

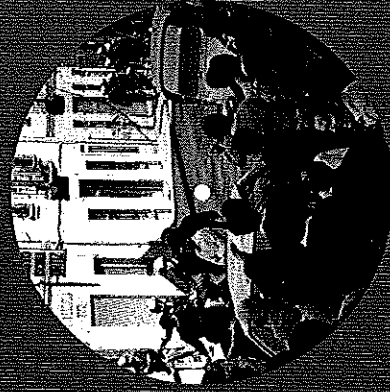
C/ Puzol, 10 - 46500 SAGUNTO (Valencia - Spain)  
 Tel. 962 654 100 - Fax. 962 654 212  
 avialsa@avialsa.com - www.avialsa.com

## 25 anys de Reconversions

El 4 de setembre de 1983 Josep Maria Lluís, president d'Avi Ferris de Mataró, denuncia el succeïment de l'11 de setembre de 1983 a l'empresa de reconversió de l'Industria de Mataró. A partir d'aquella data s'inicia una llarga sèrie d'actes, esmentats, alguns a l'acta del 14 de setembre de 1983, que culminen amb la llei de 1987. El 1987 es realitza una vaga general a Sabadell i la participació dels seus treballadors al Camp de Mataró. El 24 el Comitè d'Empresa de A-HI, les reunions davant de la sala de negociacions i l'indústria per a promoure el desenvolupament dels sectors de negocis que establixen el pla estratègic de la companyia següent. El 26 de 20 els treballadors realitzen un manifest davant de les portes de desenvolupament, amb presència del Govern. El 29 de 20 treballadors i col·lectiu organitzen una manifestació a València, amb més de 2.000 participants que s'ajunten a l'obra de la Generalitat i organitzen un debat.

Avi Ferris de Mataró, 11 de setembre de 1983

ac falla el mocador segunt 2008



el mocador

# Part Literària

juan ramon gallego i bono

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13

Juan Ramón Gallego Bono és llicenciat i doctor en Economia per la Universitat de València i professor titular de Universitat en el Departament d'Economia Aplicada de dita universitat. Els seus principals camps d'investigació són l'economia industrial, el desenvolupament territorial i el canvi tecnològic, en els que ha publicat en revistes científiques espanyoles y extrangeres. Ha realitzat estancies al extranger com investigador convidat en el Centre d'Études Prospectives d'Économie Mathématique Appliquées à la Planification de Paris, el Institut de Recherches Régionales de la Universitat de Neuchâtel (Suïça) i en el Laboratoire d'Économie et du Sociologie du Travail en Aix-en-Provence.



Sagunt vint-i-cinc anys  
després de la reconversió:  
cap a un model industrial  
de grans empreses foranes  
i pimes





## Introducció

El quart de segle transcorregut des del tancament de la capçalera siderúrgica ha estat testimoni d'un canvi molt profund en la realitat econòmica saguntina. D'una economia i un nucli (el Port de Sagunt) que pivotaven al voltant d'una factoria siderúrgica, s'ha passat a una realitat molt més complexa des de la doble perspectiva social i econòmica, on coexisteixen un nucli de grans establiments industrials d'empreses multinacionals i nacionals amb un creixent nombre de PIME (petites i mitjanes empreses) industrials i terciàries d'origen valencià i local. De la mateixa manera, el terciari avançat constitueix hui una realitat puixant en què fa tan sols tres lustres no era sinó una activitat testimonial. La societat del Port de Sagunt ha passat de ser una realitat organitzada al voltant d'una factoria a definir una societat bastant dinàmica i amb nombroses tonalitats.

