUINARIA INSTALADA (% RESPUESTA ENTREVISTA A EMPRESARIOS)

	Tot.	Loc.			Sub.				
		E	E-P	V	S	S-O	N	D	IA
Por ser la de mayor calidad	28	22	44	-	42	19	12	16	44
Confianza en el proveedor	25	28	29	-	37	31	-	33	-
Por ser la más accesible	17	25	7	22	21	19	25	-	11
Por ser la más conocida	17	25	14	-	15	23	-	-	33
Por permitir un mejor control de la mano de obra	13	6	18	22	21	7	12	16	11
Por el consejo de un experto	13	15	11	11	10	23	12	-	-

Abreviaturas: Loc. (Localización); E (Elche); E-P (Elda-Petret); V (Villena); Sub. (Subsector del calzado); S (Señora); S-O (Señora y otros); N (Niño); D (Deportivo); IA (Industria Auxiliar)

Por otra parte, el 96% de los empresarios entrevistados responden negativamente a su participación en el diseño de la maquinaria comprada. Tan sólo tres empresas contestan afirmativamente a dicha pregunta situándose en los subsectores de calzado deportivo (una) e industria auxiliar (dos). Esta información puede poner de manifiesto que es principalmente la industria auxiliar la que mayor preocupación ha mostrado por la innovación tecnológica y de proceso. Esto es muy importante ya que en la medida que esta innovación de proceso conduzca a una innovación del producto fabricado por esta industria auxiliar, ya habremos encontrado un mecanismo a partir del cual se generan y difunden las principales innovaciones al sector principal de producción de calzado.

Sin embargo, a la pregunta de si se habían introducido cambios en la maquinaria comprada para adaptarla a sus necesidades particulares, aunque la respuesta mayoritaria es negativa (en el 75% de los casos), resulta relevante que un 22% de los entrevistados respondan afirmativamente, haciendo la observación de que dichos cambios se han producido principalmente a sugerencia del propio personal de la empresa. Esto ocurre de forma proporcionalmente mayor en el subsector de calzado de niño (37%), de industria auxiliar (44%) y de señora (21%), dentro del colectivo de empresas que han introducido mayores avances técnicos en su maquinaria. Esta información resulta muy relevante a la hora de

8. Dinámica inversora y tecnológica

ir destacando ciertas empresas de determinados subsectores que, a la vista de la mayor implicación que ofertan al trabajador en el proceso de producción, nos podrían orientar hacia la aparición de trayectorias más progresivas sustentadas en mecanismos de flexibilidad algo más compleja de los habituales.

Por lo que respecta a las entrevistas realizadas a trabajadores, éstos aseguran en un 59% de los casos que ha existido mucha o bastante introducción de maquinaria tecnológicamente más avanzada en sus empresas, fundamentalmente en las más grandes y, sobre todo, en el subsector de calzado deportivo y de señora. En cuanto a los efectos de dicha introducción también confirman la producción de mayor calidad en primer lugar, seguido del incremento de la producción por empleado y, en menor medida, la consecución de una producción más variada.

Sin embargo, a pesar de esta aparente incorporación de maquinaria tecnológicamente más avanzada en un buen número de empresas del sector (según la información aportada por las entrevistas a empresarios y trabajadores), lo que parece confirmarse es que en contados casos dichas opciones han incorporado los más recientes avances tecnológicos referentes a diseño asistido por ordenador (CAD) y la robótica aplicada al proceso de producción (CAM)¹⁴⁷. Entre las razones que se han esgrimido para la no introducción de estas nuevas tecnologías estarían el elevado riesgo de la inversión, la dificultad de encontrar gente verdaderamente preparada para utilizar dichas tecnologías y la viabilidad de dichas técnicas para la producción de determinadas especialidades de calzado en las que todavía parece imprescindible el componente artesanal en el proceso productivo.

¹⁴⁷ Recientemente se ha observado algún caso concreto de intento de aplicación de estas técnicas de robotización de la cadena de producción de calzado. Es el caso, por ejemplo, de alguna empresa de calzado de Villena que ha colaborado desinteresadamente con otra empresa de servicios avanzados y con una experiencia de más de treinta años en sector de maquinaria para el calzado, en el marco del proyecto Ulises (Ybarra, 1996:77).

8.3. El sector local de maquinaria

Una opinión bastante generalizada entre los conocedores del sector de fabricación de maquinaria en España es que éste mantiene una baja cuota del mercado nacional (aproximadamente del 10%) y se caracteriza por una serie de factores, entre los que destacan su bajo nivel tecnológico, falta de innovación y sofisticación en las máquinas producidas, excesiva atomización de los productores, operatoria contra pedido, etc¹⁴⁸. Dadas estas características y a pesar de que la mayor parte de las empresas están concentradas en la provincia de Alicante, no resulta extraño que la mayoría de las empresas que desean adquirir maquinaria más estratégica acudan al mercado de importación.

El sector local de maquinaria se limita a imitar y a adaptar las máquinas que han podido verse en alguna feria del extranjero, no tratándose generalmente de máquinas complicadas, por lo que estos talleres de maquinaria para el calzado se limitan a plagiar, adaptar o copiar. Se trata por tanto de talleres mecánicos especializados, con pocos medios y la única formación que ofrece la experiencia de veinte o treinta años en el sector de la maquinaria especializada (Ybarra, 1996:76). Por tanto, no debe extrañar que se utilice principalmente este sector local de maquinaria para adquirir y reparar maquinaria con tecnología madura y de segunda mano. El mercado de segunda mano ha llegado a generalizarse de tal forma que, en algunas zonas (especialmente donde se localizan los más pequeños productores con escasos recursos), ha llegado a producirse incluso un exceso de oferta.

Por tanto, según algunos testigos privilegiados entrevistados, en ausencia de un sector de maquinaria autóctono el mercado local de maquinaria está dominado por grandes empresas extranjeras, especialmente italianas, líderes

¹⁴⁸ Véase al respecto, por ejemplo, el informe elaborado en Mayo de 1992 por el Consejo Superior de Cámaras de Comercio sobre el Sector de construcción de máquinas para el calzado.

8. *Dinámica inversora y tecnológica*

mundiales y que han sabido adaptarse a este mercado, muy similar al italiano, con series cortas y con especial dependencia de la piel como principal materia prima. Las marcas italianas se han establecido en la zona a través de agentes importadores y repartiéndose el mercado según el tipo de proceso productivo. Por tanto, la oferta principal de maquinaria se produce a través de los importadores, existiendo un importante número de empresas españolas que mantienen licencia de importación de grandes multinacionales extranjeras. Al margen de la maquinaria italiana (especialmente la más pequeña y versátil) el otro país del que se realiza una fuerte importación es Alemania, centrándose en este caso en maquinaria más grande y pesada (máquinas de contrafuertes y punteras, etc.).

Por otra parte, resulta especialmente relevante que algunos de estos mismos testigos entrevistados consideran que "no" resultaba especialmente relevante la presencia de un sector de fabricación de maquinaria local en la zona al entender que hoy en día no existen grandes problemas para traer la maquinaria de fuera y el servicio técnico de mantenimiento suele estar incorporado en el precio de compra. Este tipo de afirmación tiende a ser rebatida por determinados analistas y conocedores del sector que afirman que la existencia de una avanzada oferta local de maquinaria podría actuar como revulsivo para la adaptación de nuevas tecnologías del sector¹⁴⁹, si bien reconocen que la falta de dimensión de la demanda por parte del sector de producción de calzado de la zona dificulta y limita que se produzcan cambios relevantes en el sector de fabricación de maquinaria.

En definitiva, el sector de maquinaria para el calzado español se encuentra estabilizado, tratándose generalmente de talleres de mecánicos especializados en el tipo de maquinaria utilizada de forma más genérica (donde raramente aparece la figura de algún ingeniero). Por otro lado, no existe un desarrollo de la

¹⁴⁹ Véase, por ejemplo, Ybarra (1996:76).

industria complementaria para la fabricación de maquinaria par el calzado como sería el caso del sector informático o electrónico, debido al escaso atractivo que supone la reducida dimensión del mercado. Tan sólo en casos puntuales (como el mencionado Proyecto Ulises o en proyectos desarrollados por Inescop se observa algún tipo de experiencia en esta línea.

Las entrevistas a empresarios tienden a confirmar toda la información anterior al asegurar en un 62% de los casos estos empresarios adquieren la maquinaria a través de empresas locales que comercializan maquinaria producida fuera de la zona, mientras sólo un 27% dicen comprarla a empresas productoras del espacio considerado. Por último, un 12% dice acudir directamente a empresas extranjeras para su adquisición. Esto ocurre, muy probablemente, en los casos de requerimiento de maquinaria de mayor sofisticación y a falta de oferta local ya que esta demanda se realiza mayoritariamente por las empresas que dicen haber introducido maquinaria mucho más avanzada y, sobre todo, en el área de Elda (subsectores de industria auxiliar y calzado de señora respectivamente).

En las áreas de Elche y Villena, la demanda de maquinaria queda casi totalmente cubierta por empresas locales que venden máquinas producidas fuera de la zona (en Elche esta respuesta alcanza el 72% y en Villena el 89%), complementada por las productoras locales. Es especialmente relevante que en Elda el mercado de maquinaria de segunda mano alcanza una significatividad que no existe en las otras áreas ya que un 15% de los entrevistados, fundamentalmente empresas de menos de diez trabajadores, dicen recurrir a dicho mercado.

En cuanto al sector de maquinaria y reparación con el que está conectada la actividad principal, se valora muy positivamente (por el 76% de los entrevistados) el soporte existente en la zona, respondiendo un 19% que existen problemas en el sector local, principalmente de atraso tecnológico, teniendo que

recurrir en el 6% de los casos a empresas de fuera de la zona para las reparaciones importantes de la maquinaria.

No obstante, esta información adquiere especial significación si hacemos un análisis por zonas, subsectores y trayectorias empresariales. Así, los empresarios que dicen encontrar más problemas en el sector de maquinaria y reparación local, coincidiendo con lo anunciado anteriormente, son algunos de los que se encuentran dentro del colectivo más dinámico tecnológicamente hablando, localizados prioritariamente en Elda (en este área el porcentaje de empresarios que detectan problemas llega al 30%), y con una gran proyección internacional en sus ventas. Es además en este espacio en el único en el que se requiere acceder a empresas nacionales e internacionales (aunque sólo en casos puntuales) de maquinaria y reparación, lo que puede suponer un importante estrangulamiento territorial para algunas de estas empresas líderes y difusoras de innovaciones (sobre todo para las localizadas en la industria auxiliar).

8.4. Investigación y desarrollo tecnológico del sector

Tal como hemos venido anunciando en apartados anteriores, la opinión de la mayoría de los testigos privilegiados entrevistados insiste en la dificultad de invertir en investigación y desarrollo en un sector con elevado minifundismo empresarial y gran dificultad para el asociacionismo, cuando ni siquiera los datos de inversión en compra de maquinaria (cuya tecnología no tiene porque ser de vanguardia) son relevantes en términos comparativos con otros sectores manufactureros valencianos¹⁵⁰.

¹⁵⁰ En Martínez (1991:72) se reconoce que "la investigación científica y desarrollo tecnológico (I&D) en este sector es desempeñada esencialmente por INESCOP (Asociación de Investigación para las Industrias del Calzado y Conexas), dado que par ello se requieren recursos humanos y técnicos que difícilmente pueden hallarse en las empresas a nivel individual".

8. *Dinámica inversora y tecnológica*

Las entrevistas realizadas a los empresarios confirman la anterior aseveración. A la pregunta de si la empresa lleva a cabo algún tipo de investigación y desarrollo tecnológico, el 88% de los entrevistados responden negativamente mientras que tan sólo un 7% responden haber realizado alguna labor al respecto (en concreto estamos hablando de cinco empresas sobre una muestra de 68, de las cuales tres han realizado dicha investigación en colaboración con el Instituto Tecnológico). Por subsectores, estas empresas se ubican en el de calzado deportivo (dos empresas), industria auxiliar (dos empresas, una de suelas y otra de producción de tacones) y en el de calzados especiales y ortopédicos (una sola empresa). En el resto de subsectores no existe respuesta afirmativa por parte de los entrevistados a dicho planteamiento.

Al mismo tiempo, las empresas que declaran haber realizado algún tipo de investigación y desarrollo tecnológico informan que la principales áreas en las que han participado son las de investigación y desarrollo de nuevos materiales (tres empresas) y de nuevos productos (las dos empresas restantes localizadas en el subsector de industria auxiliar). Por contra ninguna empresa declara haber participado en proyectos de investigación y desarrollo de nueva maquinaria, lo cual se relaciona con el hecho de que sólo una de las cinco empresas enunciadas dice haber introducido maquinaria tecnológicamente más avanzada en los últimos años. No obstante, esta forma de introducir innovaciones (a través de los materiales o los productos) se debe entender como complementaria y no como excluyente de aquellas que provienen junto con la maquinaria.

El hueco que deja la iniciativa empresarial privada en este campo de la investigación y desarrollo tecnológico intenta ser cubierto parcialmente por la labor de INESCOP. Testigos del mencionado Instituto entrevistados reconocen que los avances técnicos realizados en el sector no han sido tan revolucionarios como los aparecidos en otros sectores. No obstante, se está trabajando recientemente en las técnicas de diseño y fabricación asistida por ordenador, si

bien se entiende que la implantación de dichos avances en la zona son de muy difícil consecución.

En el campo donde probablemente sí que se han producido más avances desde el punto de vista técnico es en aquellas máquinas y herramientas utilizadas por la industria auxiliar y de apoyo, dado que en este segmento se pueden aprovechar en mayor medida las economías de escala, asumiendo muy probablemente un menor riesgo a la hora de rentabilizar inversiones que suponen un montante considerable. Es aquí donde también se han producido más colaboraciones entre empresas privadas e INESCOP. Así, por ejemplo, las técnicas de corte por chorro de agua o por láser son algunos de los avances incorporados a la maquinaria utilizada por algunas empresas que se dedican casi en exclusiva a estas labores, si bien esto se ha producido en casos contados¹⁵¹.

Donde también se han dedicado grandes esfuerzos por parte del Instituto es a la investigación de nuevas técnicas a aplicar a la maquinaria que se utiliza para realizar el aparado, labor tradicionalmente muy artesanal que se suele llevar a cabo, sobre todo en fases álgidas de la demanda, con maquinaria muy antigua y de segunda mano (principalmente en Elda) y con recurso a la subcontratación y el trabajo a domicilio. En este caso existe una gran dificultad a la hora de intentar mecanizar todos los movimientos, extremadamente versátiles, que puede realizar la mano humana con un trozo de piel bajo una máquina de coser. Sin embargo, se han realizado grandes avances con máquinas dirigidas informáticamente, si bien su coste es por el momento elevadísimo y difícilmente asumible por el tipo de empresa existente en la zona.

¹⁵¹ En Ybarra (1996:78) se destaca que una de las últimas aportaciones realizadas por INESCOP es una guía publicada recientemente sobre envases y embalajes, a la que habría que añadir el desarrollo de tres importantes líneas de investigación como son la técnica de pegado de pieles sin cardar, el teñido instantáneo de cortes de piel y el corte por chorro de agua.

8. Dinámica inversora y tecnológica

También el CAD (diseño asistido por ordenador) ha sido una técnica auspiciada por INESCOP. Aunque es una herramienta de gran utilidad y a pesar de la divulgación realizada desde el Instituto, su extensión se encuentra muy limitada incluso entre el colectivo de diseñadores del calzado.

Por último, en los últimos años el Instituto ha centrado una buena parte de sus esfuerzos en la investigación de nuevos materiales (colas, tintes, pieles, etc.), en muchos casos en colaboración con la industria química complementaria que abastece estas materias primas al sector del calzado, ya que se considera que por esta vía se pueden alcanzar grandes ventajas competitivas para este sector en un futuro muy próximo. En esta labor y/o colaboración del Instituto se debería citar el papel que desempeña a través de la formación de técnicos que, posteriormente, entran a formar parte de los cuerpos directivos intermedios o superiores de estas empresas, llevando con ellos el aprendizaje incorporado y, por tanto, un importante potencial innovador empresarial, con grandes posibilidades de ser difundido al conjunto del sector a través de los productos elaborados por esta industria auxiliar y complementaria.

Como veremos en el capítulo dedicado a los factores productivos institucionales, además del apoyo técnico para la introducción de nuevas tecnologías por parte de INESCOP, habría que destacar el rol desempeñado por otros organismos de diferentes Administraciones a través del apoyo financiero (créditos a bajo interés y subvenciones a fondo perdido) para la adaptación de nuevas tecnologías en el sector.

9. ORGANIZACIÓN EXTERNA DE LA PRODUCCIÓN

El análisis de la evolución de la organización externa de la producción cobra especial significación dados los objetivos genéricos de esta tesis. Esta dimensión cobra especial interés en un contexto de significativa externalización de funciones, creciente importancia de la flexibilidad productiva y competencia sustentada en la calidad y servicio al cliente. El núcleo principal lo definen las relaciones de subcontratación y la dinámica de redes. Su estudio permite conocer la magnitud y alcance de la división local del trabajo, detectar la naturaleza de las relaciones interempresariales (cooperación, conflicto, dominación...), determinar la estabilidad de las relaciones y, lo que es más importante, la evolución de las estrategias de flexibilidad productiva, así como los problemas de adaptación que se plantean en un contexto de cambio. No menos importante resulta el análisis de la construcción de redes, ya que éstas constituyen uno de los mecanismos más importantes de difusión de innovaciones en sistemas de pequeña y mediana empresa.

En un primer apartado, analizaremos la estructura empresarial del sector calzado local (nº de empresas por estratos, tamaños medios, productividad por estratos, etc.) a través de los datos obtenidos de la explotación de la Encuesta Industrial de la Comunidad Valenciana. A continuación, trataremos de definir la evolución en las relaciones empresariales existentes en el sector y en el espacio, lo que nos llevará a considerar aspectos relacionados con la subcontratación, el trabajo a domicilio, la economía sumergida, las relaciones interempresariales y las estructuras de red. Intentaremos poner de relieve como la evolución de las relaciones productivas externas orientadas por diferentes tipos o estrategias de flexibilidad productiva están íntimamente ligadas a las trayectorias empresariales marcadas por las diferentes competencias adquiridas por las empresas (dinámica de mercados y productos, tecnológica, gerencial, etc.)

9. Organización externa de la producción

9.1. Estructura empresarial

Tal como reflejan los datos aportados por la Encuesta Industrial de la Comunidad Valenciana referentes al número de establecimientos por estratos de ocupación, en el sector del calzado valenciano existe un claro predominio de la pequeña y muy pequeña empresa. En el año 1991, de los 1146 establecimientos censados según esta fuente el 98% de los mismos estaban localizados en estratos de ocupación de hasta 19 trabajadores (75%) y de 20 hasta 49 trabajadores (23%). En ese ejercicio sólo quedaban 19 empresas de dimensión mediana (entre 50 y 99 trabajadores) y tan solo existía una gran empresa de más de cien trabajadores, la empresa pública IMEPIEL (en la Vall d'Uxó) posteriormente desaparecida.

CUADRO 9.1.A. Industria del calzado. Nº de establecimientos por estratos de ocupación

Año	Total	0-19	20-49	50-99	100 y más
1985	1010	718	230	49	13
1986	1054	754	251	41	8
1987	1153	910	207	29	7
1988	1249	950	269	25	5
1989	1443	1111	306	25	1
1990	1236	899	312	24	1
1991	1146	862	264	19	1

FUENTE: IVE, Resultats de l'Enquesta Industrial per a la C. Valenciana.

Si analizamos la evolución del número de establecimientos desde el año 1985, se puede apreciar que se dan dos tendencias claramente diferenciadas en el tiempo. Hasta 1989 se observa un crecimiento importante en el número total de empresas como consecuencia del incremento en los dos primeros estratos de ocupación, mientras que a partir de 1990 se produce una reducción que afecta igualmente a los estratos mencionados. Según datos aportados por FICE esta

9. Organización externa de la producción

tendencia a nivel global continúa hasta 1993, último ejercicio para el que disponemos de información.

CUADRO 9.1.B. Industria del calzado. Establecimientos por estratos de ocupación (%)

Año	Total	0-19	20-49	50-99	100 y más
1985	100,00	71,09	22,77	4,85	1,29
1986	100,00	71,54	23,81	3,89	0,76
1987	100,00	78,92	17,95	2,52	0,61
1988	100,00	76,06	21,54	2,00	0,40
1989	100,00	76,99	21,21	1,73	0,07
1990	100,00	72,73	25,24	1,94	0,08
1991	100,00	75,22	23,04	1,66	0,09

FUENTE: Elaboración propia a partir de IVE, Resultats de l'Enquesta Industrial per a la C. Valenciana

Tal vez, lo más destacable de la evolución de estos datos sea la total desaparición de las empresas de mayor dimensión (más de 100 trabajadores) y la fuerte reducción en el estrato de medianas empresas (de 50 a 99 trabajadores). Así pues, en los cuadros anteriores se puede apreciar como se produce una fuerte concentración de empresas en el estrato de hasta 19 trabajadores, fenómeno que no se puede desvincular del proceso de descentralización productiva producido en el sector y los diferentes itinerarios por los que han discurrido las estrategias empresariales.

A la pregunta de si existe alguna relación entre la evolución del tamaño empresarial, estrategia de flexibilidad y tipo de competitividad en el que se sustentan estas empresas, la respuesta de los testigos privilegiados entrevistados tendía a enfatizar una diferencia entre las empresas que tienden a hacerse pequeñas por razones de estrategia organizativa (y que mantienen un cierto poder en las relaciones interempresariales, es decir, que actúan como organizadoras de

9. Organización externa de la producción

red¹⁵²) de aquellas otras que lo hacen por simples razones de subsistencia (actuando generalmente como empresas subcontratadas y con escaso o nulo dominio sobre los canales de distribución y desconocimiento del destino final del producto).

Por otra parte, estos informadores aseguran que, tradicionalmente, el flujo de entrada y salida de empresas del sector ha sido elevadísimo habiéndose agudizado en la década de los ochenta. Entre los factores que regirían los flujos de entrada se citarían, en primer lugar, el autoempleo (especialmente importante en épocas de elevado desempleo), la escasas barreras de entrada que suponen los bajos requerimientos de capital utilizados por la mayoría de empresas del sector en la zona (sobre todo teniendo en cuenta el tipo de tecnología dominante), la elevada cualificación existente entre los trabajadores de la zona, así como el creciente recurso a la subcontratación de partes o del total de la producción a otras empresas.

Al mismo tiempo, desde finales de los ochenta y hasta nuestros días parece haberse asistido a un proceso de fuerte selección entre empresas. La fuerte competencia existente entre las empresas de la zona (en muchos casos incluso de carácter desleal), la situación de recesión económica de principios de los noventa y la agudización de la competencia por parte de los países productores con menores costes salariales, está provocando que las empresas menos eficientes desaparezcan del panorama empresarial. Las principales bajas se producen en aquellas empresas que, dedicadas exclusivamente al papel de empresas subcontratadas, no alcanzan los mínimos exigidos (tanto en precio como en calidad y en rapidez de entrega) por parte de las subcontratantes.

¹⁵² En este caso, estas empresas eran las más beneficiadas de esta evolución en la dimensión empresarial, independientemente de que las estrategias de flexibilidad productiva en las que se sustentasen fuesen de carácter simple (los beneficios serían más coyunturales) o algo más complejo.

9. Organización externa de la producción

La versión de los testigos privilegiados y conocedores del sector incide en que en los últimos años está produciéndose un proceso de selección dentro de las empresas que afecta tanto al conjunto del capital (humano y físico) como a su organización en la definición del proceso de producción. En este sentido, la evolución en el número de empresas y la mayor concentración en determinados estratos también es fruto de un cambio en los criterios de organización que dirigen dicha selección. Igualmente, se está observando un cierto cambio gerencial en algunas empresas -aunque su número aún no es muy significativo- hacia una mayor profesionalización y apuesta por la empresa¹⁵³. Esto se está produciendo sobre todo en empresas de segunda o tercera generación donde los relevos en la gerencia, sustentados en una mayor formación teórica, han introducido nuevos planteamientos organizativos que se han complementado con la experiencia práctica existente en los anteriores cuerpos directivos.

Este es un hecho que se puede constatar con el resultado de las entrevistas realizadas a empresarios. De este modo, se observa que en algunas de las empresas donde ha habido una mayor apuesta por los avances técnicos (principalmente en aquellas empresas a las que en anteriores capítulos nosotros les otorgábamos una cierta posición de *liderazgo* en cuanto a la asunción de nuevas competencias -y que considerábamos que estaban marcando *trayectorias más progresivas*-, así como algunas de las que incluíamos en la adopción de *trayectorias algo más continuistas*) es donde se produce principalmente este cambio en la gerencia en la línea anteriormente mencionada.

¹⁵³ Según la opinión de un buen número de los testigos privilegiados entrevistados, este hecho era especialmente relevante en el área de Elche, donde una parte de los empresarios del calzado han pasado de considerar la empresa como una fórmula de ganar dinero en el corto plazo (desviando los beneficios hacia otro tipo de actividades, en algunos casos especulativas) a valorarla con una perspectiva de mayor plazo y, en consecuencia, a adoptar decisiones (nuevas inversiones, búsqueda de nuevos nichos de mercado, cambio en los factores de competitividad, etc.) acordes con estrategias empresariales de mayor viabilidad.

9. Organización externa de la producción

Por lo que respecta al número de personas ocupadas en la industria valenciana del calzado, la información disponible muestra una tendencia descendente a lo largo del período 1985-91. La grave situación de crisis que ha venido afectando a este sector desde finales de los años setenta y la reestructuración que ha tenido lugar en el mismo se ha saldado con un fuerte descenso en el nivel oficial de ocupación (evidentemente aquí no incluimos los datos de trabajo clandestino y sumergido que, en opinión de determinados analistas, podría haber alcanzado al 35%-40% del total de empleo del sector en diferentes momentos del período analizado¹⁵⁴).

CUADRO 9.1.C. Industria del calzado. Nº personas ocupadas por estratos de ocupación

Año	Total	0-19	20-49	50-99	100 y más
1985	19261	5145	7132	3498	3486
1986	18239	5238	7584	2874	2543
1987	17038	6228	6470	1969	2371
1988	16737	5447	7665	1565	2060
1989	18474	6982	8409	1609	1474
1990	17024	5645	8348	1561 ₁	1470 ₁
1991	15740	5492	7837	1216 ₁	1195 ₁

(1) Estimaciones

FUENTE: IVE, Resultats de l'Enquesta Industrial per a la C. Valenciana

Sin embargo, los estratos más afectados han sido los que corresponden a las medianas y grandes empresas que han visto reducida su participación relativa a porcentajes muy poco significativos. El segmento donde se aglutina la mayor parte de la población ocupada en el sector (aproximadamente el 50%) es el que

¹⁵⁴ Véase, a este respecto, Bernabé (1984), Ybarra (1986), Ybarra (1996).

9. Organización externa de la producción

corresponde a intervalo de 20 a 49 trabajadores¹⁵⁵. En este segmento se localizan una buena parte de las empresas que actúan como subcontratantes de determinadas tareas productivas (principalmente fases iniciales -aparado-) encargándose ellas de finalizar el proceso productivo, así como aquellas que por razones de economías de escala (dado el tamaño de los pedidos y dadas las opciones tecnológicas seleccionadas) tienden a integrar el conjunto del proceso en el interior de la fábrica (sobre todo en el caso de la producción de calzado deportivo).

CUADRO 9.1.D. Industria del calzado. Personas ocupadas por estratos de ocupación (%)

Año	Total	0-19	20-49	50-99	100 y más
1985	100,00	26,71	37,03	18,16	18,10
1986	100,00	28,72	41,58	15,76	13,94
1987	100,00	36,55	37,97	11,56	13,92
1988	100,00	32,54	45,80	9,35	12,31
1989	100,00	37,79	45,52	8,71	7,98
1990	100,00	33,16	49,04	9,17	8,63
1991	100,00	34,89	49,79	7,73	7,59

FUENTE: Elaboración propia a partir de IVE, Resultats de l'Enquesta Industrial per a la C. Valenciana

Tal como se puede apreciar en el siguiente cuadro en el que establecemos índices de personas ocupadas por estratos de ocupación tomando 1985 como año base, tan sólo en el primer y segundo estrato se aprecia un crecimiento de dichos índices a lo largo del período, eso sí, con un comportamiento ciertamente oscilante. Mientras tanto, en los otros dos intervalos la caída en los indicadores

¹⁵⁵ Es curioso observar como en numerosos escritos realizados por especialistas en el sector a mediados de los años 80, se hablaba de que la industria valenciana de calzado, si quería aproximarse al modelo de distrito industrial italiano de calzado, donde se consigue un muy aceptable cuidado de la calidad y atención a la moda, tenía que concentrar el tamaño de empresa en el intervalo de 30 a 50 trabajadores por planta. Véase, por ejemplo, Méndez,P.(1984).

9. Organización externa de la producción

son evidentes. Este proceso implica una hiperconcentración, tanto del número de empresas como de las personas ocupadas en el sector en los tamaños empresariales de pequeña y muy pequeña dimensión.

CUADRO 9.1.E. Industria del calzado. Índice personas ocupadas por estratos ocupación (1985=100)

Año	Total	0-19	20-49	50-99	100 y más
1985	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
1986	94,69	101,81	106,34	82,16	72,95
1987	88,46	121,05	90,72	56,29	68,01
1988	86,90	105,87	107,47	44,74	59,09
1989	95,91	135,70	117,91	46,00	42,28
1990	88,39	109,72	117,05	44,63	42,17
1991	81,72	106,74	109,89	34,76	34,28

FUENTE: Elaboración propia a partir de IVE, Resultats de l'Enquesta Industrial per a la C. Valenciana

Relacionando la evolución de ambas series -número de empresas y ocupación por estratos- obtenemos el siguiente e ilustrativo cuadro 9.1.F referente a la evolución en el tamaño medio de empresa. Éste ha pasado, en tan sólo seis años, de 19,1 a 13,7 trabajadores por empresa. Este hecho se ha producido como consecuencia de la desaparición de las empresas medianas y grandes ya que, en los intervalos más pequeños, apenas se producen variaciones en los números absolutos. Por otra parte, resulta destacable el pequeñísimo tamaño medio del estrato inferior (6,4 trabajadores por empresas), lo que puede dar idea de la existencia de un universo de reducidos talleres cuya subsistencia depende, casi en exclusiva, de los pedidos realizados por otras empresas (probablemente de mayor dimensión si también son productoras o incluso de inferior dimensión si solo son comercializadoras). Estas empresas que subcontratan parte o toda la producción son las que ejercen un cierto dominio de los canales de distribución del producto y/o simplemente se encuentran en un

9. Organización externa de la producción

escalafón superior en las estructuras de redes empresariales que se están configurando a lo largo del tiempo en la propia zona.

CUADRO 9.1.F. Industria del calzado. Tamaño medio de establecimiento por estratos

Año	Total	0-19	20-49	50-99	100 y más
1985	19,1	7,2	31,0	71,4	268,2
1986	17,3	6,9	30,2	70,1	317,9
1987	14,8	6,8	31,3	67,9	338,7
1988	13,4	5,7	28,5	62,6	412,0
1989	12,8	6,3	27,5	64,4	1474,0
1990	13,8	6,3	26,8	65,0	1470,0
1991	13,7	6,4	29,7	64,0	1195,0

FUENTE: Elaboración propia a partir de IVE, Resultats de l'Enquesta Industrial per a la C. Valenciana

Parece evidente que esta reducida dimensión media de la empresa dedicada al calzado en la Comunidad Valenciana es fruto, en buena medida, de los efectos de la crisis de finales de los setenta y del proceso de descentralización acaecido sobre el sector en los últimos lustros. La información obtenida indica que ha tenido lugar un proceso de cierre de empresas de mayor tamaño y apertura de otras de inferior dimensión (en muchos casos por los mismos empresarios con una nueva figura jurídica o por trabajadores del sector condicionados por las circunstancias) dando lugar a la proliferación de PYMEs existente en el momento presente. Las principales ventajas de esta pequeña dimensión empresarial podrían derivar precisamente de su mayor especialización, capacidad de adaptación a las situaciones de crisis y de su contribución a dotar de mayor grado de flexibilidad al sector-espacio ante los cambios producidos en la demanda y el mercado.

9. Organización externa de la producción

Sin embargo, tal como señalan ciertos autores¹⁵⁶, se podrían deducir algunos efectos negativos derivados de la alta tasa de movilidad empresarial y de la proliferación frenética de pequeñas empresas, entre los que se destacaría:

1) La generación de un exceso de capacidad productiva al producirse una continua entrada de empresas imitadoras de las existentes, pudiendo llegar a desincentivar nuevas inversiones entre las empresas más consolidadas y dinámicas.

2) La extensión de una competencia despiadada entre las empresas de la zona, recurriéndose a la imitación (de producto más que de modelo o proceso) y a la contención de gastos por todos los medios (incumplimiento de las obligaciones fiscales, laborales, medioambientales, etc.) con la intención de ser más competitivos vía precios.

3) El hecho de que la propia especialización flexible puede empujar a una dialéctica negativa cada vez más alejada de la mentalidad industrial innovadora¹⁵⁷ y del progreso tecnológico, tendiendo hacia un estado creciente de "artesanización". No obstante, también se señala que los procesos productivos con elevado componente artesanal pueden suponer una barrera de entrada a la competencia ya que las capacidades profesionales y los saberes técnicos necesarios para gestionarlos dependen directamente de la experiencia

¹⁵⁶ Véase, por ejemplo, López Novo (1989).

¹⁵⁷ A mediados de los ochenta algunos autores (como por ejemplo Candela, M. (1984)) reconocían que dadas las circunstancias que estaban aconteciendo en el sector del calzado del Vinalopó, el empresariado podía ir adquiriendo unas características que podrían ser calificadas de antischumpeterianas. También Sanchís, Picó y Olmos (1989) afirman que en el sector calzado la mayoría de nuevos empresarios parecen ser antiguos trabajadores del sector, tanto de oficinas como de talleres, curtidos en las recientes épocas de crisis. El grado de incorporación de universitarios con éxito a la gestión de estas empresas hasta ese momento ha sido mínimo, lo que, en opinión de estos autores, ha limitado las posibilidades de innovación tanto en la organización como en el proceso y el producto.

9. Organización externa de la producción

acumulada en cada empresa, siendo transmitidos por canales particulares y celosamente protegidos de posibles competidores.

Por otra parte, teniendo en cuenta las reducidísimas dimensiones medias de este tipo de empresas se ha puesto de manifiesto por todos los conocedores del sector que la eficaz asunción de determinadas funciones, cada vez más imprescindibles, requeriría la concentración y/o cooperación de empresas. Deficiencias derivadas de la reducida dimensión empresarial -tales como la ausencia de redes propias de comercialización, dificultad de asumir costosas políticas de I&D, incremento de costos por la diversificación de pedidos de materias primas u otros problemas similares- podrían intentar ser resueltos mediante la creación de un "cuerpo" o colectivo de empresas que actuando de forma conjunta fueran capaces de asumir estos objetivos. Sin embargo, esta posibilidad tropieza con la mentalidad del empresario del calzado y valenciano en general, reacio a unir esfuerzos y resultados, máxime cuando se considera que existe una gran competencia entre las múltiples empresas del espacio. Así pues, en opinión de algunos autores, las relaciones horizontales entre las empresas de la zona se han caracterizado por el fuerte componente de competencia, existiendo un gran miedo y desconfianza entre los competidores locales, mientras las relaciones verticales -subcontratación- han venido definidas fundamentalmente por estrictos criterios mercantiles (Ybarra y Manteca, 1986, Ybarra, 1996).

Si analizamos la evolución del Valor Añadido Bruto a coste de los factores de la industria del calzado valenciana durante el período 1985-91, se puede apreciar una significativa reducción del mismo en pesetas constantes del año 1985. Sin duda, este es otro indicador que pone de manifiesto la grave incidencia de la crisis que ha afectado a este sector en la Comunidad Valenciana desde hace más de una década.

9. Organización externa de la producción

Por estratos, el mayor volumen de valor añadido acumulado se da en el intervalo de 20 a 49 trabajadores, en coherencia con el peso relativo de la población ocupada. Sin embargo, es de destacar el espectacular crecimiento mostrado por el estrato más pequeño (de 0 a 19 trabajadores) en detrimento de los dos mayores.

CUADRO 9.1.G. Industria del calzado. VAB a cf por estratos ocupación (ptas. constantes 1985)

Año	Total	0-19	20-49	50-99	100 y más
1985	40217	9566	17808	6763	6080
1986	38373	10889	17956	5552	3976
1987	32757	10803	13645	3721	4587
1988	35833	13911	15149	2734	4041
1989	35252	9930	19707	5615 ₁	0
1990	33765	13970	14538	5257 ₁	0
1991	29891	11818	13716	4358 ₁	0

(1) Sumatorio de los estratos de 50-99 y 100 y más.

FUENTE: Elaboración propia a partir de IVE, Resultats de l'Enquesta Industrial per a la C. Valenciana

CUADRO 9.1.H. Industria del calzado. VAB. a cf en % por estratos de ocupación

Año	Total	0-19	20-49	50-99	100 y más
1985	100,00	23,79	44,28	16,82	15,12
1986	100,00	28,38	46,79	14,47	10,36
1987	100,00	32,98	41,66	11,36	14,00
1988	100,01	38,82	42,28	7,63	11,28
1989	100,00	28,17	55,90	15,93 ₁	-
1990	100,00	41,37	43,06	15,57 ₁	-
1991	100,00	39,53	45,89	14,58 ₁	-

(1) Sumatorio de los estratos 50-99 y 100 y más.

FUENTE: Elaboración propia a partir de IVE, Resultats de l'Enquesta Industrial per a la C. Valenciana

9. Organización externa de la producción

Es más, tal como se puede apreciar en el siguiente cuadro, los valores más elevados del indicador de productividad media en términos de VAB a coste de los factores por trabajador, se dan precisamente en este intervalo de menor dimensión. En efecto, frente a las caídas en los niveles de productividad media en pesetas constantes observados en el resto de segmentos así como a nivel de media global de esta industria, el correspondiente al tamaño de hasta 19 trabajadores es el que se ha mostrado más eficiente durante el período analizado, lo que nos lleva a pensar en la formación de un espectro de muy pequeñas empresas, enormemente versátiles, capaces de ajustarse (a través de los mayores niveles de productividad y reducción de costos) a las estrategias de flexibilidad productiva -simple- y los modelos de organización productiva -descentralización productiva- dominantes durante el período analizado.

CUADRO 9.1.I. Industria del calzado. VAB a cf por trabajador (Millones ptas. constantes 1985)

Año	Total	0-19	20-49	50-99	100 y más
1985	2,088	1,859	2,497	1,933	1,744
1986	2,104	2,079	2,368	1,932	1,563
1987	1,923	1,735	2,109	1,890	1,935
1988	2,141	2,554	1,976	1,747	1,962
1989	1,908	1,422	2,344	1,821	-
1990	1,983	2,475	1,742	1,734	-
1991	1,899	2,152	1,750	1,807	-

FUENTE: Elaboración propia a partir de IVE, Resultats de l'Enquesta Industrial per a la C. Valenciana

9.2. Descentralización productiva, subcontratación y configuración de redes empresariales

En el contexto internacional, los procesos de descentralización productiva que se han venido desarrollando a partir de la crisis de los años setenta presentan como elemento común el hecho de que se apoyan en el desarrollo de pequeñas y medianas empresas muy dinámicas y productivas, con una gran capacidad de adaptación a las condiciones del mercado en economías abiertas. Al mismo tiempo, se suele aceptar de forma general que uno de los objetivos básicos de la descentralización productiva es el de convertir en oferta efectiva la existencia de un núcleo potencial de trabajadores que permitan resolver el problema de la pérdida de poder adquisitivo que impuso la crisis, o el problema más grave de la pérdida del puesto de trabajo.

La descentralización productiva tiende a concretarse en un desplazamiento de las fases del proceso productivo más intensivas en mano de obra desde las empresas centrales hacia las periféricas a través de procesos formales de subcontratación o también hacia la economía subterránea y/o el trabajo a domicilio (mientras en el primer caso son factibles diferentes tipos de estrategia de flexibilidad productiva, en el segundo el dominio de un tipo de *flexibilidad simple* es evidente). En las empresas centrales u organizadoras de las redes de subcontratación se suelen mantener las actividades de diseño, investigación, planificación de la producción, administración, control de la calidad y comercialización y, en algún caso, algunas fases determinadas del propio proceso de producción. Como han señalado numerosos autores, y nosotros ya recogimos en el capítulo 6, uno de los principales objetivos que dan origen a este proceso de descentralización ha sido el de conseguir una importante disminución de los costes de producción, configurando una estructura industrial más competitiva.

9. Organización externa de la producción

Este proceso de descentralización otorga un valor estratégico a la industria auxiliar y de complementos del calzado. Bajo esta perspectiva, una opinión bastante generalizada entre los conocedores del sector es que la industria de componentes del calzado (sumida en un proceso de rápida innovación tecnológica en aquellos países líderes en fabricación, moda y diseño) en el espacio que nos interesa, además de haber dependido en gran medida de la producción extranjera de maquinaria (normalmente se importaban máquinas que mostraban un alto grado de obsolescencia técnica y económica en otros espacios productores) se ha tenido que enfrentar a diferentes problemas de carácter técnico que, al menos durante los primeros años ochenta, han dificultado la coordinación (en el tiempo, en el tipo de materiales utilizados, etc.) entre los propios fabricantes de componentes y entre ellos y el fabricante de calzado. La importancia de la industria de componentes para el aspecto de la descentralización productiva proviene de la simplificación que introduce en el proceso de fabricación del zapato, reduciéndolo a taller de montaje del mismo sobre una estructura cada día más standard y modular.

Sin embargo, como ya hemos puesto de manifiesto en anteriores capítulos, a pesar de estas dificultades algunas empresas de la industria complementaria del calzado están mostrando en los últimos años un importante dinamismo que se traduce en la introducción de ciertas innovaciones de carácter técnico y en avances en el diseño y los materiales de dichos componentes (cada vez en mayor colaboración con los fabricantes) lo que puede aportar mayores competencias al sector calzado y al territorio a través del papel de difusor de innovaciones que cumple esta industria complementaria y auxiliar.

Resumiendo, tal como han puesto de manifiesto numerosos autores y ya se ha recogido a lo largo de esta investigación, en el sector del calzado valenciano se ha llevado a cabo, a partir de la crisis de los setenta, una

9. Organización externa de la producción

importante reestructuración espontánea¹⁵⁸ basada, fundamentalmente, en un proceso de descentralización productiva. A este hecho ha contribuido el que en esta industria, desde el corte de la piel hasta su montaje como zapato, y desde la fabricación de la estructura del mismo hasta la llegada a la fábrica de sus elementos debidamente forrados y pegados en forma de módulos prefabricados, hay una serie de manipulaciones cuyas características técnicas y artesanales han permitido su descentralización. Para ello se ha aprovechado, inicialmente, la existencia de una amplia y tradicional oferta de trabajo a domicilio y, a posteriori, toda la oferta de trabajadores desempleados y empresas quebradas durante el período más álgido de la crisis. Estos se convertirán en parte del núcleo principal de las empresas subcontratadas que dan forma al modelo de organización productiva que se está imponiendo en los últimos años.

Por tanto, nuestra hipótesis de partida es que el proceso de descentralización presenta unas implicaciones de doble naturaleza: por una parte supone un crecimiento del peso de la subcontratación en la facturación de las empresas que dominan los canales de distribución y/o que reciben los pedidos finales y, por otra, un crecimiento del peso relativo de las redes empresariales frente a las empresas autónomas o aisladas.

Tal como se reconoce en Tomás, Torrejón y Such (1997), existen múltiples razones¹⁵⁹ para explicar que la flexibilidad productiva y las estructuras de red se hayan ido constituyendo en los ejes fundamentales de la organización industrial y la acumulación. Al mismo tiempo, según estos mismos autores

¹⁵⁸ Para numerosos testigos privilegiados el principio de la década de los años ochenta ha sido considerado como el punto crítico de la profundización en tal proceso.

¹⁵⁹ Tales como por ejemplo: cambios en la concepción empresarial y nuevas técnicas de gestión y de ingeniería, apoyados por el nuevo paradigma tecno-económico sustentado en la revolución de la información; la aceleración del cambio tecnológico, la significativa reducción experimentada por el ciclo de vida del producto y la mayor volatilidad de los mercados, el incremento en coste y complejidad de desarrollar nuevos productos, etc. (Tomás, Torrejón y Such, 1997:21).

9. Organización externa de la producción

existen incentivos económicos que apoyan la constitución de dichas redes¹⁶⁰, si bien reconocen que sería ingenuo pensar que las estructuras empresariales de red son un hecho nuevo o que éstas puedan considerarse que necesariamente constituyen una forma superior (en lo económico y social) de organización y gestión de la producción. No sólo el tipo de relaciones que las definen han sido muy dispares, variando con las características tecnológicas de los sectores, las condiciones del mercado de trabajo, la dinámica institucional o la estrategia empresarial y nicho de mercado dentro de un mismo sector y espacio, sino que sus efectos económicos y sociales son muy desiguales.

Desde esta perspectiva no es generalizable la idea de que un crecimiento de las redes dentro de un sistema territorial constituye un síntoma indiscutible de avance en complejidad y profundización de la especialización flexible (o lo que hemos definido como estrategias de *flexibilidad más compleja*), como parece estar ocurriendo en sectores y espacios de alta tecnología (Saxenian, 1991). Pero tampoco se puede sostener que en los sectores maduros su desarrollo venga únicamente informado por la presión de los costes de producción (estrategias de *flexibilidad simple*), siendo el recorte de los precios el principal objeto de preocupación¹⁶¹.

¹⁶⁰ Tales como: a) la creciente incertidumbre tecnológica y mercadológica; b) la transferencia de importantes activos intangibles; c) su capacidad para combinar distintos y complementarios procesos de desarrollo tecnológico, normalmente fuera del alcance de una empresa aislada; d) la posibilidad de las superar la imposibilidad de las pequeñas empresas de tener un mercado global; e) el hecho de que pueden posibilitar cambios en las relaciones de poder capital-trabajo, en beneficio del primero, a través de la desconcentración productiva (Tomás, Torrejón y Such, 1997:22).

¹⁶¹ En este sentido, en opinión de Tomás, Torrejón y Such (1997:23-24), "existe, además, un hecho que confiere especial relevancia a ciertos tipos de redes bastante frecuentes en sistemas territoriales de pequeña y mediana empresa de sectores maduros, donde un buen número de empresas carecen de la capacidad de absorción necesaria par introducir cambios que mejoren sus competencias...En tales casos las redes definen conductos para la difusión de innovaciones...a instancias de las necesidades que las empresas organizadoras de la red tienen de adaptar el comportamiento de sus proveedores y subcontratistas a las exigencias de su propia estrategia y dinámica mercadológica. Devienen en tal caso en un importante mecanismo de adaptación rápida..de la población empresarial o parte de ella a los cambios del entorno y la propia creatividad territorial.

9. Organización externa de la producción

Las entrevistas a empresarios nos ofrecen una información que nos pueden permitir contrastar las anteriores hipótesis y analizar el grado de complejidad y profundidad que han alcanzado las estructuras de red en este sector y en este territorio.

Así, del colectivo de empresarios entrevistados, un 23% decían subcontratar menos de un 5% del valor de la producción, un 47% se situaban en el tramo de entre un 5% y un 25% de subcontratación y un 19% decían subcontratar entre un 20% y un 50%. Tan sólo un 6% hablaban de niveles de subcontratación superiores al 50% (entre éstas se incluirían las empresas que básicamente actúan como comercializadoras y organizadoras de redes en las que la subcontratación llega a ser del 100% de la producción).

CUADRO 9.2.A. PESO RELATIVO DE LA SUBCONTRATACIÓN EN LA PRODUCCIÓN ANUAL (% ENTREVISTA A EMPRESARIOS)

	Tot.	Loc.			Sub.				
		E	E-P	V	S	S-O	N	D	IA
Menos del 5%	23	15	33	22	16	19	25	17	55
Entre el 5% y el 25%	47	47	37	77	58	46	62	50	11
Entre el 25% y el 50%	19	18	26	-	5	35	-	17	22
Más del 50%	6	12	-	-	15	-	-	16	-
NS/NC	4	6	3	-	5	-	12	-	11

Abreviaturas: Loc. (Localización); E (Elche); E-P (Elda-Petrer); V (Villena); Sub. (Subsector del calzado); S (Señora); S-O (Señora y otros); N (Niño); D (Deportivo); IA (Industria Auxiliar)

Dentro del total de empresas entrevistadas, las que especificaban dedicarse exclusivamente a la producción de bienes intermedios del calzado o de primera transformación, una mayoría de ellas respondían que sus niveles de subcontratación a terceros se situaban por debajo del 10%, lo que vendría a significar que, al menos de la muestra de empresas entrevistadas, no se observan excesivos alargamientos en las redes de subcontratación (es decir que empresas subcontratadas a su vez subcontraten a otras empresas y así de forma reiterada).

9. Organización externa de la producción

Por *zonas*, en Elche es donde se da el porcentaje más pequeño de empresas que, en general, dicen subcontratar menos del cinco por cien de la producción (15%) por delante de Villena (22%) y Elda (33%). Haciendo una distinción por intervalos de subcontratación y zonas, en Elche el grueso de empresas (un 47%) dicen subcontratar entre un cinco y un veinticinco por cien de la producción al igual que en Villena (en este caso el nivel de respuesta es del 77%), mientras en Elda existe un reparto entre las que dicen subcontratar entre un cinco y un veinticinco por cien de la producción (un 37% de las empresas) y las que se sitúan en el tramo de subcontratación superior de entre un veinticinco y un cincuenta por cien (en opinión de un 26% de los empresarios entrevistados).