Aquest canvi d'escenari s'explica per la naturalesa tant del procés històric de desenvolupament siderúrgic a la comarca com del procés de reconversió-reindustrialització i les forces i energies que van despertar i que van permetre des-

plegar (Tomás Carpi i Gallego, 1995 i 1997). Ara bé, aquest article no pretén ni explicar el vell model de desenvolupament sobre la base de la siderúrgia (1) ni el procés de reconversió-reindustrialització (2). Tampoc no pretén realitzar una anàlisi en profunditat de les potencialitats de desenvolupament industrial i terciari de Sagunt (3). En lloc d'això, el nostre objectiu és estudiar les relacions que hi ha en la indústria saguntina entre el que sol anomenar-se la *branch-plant economy* (o desenvolupament basat en la instal·lació de filials o subsidiàries de grans empreses nacionals i/o multinacionals) i l'economia de base local (açò és, la que prové i es recolza en els recursos i iniciatives locals). Aquesta qüestió sembla hui de la major rellevància perquè en ella convergeixen el passat recent amb el futur immediat. En efecte, la captació d'empreses industrials (com a conseqüència del procés de reindustrialització que segueix al tancament de "Fàbrica") i la implantació prevista en els pròxims anys de noves empreses a Parc Sagunt, defineixen una problemàtica de confluència d'empreses foranes i autòctones específica en l'economia valenciana. De la

(1) Vegeu referent a això MIS 1982, Tomás Carpi (1985), Gallego i Tomás Carpi (1990), Gallego (1991), Gallego i Nàcher (1996) i Tomás Carpi i Gallego (1995, 1997).

(2) Vegeu Tomás Carpi i Gallego (1995, 1997).

(3) Vegeu Gallego, dir. (2002).



naturalesa de la relació entre grans empreses multinacionals i nacionals, d'un costat, i de pimes essencialment locals, de l'altre costat, pot dependre en bona mesura la fortalesa relativa del model industrial saguntí. Més encara, aquesta relació pot condicionar d'una manera molt considerable la capacitat relativa d'autogovern econòmic i polític saguntí.

Hom sosté la hipòtesi que no hi ha relacions necessàries entre la *branch-plant economy* (BPE), és a dir, l'economia de les empreses multinacionals i nacionals, d'una banda, i l'economia de base local (EBL), d'una altra, en el sentit que ambdós models de desenvolupament poden ser tant rivals com complementaris entre si. I perquè es complementen o es reforcen mútuament és necessari que les grans empreses d'origen extern i externament controlades, la BPE, concedisquen una certa importància al territori en el qual s'assenten com a factor de competitivitat per a elles. En altres termes, és necessari que els establiments productius que tenen aquestes empreses a Sagunt ocupen una posició destacada en la jerarquia d'establiments productius i de funcions empresarials del conjunt de l'empresa. Es tracta, doncs, que la interacció entre aquests grans establiments i l'economia local millore: 1) la posició dels primers pel que fa a altres establiments de la mateixa corporació nacional o multinacional; 2) l'atractiu del territori i de l'economia local per a la captació i realització d'inversions i activitats exigents en coneixement (disseny del producte, activitats d'elevat valor afegit, etc.), i 3) la competitivitat i inserció externa de les empreses i els actors locals que estan en contacte estret amb les empreses nacionals i multinacionals. L'objectiu d'aquest article és, en definitiva, estudiar en quina mesura s'està produint aquesta interacció creativa entre grans empreses foranes i les pimes locals.

Per a abordar aquest objectiu, l'article s'estructura de la següent manera. En la següent secció es presenta i es discuteix la literatura relativa als factors i processos que afecten les relacions entre les *branch-plant* (en principi, desenvolupament exogen o basat en forces externes) i les empreses locals (en principi desenvolupament endogen o basat en els recursos locals) en un context de globalització, especialment en àrees d'antiga industrialització, com Sagunt. Les àrees d'antiga industrialització són zones o regions amb una economia que es va basar històricament en una indústria pesant i que han patit importants processos de reestructuració industrial. En la tercera part es contrastaran aquestes idees generals estudiant alguns aspectes fonamentals de l'organització de les relacions entre grans empreses i pimes industrials i terciàries a Sagunt. Però com que l'economia és incomprendible al marge del sistema social en què s'integra, en una quarta part s'avançarà una interpretació de la dimensió col·lectiva de generació i coordinació de nous actors i institucions en el territori saguntí i comarcal en les dues últimes dècades. Això defineix el camp del que pot anomenar-se la *governança territorial*. Naturalment, aquesta governança influeix i es veu influida per la dinàmica de les

relacions entre les grans empreses i les pimes. Així, doncs, aquesta quarta part ens ajudarà a entendre els límits del model industrial actual i ens proporcionarà algunes claus de com es podrien estar superant aquests límits. L'article finalitza amb unes conclusions.

## La tensió desenvolupament de base exògena/desenvolupament endogen: l'altra cara de la tensió global/local

Fins fa poc, ha estat freqüent interpretar com a incompatibles el model de desenvolupament polaritzat o basat en les grans inversions d'empreses foranes i el model de desenvolupament endogen. Els termes d'aquesta suposada incompatibilitat provindrien del fet que el primer model estaria basat en grans empreses externes al territori, amb escassa vinculació amb ell, inserides en la lògica dels interessos nacionals o internacionals de les empreses matriu. A més, s'insisteix en la idea que en l'estructura organitzativa de les multinacionals, les regions més avançades mantindrien el control de les funcions productives més rellevants, mentre que els establiments i les regions perifèriques on aquests se situen estarien subordinats a les primeres (Phelps, 1993; Massey, 1984; Phelps et al., 2003). Per contra, el segon model estaria basat en el dinamisme i la cooperació de les PIME, al voltant de l'existència d'un fort dinamisme empresarial, una mà d'obra qualificada i un *saber fer* tècnic molt vinculat a un territori com a mode de vida (Crevoisier, 2004; Camagni i Maillat, 2006).

Les zones com el Port de Sagunt s'haurien desenvolupat fonamentalment conforme al primer model, caracteritzant-se sovint per la seua especialització en sectors madurs i molt freqüentment per la dependència d'un nombre molt reduït de sectors i empreses, amb escassos efectes d'arrossegament sobre noves activitats industrials (Tomás Carpi, 1985; Gallego, 1991). A més, la crisi d'aquestes zones d'antiga industrialització hauria aguditzat suposadament algunes de les característiques del vell model, en llançar molts d'aquests espais a una carrera desenfrenada per atraure cap a si les inversions de grans empreses multinacionals i nacionals (Phelps i Tewdwr-Jones, 2001). El procés de globalització (4) hauria afavorit i reflectiria en part aquest fenomen perquè en difuminar la relació entre les empreses i els seus països d'origen (Aglietta, 1997) força les empreses i els territoris a diferenciar-se per a poder competir. No obstant això, quan els territoris basen la seua estratègia de desenvolupament i de captació d'inversions externes en l'ofer-

(4) Per globalització econòmica pot entendre's en termes generals un procés en el qual les decisions econòmiques tendeixen a adoptar-se sobre una escala global (mundial), al mateix temps que els agents econòmics són creixentment dependents de les decisions adoptades des dels llocs més remots.

ta de recursos genèrics, és a dir, recursos que es troben o poden construir-se relativament "en quasi qualsevol lloc" perquè poden adquirir-se en el mercat (Colletis i Pecqueur, 1993), augmenta considerablement la probabilitat que torne el fantasma del vell model de limitats efectes d'estímul al desenvolupament d'una indústria de base local.

Però el procés de globalització també pot reforçar la posició de les empreses i territoris que basen la seua competitivitat en un esquema de desenvolupament endogen. En efecte, la diferenciació pot basar-se en el desenvolupament de recursos específics, açò és, recursos que són el resultat d'un procés d'aprenentatge entre actors entorn de la resolució de problemes productius concrets. Per tant, aquests recursos només estan a la disposició de qui o bé ha participat en la seua conformació o està en estreta interacció amb ells, a diferència dels recursos genèrics que són fàcilment accessibles en el mercat (Colletis i Pecqueur, 1993). Aquests recursos específics poden constituir la base dels avantatges competitius d'empreses i territoris perquè es tracta de recursos en la creació dels quals juguen un paper essencial les relacions informals i el coneixement tàcit (implícit), de manera que aquests recursos no són fàcilment transferibles o imitables per altres empreses o territoris.