Por *tipos de empresas*, las más grandes en tamaño (las que están en los estratos de 21-49 trabajadores y de más de 50) y aquellas que muestran una mayor vocación exportadora son las que muestran una mayor proporción a subcontratar entre un 5% y un 25% de la producción. No obstante, dentro de este grupo de empresas más grandes, hay que destacar un cierto subgrupo de empresas, dentro del cual tenderían a encontrarse algunas de las empresas que se han considerado en anteriores apartados como líderes desde el punto de vista de introducción de maquinaria tecnológicamente avanzada así como por su evolución hacia una mayor proyección internacional, que se situarían en un nivel superior de subcontratación de entre un 25% y un 50% de la producción.

Bajo una perspectiva evolutiva, de nuevo las entrevistas a empresarios ponen de manifiesto en un 45% de los casos que la importancia de la subcontratación en el valor del producto ha aumentado desde 1985 (mientras el 31% de los entrevistados hablaban de no haber observado variación y tan sólo el 7% decían que la subcontratación había disminuido). Por *zonas*, destacaba la de Elche (un 53% de los entrevistados referenciaban un aumento de la subcontratación frente al 40% de Elda y el 33% de Villena) y por *subproductos* lo hacía el de deportivo e informal (66%) y el de calzado de señora y otros

9. Organización externa de la producción

(50%), precisamente en los que se da una mayor especialización existe en el municipio ilicitano y su área de influencia. Esta evolución de la subcontratación en este subespacio en los últimos años puede encontrar una cierta explicación en el hecho de partir de menores índices de subcontratación que en los otros casos, dadas las características históricas de su proceso productivo y del tipo de calzado en el que habían estado especializados (productos de menor calidad, producción en serie (deportivo sobre todo) y mayor atención al factor de competitividad basado en los diferenciales de precios).

CUADRO 9.2.B.- EVOLUCIÓN EN LA IMPORTANCIA DE LA SUBCONTRATACIÓN DESDE 1985 EN EL VALOR DEL PRODUCTO (% RESPUESTAS ENTREVISTAS A EMPRESARIOS)

	Tot.	Loc.			Sub.				
		E	E-P	V	S	S-O	N	D	IA
Ha aumentado	45	53	40	33	42	50	25	66	44
No ha variado	30	31	22	55	21	30	50	33	33
Ha disminuido	7	3	14	-	10	11	-	-	-
Ha variado de forma irregular	6	3	7	11	15	-	12	-	-
NS/NC	10	9	14	-	10	7	12	-	22

Abreviaturas: Loc. (Localización); E (Elche); E-P (Elda-Petrer); V (Villena); Sub. (Subsector del calzado); S (Señora); S-O (Señora y otros); N (Niño); D (Deportivo); IA (Industria Auxiliar)

Por otra parte, si bien la subcontratación ha aumentado en los últimos años de forma muy significativa en todos los estratos de empresas según tamaños, ésta ha crecido proporcionalmente más en las empresas de mayor dimensión, implicando principalmente a aquellas que dicen haber incorporado bastante tecnología de vanguardia y que exportan más de un 20% de la producción. Por otra parte, estas empresas que dicen que la subcontratación ha aumentado se encuentran mayoritariamente en el tramo de subcontratación de entre el veinticinco y el cincuenta por cien del valor de la producción.

Esta información tiende a constatar que una buena parte de las redes empresariales basadas en las relaciones de subcontratación tienden a estar dominadas por empresas de las de superior dimensión en el sector-espacio, empresas que además parecen representar un cierto liderazgo en cuanto al tipo

9. Organización externa de la producción

de competencias empresariales, encontrándose entre aquellas que muestran, a su vez, trayectorias más progresivas desde un punto de vista evolucionista. Esto nos puede hacer pensar que, a pesar de que el proceso de descentralización productiva en que se ha visto sumido la industria del calzado del Vinalopó se ha fundamentado en estrategias de *flexibilidad más simple*, el proceso económico no es lineal y, por tanto (y sin que parezca aventurado afirmarlo), que están apareciendo nuevas redes empresariales dominadas y orientadas por estas empresas líderes, amparadas en estrategias de *flexibilidad algo más compleja*. A pesar de que las empresas que hayan optado por un cambio hacia este tipo de estrategia y trayectoria puedan constituir casos especiales dentro de la población empresarial del área estudiada, es destacable que la realidad que nos ocupa presenta una heterogeneidad que sugiere la existencia de un cambio en el sistema productivo local y en la producción flexible que va más allá de lo marginal¹⁶².

En cuanto a las razones que llevan a las empresas a subcontratar a terceros (véase cuadro 9.2.C), la respuesta mayoritaria de este espacio zapatero se centra en el abaratamiento que supone la subcontratación de determinadas fases del proceso de producción, algo que nos podría hacer pensar, a priori, que las estrategias de *flexibilidad simple* todavía son dominantes en la industria zapatera del Vinalopó. A esta respuesta le sigue en importancia la de la necesidad de responder a aumentos temporales de la demanda así como la posibilidad de reducir plantilla derivada de este proceso (que en definitiva redundaría en un abaratamiento de costes). En cuarto lugar en importancia, las empresas responden

¹⁶² Quizá, un ejemplo de este tipo de empresas que protagonizarían este cambio de trayectoria (y uno de los casos más sobresalientes) es *Anthony Vincent Grupp International S.A.*. Orientada inicialmente al mercado norteamericano, produciendo para intermediarios de este país y sustentando su competitividad en el precio, tendría que reconducir su proyección mercadológica hacia Centroeuropa desde 1986 a causa del progresivo debilitamiento de su primitivo mercado. Aunque al principio se trabajaría también para intermediarios alemanes, la empresa entraría muy pronto en un proceso de independización mediante la creación de un equipo de ventas, la reorganización de la empresa, la creación de una imagen de marca, la búsqueda de un nuevo nicho de mercado (informado por la diferenciación, la calidad y la creatividad) y la apuesta por la innovación de producto y el servicio al cliente (Galiano y Gómez, 1993).

9. Organización externa de la producción

que la subcontratación responde a una estrategia de empresa de desconcentración productiva razonada y meditada.

CUADRO 9.2.C.- RAZONES QUE LLEVAN A SUBCONTRATAR A TERCEROS (% ENTREVISTAS A EMPRESARIOS SOBRE LA BASE DE LOS QUE SUBCONTRATAN MAS DE UN 5% DE LA PRODUCCIÓN)

	Tot.	Loc.			Sub.				
		E	E-P	V	S	S-O	N	D	IA
- Aumentos temporales de demanda	38	32	41	57	46	33	60	20	33
- Resulta más barato	49	52	47	42	33	57	60	40	66
- Debido al tipo de especialización de la empresa	20	8	41	14	26	19	20	-	33
- Estrategia de desconcentración productiva	28	36	17	28	26	33	40	-	33
- Reducir plantilla	34	32	29	57	33	33	60	-	66
- Reducir stocks	4	-	11	-	6	4	-	-	-
- Aumentar la flexibilidad productiva	14	12	17	14	6	14	20	20	33

Abreviaturas: Loc. (Localización); E (Elche); E-P (Elda-Petrer); V (Villena); Sub. (Subsector del calzado); S (Señora); S-O (Señora y otros); N (Niño); D (Deportivo); IA (Industria Auxiliar)

Ahora bien, el que la variable coste de producción y riesgo sean dominantes en la definición de la política de externalización de funciones, aprovechando las ventajas económicas de la especialización, no implica necesariamente que sea el modo de competencia basado en el precio el que regule la mayor parte de transacciones dentro de las redes, ni prejuzga que la competencia de la empresa se sustente sólo en el precio (lo que se traduciría en relaciones de subcontratación basadas estrictamente en estrategias de *flexibilidad simple*).

De hecho, el servicio al cliente, la calidad, la rapidez de entrega y la capacidad financiera (como vimos en el capítulo 6) son colocados por delante del precio entre los factores de competitividad del colectivo empresarial entrevistado, siendo este último un factor marginal para el grupo de empresas más dinámicas y con mayor proyección externa (trayectorias más progresivas) en orden a explicar su posición en el mercado (no es casual que, en este caso, el criterio más citado a efectos de la selección de subcontratistas sea fundamentalmente el de la calidad). Esta información continúa poniendo de relieve la diversidad de objetivos y políticas empresariales que regulan la subcontratación en este espacio, a pesar

9. Organización externa de la producción

del gran peso que aún sigue teniendo la presión sobre los costes y, por derivación, sobre la fuerza de trabajo.

Por otra parte, la prioridad de razones varía según el *subespacio* que analicemos. Así, mientras en la zona de Elche se mantiene la tónica general mencionada anteriormente, en la de Villena las razones fundamentales son las de responder a aumentos temporales de demanda y la de reducir plantilla como una necesidad imperiosa de supervivencia. En Elda se le da una importancia muy similar a las razones de abaratamiento del proceso, atención a variaciones coyunturales de demanda y al hecho de que la especialización de la empresa le impide realizar determinadas fases del proceso de producción, argumento que en el resto de espacios apenas carecía de interés. Esto pone de manifiesto que en el área de influencia eldense la desconcentración productiva y la especialización de las fábricas en algunas fases del proceso (sobre todo las iniciales -aparado-) posee una mayor tradición que en las otras zonas.

El análisis por *tipos de empresa* vuelve a poner de manifiesto que aquellas que dan más énfasis a la razón de aumentos temporales de la demanda son las de mayor tamaño y las que presentan mayor capacidad exportadora (más del cincuenta por cien de la producción se destina a los mercados externos). Por contra, las que apuestan por la subcontratación por que resulta más barato subcontratar determinadas fases del proceso de producción se encuentran mayoritariamente en los estratos de dimensión más pequeña, si bien también hay un porcentaje importante dentro de las que poseen un tamaño intermedio de entre 21 y 49 trabajadores que valoran muy positivamente esta causa.

Ahora bien, algunas de estas empresas más grandes que se podrían considerar que muestran una tendencia más progresiva desde el punto de vista de los mayores avances técnicos y su proyección internacional, son las que también coinciden en afirmar que el recurso a la subcontratación responde a una estrategia

9. Organización externa de la producción

orientada de desconcentración de la empresa. Este hecho otorga un mayor potencial a este modelo de producción flexible basado en la subcontratación y el establecimiento de redes empresariales estables que si ésta fuera una efímera respuesta de supervivencia a los cambios en la demanda o simplemente para seguir subsistiendo en segmentos de mercado basados en los diferenciales de costes y precios.

Por lo que respecta a las fases de producción del calzado, según información de los testigos privilegiados es el aparado, labor sumamente especializada y tradicionalmente artesanal, en la que más se ha extendido y generalizado la subcontratación y el uso del trabajo a domicilio, principalmente femenino (conclusión que se podía extender al trabajo de forrar y pegar tacones y suelas). El hecho de que las zonas del Vinalopó se hubieran mostrado como áreas de fuerte consumismo en la pasada década y que la crisis del sector coincidiera con significativos niveles de endeudamiento entre las familias de la zona provocó que el trabajo a domicilio se extendiera en mayor medida durante los primeros años ochenta. Según estos informadores, esta situación implicó que a los colectivos mencionados de aparadores, se añadiera también el de los cortadores¹⁶³.

El resultado de las entrevistas realizadas a empresarios también arroja cierta luz sobre estos aspectos. En efecto, la respuesta mayoritaria de las empresas subcontratantes se centra en que son las fases iniciales del proceso de producción (cortado y aparado), y las más intensivas en mano de obra las que se subcontratan en mayor medida. Sin embargo, el porcentaje de empresas que dicen subcontratar fases intermedias (34%) o incluso todas las fases del proceso (18%) -principalmente comercializadoras y/o productoras/comercializadoras- también es

¹⁶³ Considerada igualmente como una tarea tradicionalmente artesana, tras la crisis sufrida por el sector a finales de los setenta, la fase del cortado también fue objeto de descentralización en talleres que trabajan para un conjunto de fábricas, utilizando en numerosas ocasiones maquinaria de segunda mano con un elevado nivel de obsolescencia.

9. Organización externa de la producción

muy significativo, si bien en este último caso se trata de empresas que no han introducido ningún avance técnico de mención durante todo el período analizado.

Sin embargo, dentro de las empresas que subcontratan fases intermedias, podríamos diferenciar al menos dos tipologías. Por un lado estarían las empresas de menor dimensión (menos de veinte trabajadores) que argumentan subcontratar básicamente para reducir plantillas y que además han hecho mínimos esfuerzos por introducir innovaciones técnicas. Por otro lado estarían algunas de las empresas de dimensión algo superior que se muestran más dinámicas desde el punto de vista técnico y de la gestión empresarial que dicen subcontratar por razones de estrategias de desconcentración productiva.

Por *zonas*, es en Elche donde más se subcontratan las fases iniciales, mientras que en Elda tanto éstas como las intermedias tienen parecida trascendencia, eso sí, se trata de fases intensivas en mano de obra. En Villena se suelen subcontratar principalmente las fases intermedias, coincidiendo también en el hecho de que son intensivas en mano de obra y muy especializadas.

En cuanto al *tipo de agentes a los que se suele subcontratar* habitualmente partes de la producción, la respuesta genérica es que son principalmente las empresas más pequeñas (en el 63 % de los casos), seguidas de los trabajadores a domicilio (47%) y, por último, de los trabajadores autónomos (28%). No obstante, aquí surgen de nuevo diferencias por subespacios y subsectores (véase cuadro 9.2.D).

En Elche existe un gran sesgo hacia la subcontratación hacia empresas más pequeñas, mientras en Villena existe un reparto equitativo entre éstas y los trabajadores autónomos. En el área de Elda, fruto de la larga tradición y del tipo de producto en el que se encuentra especializada, son los trabajadores a domicilio los que satisfacen la mayor parte de la producción subcontratada (insistimos,

9. Organización externa de la producción

fases iniciales -aparado- muy intensivas en mano de obra -femenina-principalmente). De hecho, la oferta de mano de obra domiciliaria ha venido compuesta principalmente por las mujeres de los obreros y los jubilados (que han obtenido de esta forma una cantidad extra a sumar a su pensión), a los que con la crisis se sumaron los parados con diferente grado de especialización, que se vieron obligados a aceptar la descentralización de tareas que antes realizaban en la fábrica (Ybarra y Manteca, 1986).

CUADRO 9.2.D.- TIPO DE AGENTES A LOS QUE SE SUELE SUBCONTRATAR (% ENTREVISTAS EMPRESARIOS SOBRE LA BASE DE LOS QUE SUBCONTRATAN MAS DE UN 5% DE LA PRODUCCIÓN)

	Tot.	Loc.			Sub.				
		E	E-P	V	S	S-O	N	D	IA
- A trabajadores autónomos	28	24	29	42	26	28	40	20	33
- A trabajadores a domicilio	46	40	70	14	33	61	-	60	66
- A otras empresas más pequeñas	63	72	58	42	73	66	60	40	33
- A otras empresas de igual tamaño	4	4	-	14	-	4	20	-	-
- A otras empresas más grandes	4	8	-	-	6	4	-	-	-

Abreviaturas: Loc. (Localización); E (Elche); E-P (Elda-Petrer); V (Villena); Sub. (Subsector del calzado); S (Señora); S-O (Señora y otros); N (Niño); D (Deportivo); IA (Industria Auxiliar)

En numerosas ocasiones se ha argumentado que el obrero se puede haber sentido tentado de aceptar las condiciones de este trabajo en un régimen clandestino por las superiores rentas que se podían obtener de jornadas de trabajo más largas y destajos, así como por la oportunidad, en ocasiones y durante los primeros ejercicios, de cobrar el seguro de desempleo. Por tanto, nadie desmiente que la descentralización productiva llevó aparejada una intensificación de la economía subterránea en el sector del calzado. No hay que olvidar que, como hemos comentado en otras ocasiones, la industria del calzado posee unas características que posibilitan en mayor medida que otras la aparición y desarrollo de empresas en la economía oculta.

El claudestinataje ha sido una práctica habitual que, en muchos casos, se ha utilizado como punto de partida para "pasar" a la economía oficial. No obstante, las situaciones de crisis económica y sectorial "frenan" ese paso a la legalidad.

9. Organización externa de la producción

Si a la crisis añadimos la competencia desleal con la que suelen operar las empresas clandestinas, el consentimiento oficial de facto mostrado por las diversas instituciones en el pasado y las graves dificultades estructurales por las que ha atravesado el sector del calzado, existen una serie de factores que pueden haber impulsado a empresas legales a vincularse a la economía subterránea.

Por otra parte, tal como se ha reconocido en numerosas ocasiones¹⁶⁴, la economía subterránea presenta una serie de "ventajas" de actuación para las empresas que se encuentren en esa situación frente a la economía legal entre las que destacan:

1) El menor coste de la mano de obra (menores salarios sin cargas sociales);

2) Posibilidad de aplicar con mayor facilidad una estrategia laboral de flexibilidad externa (puesto que en este segmento existe el despido libre y no indemnizable);

3) No se tiene en cuenta la negociación colectiva¹⁶⁵, estableciéndose una relación laboral individual trabajador-empresario, lo que redundará en un mayor control del trabajador y precarización del empleo; al mismo tiempo, se evita la acción sindical en el ámbito de la empresa, aumentando el poder empresarial en las relaciones laborales;

¹⁶⁴ En el I Congreso d'Economía Valenciana, numerosos artículos, como por ejemplo el de Martínez (1984), redundaban en estos aspectos.

¹⁶⁵ Ciertos autores han llegado a argumentar que en el tema del calzado del Vinalopó, el efecto del clandestinaje sobre los sindicatos no puede ser más devastador. Aunque no es posible establecer cifras fiables, la desafiliación podría haber llegado a mediados de los años ochenta al 75 por 100 de las bases organizadas anteriormente por los sindicatos en las comarcas alicantinas del calzado, donde, además, muchos cuadros sindicales se han visto convertidos, a la fuerza, o por la fuerza de los hechos, en dirigentes de empresas clandestinas. (Véase, por ejemplo, Candela (1984)). Este fenómeno ha sido particularmente relevante en Elda.

9. Organización externa de la producción

4) Se elude cualquier tipo de control institucional y no se pagan impuestos, toda vez que puede alargarse la jornada laboral en función de la cantidad a producir con nulo absentismo laboral y ausencia de conflictos;

5) Menores o nulos gastos de amortización ya que se suelen utilizar tanto maquinaria como instalaciones de segunda mano y la obsolescencia no se suele tener en cuenta;

6) Menores gastos financieros por reducción del activo circulante así como reducción de gastos de administración dado el carácter familiar de la estructura administrativa; etc.

En definitiva, la descentralización productiva en este sector ha venido acompañada de una serie de efectos como han sido el de una intensificación de la subcontratación y un fuerte desarrollo del trabajo a destajo, en ocasiones clandestino, lo que ha dado lugar a la consolidación de estrategias de flexibilidad simple durante el período analizado. No obstante, en el tema de la economía subterránea se observa que han existido una serie de planteamientos que pueden calificarse como contradictorios por parte de los distintos "agentes implicados", que probablemente han dificultado su erradicación o, cuanto menos, su reducción en los años más críticos para el sector-espacio objeto de estudio¹⁶⁶.

Retomando la información aportada por las entrevistas realizadas a empresarios sobre el tema de la subcontratación, y atendiendo a la ubicación

¹⁶⁶ Así se suele reconocer que, para la Patronal, el clandestinaje supone la existencia de una competencia desleal para las empresas legales, pero al mismo tiempo ha supuesto una forma importante de reducir costes de producción para las empresas que se encuentran en dicha situación. Para los Sindicatos, el clandestinaje supone una pérdida de poder sindical y unos menores derechos para los trabajadores, pero, a cambio, da empleo a un gran número de parados. Para la Administración, la economía subterránea implica unos menores ingresos tributarios pero también conlleva una relajación de las tensiones sociales previsibles en una situación de elevado desempleo en zonas específicas. No obstante, todos estos agentes han hecho públicos en numerosísimas ocasiones sus "deseos" de que este tipo de economía emergiera lo antes posible.

9. Organización externa de la producción

principal de los subcontratistas más habituales, aquellos que recurren a esta práctica dicen subcontratar principalmente con agentes localizados en la zona (92%). Al mismo tiempo, según el 61 % de los entrevistados estos subcontratistas trabajan normalmente para más de una empresa.

Ahora bien, de nuevo la diferenciación por *zonas* se impone en este caso al observarse como en Elda el subcontratante exige del subcontratista un trabajo en exclusiva (17%) o casi en exclusiva (35%) muy superior al que se da en los otros espacios. En un principio se podría pensar que este hecho supone una importante concentración de riesgos para la empresa subcontratada, pero, al mismo tiempo, el hecho de que algunas de las empresas que subcontratan en estas condiciones (normalmente las de mayor tamaño) se encuentren dentro del colectivo de empresas más dinámicas (tanto desde el punto de vista técnico como desde el de la proyección internacional y de la evolución del producto) consolida la idea de la existencia de redes empresariales estables que aportan potencialidad y capacidad de supervivencia al sector en el espacio.

En efecto, el 80% de los entrevistados afirman tener una relación estable y permanente con sus subcontratistas, si bien esta respuesta se da en mayor proporción en las empresas más dinámicas enunciadas en el párrafo anterior. Por otra parte, la tendencia general en la subcontratación es que el subcontratante tiende a entregar a la empresa subcontratada materias primas o productos semielaborados para que estos los procesen. El diseño también suele ser proporcionado por la empresa subcontratante en el 38% de los casos (en la zona de Elda este porcentaje se eleva al 58% dada la gran trascendencia del diseño del producto en el que está especializada esta zona como factor de competitividad), y en un 20% de los casos también hay un asesoramiento en temas tecnológicos hacia la empresa subcontratada. No obstante, lo más destacable desde el punto de vista de la *tipología y trayectorias empresariales*, es que este tipo de vínculos (proporción del diseño, asesoramiento tecnológico, etc.) se produce

9. Organización externa de la producción

mayoritariamente en el caso de que las empresas que subcontratan sean aquellas que hasta ahora hemos identificado que ocupaban posiciones de liderazgo en el territorio.

En cuanto a los criterios utilizados para la selección de los subcontratistas, destacan por orden de importancia la calidad y el precio (ambos con un nivel de significatividad muy similar), la rapidez en el servicio y, a cierta distancia, el conocimiento personal. Por *zonas*, en la de Villena los entrevistados dicen anteponer la calidad a cualquier otro criterio mientras es en Elche donde el precio es el factor que más distingue la selección frente al resto de razones. En Elda se valoran de forma muy elevada la calidad y el precio, aunque este último algo menos. De nuevo son las empresas más grandes, dinámicas desde el punto de vista técnico y con mayor proyección exportadora las que más valoran el criterio de calidad, a gran distancia del resto de criterios.

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

9. Organización externa de la producción

Por otra parte, el control de la calidad del trabajo de los subcontratistas se realiza mayoritariamente y de forma genérica al recibir el producto (70%) si bien un colectivo importante (40%) dice hacer algún tipo de vigilancia in situ, mostrándose una polarización en este sentido por tipos de empresa ya que o bien son las más grandes (más de 50 trabajadores) o las más pequeñas (menos de 10 trabajadores) las que más insisten en esta respuesta. Al mismo tiempo, un 73% de los entrevistados expresan que el trabajo de los subcontratistas es adecuado (sobre todo en Villena), detectándose, sin embargo, algunos casos de problemas de rapidez en la entrega (20%) y, en menor medida, de calidad (14%). En el área ilicitana es donde se resaltan fundamentalmente los problemas de rapidez mientras en Elda, además del anterior, es donde más se observan las deficiencias de calidad, dado el mayor nivel de exigencia en cuanto a esta variable en función del tipo de especialización productiva de esta zona.

La existencia de estos problemas es muy importante dado el tipo de factores de competitividad en los que se basa la industria del calzado de este espacio. De hecho, la merma en calidad o en rapidez por parte del subcontratista puede suponer una fuerte pérdida de parte de las ventajas competitivas de esta industria así como un deterioro de su imagen ante los clientes. Además, hay que tener en cuenta que los que observan este tipo de problemas argumentan no cambiar normalmente de subcontratistas dado que se considera que el resto plantearían los mismos problemas además de la dificultad de establecer relaciones de confianza con otros subcontratistas.

No obstante, un hecho distintivo del conjunto de empresas que podríamos considerar líderes y que le distingue del resto de la muestra, es la valoración que hacen sobre la producción de sus subcontratistas, considerándola totalmente satisfactoria en un cien por cien de los casos. Dado el mayor nivel de exigencia, conocimiento y capacidad crítica de este colectivo empresarial, se pone de relieve hasta que punto la sincronización, adaptación a las nuevas exigencias de

9. Organización externa de la producción

una producción más sofisticada y el desarrollo de las competencias de los subcontratistas son reflejo del aprendizaje por interacción y la difusión de innovaciones estimulados por las empresas líder de la red.

En este caso de empresas líderes, tanto el carácter estable y permanente que suele adoptar la relación entre núcleo y subcontratistas como el que estos últimos trabajen en exclusiva o casi exclusivamente para aquella, es consecuencia de la creciente convergencia y de una irreversibilidad en el aumento de las relaciones, algo que se tiende a mostrar a través del carácter cuasi-cerrado de la red. Aunque en otro contexto poblacional más evolucionado y tecnológicamente complejo y dinámico esta característica de la red podría suponer una debilidad de la misma (Saxenian, 1991), en éste es reflejo de una situación de transición en la que el supuesto problema de la contratación en exclusividad para la empresa núcleo se ve sensiblemente reducido por las características técnicas del proceso y el producto y la menor importancia de la especialización y complementariedad en materia de innovación.

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

Estas constataciones sugieren, como hemos anticipado en párrafos anteriores, que aun cuando el sistema de relaciones creado a raíz de la crisis de finales de los setenta, basado en un modelo de *flexibilidad simple*, sigue persistiendo de forma mayoritaria, en los últimos años han ido apareciendo nuevas trayectorias empresariales más progresivas, informadas por un modo de competencia más

9. Organización externa de la producción

evolucionado y apoyado en la creatividad, la calidad, la independencia comercial y un estilo de gestión moderno, que junto a la presión de la competencia externa, constituyen un fuerte estímulo para la evolución de la población empresarial. Ahora bien, la población estudiada es una realidad relativamente segmentada donde diversos nichos conviven, permitiendo la existencia de trayectorias muy dispares mientras la diversidad de mercados de productos y la existencia de una oferta excedentaria de trabajo y la actividad domiciliaria lo permitan.

Toda la información aportada por los entrevistados que se declaran como subcontratantes de parte de la producción anual, es confirmada por los que se declaran como subcontratistas: éstos se suelen encontrar entre las empresas más pequeñas (hasta 20 trabajadores); suelen trabajar para varias empresas -la mayoría de la zona-, con las que mantienen una relación estable y permanente recibiendo materias primas para su proceso y, sobre todo, cierta imposición en temas de diseño; los precios los suele fijar el comprador en Villena y en Elda, mientras en Elche la empresa subcontratista suele tener más opciones de fijar los precios en función de su estructura de costes y dependiendo de la coyuntura que en los otros subespacios.

En resumen, desde el punto de vista de la subcontratación se puede constatar que el grado de división del trabajo entre las empresas del sector local de calzado en las tres zonas analizadas es muy importante, mostrando un claro aumento desde el año 1985 hasta la actualidad. Los testigos privilegiados entrevistados informan que cada vez hay menos empresas fabricantes y distribuidoras pero más empresas que trabajan para ellas, algo que se repite para cualquier tipo de calzado. Como hemos dicho con anterioridad, las fases que son objeto de subcontratación con mayor frecuencia son el cortado y el aparado y, en menor medida, fases intermedias.

9. Organización externa de la producción

Las empresas que subcontratan lo suelen hacer de forma regular con talleres especializados (lo que no significa que estos se encuentren legalizados), si bien las cantidades varían dependiendo de la estacionalidad del sector. No se suele cambiar de empresas subcontratadas, a no ser que se observen grandes mermas de calidad o incumplimiento de los plazos pactados, por lo que se han ido creando unos fuertes vínculos -en algunos casos de total dependencia- entre empresas subcontratistas y subcontratantes.

Por tanto, se podría hablar de que en el espacio zapatero que estamos tratando, existen empresas dominantes que dirigen la producción de otras organizando redes empresariales en las que el control lo ejercen las empresas productoras que montan el calzado y lo comercializan o aquellas que, por su conocimiento y dominio de los canales de distribución, únicamente lo comercializan. Normalmente, la empresa dominante impone el diseño y las normas de calidad que debe de seguir la subcontratista, algo que no suele ocurrir por lo que respecta a los requerimientos técnicos y/u organizativos dejando a la empresa subcontratada que elija los que le parezcan más oportunos, salvo en ciertos casos concretos en que la empresa subcontratista muestra una trayectoria especialmente progresiva y también orienta en los aspectos tecnológicos al subcontratista. El origen espacial de las empresas dominantes suele ser la propia zona, aunque también existen algunos fabricantes extranjeros (principalmente alemanes en la actualidad aunque aún quedan algunos americanos) que han derivado hacia organizadores comerciales.

Estas redes empresariales son relativamente estables y, generalmente, no suelen existir demasiados conflictos entre las empresas dominantes y las subordinadas. Por otra parte, según los informes aportados por los testigos privilegiados entrevistados, el subcontratista no se ha mostrado especialmente creativo en su trabajo dedicándose a cumplir con los requerimientos de las empresas subcontratantes. El peso específico de estas redes dentro de la

9. Organización externa de la producción

producción del espacio considerado es muy elevado (se llega a argumentar que hoy en día no hay prácticamente empresas que no subcontraten alguna parte de su producción), si bien en la zona de Villena parecen tener algo menos de importancia que en las otras dos zonas. Por otra parte, el hecho de que los subcontratistas trabajen para diferentes empresas, a pesar de existir una relación de dominación, aporta una mayor capacidad de supervivencia del subcontratista frente a situaciones de crisis y mayor potencialidad al sistema.

Dentro de las empresas que definimos como dominantes en las estructuras de redes según los argumentos mostrados anteriormente y que además muestran trayectorias más progresivas, hay algunas que consolidan su liderazgo en ciertos segmentos de mercado en base a una imagen de marca ampliamente reconocida. Aunque en este espacio zapatero el número de empresas que componen este colectivo todavía es muy reducido, en ellas suelen coincidir las características distintivas que le otorgan ese "liderazgo" (basadas en la dinámica tecnológica, el diseño y la calidad, la cualificación de la gerencia, etc.) con la promoción de las marcas a través del esfuerzo publicitario y el control de los canales de distribución. Por otra parte, se suele dar una fuerte imitación por parte de otras empresas de la zona relativamente dominantes (aunque no líderes) de los productos elaborados por las líderes, aunque prácticamente en ningún caso se intentan imitar los comportamientos, lo que disminuye la difusión de las competencias de las empresas más dinámicas por esta vía.

Al mismo tiempo, insistimos, las redes empresariales generadas por estas empresas a través de la subcontratación tienden a exigir de sus subcontratistas un trabajo en exclusiva o casi en exclusiva, extremando los controles de calidad y asesorando en la mayoría de casos en materia tecnológica. Es cierto que este tipo de relación liga la capacidad de supervivencia de las empresas subcontratistas a la evolución de la empresa líder, pero, por otra parte y a medida que pasa el

tiempo, también genera un poso de saber hacer en estas empresas aumentando su capacidad de supervivencia frente a avatares futuros.

9.3. Cooperación interempresarial

Al margen de las relaciones de subcontratación donde suelen estar claramente especificadas las relaciones de poder, la cooperación interempresarial en el sector y en el territorio que nos ocupa es muy débil y en la mayoría de casos los objetivos perseguidos son de escasa entidad o difícilmente alcanzables, en opinión de los testigos privilegiados entrevistados.

Tan sólo el 23% de los empresarios entrevistados (esta cifra sube al 29% en el caso de Elda) afirmaban llevar o haber llevado a cabo algún tipo de cooperación con otras empresas, normalmente formando parte de un grupo comercial con o sin algún tipo de contrato vinculante. Es por ello que la principal característica dominante de las empresas que apuestan por este tipo de cooperación sea la de ser las empresas de mayor tamaño y con una importante vocación exportadora (de más del 50% de su producción), sin que el dinamismo tecnológico sea una variable definitiva en este sentido. Al mismo tiempo, de las empresas que dicen cooperar con otras (mayoritariamente de la misma comarca y que en muy pocos casos producen el mismo producto), tan sólo en el ámbito comercial es donde han concentrado los mayores esfuerzos de cooperación, estimulados por parte de determinadas asociaciones e instituciones, con relativo escaso éxito. Así, se han observado la existencia de ciertos grupos de promoción comercial (CAVEX, ELDA PRESTIGIO, etc.) cuya idea principal en algunos casos ha sido la de ofrecer una imagen de zona de calidad al calzado producido en estos espacios, con resultados poco esperanzadores hasta el momento presente. No obstante, ciertos testigos privilegiados hacían referencia a la aparición reciente de dos consorcios de carácter comercial en el municipio de Elche de los que se

9. Organización externa de la producción

tenían buenas expectativas de futuro dado que en ellos se encuentran empresas con nombre y marcas reconocidas con producciones complementarias.

También en aspectos relacionados con el diseño, sobre todo en casos puntuales de Elche y Elda, han aparecido algunos rasgos de cooperación interempresarial con resultados inciertos.

Este tipo de comportamientos marcadamente individualistas que rigen el tipo de relaciones horizontales entre las empresas del calzado no son una excepción en el conjunto de la industria valenciana. De hecho ésta es una característica sociológica del empresario valenciano en general que le hace valorar con cierto recelo todo este tipo de actuaciones cooperativas con los agentes que consideran que son sus principales rivales y competidores, máxime cuando los acuerdos se realizan entre productores de un mismo producto y no entre productores de líneas de producto complementarias. Sin embargo, según los especialistas entrevistados se están desaprovechando importantes oportunidades económicas y de mejora de la competitividad por la aversión a cooperar, especialmente en la adquisición de materias primas y en la promoción comercial. En algunos casos puntuales se ha apreciado un cambio de actitud a este respecto en los últimos años motivados tanto por la situación de crisis como por algunos cambios acaecidos en la gerencia de ciertas empresas y por las constantes recomendaciones que se realizan desde diferentes ámbitos institucionales. Sin embargo, por desgracia, estos no son los más representativos.

9.4. Relación con los proveedores de materias primas e industria auxiliar y complementaria

Para acabar con el apartado de organización externa de la producción de la industria del calzado haremos una reflexión entorno a la relación de los

9. Organización externa de la producción

productores de calzado con sus principales proveedores de materias primas y productos intermedios. Aunque a lo largo del presente trabajo hemos ido aportando cierta información respecto de proveedores de materias primas, así como sobre la industria auxiliar y complementaria de la industria del calzado, hemos considerado necesario, dada su relevancia para este sector, un tratamiento algo más específico en un apartado independiente¹⁶⁷.

Existe un número importante y creciente de sectores que actúan de apoyo o suministro de servicios o productos intermedios al sector del calzado. Estos sectores pueden subdividirse entre los que proveen materias primas necesarias para la fabricación, los que realizan trabajos auxiliares (en muchos casos se incluyen aquí a todas las empresas subcontratadas especializadas en la producción de prefabricados, es decir, en labores de cortado y aparado) y los suministradores de activos (tanto materiales como inmateriales) y productos intermedios. Entre todas estas industrias se podrían citar, por ejemplo, a aquellas especializadas en la producción de cueros y pieles, maquinaria de fabricación de calzado, productos químicos, hormas y tacones, pisos y suelas, hebillas y fornituras, hilaturas, plásticos, trenzados, artículos de conservación y reparación del calzado, productos y equipos para embalaje, así como a los modelistas y diseñadores.

Los principales suministradores de materias primas a la industria del calzado se encuentran entre los curtidores de cuero, los fabricantes de materias plásticas de poliuretano o de caucho, así como los fabricantes de tejidos para el calzado textil. La tendencia del consumo hacia materias naturales ha favorecido a la industria del cuero, cuyo nivel de desarrollo puede ser una fuente de ventajas competitivas para la industria del calzado. Además, uno de los atributos del calzado más apreciado por el cliente suele ser el de la durabilidad y comodidad

¹⁶⁷ Para la elaboración de este capítulo, la información sobre materias primas e industria auxiliar que nos facilita el trabajo de Ibáñez, M. (1984), nos ha resultado sumamente interesante para conocer la situación de partida en el período analizado.

9. Organización externa de la producción

del zapato, aspectos que difícilmente se pueden conseguir sin una buena preparación del cuero. Igualmente, los colores, acabado y aspecto del cuero que se consiguen con técnicas avanzadas de curtición, son algunos factores básicos de diferenciación del calzado y uno de los principales determinantes de la moda, por lo que los países que dispongan de una industria avanzada en el tratamiento del cuero poseerán ventajas competitivas importantes (como puede ser el caso de Italia).

Dada la importancia de la piel como materia prima de la mayor parte del calzado producido por el sector local, ésta supone un alto porcentaje del coste total del zapato, dependiendo en gran medida del mercado de distribución de dicho producto. La producción de piel depende principalmente de la cabaña existente en los países y los usos alternativos de la misma. En los últimos años la oferta internacional de piel para la industria del calzado se ha visto condicionada por su uso alternativo para otras industrias, por la dependencia del ciclo biológico del ganado y por la tendencia de los principales países productores a restringir las exportaciones de pieles en bruto, dada la creciente importancia del calzado en sus respectivas economías nacionales.

Durante la pasada década, la cabaña nacional ha venido cubriendo una parte relativamente pequeña de la demanda nacional de piel para calzado, importándose el resto en muchos casos de Brasil y Argentina por tener una calidad aceptable y un buen precio. En este contexto de insuficiencia de la oferta nacional de pieles se ha destacado la inexplicable tendencia a la reducción en la cabaña autóctona caprina, a pesar de la creciente necesidad de este tipo de materia prima para la producción de calzado de superior calidad¹⁶⁸.

¹⁶⁸ A título de referencia de los diferentes tipos de pieles curtidas utilizadas en la fabricación de calzado, una clasificación de las mismas en función del mercado de cada una de ellas podría ser la siguiente: 1) pieles grandes y medianas: bovinos (vacas y becerros) utilizadas para suelas, charoles, boxcalf y serrajes; 2) pieles medianas y pequeñas: ovinos (corderos y mestizos) para napas y ante, y caprinos (del país y exótico) para tafiletes; 3) pieles especiales: reptiles y porcinos.

9. Organización externa de la producción

Por lo que respecta a la evolución del censo de tenerías de cueros y pieles curtidas de nuestro país, que señalan como mercados preferentes de sus pieles el del calzado, se ha observado una fuerte concentración de la oferta fruto de una mayor mecanización en la curtición de pieles. Por otra parte, esta concentración de la oferta se ha dado geográficamente en Cataluña como consecuencia de una más rápida comunicación entre distintos sectores industriales con un desarrollo paralelo al de la curtición, asentados en la misma zona geográfica.

Por tipos de pieles curtidas, a medida que se avanza en dimensiones de producción se especializa en pieles de ovino y caprino. Mientras que la curtición de pieles de bovinos introduce mayores variables en las fluctuaciones de la demanda que no permiten la especialización a gran escala, las pieles de ovino y caprino, al estar destinadas a un mercado más amplio y diversificado permite aprovechar todas las economías que determina la tecnología existente. Esto implica que puede aparecer un mercado oligopolista por la concentración de la oferta en muy pocas empresas en dos tipos de pieles que se han mostrado imprescindibles par el desarrollo del calzado valenciano especializado en zapatos de mayor calidad y precio.

En cuanto a los canales de distribución de pieles curtidas ya acabadas, han existido tres sistemas que han variado en función de la dimensión de la tenería. Las tenerías más grandes suelen implantar sucursales que acortan sensiblemente el canal de distribución de las pieles acabadas. Las medianas adoptan sistemas de sucursales o representaciones exclusivas indistintamente. Las más pequeñas suelen utilizar canales más largos, con el suministro a almacenes independientes situados en las comarcas zapateras. Las tres formas de distribución suelen complementarse de tal forma que se utilizan los canales más cortos con pedidos más amplios para las demandas de pieles más estables y los más largos para los excesos de demanda marginales.

9. Organización externa de la producción

Por otra parte, aunque la industria de curtidos de España es una de las principales del mundo (siempre por detrás de Italia) y aunque se han producido importantes avances tecnológicos, todavía parecen existir diferencias técnicas y de innovación con respecto a nuestros principales competidores italianos, que permiten que éstos consigan un mejor acabado (diseño y colores) que los españoles. Además los precios se muestran allí mucho más competitivos fruto de una mayor productividad de las curtidoras autóctonas.

Sin embargo, como veremos al final de este apartado, de las entrevistas realizadas a empresarios no parecen haberse detectado grandes problemas con los proveedores de materias primas y, en concreto, de pieles curtidas, mostrándose unas relaciones bastante estables en el tiempo. En cuanto al precio, tiende a asumirse que éste estará correlacionado con la calidad y el tipo de piel solicitado. Ahora bien, esto no obvia para que se haya podido observar en la estructura de costes de la industria de calzado valenciana que la partida referente a materias primas (entre las que destacan las pieles) es una de las que muestran un comportamiento más alcista durante el período 1985-91 (tal como se puede apreciar en el siguiente cuadro 9.4.A y, sobre todo, comparándola con otras partidas como, por ejemplo, la de costes laborales).

CUADRO 9.4.A.- Evolución de las partidas de costes de materias primas y de personal en la Industria del calzado de la Comunidad Valenciana en millones de ptas. constantes (Año base 1985)

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
Materias primas	-	-	44580	48313	53374	56234	50114
Costes de personal	25690	22570	19645	18635	19625	19041	17084

FUENTE: Elaboración propia a partir de IVE, Resultats de l'Enquesta Industrial per a la C. Valenciana

El componente de inflación de costes en la adquisición de materias primas que ha padecido la industria del calzado valenciana, en gran medida ha venido asociado al aumento del precio de las pieles en origen dado el elevado grado de

9. Organización externa de la producción

competencia imperfecta y de variabilidad e incertidumbre que afecta a los mercados internacionales de pieles brutas, así como a la utilización de canales largos de distribución de la piel, lo cual implica importantes costes de intermediación en dicho proceso. En aras a mitigar este componente inflacionista se ha reivindicado en múltiples ocasiones la necesidad de estimular el aumento de la cabaña nacional destinada a la producción de este tipo de pieles. Tras nuestra entrada en la CEE y estimar los problemas de exceso en nuestra producción de leche, se consideraba que con una política adecuada se podría aumentar la oferta de bovinos para el abastecimiento de pieles nacionales, si bien a la luz de la información aportada en el cuadro anterior, esto no tuvo todos los efectos deseados sobre la reducción de precios de dichas materias primas.

Por lo que respecta a la industria auxiliar de componentes y los servicios auxiliares, se podría hacer una distinción entre:

- hormas, tacones, cuñas y plataformas
- contrafuertes y topes moldeados
- rebajado y dividido
- troquelado de pisos
- adhesivos
- fornituras y componentes diversos de calzado
- modelistas, diseñadores y patronistas

No obstante, dada la dinámica apreciada entre los diferentes tipos de calzado analizados hacia la especialización y la división de las tareas a realizar, desconcentrando buena parte de las tareas hacia fuera de la planta industrial, se ha generalizado la fabricación de prefabricados que, en numerosos casos, tienden a clasificarse dentro de la industria auxiliar. Recordemos que, bajo esta perspectiva, entre las empresas de prefabricados de más amplia difusión cabría citar a aquellas especializadas en el corte y rebajado, las especializadas en cortes

9. Organización externa de la producción

aparados, en contrafuertes moldeados así como en pisos prefabricados. Ahora bien, a lo largo del presente estudio nosotros no hemos considerado formalmente a las empresas específicas de corte y aparado como industria auxiliar, sino como industrias de producción de calzado especializadas en algunas de las fases primarias y que suelen actuar como subcontratistas de las empresas dedicadas al montaje y acabado del zapato.

La importancia del análisis de la industria auxiliar de componentes del calzado radica en el hecho de que una buena parte de las innovaciones, tanto de proceso como de producto, que se produzcan en dicha industria pueden ser objeto de difusión hacia la propia industria de fabricación de calzado a través de la propia adquisición de los componentes así como por la mayor relación y coordinación que se puede generar entre dichos industriales. En este sentido, nos consta que una buena parte de los relativamente escasos esfuerzos que se realizan en investigación de nuevas tecnologías y, sobre todo, de nuevos materiales entorno a la industria del calzado, se realizan por parte de la industria auxiliar (contrafuertes, adhesivos, etc.), tal y como fue puesto de manifiesto por miembros de INESCOP.

Por otra parte, representantes de dicha industria auxiliar de componentes pusieron de manifiesto el crecimiento en su cuota de mercado durante los últimos dos lustros, sobre todo hacia el exterior, manteniéndose una tasa de cobertura y una balanza comercial claramente favorable al sector implantado en la zona. Ahora bien, también mostraron sus quejas hacia una buena parte de los fabricantes de calzado, acusándoles de haberles utilizado como mecanismo de abaratamiento de costes y de transmitirles grandes dosis de incertidumbre, sobre todo al aumentar los períodos de pago, independientemente de la coyuntura por la que atravesara el sector. Según estos representantes, este tipo de actitudes por parte de los industriales del calzado han dificultado el establecimiento de acuerdos y de mecanismos de cooperación que hubieran favorecido al sector en su conjunto

9. Organización externa de la producción

aumentando sus ventajas competitivas con respecto a aquellos localizados en otros espacios.

En el caso de la producción de hormas, tacones, cuñas y plataformas existe una oferta considerable en espacio zapatero que nos ocupa, lo que ha dado lugar a un aceptable nivel de competencia dado el nivel de inversión necesario para competir. Sus mercados se encuentran relativamente diversificados si bien una buena parte de sus ventas suelen realizarse en el mercado local. La maquinaria utilizada es en su mayor parte de importación o fabricada bajo licencia, lo que da idea del grado de dependencia tecnológica, sin que se haya apreciado en las empresas entrevistadas excesivo interés en la introducción de mejoras tecnológicas apreciables. Durante la última década se tendió a reproducir buena parte del debate interno de estas empresas entorno a la viabilidad de adoptar hormas normalizadas, seminormalizadas de talón y enfranques que redujeran coste en horma, si bien este tipo de productos intermedios se muestran mucho más eficientes en la producción de calzado más estandarizado y en serie, sobre el que el espacio ha ido perdiendo ventajas competitivas respecto a de otros productores internacionales.

Los contrafuertes moldeados tienen un interés especial ya que permiten una mayor rotación de las hormas disponibles. Además, la calidad de los cueros regenerados utilizados para los contrafuertes así como un buen ajuste en su moldeado influyen en gran medida en la calidad final del calzado. En este sentido, las empresas dedicadas a la elaboración de este tipo de productos intermedios se han visto fuertemente condicionadas por dos motivos esenciales: por un lado, la oferta de materia prima esencial (planchas de cuero regenerado) se encuentra relativamente concentrada lo que tiende a introducir ineficiencia en sus precios; por otra parte, ha existido una dependencia tecnológica casi absoluta, ya que prácticamente toda la maquinaria utilizada se ha importado (de Italia fundamentalmente). Por otra parte, al igual que ocurría en el caso anterior, la

9. Organización externa de la producción

existencia de una oferta considerable ha permitido mantener un aceptable nivel de competencia entre estas empresas en la zona.

También en el troquelado de pisos, las empresas independientes situadas en el espacio que nos ocupa han existido manteniendo una aceptable competencia en precios y calidades. El desarrollo de la labor del troquelado ha exigido históricamente una gran destreza y profesionalidad (dado su superior nivel de dificultad y peligrosidad) por parte del trabajador, lo que en ocasiones se ha traducido en una cierta escasez de este tipo de mano de obra experta.

Las empresas fabricantes de colas y adhesivos se han encontrado suficientemente implantadas en la zona compitiendo por los mercados locales tanto en calidad como en precio. Ahora bien, hay que recordar que una parte importante de los componentes de las colas utilizadas en el pegado del calzado han sido importados lo que ha puesto de manifiesto una fuerte dependencia externa. Sin embargo, durante los últimos años este subsector de la industria auxiliar es uno de los que más ha avanzado en materia de investigación de componentes y aditivos de las colas para el pegado, tal como fue manifestado en su momento por miembros de INESCOP. Además, también es en esta industria donde se ha producido una mayor incorporación de técnicos con un elevado grado de formación que han tendido a ocupar cargos medios y superiores, lo que ha redundado en una mejora en las prácticas gerenciales.

Por otra parte, según han puesto de manifiesto testigos privilegiados entrevistados, la actividad del modelista de calzado (basada en la búsqueda de la moda que mejor se acople a las características del mercado de destino) se ha realizado tradicionalmente de forma excesivamente individualizada y relativamente desconectada de otras actividades realizadas por empresas del sector auxiliar (hormas, fornituras, hilos, etc.) como por otras empresas de sectores

9. Organización externa de la producción

complementarios (vestido, accesorios, marroquinería, joyas, etc.), mostrándose una gran dependencia de los centros clásicos de moda internacional (sobre todo Italia y Francia).

Ahora bien, la trascendencia histórica del diseño en el calzado de señora y de niño en el que se han encontrado especializadas algunas zonas del espacio zapatero, así como su reciente y creciente valoración por parte de los productores de calzado de calidad media de Elche han permitido la existencia de una oferta local de diseño relativamente abundante y competitiva. En este sentido, baste recordar que los empresarios entrevistados que no poseían diseñadores en plantilla decían en su mayoría encontrarse satisfechos con las empresas de diseño que se localizaban en el espacio zapatero. No obstante, estas empresas han tenido un especial calado en Elda (de donde se está abasteciendo en su mayoría la nueva demanda de diseñadores por parte del área ilicitana) y en Villena, presentado en muchos casos unos mercados relativamente diversificados ya que no sólo orientan su producción hacia empresas locales de calzado, sino también nacionales e internacionales.

Sin embargo, en ciertas ocasiones se ha criticado con dureza a una parte de estos diseñadores tachándoles de meros "dibujantes" cuya capacidad creativa se basa única y exclusivamente en imitar diseños producidos en los centros de vanguardia. Si bien esta crítica resulta, muy probablemente, excesivamente dura teniendo en cuenta el contexto en el que se han desarrollado estos diseñadores, lo que si se puede poner de manifiesto es, en general, su escaso nivel de formación teórica y práctica en las técnicas más vanguardistas de diseño, entre las que se encontrarían las asistidas por ordenador. No obstante, se han detectado inquietudes en este sentido dando lugar a que algunos centros de enseñanza tiendan a ofertar este tipo de formación.

9. Organización externa de la producción

Atendiendo a la información proporcionada por las entrevistas a los empresarios, en general, estos proveedores se suelen localizar mayoritariamente en la zona donde se ubican las empresas productoras, si bien en el caso de Elda, dado el tipo de calzado en el que se encuentra especializada, requiere de otros proveedores localizados principalmente en el resto de España (refiriéndose a tenerías que proveen piel de alta calidad situadas en un buen número en Cataluña). Por subsectores, además de los proveedores de la zona, se suelen requerir en gran medida de otros localizados en el resto de España en el caso del calzado deportivo y la industria auxiliar, al margen del calzado de señora.

Los criterios por los que se suelen elegir a los proveedores son fundamental y equilibradamente el precio (más importante en Elche) y la calidad (mucho más importante en Elda y Villena), seguido a gran distancia por la rapidez en el servicio. Por tipo de empresa, de nuevo las más grandes y con mayor vocación exportadora son las que más valoran el criterio de la calidad, mientras que la rapidez en el servicio también es muy valorada por aquellas que han introducido más innovaciones técnicas y que, a su vez, presentan un mayor recurso a la subcontratación. En este caso es lógico que se valore especialmente el factor de rapidez puesto que a los retrasos del proveedor hay que sumar los posibles del subcontratista.

El control de la calidad del producto de los proveedores se suele realizar mayoritariamente al recibir el producto (80%) si bien un 13% lo hacen in situ (proporcionalmente esto se produce más en aquellas empresas que han introducido bastante maquinaria tecnológicamente avanzada y con fuerte proyección exportadora). Al mismo tiempo, las empresas valoran la relación con sus proveedores como muy adecuada en un 65% de los casos, si bien un 20% hablan de la existencia de problemas de rapidez (principalmente en Elche y Villena) y un 14% de rigidez en la negociación de precios (mayormente en el área de Elda). Apenas un 6% detectan problemas de calidad en el producto

9. Organización externa de la producción

servido por los proveedores. Sin embargo, los que hablan de la existencia de problemas no suelen cambiar de proveedor por considerar que esta es una situación generalizada. Al igual que hicimos en el análisis de los problemas derivados de las relaciones de subcontratación, hay que matizar que las deficiencias detectadas en la relación con los proveedores (sobre todo las que derivan de la falta de rapidez en el servicio) aunque no sean generalizadas pueden suponer un cierto freno a algunas de las ventajas competitivas de esta industria en este espacio.

Por último, la gran mayoría de los empresarios entrevistados dicen no mantener relaciones diferentes a las mercantiles con los proveedores en el espacio zapatero en general, si bien en Elda destaca una mayor cooperación entre estos colectivos, asegurando un 14% de los entrevistados asesorar a sus proveedores en control de calidad mientras que un 11% dicen recibir asesoramiento de sus proveedores en cuestiones relacionadas con nuevos materiales (en Villena este porcentaje asciende al 22% mientras en Elche se queda en un efímero 3%).

10. ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA PRODUCCIÓN

Al margen de que en la industria del calzado de este espacio siempre ha existido un cierto nivel de descentralización productiva y de recurso a la subcontratación, a principios de la década de los años setenta se combinaba un modelo productivo en el que a la empresa típica de calzado de mayor tamaño (localizada principalmente en el subespacio de Elche y en menor medida en el de Elda y Villena, con una organización interna del trabajo relativamente vertical y jerarquizada, donde la práctica totalidad de fases productivas se realizaban en el interior de la fábrica consiguiéndose ciertas economías de escala) se unían las de tamaño más pequeño, mucho más versátiles en su organización productiva y donde se realizaba una buena parte de la producción subcontratada de las empresas de mayor tamaño. Las grandes empresas, por otra parte, dependían básicamente de la producción en serie para comercializadoras norteamericanas.

A medida que avanzamos en la década de los setenta y entramos en los años ochenta, asistimos a una serie de acontecimientos tanto internacionales como de carácter nacional y local (crisis económica internacional, fuertes modificaciones de los patrones de demanda, crecimientos salariales en la economía española, modificación de las regulaciones laborales, intensificación de la labor sindical en el mercado de trabajo local, etc.) que provocan una serie de cambios drásticos en los modelos de organización de la producción, tanto interna como externa, del sector local de calzado. Además, estos acontecimientos inducen y agudizan la crisis de relaciones con el mercado americano como consecuencia del incremento de costes y de la aparición en escena de nuevos países en vías de industrialización, fundamentalmente asiáticos, donde las multinacionales y distribuidoras norteamericanas consiguen mantener, sino incrementar, sus márgenes de ganancias con respecto a los que conseguían con la producción de calzado en el espacio que nos ocupa.

De este modo, asistimos a un proceso de cierre de las más grandes empresas (si bien hay algunas que han conseguido sobrevivir hasta nuestros días) así como a una intensificación del proceso de descentralización y desconcentración productiva recurriendo en mayor medida a la subcontratación - en la mayoría de los casos en condiciones clandestinas, abasteciéndose de los trabajadores que han perdido sus puestos de trabajo en las empresas de mayor dimensión- y dejando en la fábrica matriz únicamente las labores de montado y acabado del zapato.

Al mismo tiempo se produce una intensificación en la creación de pequeñas comercializadoras locales (antiguas empresas productoras con un cierto dominio de los canales de distribución) que obtienen una mayor beneficio recurriendo a la subcontratación del total de la producción a aquellas empresas con escasa proyección comercial fuera de la zona, a las que se les exige unos precios finales del producto que apenas les permiten mantener un mínimo nivel de subsistencia. Estas, a su vez, tienden a subcontratar alguna de las fases del proceso en aras a elevar, en la medida de lo posible, su nivel de rentabilidad con lo cual se trasladan los principales costes de todo este proceso de ajuste hacia las empresas más pequeñas, los trabajadores autónomos y los trabajadores a domicilio, figuras que en un buen número de casos realizan su trabajo en condiciones clandestinas. Las razones que se dieron para "justificar" esta situación se centraron en el argumento de la necesidad de abaratar costes -por cualquier vía- para seguir siendo competitivos¹⁶⁹, aún sin valorar los efectos negativos que esta estrategia podía suponer de cara al potencial del sector¹⁷⁰.

¹⁶⁹ En este sentido nos podemos hacer eco de las reivindicaciones realizadas por numerosos agentes implicados reclamando la temporalidad del sector, quejándose de como las modificaciones en la reglamentación laboral española habían afectado perjudicialmente al sector. No obstante, este es un tema sobre el que volveremos páginas más adelante.

¹⁷⁰ En el I Congreso d'Economía Valenciana celebrado en 1984 podemos encontrar varias comunicaciones presentadas por autores especialistas en la materia (como por ejemplo J. Antonio Ybarra, C. Orgiles, M. Candela, etc.), que hablan de los peligros de utilizar una estrategia basada en los diferenciales de costes para la competitividad futura del sector.

10. Organización interna de la producción

Este era el contexto en el que, a grandes rasgos, nos encontrábamos a mediados de la década de los ochenta. En opinión de los testigos privilegiados entrevistados, en los últimos diez años se ha profundizado en el proceso de descentralización productiva de la industria del calzado en el espacio objeto de consideración. El recurso a la subcontratación ha crecido, predominando el principio de flexibilidad externa o numérica del trabajo en la reorganización interna de la producción. A ello ha contribuido la abundancia de mano de obra cualificada, así como los bajos requerimientos tecnológicos para desarrollar diversas labores. En definitiva, nos encontramos con un modelo en el que la "empresa central" que subcontrata una parte más o menos importante de su producción posee una dimensión mediana en el caso de ser productora y no estrictamente comercializadora (si bien dentro del sector podría localizarse entre las más grandes), donde las diferentes fases suelen realizarse con una organización del trabajo bastante rígida y jerarquizada -cada trabajador realiza una determinadas labores en las que suele estar muy especializado, dirigidos por la figura del encargado- quedando un número pequeño e indeterminado de trabajadores polivalentes (algo más flexibles desde un punto de vista funcional) capaces de localizarse en cualquiera de las fases del proceso en función de las necesidades de producción.

Las principales tareas desarrolladas en la empresa subcontratante -que se basarían en el moldeado, centrado y montado de punteras, talones y enfranques, pegado, secado, pulimentado y acabado del producto- se realizan en fases consecutivas que determinan incluso la localización espacial de la maquinaria y la disposición de los trabajadores dentro de la fábrica. Por otra parte, las labores más costosas en términos de tiempo y que suelen requerir una gran especialización (como por ejemplo el cortado y el aparado) son objeto de subcontratación y se sustentan en un criterio de organización del trabajo que pivota sobre la flexibilidad externa o numérica.

10. Organización interna de la producción

Este es un proceso que, como decíamos, tiende a agudizarse en los últimos años y que en ningún momento puede desvincularse de la dinámica del producto observada (donde prima el ajuste inmediato a los cambios en la demanda y la rapidez de entrega) así como de las opciones tecnológicas realizadas. Sin embargo, como avanzamos en anteriores capítulos, todavía existen algunas empresas de superior dimensión que presentan un modelo continuista (también en el apartado tecnológico con la producción en serie), vinculadas en un buen número de casos a comercializadoras externas (principalmente norteamericanas y alemanas) donde el papel de subcontratación está algo menos desarrollado que en el resto de ejemplos.

Es indudable que estos todos estos cambios organizativos han redundado en un abaratamiento de costes y, posiblemente, en una mejora en los indicadores reales de productividad física -no oficiales-, aunque también se haya incurrido con toda probabilidad, al menos inicialmente, en graves deficiencias desde el punto de vista de la calidad y de la creatividad. En este sentido, un buen número de conocedores del sector que escribieron al respecto de este proceso a principios de la década de los ochenta ponían de manifiesto que este modelo de descentralización productiva y reestructuración espontánea que se estaba dando en la industria del calzado local respondía coyunturalmente a una grave situación de crisis con el objetivo fundamental de reducir costes y, en definitiva, el de seguir compitiendo en unos segmentos de mercado donde el precio era el principal -y casi el único- factor de competitividad. También consideraban estos autores que dicho proceso podía estructuralizarse en sus raíces y, a medio y largo plazo, limitar sensiblemente las posibilidades de subsistencia del sector, llegando inclusive a su total desaparición.

Bajo esta perspectiva, existen evidencias de que numerosas empresas que intentaron profundizar en ese modelo se han visto abocadas al fracaso y a su disipación. No obstante, la dinámica en el producto y en los mercados observada

10. Organización interna de la producción

en las empresas que mejor han sabido responder a esta situación de crisis nos lleva a hipotetizar que la calidad y el control de calidad y el diseño son el caballo de batalla sobre el que se puede estar fraguando una nueva organización interna de la producción así como las relaciones con las empresas subcontratistas.

En aras a una mayor claridad así como para intentar explicar como ha evolucionado la organización interna de la producción de calzado en este espacio en los últimos años haremos una reflexión entorno a aspectos básicos como son la evolución en la estructura de costes y en la problemática productiva del sector en la zona, evolución de la dimensión de las series y efectos sobre la gestión de stocks, control de calidad y flexibilidad laboral -tanto interna o funcional como externa o numérica-.

10.1. Estructura de costes y problemática productiva

Según información aportada por determinados autores¹⁷¹, en el momento previo a nuestra integración a la CEE los costes de las materias primas y de la mano de obra y Seguridad Social de la industria del calzado valenciana superaba a la de nuestros principales competidores europeos. Este desequilibrio se entendía que podía ir en detrimento de posibles inversiones en comercialización y en renovación de maquinaria y tecnología.

No obstante, en opinión de estos mismos autores, la diferencia más notable estaba precisamente en el aspecto financiero. Así, hasta 1986 el crédito a la importación había funcionado como un crédito bancario más mientras la desgravación fiscal, otra ayuda indudable para el sector, correspondía originariamente a la estricta devolución de los gravámenes interiores. Sin

¹⁷¹ Puede verse, por ejemplo, Méndez, P. y Orgiles, C. (1984).

embargo, a medida que fueron incrementándose los impuestos indirectos, éstos no encontraron contrapartida en la correspondiente desgravación perdiendo peso este instrumento de ayuda financiera al sector. Si bien esta tendencia a reducir las ayudas gubernamentales para no generar una competencia desleal con los productores de otros países socios así como las medidas de armonización fiscal se corresponden con los acuerdos adoptados en el Tratado de Adhesión a la CEE, lo cierto es que nuestro país ha mantenido un diferencial de tipo de interés con respecto a la mayoría de los países miembros productores de calzado que dificultaba especialmente a los empresarios del calzado español el acceso a la financiación a través de instituciones de ámbito privado.

Estas dificultades financieras apuntadas incidieron en que los créditos solicitados por las empresas del calzado fueran de la naturaleza que fueran, se utilizaran en muchos casos para paliar las dificultades de tesorería que se plantearon a la hora de hacer frente a determinados gastos corrientes. En términos evolutivos, según los datos aportados por la encuesta industrial, los costes financieros han seguido creciendo ostensiblemente durante el período 1985-91 y parecen haberse convertido en una de las principales partidas de la función de costes de estas empresas. De hecho, algunos de los testigos privilegiados entrevistados consideraron esta evolución como mucho más preocupante para el futuro del sector que la de cualquiera otra partida a la luz de la trayectoria que habían ido adquiriendo hasta el momento presente.

Por lo que respecta a la importancia del coste del factor trabajo como motivo de desequilibrio y de desventaja comparativa con respecto a potenciales competidores, numerosos autores han considerado que, en parte, la crisis de 1979-80 fue debida a que los costes de personal habían crecido mucho más que

la productividad del sector¹⁷². Así, se reconocía que el calzado se había desarrollado en España como una industria que debía su dinámica a la actividad exportadora hacia los países con mano de obra más cara, es decir que su penetración internacional se apoyaba más sobre el peso y el coste de la mano de obra que sobre cualquiera otros factores. Si exportaba una parte muy significativa de su producción, y dado el crecimiento de los costes laborales en este sector a finales de los años setenta, el porvenir del calzado español dependería de la irrupción en el mercado mundial de los zapatos de otros países con menores salarios¹⁷³.

Por tanto, el incremento de los costes de personal -no contrarrestados por una mejora en productividad y/o por un alza de los precios del entorno competitivo- puede haber sido un factor decisivo en la pérdida de competitividad de la industria del calzado de la zona, especialmente en un momento en que aparecieron países competidores con mano de obra abundante y bajo nivel salarial, principalmente en Asia e Iberoamérica. Sin embargo, éste es un argumento que se debe matizar tras observar la evolución de estos costes durante la segunda mitad de los años ochenta y principios de los noventa. De hecho, según la información aportada de nuevo por la encuesta industrial para la Comunidad Valenciana, mientras que los costes de materias primas en la industria del calzado han venido creciendo ostensiblemente durante el período 1985-91, no ha ocurrido lo mismo con los costes de personal que han descendido en términos constantes de forma muy considerable. De aquí puede extraerse una primera conclusión sobre quienes son los que han soportado en mayor medida los costes

¹⁷² En este sentido se ha argumentado que tras entrar en vigor la Ley Básica de Empleo (Ley 51/80 de 8/10, BOE de 17/10/80) y eliminar la condición de "estacionalidad" del sector que venía ostentando desde 1964, el crecimiento en los costes laborales y de seguridad social que se dieron en la industria del calzado a partir de ese momento fueron desmesurados con respecto a la evolución de las ratios de productividad.

¹⁷³ Léanse, por ejemplo, los comentarios realizados al respecto por Candela (1984).

10. Organización interna de la producción

del ajuste que se ha producido en este sector tras la crisis que le viene afectando durante las dos últimas décadas.

También se ha enfatizado que, dentro del componente de costes de mano de obra, las cuotas correspondientes a la Seguridad Social han supuesto una gran carga para el empresario del calzado, sobre todo teniendo en cuenta que éstas se siguen pagando en los períodos de baja actividad en el sector. Se ha argumentado en numerosas ocasiones, principalmente por representantes de diferentes asociaciones empresariales y sindicales¹⁷⁴, que las cargas de la Seguridad Social española eran desmesuradas en el entorno de la OCDE gravando al empleo¹⁷⁵. Igualmente se ha intentado resaltar el hecho de que, al menos formalmente, las cotizaciones a la Seguridad Social se consideran como un seguro individual incluido en el principio de compensación social (impuesto directo sobre la mano de obra en definitiva), algo que no ha permitido su devolución total ni parcial en concepto de desgravación fiscal puesto que su consideración como "dumping" iría en contra de los acuerdos del GATT.

Al mismo tiempo, también se ha manifestado que tanto la acentuación de la estacionalidad en la producción y las ventas al exterior¹⁷⁶ como la creciente diversificación de la demanda han obligado al recorte de las series producidas con la consiguiente elevación de costes de producción. Las causas que podrían

¹⁷⁴ Durante la década de los ochenta diversas organizaciones empresariales y sindicales han remitido numerosos informes y escritos a diversas instancias de la Administración Pública (Dirección General, Consellería y Ministerio de Industria), reivindicando la calificación del sector calzado como de "temporada" con las consiguientes reducciones en los costes de mano de obra y cotizaciones a la Seguridad Social de las empresas implicadas.

¹⁷⁵ Referente a esta cuestión, parece oportuno apuntar que en 1992, según un informe realizado por Arthur Andersen Auditores para la Consellería de Industria, con respecto a nuestros principales competidores europeos, los márgenes de variación de la cotización a la Seguridad Social de España a cargo de la empresa (34,44%) eran al menos siete puntos inferiores a los franceses y 17 puntos a los italianos, superando tan sólo a los portugueses en 10 puntos porcentuales.

¹⁷⁶ Al respecto de la temporalidad del sector y su incidencia sobre los costes como factor estratégico de competitividad del sector, véase la aportación de Contreras, J.L. (1993b).

10. Organización interna de la producción

justificar este incremento de costes son, entre otras, el aumento del tiempo de parada de las máquinas, los problemas de tipo mecánico derivados de la versatilidad productiva a que hay que someter a la maquinaria, el crecimiento en la producción de muestrarios y la necesidad de disponer de materia prima muy variada o de acceder a ella con mucha rapidez.

En este sentido, las entrevistas a empresarios tienden a confirmar la tendencia en la evolución del proceso de producción hacia series más cortas en el 70% de los casos, justificados mayoritariamente por la generalización de pedidos más pequeños o por la ampliación de la gama de productos demandados. También la estrategia orientada de la empresa se utiliza como argumento en un 13% de los casos para explicar la producción de series más cortas, pero motivado por el hecho de que las empresas trabajan sobre pedido más que por un planteamiento de reducir o eliminar stocks. Por tipos de producto, en el caso del deportivo tan sólo un 16% de los entrevistados negaron que el proceso de producción hubiese evolucionado hacia series más cortas, seguido de la industria auxiliar (22%), señora y otros (23%), señora en exclusiva (42%) y niño (50%). Por zonas, en el área de Elda es donde menos se percibe esta tendencia (sólo el 25% no han evolucionado hacia series más cortas) seguido de Elche (31%) y de Villena (44%).

Por tamaños de empresa, algunas de las que se encuentran en el intervalo de entre 21-49 trabajadores son las que proporcionalmente menos han observado la evolución hacia series más cortas, coincidiendo con el hecho de haber introducido bastante maquinaria tecnológicamente avanzada y de mostrar menores niveles de subcontratación de la producción (sería el caso de un buen número de empresas de las que definimos como de trayectoria continuista). Sin embargo la mayoría de las empresas de mayor dimensión (más de 50 trabajadores) así como las de menor dimensión (menos de 10 trabajadores) han sido las más afectadas por la disminución de las series producidas.

10. Organización interna de la producción

En el primer caso esta evolución se produce principalmente como consecuencia de la ampliación de la gama de productos demandados, mientras en el segundo es como consecuencia de la existencia de pedidos más pequeños y frecuentes del mismo producto. Esta respuesta alcanza gran significación al recordar que en este tramo de menor dimensión se encuentran la mayoría de empresas subcontratistas del espacio considerado, lo cual indica que éstas tienden a especializarse en productos muy concretos, mientras que las subcontratantes, las más grandes y que están percibiendo una ampliación de la gama de productos demandados, tienden a diversificar la subcontratación hacia los diferentes subcontratistas especialistas en cada producto.

En cuanto a los efectos que produce esta disminución en los tamaños de las series, los entrevistados se reafirman principalmente en que esto ha supuesto un aumento de los costes de producción (31%) y un aumento de los gastos de ventas (30%), haciendo constar la necesidad de realizar cambios organizativos y técnicos en tan sólo un 15% de los casos. Por subsectores, el único que refiere con cierta entidad este último efecto tras la disminución en las series producidas es el de señora y otros (25%), mientras que por zonas destacan las de Elda (20%) y Elche (13%). Por tipos de empresa, las que sugieren la necesidad de estos cambios técnicos y organizativos se encuentran principalmente en los tramos intermedios (11-20 trabajadores y 21-49 trabajadores) mostrando una gran proyección internacional con gamas amplias de calzado, principalmente de señora, así como una importante introducción de maquinaria tecnológicamente más avanzada en los últimos años.

Partiendo de esta situación, muchos autores y ciertos testigos intentan explicar como en la industria del calzado de este espacio se ha potenciado una dinámica productiva basada en la flexibilidad, tanto en base a una mayor

10. Organización interna de la producción

capacitación técnica¹⁷⁷ como en el aspecto de las relaciones laborales¹⁷⁸, que al menos en un principio, sólo parecía responder a una lógica de abaratar costes, básicamente laborales y financieros. Así, parece haberse profundizado en un modelo que permite responder con prontitud a una demanda cada vez más diversificada, elaborando un tipo de producto cada vez más particularizado e incidiendo positivamente en la destreza productiva de las empresas -tanto subcontratantes como subcontratistas-, lo cual pondría de manifiesto una serie de ventajas competitivas dignas de mención. Sin embargo, todo esto se ha conseguido a costa de una mayor precarización en el funcionamiento del mercado de trabajo local y degradación de las relaciones laborales, lo que, por otra parte, puede restar potencialidad al sector y al espacio.

10.2. Organización de la producción, gestión de stocks y control de calidad

Según los testigos privilegiados entrevistados, dentro del complejo entramado de la organización, no sólo interna sino también externa de la

¹⁷⁷ A nivel de capacidad técnica, la necesidad de satisfacer la variedad de los pedidos realizados requieren una gran experiencia técnica y un "saber hacer" basado en la creatividad y en la capacidad de resolver problemas a medida que van surgiendo de forma un tanto espontánea. Al mismo tiempo, esto requiere una gran flexibilidad temporal en la respuesta a las exigencias de los clientes.

¹⁷⁸ Tal como reconocen Storper y Scott (1990) al hablar de las relaciones laborales y mercados de trabajo en los sistemas de producción flexible, por lo común, la flexibilidad del trabajo emana de la necesidad de acomodar el factor mano de obra en la producción a las variaciones del volumen y de la calidad del producto. Tres son los principales ámbitos de las relaciones de trabajo en los cuales los productores tratan de introducir flexibilidad:

a) ante todo, pueden pretender que se revisen los salarios a la baja y concertar acuerdos salariales trabajador por trabajador, sobre una base individualizada, y por lo tanto, políticamente inocua, en lugar de negociar por categorías profesionales;

b) en segundo lugar, tal vez quieran asegurarse las ventajas de una flexibilidad interna mediante estrategias que faciliten la reclasificación de la mano de obra en el todo el entramado de tareas;

c) por último, quizá intenten lograr la flexibilidad externa mediante técnicas que favorezcan el ajuste cuantitativo de su absorción de mano de obra.

Toda situación dada en materia de empleo presupone de algún modo una combinación específica de esas tres tendencias.

10. Organización interna de la producción

producción, destacaba sobremanera la figura del encargado a la hora de desempeñar el papel de organizar de las tareas en el seno de la fábrica, controlar el trabajo de los operarios, hacer el seguimiento de los encargos a empresas subcontratistas, etc. En un modelo de dirección y organización empresarial tradicional como el que ha dominado en la industria del calzado, basado en una clara jerarquía vertical, no es de extrañar que la figura del encargado haya sido fundamental para actuar de elemento intermedio en la cadena formada entre la gerencia, con una clara vocación productiva, y los operarios encargados de las diferentes fases del proceso de producción. Además, cuando entre éstos existe una gran especialización profesional en determinadas tareas el papel del encargado se convierte en estratégico para repartir el trabajo de forma que no aparezcan tiempos muertos entre las diferentes fases que obligarían a los trabajadores a reducir sus niveles de productividad.

También se destaca la figura del encargado cuando aumenta la gama de productos realizados en las empresas así como cuando se reducen los tamaños de los pedidos, de nuevo para organizar las tareas de forma que tanto las máquinas como los trabajadores reduzcan al máximo el tiempo que permanecen improductivos dada la necesidad de ajustar la capacidad técnica a los diferentes productos y modelos. También desarrolla una tarea importante a la hora de controlar el nivel de calidad del trabajo de los operarios así como el de la producción subcontratada a otras empresas, bien in situ o, en mayor medida, cuando llega a la propia fábrica. Sin embargo, su trascendencia es algo menor a la hora de resolver los problemas que puede generarse en la maquinaria puesto que su nivel de cualificación en este sentido sólo viene avalado por la práctica y en muy pocos casos poseen conocimientos teóricos que les permitirían no tener que recurrir a servicios técnicos externos a la empresa.

En definitiva, tal como la definen los testigos privilegiados entrevistados, la figura del encargado es trascendental para explicar el tipo de organización

interna de la producción en la industria del calzado de este espacio. Es más, se argumenta que dada su polivalencia y conocimiento del proceso productivo estos encargados son los que han dado lugar a la fuerte proliferación de empresas en las dos últimas décadas al producirse una emancipación de la empresa para la que trabajaban y crear la suya propia con un escaso capital productivo. De ahí que la mayoría de los gerentes y directivos de esta industria sean antiguos trabajadores del sector, con una gran formación práctica pero casi nula formación teórica, así como con una clara vocación productiva pero muy deficitaria formación en gestión empresarial.

En la entrevista realizada a los empresarios del sector esta opinión tiende a ser confirmada en la mayoría de los casos. Así, por ejemplo, el 89% de los entrevistados consideraban que el papel del encargado era importante o muy importante a la hora de organizar las tareas (porcentaje que en el caso de Elda o Villena ascendía a casi el 100%). En este caso, las pocas y únicas empresas que no valoran excesivamente la figura del encargado son las que se encontraban en el tramo de dimensión de hasta diez trabajadores (lo cual es lógico porque en este caso dicha función la cumple el propio empresario) con una nula proyección internacional.

Por otra parte, el 83% de los empresarios entrevistados pensaban que la labor del encargado era importante o muy importante para controlar el trabajo de los operarios. Esta opinión es proporcionalmente algo mayor en la zona de Elche y Villena y, sobre todo, en el calzado de señora, en el de niño y en el deportivo respectivamente. Las empresas que más valoran esta función del encargado son las de mayor dimensión, con mayor vocación exportadora y las que han introducido más avances técnicos en su maquinaria en los últimos años, lo cual significa que esta nueva maquinaria no es capaz de suplir al encargado en dicha labor de control.

10. Organización interna de la producción

Sin embargo, la trascendencia de la figura del encargado se reducía algo al valorar su papel de cara a resolver problemas de carácter técnico. En este caso tan sólo el 30% los consideraban muy importantes y el 30% como importantes sin que hubieran claras distinciones por zonas en esta cuestión. No obstante, por subsectores son el de calzado deportivo y el de niño los que superan el mencionado listón considerando que el encargado desarrolla un papel importante o muy importante en un 90% y un 75% de los casos respectivamente. Por tipos de empresas, de nuevo las de mayor tamaño, superior proyección internacional y dinámica tecnológica son las que más valoran esta función del encargado.

Aunque en menor medida que los empresarios, también los trabajadores entrevistados valoran el papel del encargado en la organización de la producción. En este caso la respuesta de muy importante o importante alcanza un 67% para organizar tareas, un 51% para controlar a los operarios y un 49% para resolver problemas técnicos.

Otra variable que, por razones diferentes a las enunciadas para el caso de la figura del encargado, puede afectar especialmente en la organización interna de la producción en un sector como el del calzado es el de la gestión de stocks, tanto de materias primas como de productos intermedios y finales. En este sentido baste recordar que las materias primas suponen una parte importante del coste del producto final y que dicho coste ha crecido sensiblemente durante los últimos diez años. Sin embargo, la alternativa de comprar gran cantidad de materia prima para reducir su coste y crear un gran stock choca con la posibilidad de su obsolescencia por razones de moda (cambios en los colores, modelos, etc.) así como con la elevación de los costes por almacenamiento. Algo similar a lo que ocurre con las materias primas se podría trasladar al caso de los productos intermedios. En cuanto a los productos finales la posibilidad de generar un stock que anticipe las variaciones en la demanda se contradice con la tendencia

creciente de ampliación en la gama de productos demandados y su gran variabilidad en función de la moda.

Al respecto de este tipo de estrategia de reducción de stocks y su posible incidencia en la organización interna de la producción, hay que reconocer que la respuesta mayoritaria de los empresarios entrevistados (un 70%) es que desde 1985 hasta la actualidad no se ha adoptado ninguna estrategia en este sentido ya que en este sector y en este espacio los stocks de cualquier tipo siempre han sido mínimos al trabajar normalmente sobre pedido. Por zonas, esta respuesta fue mucho más significativa en la de Villena (89%), seguida de la de Elda (70%) y, por último, la de Elche (62%).

Sin embargo, también existe un colectivo relativamente importante de empresarios que contestaron haber profundizado en dicha estrategia de reducción de stocks, fundamentalmente de productos finales y de suministros. Avanzando en la tipología de empresas que responden afirmativamente en mayor proporción a esta pregunta, se trataría de algunas de las que en anteriores capítulos hemos considerado que mostraban trayectorias más progresivas y de liderazgo en el sector y en el espacio así como, en algún caso, trayectorias más continuistas.

En cuanto a los principales impactos o efectos observados de la aplicación de dicha política de reducción de stocks destacan: un abaratamiento en los costes de almacenamiento, financieros y de producción en general por orden de importancia; la necesidad de una mayor sincronización entre las secciones productivas y de un mayor compromiso por parte de los trabajadores; y, por último, un aumento del número de proveedores además de una necesaria selección de los mismos, así como un fuerte aumento en el número de pedidos a los proveedores y envíos de éstos.

10. Organización interna de la producción

En cuanto a la pregunta genérica referente a los obstáculos con los que se ha encontrado la empresa o cree que se podría encontrar a la hora de adoptar una estrategia de reducción de stocks, las dificultades de aprovisionamiento rápido y las variaciones de precios (básicamente de materias primas) y la irregularidad de la demanda son los principales problemas planteados. Por zonas, donde más problemas se han detectado (fundamentalmente de dificultad de aprovisionamiento rápido) ha sido en Elche y, por subsectores, destacan el de industria auxiliar, el de señora y otros y el de deportivo. Por tipos de empresas, las más dinámicas desde el punto de vista técnico son las que observan más problemas de dificultad de aprovisionamiento rápido.

No queremos finalizar este apartado sin insistir en el hecho de que, a nuestro entender, una de las principales razones que han permitido la subsistencia de un modelo de producción que, al menos inicialmente, evolucionó buscando mantener una competitividad basada en los diferenciales de costes, ha sido el creciente interés en el control de calidad y su evolución. La preocupación por la calidad ha ido aumentando durante los últimos diez años en el sector del calzado local, tal como confirman los resultados de las entrevistas tanto a empresarios como a trabajadores. En el 95% de los casos de las entrevistas a los primeros y el 92% de las de trabajadores se asegura la existencia de controles de calidad en las empresas, llevados a cabo principalmente por los encargados, por los propios trabajadores y/o por personal especializado. De hecho muchos testigos privilegiados entrevistados aseguran que, generalmente, el método de control de calidad en la fábrica montadora es muy exigente ya que cada trabajador se responsabiliza de evaluar su labor, intentando detectar en cada momento las deficiencias que encuentra en el producto que le llega de fases precedentes. La figura del encargado es fundamental en este sentido pues es el que supervisa definitivamente la calidad "externa" del calzado. Por último, el Instituto Tecnológico es el que recibe el encargo de analizar otros factores de calidad (resistencia, consistencia, flexibilidad, etc.) difícilmente perceptibles a la vista.

Sin embargo, el control de calidad no sólo existe en la empresa montadora del calzado sino que ha venido extendiéndose cada vez más a las empresas subcontratadas. Frente a la opción adoptada hace unos años de analizar la calidad de los productos intermedios subcontratados únicamente al llegar a la empresa montadora, cada vez más se está profundizando en el control in situ, de tal forma que personal cualificado de la empresa montadora (normalmente el encargado) se desplaza a las subcontratadas para observar la evolución de la producción. Este tipo de actitudes se producen prioritariamente en las empresas más grandes y dinámicas, con gran proyección internacional que además tienden a subcontratar una parte muy elevada del valor de la producción.

Estas actuaciones se traducen en un menor riesgo de devolución (al detectar los problemas de calidad antes de la entrega del producto) y en una mayor asunción de responsabilidad por parte de la empresa subcontratista si desea mantener las relaciones con la empresa subcontratante. Por otra parte, la asunción por parte del propio trabajador del control de calidad de su producción se realiza sin recibir ningún tipo de incentivos, utilizándose básicamente dichos incentivos en situaciones donde las variaciones de la demanda exigen un mayor número de horas trabajadas -ya que el ritmo de trabajo normalmente suele ser el mismo-. En este caso, como veremos más adelante, los incentivos se suelen materializar en primas individuales y, principalmente, en el trabajo a destajo.

Por lo que respecta a los efectos que ha tenido el desarrollo del control de calidad en la empresa, las respuestas mayoritarias se centran en la mejora de su imagen ante los clientes (55%) y en la mejora de la competitividad de la empresa (41%). Por zonas, la mejora en la imagen se valora especialmente en Elche (65%) y, por subsectores, destaca el de señora y otros (66%) y el de señora en exclusiva (63%). Las mejoras en la competitividad se aprecian fundamentalmente en el calzado deportivo.

10. Organización interna de la producción

En pocos casos, sin embargo, se habla de necesidad de reorganización productiva o de necesidad de aumentar la cualificación del trabajador de producción como consecuencia del desarrollo del sistema de control de calidad. No obstante, estos casos vuelven a ser paradigmáticos. Así, de nuevo son algunas de las empresas que muestran trayectorias más progresivas e innovadoras las que más responden con estos argumentos al igual que algunas de las empresas de menor dimensión, con una proyección de las ventas marcadamente local y que desarrollan fundamentalmente el papel de subcontratistas.

Por otra parte, la mayor parte de los empresarios entrevistados explican que el principal modo por el que el personal de la empresa se cualifica en control de calidad es a través de la práctica (77%) o a través de las enseñanzas de los encargados de control de calidad al resto de trabajadores (15%). Tan sólo un 5% (el equivalente de tres empresas) observa que los encargados hayan recibido cursos específicos de control de calidad, coincidiendo en estos casos puntuales con empresas que hemos definido como de trayectoria líder en apartados anteriores.

10.3. Flexibilidad funcional y horaria

En la industria del calzado de este espacio se ha potenciado en los últimos lustros una dinámica productiva basada en la flexibilidad que afecta muy especialmente al marco de las relaciones laborales que se desarrollan en el mercado de trabajo local. Esta flexibilidad laboral se ha centrado en sus vertientes numérica, horaria y salarial y también en la funcional, aunque ésta ya existía en buena medida.

En efecto, por lo que respecta a la flexibilidad interna y en respuesta a la pregunta de como calificaría la división y asignación de tareas entre los

10. Organización interna de la producción

trabajadores dentro de la empresa, el 62% de los empresarios entrevistados la consideran como flexible, especialmente en la zona de Elche donde este porcentaje se eleva al 75% mientras en Elda esta consideración de flexibilidad decrece considerablemente ya que sólo un 48% de los empresarios la valoran de tal modo (En Villena el porcentaje es del 55%). Esto pone de manifiesto que el tipo de especialización productiva de Elda y el nivel de cualificación que se exige para desarrollar determinadas tareas o fases del proceso productivo del calzado en este subespacio dificultan la asignación de tareas entre los trabajadores dentro de las empresas.

Por tipos de producto, donde más se valora la flexibilidad en esta división de labores es en el calzado deportivo (83%) seguido del de industria auxiliar (66%) y el de niño (62%), mientras en el calzado de señora este porcentaje se sitúa en el 57%. Por otra parte, es en algunas de las empresas más grandes donde concurren la introducción de más avances técnicos y mayor recurso a la subcontratación de una buena parte del valor de la producción donde más se detectan las rigideces en dicha división de tareas, como consecuencia probable de las exigencias que se derivan de las nuevas técnicas productivas introducidas (producción en serie) y/o del tipo de fases productivas (normalmente montado y acabado) en el que se encuentran especializadas estas empresas. Sin embargo, las empresas de menor dimensión (las de menos de veinte trabajadores) son las que en un 73% de los casos consideran más flexible el reparto de tareas entre los trabajadores.

Al mismo tiempo, en la entrevista realizada a los trabajadores, estos responden que es bastante o muy habitual en un 56% de los casos que los trabajadores realicen diversas tareas dentro de la misma categoría profesional y en un 37% en diferente categoría profesional. Por otra parte, se admite en un 58% de las respuestas que las categorías existentes permiten al trabajador realizar bastantes y/o muchas tareas diferentes. Además, bajo una perspectiva evolutiva

los trabajadores responden en un 70% de los casos que el número de tareas realizadas por el trabajador no han variado desde 1985 y tan sólo en un 17% dicen haber aumentado. Según la misma fuente, tampoco parece haber variado excesivamente la dificultad de las tareas realizadas ya que sólo un 18% habla de mayor complejidad en las mismas. Esto nos puede hacer reflexionar sobre el hecho de que la agudización del proceso de descentralización productiva no ha afectado a estos rasgos básicos de la flexibilidad funcional que, por otra parte, ya existían al principio del período considerado.

Por otra parte, la valoración que realizan los trabajadores de la actitud empresarial al respecto de la implicación laboral en el apartado de otras cuestiones que pueden afectar al concepto de flexibilidad funcional de los trabajadores es muy deficitaria. La mayor parte de los entrevistados afirman que el interés de la empresa en fomentar la participación de los trabajadores en el proceso de producción es regular, escasa o nula. Tan sólo en el caso de empresas de menor dimensión, donde los avances técnicos no han sido de gran consideración y ubicadas principalmente en el área de influencia de Elda parece existir un mayor interés en este sentido. Igualmente, la gran mayoría de los trabajadores entrevistados entienden que no hay ninguna participación activa del trabajador ni individualmente ni a través de los representantes sindicales (no hay discusión y, en todo caso, sólo se informa) en cuanto a los cambios en el proceso de fabricación, en los cambios en la organización del trabajo así como en la política de inversiones de la empresa o en la de ampliación en la gama de productos. Esta información, que por otra parte tiende a confirmarse con la obtenida por parte de las entrevistas a empresarios, nos puede dar idea del escaso proceso de "intercambio de ideas" que existe entre la empresa y los trabajadores del sector que, por otra parte, podría elevar el potencial del mismo.

Por lo que respecta a la flexibilidad horaria, ésta parece ser muy significativa, potenciada además por la temporalidad que caracteriza al sector (en

10. Organización interna de la producción

este sentido, tan sólo un 11% de los empresarios entrevistados decían no afrontar importantes altibajos en la producción como consecuencia principal de cambios drásticos en la demanda). Aquellos empresarios que responden que sí existen altibajos en la demanda y en la producción dicen resolverlos principalmente (en un 44% de los casos) variando el número de horas trabajadas (sobre todo haciendo horas extras en mayor medida que flexibilizando la jornada laboral). La variación en el ritmo de trabajo sería la segunda fórmula utilizada (en opinión del 30% de los empresarios) mientras que el uso de los contratos temporales (renovándolos o rescindiéndolos según la coyuntura) sería la tercera alternativa (28%), si bien ésta es una alternativa que afecta en mayor medida a la flexibilidad laboral externa de la empresa.

Al mismo tiempo, los empresarios consideran que es bastante o muy habitual (en un 63% de los casos) cambiar la intensidad del trabajo en su empresa en función de las necesidades de la producción, admitiendo mayoritariamente (según el 80%) que los trabajadores se suelen adaptar sin problemas a dichos cambios porque asumen como propia dicha necesidad o bien, en menor medida, porque la empresa lo dispone de forma autoritaria. El principal sistema de incentivos a la productividad utilizado por las empresas en estos casos es el trabajo a destajo (70%) seguido de las primas individuales (19%). La participación en beneficios es un sistema utilizado de forma puntual (5%) por algunas empresas en las que concurren las características de mayor dinamismo técnico y fuerte vocación exportadora.

Por su parte, los trabajadores entrevistados (la mayoría de los casos realizan jornada a tiempo completo) ratifican la información aportada por los empresarios de que se suelen producir modificaciones de jornada según las necesidades de producción (en opinión de un 60%) principalmente por razones estacionales más que habituales. Al mismo tiempo se afirma que en la empresa donde trabajan se realizan horas extraordinarias (77%), sobre todo

10. Organización interna de la producción

estacionalmente (52%), y que los cambios en la intensidad de trabajo según las necesidades de producción son bastante o muy frecuentes en un 62% de los casos, a los que generalmente se adaptan sin problemas, bien porque lo asumen como una necesidad propia o por exigencia de la empresa. Dichos cambios en la intensidad del trabajo que afectan a la productividad del trabajo se incentivan principalmente por el sistema de trabajo a destajo (80%).

10.4. Flexibilidad cuantitativa o numérica

La reconversión espontánea que se ha producido en el sector en las dos últimas décadas ha tenido una repercusión especial en la composición de las plantillas de las empresas así como en el sector en general, pareciendo no haber afectado excesivamente, tal como vimos en el anterior apartado, al contenido de los trabajos realizados. Así pues, el fuerte descenso producido en el volumen global de trabajadores del sector durante los últimos años ha venido acompañado de una recomposición del colectivo de ocupados. En un buen número de casos lo que se ha producido es una reducción de operarios de producción de las empresas de mayor dimensión, subcontratando el trabajo realizado por éstos a otras empresas especializadas en dichas labores.

Este tipo de proceso se ha realizado fundamentalmente a través de diferentes vías: expedientes de regulación de ocupación (esta es la alternativa menos utilizada en este sector), despidos individuales y bajas incentivadas, así como, en otros casos, cierre de empresas que o bien no han podido adaptarse a los cambios experimentados por el sector o bien han reaparecido con nombre y forma jurídica distinta dando lugar a una recolocación parcial de sus trabajadores. Estas han sido las principales formas de aumentar la flexibilidad numérica de las empresas de esta industria.

10. Organización interna de la producción

La extensión de esta práctica ha dado lugar a auténticos expertos de la discontinuidad empresarial. Un sólo empresario ha dado lugar a una secuencia de formas jurídicas de duración programada (menos de tres años cuando este era el límite máximo de los contratos temporales) en función de criterios laborales y fiscales. El elemento de continuidad ha sido el empresario; sus consecuencias la imposibilidad de creación de una organización con sentido de duración, una cultura de la espontaneidad y un estilo "furtivo" de hacer empresa. Aunque su comportamiento se ha visto regulado por la necesidad de mantener la confianza de los bancos, proveedores, clientes y trabajadores y ha contribuido al mantenimiento del empleo.

Esta reconversión ha profundizado en una reorganización interna y externa de la producción a través de la creación de una serie de redes empresariales cuyo contenido y flujos fueron definidos en anteriores apartados de este trabajo. En este proceso de reorganización de la producción, la flexibilidad externa de las empresas del sector (capacidad de modificar el número de trabajadores de la empresa en función de la coyuntura) se ha visto favorecida tanto por la ampliación del recurso a la subcontratación como por las facilidades aportadas por la Administración en materia contractual, sobre todo a partir de la reforma del mercado de trabajo de 1984. Bajo esta perspectiva, recordemos que la subcontratación se puede entender como una forma de flexibilidad externa en la medida que las empresas recurren a ella entre otras causas "para reducir plantilla" y, sobre todo, mientras exista una relación de relativo dominio por parte de la empresa motriz sobre la subcontratista, transmitiéndole a ésta las principales dificultades en épocas de baja coyuntura.

Las versiones aportadas por las diferentes entrevistas realizadas tanto empresarios como trabajadores, tienden a confirmar (en opinión del 55% de los primeros y el 39% de los trabajadores) un cierto crecimiento tendencial en el volumen de las plantillas de las empresas desde 1985, eso sí, con fuertes

10. Organización interna de la producción

altibajos. Al mismo tiempo, ambos colectivos entrevistados coinciden en afirmar de forma mayoritaria que el colectivo de temporales dentro de la plantilla ha aumentado en dicho período. Para apoyar dicha información, el cuadro 6.4.A nos indica cual ha sido la evolución de la temporalidad en el sector del calzado valenciano en los tres últimos años.

CUADRO 10.4.A. Asalariados según tipo de contrato, medias anuales

	CALZADO	TOTAL INDUSTRIA	TOTAL C. VALENCIANA
1992			
Total (miles)	50,2	286,7	913,7
Indefin. (miles)	19,8	173,3	556,7
Temporales (miles)	30,4	113,5	356,7
Tasa temporalidad	60,5	39,6	39,0
1993			
Total (miles)	30,9	265,1	884,6
Indefin. (miles)	11,1	162,4	543,7
Temporales (miles)	19,8	102,8	340,8
Tasa temporalidad	64,1	38,7	38,5
1994			
Total (miles)	37,6	272,3	895,6
Indefin. (miles)	9,4	161,1	515,6
Temporales (miles)	28,2	111,2	379,9
Tasa temporalidad	75,0	40,8	42,4

FUENTE: Bañuls et al (1994): El treball precari al País Valencià. Valencia

Tal como se puede apreciar, la tasa de temporalidad en este sector es elevadísima y muy superior a la media, tanto del total de la industria como del conjunto de sectores productivos de la economía valenciana. Por otra parte, en los últimos años ha mostrado un crecimiento tan rápido que la sitúan a la cabeza de los diferentes sectores que operan en el espectro industrial valenciano. Que duda cabe que el hecho de ser un sector poco intensivo en capital, de escasa complejidad tecnológica, y donde ha existido una oferta de mano de obra más o menos cualificada para aquellas fases que así lo requerían, ha propiciado dicho

proceso de utilización de la fuerza de trabajo en condiciones cada vez más precarias.

El contrato temporal a jornada completa es el modelo contractual más utilizado para afrontar las nuevas contrataciones según las entrevistas a la muestra de empresarios. No obstante, en opinión de los trabajadores entrevistados, además de esta fórmula mayoritaria, también es muy habitual el mantener trabajadores en la empresa sin contrato y, en menor medida, el uso de los contratos de formación y/o de prácticas. Al mismo tiempo, la política de renovación de contratos temporales que han seguido un buen número de empresas para aquellos trabajadores que deseaban mantener en plantilla ha consistido, en opinión de los empresarios, en hacerles otro contrato temporal hasta el límite que marcara la ley. Posteriormente, cuando ya habían vencido dichos contratos y tras dejar pasar un tiempo prudencial (durante el cual han podido seguir trabajando en la empresa en condiciones ilegales, según han manifestado algunos de los trabajadores afectados) se les contrataba de nuevo en condiciones de temporalidad. En este sentido, tan sólo un 10% de los empresarios entrevistados respondieron haber hecho fijos a dichos trabajadores temporales.

En cualquier caso, la opción de hacer fijo a un trabajador temporal apenas se utiliza en este sector, al menos desde 1985¹⁷⁹. No obstante, en opinión de algunos testigos privilegiados, todavía existen ciertas empresas (sobre todo algunas de las más grandes y antiguas que han superado con relativa holgura las épocas de crisis, así como aquellas que muestran una trayectoria más dinámica y progresiva en los últimos años y que desempeñan el papel de empresa motriz - posición de liderazgo- en las redes empresariales generadas tras la generalización de la subcontratación) con un número considerable de trabajadores fijos en

¹⁷⁹ Según los testigos privilegiados entrevistados, se ha llegado a dar la paradoja de empresas que para evitar este tipo de situación, pero no queriéndose desvincular de sus trabajadores (a los que considera con una gran cualificación y experiencia), han modificado su nombre o forma jurídica tras un determinado período de tiempo (principalmente tres años) para no tener que asumir la antigüedad de los trabajadores.

plantilla. Ahora bien, incluso en éstas el recurso a la temporalidad es un hecho constatado.