Amb la crisi de la gran empresa fordista (integrada verticalment) i l'avanç de la globalització econòmica, desenvolupar aquests recursos específics no només és un imperatiu per a les pimes i els sistemes territorials de PIME. En efecte, quan els productes canvien amb rapidesa i s'imposa innovar constantment, les empreses grans han d'especialitzar-se i per a això han de recolzar-se en l'establiment de relacions de confiança amb altres empreses i institucions especialitzades en altres fases i/o altres activitats com disseny, I+D, comercialització, etc. I aquestes relacions de confiança es desenvolupen millor amb la proximitat física i cultural que proporcionen els territoris. Des d'aquesta perspectiva, 1) els recursos específics d'un territori constitueixen en bona mesura un important actiu per a atraure grans empreses nacionals i multinacionals en aquells àmbits en què aquest territori presenta avantatges respecte d'altres territoris (Gallego, 2001); 2) en la mesura que els recursos específics són importants per a les empreses nacionals i multinacionals assentades ja en un territori, elles mateixes poden ser les que estimulen el desenvolupament d'aquests recursos

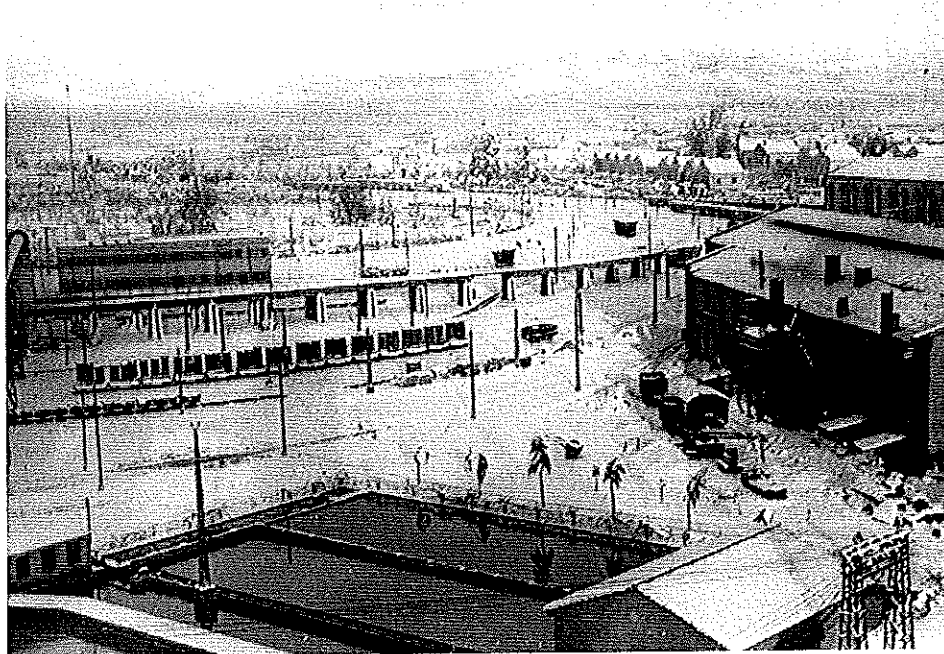
del territori per a millorar la rendibilitat i competitivitat de l'empresa (Gallego dir., 2002, Holm et al., 2003; Perkmann, 2006), i en aquest sentit 3) en estimular el desenvolupament de les competències d'empreses i altres actors locals i regionals del sistema d'innovació i de formació, les empreses multinacionals i nacionals contribueixen a millorar el nivell de competències i el potencial endogen del territori que les acull (5). Aquest estímul es produeix no només via demanda (exigent) sinó per via de la transmissió d'informació i la interacció cooperativa. D'aquesta manera, també millora la capacitat de les empreses locals per a internacionalitzar-se (Raines et al., 2001) i, per tant, la seua inserció en xarxes empresarials i d'innovació més complexes.

Per tant, ja no existeix necessàriament la dicotomia anterior entre desenvolupament basat en el capital endogen i desenvolupament basat en la captació de recursos externs. Des d'aquesta perspectiva, per a l'atracció i competitivitat de grans inversions externes ja compten menys les subvencions públiques, l'oferta de sol barata o l'existència d'una mà d'obra abundant i barata. Aquests factors solen ser decisius sobretot per a les empreses que competeixen sobre la base de recursos genèrics. El que interessa a les empreses i establiments dedicats a la generació de productes i serveis d'elevat valor afegit i creatius és tindre una mà d'obra qualificada i amb saber fer, disposar de serveis avançats (disseny, enginyeria, informàtica, I+D, etc.) i comptar amb una bona oferta de serveis i indústria auxiliar. En síntesi, els interessa disposar de xarxes empresarials i d'innovació desenvolupades. I a més els interessa estar en un territori ric en capital social, és a dir, en interacció i capacitat d'acció col·lectiva i on hi haja un govern (local i regional) amb estratègia i credibilitat. Per tant, i encara que pugna semblar paradoxal, és precisament en una època de creixent globalització quan pot argüir-se que les empreses (grans) busquen amb més afany un ancoratge territorial (Zimmermann, 1998) segur sobre el qual projectar-se a l'exterior.