Atendiendo a la tipología de empresa y a las diferencias en el espacio, según la muestra de empresarios entrevistados las de tamaño intermedio (entre 11 y 20 trabajadores) localizadas preferentemente en Elche son aquellas en las que ha existido un mayor recurso a la temporalidad. No obstante, dentro de este colectivo genérico de empresas en el espacio se pueden observar dos trayectorias claramente diferenciadas. Por un lado están algunas de las empresas que dicen haber introducido más tecnología de vanguardia, que tienden a producir en serie, con un gran vocación exportadora y que no recurren excesivamente a la subcontratación (serían algunas de las empresas que hemos definido como continuistas) que son las que más han profundizado en este modelo de temporalidad en las relaciones contractuales con sus trabajadores. Por otro lado, también se ha utilizado esta fórmula mayoritariamente en las empresas que muestran una nula dinámica tecnológica y una reducidísima capacidad exportadora, entre las que se encuentran un buen número de las subcontratistas del sector en este espacio. En conclusión, se observa que en aquellas empresas donde el precio sigue siendo uno de los más importantes factores de competitividad (por no decir el principal) es donde más se ha agudizado esta situación.

El hecho de encontrarnos en un territorio fuertemente afectado por la crisis de los años setenta y principios de los ochenta, donde la población se ha encontrado en muchos casos con grandes niveles de endeudamiento y donde no se han encontrado fáciles alternativas laborales en otros sectores ha permitido que se profundizara en el recurso a esta práctica contractual en un sector donde, curiosamente, se valora la experiencia en el puesto de trabajo como medio principal de obtención de la cualificación necesaria para el eficiente desarrollo de las diferentes tareas. Esto se ha visto favorecido por la alta tasa de desempleo e

inestabilidad del sector que ha transmitido una gran dosis de inseguridad laboral y empresarial, agudizando el recurso a la temporalidad (síntoma del carácter convulsivo de las crisis y procesos de transformación). Esto tiene consecuencias en el desprestigio del oficio y la huida laboral de los jóvenes hacia otros sectores y/o otros espacios, lo cual puede generar problemas de mano de obra cualificada a largo plazo convirtiéndose en un serio problema de oferta.

Esta situación ha supuesto en la práctica una mayor precarización de las condiciones de trabajo en general y de los trabajadores temporales en particular, discriminados con respecto a los trabajadores fijos, redundando en una mayor segmentación del mercado de trabajo local. Así pues, una opinión mayoritaria de los empresarios entrevistados, sobre todo en el área de Elda y Villena, era que el comportamiento del trabajador temporal tendía a ser menos conflictivo (por menos reivindicativo) que el de los fijos y su interés en el puesto de trabajo era mayor, ya que éstos entendían que de dicho interés dependía en gran medida la renovación de sus contratos. Sin embargo, también afirmaban una buena parte de estos empresarios que los trabajadores fijos ocupaban los puestos de más responsabilidad y confianza, así como los puestos técnicos y administrativos, opinión corroborada por los trabajadores entrevistados, sobre todo en el municipio de Elche y su área de influencia, donde, por otra parte, mayor es el uso de estos contratos temporales.

Por lo que respecta a las posibles diferencias salariales según el tipo de contrato, los trabajadores entrevistados tienden a afirmar en un 44% de los casos que no hay grandes diferencias a no ser por la antigüedad (sobre todo en el municipio de Elche), si bien un significativo porcentaje del 27% hablaban de una diferencia salarial en favor de los fijos de, al menos, un 10% del salario. Además, se reconocía en buena medida la existencia de diferencias salariales entre los trabajadores en función del esfuerzo (recordemos la tendencia del sector

a trabajar a destajo en las épocas de auge así como, en menor medida, la asignación de primas individuales en función del trabajo realizado).

Igualmente se reconoce una especial dificultad de los trabajadores despedidos o a los que no se les renueva el contrato para encontrar nuevas colocaciones en este u otro sector por coincidir normalmente con épocas de mala situación económica (problema que se agudiza para los parados de más edad). Esta situación ha generado una oferta de trabajo sectorial con gran experiencia y cualificación que han aprovechado muchas empresas para redefinir las relaciones laborales que mantenían con sus trabajadores, llegando a situaciones de total pérdida de los derechos históricamente adquiridos por el colectivo de trabajadores. A esto ha contribuido el práctico desmantelamiento de la estructura sindical del sector en este espacio (sobre todo en Elda).

En resumen, la política de contratos temporales ha permitido operar a las empresas con una mayor flexibilidad externa o numérica durante este período no sólo desde el punto de vista de la entrada de los trabajadores sino también de su salida de la empresa. Así pues, tanto los empresarios entrevistados como los trabajadores aseguran que la no renovación de contratos ha sido la principal vía utilizada por aquellas empresas que han reducido sus plantillas desde 1985. Las bajas incentivadas, los despidos individuales o los expedientes de regulación de empleo son fórmulas que apenas han sido utilizadas en este sector durante este período.

En efecto, los expedientes de regulación de empleo no han sido una práctica excesivamente habitual en el sector ya que ha resultado mucho más fácil a las empresas cerrar y abrir de nuevo (dadas las características estructurales del sector que hemos venido enunciando a lo largo del presente trabajo) que enzarzarse en los mecanismos legales que exigen los expedientes de regulación. Según las entrevistas a miembros de comités de empresa o delegados sindicales,

10. Organización interna de la producción

tan sólo en un 7% de los casos hablaban de la existencia de expedientes de regulación de empleo en la modalidad de extinción de contrato (todos ellos ocasionales) o en la de suspensión temporal de contrato, y tan sólo un 4% hacían referencia a expedientes en la modalidad de reducción de jornada desde 1985 hasta la actualidad.

11. GESTIÓN EMPRESARIAL Y DINÁMICA ORGANIZATIVA

11.1. Dinamismo y cultura empresarial: cualificación y origen de la gerencia

Como hemos venido argumentando a lo largo de anteriores capítulos, a medida que avanzamos en la década de los años setenta y ochenta el sector del calzado valenciano asiste a un proceso de descentralización y desconcentración productiva, fruto del cual van desapareciendo las más grandes empresas existentes hasta ese momento, dando lugar a una proliferación de pequeñas y muy pequeñas empresas que se extienden por todo el espacio considerado. Se ha llegado a argumentar por parte de algunos conocedores del sector que con la desaparición de dichas empresas también lo hicieron los "verdaderos" empresarios del calzado.

Lo cierto es que a partir de este proceso, aparecería una oleada de empresarios con un reducido nivel gerencial que, antaño, habían sido trabajadores del sector. En este sentido, el 63% de los empresarios entrevistados dicen proceder del colectivo de antiguos trabajadores del sector, si bien hay diferencias por zonas: en Elche y Villena este porcentaje asciende al 72% y 78% respectivamente, mientras en Elda apenas alcanza el 48%.

Así pues, antiguos encargados de empresas que pretenden independizarse y probar fortuna, junto a trabajadores que han perdido la condición de ocupados a raíz de la crisis de los setenta y ochenta nutren el nuevo y mayoritario flujo empresarial de este sector. Es por esta razón por la que se suele calificar al empresario dominante del calzado como "fabricante" más que como empresario, dando a entender que poseen una gran experiencia práctica del proceso de producción pero muy bajas dotes gerenciales en general. De hecho, el 92% de los empresarios entrevistados reconocen que su formación ha sido eminentemente práctica y tan sólo un 14% aducen poseer algún tipo de preparación teórica.

11. Gestión empresarial..

Ahora bien, esta formación teórica que afecta a un porcentaje tan reducido de empresarios destaca como una variable fundamental si observamos que dentro de este pequeño colectivo es donde se produce una mayor proporción de respuestas afirmativas referentes a la adopción de estrategias empresariales de modernización tecnológica y proyección exportadora así como una apuesta por los factores de competitividad basados en la calidad y el servicio al cliente. Así mismo, estos son los gerentes de algunas de las empresas que definimos como líderes y que suelen ejercer posiciones de dominio en las redes empresariales existentes en este sector y en este espacio.

Continuando con el análisis de la formación y origen de la gerencia, resulta especialmente destacable que en el área de Elda más del 40% del colectivo empresarial entrevistado decían proceder de familia de empresarios del sector, frente a 22% en la de Villena y tan sólo un 15% en la de Elche. Se trataría, principalmente, de hijos de empresarios que continúan y desarrollan la actividad iniciada por los padres en el sector años atrás.

El hecho de que sea en el área de influencia eldense donde exista una mayor continuidad familiar en la labor empresarial respecto a las otras dos áreas puede responder a diferentes razones entre las que cabría citar: la mayor tradición empresarial en el sector y la dificultad de buscar alternativas empresariales dada la menor diversidad productiva de la zona; el mayor arraigo de una cultura empresarial en la industria del calzado y su mayor capacidad de traslación a través de mecanismos de difusión familiares; las mayores dificultades de acceso a la figura empresarial, dadas las características del producto en el que se encuentra especializada la zona, por parte de otros colectivos entre los que se incluirían los antiguos trabajadores del sector; el hecho de haber mostrado una mayor capacidad de supervivencia a las situaciones de crisis que han afectado al sector, dado el tipo de producto y de estrategias adoptadas, ofreciendo cierta potencialidad a la actividad empresarial; etc.

11. Gestión empresarial..

Por subsectores, es en el de calzado de señora (precisamente en el que mayor especialización existe en la zona de Elda) donde los empresarios manifiestan en mayor proporción una procedencia de familia de empresarios (52%) seguido a gran distancia del de calzado de niño (25%) y del de señora y otros (19%).

El hecho de proceder de familia de empresarios del sector introduce una variable cualitativa fundamental en el análisis de esta figura. En efecto, si bien algunos de estos empresarios pueden haber heredado vicios en la "gestión empresarial" de sus familiares que podrían limitar el potencial y capacidad de supervivencia de su empresa no es menos cierto que en este colectivo concurren una serie de características que también elevan dicho potencial. Así, se da la circunstancia de que es en este segmento empresarial donde además de existir una experiencia práctica derivada de la herencia del "saber hacer" de los familiares y de la participación en diferentes tareas en la empresa, concurre en mayor medida una preparación teórica en la línea que argumentábamos en párrafos anteriores, con lo cual se da una cierta correlación entre la mayor cualificación y el origen (de familia de empresarios) de la gerencia.

Además, se da la circunstancia de que el 44% de los empresarios entrevistados procedentes de familia de otros empresarios del sector responden haber introducido muchas innovaciones técnicas en sus empresas desde 1985, frente al 7% de respuesta en el caso de empresarios procedentes de antiguos trabajadores del sector. Además, en el primer caso dicen dirigir en mayor medida empresas localizadas en los segmentos de mayor tamaño y con una fuerte proyección internacional de sus ventas, empresas en las que se combinarían tanto trayectorias que definimos con anterioridad de continuistas como de liderazgo. No obstante, no hay que magnificar esta situación ya que la existencia de un cierto nivel de cualificación en la administración y dirección de las empresas entre los empresarios del sector sólo se observa en un pequeño colectivo que se

diluye entre una gran mayoría donde su característica más inmediata es su nula formación gerencial.

Al margen de la falta de formación gerencial que afecta a la mayor parte de los empresarios del sector local de calzado, las entrevistas realizadas a testigos privilegiados ponen de manifiesto la existencia de otra serie de deficiencias. En concreto se habla de su alto grado de insolidaridad y/o individualismo así como de su escasa capacidad inversora. Con respecto al tema del individualismo y la escasa cooperación interempresarial ya avanzamos algo en apartados anteriores. No obstante, teniendo en cuenta el principal origen de la mayoría de estos empresarios (antiguos trabajadores y encargados emancipados) no es de extrañar que observen con cierto miedo y recelo cualquier tipo de relación con los que, en tiempos anteriores, fueran sus propios jefes o compañeros de fábrica.

Sin embargo, como ya hemos avanzado, esto no significa que no hayan empresarios realmente preparados así como dinámicos y creativos, aunque estos sean pocos y su importancia relativa en el conjunto empresarial todavía es muy pequeña. En casos concretos (sobre todo se destacaban algunos recientes en el área de influencia ilicitana), los testigos privilegiados entrevistados aseguran que existe una gran dinamicidad en el empresariado como refleja su gran versatilidad y su capacidad de adaptación al entorno a una "velocidad endiablada". Sin embargo, se insiste en su falta de autoconfianza, matizando en la diferencia entre dinamicidad -capacidad de imitar, básicamente productos, no comportamientos- e innovación.

Insistiendo en el análisis de la evolución en la situación empresarial desde 1985, parece confirmarse la aparición de algunos empresarios realmente preparados (en algunos casos, como ya dijimos, empresarios de segunda generación que combinan los conocimientos teóricos y prácticos de la gestión empresarial) aunque su cuantía y peso económico todavía es poco relevante.

11. Gestión empresarial..

Algunos de estos empresarios son los que están produciendo los cambios más importantes en la dirección de aquellas empresas que muestran trayectorias más progresivas e innovadoras y que tienden a mantener posiciones de liderazgo en el sector y en el espacio. Ahora bien, estos comportamientos no suelen ser imitados por el resto de empresarios, lo cual pone de manifiesto la dificultad de difusión de la innovación en este espacio zapatero, si bien si se intentan copiar los productos.

Igualmente, se afirma que, en términos generales, el dinamismo empresarial ha aumentado bastante en toda la zona en los últimos diez años como consecuencia, entre otras cosas, de un cierto relevo generacional en el colectivo empresarial más maduro a principios de los años ochenta. En este sentido, el estrato de edad donde se localiza una mayor proporción de empresarios del sector es en el de 36 a 45 años, si bien en los estratos superiores (de 46 a 55 años y de 56 a 65 años) también existe un número considerable.

Matizando la anterior afirmación, resulta especialmente destacable que de la muestra de empresarios entrevistados tan sólo en un caso se manifestaba una edad inferior a los 25 años, lo que puede significar la particular dificultad de acceder a dicha figura empresarial para el colectivo de gente más joven (a la vez menos conocedora de las interioridades del sector) o, quizá, que este grupo de personas edad menos avanzada no encuentra alicientes en el sector del calzado para desarrollar sus inquietudes empresariales. En el caso de confirmarse, esta segunda opción supondría una pérdida de potencialidad y de capacidad de supervivencia de la industria del calzado del espacio considerado ya que a la tendente dificultad observada de encontrar relevo generacional a determinados trabajadores del sector especialmente preparados para realizar determinadas fases estratégicas (sobre todo la del aparato) se sumaría, de forma mucho más reciente, la de empresariado preparado y formado en labores de gerencia.

11. Gestión empresarial..

Por otra parte, las características técnicas y económicas del producto elaborado en cada una de las zonas consideradas no sólo han definido la evolución organizativa adoptada, sino que han condicionado significativamente las características del tipo de empresario dominante (formación, cualificación, etc.) y de la empresa (condición legal, forma jurídica, tamaño, etc.), y con ello la estrategia empresarial adoptada.

En resumen, podríamos afirmar que en el sector local del calzado que estamos analizando se podrían encontrar, grosso modo, dos grandes categorías de empresarios, empresas y de estrategias empresariales. Por un lado, estarían los empresarios más preparados desde el punto de vista de la gestión empresarial (tanto teórica como práctica) a los que se podrían sumar aquellos que, sin poseer una gran cualificación gerencial, se han mostrado especialmente dinámicos en los últimos años. Estos suelen dirigir las empresas de mayor tamaño así como aquellas que ejercen una cierta posición de dominio en las redes empresariales organizadas, mostrando trayectorias empresariales en algunos casos continuistas y en otros (más puntuales) de liderazgo en el sector y el espacio considerados.

Por otra parte, estarían los empresarios menos preparados en materia gerencial, procedentes en su mayoría de la condición de antiguos trabajadores del sector, con una gran experiencia en las labores de fabricación pero con un escaso control de los canales de distribución -aquí se localizarían la mayor parte de las empresas subcontratadas- y donde las principales estrategias empresariales adoptadas suelen definir trayectorias continuistas y, en el peor de los casos regresivas, tanto desde el punto de vista de los avances técnico-organizativos como de los factores en los que basa la competitividad de sus productos en los mercados. En situaciones extremas dichas estrategias están basadas en la subsistencia a cualquier precio, exigiendo en numerosas ocasiones trabajar en condiciones que bordean o sobrepasan el límite de la legalidad. En este contexto ha sido relativamente habitual, como observamos en anteriores apartados, el

11. Gestión empresarial..

cambio de nombre o de forma jurídica de las empresas una vez transcurrido un determinado período de tiempo con la intención de evitar unos costes que se consideran excesivos, principalmente fiscales y laborales.

11.2. Proyectos de inversión y reinversión y mecanismos de financiación

En el capítulo 8 del presente estudio ya avanzamos algunos aspectos relacionados con la escasa dinámica y capacidad inversora existente en el sector del calzado en el espacio objeto de nuestra consideración. Quizá cabría recordar que en este sector normalmente no se han requerido grandes capitales para iniciar una experiencia empresarial, pudiendo recurrir a una oferta de maquinaria de segunda mano no demasiado obsoleta en el entorno, aunque sí lo pudiera estar con respecto a otros competidores nacionales e internacionales.

En múltiples ocasiones se ha puesto de manifiesto por numerosos concededores del sector que, dadas estas bajas necesidades técnicas y su elevada propensión al consumo, el empresario del calzado de este espacio (sobre todo el del área de influencia ilicitana) ha tendido a desviar los beneficios obtenidos en el sector hacia otras actividades productivas así como hacia inversiones más especulativas -inversiones en inmovilizados como terrenos, casas, etc.- y, también, hacia decisiones de consumo privilegiado -coches lujosos, productos acordes con un alto nivel de vida, etc.-. En este sentido se ha comentado que a dichos empresarios al tiempo de formación, les ha faltado cultura empresarial.

En este sentido, el modo de financiar los proyectos de inversión en los últimos diez años también ha afectado a la dinámica inversora. Según las entrevistas a empresarios, a la pregunta que admitía varias respuestas sobre cuales eran las principales fuentes de recursos utilizadas para financiar sus proyectos de inversión, el 51% consideraron que dichas fuentes principales eran

11. Gestión empresarial..

las de recursos propios (lo cual puede haber jugado un papel negativo si es cierta la desviación de fondos hacia otras inversiones más lucrativas y/o especulativas). A continuación le seguirían las operaciones de leasing (35%), la petición de créditos -sobre todo de medio plazo- (32%) y las compras a plazo (22%). En conjunto sería destacable la frecuente utilización de las entidades financieras privadas, tanto para la financiación de proyectos de inversión como en otros muchos casos para resolver problemas transitorios de liquidez en el sector.

En una subdivisión por zonas, en la de Villena es donde se produce un mayor recurso a la financiación de las inversiones a través de recursos propios (77%) seguida de la de Elda (66%) y, a gran distancia, por la de Elche (31%). En este último municipio y su área de influencia se ha apreciado una especial obtención de recursos a través de la petición de créditos (46%), de las operaciones de leasing (40%) y de las compras a plazos (34%). En este caso se podría decir que una buena parte del riesgo que suponen los proyectos de inversión se intentan trasladar hacia las entidades financiadoras, lo que justificaría en buena medida los deseos de estos intermediarios financieros de asegurarse frente a posibles impagos elevando el volumen y calidad de los avales requeridos.

Bajo esta perspectiva, una mayoría de los empresarios entrevistados mostraban sus quejas con respecto al comportamiento de estas entidades, referenciando como principales problemas, por orden de importancia, el de cobrar unos tipos de interés elevadísimos, exigir avales y garantías en exceso, la falta de apoyo generalizado y la poca o nula flexibilidad a la hora de negociar el montante y el coste de las ayudas.

Atendiendo a la tipología de empresa, aquella que recurre en mayor medida a los recursos propios para financiar sus proyectos de inversión (sobre todo en maquinaria tecnológicamente más avanzada) se localizaría principalmente

11. Gestión empresarial..

en los subsectores de calzado de niño y de señora, en los tramos de superior dimensión (entre 21 y 49 trabajadores y de más de 50), con una fuerte tendencia a exportar más del 20% de su producción y con una tendencia a la subcontratación de entre un 10% y un 50% del valor de la producción. Entre estas empresas se encontrarían algunas de las que muestran una posición de dominio y trayectorias de liderazgo en el sector y en el espacio. Además, el hecho de tener que recurrir en menor medida a fuentes de financiación externa demuestra una gran implicación de los empresarios con la propia empresa y una mayor capacidad de asumir riesgos en base a una demostrada capacidad de supervivencia y nivel de potencialidad.

En otro orden de cosas, algunos de los testigos privilegiados entrevistados también consideraron como negativa la escasa autoconfianza que suele mostrar el empresario del calzado de la zona -haciendo una referencia especial al ilicitano- y la poca fe depositada en un pasado relativamente reciente en su propia empresa (no creen en la viabilidad de su producto a largo plazo). En su opinión, esto les ha llevado a adoptar estrategias con perspectivas únicamente de corto plazo, al margen de la dificultad intrínseca del sector de planificar a medio y largo plazo.

Bajo esta perspectiva resultan mucho más comprensibles algunas apreciaciones realizadas por algunos conocedores del sector referentes a que, en múltiples ocasiones, los problemas derivados de las necesidades coyunturales de liquidez mostrados por muchas empresas del sector (no estrictamente producidos por la asunción de proyectos de inversión) se han trasladado a los propios proveedores, tanto de maquinaria como de productos intermedios y de la industria auxiliar, retrasando extremadamente los pagos y generando una desconfianza y escepticismo en estos colectivos que han dificultado sus relaciones comerciales con los empresarios del sector.

11. Gestión empresarial..

Este hecho puede haber significado en muchos casos un relativo estrangulamiento en las posibilidades de aprovisionamiento rápido y de calidad, dificultando la actividad de la empresa y afectando negativamente a la mayoría de los factores en los que se basa su competitividad. Al mismo tiempo, reduce la capacidad de maniobra y dificulta la asunción de proyectos de inversión en las empresas que configuran el entramado de la industria auxiliar y complementaria, industria de la que, por otra parte, proceden muchas de las innovaciones que afectan a la producción final de calzado.

11.3. División de funciones y estructura de cargos directivos

Dado el reducido tamaño medio existente en el sector, no suele haber una clara subdivisión de funciones gerenciales, siendo por lo general el empresario/gerente el que asume la responsabilidad de la mayor parte de ellas (administración, financiación, producción, comercialización, etc.). En este sentido, el 69% de los empresarios entrevistados reconocen que en su empresa sólo está el gerente como único cargo directivo, en el que confluyen todas las funciones anunciadas.

En un análisis por zonas, en la de Elche es donde más importancia alcanza la figura del gerente que aglutina todas las funciones directivas de la empresa (75% de respuesta), seguida de la de Elda (66%) y la de Villena (55%). Por subsectores destaca el de industria auxiliar y el de calzado de señora.

Además de situarse fundamentalmente entre los estratos de menor dimensión (menos de 20 trabajadores) existen otras características en la tipología de empresa en la que predomina la existencia de un sólo empresario "multifuncional". Así, se da una mayor proporción en este tipo de respuesta en aquellas empresas donde no existe excesiva proyección exportadora, donde

11. Gestión empresarial..

apenas han existido innovaciones de carácter técnico a través de la introducción de nueva maquinaria y donde en la organización externa de la producción tan sólo se recurre a la subcontratación de menos de un 10% del valor de la producción. Este tipo de empresas son las que tienden a engrosar el importante bloque de aquellas que considerábamos que presentaban trayectoria más regresivas.

No obstante, esto no quiere decir que no hayan empresas de superior dimensión en las que se hayan producido ciertas innovaciones técnicas y en las que se observa una considerable proyección internacional, en las que todavía se mantenga la figura de un único gerente como cargo directivo. De hecho, existen múltiples casos en los que concurren estas características si bien estas empresas suelen mostrar trayectorias relativamente tradicionales y continuistas, dependiendo en un buen número de ellas de los canales de distribución del producto dominados por grandes comercializadores y distribuidores, en gran medida foráneos.

Por contra, tan sólo entre algunas de las empresas de mayor tamaño se da una mayor proporción de respuesta en cuanto a la existencia de un reparto de las responsabilidades entre un cuerpo directivo donde las funciones a desarrollar por cada uno de los miembros se encuentran claramente definidas. En estos casos la relación entre los diferentes cargos directivos se realiza principalmente a través de reuniones de equipo, aunque también existen algunos ejemplos de relación mucho más piramidal en los que cada responsable de área se comunica directa e independientemente con el gerente que, en definitiva, es quien adopta las decisiones finales. Es en este colectivo de empresas en el que podríamos localizar a aquellas pocas que muestran una trayectoria más progresiva en cuanto a introducción de innovaciones, tanto de proceso como de producto, y que ostentan una relativamente sólida posición de liderazgo en el sector y en el territorio.

11.4. Asesoramiento externo

Por lo que respecta a la externalización de funciones periproductivas, hay que reconocer que, salvo las tradicionales labores de administración (asesoría fiscal, laboral y/o contable) para las que se suele recurrir en mayor o menor medida al terciario local, el resto de funciones no suelen ser objeto de ni de externalización, ni de subcontratación en parte alguna ni, en el mejor de los casos, de consulta. La ausencia de un umbral mínimo de demanda es una de las razones que pueden explicar la escasa implantación y desarrollo de empresas en el espacio que ofrezcan servicios avanzados a la industria del calzado.

Dentro de estos servicios más avanzados, algunos, como por ejemplo los de asesoramiento en comercio internacional, en publicidad y promoción del producto o en materia financiera, tienden a mostrar un cierto crecimiento en su demanda -aunque aún es poco significativo- por parte de determinadas empresas que muestran un comportamiento algo más dinámico y donde la gerencia empieza a considerar estas variables como claves para el futuro de las mismas. Ahora bien, otros servicios que se podrían considerar como algo "más especiales" dentro de los servicios más avanzados, como por ejemplo los servicios de ingeniería, informatización de la producción, asesoramiento en organización de la producción, etc. apenas son objeto de demanda puntual en correlación con una oferta prácticamente inexistente. En materia de asesoramiento en tecnologías de vanguardia, el propio Instituto Tecnológico es la principal opción existente en el espacio para obtener detallada información, si bien la mayor parte de las consultas realizadas por las empresas de calzado responden a demandas de controles y análisis de calidad más que al propio asesoramiento en cuestiones de carácter técnico.

Este tipo de actitudes no es más que otra consecuencia de la estructura empresarial existente en el sector y en el espacio y del tipo de empresario

11. Gestión empresarial..

dominante. Sin embargo, en opinión de algunos testigos privilegiados entrevistados, en los últimos años parece apreciarse un cierto desarrollo de empresas dedicadas a la oferta de estos servicios del terciario más avanzado, sobre todo en el municipio de Elche -en cierta lógica con su mayor entidad metropolitana y con la mayor concentración del universo empresarial en dicha zona-.

Las entrevistas a empresarios nos van a permitir contrastar las anteriores afirmaciones así como establecer algunas diferencias atendiendo al espacio, subproducto y tipología de empresa. Así pues, de las funciones periproductivas contratadas fuera de la empresa, el asesoramiento fiscal dice ser solicitado por el 100% de los entrevistados, lo que pone de manifiesto la honda preocupación existente en el empresariado por esta materia en cuanto a su gran afectación sobre la función de costes de las empresas.

Algo similar se podría decir del asesoramiento en cuestiones de carácter laboral (70% de respuestas) ya que el abaratamiento de costes que se puede conseguir por esta vía -sobre todo a través de la incorporación de trabajadores con diferentes modalidades de contratación y con potenciales subvenciones- también ha despertado el interés de dicho empresario. El asesoramiento contable es algo menos solicitado (tan sólo en un 42% de los casos) ya que de su externalización no se percibe un claro e inmediato beneficio para la empresa. En este último caso, tan sólo las empresas más pequeñas (de menos de 10 trabajadores) suelen requerir en mayor medida de este tipo de servicio al no disponer de infraestructura propia (no suelen tener ni siquiera departamento de administración) para realizarlo.

De los servicios demandados que se podrían considerar algo más avanzados, los de publicidad y promoción son los que reciben un mayor nivel de respuesta afirmativa (14%) seguidos por los de asesoramiento en comercio

11. Gestión empresarial..

internacional (10%) y los de materia financiera (8%). Por contra, los requerimientos de asesoramiento en cuestiones de ingeniería o de organización de la producción apenas superan el 1%.

Haciendo un análisis por zonas, al margen del asesoramiento fiscal que es igualmente solicitado en todas ellas, el que afecta al terreno laboral es especialmente solicitado en el área de Elda (74%), probablemente en la que mayor incidencia ha tenido el abaratamiento de costes de las empresas a través de la vía salarial y de la degradación de las relaciones laborales, fruto, entre otras causas, del práctico desmantelamiento del aparato sindical. Por contra, en la de Villena es donde menos se recurre a este tipo de servicio (55%), si bien esta zona destaca sobre las otras en la demanda de asesoramiento en labores de publicidad y promoción del producto (22% de respuesta frente al 15% de Elche o el 11% de Elda).

El asesoramiento contable está más solicitado en el área ilicitana (53%) que en la de Villena (44%) o en la eldense (29%) como consecuencia del mayor número de empresas de menor tamaño localizadas y entrevistadas en el primer subespacio. Los servicios de apoyo en materia financiera también son más demandados en el área de Elche (12%) mientras en la de Elda apenas alcanzan el 3% de las respuestas. Por último, el asesoramiento más avanzado en ingeniería y en organización de la producción tan sólo es solicitado por sendas empresas localizadas en Villena (dedicada al calzado de niño) y en Elche (especializada en calzado de señora). Quizá lo más importante a destacar en estos casos es que se trata de dos empresas que, a nuestro entender, se puede considerar que presentan una trayectoria de liderazgo (dados sus avances en materia tecnológica, de control de calidad, innovación de producto, etc.) en sus respectivas zonas y subsectores.

Por tipos de producto, debemos remarcar que el servicio laboral es especialmente demandado por los productores de calzado de señora (73%) al

11. Gestión empresarial..

igual que el de comercio internacional (21%) -fruto de la mayor proyección internacional y dependencia de los mercados externos de este tipo de calzado producido en el espacio zapatero-, el financiero lo es por los de calzado deportivo e informal (16%) -como consecuencia probable del mayor montante de las inversiones en este subsector-, mientras el de publicidad y promoción es mucho más solicitado por el calzado de niño (25%) algo que se ha podido apreciar a través de las diferentes campañas realizadas -algunas de ellas incluso televisivas- por parte de los productores de la zona de Villena.

Atendiendo a la tipología de empresa, aquella que requiere un mayor nivel de servicios relativamente avanzados (financiero, comercio internacional, promoción, etc.) sería aquella de mayor tamaño (sobre todo de más de 50 trabajadores), con una importante proyección exportadora (más del 20% de las ventas), con niveles de subcontratación de entre un 10% y un 50% del valor de la producción y que declara haber introducido cierta innovación en el proceso a través de la incorporación de maquinaria tecnológicamente más avanzada en los últimos años. Se trataría por tanto de empresas que muestran una cierta trayectoria progresiva, y en algunos casos algo más continuista, entre las que se encontrarían aquellas que presentan una posición más consolidada y de dominio en las redes interempresariales existentes así como de cierto liderazgo en el sector y en el espacio.

Desde un punto de vista evolutivo, el 63% de los empresarios entrevistados respondieron no haber observado ningún tipo de variación en la demanda externa de servicios de asesoramiento por parte de sus empresas desde 1985. Por zonas, en la de Villena es en la que se observaba un mayor inmovilismo (88% de respuestas) mientras en la ilicitana se observa un mayor dinamismo en este sentido ya que el porcentaje de respuesta descendió hasta el 50%. Sin embargo, las principales razones que se utilizaban en este área para explicar este tipo de comportamiento empresarial de mayor demanda de servicios

11. Gestión empresarial..

eran las de haber aumentado la complejidad de dichas funciones (28%) así como la de resultar mucho más barato contratarlas fuera de la empresa (12%). Tan sólo un 6% consideraban esta estrategia empresarial como especialmente válida para mejorar la calidad de dichas funciones, porcentaje que en la zona de Elda se situaba en el 7% mientras en la de Villena llegaba al 11%.

Por subsectores, el de señora y el de niño son los únicos en los que se localizan las pocas empresas que consideraron estratégica la opción de externalizar funciones periproductivas para mejorar su calidad, coincidiendo con el hecho de tratarse de empresas grandes donde, a su vez, existe una cierta tradición a la hora de subcontratar un porcentaje importante del valor de su producción (más del 20%).

12. SISTEMA COMERCIAL

El modo en que se realiza la comercialización del producto y el nivel de control que se posee sobre sus canales de distribución, determinan en buena medida tanto la forma como la capacidad de competir de las diferentes empresas en los distintos segmentos de mercado. Así pues, la elección del canal de distribución y la definición del modelo en que se realizan las ventas se convierte en una de las principales actividades del sector calzado, que comprende, entre otras¹⁸⁰:

- La elección del mercado de destino (local, nacional, internacional) así como los modos de penetración.

- La elección del mecanismo de venta: propio (agentes y representantes propios), franquiciado o externo (representantes a comisión y multicartera, otras empresas productoras o comerciales).

- La elección del canal de distribución hasta el consumidor final: detallistas (tiendas propias, franquiciadas o independientes), grandes cadenas comerciales, grandes superficies, otras empresas productoras o comerciales.

- El nivel de colaboración con los distribuidores del producto: determinación de la política de precios, presentación y promoción del producto, información sobre evolución de la demanda, programación de la producción, etc.

- La opción de colaboración con otras empresas productoras para incrementar la capacidad de elección de los mecanismos de distribución comercial, labor de promoción del producto, presencia en ferias, etc.

¹⁸⁰ Para obtener más información, véase CSCC (1992).

Las diferentes posibilidades de elección entre estas actividades alternativas y su integración hacia la comercialización determinarán distintas situaciones para las empresas del sector con diverso potencial. Así, existen algunas empresas cuya distribución del producto la realizan a través de tiendas propias o mediante la creación de franquicias, en las que pueden establecer la forma de venta de sus productos, la elección de sus precios, sus políticas de marketing, etc. Otras empresas, venden básicamente a través de tiendas exclusivas, lo que obliga a un mayor esfuerzo en colecciones, mayor inversión y riesgo (por la posible obsolescencia de parte de la producción por el efecto de los cambios de la moda) que se ha intentado compensar vendiendo también a otros detallistas y manteniendo tiendas propias.

En otros casos, el producto se comercializa de forma intermedia, es decir, a través de la constitución de una red propia de comerciales y de distribuidores en exclusiva, lo que permite una venta más profesionalizada y un menor riesgo en la producción al disponer de mayor información puntual sobre la demanda del mercado. La exclusividad de representantes y distribuidores evita posibles plagios y posibilita la transmisión de una imagen de empresa y de producto al detallista.

No obstante, también existe la posibilidad de comercializar a través de representantes a comisión y buscando soluciones intermedias como acuerdos con detallistas y grandes almacenes y superficies para su suministro, lo que configura estructuras comerciales muy poco sólidas en la mayor parte de estas empresas y una elevada dependencia de las propias estrategias (sobre todo de precios) del distribuidor final. Esta parece haber sido una de las fórmulas de comercialización más comunes y utilizadas por la industria valenciana de calzado, sobre todo en su distribución hacia el mercado nacional. Así, la pequeña dimensión empresarial y su escasa visión hacia la comercialización aparenta haberse traducido en una frágil estructura comercial en las PYMEs del sector.

En este sentido, tal y como se ha puesto de manifiesto por la mayoría de los estudios e informes realizados en las dos últimas décadas sobre la industria del calzado del espacio que nos ocupa, la comercialización ha sido uno de sus puntos más débiles, debido en buena medida a causas internas y estructurales del propio sector. Así, por ejemplo, se ha indicado su gran dependencia en la distribución del producto de un sector detallista independiente -sobre todo para el mercado interior- muy atomizado y poco especializado, en gran medida sobrecapacitado y rivalizando en muchos casos entre ellos a través del factor precio, lo que ha hecho que se transmitieran fuertes exigencias en precios, diversidad de gama y plazos de entrega al propio fabricante. También se ha puesto de relieve la falta de coordinación de esfuerzos comerciales entre los distintos productores de cara a mejorar su presencia en los mercados internacionales, tendiendo a promocionar el producto de forma independiente y descoordinada, lo que no ha favorecido en absoluto ni al sector en su conjunto ni al espacio.

Parecería razonable apuntar, por tanto, que partimos de una situación en el período objeto de análisis (mediados los años ochenta) de relativa vulnerabilidad en cuanto al grado de dependencia externa de la empresa respecto a la comercialización del producto ya que, mientras en el mercado nacional los agentes comerciales independientes parecían jugar un papel fundamental en las ventas del producto hacia el distribuidor detallista, los principales canales de distribución hacia los mercados externos estaban dominados por grupos comerciales, principalmente con fuerte participación extranjera. Al mismo tiempo, el proceso de descentralización productiva acaecido en el sector no hizo más que incrementar la dependencia comercial externa de una buena parte de las

12. Sistema Comercial

empresas más pequeñas y de aquellas que han operado casi o exclusivamente en régimen de subcontratistas¹⁸¹.

CUADRO 12.A. ENCARGADOS DE REALIZAR LAS VENTAS EN LA INDUSTRIA DEL CALZADO(%)

AÑO	1986(1)			1994(2)
	Merc.Nacio.	Merc. Exter.	Total	Total
AGENTES DE VENTAS				
Dueño o accionista principal	41	43	42	37
Grupo Comercial	13	43	21	8
Agentes comerciales en plantilla	23	-	16	9
Agentes comerciales independientes	23	14	21	46
TOTAL	100	100	100	100

(1) Fuente: Ybarra, J.A. (1986). Resultado de una encuesta realizada en el sector calzado de Alicante entre 89 productores.

(2) Fuente: Ponderación de las respuestas obtenidas de una encuesta realizada a 68 empresarios del sector calzado en las comarcas del Vinalopó en el marco del presente trabajo.

El cuadro 12.A puede arrojar cierta información al respecto de estas cuestiones. Por lo que respecta al mercado interior a mediados de la pasada década la figura del detallista y, en menor medida, la de las grandes superficies parecían ser las principales figuras en los canales distribución del producto hacia el consumidor. Los contactos entre los fabricante y los minoristas (en lo que se ha definido como canales cortos de la distribución) se solían realizar principalmente a través del propio empresario o de agentes comerciales en plantilla.

No obstante, la figura del agente comercial independiente que actúa por cuenta ajena ligado a un fabricante o grupo de fabricantes, también era bastante

¹⁸¹ En este sentido, han habido autores que, a mediados de los ochenta, planteaban que no había que olvidar que el proceso de descentralización productiva iba acompañado de una supeditación del capital productivo al capital comercial, desarrollándose considerablemente las empresas comercializadoras e intermediarias, siendo éstas y no los propios fabricantes los que en la mayoría de ocasiones canalizaban la distribución del producto y, a través de ello, captaban la mayor parte del excedente empresarial, en detrimento de la acumulación productiva. Véase, por ejemplo, Candela (1984).

relevante en este proceso. El hecho de que fuera el propio dueño de la empresa junto a los representantes a comisión los encargados de realizar la mayor parte de las ventas pone de manifiesto la deficiente estructura comercial de las empresas de calzado, la mayoría de las cuales no disponen de un equipo de directivos entre los que destaque el especialista en la distribución del producto (en la cual no se incluye exclusivamente el acto de la venta en sí sino también la definición de la política de promoción y marketing, apertura de nuevos mercados, servicio al cliente, etc.).

Los grupos comerciales también han jugado un cierto papel en la distribución del calzado de la zona en el mercado interior, sobre todo en su labor intermediadora entre el fabricante último y determinados detallistas y, sobre todo, grandes superficies. En este caso, el recurso a dichos grupos comerciales (en buena parte constituidos por empresas comerciales y también productoras-comercializadoras del propio espacio) se ha realizado fundamentalmente por los fabricantes de menor dimensión en las que apenas existe un mínimo conocimiento de la labor comercial así como por la mayoría de empresas que trabajan como subcontratistas, en las cuales recae el coste de la intermediación del grupo comercial así como las presiones (fundamentalmente en precios y período de entrega) que pudieran llegar del distribuidor último (ya sea minorista o mayorista).

Sin embargo, los grupos comerciales sí jugaban un papel fundamental en la distribución del producto en los mercados exteriores. En este caso, dichos grupos eran propiedad, en la mayoría de los casos, de firmas extranjeras que contactaban con un buen número de empresas (entre las cuales se encontraban una parte importante de las empresas de mayor tamaño que producían calzado de cierta calidad en serie destinado en su mayoría a la exportación) a las que le imponían serias restricciones de gama, control de calidad, precio y período de entrega. Por tanto, se observaba una falta de canales de comercialización propios

en el exterior, dificultad a la que se añadía el riesgo de una tradicional concentración de mercados¹⁸², dando lugar a una especial dependencia en la distribución comercial de gran parte de las empresas de calzado de la zona que mostraban mayor proyección internacional.

Bajo esta perspectiva, numerosos testigos han afirmado que, en ocasiones, el empresario se ha dedicado a garantizar unos precios y una calidad a las empresas importadoras con las que ha firmado los contratos, e incluso les ha permitido que éstas realizaran el control de calidad durante el proceso de producción, en el caso de que se encontraran establecidas en la zona (aunque sólo fuera a través de una pequeña delegación comercial).

Junto a estos grupos comerciales, la figura del propio empresario también se ha mostrado especialmente relevante en la venta de la producción en el exterior. En este caso, la mayor parte de la promoción del producto y de los contactos con los distribuidores finales se ha conseguido a través de la asistencia a ferias internacionales y de continuos viajes exploratorios de los diferentes mercados, realizados en la mayoría de ocasiones a título personal y de forma totalmente descoordinada con respecto a las delegaciones encabezadas por otros empresarios, lo que ha condicionado el potencial de promoción del producto al multiplicar ostensiblemente el nivel de esfuerzo a realizar por cada una de las empresas. También algunos agentes comerciales independientes, sobre todo aquellos con mayor conocimiento de idiomas y de comercio internacional, han jugado un papel importante en estos mecanismos de distribución.

¹⁸² Aunque algunos autores consideraban a mediados de la pasada década (véase, por ejemplo, Orgiles (1984)) que había que desmitificar la dependencia de la industria de calzado española de la demanda norteamericana, no deja de ser cierto que, en 1993, Estados Unidos todavía suponía el mercado de destino de algo más del 11% de las exportaciones valencianas de zapatos en términos monetarios. Sin embargo, la pérdida de posiciones relativas de EEUU no ha significado una gran diversificación de mercados. En concreto, si al dato anterior le agregamos las exportaciones realizadas a Alemania y Reino Unido, el porcentaje se eleva al 64% de las exportaciones valencianas de calzado en 1993, lo que da una idea del nivel de concentración de ventas en pocos mercados.

Desde un punto de vista evolutivo, las entrevistas a empresarios nos aportan cierta información sobre cual es el papel que juegan los diferentes agentes encargados de realizar las ventas al final del período analizado. En opinión de los entrevistados, en el año 1994 todavía existía una gran dependencia en la comercialización del calzado de este espacio respecto a los agentes comerciales independientes (incluso se había agudizado dicha dependencia) así como, en mucha menor medida, de grandes intermediarios externos y grupos comerciales. Algunos de estos grupos comerciales foráneos localizados en la zona en pasadas décadas han ido trasladando su campo de operación (y su demanda) hacia otros espacios más ventajosos en diferenciales de costes, sobre todo del sudeste asiático. Igualmente, han ido apareciendo otras empresas comercializadoras, en buena parte de capital autóctono y procedentes de antiguos fabricantes de calzado, que han intermediado tanto en la distribución nacional como, en menor medida, internacional del producto¹⁸³.

Al mismo tiempo, la figura del agente comercial en plantilla, como fórmula intermedia de conexión entre el distribuidor último (sobre todo en el caso de los detallistas) y la propia empresa parece haber perdido importancia relativa a lo largo del período analizado, aumentando la dificultad de transmisión de una imagen de la propia empresa y del producto. También el papel del propietario o empresario como agente de ventas (aún siendo todavía enormemente importante dado el tipo de empresa dominante) parece haber cedido terreno en favor de la actuación de los representantes a comisión. Este tipo de tendencias consideramos que han redundado en una cierta vulnerabilidad en el sector local de calzado. Al

¹⁸³ En este sentido, en algunos informes se destaca como a lo largo de los ochenta, junto a los tradicionales "agentes de compras" foráneos que se encargaban de la comercialización exterior del calzado español -en muchas ocasiones bajo marcas extranjeras- se ha observado un crecimiento de las comercializadoras españolas que, en ocasiones intermediando entre los propios fabricantes y los grandes distribuidores internacionales, orientan la producción destinada a satisfacer la demanda exterior de calzado hacia aquellas empresas que se ajusten a las condiciones que les son impuestas en cuanto a precios, calidad, moda y períodos de entrega. Esto podría haber reforzado el control de los comerciales y sus agentes sobre el proceso de fabricación. Véase CSCC (1992).

mismo tiempo, las posibilidades de potenciar un sistema local de intermediación a través de la cooperación (dados los límites que impone el tamaño medio de empresa imperante), son mínimas dada la mentalidad del empresario y los limitados resultados de los intentos realizados hasta el momento presente.

En un análisis por zonas, la figura del propio empresario como encargado de realizar las ventas adquiere especial relevancia en la de Elda-Petrer (52%) -seguida de la de Elche (47%) y Villena (33%)- mientras que la del agente comercial independiente a comisión resulta fundamental en la de Villena (89%) y en la ilicitana (65%), ya que en la de Elda apenas alcanza un 40% de respuesta. A su vez, es en esta área de influencia eldense donde la opción de los agentes comerciales en plantilla (14%) así como las empresas comerciales (15%) son objeto de mayor nivel de consideración por parte de los empresarios entrevistados.

Por tipos de empresa, se observa una polarización entre aquellas donde el papel del propietario en las ventas del producto resulta especialmente importante: así, resulta igual de trascendente en algunas de las de menor dimensión, con un bajo recurso a la subcontratación y con especial proyección hacia el mercado local y nacional, como en algunas de las más grandes y con fuerte vocación exportadora, que ostentan una posición de dominio en las redes interempresariales establecidas, y en las que se detectan mayores trayectorias de liderazgo en cuanto a la introducción de innovaciones tanto técnicas como de producto.

Es también en estas últimas empresas más grandes donde se localiza el mayor número de agentes comerciales en plantilla (pertenecientes al departamento de ventas), sobre todo en el subsector de calzado de señora y, en menor medida, de niño. Por su parte, como ya hemos avanzado, la figura del representante comercial independiente a comisión se encuentra muy extendida en el sector, si bien alcanza un carisma especial en las empresas de calzado deportivo y de niño

y en aquellas con cierto tamaño y mayor proyección de sus ventas hacia el mercado nacional. El recurso a otras empresas comercializadoras como agente de ventas se da fundamentalmente en el subsector de calzado de señora (en Elda) entre las empresas de inferior dimensión con limitadísimos conocimientos sobre los canales de distribución.

Por lo que respecta al tipo de agentes a los que vende mayoritariamente, las respuestas de los empresarios a una pregunta de respuesta múltiple arrojan un resultado en el que se destaca el papel de los detallistas (57%), seguido de las grandes cadenas de tiendas (28%), otras empresas productoras (26%) o comercializadoras (17%) y, por último a grandes superficies (14%).

Por zonas, la figura del detallista como principal forma de acceso hasta el consumidor final es especialmente valorada en la de Villena (89%) seguida de la de Elche (59%) y, por último, la de Elda (44%). Por subsectores, se destaca su gran trascendencia en el calzado deportivo y en el de niño. Por contra, la venta mayoritaria a grandes cadenas de tiendas está mucho más implantada entre algunas de las empresas de mayor tamaño productoras de calzado de señora y localizadas tanto en la zona de Elda (33%) como en la de Elche (31%). Se trata, además, de empresas con una fuerte proyección internacional de sus ventas, que han realizado recientemente bastantes innovaciones de carácter técnico y que producen un calzado de muy buena calidad que suelen promocionar con una sola marca -aunque también una parte de las ventas puede llegar a venderse con marca blanca para que sea la cadena de tiendas distribuidora la que identifique el producto-.

Las grandes superficies como tipo de agente al que se vende mayoritariamente se suele destacar como respuesta por algunas empresas localizadas, casi exclusivamente, en el área de Elche (25%), sin que se puedan hacer claras distinciones por subsectores productivos. En este caso, el tipo de

calzado producido suele ser de inferior calidad, destinado a un segmento de demanda de renta media-baja, lo que implica que estas empresas suelen recibir fuertes presiones sobre los precios de sus productos por parte de este tipo de distribuidores. A cambio, suelen realizarse pedidos de gran tamaño siempre que se cumplan las condiciones estipuladas sobre precio, períodos de cobro y rapidez en la entrega. En estos casos, se observa una gran vulnerabilidad para las empresas que subsisten en la producción de este tipo de calzado y con este modelo de distribución del producto, dada la creciente competencia generada por el calzado de importación de inferior calidad.

Por otra parte, las ventas hacia otras empresas productoras se destaca principalmente en el área de Elda (33%) como consecuencia de su mayor tradición en la subcontratación de todo o de partes de la producción de calzado. Al margen de las empresas de industria auxiliar que, en buena lógica, venden en el 100% de los casos a otras empresas productoras, esta respuesta alcanza mayor significación en algunas de las empresas de menor dimensión (menos de 10 trabajadores) con fuerte proyección hacia el mercado local y nacional, que apenas suelen subcontratar un 10% del valor de la producción y que, en definitiva, trabajan en la mayoría de ocasiones como subcontratistas de empresas de la zona de mayor dimensión.

Por último, las ventas destinadas hacia otras comercializadoras se suele destacar en ciertas empresas localizadas tanto en Elda como en Elche, destinadas principalmente a la producción de calzado de señora. Entre estas se encontrarían algunas de las empresas de mayor dimensión, que han introducido importantes innovaciones técnicas y que muestran una fuerte proyección exportadora. Se trataría, en definitiva, de aquellas que en anteriores capítulos dijimos que presentaban una "trayectoria continuista" en la medida que reiteraban el modelo prioritario de décadas anteriores, en el que el dominio de los canales de

distribución de la producción en el exterior recae sobre las empresas comercializadoras e importadoras.

Éste no es más que otro ejemplo en el que se pone de manifiesto la vulnerabilidad del sistema de distribución comercial que afecta a la mayoría de las empresas de calzado localizadas en el espacio objeto de consideración. El escaso dominio sobre dichos canales, así como las grandes exigencias (precio, períodos de cobro y de entrega, calidad, etc.) que se trasladan hacia el productor/fabricante por parte de todos los intermediarios que se suelen encontrar en las diferentes vías de distribución comercial, tienden a reducir el margen de explotación de las empresas y limitan tanto la potencialidad como la capacidad de supervivencia del conjunto del sector en el espacio.

Para finalizar el presente apartado, cabría analizar, a grandes rasgos, las principales diferencias con respecto al sistema de distribución comercial de algunos de los principales competidores del sector local de calzado, lo que daría lugar a las siguientes matizaciones:

- Con respecto a los competidores locales y nacionales no existen prácticamente diferencias, dado el nivel de minifundismo empresarial existente y el limitado dominio sobre los canales de distribución.

- En cuanto a los competidores localizados en países más desarrollados, las principales diferencias se producen con aquellos donde existen grandes compañías con un cierto dominio sobre determinados nichos de mercado (como Inglaterra) o donde existen grandes centros comerciales de compra (como Alemania) y que, por tanto, disponen de grandes redes de distribución propias. Con respecto a Italia, las principales diferencias se dan en la mayor proporción existente en la industria del calzado de este país de agentes comerciales en plantilla que realizan una venta mucho más profesionalizada y donde, en función

del alto componente de moda del producto que representan, suelen ser los primeros en aportar muestrarios novedosos frente a los que los clientes suelen ser especialmente receptivos. A pesar de que en Italia tampoco parecen existir grandes cadenas de distribución propias, sí que se poseen algunas redes de distribución por zonas, figurando a la cabeza en cuanto a ventas derivadas de la exposición en ferias internacionales de calzado de gran calidad y alto contenido en diseño.

- Por lo que respecta a la industria del calzado localizada en países menos desarrollados o en vías de desarrollo, habría que distinguir entre los que realizan un calzado relativamente estándar y barato, con el que apenas existen posibilidades de competencia en función del precio, de aquellos otros que han avanzado a un estadio superior y que realizan un calzado de superior calidad (como por ejemplo Portugal, Corea del Sur, Taiwan, Méjico, Puerto Rico, etc.). En estos casos, la existencia de un capital comercial internacional interesado y con dominio sobre determinados canales de distribución -ya que ésta se suele realizar a través de grandes comerciales y agencias de compras internacionales- suponen una dificultad añadida a las posibilidades de promoción y de distribución -sobre todo en los mercados externos- del zapato de mayor calidad producido por la industria valenciana de calzado.

13. RELACIONES LABORALES, FORMACIÓN Y CUALIFICACIÓN DE LA MANO DE OBRA Y FLEXIBILIDAD PRODUCTIVA

13.1. Relaciones laborales y flexibilidad productiva

En anteriores capítulos ya avanzamos algunas referencias entorno al mercado de trabajo local y del sector calzado dentro de lo que nosotros definimos como el "espacio zapatero", localizado en las tres comarcas del Vinalopó. A partir de aquí, intentaremos profundizar en algunas cuestiones que definen las relaciones laborales sin perder de vista que la formación (especialización y/o cualificación), el proceso de reconversión espontánea realizado en el sector, la organización y división del trabajo dentro de la empresa y entre empresas (subcontratación) y las prácticas empresariales en la gestión de la mano de obra son aspectos esenciales para comprender las relaciones laborales en el sector del calzado de estas comarcas.

Además de los operarios que ejercitan su labor en el proceso de producción, en el sector del calzado existen otras personas que llevan a cabo una serie de tareas fundamentales para su desarrollo como son, por ejemplo, los administrativos, los contables, los comerciales, los transportistas, algunos cargos intermedios, etc. A pesar de que pueden existir relaciones laborales diferenciadas en cada caso, algunos de estos grupos se han mostrado especialmente permeables a lo largo de los últimos años en los que la reconversión del sector ha facilitado a muchos operarios de producción el realizar labores de gerencia y/o comerciales, dependiendo del nivel de conocimiento del sector y de los canales de distribución. Las razones esgrimidas han sido básicamente las de fuerza mayor (subsistencia) o la búsqueda de un mayor beneficio en las labores gerenciales de producción y/o de intermediación.

Por otra parte, en opinión de ciertos testigos privilegiados, el hecho de que la cualificación necesaria para desarrollar las labores de producción en la industria del calzado se alcanzara principalmente por la práctica así como con la ayuda de otros compañeros más experimentados, ha generado una serie de resultados que parecen esenciales para comprender las relaciones laborales existentes entre este colectivo de trabajadores. La existencia de un know-how en una buena parte de la población del espacio zapatero (como consecuencia de un largo proceso histórico de acumulación de conocimientos), ha llevado a que la experiencia del trabajador fuera muy valorada por el empresario a la hora de conservar o contratar a nuevos trabajadores.

No obstante, esta valoración de la experiencia laboral ha afectado de forma muy diversa en las últimas dos décadas a las relaciones laborales. Por una parte, durante la segunda mitad de la década de los setenta esta situación fortaleció la posición del trabajador en un sector en auge (favorecido por las exportaciones a EEUU), apoyada por la presión ejercida por unos sindicatos con gran representación entre el colectivo de trabajadores. Esto se tradujo en crecimientos salariales que, en opinión de muchos especialistas, no se correspondían con la evolución de la productividad del trabajo.

A partir de 1980 esta situación se truncó, fruto de la crisis que afectó al sector (en buena medida derivada de la pérdida de mercados externos y de la mayor competencia de países con inferiores costes laborales) y de la relativa descomposición que se produjo en la cúpula sindical del sector. Es entonces cuando se incrementa el poder del empresario en las relaciones con los trabajadores, al disponer en este espacio de una gran oferta laboral muy experimentada, frente a una demanda cada vez más selectiva y dispuesta a pagar unos menores salarios por la misma labor. Al mismo tiempo, la existencia de un importante "ejército de reserva laboral" ha permitido la reorganización del

13. Relaciones laborales..

proceso de producción (con un mayor recurso a la subcontratación) sin necesidad de asumir grandes cambios a nivel técnico.

Esta es una situación que se puede confirmar observando la evolución del porcentaje que suponen los gastos de personal sobre el volumen de producción bruta en el sector a lo largo del período 1985-91.

CUADRO 13.1.A.- Gastos de personal s/ producción bruta c.f. (ptas. corrientes)

Año	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
Industria del calzado	23,10	22,11	21,98	18,73	18,84	17,72	17,15
Industria textil	21,67	21,73	21,82	22,06	21,77	22,37	22,44
Total industria valenciana	15,15	14,90	14,73	14,40	16,08	16,80	16,89

FUENTE: Elaboración propia a partir de IVE, Resultats de l'Enquesta Industrial per a la C. Valenciana

Tal como se observa en el cuadro 13.1.A, los costes de personal representaban en 1991 un porcentaje algo mayor en el sector calzado que en conjunto de la industria valenciana. No obstante, durante el período 1985-91 el sector calzado ha reducido el peso de estos costes sobre la producción en un 25% mientras que en la industria valenciana se han incrementado en un 0,77%. También resulta interesante su comparación con la evolución de esta ratio en la industria textil, otro sector manufacturero donde se hace gran uso del factor trabajo.

CUADRO 13.1.B.- Salario/hora en el sector calzado por tamaño de empresas, 1991 (pesetas)

Tamaño de empresa	Total	0-19	20-49	50-99	100 y más
Industria del calzado	661	606	664	783	-
Total industria valenciana	906	614	822	969	1252

FUENTE: Elaboración propia a partir de IVE, Resultats de l'Enquesta Industrial per a la C. Valenciana

13. Relaciones laborales..

Al mismo tiempo, en el cuadro 13.1.B se puede apreciar como los niveles de salario/hora de la industria del calzado para el año 1991 son muy inferiores a los del conjunto de la industria valenciana.

Por otra parte, la relación entre salario medio por persona ocupada y tamaño de empresa es clara, tanto para la industria del calzado como para toda la industria valenciana, de forma que a medida que aumenta la dimensión de la empresa se produce un aumento del salario (véase cuadro 13.1.C). Normalmente, la mayor presencia sindical y capacidad de presión de los trabajadores suelen estar detrás de estas diferencias salariales. Sin embargo, comparando la industria del calzado con la media de la industria valenciana se observa que las mayores diferencias salariales -en favor de la media valenciana- se produce en los estratos de empresas de mayor tamaño.

CUADRO 13.1.C.- Salario por persona ocupada en el sector calzado por tamaño de empresas, 1991 (pesetas)

Tamaño de empresa	Total	0-19	20-49	50-99	100 y más
Industria del calzado	1186912	1096868	1190251	1381169	-
Total industria valenciana	1607388	1089320	1467009	1724263	2206721

FUENTE: Elaboración propia a partir de IVE, Resultats de l'Enquesta Industrial per a la C. Valenciana

Sin embargo, en opinión de los testigos privilegiados, en los últimos años se está percibiendo un cambio en la oferta de trabajo que puede volver a afectar a las relaciones laborales, a la organización de la producción y a la gestión de la mano de obra. Este cambio deriva de la sensible reducción que se está produciendo en el personal cualificado que realiza determinadas labores estratégicas en el sector, como por ejemplo la de aparado, puesto de manifiesto por un gran número de los testigos entrevistados. Hay que tener en cuenta que los fuertes descensos en los niveles salariales percibidos por este colectivo de

13. Relaciones laborales..

trabajadores (principalmente mujeres en régimen de trabajo a domicilio) y el gran esfuerzo que supone dicho trabajo en términos de horas trabajadas, ha desincentivado a muchos de los "potenciales aprendices" (principalmente familia de estos trabajadores) a reproducir dicho aprendizaje, prefiriendo formarse en algunas de las otras labores que se desarrollan en el sector (especialmente administrativas) o incluso en otros sectores. De esta forma se puede ver truncado un proceso histórico de acumulación de "saber hacer" en este sector y en este espacio que puede afectar de forma especialmente relevante a las relaciones laborales del calzado en el futuro.

Por lo que respecta a las entrevistas a empresarios y trabajadores, los cuadros que aparecen a continuación (13.1.D y 13.1.E) resumen las respuestas en torno a cual es el tipo de relación existente (información, diálogo y negociación, etc.) entre la empresa y los representantes sindicales en un primer término, así como con los trabajadores a nivel individual en segundo lugar, respecto a cuestiones que se plantean como fundamentales para la misma.

A primera vista, resulta especialmente destacable en las respuestas obtenidas de las encuestas a empresarios el bajo nivel de información y, aún menos, de negociación existente sobre cualquiera de las cuestiones planteadas por parte del empresario y del trabajador, tanto a título individual como, muy especialmente, con los delegados sindicales en aquellas empresas en las que éstos todavía existen. Este tipo de actitudes son la principal consecuencia de todos los acontecimientos acaecidos en el sector durante las últimas décadas recogidos en párrafos y apartados anteriores.

En este contexto, resulta especialmente llamativo el hecho de que las variaciones de jornada apenas se negocien, al menos en un plano individual, en un 38% de los casos o que los despidos sólo sean objeto de negociación en un 7% de los mismos. También resulta no sólo llamativo sino incluso preocupante

13. Relaciones laborales..

para el futuro del sector, la escasa capacidad de la empresa de debatir, negociar o, en el peor de los casos, incluso de informar al trabajador sobre determinadas cuestiones que le afectan muy especialmente como, por ejemplo, los cambios en la organización del trabajo o los relacionados con la formación. La política de inversiones y de cambio tecnológico, por supuesto, también quedan dentro del ostracismo de las decisiones particulares del empresario y, como mucho, ampliables a las del cuerpo directivo.

CUADRO 13.1.D. ENTREVISTAS A EMPRESARIOS: RELACIONES CON REPRESENTANTES SINDICALES Y TRABAJADORES INDIVIDUALMENTE (% DE RESPUESTA)

ASPECTOS RELEVANTES	REPRES.	SINDICAL	TRABAJ.	INDIV.
	INFORMA	NEGOCIA	INFORMA	NEGOCIA
Variación de jornada	27	13	42	38
Salarios y primas	17	25	26	58
Despidos	27	1	44	7
Nuevas contrataciones	29	1	38	7
Inversiones	4	-	11	1
Cambios en la organización del trabajo	22	8	36	19
Cambios tecnológicos	10	-	26	8
Formación	5	-	20	5

En cuanto a los cambios habidos desde 1985 en la estrategia de la empresa de cara a la relación con los trabajadores, los empresarios entrevistados hablan mayoritariamente de una mayor negociación individual con el trabajador frente a cualquier otra alternativa, ya sea de negociación colectiva o a través de los representantes sindicales, sobre todo en las empresas con menor proyección internacional y que menos innovaciones técnicas han introducido en los últimos años. Por su parte, los trabajadores entrevistados avalan esta respuesta pero matizando y asegurando que, en general, se negocia mucho menos.

13. Relaciones laborales..

CUADRO 13.1.E. ENTREVISTAS A TRABAJADORES: RELACIONES CON REPRESENTANTES SINDICALES Y TRABAJADORES INDIVIDUALMENTE (% DE RESPUESTA)

ASPECTOS RELEVANTES	REPRES.	SINDICAL	TRABAJ.	INDIV.
	INFORMA	NEGOCIA	INFORMA	NEGOCIA
Variación de jornada	30	3	50	16
Salarios y primas	10	16	32	23
Despidos	7	1	19	8
Nuevas contrataciones	26	1	21	5
Inversiones	1	-	7	-
Cambios en la organización del trabajo	5	1	32	5
Cambios tecnológicos	8	1	25	1
Formación	7	1	7	1

En el resto de aspectos mencionados, las entrevistas a trabajadores también tienden a confirmar la situación puesta de manifiesto por los empresarios entrevistados pero dándole más énfasis a la falta de relación, diálogo y negociación entre la empresa y el trabajador.

En cuanto a los aspectos de peligrosidad en el trabajo y su efecto sobre las relaciones laborales, el 85 % de los trabajadores entrevistados aseguran que en la empresa que trabajan existen actividades laborales que suponen riesgos para la salud (si bien el 60% considera que éstos no son muy importantes). El tipo de riesgo existente más trascendente es el del manejo de sustancias tóxicas, principalmente colas y adhesivos, seguido a distancia por el riesgo de accidente laboral.

Frente a este tipo de situación, las empresas proporciona según un 55% de los entrevistados medidas para protegerse (que mayoritariamente se consideran suficientes) y en un 14% se habla de instalación de controles en las secciones peligrosas si bien esto se consideran generalmente como insuficientes. También es llamativo el porcentaje de entrevistados (25%) que argumentan que su empresa no hace absolutamente nada frente a las situaciones de riesgo o el de aquellos que

13. Relaciones laborales..

afirman que su empresa les presiona (18%) para que trabajen en condiciones que no se ajustan a las normas mínimas de salud y accidentes laborales. Igualmente se tiende a relacionar inversamente el riesgo de accidente laboral con la experiencia del trabajador, de tal forma que el primero aumenta a medida que se reduce la experiencia y si la preparación no es la adecuada.

13.2. Formación y cualificación de la mano de obra

Al hablar de formación en relación al sector del calzado y centrándonos en el espacio que nos ocupa, tendríamos que hacer una reflexión por separado en cuanto a lo que se entiende como formación reglada, aquella que procede del propio sistema educativo generalizado vigente, y la no reglada en la que se incluirían todos los procedimientos de formación no incluidos en la primera.

Por lo que se refiere a la formación reglada, tanto en Elda como en Elche existen sendos Institutos de Formación Profesional en los que se imparte una rama correspondiente a calzado. Esta Formación Profesional tiene más arraigo y tradición en Elda ya que en el municipio ilicitano es en 1986 cuando se incorpora esta especialidad con la colaboración de INESCOP a través del montaje de una cadena de calzado en el seno del citado Instituto Politécnico. La opinión de diferentes testigos privilegiados sobre el papel y la importancia de este tipo de formación para mejorar las condiciones de los potenciales trabajadores del calzado es muy diversa, aunque, como veremos a continuación, tanto para los propios trabajadores como para los empresarios esta es una formación "no excesivamente necesaria" para desarrollar cualquier labor dentro de la fabricación de calzado.

En este sentido, los empresarios se quejan de que esta formación sea excesivamente teórica y de no estar ajustada a las verdaderas necesidades del

13. Relaciones laborales..

sector. Por su parte, los docentes ponen de manifiesto la tradicional falta de medios (por ejemplo de ordenadores para poder impartir cursos de diseño tan importantes dentro de los principales avances del sector) así como el poco aprovechamiento que hacen los empresarios del potencial de formación de los alumnos. Esto, indican, se observa incluso en el momento de hacer las primeras prácticas antes de haber acabado sus estudios. Las empresas que solicitan este tipo de estudiantes en prácticas suelen utilizarlos en épocas de auge de la demanda para hacer las labores menos estimulantes, lo cual, en su opinión, profundiza en el descontento y posibles dudas que pudieran existir en el estudiante en cuanto a lo que le puede aportar el trabajar en este tipo de industria.

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

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

Por otra parte, el Instituto Tecnológico del calzado (INESCOP), tal como indicaremos en el capítulo correspondiente a Instituciones, parece haber y estar jugando un papel importante en su vertiente formativa tanto dentro de la formación reglada como de la no reglada. Al margen de su colaboración con los institutos de Formación Profesional (tanto de Elche, como vimos, como con el de Elda en la elaboración de los programas docentes), INESCOP, en colaboración con el IMPIVA, ha creado un título o diploma de especialización en calzado de un año de duración destinado a titulados universitarios y/o personas con estudios de bachiller o F.P. con experiencia. Su finalidad es la de crear técnicos que cubran el hueco que genera el que no haya ninguna especialidad universitaria en calzado. Al margen de este tipo de actividades, el mencionado Instituto realiza otras acciones de formación como son los cursos ocupacionales (para parados), cursos de reciclaje profesional (para trabajadores en activo), cursos más cortos y/o especializados, cursos a otros centros técnicos, colaboración y puesta en marcha de centros de formación ocupacional, estancias en el Instituto con un programa de becas del Plan Nacional de Investigación para la realización de tesis doctorales, etc.

A nivel más genérico, dentro del sector del calzado local y su industria complementaria, la mayor preocupación por la formación se da en los subsectores más tecnificados, léase aquellos de industrias auxiliares de adhesivos, plásticos, curtidos, etc. así como en los de componentes de partes del calzado. Al mismo tiempo, donde menos preocupación parece existir por una formación teórica es en el subsector de ensamblaje y de elaboración de partes para el ensamblaje (subcontratistas). Esto explicaría que no haya muchos universitarios en la industria del calzado y que en todo caso estos se localicen mayoritariamente en la industria auxiliar o proveedora de materias primas.

Por otra parte, se habla de que en todos los niveles profesionales se detectan necesidades de formación. Como fases estratégicas se cita la de

elaboración del diseño, no tanto en un sentido artístico como en el de facilitar su capacidad de transmisión al proceso de producción en función de las herramientas existentes. En este caso en concreto, se detectan ciertas "inercias" en el sector y en el espacio que dificultan la introducción de nuevas técnicas de diseño asistido por ordenador (CAD), tanto por parte de los empresarios (que dudan de la rentabilidad de la inversión) como de los propios trabajadores, reacios a las grandes novedades. También se destaca una falta de formación en los niveles gerenciales (derivado de que muchos empresarios son antiguos trabajadores del sector con bajos conocimientos teóricos y prácticos en la labor gerencial), comerciales (fundamentalmente a nivel de idiomas), en algunos puestos intermedios y en gestión de la calidad. En este sentido, sólo se observan tímidos intentos por parte de las empresas reclamando mayor formación en estos campos, encontrando una relación directa entre la formación de la gerencia y la solicitud de mayor formación para sus trabajadores.

Por zonas, donde mayor preocupación histórica ha existido por la formación del trabajadores es en la de Elda, seguida de la de Villena y la de Elche. No obstante, en opinión de los testigos privilegiados entrevistados sería mucho más oportuno hablar de empresas puntuales que de subespacios, indicando que la mejora en los niveles de formación preocupa principalmente al empresario si es un problema que le viene dado desde "fuera" (por necesidades del mercado, exigencias de la demanda, etc.), pero en contadas ocasiones surge de manera espontánea, como una estrategia orientada de la empresa de cara a potenciar su imagen en los diferentes segmentos de mercado en los que se encuentre especializada. De hecho se insiste en que el sector aún no ha asumido que la formación es un factor clave de la estrategia de competitividad futura, a pesar de los fondos públicos comprometidos y del apoyo prestado por la propia Administración. Es más, se destaca que incluso muchos empresarios del calzado no desean que sus hijos trabajen en el sector, inculcándoles la vocación por otro

tipo de formación y produciéndose, por tanto, una ruptura generacional en la gerencia empresarial.

Por su parte, las empresas puntuales que se acogen a diferentes convenios u opciones y adoptan la estrategia de enviar a sus trabajadores a realizar cursos de recualificación, suelen hacerlo normalmente con trabajadores fijos de su plantilla, en horarios fuera de jornada (en todo caso, si se solapa algo que sea al final de la jornada laboral) y en épocas de baja actividad para el sector -sin tener demasiado en cuenta cuando puede ser más necesario-. Al mismo tiempo, estos trabajadores suelen acceder a los cursos de forma voluntaria (no ocurre lo mismo con los cursos destinados a parados, donde sino asisten pueden perder su subsidio o cualquier otra transferencia de renta), motivados por la situación crítica por la que ha estado atravesando el sector así como por deseo de mantener el puesto de trabajo.

Centrándonos en la información aportada por las entrevistas a empresarios, existe una respuesta dividida en cuanto a la dificultad de encontrar personal capacitado para desempeñar las tareas necesarias en sus empresas: mientras un 48% responden no encontrar dificultades, un 45% dicen observarlas principalmente en las secciones de producción y, en menor medida, de comercialización. Entre las razones que se esgrimen para justificar esta dificultad destacan la del escollo que supone el proceso de adaptación al puesto de trabajo (principalmente en Elda y Villena), así como, en menor medida, el hecho de que los estudios que poseen los trabajadores no son los adecuados a las necesidades del puesto de trabajo que tienen que desempeñar.

Por subsectores, el de calzado de niño, seguido del de señora y del deportivo son los que plantean mayores problemas a la hora de encontrar personal capacitado. Por tipos de empresa, curiosamente es en las más pequeñas y donde menos avances técnicos se han producido donde más se detecta esta

13. Relaciones laborales..

dificultad, sobre todo en la sección de producción, en buena lógica con un proceso productivo mucho más artesanal y donde la cualificación y especialización de mano de obra es una variable fundamental. En algunas de las empresas de mayor tamaño y con fuerte vocación exportadora que también plantean tener dificultad a la hora de localizar mano de obra capacitada, los problemas detectados en la sección productiva también son extensibles a la de comercialización y venta del producto.

Sin embargo, y a pesar de las anteriores apreciaciones, el 83% de los empresarios entrevistados aseguran que la formación de "su plantilla" es adecuada (en Elda este porcentaje desciende al 77%) destacando sólo algunos problemas en algunas secciones concretas, principalmente de gestión, administración y comercialización en Elda así como de producción en Elche. Dentro de esta minoría y realizando un análisis por subsectores, el que detecta mayores problemas de formación de su actual plantilla es el de señora. Por tipos de empresa, las de menor dimensión que plantean este tipo de deficiencias son las que dicen que la formación de su plantilla no es la adecuada en las secciones de gestión y administración, mientras las más grandes que se pronuncian al respecto detectan problemas asimismo en las secciones de producción y de comercialización.

Por lo que respecta a la cualificación necesaria para desarrollar las diversas tareas dentro de las empresas -tanto las más habituales como las que se podrían considerar como más estratégicas en las empresas de calzado- la respuesta mayoritaria tanto de empresarios (82%) como de trabajadores (95% para las tareas habituales y 68% para las clave) es que ésta se suele adquirir en el puesto de trabajo con la ayuda de compañeros profesionales que conozcan las labores a desarrollar.

Por otra parte, se indica por parte de testigos privilegiados, que algunas de las fases que se suelen realizar con uso del trabajo a domicilio o en régimen de subcontratación (como por ejemplo el aparado) han permitido que, tradicionalmente, la cualificación necesaria para su desarrollo se transfiriera de padres a hijos generando de esta forma una oferta permanente de trabajo que facilitaba la regeneración de este modelo de organización productiva. Esto podría explicar las razones por las que se han venido exigiendo muy pocos estudios reglados para realizar labores de producción de calzado por parte de las empresas.

Por su parte los trabajadores confirman esta información, destacando que incluso en aquellas empresas más dinámicas en las que los trabajadores han asumido importantes cambios en el número y tipo de tareas realizadas (incidiendo muy positivamente en su flexibilidad funcional), su reciclaje ante dichos cambios se ha producido sin ningún tipo de cursos, sino en el puesto de trabajo con la ayuda de sus compañeros.

No obstante, un 11% de los empresarios entrevistados argumentan la necesidad de un cierto nivel de educación (6% hablan de Formación Profesional de segundo nivel) mientras el 13% reivindican la importancia de los cursos de formación específica (sobre todo externos a la empresa) de cara a adquirir la necesaria cualificación para realizar las tareas más habituales en las empresas de este sector. Por zonas, en la de Elda es en la que este tipo de respuestas alcanzan mayor eco. Por tipos de empresa, algunas de las de superior tamaño, más dinámicas desde el punto de vista técnico y con mayor vocación exportadora son las que tienden a solicitar en mayor medida este tipo de formación reglada y de cursos específicos. Al mismo tiempo, en estas empresas tiende a coincidir la existencia de una formación teórico-práctica en el empresario, detectándose comportamientos gerenciales mucho más profesionales que les diferencian de la mayoría de las empresas del sector.

14. EL MARCO INSTITUCIONAL

En el presente capítulo intentaremos poner de manifiesto, a través del resultado de las entrevistas realizadas a empresarios, cual es su opinión sobre alguna de las principales instituciones cuya actuación puede afectar directamente a la evolución del mismo.

Desde un punto de vista genérico lo que se puede decir es que son las empresas más grandes dentro del sector (las localizadas en el tramo de 21-49 trabajadores y, sobre todo, los del estrato de 50 o más trabajadores) las que valoran en mayor medida el rol desarrollado por los organismos sobre los que se les pregunta, como consecuencia lógica de una mayor preocupación por la búsqueda y acceso a la información relevante que emana de las mismas, que deriva, a su vez, de la existencia de personas (probablemente dentro del cuerpo directivo o entre los administrativos) responsables de esa labor. Esto, evidentemente, no es igualmente factible en las empresas más pequeñas.

IMPIVA

Tan sólo un 27% de los entrevistados consideraban que el IMPIVA realizaba una importante labor para el sector que nos ocupa, mientras que los que mostraban mayor indiferencia hacia el papel de esta institución se repartían en un 16% entre los que le otorgaban poca importancia y otro porcentaje similar para los que hablaban de una importancia nula. Probablemente, lo más destacado en este caso ha sido el elevado porcentaje de respuestas de empresarios que decían no conocer la institución o su funcionamiento (un 40% de los casos) lo que nos puede dar una idea de la dificultad de transmisión de la información hacia este sector de estructura empresarial minifundista. Es curioso observar como, por zonas, donde mayor importancia se le da al papel del IMPIVA es en Villena

(55% de casos hablan de importante o muy importante). Muy probablemente, en este caso ha influido el conocimiento de este organismo a través de las ayudas prestadas en recientes campañas de promoción del calzado de niño de este subespacio. Por otra parte, es en Elche donde el IMPIVA es menos considerado y ha dejado un menor calado en su imagen.

Por tipos de empresa, algunas de las de mayor dimensión localizadas en el subsector de calzado de niño y del deportivo son las que mejor consideran a esta institución. Aunque en menor medida, también es apreciada su labor por ciertas empresas con fuerte proyección exportadora en sus ventas, así como algunas que se han mostrado bastante dinámicas en cuanto a la introducción de maquinaria tecnológica más avanzada durante el período 1985-94.

INSTITUCIONES MUNICIPALES

Es la menos valorada de las instancias públicas. El enorme descontento de los empresarios del calzado con respecto a las autoridades municipales se manifiesta en el hecho de que tan sólo el 20% de los entrevistados consideran el papel de los ayuntamientos como importante y el 4% como muy importante. Sin embargo, en el 42% de los casos se valora la actuación municipal como nula y en un 13% como poco importante. Existe una opinión bastante generalizada entre los empresarios que las autoridades municipales "sólo piensan en los aspectos recaudatorios" aportando muy pocas iniciativas de cara a potenciar esta industria. Por zonas, sin embargo, donde más se cuestiona la labor municipal es en Elche. En esta área, en un 50% de los casos se considera nula (a lo que habría que añadir un porcentaje amplio del 33% que no contestaron a la pregunta). En Elda, la consideración del papel del ayuntamiento es algo más positiva (importante o muy importante en un 33% de los casos), opinión en la que habrán influido los

apoyos municipales de cara a la promoción del calzado de la zona, entre otras acciones.

INSTITUTO TECNOLÓGICO

Dentro de las instituciones públicas (aunque para su gestión también se nutre de las aportaciones de las empresas privadas que están asociadas o que requieren sus servicios) el Instituto Tecnológico del calzado (INESCOP) es el mejor valorado de todas ellas, ya que al menos el 44% de los entrevistados consideran que su labor es importante o muy importante para el desarrollo del sector y tan sólo el 7% consideran que este trabajo no es nada importante. Quizá una crítica bastante generalizada es la del elevado coste de sus servicios y la de estar realizando investigaciones que están a gran distancia de la realidad tecnológica del sector del calzado de la zona con escasa aplicación práctica al espacio.

En opinión de testigos privilegiados responsables del citado Instituto, las principales labores llevadas a cabo por el mismo, se centrarían en tres frentes principales:

1) Análisis y control de calidad, tanto de materiales como de productos terminados. En este campo consideran que se ha desarrollado una gran labor ya que la mayoría de empresas de calzado no poseen medios técnicos capaces de determinar la calidad de las pieles y, en menor medida, son capaces de determinar aspectos cualitativos muy importantes del calzado, una vez finalizado el proceso de producción, como puede ser el nivel de adherencia de las colas (resistencia del pegado), su resistencia a las inclemencias climatológicas (agua, humedad, calor, etc.), etc. Estas pruebas son tan determinantes que, en ocasiones se ha planteado por parte de determinadas asociaciones la posibilidad de crear una

imagen de marca del calzado de la zona que pasara obligatoriamente por dichos controles.

2) Investigación en el campo estrictamente tecnológico. Como ya avanzamos en el capítulo correspondiente, los avances técnicos realizados en el sector no han sido tan revolucionarios como los aparecidos en otros sectores. No obstante, se está trabajando recientemente en los diseños y fabricación asistidos por ordenador, si bien se reconoce que la implantación de dichos avances en la zona son de muy difícil consecución. En el campo donde probablemente sí que se han producido más avances desde el punto de vista técnico es en aquellas máquinas y herramientas utilizadas por la industria auxiliar y de apoyo, dado que en este segmento se pueden aprovechar ciertas economías de escala, asumiendo muy probablemente un menor riesgo a la hora de rentabilizar inversiones que suponen un montante considerable. Es aquí donde también se han producido más colaboraciones entre empresas privadas e Instituto. Así, por ejemplo, las técnicas de corte por chorro de agua o por láser son algunos de los avances incorporados a la maquinaria utilizadas por algunas empresas que se dedican casi en exclusiva a estas labores, si bien esto se ha producido en casos contados.

También se han dedicado grandes esfuerzos es a la investigación de nuevas técnicas a aplicar a la maquinaria que se utiliza para realizar el aparado, labor tradicionalmente muy artesanal que se suele realizar, sobre todo en fases álgidas de la demanda, con maquinaria muy antigua y con recurso a la subcontratación y el trabajo a domicilio. En este caso, existe una gran dificultad a la hora de intentar mecanizar todas los movimientos, extremadamente versátiles, que puede realizar la mano humana con un trozo de piel bajo una máquina de coser. Sin embargo, sí que se han realizado grandes avances con máquinas dirigidas informáticamente, si bien su coste es elevadísimo y difícilmente asumible por el tipo de empresa existente en la zona.

3) Igualmente, en los últimos años, el Instituto ha centrado una buena parte de sus esfuerzos en la investigación de nuevos materiales (colas, tintes, pieles, etc.) en muchas ocasiones en colaboración con empresas de la industria complementaria y con proveedores de la del calzado, ya que se considera que por esta vía se pueden alcanzar enormes ventajas competitivas para el sector. La conexión con la Universidad de Alicante ha sido a este respecto muy interesante, no sólo por el aporte de investigadores, sino también por la labor realizada en la preparación de técnicos para el sector.

4) Por último, no hay que olvidar la vertiente formativa del Instituto. Además de los cursos de formación, así como los de recualificación y especialización destinados a operarios y cuadros intermedios del sector, el Instituto posee programa de becas a través del cual se han realizado y se están realizando diversas investigaciones y tesis doctorales en su seno. Muchos de estos investigadores pasarán a formar parte del cuerpo directivo de muchas empresas vinculadas directa o indirectamente al sector del calzado a la vez que, a través de las tesis fundamentalmente, se amplía y consolida las relaciones con la Universidad, especialmente con la de Alicante, dada su proximidad geográfica.

CÁMARA DE COMERCIO

Es la menos valorada de las instituciones privadas ya que sólo un 28% de los entrevistados otorga una relativa importancia a su labor. Consideramos trascendente esta escasa valoración que se realiza de esta institución precisamente en un sector donde la proyección externa es tan importante. Muchos empresarios entrevistados se quejaban de que en ocasiones no sabían donde dirigirse para obtener información sobre dichos mercados (Cámara de Comercio, ICEX, etc.) reivindicando una mayor centralización, homogeneización y facilidad de acceso a las fuentes de información. Por zonas, donde más importancia se le da al papel

de esta institución es en Villena, curiosamente donde menos dependencia existe de las ventas al exterior para realizar su producción.

ASOCIACIONES EMPRESARIALES

Las asociaciones empresariales suelen estar mejor calificadas en general que el resto de instituciones evaluadas. En concreto, un 19% hablaba de que su labor era muy importante y un 37% la calificaban de importante. Las razones pueden ser, entre otras, sus objetivos relativamente corporativistas y la mayor proximidad, tanto geográfica como de intereses con respecto a los asociados que representan (no en vano los propios secretarios o presidentes de las asociaciones suelen ser empresarios del sector). Sin embargo, la falta de medios reivindicada por algunos de sus dirigentes y la dificultad a la hora de ponerse de acuerdo con respecto a otras asociaciones locales de cara a hacer un frente común para conseguir ser oídas en instancias superiores han sido algunas de sus principales limitaciones. Igualmente, se pone de manifiesto una relativa caída en el nivel de asociacionismo entre los empresarios del calzado en los últimos años.

Por otra parte, algunos empresarios entrevistados manifestaban que, al margen de las labores más generales de reivindicación, promoción, etc. del sector, las asociaciones habían ido reduciendo su campo de acción a un mero asesoramiento fiscal, laboral o contable, sobre todo por parte de las empresas de menor tamaño del sector, que no podían permitirse el lujo de mantener un departamento de administración en su seno.

Si realizamos un análisis por zonas dentro del espacio de consideración, vemos como es en Villena donde la asociación empresarial alcanza su mayor efectividad puesto que el 88% de los entrevistados consideraban su labor muy importante (55%) o importante (33%). En Elda y su área de influencia y en la

14. El marco institucional

zona de Elche es donde menos relevante les parece la actuación de la asociaciones empresariales (solo un 10% la consideran muy importante y un 40% importante en el primer caso mientras que en el municipio ilicitano estos porcentajes son del 15% y 34% respectivamente).

15. CONCLUSIONES

La fabricación de calzado, que puede ser objeto de clasificación atendiendo a variables tales como la línea-mercado, proceso productivo, materiales utilizados o la gama, se puede definir como un sector de demanda débil, mostrando, por tanto, una tasa de crecimiento de su demanda por debajo de la media de la industria y una fuerte limitación a sus posibilidades de expansión. El estancamiento en términos relativos de la demanda junto al incremento en la producción y competencia procedente de países en vías de desarrollo, ha provocado en los últimos lustros (salvo alguna excepción) una caída en la producción y el empleo en el sector en los productores localizados entre los países más desarrollados, entre los que se situaría el espacio zapatero que nos ocupa, así como una estrategia de internacionalización de las principales firmas, dando lugar al desplazamiento de sus fábricas hacia terceros países más competitivos en el apartado de costes salariales.

La zona que engloba las comarcas del Vinalopó presenta la característica de un sistema territorial de pequeña y mediana empresa especializado en la fabricación de calzado. El análisis del mercado de trabajo local de estas comarcas confirma una gran especialización productiva en la producción de calzado, siendo este sector el principal generador de renta, tanto de forma directa como indirecta, constituyéndose además como su principal base exportadora. Esta industria, cuyo origen se podría situar en el pasado siglo, refleja una especialización productiva por tipos de calzado y áreas específicas dentro del territorio considerado que proporcionan una gran diversidad dentro del sector-espacio.

Dada la gran sensibilidad de la industria del calzado de este territorio a las modificaciones de las múltiples variables que condicionan la demanda, tanto interna como -fundamentalmente- externa, de su producción, no es extraño observar como una de las principales características que ha configurado su

15. Conclusiones

historia reciente sea la de crisis recurrentes, tanto de carácter coyuntural como estructural. Este fenómeno es explicable tanto por el proceso de transformación y consiguiente inestabilidad de la economía occidental como por el cambio en la división internacional del trabajo. Al mismo tiempo, otra característica importante es que dada la fuerte división del trabajo entre empresas en este espacio, todas las fases del proceso de producción han mostrado un cierto grado de descentralización y de desconcentración productiva, agudizado tras la crisis de los años setenta y sustentado en una estrategia de flexibilidad productiva que podríamos calificar de simple y estática. La descentralización productiva se manifiesta a través de una transferencia de algunas o todas las fases del proceso de producción de una empresa hacia el exterior de la misma, con la intención de realizar el producto a unos costes menores, con una mayor flexibilidad y/o con una gran adaptabilidad a las fluctuaciones del mercado.

El análisis de los principales agregados del sector, según información estadística disponible para el período 1985-92, reflejan una dinámica bastante negativa en los datos de empleo y de valor añadido a coste de los factores, mientras que el número de establecimientos se mantiene relativamente estable, como consecuencia del cierre de empresas de superior dimensión y proliferación de las más pequeñas a que ha dado lugar la crisis y el proceso de descentralización productiva. Por otra parte, el mercado interior es el principal destino del calzado producido en los valles del Vinalopó, si bien las exportaciones son una parte muy significativa de las ventas, sobre todo en el área de producción de Elche y Elda. La evolución geográfica de los mercados desde 1985 refleja, al menos en las empresas más dinámicas, una mayor proyección internacional de un producto muy variado (ha aumentado mucho la diversidad de productos y modelos como consecuencia de una estrategia de ampliar mercados y de respuesta a cambios en la demanda). Por segmentos de renta la tendencia hacia los más populares es minoritaria como consecuencia lógica de la dificultad de competir

15. Conclusiones

a través del precio con otros productores de países menos desarrollados y con menores costes salariales.

Según la opinión de los testigos privilegiados entrevistados, las principales ventajas de este espacio zapatero respecto a sus principales competidores se centrarían en la existencia de mano de obra cualificada, abundante y barata, en la presencia de empresas complementarias, en la existencia de un buen nivel de diseño y creatividad en algunas zonas y, sobre todo, en la flexibilidad productiva adquirida por este sistema territorial de pequeñas y medianas empresas. Entre las desventajas habría que citar la ausencia de investigación a nivel empresarial, la falta de un sector local de fabricación de maquinaria, el insuficiente desarrollo de un mercado de capitales, la falta de preparación gerencial del empresariado y, especialmente, la práctica inexistencia de un sistema comercial dinámico en las empresas, lo que obliga a la mayoría de ellas a depender de otros distribuidores, en muchos casos foráneos (alemanes, principalmente, y americanos).

Si analizamos la valoración que los empresarios entrevistados otorgan a los factores que afectan a la competitividad de sus empresas, observamos como se prima a aquellos que afectan a la diferenciación del producto frente a los que aportan ventajas de costes y precios. De esta forma, el servicio al cliente y la rapidez de entrega son los más valorados como ventajas en la capacidad para adaptarse rápidamente a las demandas especializadas de los clientes, lo que les permite ofrecer un mejor servicio personalizado. Dentro de las ventajas en la diferenciación de los productos, la categoría de ventajas en liderazgo de producto también adquiere especial relevancia al dársele gran trascendencia por parte de los empresarios a la calidad y el diseño del producto.

Este tipo de ventaja competitiva aducida, especialmente interesante ya que requiere una estrategia de innovación continuada, choca frontalmente con la

15. Conclusiones

menor trascendencia otorgada al nivel tecnológico como factor de competitividad muy importante a nivel agregado, lo cual puede poner de manifiesto que las principales innovaciones son de producto más que de proceso y que, en todo caso, las principales innovaciones tecnológicas sólo se producirán en las empresas más dinámicas con trayectoria de liderazgo o a través de la industria auxiliar. Esta última adquiere especial importancia por su capacidad de difusión de dichas innovaciones hacia el conjunto del colectivo empresarial a través de las mejoras en productos intermedios (tacones, hormas, plantillas, hebillas, etc.) y materias primas (adhesivos, tintes, curtidos, etc.)

Respecto a los factores que afectan a la competitividad en precios, debemos destacar que la valoración de muy importante que hacen los empresarios tanto de la capacidad financiera, como de las ventajas de en la obtención de materias primas o el propio precio del producto están muy por debajo de los factores mencionados anteriormente, siendo aún menos valorados por las empresas insertas en trayectorias más progresivas. Otro aspecto destacable es que los aspectos que afectan al terreno comercial, tales como la red comercial, la marca comercial o la promoción del producto se valoran, en general, mucho menos que el resto de factores. Este hecho es consecuencia de la debilidad y dependencia comercial -trabajo en muchos casos como simples subcontratistas- que presentan una mayoría de empresas de este espacio que, muy probablemente, les lleve a minusvalorar la trascendencia de este tipo de factores.

En cuanto a los recursos humanos, la cualificación de la mano de obra no es un factor de competitividad especialmente valorado como muy importante por los empresarios de la zona. Quizá esta menor valoración respecto a otros factores obedezca a la disponibilidad histórica de mano de obra cualificada y barata en la zona, aunque esta situación puede estar cambiando en los últimos tiempos. De hecho, esta abundancia sólo es una ventaja competitiva en la medida que se mantenga y desarrolle un fondo de cualificación importante, algo que no parece

15. Conclusiones

estar ocurriendo recientemente. De hecho, las sucesivas crisis que han afectado al sector y la traslación de los requerimientos de flexibilidad al terreno laboral, básicamente a través de reducciones considerables en el apartado salarial, han desmotivado a las generaciones más jóvenes a la hora de orientar su futuro profesional hacia el sector rompiendo con algunos de los mecanismos de aprendizaje, tanto reglado como no reglado, que antaño habían asegurado la existencia de un considerable volumen de mano de obra cualificada.

Ahora bien, todos estos comentarios globales sobre la dinámica sectorial tienden a ocultar la existencia de una fuerte heterogeneidad de situaciones a nivel espacial y diferentes comportamientos empresariales que a lo largo del presente estudio se han puesto de manifiesto al referirse a la existencia de diferentes trayectorias empresariales: progresivas, continuistas y regresivas desde el punto de vista de las competencias empresariales, con diferente trascendencia para la evolución económica y del territorio.

Respecto a estas últimas, la crisis de finales de los setenta y principios de los ochenta las hizo proliferar expresadas en reversión de técnicas, degradación de las relaciones laborales, extensión de la economía sumergida y empobrecimiento de la cualificación y prácticas gerenciales. La desorganización del sistema industrial tradicional y las estrategias empresariales de ajuste pasivo a la crisis llevaron en muchos casos a trayectorias de adaptación regresivas que, en gran medida, aún no se han superado. Su permanencia ha venido acompañada de la constitución de ciertos nichos (definidos por el cruce de condiciones productivas, institucionales y de mercado) con escasas perspectivas de desarrollo, bien por supeditarse a mercados estrechos, por estar atrapados en condiciones productivas y organizativas que estrangulan su capacidad de adaptación, o por depender de mecanismos comerciales y mercados altamente inestables.

15. Conclusiones

CUADRO 15.A: VALORACIÓN DIFERENCIAL DE LOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR CALZADO (% DE EMPRESAS QUE LO CONSIDERAN MUY IMPORTANTE)

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

Por lo que respecta a las trayectorias más progresivas, a pesar de que las empresas que hayan optado por un cambio hacia este tipo de estrategia y trayectoria puedan constituir casos especiales dentro de la población empresarial del área estudiada, son una muestra de la heterogeneidad existente en el colectivo empresarial en este territorio sugiriendo la existencia de un cierto cambio en el sistema productivo local y en la producción flexible que va más allá de lo marginal. Este hecho lo hemos intentado constatar a lo largo del trabajo empírico, lo que nos ha permitido seleccionar, dentro del conjunto de empresas entrevistadas, un reducido grupo de empresas (aproximadamente un 15% de la muestra) que mostraban una serie de características¹⁸⁴ que nos ha llevado a presuponerles el seguimiento de trayectorias más progresivas en este proceso de cambio y condición de liderazgo en las estructuras de redes empresariales. Aunque este grupo no era el único donde dichas características se ponían de

¹⁸⁴ Entre estas características destacaríamos: a) alta tasa de crecimiento de las ventas; b) innovación tecno-organizativa significativa; c) gran proyección y dinámica exportadora; d) disponer de capacidad creativa en materia de diseño; e) gerencia cualificada y prácticas de gestión relativamente modernas; f) sistema de control de calidad relativamente desarrollado; g) productos de alto valor añadido y mercados exigentes; h) agresividad comercial.

15. Conclusiones

relieve sí que era el más representativo. En el cuadro 15.A y 15.B se pueden percibir las diferencias en términos de valoración de los diferentes factores de competitividad y de competencias empresariales entre este colectivo de empresas que podríamos definir como líderes y el resto de la muestra.

CUADRO 15.B.- COMPETENCIAS EMPRESARIALES EN EL SECTOR CALZADO (% DE RESPUESTAS A DETERMINADAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO DE EMPRESARIOS)

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

15. Conclusiones

A la luz de esta información, y a pesar de que en este sector el estímulo que ha constituido el cambio tecnológico a la hora de generar variaciones en las trayectorias empresariales ha sido considerado como relativamente modesto o bien ha aparecido de forma tardía, la variable tecnológica no cabe considerarla como irrelevante a la hora de definir trayectorias, dada su relación con la calidad del producto y la estrategia, actitud y formación empresarial. Así, por ejemplo, la inexistencia de avances tecnológicos durante los últimos diez años en gran número de las empresas que siguen trayectorias regresivas, así como el frecuente recurso a maquinaria de segunda mano, ponen de relieve no sólo la existencia de un problema estructural de considerable importancia, sino la relevancia que cabe atribuir a estas trayectorias y, en algún caso, a las continuistas a nivel tecnológico. Por otra parte, las dificultades financieras y la actitud empresarial hacen difícil un cambio significativo de tendencia en estos colectivos, salvo que se vean integrados en redes empresariales dominadas por empresas líderes e insertas en trayectorias más progresivas.

Ahora bien, las empresas que se muestran tecnológicamente más dinámicas no se sitúan necesariamente dentro de una misma trayectoria empresarial ni se les puede otorgar a priori el calificativo de liderazgo, sino que se pueden resaltar claramente dos grupos diferenciados. Por un lado el de empresas caracterizadas por generar un producto altamente estandarizado y poco variado, aunque de relativa alta calidad, que todavía siguen trabajando para grandes distribuidoras extranjeras y que reciben de ellas el diseño y asesoramiento tecnológico. La producción tiende a generarse en su práctica totalidad dentro de la misma factoría recurriendo a la subcontratación básicamente en situaciones de elevada demanda. En este caso asistimos a una trayectoria empresarial continuista, fundamentalmente por la dependencia externa en aspectos estratégicos tales como la comercialización, el diseño y la información.

15. Conclusiones

Los rasgos distintivos del segundo grupo son la creciente proyección internacional de sus ventas (aunque el mercado nacional sea también importante), un alto grado de autonomía comercial, gran preocupación por el diseño y la calidad, así como la subcontratación de partes importantes del producto como estrategia empresarial de desconcentración y flexibilidad productiva. En este caso de trayectorias más "progresivas" donde algunas de ellas recibirían la calificación de liderazgo, el cambio tecnológico, la proyección internacional y la autonomía en materia comercial y de diseño permiten hablar de un giro radical respecto a la trayectoria tradicional y dominante en el territorio de carácter regresivo.