No obstant això, seria ingenu caure en l'extrem oposat i negar l'escassa relació amb el territori que de vegades mantenen les grans empreses nacionals i multinacionals (6). La raó no es troba en el fet que les multinacionals no necessiten recursos específics, sinó que fins a cert punt poden generar-los internament. És a dir, en un context de globalització, la *branch-plant economy* pot, en major mesura

(5) Les empreses, grans i menudes, competeixen sobre la base d'un conjunt de competències o habilitats de caràcter tecnològic, organitzatiu, comercial, mediambiental, etc., que les distingeixen d'altres empreses o d'altres territoris i en les quals es basen els seus avantatges competitius. I per a desenvolupar aquestes habilitats es recolzen en el territori (mà d'obra qualificada, relació amb un subcontractista, amb instituts tecnològics, etc.), alhora que contribueixen a desenvolupar aquests recursos específics en un territori. Aquestes competències (habilitats) depenen de l'estratègia de competitivitat de l'empresa, açò és, de la manera com l'empresa vol ser competitiva, fet que admet dues formes polars: competència via preus o via diferenciació del producte. Però la capacitat per a desenvolupar aquestes competències també depèn de la riquesa de l'entorn territorial en què es desenvolupa l'empresa. Per exemple, per a desenvolupar un producte de gran qualitat i en continua millora cal comptar amb una mà d'obra molt qualificada, amb proveïdors i subcontractistes competents, amb empreses de serveis avançats, amb la col·laboració d'instituts tecnològics, etc. I al revés, l'estratègia de competitivitat de les empreses i la seua pròpia estratègia de suport més o menys estret amb el territori condiciona el nivell de competències (i l'atractiu extern) d'un territori (Porter, 1991; Tomás Carpi, 1996; Gallego, 1997, 1998 i 2001; Tomás Carpi et al. 1999).

(6) Tampoc no es pot suposar que l'atracció d'empreses nacionals i multinacionals cap a un territori és suficient per a dinamitzar el desenvolupament de base endògena. En efecte, per tal que aquest siga efectivament el cas és necessari que les noves empreses estimulen el desenvolupament i la creativitat de les empreses locals. I perquè açò ocorrega el tipus d'especialització productiva de la nova planta en el territori que l'acull és determinant. Si l'empresa nacional o multinacional realitza en el territori activitats banals, la seua estratègia es recolzarà en recursos genèrics. Si l'empresa multinacional realitza activitats sofisticades requerirà recursos específics que haurà de generar. I es d'leshores quan la interactivitat territorialitzada entre actors pot jugar un paper essencial



238

ra que antany, combinar els *recursos genèrics* d'un territori amb els *recursos específics interns*. Segons aquest nou plantejament que presentem, les empreses competitives es caracteritzarien per recolzar-se en el desenvolupament de *recursos específics*, ja siga en un territori o a través d'una interacció estrictament interna o amb altres actors aliens al territori. Així s'explica l'existència, per exemple a Europa, de grans diferències d'arrel sectorial (Raines *et al.*, 2001) i empresarial entre multinacionals quant a la major o menor vinculació al territori que presenten.