Como ya hemos avanzado unos párrafos más arriba, la coincidencia de otros rasgos que sitúan el centro de esta trayectoria más progresiva en variables relacionadas con las cualidades empresariales y la gestión (empresarios relativamente cualificados, aplicación de políticas de minimización de stocks y de control de calidad que implican un compromiso con la reorganización empresarial, mayor sensibilidad frente a la necesidad de mayor cualificación laboral) presupone, aunque todavía de forma minoritaria, la configuración de sistemas empresariales con creciente capacidad de adaptación y creatividad. El mayor dinamismo económico y del empleo de este conjunto de empresas tiende a confirmar dichas hipótesis.

Así pues, para un sector fuertemente dependiente de la demanda y de organizaciones comerciales externos, como el del calzado de Los Valles del Vinalopó (especialmente en los subespacios de Elda-Petrel y Elche), la emergencia de empresas autóctonas familiarizadas con los mercados internacionales y el desarrollo de diseño propio (y por esta vía crecientemente comprometidas con la dinámica del producto y la reorganización del proceso productivo) constituye una novedad que cabe conceptualizar de trayectoria progresiva (en relación con lo que fue la pauta del pasado, en la medida en que contribuya al aumento de la autonomía y autorganización del sector-espacio en

15. Conclusiones

cuestión). Con independencia de que la propia "sucesión" territorial (vía actividades auxiliares y complementarias con creciente proyección internacional y contribución al incremento de la creatividad del espacio) esté también participando en la gestión de tal proceso.

Como ya avanzábamos, la contrapartida de la trayectorias progresiva y, quizá también continuista, es un amplio espectro de pequeñas empresas ancladas en trayectorias regresivas amparadas en una organización de la producción donde dominan las estrategias de flexibilidad simple. Aunque en algunos casos las razones de esta situación son funcionales (especialización en fases de producción de difícil automatización), en un buen número responde a problemas de capitalización, actitud y estrategia empresarial. La existencia de una importante tasa de paro, el peso de la economía sumergida, los problemas de capitalización y la planificación a muy corto plazo de gran número de empresas explican en gran medida la existencia de un importante colectivo empresarial inserto en una trayectoria tecnológica, gerencial y social de carácter regresivo y proyectado hacia nichos de mercados marginales.

Ahora bien, la delimitación de estas trayectorias no implica la existencia de realidades totalmente aisladas sino que las relaciones y flujos entre sus componentes son múltiples. De hecho el proceso de descentralización productiva y el aumento en el recurso a la subcontratación acontecidos en este sector son aspectos que han incrementado dichas relaciones en los últimos lustros.

Así podríamos destacar la formación de una serie de redes empresariales de distinta naturaleza entre las que destacaríamos: las redes formadas por grupos empresariales que implican una estabilidad en las relaciones entre sus componentes y una dirección estratégica común, en muchos casos de carácter adaptativo; redes en forma de árbol, donde existe independencia entre las empresas a nivel de capital pero con una gran subordinación de los

15. Conclusiones

subcontratistas respecto a la empresa organizadora; redes en forma de matorral - las mayoritarias en este sector- donde, a diferencia de la anterior, la empresa subcontratista trabaja para diferentes clientes reduciendo su nivel de dependencia y creando un modelo mucho más abierto; por último, podríamos destacar aquellas redes en las que la empresa organizadora es una simple comercial, modelo que se extendió mucho a finales de los setenta y principios de los ochenta en función de los menores riesgos que se asumen por parte de estas empresas así como por los reducidos gastos y requerimientos de inversión.

Quizá, lo más destacable desde el punto de vista de la potencialidad de esta industria es que las trayectorias empresariales progresivas han hecho de la estructura de red una de sus principales dimensiones, garante de flexibilidad algo más compleja -como estrategia activa y no como adaptación pasiva a la crisis- y de economías de especialización y de alcance, fenómenos algo menos frecuentes en las empresas dependientes de las comercializadoras extranjeras. Lo más importante es que por esta vía se están integrando en la trayectoria progresiva a un buen número de empresas de pequeño tamaño que de otra forma se inscribirían en trayectorias regresivas, dadas las inercias que su capacidad financiera, empresarial y tamaño definen.

Al igual que hicimos para el caso de las competencias empresariales, en el siguiente cuadro 15.C, se pueden identificar con gran claridad la diferencia entre las características que rodean los mecanismos de subcontratación y configuraciones de estructuras de red dominadas por las empresas más progresivas y a las que hemos definido como líderes en esta investigación, del resto de la muestra. Aunque la descentralización productiva y la especialización son también características sobresalientes en esta estrategia, ésta no viene exclusivamente motivada por el principio de minimización de costes sino porque permite una mejor adaptación a las fluctuaciones de la demanda y favorece la consecución de los objetivos al facilitar la concentración de los recursos de la

15. Conclusiones

empresa líder en las funciones motrices y más huérfanas de aprendizaje colectivo en la zona. El sistema de relaciones establecido con los subcontratistas difiere notablemente con respecto a la estricta relación mercantil, típica de la flexibilidad simple, permitiendo avanzar en una política de transmisión de conocimientos, sincronización productiva y estímulo a la innovación, así como apoyo técnico y control sistemático *in situ* de la calidad.

CUADRO 15.C.- RESPUESTAS(%) RELACIONADAS CON LA SUBCONTRATACIÓN (BASE: ENTREVISTAS A EMPRESARIOS QUE SUBCONTRATAN MÁS DEL 5% DEL VALOR DE LA PRODUCCIÓN)

	Líderes	Resto Muestra
Principales móviles que le llevan a subcontratar a terceros:		
- Estrategia de desconcentración productiva	43	26
- Reducir plantilla	43	33
- Debido al tipo de especialización de la empresa	43	16
- Aumentar la flexibilidad productiva	29	12
- Reducir stocks	29	0
- Resulta más barato	14	55
Fases que se suelen subcontratar en mayor medida:		
- Todas	29	21
- Iniciales	57	42
- Intermedias	29	35
- Finales	14	14
Principales agentes a los que se suele subcontratar:		
- Trabajadores autónomos	14	31
- Trabajadores a domicilio	29	50
- Empresas más pequeñas	100	58
Trabajo del subcontratista para la empresa:		
- Casi o totalmente en exclusiva	86	31
- Trabajan para otras empresas	14	69
Relación de trabajo del subcontratista con la empresa:		
- Relación estable y permanente	86	78
- Relación esporádica e inestable	14	22
- Les asesora en temas tecnológicos o de control de calidad	57	14
- Les proporciona el diseño	71	33
Principales criterios de selección de los subcontratistas:		
- Calidad	86	55
- Conocimiento personal	29	16
- Precio	29	48
- Rapidez en el servicio	14	26
Control del trabajo de los subcontratistas:		
- Vigilancia <i>in situ</i>	71	35
- Al recibir el producto	29	76
Valoración de la calidad del trabajo de sus subcontratistas:		
- Adecuada en general	100	69
- Algún problema de calidad	0	14
- Algún problema de rapidez en el servicio	0	22

15. Conclusiones

Como resumen, la gran diferenciación poblacional observada entre las empresas de la industria del calzado de los valles del Vinalopó pone de manifiesto la existencia de distintas trayectorias empresariales que se ubican en ambientes (nichos de mercado y accesibilidad a recursos) distintos. Son la dinámica de éstos y la evolución de las estructuras de red lideradas por las empresas progresivas las fuerzas que podrían llegar a explicar fundamentalmente una hipotética tendencia a la homogeneización. Ahora bien, el bajo nivel de cualificación gerencial en un gran número de empresas y las barreras de entrada a la trayectoria progresiva (por exigencias de concepción y formación empresarial, así como de capacidad financiera) hacen difícil la difusión de este estilo empresarial por imitación.

Por otra parte, la reciente constitución de algunos consorcios de exportación por grupos de empresas no competidoras (ubicadas en distintos nichos de mercado) y las posibilidades de aprendizaje y consolidación de la presencia autónoma en los mercados que ello origina, constituye una importante innovación institucional y organizativa en beneficio de la ampliación de la trayectoria progresiva. No es descartable tampoco, como muestra alguna experiencia, la transición desde una trayectoria "continuista" a otra progresiva en empresas de cierto tamaño, al amparo del aprendizaje y la acumulación de capital a que ello da lugar. Ahora bien, la existencia de un mayoritario número de empresas localizadas todavía en trayectorias regresivas y continuistas con una menor probabilidad de transición hacen mantener unas dudas razonables al respecto del futuro de este sistema territorial de empresas.

En definitiva, a pesar de que tanto la descentralización y externalización de funciones como la flexibilización del sistema productivo a que da lugar han sido presentados de forma generalizada como resultados definitivos de procesos de transformación, en esta investigación se sostiene que la flexibilidad productiva no es sólo el resultado de un proceso de transformación socioeconómica de mayor alcance, sino que ella misma, como forma de organización de las transacciones

15. Conclusiones

y la producción, es una realidad en evolución y fuerza fundamental del cambio que experimentan los sistemas económicos territoriales, pudiendo adoptar múltiples y complejas formas según el momento de la evolución territorial. El tiempo y el espacio son, por tanto, dos dimensiones sin cuya consideración el estudio de organización y la flexibilidad productiva, como la de cualquier otro fenómeno social, pierde gran parte de su capacidad explicativa y utilidad práctica.

El análisis de la industria del calzado de las comarcas del Vinalopó nos ha permitido poner de relieve de forma empírica la relevancia de dichas dimensiones. Por un lado se muestran las condiciones, relaciones y mecanismos sociales, gestados en un contexto y producto de una historia particular, que llevaron necesariamente a un modelo de flexibilidad simple en la primera mitad de los años ochenta. Este modelo, en una sociedad desarrollada como la española en general, y valenciana en particular, es difícilmente sostenible a largo plazo.

El enfoque evolucionista permite entender las fuerzas y procesos que han llevado al cuestionamiento y progresiva transformación del modelo y la emergencia de nuevas formas de organización de las transacciones dentro del territorio. Aunque las figuras numéricamente dominantes son propias de la flexibilidad simple, las realidades emergentes y su dinamismo, adaptación y efecto demostración hacen presumir que un nuevo modelo de organización y de flexibilidad productiva puede estar desplazando al primitivo. De esto no cabe inferir, sin embargo, un total desplazamiento de unas formas por otras, ya que las realidades mixtas son más la norma que la excepción.

Un hecho a destacar es que lo característico de la evolución de la organización productiva y la producción flexible no es sólo el cambio cualitativo, en intensidad y continuidad de las relaciones tradicionales, sino también la generación (pérdida) de relaciones relativas a transacciones situadas en niveles altos de la escala de la creatividad. Lo que implica normalmente un cambio en

15. Conclusiones

el entorno territorial del sector considerado y en el grado de complejidad del sistema local de producción.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIBLIOGRAFIA

AMIN, A. y ROBINS, K. (1990): "Distritos industriales y desarrollo regional: límites y posibilidades", en PYKE, F., BECATTINI, G. Y SENGENBERGER, W (comps), cap. 11, pp. 245-290.

AMIN, A. y ROBINS, K. (1992): "El retorno de las economías regionales. Geografía mítica de la acumulación flexible", en BENKO, G, et LIPIETZ, A. (eds), capt. 6, pp. 123-158.

AMIN, A, et THRIFT, N. (1993): "Globalization, institutional thickness and local prospects, Revue d'Economie Régional et Urbaine, nº 4, 605-644.

BADHMAN, R. y MATHEWS, J. (1989): "The new production systems debate", Labour and Industry, Vol. 2, nº 2.

BAGNASCO, A. (1977): Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano. Il Mulino, Bologna.

BECATTINI, G. (1979): "Dal settore industriale al distretto industriale: alcune considerazioni sull'unità di indagine dell'economia industriale", Revista di Economia e Politica Industriale, Nº 1, pp. 7-21.

BECATTINI, G. (1989): "Los distritos industriales y el reciente desarrollo italiano", Sociología del Trabajo, Nº 5, pp. 3-17.

BECATTINI, G. (1990): "El distrito industrial marshalliano como concepto socioeconómico" en PIKE, F., BECATTINI, G. y SENGENBERGER, W. (comps), capt. 4, pp. 61-80.

Bibliografía

BECATTINI, G. (1991): "The industrial district as a creative milieu", en BENKO, G. y DUNFORD, M. (eds), pp. 102-114.

BENKO, G. y DUNFORD, M. (eds) (1991): Industrial Change and regional development: the transformation of new industrial spaces, Belhaven Press, Londres.

BENKO, G. y DUNFORD, M. (1992): "Changement structurell et organisation spatiale dy systeme productif", Revue d'Economie Régionale et Urbaine, nº 2, 213-239

BENKO, G. y LIPIETZ, A. (1992): "De las redes de distritos a los distritos de redes" en BENKO, G. y LIPIETZ, A. (eds), cap. 14, pp. 365-374.

BENKO, G. y LIPIETZ, A. (eds) (1992): Las regiones que ganan. Edicions Alfons el Magnánim, Valencia, 1994.

BENTON, L. (1990): Invisible factories. The informal economy and industrial development in Spain, Albany, State University of New York Press

BENTON, L. (1992): "La emergencia de los distritos industriales en España: reconversión industrial y divergencia de respuestas regionales" en PIKE, F. Y SENGENBERGER, W. (comps), capt. 3, pp. 81-128.

BERNABE, J.M. (1976): La industria del calzado en el Valle del Vinalopó, Departamento de Geografía, Universidad de Valencia.

BERNABE, J.M. (1984): "Economía sumergida en la industria del calzado", Revista Alborada, Nº 30, pp. 66-70.

Bibliografía

BERNABE, J.M. (1987): "Economía sumergida en la Comunidad Valenciana", Revista de Treball, num. 3, pp. 125-150.

BEST, M. (1990): The New Competition. Institutions of Industrial Restructuring, Polity Press, Cambridge.

BLINKER, P. and CHRISTENSEN, P.R. (1995): "Interactive strategies in supply chains a double edged portfolio approach to small and medium sized subcontractors position analyses", Entrepreneurship and Regional Development, N° 7, pp. 249-269.

BOYER, R. (1986): La flexibilidad del trabajo en Europa, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.

BOYER, R. (1992): "Las alternativas al fordismo. De los años 80 al siglo XXI", en BENKO, G. et LIPIETZ (eds), cap. 8, pp. 185-220.

BRUSCO, S. (1982): "The Emilian model: productive decentralization and social integration", Cambridge Journal of Economics, nº 6, 167-184.

BRUSCO, S. (1990): "El concepto de distrito industrial: su génesis", en PIKE, F., BECATTINI, G. y SENGENBERGER, W. (comps) , cap. 2, pp. 25-38.

BRUSCO, S. (1992): "Pequeñas empresas y prestación de servicios", en PYKE, F. y SENGENBERGER, W. (comps), cap. 6, pp. 235-258.

CABRER, B., CONTRERAS, D. y SANCHO, A. (1984): "Análisis econométrico del sector industrial del calzado", I Congrés d'Economía Valenciana, Ponencies I, pp. 141-151.

Bibliografia

CALLON, M. (1992): "The dynamics of techno-economics networks" en COMBS, R. et al (eds), ob. cit.

CANDELA, J. (1984): "Economía paralela en el calzado de Elche. Algunas cuestiones previas para su estudio", I Congrés d'Economía Valenciana, Valencia.

CANO, E. (1997): Canvi socioeconòmic y precarització laboral en el sistema capitalista: teoria i estudi d'un cas (la indústria del moble de l'Horta), Tesis Doctoral, Departamento de Economía Aplicada, Universidad de Valencia.

CAPECHI, V. (1990): "Un caso de especialización flexible: los distritos industriales de Emilia-Romagna", en PIKE, F., BECATTINI, G. y SENGENBERGER, W. (comps), cap. 3, pp. 39-60.

COBBENHAGEN, J. y HERTOOG, F. (1995): "Tomando la iniciativa: lecciones de empresas innovadoras con éxito en los Países Bajos", Economía Industrial, Nº 301, pp. 141-151.

COMBS, R. et al (eds) (1992): Tecnological change and company strategics, London, Academic Press.

COMUNIDADES EUROPEAS-COMISIÓN (1993): Panorama de la industria comunitaria 1993, cap. 14, Luxemburgo. Oficina de publicaciones oficiales de las Comunidades Europeas.

COMMUNAUTES EUROPEENNES-COMMISION (1994): Panorama de l'industrie communautaire 1994, cap. 14, Luxembourg. Office des publications officielles des Communautés Eruopéennes.

Bibliografía

CONSEJO DE CAMARAS DE COMERCIO DE LA COMUNIDAD VALENCIANA (varios años): El comercio exterior de la Comunidad Valenciana, Valencia.

CONSEJO DE CAMARAS DE COMERCIO DE LA COMUNIDAD VALENCIANA (varios años): Informe económico regional, Valencia.

CONSEJO SUPERIOR DE CAMARAS DE COMERCIO (1992): El sector del calzado, Madrid.

CONSELLERIA D'ECONOMIA I HISENDA DE LA COMUNITAT VALENCIANA (1985): "Libro blanco sobre la repercusión en la Comunidad valenciana de la adhesión de España a la Comunidad Económica Europea. Sector del calzado", 119 pág., Valencia.

CONTRERAS, J. (1989): "El sector del calzado español: de la crisis a la integración a la CEE", Quaderns de Treball, nº 138, Universidad de Valencia, 49 pp, Valencia.

CONTRERAS, J.L. y TOMAS, J.A. (1990): Estudios Comarcales. Alt Vinalopó, en TOMAS, J.A. (Coord), ob. cit.

CONTRERAS, J.L. y TOMAS, J.A. (1990): Etuidos Comarcales. Vinalopó Mitjá, en TOMAS, J.A. (Coord), ob. cit.

CONTRERAS, J.L. y TOMAS, J.A. (1990): Estudios Comarcales. Baix Vinalopó, en TOMAS, J.A. (Coord), ob. cit.

CONTRERAS, J. (1993a): "La industria del calzado de la Comunidad Valenciana frente al Mercado Único", II Congrés d'Economía Valenciana, Castellón.

Bibliografía

CONTRERAS, J.L. (1993b): "La industria del calzado en España. Análisis de la temporalidad como factor de competitividad", Boletín ICE Económico, N° 2381, pp. 2392-2396.

CONTRERAS, J.L. (1996): "Flexibilidad productiva y subcontratación: análisis de su evolución en la industria del calzado de la Comunidad Valenciana", XXII Reunión de Estudios Regionales, Navarra.

CORIAT, B. (1991): "Technical flexibility and mass production: flexible specialiation and dynamic flexibility", en BENDO, G. y DUNFORD, M. (eds), capt. 7, pp. 134-158.

CORIAT, B. (1993): El taller y el robot, Ed. Siglo XXI, Madrid.

COSTA, M^a. T. (1988): "Descentramiento productivo y difusión industrial. El modelo de especialización flexible", Papeles de Economía Española, N° 35, pp. 251-276.

COURLET, C. et PECQUEUR, B. (1991): "Systemes locaux d'entreprises et externalités: un essai de typologie", Revue d'Economie Regional et Urbaine, N° 3-4, pp. 391-406.

DALMAU, J.L., DE MIGUEL, E. y MIQUEL, S. (1993): Análisis estratégico de los sectores industriales y del turismo en la Comunidad Valenciana, Fundación de Estudios Bursátiles, Universidad Politécnica de Valencia, Valencia.

DE MIGUEL, E. (1996): Estructura de las Pymes en la Comunidad Valenciana, Ed. CIERVAL-CEPYMEV, Valencia.

Bibliografía

DEI OTTATI, G. (1988): "El mercado comunitario", Papers de Seminari, N° 29-30, pp. 179-218.

DEI OTTATI, G. (1994): "Trust, interlinking transactions and credit in the industrial district", Cambridge Journal of Economics, N° 18, pp. 529-564.

DICKSON, K. (1996): "How informal can you be? Trust and reciprocity within co-operative and collaborative relationships", Int. J. Technology Management, Vol. 11, N° 1-2, pp. 129-139.

DOSI, G. y ORSEGINO, L. (1988): "Coordination and transformation: an overview of structures, behaviors and change in evolutionary environments" en DOSI, G. et al (eds.), cap. 2, pp. 13-27.

DOSI, G. et al (eds) (1988): Technical change and theory, London, Pinter Publishers.

DUARTE, A.; FUENTES, M.; GARCÍA, D. y otros (1992): "Informe de las principales industrias manufactureras alicantinas: el sector calzado, mármol, juguete y textil", Depto. de Economía Aplicada y Política Económica y Dpto. de Organización de Empresas, Universidad de Alicante.

DUNFORD, M. (1992): "Trayectorias industriales y relaciones sociales en las regiones de nuevo crecimiento", en BENKO, G. Y LIPIETZ, A. (eds), cap. 9, pp. 221-254.

FAGEBERG, J. (1995): "User-producer interaction, learning and comparative advantage", Cambridge Journal of Economics, N° 19, pp 243-256.

F.I.C.E. (1983): Informe general de coyuntura, Elda.

Bibliografía

F.I.C.E. (1992): Anuario del calzado. España 1992, Madrid.

F.I.C.E. (1994): Anuario del calzado. España 1994, Madrid.

FINA, LL. (1991): El problema del paro y la flexibilidad del empleo. Informes sobre un debate, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.

FORAY, D. y FREEMAN, C. (eds) (1993): Technology and the weath of nations, London, Pinter Publishers.

FRIEDMANN, J. y WEAVER, C. (1979): Territorio y función. La evolución de la planificación regional, Instituto de Estudios de Administración Local, Madrid, 1981.

FUA, G. y ZACCHIA, C. (eds) (1983): Industrializzazioni senza fratture, Il Mulino, Bologna.

FURIO, E. (1996): Evolución y cambio en la economía regional, Ariel Economía, Barcelona.

GALIANO, J.A. y GOMEZ, J.M. (1993): "La competitividad en un sector tradicional: perfiles estratégicos de Panamá Jack", II Congrés d'Economía Valenciana, Castellón.

GALLEGO, J. y PARDO, M. (1996): "¿De qué sirven los enfoques de la especialización flexible y de la regulación para el análisis de las estrategias de desarrollo local?", X Reunión Asepelt-España, Albacete.

GARCIA , A. (1984): "El sector calzado y la política industrial de la Generalitat", Revista Alborada, N° 30, pp. 58-64.

Bibliografía

GAROFOLI, G. (1983): Industrializzazione diffusa in Lombardia. IRER, Angeli, Milano.

GAROFOLI, G. (1984): "Modelos locales de desarrollo", Estudios territoriales, N° 22, 1986, pp. 157-168.

GAROFOLI, G.(1992a): "Endogenous development and Southern Europe: An introduction", en GAROFOLI, G. (ed), pp. 1-13.

GAROFOLI, G.(1992b): "Industrial districts: structure and transformation" en GAROFOLI, G. (ed), pp. 49-60.

GAROFOLI, G.(1992c): "Los sistemas de pequeñas empresas: un caso paradigmático de desarrollo endógeno", en BENKO, G. Y LIPIETZ, A. (eds.), cap. 3, pp. 59-80.

GAROFOLI, G. (ed) (1992): Endogenous Development and Southern Europe. Avebury, Aldershot.

GERTLER, M.S. (1993): "Implementing advanced manufacturing technologies in nature industrial regions: towards a social model of technological productions", Regional Studies, Vol. 27,7, pp. 665-680.

GLASMEIR,A. (1991): "Technological discontinuities and flexible production networks: the case of switzerland and the world watch industry", Research Policy, N° 20(5), pp, 469-4.

GOODMAN, E., BAMFORD, J. y SAYNOR, P. (eds) (1989): Smalls firms and industrial districts in Italy, Routledge, Londres.

Bibliografía

HADJIMICHALIS, C. y PAPAMICHOS, N. (1990): "Desarrollo local en el sur de Europa: hacia una nueva mitología", Estudios Regionales, Nº 26, pp. 113-144.

HANUSCH, H. (ed) (1988): Evolutionary economics. Applications of Schumpeter's ideas, Cambridge University Press, Cambridge.

HOFFMAN, K. y KAPLINSKY, R. (1988): Driving forces: The global restructuring of technology, labor, and investment in the automobile and components industries, Boulder, Westview Press

HONRUBIA, J. (Coord) (1991): La Comunitat Valenciana en l'Europa Unida. Projecte 93, Generalitat Valenciana, Valencia.

HUDSON, R. (1989). "Labour-market changes and new forms of work in old industrial regions: maybe flexibility for some but not flexible accumulation", Environment and Planning, Vol. 7, pp. 5-30.

IBAÑEZ, M. (1984a): "Comercialización y mercado exterior del calzado español", Revista Alborada, Nº 30, pp. 88-95.

IBAÑEZ, M. (1984b): Dinámica de las estructuras productivas, económicas y comerciales del sector calzado, Fundación FICIA, Elda, Alicante.

IVE (1991): Directori d'unitats econòmiques. Comunitat Valenciana, Valencia.

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

IVE (1993): Censo de Población, 1991, Valencia.

Bibliografía

JAYET, H. (1993): "Territoires et concurrence territoriale", Revue d'Economie Régionale et Urbaine, N° 1, pp. 55-75.

KAPLINSKY, R. (1991): "From mass production to flexible specialization: a case study from a semi-industrialised economy", Discussion Paper N° 295, Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton.

KAPLINSKY, R. (1993a): "La nueva flexibilidad: promotora de la eficacia económica y social", Revista de Economía y Sociología del Trabajo, N° 19-20, pp. 8-20.

KAPLINSKY, R. (1993b): "From mass production to flexible specialization: micro-level restructuring in a british engineering firm", Discussion paper, Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton.

KLEIN, B. (1988): "Luck, necessity and dynamic flexibility", en HANUSCH, H. (ed), pp. 95-127.

KIRAT, T. (1993): "Innovation technologique et apprentissage institutionnel: institutions et proximité dans la dynamique des systemes d'innovation territorialisés", Revue d'Economie Régionale et Urbaine, N° 3, pp. 547-563.

KRUGMAN, P. (1991): Geography and trade, Cambridge (Mass), The MIT Press.

LEBORGN, D. y LIPIETZ, A. (1988): "L'après-fordisme et son espace", Les Temps Moderns, N° 501, pp. 75-114.

Bibliografía

LEBORGN, D. y LIPIETZ, A. (1992): "Flexibilidad ofensiva, flexibilidad defensiva. Dos estrategias sociales en la producción de los nuevos espacios económicos", en BENKO, G. Y LIPIETZ, A. (eds), cap. 13, pp. 331-364.

LECOQ, B. (1991): "Organisation industrielle, organisation territoriale: une approche intégrée fondée sur le concept de réseau", Revue d'Economie Régionale et Urbaine, N° 3-4, pp. 321-342.

LECOQ, B. (1993): "Proximité et rationalité économique", Revue d'Economie Régionale et Urbaine, N° 3, pp. 469-480.

LONGUI, C. y QUERE, M. (1993): "Systèmes de production et d'innovation et dynamique des territoires", Revue Economique, Vol. 44, N° 4, Juillet, pp. 713-724.

LOPEZ NOVO, J. (1988): "Condiciones y límites de la flexibilidad productiva: un caso de estudio", Sociología del trabajo, N° 8 (nueva época), pp. 81-107.

LUNDVALL, B.A. (1988): "Innovations as an interactive process: from user-producer interaction to the national system of innovation", en DOSI, G. et al (eds), pp. 349-369.

LUNDVALL, B.A. (1993): "User-producer relationships, national systems of innovation and internationalization", en FORAY, D. and FREEMAN, C. (eds), ob. cit.

LUNG, Y. y MAIR, A. (1993): "Innovation institutionnelle apprentissage organisationnel et contrainte de proximité: les enseignements de la géographie du just a temps", Revue d'Economie Régionale et Urbaine, N° 3, pp. 387-403.

Bibliografía

LYNN, L.H., REDDY, N.M. y ARAN, J.D. (1996): "Linking technology and institutions: the innovation community framework", Research Policy, Vol. 29, N° 3, pp. 91-106.

MAILLAT, D., CREVOISIER, O. y LECOQ, B. (1991): "Reseaux d'innovation et dynamique territoriale: un essai de typologie", Revue d'Economie Regional et Urbaine, N° 3-4, pp. 407-430.

MAILLAT, D. y LECOQ, B. (1992): "New technologies and transformation of regional structures in Europe: The role of the milieu", Entrepreneurship and Regional Development. Vol. 4, pp. 1-20.

MAILLAT, D., LECOQ, B., NEMETI, F. and PFISTER, M. (1995): "Technology district and innovation: the case of the Swiss Jura Arc", Regional Studies, Vol. 29,3, pp. 251-263.

MALECKY, E.J. y TOOTLE, D.M. (1996): "The role of networks in small firm competitiveness", Technology Management, Vol. 11, pp. 5-27.

MARTINELLI, F. y SCHOENBERGER, E. (1992): "Los oligopolios están bien, gracias. Elementos de reflexión", en BENKO, G, y LIPIETZ, A. (eds), cap. 7, pp. 159-184.

MARTÍNEZ, A. (1984): "El proceso de reestructuración del sector calzado: el impacto de la descentralización productiva", I Congrés d'Economía Valenciana, Ponencies I, pp. 273-284.

MARTÍNEZ, M.A. (1991): "La industria del calzado", en HONRUBIA, J. (Coord.), cap. VI.6, pp. 71-83.

Bibliografía

MENDEZ, P. (1982): "El calzado", en RICO, A. y otros, ob. cit.

MENDEZ, P. y ORGILES, C. (1984): "La industria del calzado en la Comunidad Valenciana", I Congrés d'Economía Valenciana, Valencia.

MIRANDA, J.A. (1993): "De la tradición artesana a la especialización industrial. El calzado valenciano, 1850-1930", Revista de Historia Industrial, N° 4, pp. 11-36.

NELSON, R. y WINTER, S. (1982): An evolutionary theory of economic change, Belknap, Cambridge, Mass.

ORGILES, C. (1984): "Instituto Español de Calzado y Conexas. Asociación de Investigación", Revista Alborada, N° 30, pp. 62-64.

PECK, J. (1992a): "Labor and agglomeration: control and flexibility in local labor markets", Economic Geography, Vol. 68, N°4, pp. 325-347.

PECK, J. (1992b): "Invisible threads: homeworking, labour-market relations and industrial restructuring in the Australian Clothings trade", Enviroment and Planning, vol. 10, pp. 671-689.

PERRIN, J.C. (1991): "Reseaux d'innovation, milieux innovateurs et developpement territorial", Revue d'Economie Regional et Urbaine, N° 3-4, pp. 343-374.

PIORE, M. y SABEL, Ch. (1984): La segunda ruptura industrial. Alianza Universidad, Madrid, 1990.

Bibliografía

PIORE, M. (1990): "Obra, trabajo y acción: experiencia de trabajo en un sistema de producción flexible", en PYKE, F., BECATTINI, G. Y SENGENBERGER, W (comps), cap. 5, pp. 81-110.

POLLERT, A. (comp) (1994): ¿Adios a la flexibilidad?, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.

PORTER, M. (1990): La ventaja competitiva de las naciones, Plaza y Janés, Barcelona, 1991.

PYKE, F., y SENGENBERGER, W. (1990): "Introducción", en PYKE, F., BECATTINI, G. Y SENGENBERGER, W (comps), cap. 1, pp. 13-24.

PYKE, F., BECATTINI, G. Y SENGENBERGER, W (comps) (1990): Los distritos industriales y las pequeñas empresas I. Distritos industriales y cooperación interempresarial en Italia. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1992.

PYKE, F. y SENGENBERGER, W. (comps) (1992): Los distritos industriales y las pequeñas empresas III. Distritos industriales y regeneración económica local. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid. 1993.

RABELLOTTI, R. (1995): "Is There an Industrial District Model?. Footwear Districts in Italy and Mexico Compared", World Development, Vol. 23, pp. 29-41.

RALLET, A. y TORRE, A. (dirs): Economie industrielle et économie spatiale, Paris, Economica.

Bibliografía

RAVIX, J.L. y TORRE, A. (1991): "Elements pour une analyse industrielle des systemes localisés de production", Revue d'Economie Regional et Urbaine, N° 3-4, pp. 375-390.

REDDY, N. y RAO, M. (1990): "The industrial market as and interfirm organization", Journal of Management Studies, N° 27,1, pp. 43-59.

RICO, A. y otros (1982): LEconomía del País Valenciá. Estrategies sectoriales, Ed. Alfons el Magnánim, Valencia.

ROBERTSON, M., SWAN, J. y NEWELL, S. (1996): "The role of networks in the diffusion of technological innovations", Journal of Management Studies, n°33,3, pp. 333-347.

SABEL, Ch. (1988): "The reemergence of regional economics", Papers de Seminari n° 29-30, pp. 73-140.

SABEL, Ch. (1992): "Confianza estudiada: elaboración de nuevas formas de cooperación en una economía volátil", en PYKE, F. y SENGENBERGER, W. (comps), cap. 8, pp. 279-322.

SABEL, Ch. y ZEITLIN, J. (1985): "Historical alternatives to mass production: politics, markets and technology in nineteenth-century industrialization", Past and Present, N° 108, pp. 133-176.

SABEL, Ch., HERRIGEL, G.B., DEEG, R. y KAZIS, R. (1989): "Regional prosperities compared: Massachusetts and Baden-Württemberg in the 1980s", Economy and Society, Vol. 18, N° 4, pp. 374-404.

Bibliografía

SALAI, R. (1991): "Flexibilité et conventions du travail: une approche", Economie Appliqué, tome XLIV, N° 2, pp. 5-30.

SALAI, R. y STORPER, M. (1992): "The four worlds of contemporary industry", Cambridge Journal of Economics, N° 16, pp. 169-193.

SANCHIS, E., PICO, J. y OLMOS, J.M^a (1989): "La nueva pequeña empresa en la industria valenciana", Sociología del trabajo, N° 5, pp. 41-65.

SAXENIAN, A. (1991): "The regions and dynamics of production networks in Silicon Valley", Research Policy, N° 20(5), pp. 423-437.

SAYER, A. (1989): "Postfordism in question", International Journal of Urban and Regional Research, Vol. 13, N° 4, pp. 666-696.

SENGENBERGER, W., LOVEMAN, G.W. Y PIORE, M. (comp.) (1990): Los distritos industriales y las pequeñas empresas II. El resurgimiento de la pequeña empresa. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1992.

SENGENBERGER, W. y PYKE, F. (1992): "Distritos industriales y regeneración económica local: cuestiones de investigación y de política", en PYKE, F. y SENGENBERGER, W. (comp.), cap. 1, pp. 27-62.

SCOTT, A.J. (1988): "Flexible production systems and regional development: the rise of new industrial spaces in North America and Western Europe", International Journal of Urban and Regional Research, Vol. 12, N° 2, pp. 171-186.

SCOTT, A.J. (1992): "The roepte lecture in Economic Geography. The collective order of flexible production agglomerations: Lessons for local

Bibliografia

economic development policy and strategic choice", Economic Geography, Vol. 68, N° 3, pp. 219-233.

SCHOENBERGER, E. (1988): "From fordism to flexible accumulation: technology, competitive strategies and international location", Enviroment and Planning, Vol. 6, 245-262

SONNENBERG, F.K. (1992). "Partnering: entering the age of cooperation", Journal of Business Strategy, May-June.

STORPER, M. (1989): "The transition to flexible specialisation in the US film industry: external economies, the division of labour and the crossing of industrial divides", Cambridge Journal of Economics, N° 13, pp. 273-305.

STORPER, M. (1992): "The limits to globalization: technology districts and international trade", Economic Geography, Vol. 68, N° 1, pp. 60-93.

STORPER, M. (1993): "Regional worlds of production: learning and innovation in the technology districts of France, Italy and the USA", Regional Studies, Vol. 27, N° 5, pp. 433-455.

STORPER, M. (1995a): "The resurgence of regional economies ten years later: the region as a nexus of untraded interdependencies", Revue d'Economie Régionale et Urbaine, N° 4, pp. 605-644.

STORPER, M. (1995b): "La géographie des convetions: proximité territoriale, interdépendence hors marché et developpement économique", en RALLET, A. y TORRE, A. (dirs), cap.5, pp. 111-127.

Bibliografía

STORPER, M, y SCOTT, A. (1989): "The geographical foundations and social regulation of flexible production complexes", en WOLCH, J. y DEAR, M. (eds), ob. cit.

STORPER, M. y SCOTT, J. (1990): "La organización y los mercados locales del trabajo en la era de la producción flexible", Revista internacional del Trabajo, Vol. 109, N° 3, pp. 439-460.

STORPER, M. y WALKER, R. (1989): The capitalist imperative: territory, technology and industrial growth, New York, Basil Blackwell

STORPER, M. y HARRISON, B. (1992): "Flexibilidad, jerarquía y desarrollo regional: los cambios de estructura de los sistemas productivos industriales y sus nuevas formas de articulación del poder en los años 90", en BENKO, G. y LIPIETZ, A. (eds), cap. 10, pp. 255-280.

SUCH, J. (1992): Dinámica evolutiva en sistemas territoriales de pequeña empresa: el caso de la región textil de Alcoi-Ontinyent, Tesis Doctoral, Departamento de Economía Aplicada, Universitat de Valencia.

SWEENEY, G. (1996): "Learning efficiency, technological change and economic progress, Int. J. Technology Management, Vol. 11, N° 1-2, pp. 5-27.

TOMAS, J.A. (1985): La lógica del desarrollo económico: el caso valenciano, Valencia, Caja de Ahorros de Valencia

TOMAS, J.A. (Coord) (1990): Estudio económico sobre la ordenación del territorio en la Comunidad Valenciana, (32 volúmenes), Consellería de Obras Públicas y Universitat de Valencia, Valencia.

Bibliografía

TOMAS, J.A. (Coord) (1996): Cambio tecno-organizativo en la industria valenciana e impacto en el mercado de trabajo, IVEI, Valencia.

TOMAS, J.A., SUCH, J. y TORREJON, M. (1996): "Competitividad, estrategia empresarial y territorio: el caso de la industria textil valenciana", Economía industrial, N° 308. pp. 139-148.

TOMAS, J.A., TORREJON, M. y SUCH, J. (1997): "Producción flexible, redes empresariales y sistemas territoriales de pequeña y mediana empresa: la industria textil valenciana", Sociología del trabajo, nueva época, N° 30, pp. 21-42.

TOMAS, J.A., GALLEGO, J. y PICHER, J. (1997): "Cambio tecnológico y transformación de sistemas industriales localizados", Información Comercial Española, (pendiente de publicación).

TORRE, A. (1993): "Proximité géographique et dynamiques industrielles", Revue d'Economie Régionale et Urbaine, N° 3/4, pp. 431-448.

TUSHMAN, M.L. y ANDERSON, P. (1986): "Technological discontinuities and organizational environment", Administrative Science Quarterly, N° 31, 439-465.

VAZQUEZ-BARQUERO, A. (1988): Desarrollo local. Una estrategia de creación de empleo, Pirámide, Madrid.

VAZQUEZ-BARQUERO, A. y SAEZ-CALA, A. (1995): "Dinámica de los sistemas productivos locales. El caso de la industria del calzado en España", V Incontri di studio, Bertinoro (FO), 19-20 maggio.

VELTZ, P. (1991): "New models of production organisation and trends in spatial development" en BENKO, G. y DUNFORD, M. (eds), cap. 10, pp. 193-204.

Bibliografía

VELTZ, P. (1992): "Jerarquías y redes en la organización de la producción y el territorio", en BENKO, G. y LIPIETZ, A. (eds), cap. 11, pp. 281-300.

VELTZ, P. (1993): "D'une géographie des coûts á une géographie de l'organisation. Quelques thèses sur l'évolution des rapports entreprises/territoires", Revue Economique, Vol. 44, N° 4, pp. 671-684.

WILLIAMS, K. CUTLER, T., WILLIAMS, J. y HASLAM, C. (1987): "The end of mass production", Economy and Society, Vol. 16, N° 3, pp. 405-438.

WILLIAMSON, O.E. (1985): Las instituciones económicas del capitalismo, México, FCE.

WOLCH, J. y DEAR, M. (eds): The power of geography: how territory shapes social life, Boston , Unodin Hyman.

WOMACK, J., JONES, D. y ROSS, W. (1990): The machine that changed the world, London, Maxwell Macmillan.

YBARRA, J.A. (1982): "La reestructuración espontánea de la industria del calzado español: Aspectos laborales y territoriales", Boletín de Estudios Económicos, N° 117, pp. 483-504.

YBARRA, J.A. (1986): "La informalización industrial en la economía valenciana: un modelo para el subdesarrollo", Revista de Trevall, N° 2, pp. 88-103.

YBARRA, J.A. (1988): La economía informal en el proceso de reestructuración de la economía del sur valenciano, Instituto de Estudios <Juan Gil Albert> .

Bibliografía

YBARRA, J.A. (1990): La racionalidad económica de la industrialización difusa, mimeo, Alicante.

YBARRA, J.A. (1991): "Formaciones económicas en contextos de cambio: Distritos industriales en España (el caso del País Valenciano)". Revista de Estudios Regionales, nº 30, Málaga, pp. 57-80.

YBARRA, J.A., MANTECA, J.A. (1986): Sector calzado, presente y futuro. Estudios sectoriales de la economía alicantina, Alicante, Banco de Alicante

YBARRA, J.A., SANTA MARIA, M.J. y GINER, J.M. (1996): El calzado en España: realidad y dinámica reciente, mimeo, Universidad de Alicante.

YOUNG, R.C., FRANCIS, J.M. y YOUNG, C.H. (1994): "Flexibility in small manufacturing firms and regional industrial formations", Regional Studies, Vol. 28, pp. 27-31.

ZEITLIN, J. (1992): "Distritos industriales y regeneración económica local: visión general y comentarios", en PYKE, F. y SENGENBERGER, W. (comp), cap. 11, pp. 359-378.

APÉNDICE

CUESTIONARIO PARA EMPRESAS

PRODUCTO

1. ¿Qué produce su empresa?

.....
.....

2. ¿Qué tipo de producto vende su empresa fundamentalmente?

2.1. En cuanto a su ubicación en la cadena de producción

2.1.1. Primera transformación

2.1.2. Productos intermedios

2.1.3. Productos acabados

2.1.4. NS/NC

2.2. En cuanto a su posicionamiento en precios en el mercado

2.2.1. Alto

2.2.2. Medio/Alto

2.2.3. Medio

2.2.4. Medio/Bajo

2.2.5. Bajo

2.2.6. NS/NC

2.3. En cuanto a gama

2.3.1. Estandarizado

2.3.2. Poco variado

2.3.3. Muy variado

2.3.4. NS/NC

3. ¿Dónde están ubicados sus mercados? (indicar el porcentaje aproximado que representa cada área geográfica sobre el total de ventas)

3.1. En la zona %

3.2. En el resto de España %

3.3. En el resto de la Comunidad Europea %

3.4. En el resto del mundo %

3.5. NS/NC

4. ¿En qué dirección geográfica han variado sus mercados desde 1985?

4.1. No han variado demasiado

4.2. Se han concentrado más en la zona

4.3. Se han concentrado más en el resto de España

4.4. Se ha ampliado su proyección internacional

4.5. NS/NC

5. ¿En qué dirección han variado sus mercados desde 1985 en cuanto a segmentos de renta?

5.1. No han variado demasiado

5.2. Se han concentrado en segmentos de mayores niveles de renta

5.3. Se han concentrado en segmentos más populares

5.4. NS/NC

6. ¿Donde se encuentran localizados sus principales competidores? (si se señala más de uno, indicar orden de prioridad)

- 6.1. En la comarca
- 6.2. En el resto de España (especificar:)
- 6.3. En el resto de la Comunidad Europea (especificar:)
- 6.4. En el resto del mundo (especificar:)
- 6.5. NS/NC

7. Valore los elementos en los que se basa la competencia en los mercados de sus productos:

- 7.1. Promoción
 - 7.1.1. Muy importante
 - 7.1.2. Importante
 - 7.1.3. Poco importante
 - 7.1.4. Nada importante
 - 7.1.5. NS/NC
- 7.2. Red comercial
 - 7.2.1. Muy importante
 - 7.2.2. Importante
 - 7.2.3. Poco importante
 - 7.2.4. Nada importante
 - 7.2.5. NS/NC
- 7.3. Calidad
 - 7.3.1. Muy importante
 - 7.3.2. Importante
 - 7.3.3. Poco importante
 - 7.3.4. Nada importante
 - 7.3.5. NS/NC
- 7.4. Diseño
 - 7.4.1. Muy importante
 - 7.4.2. Importante
 - 7.4.3. Poco importante
 - 7.4.4. Nada importante
 - 7.4.5. NS/NC
- 7.5. Precio
 - 7.5.1. Muy importante
 - 7.5.2. Importante
 - 7.5.3. Poco importante
 - 7.5.4. Nada importante
 - 7.5.5. NS/NC
- 7.6. Marca comercial
 - 7.6.1. Muy importante
 - 7.6.2. Importante
 - 7.6.3. Poco importante
 - 7.6.4. Nada importante
 - 7.6.5. NS/NC
- 7.7. Ventajas en la obtención de materias primas
 - 7.7.1. Muy importante
 - 7.7.2. Importante
 - 7.7.3. Poco importante
 - 7.7.4. Nada importante
 - 7.7.5. NS/NC

- 7.8. Proximidad de los mercados
 - 7.8.1. Muy importante
 - 7.8.2. Importante
 - 7.8.3. Poco importante
 - 7.8.4. Nada importante
 - 7.8.5. NS/NC
- 7.9. Amplitud de la gama de productos
 - 7.9.1. Muy importante
 - 7.9.2. Importante
 - 7.9.3. Poco importante
 - 7.9.4. Nada importante
 - 7.9.5. NS/NC
- 7.10. Cualificación de la mano de obra
 - 7.10.1. Muy importante
 - 7.10.2. Importante
 - 7.10.3. Poco importante
 - 7.10.4. Nada importante
 - 7.10.5. NS/NC
- 7.11. Nivel tecnológico
 - 7.11.1. Muy importante
 - 7.11.2. Importante
 - 7.11.3. Poco importante
 - 7.11.4. Nada importante
 - 7.11.5. NS/NC
- 7.12. Capacidad financiera
 - 7.12.1. Muy importante
 - 7.12.2. Importante
 - 7.12.3. Poco importante
 - 7.12.4. Nada importante
 - 7.12.5. NS/NC
- 7.13. Servicio al cliente
 - 7.13.1. Muy importante
 - 7.13.2. Importante
 - 7.13.3. Poco importante
 - 7.13.4. Nada importante
 - 7.13.5. NS/NC
- 7.14. Rapidez en la entrega
 - 7.14.1. Muy importante
 - 7.14.2. Importante
 - 7.14.3. Poco importante
 - 7.14.4. Nada importante
 - 7.14.5. NS/NC
- 7.15. Otros elementos importantes (especificar)

8. ¿Cómo trabaja principalmente su empresa para sus clientes?

- 8.1. Sobre muestrario propio
- 8.2. Sobre pedido de empresas comerciales con diseño de éstas
- 8.3. Sobre pedido de otras empresas productoras con diseño de ellas
- 8.4. NS/NC

9. ¿Cómo ha evolucionado el número de productos y modelos fabricados por su empresa desde 1985?

- 9.1. Ha aumentado mucho
- 9.2. Ha aumentado, pero poco
- 9.3. No ha variado
- 9.4. Ha disminuido mucho
- 9.5. Ha disminuido, pero poco
- 9.6. NS/NC

10. Si ha cambiado bastante de productos, clientes o mercados desde 1985, ¿por qué lo ha hecho?

- 10.1. Por la creciente competencia de zonas con costes laborales más bajos
- 10.2. Por la mayor rentabilidad de los nuevos productos
- 10.3. Por los cambios en la demanda
- 10.4. Para diversificar y ampliar los mercados
- 10.5. Otros
- 10.6. NS/NC

11. ¿Cómo ha evolucionado el tamaño normal de los pedidos de sus clientes?

- 11.1. Ha aumentado
- 11.2. No ha variado
- 11.3. Ha disminuido algo
- 11.4. Ha disminuido bastante
- 11.5. Ha disminuido mucho
- 11.6. NS/NC

DISEÑO DEL PRODUCTO

12. El diseño que incorporan los productos de su empresa es:

- 12.1. Poco o nada importante
 - 12.1.1. Porque hay pocas variaciones de diseño
 - 12.1.2. Porque no es necesario dado el tipo de producto (*saltar al apartado de calidad*)
- 12.2. Importante
- 12.3. Muy importante

13. ¿Cómo ha evolucionado desde 1985 la importancia del diseño en los productos de su empresa?

- 13.1. Se ha incrementado
 - 13.1.1. Por la revalorización del diseño en los mercados
 - 13.1.2. Por un cambio hacia productos de mayor calidad
 - 13.1.3. Por un cambio hacia productos de mayor precio
 - 13.1.4. Por otras razones
- 13.2. No ha variado
 - 13.2.1. Porque no es necesario dado el tipo de producto
 - 13.2.2. Porque supondría un incremento de gastos excesivo
 - 13.2.3. Porque es un gasto de rentabilidad incierta
 - 13.2.4. Por otras razones
- 13.3. Ha disminuido (razones:
- 13.4. NS/NC

14. ¿De dónde procede el diseño de sus productos?

- 14.1. Es en gran medida propio
- 14.2. Es en gran medida imitación
- 14.3. Es proporcionado por los clientes (*saltar apartado de calidad*)
- 14.4. NS/NC

15. ¿Quién y cómo se realiza el diseño de los productos de su empresa?

- 15.1. El empresario
- 15.2. Un técnico de la empresa
- 15.3. Diseñadores en plantilla
- 15.4. Empresas de diseño de ámbito comarcal
- 15.5. Empresas de diseño de ámbito nacional
- 15.6. Empresas de diseño de ámbito internacional
- 15.7. Con el asesoramiento del Instituto Tecnológico
- 15.8. NS/NC

CALIDAD Y CONTROL DE CALIDAD DEL PRODUCTO

16. ¿Quién lleva a cabo el control de calidad de los productos de su empresa?

- 16.1. No existe control de calidad (*saltar al apartado de dimensión de series*)
- 16.2. Personal de la empresa que se dedica en exclusiva al control de calidad
- 16.3. Los encargados
- 16.4. Los propios trabajadores en cada fase de la producción
- 16.5. El control de calidad está automatizado
- 16.6. Empresas externas
- 16.7. El Instituto Tecnológico
- 16.8. Otros:
- 16.9. NS/NC

17. ¿Cómo ha evolucionado desde 1985 la preocupación por el control de calidad en su empresa?

- 17.1. No ha variado
- 17.2. Ha aumentado poco
- 17.3. Ha aumentado bastante
- 17.4. Ha aumentado mucho

18. ¿Qué efectos ha tenido en su empresa el desarrollo del sistema de control de calidad?

- 18.1. Ha mejorado la competitividad de la empresa
- 18.2. Ha mejorado la imagen de la empresa ante los clientes
- 18.3. Ha disminuido costes y gastos de devolución
- 18.4. Ha incrementado los costes
- 18.5. Ha obligado a reorganizar la empresa
- 18.6. Ha exigido una mayor cualificación de los trabajadores de producción
- 18.7. Ha obligado a contratar personal especializado
- 18.8. Ha requerido un cambio en el sistema de incentivos para adaptar el comportamiento de los trabajadores al objetivo de calidad
- 18.9. NS/NC

19. ¿Cómo se ha cualificado en control de calidad el personal de la empresa?

- 19.1. Los encargados del control de calidad han seguido cursos
- 19.2. Los trabajadores en general han seguido cursos
- 19.3. Los encargados del control de calidad han enseñado al resto de trabajadores
- 19.4. Por la práctica
- 19.5. NS/NC

EVOLUCIÓN DE LA DIMENSIÓN DE LAS SERIES DE PRODUCCIÓN.

20. Si el proceso de producción de su empresa ha evolucionado desde 1985 hacia series de producción más cortas, ¿cuáles han sido las causas?

- 20.1. El proceso de producción no ha evolucionado hacia series más cortas (*saltar al apartado de tecnología*)
- 20.2. Ampliación de la gama de productos demandados
- 20.3. Pedidos más pequeños y frecuentes del mismo producto
- 20.4. Mayor diferenciación de un mismo producto
- 20.5. Ha sido una estrategia elegida por la empresa
 - 20.5.1. Para reducir los stocks
 - 20.5.2. Para eliminar los stocks
 - 20.5.3. Por conseguir mayor rapidez en la entrega de pedidos
 - 20.5.4. Por trabajar sobre pedido
- 20.6. Otros
- 20.7. NS/NC

21. ¿Cómo ha afectado a la empresa la disminución del tamaño de las series?

- 21.1. No ha afectado a la empresa
- 21.2. Ha aumentado la partida de gastos de ventas (gastos comerciales, promoción, representantes, muestrarios, ...) y de transporte
- 21.3. Ha incrementado la irregularidad de la jornada laboral
- 21.4. Ha obligado a llevar a cabo cambios organizativos y técnicos
- 21.5. Ha aumentado los costes de producción por unidad de producto
- 21.6. Ha requerido una mayor cualificación de los operarios
- 21.7. NS/NC

TECNOLOGÍA. (en caso que sea posible, plantearlas al encargado)

22. ¿Qué importancia ha tenido en su empresa la introducción de maquinaria tecnológicamente más avanzada para la producción desde 1985?

- 22.1. Poca o ninguna importancia
- 22.2. Bastante importancia
- 22.3. Mucha importancia
- 22.4. NS/NC

23. En el supuesto de que su empresa haya introducido maquinaria tecnológicamente más avanzada, ¿cuáles han sido las causas?

- 23.1. La existencia de innovaciones importantes en el sector de producción de maquinaria:
 - 23.1.1. Que disminuyen los costes de producción
 - 23.1.2. Que aumentan la calidad del producto
 - 23.1.3. Que permiten una mayor flexibilidad en la producción
- 23.2. Cambios en las características del producto de la empresa
- 23.3. Cambios en la gama de productos de la empresa
- 23.4. Cambio en los materiales utilizados en la producción
- 23.5. Elevación de los costes laborales
- 23.6. Necesidad de mejorar las condiciones de trabajo
- 23.7. Otros
- 23.8. NS/NC

24. ¿Qué efectos ha tenido tal introducción de maquinaria tecnológicamente más avanzada?
- 24.1. Ha incrementado el volumen de producción por empleado
 - 24.2. Se ha reducido la plantilla
 - 24.3. La producción se ha automatizado
 - 24.4. Ha permitido una producción más variada que la antigua maquinaria
 - 24.5. Ha permitido fabricar un producto de mayor calidad
 - 24.6. Ha permitido utilizar mano de obra menos formada
 - 24.7. Ha exigido utilizar mano de obra más formada o formar a la plantilla de la empresa
 - 24.8. Ha disminuido el número de tareas realizadas por cada trabajador
 - 24.9. Ha aumentado el número de tareas realizadas por cada trabajador
 - 24.10. Se ha reducido la complejidad de las tareas
 - 24.11. Ha aumentado la complejidad de las tareas
 - 24.12. Ha aumentado la participación de los trabajadores en el proceso de producción y es menos necesaria la supervisión
 - 24.13. Ha disminuido la participación de los trabajadores en el proceso de producción y es más necesaria la supervisión
 - 24.14. NS/NC

25. En el supuesto de que su empresa no haya introducido apenas maquinaria tecnológicamente más avanzada, ¿cuáles han sido las causas?

- 25.1. Han existido pocas innovaciones en el sector de producción de maquinaria
- 25.2. La maquinaria tradicional permite producir con una calidad similar a la de la maquinaria más moderna
- 25.3. La maquinaria tradicional permite producir con una variedad mayor que la maquinaria más moderna
- 25.4. La componente artesanal del producto no lo aconseja
- 25.5. Por falta de posibilidades financieras
- 25.6. Por la incertidumbre acerca de la rentabilidad de la inversión
- 25.7. Otros:
- 25.8. NS/NC

26. ¿Por qué razones ha elegido su empresa la maquinaria que tiene instalada?

- 26.1. Por ser la más accesible en el mercado
- 26.2. Por ser la más conocida
- 26.3. Por ser más barata que otras
- 26.4. Porque no hay otras opciones disponibles
- 26.5. Por ser la de mayor calidad
- 26.6. Porque permitía un mejor control de la mano de obra
- 26.7. Porque se adaptaba mejor a la cualificación de la plantilla
- 26.8. Por consejo de experto o empresario de confianza
- 26.9. Por confianza en el proveedor
- 26.10. Otras razones
- 26.11. NS/NC

27. ¿A quién compra usted la maquinaria normalmente?
- 27.1. A empresas productoras de la zona
 - 27.2. A empresas locales que comercializan maquinaria producida fuera de la zona
 - 27.3. A empresas productoras regionales
 - 27.4. A empresas productoras nacionales
 - 27.5. A empresas extranjeras
 - 27.6. La maquinaria la adquiere de segunda mano
 - 27.7. NS/NC
28. ¿Ha participado su empresa en el diseño de la maquinaria que ha comprado?
- 28.1. No
 - 28.2. Sí
 - 28.3. NS/NC
29. ¿Ha introducido su empresa cambios en la maquinaria comprada para adaptarla a sus necesidades particulares?
- 29.1. No
 - 29.2. Sí, a sugerencia del propio personal de la empresa
 - 29.3. Sí, a sugerencia de agentes externos a la empresa
 - 29.4. Los cambios los han llevado a cabo el personal de la empresa
 - 29.5. Los cambios los han llevado a cabo agentes externos a la empresa
 - 29.6. NS/NC
30. ¿Qué opinión le merece el sector de maquinaria y reparación con el que está conectada su actividad?
- 30.1. Existe un buen soporte en la zona
 - 30.2. El sector de maquinaria implantado en la zona presenta importantes problemas
 - 30.2.1. Atraso tecnológico
 - 30.2.2. Se dedica sólo a reparación
 - 30.2.3. Es caro y poco eficaz
 - 30.2.4. Otros problemas
 - 30.3. Hay que recurrir a empresas de fuera de la zona para las reparaciones importantes de maquinaria
 - 30.3.1. Empresas nacionales
 - 30.3.2. Empresas extranjeras
 - 30.4. El recurso a empresas de fuera de la zona plantea problemas
 - 30.4.1. Servicio insuficiente
 - 30.4.2. Retraso en conocer las innovaciones
 - 30.4.3. Inadaptación de la maquinaria a especificidades propias
 - 30.5. NS/NC
31. ¿Quién se encarga del mantenimiento de las máquinas?
- 31.1. Un equipo específico de mantenimiento de la propia empresa
 - 31.2. Los propios trabajadores que manejan la máquina
 - 31.3. Técnicos de mantenimiento externos a la empresa
 - 31.4. NS/NC

32. ¿Lleva a cabo su empresa algún tipo de investigación y desarrollo tecnológico?

- 32.1. No (*saltar al apartado de organización de la producción*)
- 32.2. Sí, individualmente
- 32.3. Sí, en cooperación con otras empresas
 - 32.3.1. Empresas de la zona
 - 32.3.2. Empresas del resto de España
 - 32.3.3. Empresas extranjeras
- 32.4. Sí, en cooperación con Institutos Tecnológicos
- 32.5. Sí, en cooperación con la Universidad
- 32.6. Sí, en cooperación con otras instituciones (.)
- 32.7. NS/NC

33. ¿En qué áreas de investigación y desarrollo participa su empresa?

- 33.1. Investigación y desarrollo de nuevos productos
- 33.2. Investigación y desarrollo de nueva maquinaria
- 33.3. Investigación y desarrollo de nuevos materiales
- 33.4. Otras áreas (.)
- 33.5. NS/NC

ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y GESTIÓN DE STOCKS.

34. Valore la importancia de los encargados o supervisores de su empresa en los siguientes aspectos:

- 34.1. Para controlar el trabajo de los operarios
 - 34.1.1. Muy importante
 - 34.1.2. Importante
 - 34.1.3. Poco importante
 - 34.1.4. Nada importante
 - 34.1.5. NS/NC
- 34.2. Para organizar las tareas
 - 34.2.1. Muy importante
 - 34.2.2. Importante
 - 34.2.3. Poco importante
 - 34.2.4. Nada importante
 - 34.2.5. NS/NC
- 34.3. Para resolver problemas técnicos
 - 34.3.1. Muy importante
 - 34.3.2. Importante
 - 34.3.3. Poco importante
 - 34.3.4. Nada importante
 - 34.3.5. NS/NC

35. ¿Qué obstáculos ha encontrado o podría encontrar una estrategia de reducción de stocks en su empresa?

- 35.1. Ninguno
- 35.2. La necesidad de mantener stocks de productos acabados para hacer frente a la irregularidad de la demanda
- 35.3. La necesidad de mantener stocks de suministros
 - 35.3.1. Por las grandes variaciones de sus precios
 - 35.3.2. Por las dificultades de aprovisionamiento rápido
- 35.4. Problemas de adaptación o utilización de maquinaria
- 35.5. Problemas de utilización de la mano de obra
- 35.6. Costes de reorganización de la producción
- 35.7. Se producirían demasiados paros técnicos en la producción
- 35.8. NS/NC

36. ¿Ha adoptado su empresa alguna estrategia de reducción de stocks desde el año 1985?
- 36.1. No ha adoptado ninguna estrategia de ese tipo (*saltar al apartado de subcontratación de la producción*)
 - 36.2. Ha reducido los stocks de productos finales
 - 36.2.1. Poco
 - 36.2.2. Bastante
 - 36.2.3. Mucho
 - 36.2.4. NS/NC
 - 36.3. Ha reducido los stocks de productos en proceso
 - 36.3.1. Poco
 - 36.3.2. Bastante
 - 36.3.3. Mucho
 - 36.3.4. NS/NC
 - 36.4. Ha reducido los stocks de suministros
 - 36.4.1. Poco
 - 36.4.2. Bastante
 - 36.4.3. Mucho
 - 36.4.4. NS/NC

37. ¿Qué impacto ha tenido la estrategia de reducción de stocks sobre los costes de su empresa?

- 37.1. Ha reducido los costes financieros
- 37.2. Ha reducido los costes de almacenamiento
- 37.3. Ha incrementado los costes de transporte
- 37.4. Ha encarecido el precio de las materias primas
- 37.5. Ha reducido los costes de producción
- 37.6. No ha influido en los costes
- 37.7. Otros
- 37.8. NS/NC

38. ¿Qué impacto ha tenido la estrategia de reducción de stocks sobre el proceso de producción de su empresa?

- 38.1. Reorganización de las secciones de producción (especificar características de esta reorganización)
- 38.2. Mayor sincronización entre las secciones de producción
- 38.3. Mayor compromiso y flexibilidad por parte de los trabajadores
- 38.4. Ha aumentado la productividad por trabajador
- 38.5. Ha disminuido la productividad por trabajador
- 38.6. Otros impactos
- 38.7. No ha influido en el proceso de producción
- 38.8. NS/NC

39. ¿Qué impacto ha tenido la estrategia de reducción de stocks en la relación con proveedores, subcontratistas y clientes de su empresa?

- 39.1. Ha aumentado el recurso a la subcontratación
- 39.2. Ha disminuido el recurso a la subcontratación
- 39.3. Ha generado un proceso de selección de subcontratistas
- 39.4. Ha aumentado el número de proveedores
- 39.5. Ha disminuido el número de proveedores
- 39.6. Ha generado un proceso de selección de proveedores
- 39.7. Ha incrementado la frecuencia de los pedidos a proveedores
- 39.8. Ha incrementado la frecuencia de los envíos a clientes
- 39.9. NS/NC

SUBCONTRATACIÓN DE LA PRODUCCIÓN.

40. ¿Cómo ha evolucionado desde 1985 la importancia de la subcontratación a terceros en el valor del producto de su empresa?

- 40.1. Ha aumentado
- 40.2. No ha variado
- 40.3. Ha disminuido
- 40.4. Ha variado de manera irregular según la coyuntura
- 40.5. NS/NC

41. ¿Cuánto supone aproximadamente la subcontratación a terceros en el valor de la producción de su empresa anualmente?:

- 41.1. Menos del 5% (*saltar al apartado trabajos de subcontratación*)
- 41.2. % del valor de la producción
- 41.3. NS/NC

42. ¿Cuáles son los móviles que le llevan a subcontratar a terceros?

- 42.1. Atender aumentos temporales de la demanda del producto
- 42.2. Resulta más barato subcontratar determinadas partes del proceso de producción
- 42.3. La especialización de la empresa impide realizar determinadas fases del proceso de producción
- 42.4. Se trata de una estrategia de desconcentración productiva de la empresa
- 42.5. Reducir la plantilla de la empresa al máximo
- 42.6. Disminuir el inmovilizado de la empresa
- 42.7. Reducir stocks
- 42.8. Aumentar el grado de flexibilidad de la producción
- 42.9. La empresa es una comercializadora
- 42.10. Otros
- 42.11. NS/NC

43. ¿Qué partes del proceso de producción subcontrata fundamentalmente?

- 43.1. Todas las fases
- 43.2. Fases iniciales (especificar
- 43.3. Fases intermedias (especificar
- 43.4. Fases finales (especificar
- 43.5. Fases intensivas en mano de obra
- 43.6. Fases poco intensivas en mano de obra
- 43.7. Fases que requieren una maquinaria muy especializada
- 43.8. Fases que requieren una maquinaria poco especializada
- 43.9. NS/NC

44. ¿A qué tipo de agentes subcontrata habitualmente partes de su producción?

- 44.1. A trabajadores autónomos
- 44.2. A trabajadores a domicilio
- 44.3. A otras empresas más pequeñas
- 44.4. A otras empresas de igual tamaño
- 44.5. A otras empresas más grandes
- 44.6. NS/NC

45. ¿Dónde están ubicados sus subcontratistas habituales?
- 45.1. En la zona
 - 45.2. En la región
 - 45.3. En el resto de España
 - 45.4. En el extranjero
 - 45.5. NS/NC
46. ¿Trabajan sus subcontratistas fundamentalmente para su empresa?
- 46.1. Sí, en exclusiva
 - 46.2. Sí, casi en exclusiva
 - 46.3. No, trabajan para más empresas
 - 46.4. NS/NC
47. Señale qué tipo de relación mantiene su empresa con sus subcontratistas
- 47.1. Una relación estable y permanente
 - 47.2. Una relación esporádica e inestable
 - 47.3. Les compra piezas o componentes por encargo
 - 47.4. Les entrega materias primas o productos semielaborados para que los subcontratistas los procesen
 - 47.5. Les asesora en temas tecnológicos o de control de calidad
 - 47.6. Les proporciona el diseño
 - 47.7. Influye en su adaptación técnica y organizativa
 - 47.8. Discute y desarrolla conjuntamente con ellos cambios técnicos, organizativos y de productos
 - 47.9. Existen intercambios de personal
 - 47.10. Otros
 - 47.11. NS/NC
48. ¿Cuáles son los principales criterios que utiliza su empresa para seleccionar a los subcontratistas? (si se señala más de uno, indicar orden de prioridad)
- 48.1. Precio
 - 48.2. Rapidez en el servicio
 - 48.3. Calidad
 - 48.4. Proximidad geográfica
 - 48.5. Conocimiento personal y confianza
 - 48.6. Relaciones familiares
 - 48.7. Se subcontrata a empresas participadas o propiedad del mismo empresario
 - 48.8. El subcontratista tiene participación en su empresa
 - 48.9. Otras
 - 48.10. NS/NC
49. ¿Cómo controla su empresa la calidad del trabajo de los subcontratistas?
- 49.1. No la controla
 - 49.2. El control de calidad que realiza el propio subcontratista ofrece garantías
 - 49.3. Vigila *in situ* el control de calidad de los subcontratistas
 - 49.4. La controla al recibir el producto
 - 49.5. NS/NC

50. ¿Cómo valora su empresa en general el trabajo de los subcontratistas?
- 50.1. Adecuado (*saltar al apartado de trabajos de subcontratación*)
 - 50.1.1. Después de un proceso de selección de subcontratistas
 - 50.1.2. Sin necesidad de realizar un proceso de selección
 - 50.2. Existen problemas de calidad
 - 50.3. Existen problemas de rapidez en la entrega del trabajo realizado
 - 50.4. Existen otros problemas
 - 50.5. NS/NC
51. En el supuesto de que tenga problemas con sus actuales subcontratistas, ¿porqué no cambia de subcontratistas?
- 51.1. Porque no hay otros o no es fácil encontrarlos
 - 51.2. Porque es difícil establecer relaciones de confianza
 - 51.3. Porque los otros plantean los mismos problemas
 - 51.4. Otras razones
 - 51.5. NS/NC

TRABAJOS DE SUBCONTRATACIÓN QUE REALIZA LA EMPRESA PARA OTRAS EMPRESAS.

52. ¿Cuánto representa aproximadamente sobre el valor anual de la producción de su empresa la parte que produce para otras empresas?
- 52.1. Menos del 5% (*saltar al apartado de proveedores*)
 - 52.2. % del valor de la producción
 - 52.3. NS/NC
53. ¿Trabaja su empresa fundamentalmente para una única empresa?
- 53.1. Sí, en exclusiva
 - 53.2. Sí, casi en exclusiva
 - 53.3. No, trabaja para varias empresas
 - 53.4. NS/NC
54. ¿Dónde están localizadas las empresas para las que trabaja la suya?
- 54.1. En la zona
 - 54.2. En la región
 - 54.3. En el resto de España
 - 54.4. En el resto de la Comunidad Europea
 - 54.5. En el resto del mundo
55. Señale qué tipo de relación mantiene su empresa con las empresas para las que trabaja
- 55.1. Relación permanente
 - 55.2. Relación esporádica
 - 55.3. Fabrica piezas o componentes por encargo
 - 55.4. Le proporcionan a su empresa materias primas o productos semielaborados para que los procese
 - 55.5. Le asesoran en temas técnicos y de control de calidad
 - 55.6. Le proporcionan el diseño
 - 55.7. Le han obligado a realizar cambios técnicos y organizativos
 - 55.8. Discute y desarrolla conjuntamente con ellos cambios técnicos, organizativos y de productos
 - 55.9. Existen intercambios de personal
 - 55.10. Otros
 - 55.11. NS/NC

56. ¿Cómo se fijan los precios de los productos que su empresa vende a las empresas para las que trabaja?

- 56.1. Los fija el comprador
- 56.2. Los fija su empresa en función de los costes de producción
- 56.3. Depende de la coyuntura
- 56.4. NS/NC

PROVEEDORES DE MATERIAS PRIMAS Y PRODUCTOS INTERMEDIOS.

57. ¿Dónde están ubicados sus principales proveedores?

- 57.1. En la zona
- 57.2. En la región
- 57.3. En el resto de España (especificar)
- 57.4. En el resto de la Comunidad Europea (especificar)
- 57.5. En el resto del mundo (especificar)
- 57.6. NS/NC

58. ¿Cuáles son los principales criterios que utiliza su empresa para seleccionar a los proveedores? (si se indica más de uno, señalar orden de prioridad)

- 58.1. Precio
- 58.2. Calidad
- 58.3. Rapidez en el servicio
- 58.4. Proximidad geográfica
- 58.5. Conocimiento personal y confianza
- 58.6. Relaciones familiares con el proveedor

- 58.7. Su empresa tiene participación en la empresa proveedora
- 58.8. El proveedor tiene participación en su empresa
- 58.9. Otros
- 58.10. NS/NC

59. ¿Cómo controla su empresa la calidad del producto de los proveedores?

- 59.1. No la controla
- 59.2. El control de calidad que realiza el propio proveedor ofrece garantías
- 59.3. Vigila *in situ* el control de calidad de los proveedores
- 59.4. La controla al recibir el producto
- 59.5. NS/NC

60. ¿Cómo valora en general la relación de su empresa con los proveedores?

- 60.1. Adecuado
- 60.2. Existen problemas de calidad del producto que entregan
- 60.3. Existen problemas de rapidez en la entrega del producto
- 60.4. Existen problemas para negociar los precios del producto
- 60.5. Existen otros problemas
- 60.6. NS/NC

61. En el supuesto de que su empresa tenga problemas con sus proveedores actuales, ¿porqué no cambia de proveedores?

- 61.1. Porque no hay otros o no es fácil encontrarlos
- 61.2. Porque es difícil establecer relaciones de confianza
- 61.3. Porque los otros plantean los mismos problemas
- 61.4. Otros
- 61.5. NS/NC

62. ¿Mantiene su empresa algún tipo de relación distinta a las meramente mercantiles con sus proveedores?

- 62.1. No
- 62.2. Les asesora en temas tecnológicos
- 62.3. Les asesora en control de calidad
- 62.4. Les asesora en temas de diseño

- 62.5. Les ha exigido adaptarse técnica y organizativamente
- 62.6. Ha influido en su sistema de control de calidad

- 62.7. Los proveedores le asesoran en temas técnicos
- 62.8. Los proveedores le asesoran sobre nuevos materiales
- 62.9. Discute con ellos sobre técnicas, organización de la producción y uso de materiales
- 62.10. Otras
- 62.11. NS/NC

COOPERACIÓN EMPRESARIAL.

63. ¿Lleva a cabo su empresa algún tipo de cooperación con otras empresas?

- 63.1. No (*saltar a aspectos laborales*)
 - 63.1.1. Porque no le parecen interesantes
 - 63.1.2. Porque eso significaría aliarse con la competencia
 - 63.1.3. Porque no existen posibilidades de hacerlo
- 63.2. Sí
 - 63.2.1. Mediante contratos firmados con ellas
 - 63.2.2. Sin ningún tipo de contrato
 - 63.2.3. Formando parte de un grupo industrial o comercial
- 63.3. NS/NC

64. ¿En qué aspectos ha centrado su empresa la cooperación con otras?

- 64.1. Tecnología
- 64.2. Diseño
- 64.3. Comercialización
- 64.4. Investigación y desarrollo tecnológico
- 64.5. Suministros
- 64.6. Otros
- 64.7. NS/NC

65. ¿Con qué empresas coopera?

- 65.1. Empresas de la comarca
- 65.2. Empresas del resto de España
- 65.3. Empresas extranjeras
- 65.4. Empresas que producen el mismo producto que la suya
- 65.5. Empresas que hacen productos complementarios a los suyos
- 65.6. Con empresas proveedoras de la suya
- 65.7. Con empresas clientes de la suya
- 65.8. Con empresas comercializadoras

66. ¿Cuáles son las ventajas que ha conseguido su empresa de la cooperación con otras?
- 66.1. Ninguna ventaja sustancial
 - 66.2. Abaratamiento de costes
 - 66.3. Más fácil acceso a mejoras tecnológicas difícilmente accesibles de forma individual
 - 66.4. Mejora en la posición negociadora con proveedores
 - 66.5. Mejora en la posición negociadora con subcontratistas
 - 66.6. Mejora en la distribución comercial
 - 66.7. Poseer una mayor capacidad de penetrar en mercados de difícil acceso al conseguir:
 - 66.7.1. Mejoras en el precio de venta
 - 66.7.2. Una mayor promoción del producto
 - 66.7.3. Crear una imagen de producto de zona
 - 66.7.4. Mejoras en la distribución
 - 66.8. Otras
 - 66.9. NS/NC

ASPECTOS LABORALES.

67. ¿Qué número de trabajadores tiene su empresa?
- 67.1. Fijos
 - 67.2. Temporales
 - 67.3. Total
 - 67.4. NS/NC
68. ¿Cómo ha evolucionado la plantilla de su empresa desde 1985?
- 68.1. Ha aumentado
 - 68.1.1. De manera continuada
 - 68.1.2. Con altibajos
 - 68.2. Ha disminuido
 - 68.2.1. De manera continuada
 - 68.2.2. Con altibajos
 - 68.3. No ha variado
 - 68.4. NS/NC
69. ¿Cómo ha evolucionado la proporción de trabajadores temporales en su empresa desde 1985?
- 69.1. Ha aumentado bastante
 - 69.2. Ha aumentado poco
 - 69.3. No ha variado
 - 69.4. Ha disminuido
 - 69.5. NS/NC
70. ¿Qué tipo de puesto de trabajo ocupan los trabajadores fijos de su empresa?
- 70.1. Cualquier puesto
 - 70.2. Administrativos
 - 70.3. Técnicos
 - 70.4. Los puestos de más responsabilidad
 - 70.5. Los puestos de mayor confianza para la empresa
 - 70.6. Los puestos de mayor cualificación
 - 70.7. Otros
 - 70.8. NS/NC

71. ¿Cree que la temporalidad del contrato afecta al comportamiento del trabajador?

- 71.1. No, no afecta
- 71.2. Sí, el interés y compromiso del trabajador temporal con la empresa es menor
- 71.3. Sí, el interés y compromiso del trabajador temporal con la empresa es mayor, para poder renovar el contrato
- 71.4. Sí, el trabajador temporal es menos conflictivo
- 71.5. Sí, el trabajador temporal está menos capacitado para desarrollar las tareas
- 71.6. NS/NC

72. ¿Qué política de renovación de contratos temporales sigue habitualmente la empresa en la que trabaja?

- 72.1. Convertir al trabajador temporal en fijo
- 72.2. Hacer otro contrato temporal al mismo trabajador
- 72.3. El trabajador continúa trabajando sin contrato cuando vence su contrato temporal
- 72.4. Sustituir al trabajador por otro trabajador temporal
- 72.5. Se vuelve a contratar temporalmente al mismo trabajador después de haber vencido su contrato
- 72.6. No se contrata a nadie más cuando vence el contrato (se amortiza el puesto de trabajo)
- 72.7. Otra:
- 72.8. NS/NC

73. ¿Por qué tipos de contratos ha optado fundamentalmente su empresa desde 1985 para afrontar las nuevas contrataciones de personal?

- 73.1. No se han realizado nuevas contrataciones
- 73.2. Contratos fijos
- 73.3. Contratos temporales
- 73.4. Contratos para la formación o en prácticas
- 73.5. Contratos a jornada completa
- 73.6. Contratos a jornada parcial
- 73.7. Contratación de trabajadores autónomos
- 73.8. Otros
- 73.9. NS/NC

74. ¿Cuáles son los factores que tiene en cuenta su empresa a la hora de contratar a nuevos trabajadores?

- 74.1. Experiencia profesional en el sector
- 74.2. Formación académica
- 74.3. Conocimiento personal
- 74.4. Se contrata antes a jóvenes que a mayores
 - 74.4.1. Por su mayor adaptabilidad
 - 74.4.2. Porque pueden contratarse con menor coste
- 74.5. Otros:
- 74.6. NS/NC

75. En el caso de que la empresa en la que trabaja haya reducido plantilla desde 1985, ¿qué vías ha utilizado fundamentalmente?

- 75.1. La empresa no ha reducido plantilla nunca
- 75.2. Jubilaciones anticipadas
- 75.3. Bajas incentivadas
- 75.4. Vencimiento y no renovación de contratos temporales
- 75.5. Despido individual
- 75.6. Expedientes de regulación de empleo
- 75.7. Otros:
- 75.8. NS/NC

76. ¿Cómo se afrontan los altibajos de la producción en su empresa?

- 76.1. No suelen producirse altibajos
- 76.2. Variando el ritmo de trabajo
- 76.3. Variando el número de horas trabajadas
 - 76.3.1. Haciendo horas extraordinarias pagadas
 - 76.3.2. Haciendo horas no pagadas
 - 76.3.3. Flexibilizando la jornada (compensando horas)
- 76.4. Subcontratando trabajo a otras empresas
- 76.5. No renovando los contratos temporales cuando baja la producción y contratando temporalmente cuando sube
- 76.6. Mediante expedientes de regulación de empleo
 - 76.6.1. De reducción de jornada
 - 76.6.2. De suspensión temporal de contratos
- 76.7. Otras:
- 76.8. NS/NC

77. ¿Cómo calificaría la división y asignación de tareas entre los trabajadores dentro de su empresa?

- 77.1. Rígida (cada trabajador realiza siempre la misma tarea)
- 77.2. Flexible (la tarea que realiza cada trabajador varía en función de las necesidades productivas)
- 77.3. NS/NC

78. ¿Es habitual que la empresa en la que trabaja cambie la intensidad del trabajo en función de las necesidades de la producción?

- 78.1. Mucho
- 78.2. Bastante
- 78.3. Regular
- 78.4. Poco
- 78.5. Nada
- 78.6. NS/NC

79. Ante la necesidad de cambios en el ritmo de trabajo en su empresa, ¿cuál es la actitud de los trabajadores?

- 79.1. Se adaptan sin problemas
 - 79.1.1. Porque asumen como propia esa necesidad
 - 79.1.2. Porque la empresa así lo dispone
- 79.2. Muestran ciertas resistencias
- 79.3. Otros
- 79.4. NS/NC

80. ¿Qué sistema de incentivos a la productividad utiliza su empresa?

- 80.1. Trabajo a destajo
 - 80.1.1. Por grupos
 - 80.1.2. Individual
- 80.2. Primas individuales
- 80.3. Primas colectivas
- 80.4. Participación en beneficios
- 80.5. Otros
- 80.6. Ninguno
- 80.7. NS/NC

FORMACIÓN Y CUALIFICACIÓN.

81. ¿Ha tenido o tiene dificultades su empresa para encontrar personal capacitado para desempeñar las tareas necesarias?

- 81.1. No
- 81.2. Sí, en algunas secciones
 - 81.2.1. Producción
 - 81.2.2. Gestión y administración
 - 81.2.3. Comercialización
 - 81.2.4. Otras secciones
- 81.3. Sí, en general
- 81.4. NS/NC

82. ¿Considera que la formación de su plantilla es adecuada?

- 82.1. Sí
- 82.2. No, en algunas secciones
 - 82.2.1. Producción
 - 82.2.2. Gestión y administración
 - 82.2.3. Comercialización
 - 82.2.4. Otras secciones
- 82.3. No, en general
- 82.4. NS/NC

83. Si tiene problemas para encontrar mano de obra capacitada o si la formación de su plantilla no es adecuada, ¿a qué cree que se debe?

- 83.1. El nivel de estudios de los trabajadores es bajo
- 83.2. Los estudios que poseen los trabajadores no son los adecuados
- 83.3. El proceso de adaptación al puesto de trabajo es difícil
- 83.4. Otros
- 83.5. NS/NC

84. ¿Cuáles son las tareas productivas más habituales (que ocupan a un mayor número de trabajadores) en su empresa? ¿Cuánto tiempo necesita una persona que entra a trabajar por primera vez en el sector para realizar satisfactoriamente cada una de ellas?

- 84.1. Tarea. Tiempo
- 84.2. Tarea. Tiempo
- 84.3. Tarea. Tiempo
- 84.4. Tarea. Tiempo
- 84.5. Tarea. Tiempo
- 84.6. Tarea. Tiempo
- 84.7. Tarea. Tiempo Tiempo
- 84.8. NS/NC

85. En general, ¿cómo se adquiere la cualificación necesaria para realizar satisfactoriamente esas tareas?

- 85.1. Es necesario un cierto nivel de educación
 - 85.1.1. EGB
 - 85.1.2. FP I
 - 85.1.3. FP II
- 85.2. Realizando cursos de formación específica
 - 85.2.1. Impartidos por la empresa
 - 85.2.2. Externos a la empresa (cursos de formación ocupacional)
- 85.3. En el puesto de trabajo con la orientación de un profesional
- 85.4. En el puesto de trabajo sin la orientación de un profesional

MODELO DE RELACIONES LABORALES.

86. Entre las cuestiones siguientes, indique de cuáles su empresa informa a los representantes sindicales, de cuáles se negocia con ellos y de cuáles ni se informa ni se negocia:

- 86.1. Variaciones de jornada
 - 86.1.1. Informa
 - 86.1.2. Negocia
 - 86.1.3. Ni informa ni negocia
 - 86.1.4. NS/NC
- 86.2. Salarios y primas
 - 86.2.1. Informa
 - 86.2.2. Negocia
 - 86.2.3. Ni informa ni negocia
 - 86.2.4. NS/NC
- 86.3. Despidos
 - 86.3.1. Informa
 - 86.3.2. Negocia
 - 86.3.3. Ni informa ni negocia
 - 86.3.4. NS/NC
- 86.4. Nuevas contrataciones
 - 86.4.1. Informa
 - 86.4.2. Negocia
 - 86.4.3. Ni informa ni negocia
 - 86.4.4. NS/NC
- 86.5. Inversiones
 - 86.5.1. Informa
 - 86.5.2. Negocia
 - 86.5.3. Ni informa ni negocia
 - 86.5.4. NS/NC
- 86.6. Cambios en la organización del trabajo
 - 86.6.1. Informa
 - 86.6.2. Negocia
 - 86.6.3. Ni informa ni negocia
 - 86.6.4. NS/NC
- 86.7. Cambios tecnológicos
 - 86.7.1. Informa
 - 86.7.2. Negocia
 - 86.7.3. Ni informa ni negocia
 - 86.7.4. NS/NC
- 86.8. Formación
 - 86.8.1. Informa
 - 86.8.2. Negocia
 - 86.8.3. Ni informa ni negocia
 - 86.8.4. NS/NC
- 86.9. Otras:
 - 86.9.1. Informa
 - 86.9.2. Negocia

87. Indique de qué cuestiones la empresa informa individualmente a los trabajadores y de cuáles negocia individualmente con ellos:

- 87.1. Variaciones de jornada
 - 87.1.1. Informa
 - 87.1.2. Negocia
 - 87.1.3. Ni informa ni negocia
 - 87.1.4. NS/NC
- 87.2. Salarios y primas
 - 87.2.1. Informa
 - 87.2.2. Negocia
 - 87.2.3. Ni informa ni negocia
 - 87.2.4. NS/NC
- 87.3. Despidos
 - 87.3.1. Informa
 - 87.3.2. Negocia
 - 87.3.3. Ni informa ni negocia
 - 87.3.4. NS/NC
- 87.4. Nuevas contrataciones
 - 87.4.1. Informa
 - 87.4.2. Negocia
 - 87.4.3. Ni informa ni negocia
 - 87.4.4. NS/NC
- 87.5. Inversiones
 - 87.5.1. Informa
 - 87.5.2. Negocia
 - 87.5.3. Ni informa ni negocia
 - 87.5.4. NS/NC
- 87.6. Cambios en la organización del trabajo
 - 87.6.1. Informa
 - 87.6.2. Negocia
 - 87.6.3. Ni informa ni negocia
 - 87.6.4. NS/NC
- 87.7. Cambios tecnológicos
 - 87.7.1. Informa
 - 87.7.2. Negocia
 - 87.7.3. Ni informa ni negocia
 - 87.7.4. NS/NC
- 87.8. Formación
 - 87.8.1. Informa
 - 87.8.2. Negocia
 - 87.8.3. Ni informa ni negocia
 - 87.8.4. NS/NC
- 87.9. Otras:
 - 87.9.1. Informa
 - 87.9.2. Negocia

88. ¿Qué cambios ha habido en la estrategia desarrollada por la empresa en la que trabaja de cara a la relación con los trabajadores desde 1985?

- 88.1. Se negocia más con los representantes sindicales
- 88.2. Se negocia más con grupos no sindicales de trabajadores
- 88.3. Se negocia más individualmente con los trabajadores
- 88.4. Se negocia menos, en general
- 88.5. Otros cambios:
- 88.6. No ha habido cambios relevantes
- 88.7. NS/NC

GESTIÓN EMPRESARIAL.

89. ¿Qué servicios de asesoramiento empresarial contrata fuera de la empresa?

- 89.1. Asesoramiento y gestión fiscal
- 89.2. Asesoramiento y gestión financiero
- 89.3. Asesoramiento y gestión contable
- 89.4. Asesoramiento y gestión laboral
- 89.5. Publicidad y promoción
- 89.6. Asesoramiento en comercio internacional
- 89.7. Asesoramiento en organización de la producción
- 89.8. Asesoramiento en ingeniería
- 89.9. Asesoramiento en técnicas y control medioambiental
- 89.10. Otros
- 89.11. NS/NC

90. ¿Cómo ha evolucionado desde 1985 la demanda externa de servicios de asesoramiento empresarial por parte de su empresa?

- 90.1. Ha disminuido al asumirlos la empresa
- 90.2. No ha variado
- 90.3. Ha aumentado por ser más barato contratarlos fuera de la empresa
- 90.4. Ha aumentado por la mayor complejidad de esas funciones
- 90.5. Ha aumentado para mejorar la calidad de dichas funciones
- 90.6. NS/NC

91. ¿Qué relación mantienen entre sí los cargos directivos de la empresa?

- 91.1. Sólo hay un gerente como cargo directivo
- 91.2. Cada responsable de área (administración, finanzas, ventas, compras, producción) se relaciona directa e independientemente con el gerente
- 91.3. Hay reuniones de equipo de todos los cargos directivos

- 91.4. El responsable de producción mantiene una estrecha colaboración con algunos de los responsables de otras áreas
 - 91.4.1. Ventas
 - 91.4.2. Compras
 - 91.4.3. Control de calidad
 - 91.4.4. Diseño
- 91.5. Otras
- 91.6. NS/NC

COMERCIALIZACIÓN.

92. ¿A qué tipo de agentes vende mayoritariamente?

- 92.1. Grandes cadenas de tiendas o almacenes especializados
- 92.2. Grandes superficies (supermercados, hipermercados)
- 92.3. Detallistas
- 92.4. Otras empresas productoras
- 92.5. Otras empresas comercializadoras
- 92.6. Otros
- 92.7. NS/NC

93. ¿Qué política de marca comercial utiliza para diferenciar los productos de su empresa?
- 93.1. No se posee ninguna marca identificativa del producto
 - 93.2. Toda la producción se comercializa con una sola marca
 - 93.3. Sólo algunos productos poseen una marca que los identifica
 - 93.4. Se poseen diferentes marcas para diferentes productos
 - 93.5. Se produce con marca blanca para otros agentes
 - 93.6. NS/NC
94. ¿Quién se encarga de realizar las ventas en su empresa?
- 94.1. El propio empresario y/o el gerente
 - 94.2. Agentes comerciales en plantilla (Departamento de ventas)
 - 94.3. Agentes comerciales independientes a comisión
 - 94.4. Empresas comercializadoras externas a la empresa
 - 94.5. Grupo comercial al que pertenecemos
 - 94.6. Otros
 - 94.7. NS/NC
95. ¿Qué problemas encuentra para la exportación de su producción?
- 95.1. No existe ningún problema
 - 95.2. No poseer una red de distribución adecuada
 - 95.3. Dependencia de redes comerciales externas
 - 95.4. Trámites burocrático-administrativos
 - 95.5. Dificultad de entregar el producto en breves plazos de tiempo, debido a problemas en la producción
 - 95.6. Dificultad de entregar el producto en breves plazos de tiempo, debido a problemas en el transporte
 - 95.7. Problemas derivados del riesgo en la variación del tipo de cambio
 - 95.8. Otros
 - 95.9. NS/NC

PROBLEMÁTICA FINANCIERA.

96. ¿Cómo se han financiado en general los proyectos de inversión de su empresa desde 1985?
- 96.1. Con aportaciones de capital
 - 96.2. Con recursos propios generados por la empresa
 - 96.3. Mediante créditos
 - 96.3.1. A corto plazo (menos de 6 meses)
 - 96.3.2. A medio plazo (6 meses - tres años)
 - 96.3.3. A largo plazo (más de tres años)
 - 96.4. Leasing
 - 96.5. Compra a plazos
 - 96.6. Capital-riesgo
 - 96.7. Subvenciones públicas
 - 96.8. Otros
 - 96.9. NS/NC
97. ¿Qué problemas le plantea a su empresa la actuación de las entidades financieras con las que trabaja?
- 97.1. Ninguno
 - 97.2. Tipos de interés muy elevados
 - 97.3. Poca flexibilidad a la hora de negociar la financiación
 - 97.4. Tienen una visión de rentabilidad a corto plazo
 - 97.5. Falta de apoyo en situaciones difíciles
 - 97.6. Para poder obtener créditos, exigen avales y garantías reales excesivos
 - 97.7. Otros
 - 97.8. NS/NC

VALORACIÓN EMPRESARIAL DE LAS INSTITUCIONES.

98. ¿Cómo valora las actuaciones de cara al sector realizadas por el IMPIVA?

- 98.1. Muy importante
- 98.2. Importante
- 98.3. Poco importante
- 98.4. Nada importante
- 98.5. NS/NC
- 98.6. Razones de esa valoración
-
-
-
-

99. ¿Cómo valora las actuaciones de cara al sector realizadas por las instituciones municipales?

- 99.1. Muy importante
- 99.2. Importante
- 99.3. Poco importante
- 99.4. Nada importante
- 99.5. NS/NC
- 99.6. Razones de esa valoración
-
-
-
-

100. ¿Cómo valora las actuaciones de cara al sector realizadas por el Instituto Tecnológico?

- 100.1. Muy importante
- 100.2. Importante
- 100.3. Poco importante
- 100.4. Nada importante
- 100.5. NS/NC
- 100.6. Razones de esa valoración
-
-
-
-

101. ¿Cómo valora Vd. la actuación de cara al sector de las siguientes instituciones empresariales?

- 101.1. Cámara de Comercio:
 - 101.1.1. Muy importante
 - 101.1.2. Importante
 - 101.1.3. Poco importante
 - 101.1.4. Nada importante
 - 101.1.5. NS/NC
 - 101.1.6. Razones de esa valoración
 -
 -
 -
 -

- 101.2. Asociaciones empresariales:
 - 101.2.1. Muy importante
 - 101.2.2. Importante
 - 101.2.3. Poco importante
 - 101.2.4. Nada importante
 - 101.2.5. NS/NC
 - 101.2.6. Razones de esa valoración
 -
 -
 -
 -

PARA FINALIZAR, CON EL OBJETO DE AYUDARNOS A CLASIFICAR LAS RESPUESTAS Y HACER COMPARACIONES ESTADÍSTICAS, LE PEDIMOS LA SIGUIENTE INFORMACIÓN SOBRE SU EMPRESA:

- 102. Facturación anual (en millones de pesetas) _____
- 103. Año de creación _____
- 104. ¿Procede de una empresa existente anteriormente?
 - 104.1. Sí
 - 104.1.1. Año de creación de la empresa anterior _____
 - 104.1.2. Causas del cambio a la nueva titularidad o forma jurídica
 - 104.2. No
- 105. Motivación que llevó a crear la empresa
- 106. Localización de la empresa
- 107. ¿Qué formación tiene el empresario?
 - 107.1. Práctica
 - 107.2. Teórica (indicar nivel estudios)
- 108. ¿De dónde procedía el empresario?
 - 108.1. Antiguo trabajador del sector
 - 108.2. Antiguo empresario de otro sector
 - 108.3. Familia de empresarios del sector
 - 108.4. Familia de empresarios de otro sector
- 109. ¿Posee el empresario otras empresas?
 - 109.1. Del sector
 - 109.2. De otro sector
- 110. Edad del empresario.....
- 111. Opinión respecto al empresariado del sector
-
-

CUESTIONARIO PARA TRABAJADORES

1. ¿Qué tipo de contrato tiene actualmente Vd.?
 - 1.1. Fijo
 - 1.2. Temporal
 - 1.3. En prácticas o aprendizaje
 - 1.4. Sin contrato
 - 1.5. Otro

2. ¿Cuántos años lleva Vd. trabajando en esta empresa?:

3. ¿Qué categoría profesional tiene Vd. actualmente?:

4. ¿En qué tipo de empresa trabaja Vd.?
 - 4.1. Subsector (producto fabricado:)

 - 4.2. Empresa que produce para el mercado (productora final)
 - 4.3. Empresa que trabaja para otras empresas
 - 4.4. Empresa que subcontrata trabajo a otras empresas

 - 4.5. Antigüedad de la empresa (años de existencia:)
 - 4.6. Localidad donde está la empresa:
 - 4.7. Otras características de interés
 -

5. Indique cuál es el grado de interés de la empresa en la que trabaja por las siguientes cuestiones:
 - 5.1. Conseguir una mayor calidad del producto
 - 5.1.1. Mucho interés
 - 5.1.2. Bastante interés
 - 5.1.3. Regular interés
 - 5.1.4. Poco interés
 - 5.1.5. Ningún interés
 - 5.1.6. NS/NC
 - 5.2. Reducir costes laborales
 - 5.2.1. Mucho interés
 - 5.2.2. Bastante interés
 - 5.2.3. Regular interés
 - 5.2.4. Poco interés
 - 5.2.5. Ningún interés
 - 5.2.6. NS/NC
 - 5.3. Mejorar la organización del trabajo
 - 5.3.1. Mucho interés
 - 5.3.2. Bastante interés
 - 5.3.3. Regular interés
 - 5.3.4. Poco interés
 - 5.3.5. Ningún interés
 - 5.3.6. NS/NC
 - 5.4. Mejorar la utilización de la maquinaria
 - 5.4.1. Mucho interés
 - 5.4.2. Bastante interés
 - 5.4.3. Regular interés
 - 5.4.4. Poco interés
 - 5.4.5. Ningún interés
 - 5.4.6. NS/NC

- 5.5. Fomentar la participación de los trabajadores en la mejora del proceso de producción
 - 5.5.1. Mucho interés
 - 5.5.2. Bastante interés
 - 5.5.3. Regular interés
 - 5.5.4. Poco interés
 - 5.5.5. Ningún interés
 - 5.5.6. NS/NC
- 5.6. Mejorar el ambiente de relaciones laborales en la empresa
 - 5.6.1. Mucho interés
 - 5.6.2. Bastante interés
 - 5.6.3. Regular interés
 - 5.6.4. Poco interés
 - 5.6.5. Ningún interés
 - 5.6.6. NS/NC
- 5.7. Otras cuestiones en las que la empresa tiene interés:

6. ¿Qué número de trabajadores tiene su empresa? ¿Cuántos son temporales?

- 6.1. Total
- 6.2. Temporales % (porcentaje aproximado)
- 6.3. NS/NC

7. ¿Cómo ha evolucionado desde 1985 la plantilla de la empresa?

- 7.1. Ha aumentado
 - 7.1.1. De manera continuada
 - 7.1.2. Con altibajos
- 7.2. Ha disminuido
 - 7.2.1. De manera continuada
 - 7.2.2. Con altibajos
- 7.3. No ha variado
- 7.4. NS/NC

8. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando por término medio en su empresa un trabajador fijo (en general o lo más frecuente)?

- 8.1. Menos de 2 años
- 8.2. Entre 2 y 5 años
- 8.3. Entre 5 y 10 años
- 8.4. Más de 10 años (especificar
- 8.5. NS/NC

9. ¿Por qué tipos de contratos ha optado fundamentalmente su empresa para afrontar las nuevas contrataciones de personal desde 1985?

- 9.1. No se han realizado nuevas contrataciones
- 9.2. Contratos fijos
- 9.3. Contratos temporales
- 9.4. Contratos para la formación o en prácticas
- 9.5. Trabajadores sin contrato
- 9.6. Trabajadores autónomos
- 9.7. Contratos a jornada completa
- 9.8. Contratos a jornada parcial
- 9.9. Otros
- 9.10. NS/NC

10. ¿Cómo ha evolucionado la proporción de trabajadores temporales en su empresa desde 1985?
- 10.1. Ha aumentado
 - 10.1.1. Mucho
 - 10.1.2. Bastante
 - 10.1.3. Regular
 - 10.1.4. Poco
 - 10.2. No ha variado
 - 10.3. Ha disminuido
 - 10.4. NS/NC
11. ¿Qué tipo de puesto de trabajo ocupan los trabajadores fijos de su empresa?
- 11.1. Cualquier puesto
 - 11.2. Administrativos
 - 11.3. Técnicos
 - 11.4. Los puestos de más responsabilidad
 - 11.5. Los puestos de mayor confianza para la empresa
 - 11.6. Los puestos de mayor cualificación
 - 11.7. Otros
 - 11.8. NS/NC
12. ¿Qué política de renovación de contratos temporales sigue habitualmente la empresa en la que trabaja?
- 12.1. Convertir al trabajador temporal en fijo
 - 12.2. Hacer otro contrato temporal al mismo trabajador
 - 12.3. El trabajador continúa trabajando sin contrato cuando vence su contrato temporal
 - 12.4. Sustituir al trabajador por otro trabajador temporal
 - 12.5. Se vuelve a contratar temporalmente al mismo trabajador después de haber vencido su contrato
 - 12.6. No se contrata a nadie más cuando vence el contrato (se amortiza el puesto de trabajo)
 - 12.7. Otra:
 - 12.8. NS/NC
13. En el caso de que la empresa en la que trabaja haya reducido plantilla desde 1985, ¿qué vías ha utilizado fundamentalmente?
- 13.1. La empresa no ha reducido plantilla nunca
 - 13.2. Jubilaciones anticipadas
 - 13.3. Bajas incentivadas
 - 13.4. Vencimiento y no renovación de contratos temporales
 - 13.5. Despido individual
 - 13.6. Expedientes de regulación de empleo
 - 13.7. Otros:
 - 13.8. NS/NC
14. En caso de despido (individual o expediente de regulación de empleo) en la empresa en la que trabaja, ¿qué trabajadores suelen ser los primeros en ser despedidos?
- 14.1. Nunca ha habido despidos
 - 14.2. Los trabajadores más antiguos en la empresa
 - 14.3. Los menos antiguos en la empresa
 - 14.4. Casi siempre las mujeres
 - 14.5. Los más conflictivos
 - 14.6. Indistintamente, en función de las necesidades de la empresa
 - 14.7. Otros
 - 14.8. NS/NC

15. En los casos que Vd. conoce de trabajadores del sector que hayan sido despedidos o que no se les haya renovado el contrato, ¿qué problemas han tenido para encontrar trabajo en otra empresa de la zona?

- 15.1. No han tenido ningún problema prácticamente
- 15.2. Problemas de formación y experiencia
- 15.3. Ser demasiado mayores
- 15.4. Ser demasiado jóvenes
- 15.5. Ser mujeres
- 15.6. La mala situación económica general
- 15.7. Otros problemas:
- 15.8. NS/NC

16. ¿Qué diferencia, en promedio, hay entre el salario total (incluidas primas y antigüedad) de un trabajador fijo y el de un trabajador temporal en su empresa (situación más frecuente o en general)?

- 16.1. No hay ninguna diferencia
- 16.2. El temporal cobra hasta un 10% menos que el fijo
- 16.3. El temporal cobra entre un 10% y un 25% menos que el fijo
- 16.4. El temporal cobra entre un 25% y un 50% menos que el fijo
- 16.5. El temporal cobra más de un 50% menos que el fijo
- 16.6. NS/NC

17. Al margen de razones legales o de convenio (antigüedad, categoría profesional, primas reguladas), ¿la empresa tiene una política de pagar más a unos trabajadores que a otros?

- 17.1. No
- 17.2. Sí
 - 17.2.1. Paga más a los trabajadores fijos que a los temporales
 - 17.2.2. Paga más a los trabajadores que más se esfuerzan
 - 17.2.3. Paga más a los hombres que a las mujeres
 - 17.2.4. Paga más a quienes tienen contrato que a quienes no tienen
 - 17.2.5. Otras situaciones:
- 17.3. NS/NC

18. ¿Cuál es la situación de la empresa en la que trabaja en cuanto a la jornada de trabajo?

- 18.1. Algunos trabajadores realizan jornada a tiempo parcial
- 18.2. Todos los trabajadores realizan jornada a tiempo parcial
- 18.3. Todos los trabajadores realizan jornada a tiempo completo

- 18.4. La jornada varía según las necesidades de la producción
 - 18.4.1. No
 - 18.4.2. Habitualmente
 - 18.4.3. Estacionalmente
- 18.5. Se realizan horas extraordinarias
 - 18.5.1. No
 - 18.5.2. Sí, habitualmente
 - 18.5.3. Sí, estacionalmente
- 18.6. Se realizan turnos de trabajo en la sección de producción
 - 18.6.1. No
 - 18.6.2. Sí, habitualmente (cuántos: 2 3 4 5)
 - 18.6.3. Sí, estacionalmente (cuántos: 2 3 4 5)
 - 18.6.4. Sí, son turnos fijos
 - 18.6.5. Sí, son turnos rotativos
- 18.7. NS/NC

19. ¿Es habitual que la empresa en la que trabaja cambie la intensidad del trabajo en función de las necesidades de la producción?

- 19.1. Mucho
- 19.2. Bastante
- 19.3. Regular
- 19.4. Poco
- 19.5. Nada
- 19.6. NS/NC

20. Ante la necesidad de cambios en el ritmo de trabajo en su empresa, ¿cuál es la actitud de los trabajadores?

- 20.1. Se adaptan sin problemas
 - 20.1.1. Porque asumen como propia esa necesidad
 - 20.1.2. Porque la empresa así lo dispone
- 20.2. Muestran ciertas resistencias
- 20.3. Otros
- 20.4. NS/NC

21. ¿Qué sistema de incentivos a la productividad utiliza su empresa?

- 21.1. Trabajo a destajo
 - 21.1.1. Por grupos
 - 21.1.2. Individual
- 21.2. Primas individuales
- 21.3. Primas colectivas
- 21.4. Participación en beneficios
- 21.5. Otros
- 21.6. Ninguno
- 21.7. NS/NC

22. ¿Es habitual en el sector que se produzcan intercambios de trabajadores entre diferentes empresas?

- 22.1. Mucho
- 22.2. Poco
- 22.3. Nada
- 22.4. NS/NC

23. ¿Cómo se afrontan los altibajos de la producción en su empresa?

- 23.1. No suelen producirse altibajos
- 23.2. Variando el ritmo de trabajo
- 23.3. Variando el número de horas trabajadas
 - 23.3.1. Haciendo horas extraordinarias pagadas
 - 23.3.2. Haciendo horas no pagadas
 - 23.3.3. Flexibilizando la jornada (compensando horas)
- 23.4. Subcontratando trabajo a otras empresas
- 23.5. No renovando los contratos temporales cuando baja la producción y contratando temporalmente cuando sube
- 23.6. Mediante expedientes de regulación de empleo
 - 23.6.1. De reducción de jornada
 - 23.6.2. De suspensión temporal de contratos
- 23.7. Otras:
- 23.8. NS/NC

24. En la empresa en la que trabaja, ¿existen actividades laborales que supongan riesgos importantes para la salud o una incidencia importante de accidentes laborales?

- 24.1. Sí, existen riesgos importantes:
 - 24.1.1. En todas las actividades laborales de la empresa
 - 24.1.2. Sólo en algunas secciones (especificar)
- 24.2. Existe riesgo pero no es demasiado importante
- 24.3. No existe ningún riesgo para la salud ni de accidente laboral
- 24.4. NS/NC

25. ¿Qué tipo de riesgo?

- 25.1. Riesgo de accidente laboral
- 25.2. Contaminación ambiental
- 25.3. Exceso de ruidos
- 25.4. Manejo de sustancias tóxicas
- 25.5. Otros riesgos:

26. ¿Qué actitud adopta la empresa en la que trabaja ante los problemas de salud y riesgo de accidente laboral en el puesto de trabajo?

- 26.1. Existen pluses o primas en los trabajos que suponen riesgos de accidente o son negativos para la salud
 - 26.1.1. Plus fijado por convenio
 - 26.1.2. Plus específico de la empresa
- 26.2. La empresa proporciona al trabajador medios para protegerse
 - 26.2.1. Los medios proporcionados son suficientes
 - 26.2.2. Los medios proporcionados son insuficientes
- 26.3. La empresa ha instalado controles en las secciones peligrosas
 - 26.3.1. Los controles son suficientes
 - 26.3.2. Los controles son insuficientes
- 26.4. La empresa no adopta ninguna medida de precaución o compensación
- 26.5. Otras:
- 26.6. NS/NC

27. ¿Suele presionar su empresa a los trabajadores para que trabajen en condiciones que no se ajustan a las normas mínimas de salud y accidentes laborales?

- 27.1. No
- 27.2. Sí, a todos los trabajadores
- 27.3. Sí, pero sólo a los trabajadores temporales
- 27.4. Sí, pero sólo a algunos trabajadores (especificar:)
- 27.5. NS/NC

28. En los trabajos que se realizan en su empresa, ¿influye el grado de experiencia y preparación que se tiene sobre el riesgo de accidente laboral?

- 28.1. No
- 28.2. Sí
 - 28.2.1. En general
 - 28.2.2. En algunas secciones (especificar)
- 28.3. El riesgo aumenta si se tiene poca experiencia
- 28.4. El riesgo aumenta si la preparación no es adecuada
- 28.5. NS/NC

29. Entre las cuestiones siguientes, indique de cuáles su empresa informa a los representantes sindicales, de cuáles se negocia con ellos y de cuáles ni se informa ni se negocia:

- 29.1. Variaciones de jornada
 - 29.1.1. Informa
 - 29.1.2. Negocia
 - 29.1.3. Ni informa ni negocia
 - 29.1.4. NS/NC
- 29.2. Salarios y primas
 - 29.2.1. Informa
 - 29.2.2. Negocia
 - 29.2.3. Ni informa ni negocia
 - 29.2.4. NS/NC
- 29.3. Despidos
 - 29.3.1. Informa
 - 29.3.2. Negocia
 - 29.3.3. Ni informa ni negocia
 - 29.3.4. NS/NC
- 29.4. Nuevas contrataciones
 - 29.4.1. Informa
 - 29.4.2. Negocia
 - 29.4.3. Ni informa ni negocia
 - 29.4.4. NS/NC
- 29.5. Inversiones
 - 29.5.1. Informa
 - 29.5.2. Negocia
 - 29.5.3. Ni informa ni negocia
 - 29.5.4. NS/NC
- 29.6. Cambios en la organización del trabajo
 - 29.6.1. Informa
 - 29.6.2. Negocia
 - 29.6.3. Ni informa ni negocia
 - 29.6.4. NS/NC
- 29.7. Cambios tecnológicos
 - 29.7.1. Informa
 - 29.7.2. Negocia
 - 29.7.3. Ni informa ni negocia
 - 29.7.4. NS/NC
- 29.8. Formación
 - 29.8.1. Informa
 - 29.8.2. Negocia
 - 29.8.3. Ni informa ni negocia
 - 29.8.4. NS/NC
- 29.9. Otras:
 - 29.9.1. Informa
 - 29.9.2. Negocia

30. Indique de qué cuestiones la empresa informa individualmente a los trabajadores y de cuáles negocia individualmente con ellos:

- 30.1. Variaciones de jornada
 - 30.1.1. Informa
 - 30.1.2. Negocia
 - 30.1.3. Ni informa ni negocia
 - 30.1.4. NS/NC

- 30.2. Salarios y primas
 - 30.2.1. Informa
 - 30.2.2. Negocia
 - 30.2.3. Ni informa ni negocia
 - 30.2.4. NS/NC
- 30.3. Despidos
 - 30.3.1. Informa
 - 30.3.2. Negocia
 - 30.3.3. Ni informa ni negocia
 - 30.3.4. NS/NC
- 30.4. Nuevas contrataciones
 - 30.4.1. Informa
 - 30.4.2. Negocia
 - 30.4.3. Ni informa ni negocia
 - 30.4.4. NS/NC
- 30.5. Inversiones
 - 30.5.1. Informa
 - 30.5.2. Negocia
 - 30.5.3. Ni informa ni negocia
 - 30.5.4. NS/NC
- 30.6. Cambios en la organización del trabajo
 - 30.6.1. Informa
 - 30.6.2. Negocia
 - 30.6.3. Ni informa ni negocia
 - 30.6.4. NS/NC
- 30.7. Cambios tecnológicos
 - 30.7.1. Informa
 - 30.7.2. Negocia
 - 30.7.3. Ni informa ni negocia
 - 30.7.4. NS/NC
- 30.8. Formación
 - 30.8.1. Informa
 - 30.8.2. Negocia
 - 30.8.3. Ni informa ni negocia
 - 30.8.4. NS/NC
- 30.9. Otras:
 - 30.9.1. Informa
 - 30.9.2. Negocia

31. ¿Qué cambios ha habido en la estrategia desarrollada por la empresa en la que trabaja de cara a la relación con los trabajadores desde 1985?

- 31.1. Se negocia más con los representantes sindicales
- 31.2. Se negocia más con grupos no sindicales de trabajadores
- 31.3. Se negocia más individualmente con los trabajadores
- 31.4. Se negocia menos, en general
- 31.5. Otros cambios:
- 31.6. No ha habido cambios relevantes
- 31.7. NS/NC

32. ¿Cómo participan los trabajadores en los cambios en el proceso de fabricación en su empresa?

- 32.1. No hay ninguna participación
- 32.2. Se informa a los trabajadores
- 32.3. Se discuten los cambios con los trabajadores
- 32.4. Se potencia que los trabajadores aporten sugerencias
- 32.5. Los trabajadores están interesados en aportar sugerencias
- 32.6. NS/NC

33. ¿Cómo participan los trabajadores en los cambios en la organización del trabajo en su empresa?

- 33.1. No hay ninguna participación
- 33.2. Se informa a los trabajadores
- 33.3. Se discuten los cambios con los trabajadores
- 33.4. Se potencia que los trabajadores aporten sugerencias
- 33.5. Los trabajadores están interesados en aportar sugerencias
- 33.6. NS/NC

34. ¿Cómo participan los trabajadores en la mejora del producto en su empresa?

- 34.1. No hay ninguna participación
- 34.2. Se informa a los trabajadores
- 34.3. Se discuten los cambios con los trabajadores
- 34.4. Se potencia que los trabajadores aporten sugerencias
- 34.5. Los trabajadores están interesados en aportar sugerencias
- 34.6. NS/NC

35. ¿Cómo participan los trabajadores en la introducción de nuevos productos en su empresa?

- 35.1. No hay ninguna participación
- 35.2. Se informa a los trabajadores
- 35.3. Se discuten los cambios con los trabajadores
- 35.4. Se potencia que los trabajadores aporten sugerencias
- 35.5. Los trabajadores están interesados en aportar sugerencias
- 35.6. NS/NC

36. En general, ¿ha variado desde 1985 el conocimiento que tienen los trabajadores en su empresa sobre el proceso productivo?

- 36.1. No ha variado
- 36.2. Sí, ahora hay un mayor conocimiento de los trabajadores de todo el proceso
- 36.3. Sí, ahora hay un menor conocimiento de los trabajadores de todo el proceso
- 36.4. NS/NC

37. En general, ¿ha variado desde 1985 el control y autonomía del trabajador en las tareas que realiza?

- 37.1. No ha variado
- 37.2. Sí, ahora hay un mayor conocimiento de los trabajadores de todo el proceso
- 37.3. Sí, ahora hay un menor conocimiento de los trabajadores de todo el proceso
- 37.4. NS/NC

38. Valore la importancia de los encargados o supervisores de su empresa en los siguientes aspectos:

- 38.1. Para controlar el trabajo de los operarios
 - 38.1.1. Muy importante
 - 38.1.2. Bastante importante
 - 38.1.3. Regular importante
 - 38.1.4. Poco importante
 - 38.1.5. Nada importante
 - 38.1.6. NS/NC
- 38.2. Para organizar las tareas
 - 38.2.1. Muy importante
 - 38.2.2. Bastante importante
 - 38.2.3. Regular importante
 - 38.2.4. Poco importante
 - 38.2.5. Nada importante
 - 38.2.6. NS/NC

38.3. Para resolver problemas técnicos

- 38.3.1. Muy importante
- 38.3.2. Bastante importante
- 38.3.3. Regular importante
- 38.3.4. Poco importante
- 38.3.5. Nada importante
- 38.3.6. NS/NC

39. En la empresa en la que trabaja, ¿es habitual que un trabajador realice diversas tareas?

- 39.1. Tareas dentro de una misma categoría profesional
 - 39.1.1. Mucho
 - 39.1.2. Bastante
 - 39.1.3. Regular
 - 39.1.4. Poco
 - 39.1.5. Nada
 - 39.1.6. NS/NC
- 39.2. Tareas de diferentes categorías profesionales
 - 39.2.1. Mucho
 - 39.2.2. Bastante
 - 39.2.3. Regular
 - 39.2.4. Poco
 - 39.2.5. Nada
 - 39.2.6. NS/NC

40. Las categorías profesionales existentes en el sector, ¿permiten al trabajador realizar varias tareas diferentes?

- 40.1. Mucho
- 40.2. Bastante
- 40.3. Regular
- 40.4. Poco
- 40.5. Nada
- 40.6. NS/NC

41. En general, ¿ha variado desde 1985 el número de tareas que realiza un trabajador en su empresa?

- 41.1. No ha variado
- 41.2. Sí, cada trabajador realiza más tareas que antes
- 41.3. Sí, cada trabajador realiza menos tareas que antes
- 41.4. NS/NC

42. En general, ¿ha variado el tipo de tareas que realiza un trabajador en su empresa respecto a las que realizaba antes?

- 42.1. No ha variado
- 42.2. Sí, ahora las tareas a realizar son más complejas
- 42.3. Sí, ahora las tareas a realizar son más simples
- 42.4. NS/NC

43. Si ha habido cambios en el número o tipo de tareas realizadas por los trabajadores de su empresa, ¿han variado en general las necesidades de cualificación de los trabajadores?

- 43.1. No
- 43.2. Sí, han aumentado
- 43.3. Sí, han disminuido
- 43.4. NS/NC

44. ¿Se han reciclado los trabajadores ante estos cambios?

- 44.1. No
- 44.2. Sí, con cursos de formación que se han impartido en la empresa
- 44.3. Sí, con cursos de formación impartidos fuera de la empresa
- 44.4. Sí, pero sin ningún curso de formación, sino con la ayuda de los compañeros y un período de práctica en el puesto de trabajo
- 44.5. NS/NC

45. ¿Cuáles son las tareas productivas más habituales (que ocupan a un mayor número de trabajadores) en la actividad (subsector) en la que está especializada su empresa? ¿Cuánto tiempo necesita una persona que entra a trabajar por primera vez en el sector para realizar satisfactoriamente cada una de ellas?

- 45.1. Tarea. Tiempo
- 45.2. Tarea. Tiempo
- 45.3. Tarea. Tiempo
- 45.4. Tarea. Tiempo
- 45.5. Tarea. Tiempo
- 45.6. Tarea. Tiempo
- 45.7. Tarea. Tiempo
- 45.8. Tarea. Tiempo
- 45.9. NS/NC

46. ¿Cuáles de esas tareas de producción se realizan dentro de la empresa en la que Vd. trabaja?

- 46.1.
- 46.2.
- 46.3.
- 46.4.
- 46.5.
- 46.6.
- 46.7.
- 46.8.
- 46.9. NS/NC

47. En general, ¿cómo se adquiere la cualificación necesaria para realizar satisfactoriamente esas tareas?

- 47.1. Es necesario un cierto nivel de educación
 - 47.1.1. EGB
 - 47.1.2. FP I
 - 47.1.3. FP II
- 47.2. Realizando cursos de formación específica
 - 47.2.1. Impartidos por la empresa
 - 47.2.2. Externos a la empresa (cursos de formación ocupacional)
- 47.3. En el puesto de trabajo con la orientación de un profesional
- 47.4. En el puesto de trabajo sin la orientación de un profesional

48. En su opinión, ¿qué tareas productivas son claves para distinguir el producto en el que está especializada su empresa? ¿Cuánto tiempo necesita una persona que entra a trabajar por primera vez en el sector para realizar satisfactoriamente cada una de ellas?

- 48.1. Tarea. Tiempo
- 48.2. Tarea. Tiempo
- 48.3. Tarea. Tiempo
- 48.4. Tarea. Tiempo
- 48.5. Tarea. Tiempo
- 48.6. NS/NC

49. ¿Por qué considera que éstas son las tareas clave?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

50. En general, ¿cómo se adquiere la cualificación necesaria para realizar satisfactoriamente esas tareas clave?

- 50.1. Es necesario un cierto nivel de educación
 - 50.1.1. EGB
 - 50.1.2. FP I
 - 50.1.3. FP II
- 50.2. Realizando cursos de formación específica
 - 50.2.1. Impartidos o pagados por la empresa
 - 50.2.2. Externos a la empresa (cursos de formación ocupacional)
- 50.3. En el puesto de trabajo con la orientación de un profesional
- 50.4. En el puesto de trabajo sin la orientación de un profesional

51. ¿Qué importancia ha tenido en su empresa la introducción de maquinaria tecnológicamente avanzada para la producción desde 1985?

- 51.1. Mucha importancia
- 51.2. Bastante importancia
- 51.3. Regular importancia
- 51.4. Poca importancia
- 51.5. Ninguna importancia
- 51.6. NS/NC

52. Si ha existido introducción de maquinaria tecnológicamente más avanzada, ¿qué efectos ha tenido?

- 52.1. Ha incrementado el volumen de producción por empleado
- 52.2. Se ha reducido la plantilla
- 52.3. La producción se ha automatizado

- 52.4. Ha permitido una producción más variada que la antigua maquinaria
- 52.5. Ha permitido fabricar un producto de mayor calidad

- 52.6. Ha permitido utilizar mano de obra menos formada
- 52.7. Ha exigido utilizar mano de obra más formada o formar a la plantilla de la empresa

- 52.8. Ha disminuido el número de tareas realizadas por cada trabajador
- 52.9. Ha aumentado el número de tareas realizadas por cada trabajador

- 52.10. Se ha reducido la complejidad de las tareas
- 52.11. Ha aumentado la complejidad de las tareas

- 52.12. Ha aumentado la participación de los trabajadores en el proceso de producción y es menos necesaria la supervisión
- 52.13. Ha disminuido la participación de los trabajadores en el proceso de producción y es más necesaria la supervisión
- 52.14. NS/NC

53. ¿Quién se encarga del mantenimiento de las máquinas en su empresa?
- 53.1. Un equipo específico de mantenimiento de la propia empresa
 - 53.2. Los propios trabajadores que manejan la máquina
 - 53.3. Técnicos de mantenimiento externos a la empresa
 - 53.4. NS/NC
54. ¿Quién lleva a cabo el control de calidad de los productos de su empresa?
- 54.1. No existe control de calidad
 - 54.2. Personal especializado en control de calidad
 - 54.3. Los propios trabajadores en cada fase de la producción
 - 54.4. Empresas externas
 - 54.5. El Instituto Tecnológico
 - 54.6. El control de calidad está automatizado
 - 54.7. NS/NC
55. Entre los trabajadores del sector, ¿es habitual que la gente compagine el trabajo en el sector con otra actividad laboral?
- 55.1. Mucho
 - 55.2. Regular
 - 55.3. Poco
 - 55.4. Nada
 - 55.5. NS/NC
56. ¿Qué tipo de actividad laboral se compagina habitualmente con el trabajo en el sector?
- 56.1. Trabajo por cuenta propia
 - 56.1.1. En la agricultura
 - 56.1.2. En otra actividad del mismo sector
 - 56.1.3. En otra actividad industrial que no es del sector
 - 56.1.4. En actividades de servicios
 - 56.2. Trabajo asalariado por cuenta ajena
 - 56.2.1. En la agricultura
 - 56.2.2. En otra empresa del sector
 - 56.2.3. En otra empresa industrial que no es del sector
 - 56.2.4. En actividades de servicios
 - 56.3. NS/NC
57. ¿Cómo ha cambiado desde 1985 la importancia de esa situación de tener más de una actividad laboral entre los trabajadores del sector?
- 57.1. Ha aumentado
 - 57.2. Ha disminuido
 - 57.3. Se ha mantenido igual
 - 57.4. NS/NC
58. Los trabajadores autónomos del sector que Vd. conoce, ¿para quien trabajan mayoritariamente?
- 58.1. Directamente para una fábrica
 - 58.2. Para un trabajador autónomo
 - 58.3. Para un intermediario de una fábrica
 - 58.4. Para una comercializadora
 - 58.5. Venden el producto directamente en el mercado
 - 58.6. NS/NC

59. Los trabajadores sumergidos o clandestinos del sector que Vd. conoce, ¿para quien trabajan mayoritariamente?

- 59.1. Directamente para una fábrica
- 59.2. Para un trabajador autónomo
- 59.3. Para un intermediario de una fábrica
- 59.4. Para una comercializadora
- 59.5. Venden el producto directamente en el mercado
- 59.6. NS/NC

60. *PARA MIEMBROS DE COMITÉS DE EMPRESA O DELEGADOS:* ¿Ha presentado la empresa desde 1985 expedientes de regulación de empleo en su modalidad de extinción de contratos?

- 60.1. No
- 60.2. Sí, frecuentemente
- 60.3. Sí, ocasionalmente
- 60.4. Las causas de los expedientes han sido normalmente
 - 60.4.1. Tecnológicas
 - 60.4.2. Fuerza mayor
 - 60.4.3. Acumulación de pérdidas
 - 60.4.4. Mala situación financiera
 - 60.4.5. Acumulación de stocks
 - 60.4.6. Caída en las ventas
- 60.5. Porcentaje de plantilla afectado por la extinción de contratos:
 - 60.5.1. Menos del 25%
 - 60.5.2. Entre el 25 y el 50%
 - 60.5.3. Entre el 50 y el 100%
 - 60.5.4. Toda la plantilla
- 60.6. Suelen contar con el acuerdo de los representantes de los trabajadores
 - 60.6.1. Sí
 - 60.6.2. No
- 60.7. Suelen aprobarse por la Administración
 - 60.7.1. Sí
 - 60.7.2. No

61. *PARA MIEMBROS DE COMITÉS DE EMPRESA O DELEGADOS:* ¿Ha presentado la empresa desde 1985 expedientes de regulación de empleo de suspensión temporal de contratos?

- 61.1. No
- 61.2. Sí, frecuentemente
- 61.3. Sí, ocasionalmente
- 61.4. Las causas de los expedientes han sido normalmente
 - 61.4.1. Tecnológicas
 - 61.4.2. Fuerza mayor
 - 61.4.3. Acumulación de pérdidas
 - 61.4.4. Mala situación financiera
 - 61.4.5. Acumulación de stocks
 - 61.4.6. Caída en las ventas
- 61.5. Porcentaje de la plantilla afectado por la suspensión
 - 61.5.1. Menos del 25%
 - 61.5.2. Entre el 25 y el 50%
 - 61.5.3. Entre el 50 y el 100%
 - 61.5.4. Toda la plantilla

- 61.6. Duración de la suspensión de contratos
 - 61.6.1. Menos de 3 meses
 - 61.6.2. Entre 3 y 6 meses
 - 61.6.3. Más de 6 meses
- 61.7. Los expedientes suelen contar con el acuerdo de los representantes de los trabajadores
 - 61.7.1. Sí
 - 61.7.2. No
- 61.8. Los expedientes suelen aprobarse por la Administración
 - 61.8.1. Sí
 - 61.8.2. No

62. PARA MIEMBROS DE COMITÉS DE EMPRESA O DELEGADOS: ¿Ha presentado su empresa desde 1985 expedientes de regulación de empleo de reducción de jornada?

- 62.1. No
- 62.2. Sí, frecuentemente
- 62.3. Sí, ocasionalmente
- 62.4. Las causas de los expedientes han sido normalmente
 - 62.4.1. Tecnológicas
 - 62.4.2. Fuerza mayor
 - 62.4.3. Acumulación de pérdidas
 - 62.4.4. Mala situación financiera
 - 62.4.5. Acumulación de stocks
 - 62.4.6. Caída en las ventas
- 62.5. Porcentaje de la plantilla afectado por la reducción de jornada
 - 62.5.1. Menos del 25%
 - 62.5.2. Entre el 25 y el 50%
 - 62.5.3. Entre el 50 y el 100%
 - 62.5.4. Toda la plantilla
- 62.6. Porcentaje de reducción de jornada
 - 62.6.1. Menos del 25%
 - 62.6.2. Entre el 25 y el 50%
 - 62.6.3. Más del 50%
- 62.7. Los expedientes suelen contar con el acuerdo de los representantes de los trabajadores
 - 62.7.1. Sí
 - 62.7.2. No
- 62.8. Los expedientes suelen aprobarse por la Administración
 - 62.8.1. Sí
 - 62.8.2. No

FICHA DEL TRABAJADOR ENTREVISTADO.

1. *Edad*
2. *Sexo*
3. *Lugar de residencia*
4. *Nivel de estudios*
5. *Trayectoria del trabajador a lo largo de su vida laboral (en orden cronológico)*
 - Edad en que empezó a trabajar*
 - Cambios de empresa*
 -
 - Cambios de sector*
 -
 - Cambios de categoría profesional*
 -
 - Cambios de tipo de contrato*
 -
 - Diferentes trabajos que ha desarrollado en el sector*
 -
 - Períodos de paro*
 -
 - Períodos de inactividad*
 -

SI SE TRATA DE UN MIEMBRO DE COMITÉ DE EMPRESA O DELEGADO:

6. *Sindicato al que pertenece*
7. *Tiempo que lleva como delegado*
8. *Composición sindical del comité*
9. *Frecuencia de las reuniones del comité*
10. *Frecuencia de las asambleas de trabajadores*
11. *Porcentaje de trabajadores de la empresa afiliados a sindicatos*
12. *Conflictividad laboral en la empresa*
 - Frecuencia de los conflictos*
 - Formas de conflicto (huelgas, protestas, ...)*
 - Los conflictos suelen ser propios de la empresa o están conectados con conflictos más globales (sectoriales, comarcales)*
 - Motivos de conflicto*
 - Formas de resolución de los conflictos (acuerdos con la empresa, acuerdos de sector, intervención de la Administración laboral o judicial, no se resuelven)*
14. *Actitud general de la empresa respecto a los representantes: indiferencia, negociación, conflicto*

CUESTIONARIO PARA TESTIGOS PRIVILEGIADOS

1. ¿Cree Vd. que la siguiente clasificación corresponde a las principales variantes (nichos) de la actividad de producción de calzado según las características del proceso de producción (técnica) y del producto (calidad y características)?

- | | |
|----|----|
| a) | g) |
| b) | h) |
| c) | i) |
| d) | j) |
| e) | k) |
| f) | l) |

¿Qué sugerencias añadiría a esta clasificación?

2. ¿Dentro de estas variantes en cuál(es) está especializado el espacio que nos ocupa?

- a)
- b)
- c)

- d)
- e)
- f)

- g)
- h)
- i)

- j)
- k)
- l)

3. ¿Se han observado cambios significativos de tendencia en la especialización desde 1985?

4. ¿Se ha diversificado o contraído la gama de productos fabricados (por variantes)?

- a)
- b)
- c)
- d)

5. Sólo para técnicos de institutos y especialistas: ¿Cuáles de las siguientes características específicas pueden hacer que un espacio sea competitivo en cada una de esas variantes de actividad?

Criterio 1									
Criterio 2									
1. Mano de obra cualificada									
2. Servicios especializados									
3. Investigación									
4. Fácil acceso materias primas									
5. Existencia sector de fabricación de maquinaria									
6. Mercado de capitales desarrollado									
7. Fácil acceso a los mercados									
8. Personal técnico cualificado									
9. Mano obra abundante y barata									
10. Sistema comercial dinámico									
11. Presencia de empresas complementarias									
12. Flexibilidad productiva									
13. Empresariado preparado									
14. Nivel tecnológico alto									
15. Tamaño de las empresas									
16. Otros:.....									
17. Otros:.....									
18. Otros:.....									
19. Otros:.....									

6. ¿Cuáles son las características distintivas del (de los) proceso(s) y producto(s) de la zona?

7. Dentro del ciclo del producto, ¿cuáles son las fases que se realizan más frecuentemente en esta zona?

8. ¿Cuáles son las fases más estratégicas, que definen la calidad del producto local?

9. ¿A que mercados va dirigida la producción? (según variantes a,b,c,d)

9.1. Localización geográfica de los mercados

- a)
- b)
- c)
- d)

9.2. Mercados según segmentos de renta

- a)
- b)
- c)
- d)

10. ¿Se ha observado algún cambio significativo (localización geográfica o segmentos de renta) en los mercados desde 1985?

- a)
- b)
- c)
- d)

11. ¿Cuales son los principales competidores del sector local en cada uno de estas variantes?

- a)
- b)
- c)
- d)

12. ¿Con qué ventajas (V) y desventajas (D) cuenta este espacio en relación con sus competidores por variantes?

Variantes				
1.Mano de obra cualificada				
2.Servicios especializados				
3.Investigación				
4.Fácil acceso materias primas				
5.Existencia sector fabricación de maquinaria				
6.Mercado de capitales desarrollado				
7.Fácil acceso a los mercados				
8.Personal técnico cualificado				
9.Mano obra abundante y barata				
10.Sistema comercial dinámico				
11.Presencia de empresas complementarias				
12.Flexibilidad productiva				
13.Empresariado preparado				
14.Nivel tecnológico alto				
15.Tamaño de las empresas				
16.Otras:.....				
17.Otras:.....				
18.Otras:.....				
19.Otras:.....				
20.Otras:.....				

13. ¿Están apareciendo nuevos competidores?

13.1. Con el mismo producto

13.2. Con otros productos sustitutivos

14. ¿Cuál es el tipo de demanda de los productos en que está especializado este espacio? (por variantes)

Demanda				
Débil				
Media				
Alta				

15. Si se están dando cambios tecnológicos importantes en el sector en general que afectan a la producción local, ¿en qué dirección están afectando?

15.1. No se están dando esos cambios tecnológicos

15.2. Cambio en la cualificación requerida por la mano de obra

15.2.1. Más cualificación formal

15.2.2. Mayor polivalencia

15.2.3. Menor cualificación

15.3. Cambio en el nivel de la inversión y en el tamaño empresarial

15.4. Cambio en los conocimientos de la dirección

15.5. Cambio en la división interna del trabajo en la empresa

15.5.1. Especialización del trabajador (mayor/menor)

15.5.2. Separación entre concepción y ejecución del proceso (mayor/menor)

15.5.3. Papel de los supervisores (aumento/reducción)

15.6. Incrementos de productividad

15.7. Subcontratación de la producción (mayor/menor)

15.8. Cambio en el papel del entorno (sector terciario avanzado)

15.9. Otros

16. ¿Qué efectos están teniendo o se prevé que tengan tales cambios sobre nuestra competitividad y la de nuestros competidores?

17. ¿Cómo conceptuaría usted a la producción local desde el punto de vista del grado de modernidad de la maquinaria y técnicas utilizadas? (por variantes)

Variantes				
Está cerca de las zonas punteras				
Está en un nivel intermedio				
Está cerca de las zonas más atrasadas				
La situación es muy desigual según tamaño empresarial				
La situación es muy desigual según estrategia empresarial				
Otras				

18. ¿Cómo ha evolucionado en los últimos ocho años la situación técnica del espacio?

18.1. Se ha experimentado un importante y generalizado proceso de modernización

18.2. No se han apreciado cambios importantes

18.3. Ha habido un retroceso en muchas empresas

18.4. Ha evolucionado muy desigualmente

19. ¿Qué problemas de adaptación a las nuevas tecnologías se han venido planteando en el sector a nivel local desde 1985? (por variantes)

a)

b)

c)

d)

20. ¿De dónde procede la maquinaria más estratégica?

21. ¿Considera que la presencia de un sector de fabricación de maquinaria en la zona es importante para el sector que nos ocupa? ¿Por qué?

22. ¿De qué problemas adolece el sector de fabricación de maquinaria local o regional? ¿A qué los atribuye?

23. ¿Están experimentándose cambios en el sector de fabricación de maquinaria?

24. ¿Cuales son las principales actividades complementarias del sector? ¿Donde se ubican?

25. ¿Cual es la importancia estratégica de estas actividades complementarias?

26. ¿De qué problemas adolece la oferta local de este tipo de actividades complementarias y a qué los atribuye?

27. ¿Qué cambios están experimentando dichas actividades en la zona?

28. Si existe relación entre tamaño empresarial y competitividad, ¿qué factores explican esa relación?

28.1. Introducción de tecnología

28.2. Investigación

28.3. Comercialización

28.4. Financiación

28.5. Capacidad gerencial

28.6. Otros

29. ¿Cual es el grado de división del trabajo entre empresas en el sector local?

29.1. Muy importante

29.2. Importante

29.3. Poco importante

30. ¿Ha variado la división del trabajo entre empresas desde 1985?

- 30.1. Ha aumentado
- 30.2. No ha variado
- 30.3. Ha disminuido

31. ¿Qué fases se subcontratan con más frecuencia?

32. Las empresas que subcontratan, ¿lo hacen de forma regular o variable?

33. Si existen empresas líderes, ¿cuáles son sus características dominantes?

- 33.1. No existen empresas líderes
- 33.2. Tecnología
- 33.3. Organización productiva
- 33.4. Cualificación de la gerencia
- 33.5. Cualificación mano de obra
- 33.6. Comercialización
- 33.7. Investigación
- 33.8. Diseño
- 33.9. Otras

34. ¿Imitan las demás empresas los comportamientos de estas empresas líderes?

35. ¿Es muy importante el flujo de entrada y salida de empresas del sector?

36. ¿Qué factores rigen los flujos de entrada?

- 36.1. Autoempleo
- 36.2. Fácil entrada (capital y cualificación)
- 36.3. Subcontratación
- 36.4. Cantera empresarial
- 36.5. Innovación
- 36.6. Ser un negocio rentable
- 36.7. Otros

37. ¿Se está dando un proceso de selección entre empresas? SI/NO ¿Cuáles son los principales factores que definen tal selección?

38. ¿Se está dando un proceso de selección dentro de las empresas? SI/NO. En caso afirmativo, ¿cuáles son los principales factores que definen tal selección?

38.1. Cambio gerencial hacia mayor profesionalización

38.2. Cambio en las prácticas (más agresivas)

38.3. Cambios en los criterios de organización

39. ¿Se está dando un proceso de aumento o disminución del tamaño empresarial? (por variantes)

Tamaño				
Aumenta				
No varía				
Disminuye				

40. ¿Existen empresas dominantes (que dirigen la producción de otras), que organizan redes empresariales?

40.1. No existen empresas dominantes

40.2. Si, empresas productoras

40.3. Si, empresas comerciales

41. ¿Cuál es la estructura típica de tales redes? (Establecer un esquema o croquis detallado de la composición y relaciones)

42. ¿Qué peso aproximado tienen tales redes dentro de la producción del espacio en cuestión?

43. ¿Son muy móviles o son estables tales redes?

44. ¿Sabe Vd. si las empresas dominantes imponen criterios técnicos, organizativos y/o de control de calidad a las subsidiarias?

45. ¿Sabe Vd. si suelen darse frecuentes conflictos entre empresas dominantes y subordinadas? ¿Cuál es el tipo de conflicto más frecuente?

46. ¿Cual es el origen espacial de las empresas dominantes?

47. ¿Existe preocupación en el sector por la calidad?

47.1. Mucha

47.2. Regular

47.3. Poca

48. ¿Ha variado esa preocupación desde 1985?

48.1. Ha aumentado

48.2. No ha variado

48.3. Ha disminuido

49. ¿Cómo conceptuaría usted a la producción local desde el punto de vista del control de calidad? (por variantes)

Está cerca de las zonas punteras				
Está en un nivel intermedio				
Está cerca de las zonas más atrasadas				
La situación es muy desigual según tamaño empresarial				
La situación es muy desigual según estrategia empresarial				
Otras				

50. ¿Qué métodos de control de calidad imperan?

51. ¿Qué cambios en el control de calidad se han apreciado desde 1985?

52. ¿Existe preocupación por la reducción de stocks? ¿Por qué?
53. ¿Se han observado cambios en esa preocupación desde 1985?
54. ¿Existe preocupación por la reorganización productiva que mejore la eficiencia y la calidad?
55. ¿Se han observado cambios en tal preocupación desde 1985?
56. ¿Ha habido cambios en el producto en relación con sus características técnicas y cualitativas?
- 56.1. En calidad
 - 56.1.1. Mayor
 - 56.1.2. Menor
 - 56.2. En diseño
 - 56.2.1. Mayor
 - 56.2.2. Menor
 - 56.3. En nuevos materiales
 - 56.4. Mayor adaptación del producto al usuario
57. ¿Se ha acelerado el cambio de modelos del producto en los últimos 8 años?
- 57.1. Mucho
 - 57.2. Bastante
 - 57.3. Poco
58. ¿Se ha incrementado la flexibilidad de las empresas del sector en los últimos ocho años?
- 58.1. Maquinaria más flexible
 - 58.2. Cambio en la división del trabajo entre empresas
 - 58.3. Organización interna del trabajo más flexible
 - 58.4. Flexibilidad laboral
59. ¿De dónde procede mayoritariamente el diseño utilizado en el sector?
- 59.1. Imitación
 - 59.2. Diseño propio
 - 59.3. Contratación con empresas locales de diseño e institutos
 - 59.4. Contratación con empresas foráneas

60. ¿Ha crecido la importancia de las empresas preocupadas por desarrollar su propia capacidad de diseño?

61. ¿Cuál es el peso específico de esas empresas en la producción local?

62. ¿Están teniendo influencia en el sector esas empresas?

63. ¿Cuál es la importancia del sector local de diseño?

63.1. Muy importante

63.2. Importante

63.3. Poco importante

64. ¿Cómo se ha desarrollado el sector local de diseño desde 1985?

64.1. Ha crecido

64.2. No ha variado

64.3. Ha disminuido

65. ¿Es este sector de diseño local comparable en cualificación al de las principales áreas competidores?

65.1. Está cercano a las zonas punteras

65.2. Está en una posición intermedia

65.3. Está cercano a las zonas más atrasadas

66. Según su experiencia, ¿cuál es el tipo de conocimientos que debería primar en un staff empresarial eficaz dentro del sector?

67. ¿Qué deficiencias aprecia en el colectivo empresarial local?

68. ¿Existen empresarios realmente preparados?

69. ¿Existen empresarios dinámicos y creativos?

70. ¿Cual es su importancia relativa?

71. ¿Cómo ha evolucionado esa situación empresarial desde 1985?

71.1. No ha cambiado

71.2. Se está desarrollando un colectivo sólido de empresarios preparados

71.3. Están apareciendo algunos empresarios preparados pero su cuantía y peso económico es poco relevante

71.4. El dinamismo empresarial ha aumentado

71.5. El dinamismo empresarial ha disminuido

72. ¿Considera que en la política de las empresas de la zona dominan las estrategias con perspectivas de corto, medio o largo plazo? ¿Por qué?

73. ¿Sabe si el empresariado de la zona ha apostado por una política de reinversión de beneficios en la propia empresa/sector o si por el contrario se han destinado a otras actividades?

74. ¿Dentro del sector qué porcentaje aproximadamente de las empresas mantiene contactos con cierta asiduidad con el Instituto Tecnológico?

75. ¿Qué servicios solicitan con más frecuencia?

76. ¿Cual es el tamaño medio empresarial de tal colectivo?

77. ¿Cree Vd. que las organizaciones empresariales están jugando un papel activador (a nivel comercial, tecnológico, de cooperación...) del sector?

78. ¿Qué actuaciones lleva a cabo la asociación para dinamizar el sector?

79. ¿Qué deficiencias aprecia en su actuación?

80. ¿Qué limitaciones existen a un mayor dinamismo de la asociación?

81. ¿Cómo valora la actuación de la administración pública en relación al sector?

81.1. Administración autonómica.

81.2. Administración local.

81.3. Administración Central.

82. ¿Cómo valora la actuación de las entidades financieras en relación al sector?

83. ¿El recurso a la financiación externa es muy habitual entre las empresas del sector? En caso afirmativo, ¿sabe a qué tipo de operaciones se destinan esos fondos (resolver problemas coyunturales de liquidez, financiar inversiones -terrenos, edificios, maquinaria- , aspectos comerciales, etc.)?

84. Según su experiencia ¿existe déficit de cualificación entre los trabajadores del sector?

85. Según Vd. conseguir la cualificación necesaria en el sector ¿es un problema de aprendizaje en el trabajo o se requiere también formación?

85.1. Es básicamente de aprendizaje tácito.

85.2. Es básicamente el nivel educativo.

85.3. Ambas cosas son básicas.

86. ¿En qué profesiones dentro del sector se aprecian los mayores déficit de cualificación?

87. ¿Son estratégicas tales profesiones?

88. ¿Qué tipo de formación y actuaciones serían necesarias?

89. ¿Supone el actual nivel de cualificación de la población laboral un obstáculo para el paso a nichos más selectivos y protegidos de la oferta de los países más atrasados?

89.1. Es un obstáculo poco importante.

89.2. Es un obstáculo básico.

89.3. Es el principal obstáculo.

90. ¿Está adaptado el sistema de formación a las necesidades del sector?

91. ¿Qué relación existe entre el sistema empresarial y el sistema educativo?
- 91.1. Existe participación en el establecimiento de los curriculum universitarios
 - 91.2. Existe participación en el establecimiento de los curriculum en F.P.
 - 91.3. Existen relaciones para la realización de prácticas
 - 91.4. No existe conexión alguna porque no se estima necesario
 - 91.5. No existe conexión alguna porque la enseñanza es un sistema cerrado
92. ¿Considera Vd. que la flexibilidad laboral en el sector es un requisito básico de competitividad?
- 92.1. Flexibilidad externa.
 - 92.2. Flexibilidad interna.
 - 92.3. Polivalencia y compromiso de los obreros.
93. ¿Es el coste salarial un factor fundamental de competitividad?
- 93.1. No es importante.
 - 93.2. Es importante pero no es el principal.
 - 93.3. Es decisivo en los nichos en que estamos especializados.
94. ¿Existen otros costes que considere fundamentales como factores de competitividad?
95. ¿Qué tipo de innovación se da en el sector?
- 95.1. De proceso
 - 95.1.1. Poco
 - 95.1.2. Mucho
 - 95.2. De producto
 - 95.2.1. Poco
 - 95.2.2. Mucho
 - 95.3. Fundamental
 - 95.4. Incremental
 - 95.5. Individual
 - 95.6. Colectiva
 - 95.7. Interactiva
 - 95.8. Inducida por la investigación
 - 95.9. Inducida por la presión de los clientes y de las oportunidades del mercado
 - 95.10. Inducida por la industria auxiliar
96. ¿Contribuyen los sectores de apoyo/actividades complementarias a la innovación en el sector que nos ocupa? SI/NO ¿Podría especificar las vías a través de las cuales eso ocurre?
97. ¿Existe preocupación en el sector por desarrollar investigación propia?

98. ¿En qué se ha concretado esta preocupación?
- 98.1. Desarrollo de un departamento de I&D
 - 98.2. Conexión con responsables de I&D
 - 98.2.1. Locales
 - 98.2.2. Foráneos
 - 98.3. Preocupación por crear relaciones estables con centros de investigación
99. ¿Con qué problemas tropieza la definición de una sólida red de interconexión entre sistema productivo y sistema de I+D?
100. ¿Qué papel está cumpliendo el Instituto Tecnológico en el proceso de innovación del tejido productivo local?
101. ¿Qué importancia tiene la cooperación interempresarial en el sector y territorio que nos ocupa?
- 101.1. Prácticamente nula en todos los ámbitos
 - 101.2. En el ámbito comercial.
 - 101.3. En el ámbito tecnológico.
 - 101.4. En el ámbito de los suministros o tratamiento de inputs.
 - 101.5. En el ámbito del tratamiento de residuos.
 - 101.6. En el ámbito formativo.
 - 101.7. En el ámbito de la financiación.
102. ¿Cree Ud. que se desaprovechan oportunidades económicas y de mejora de la competitividad por la aversión a cooperar?
103. ¿Ha apreciado cambios de actitud y comportamiento a este respecto en los últimos años?
104. ¿Qué circunstancias cree que han motivado estos cambios?
105. ¿Se dan casos de cooperación, relación accionarial o joint-venture con empresas extranjeras?

106. ¿Cómo ha evolucionado esta relación en los últimos 8-10 años?

107. ¿Qué efectos está teniendo dicha relación?

108. ¿Cual es el tipo de ambiente existente en la relación empresa-trabajadores?

108.1. Conflictivo.

108.2. Cooperación y participación de los trabajadores.

108.3. Sistema muy reglamentado.

108.4. Relación paternalista.

109. ¿Cómo ha evolucionado dicha relación en los últimos ocho años?

110. ¿Cómo valora la actuación de los sindicatos en relación al sector?

111. ¿Podría Ud. caracterizar el sistema comercial de la industria local?

111.1. Grandes empresas.

111.2. Medianas empresas.

111.3. Pequeñas empresas.

111.4. Empresas líderes.

112. ¿Qué diferencias destacaría con respecto al sistema comercial de los competidores?

112.1. Locales y nacionales

112.2. Países más desarrollados.

112.3. Países menos desarrollados.