Quina pot ser, doncs, la basa del territori (com a organització) enfront de l'organització centralitzada (amb inclusió de les relacions no territorialitzades amb altres multinacionals, clients i proveïdors) de les grans empreses? La creativitat i la flexibilitat associades a l'existència d'una pluralitat d'actors i relacions, tant de naturalesa formal com informal, que pot contindre un territori. El territori afavoreix la interactivitat entre actors que és essencial per a la generació d'innovacions (Lundvall i Jonson, 1994) perquè propicia la confiança entre actors que exigeix la cooperació entre aquests actors. La raó radica en el fet que el territori facilita la interacció simultània de les persones en àmbits tan distints com el productiu, cultural o polític (Crevoisier, 1996), de tal manera que les dinàmiques econòmica, política, cultural (en sentit ampli) i convivencial es realmenten i es condicio-

nen entre elles. No obstant això, no és possible suposar que hi ha una identificació entre les estructures econòmiques, socioculturals i politicoadministratives, com de vegades fan els defensors del reforçament d'allò local amb el procés de globalització (Cabus, 2001: 1014). I aquesta idea és essencial per a entendre: 1) que no hi ha cap determinisme econòmic en el grau d'implicació i d'inserció territorial de les empreses nacionals i multinacionals, i 2) que la intensitat relativa d'aquesta relació dependrà en gran mesura de la capacitat de les forces econòmiques, socials i polítiques d'un territori per a definir conjuntament amb les pròpies multinacionals i els governs regional i central un entorn flexible i creatiu (7). Un element que ajuda a la definició d'aquest interès compartit (grans empreses i societat local) és la importància creixent que adquireix la competència intraempresa, és a dir, entre els diferents establiments de les corporacions multinacionals localitzats en múltiples països i regions (Phelps i Fuller, 2001).

Les consideracions anteriors permeten avançar algunes proposicions i inferències, especialment de política econòmica. En primer lloc, d'això s'infereix que la política pública pot jugar un paper essencial en el tipus de *recursos genèrics* o específics que definiran l'atractiu extern del territori i, per tant, la pròpia importància del territori en la competitivitat de les grans empreses i el seu major o menor impac-

(7) No és sobre recordar sobre això que el territori o entorn pròxim en què es desenvolupa l'activitat de les empreses no només inclou altres empreses i institucions de suport, sinó que hi juguen un paper essencial, entre altres, les actuacions de les administracions públiques i la naturalesa de les relacions capital-treball (Krátko, 1997; Cabus, 2001: 1013). La base de la competitivitat de l'empresa (xarxa) multinacional i de les xarxes de PIME que operen en un territori depèn molt d'aquests processos.

te sobre el teixit empresarial local. En segon lloc, s'evidencia que un elevat nivell de competències de les grans empreses pot estimular el desenvolupament de l'economia local (Gallego, 2002; Holm *et al.*, 2003). Aquest estimul pot operar a través de relacions interempresarials directes (Gallego dir., 2002; Crone i Roper, 2001; Crone, 2002) o transitar per les relacions indirectes que l'entorn és susceptible de proporcionar (Gallego dir., 2002; Perkman, 2006; Gallego i Garnier, 2007). Però no existeix cap automatisme, sinó que sempre cal construir els canals de relacions entre grans empreses i pimes. En tercer i últim lloc, la política és essencial en aquest procés per a estimular el desenvolupament d'institucions (noves formes de relacions entre actors i nous sistemes de representació dels actors), que doten aquestes relacions de fluïdesa.

En aquest article, no s'entén per institucions només ni essencialment organismes públics, sinó les regles del joc d'una societat que orienten els comportaments i serveixen per a coordinar les relacions i per a regular els conflictes entre actors.

## Desenvolupament industrial a Sagunt: la interacció grans empreses foranes-pimes locals com a nucli del nou model

### Metodologia i fonts d'informació (8)

Podem operativitzar el plantejament anterior distingint tres àmbits essencials d'estudi de les relacions empresa-territori dins d'un entorn mercadològic i tecnològic més ampli. Aquests tres àmbits són els següents: 1) el producte i els mercats; 2) les competències organitzatives internes a les empreses, i 3) les competències externes o relacionals de les empreses, és a dir, les seues relacions amb altres empreses i institucions del territori.



Com que aquestes variables, relacions i processos són qualitius, el seu estudi s'ha basat en la realització d'entrevistes en profunditat a empreses industrials i del terciari avançat. S'han realitzat 23 entrevistes en profunditat a empreses del polígon SEPES, Eucoisa i químic i altres 23 entrevistes a empreses del terciari avançat de Sagunt i del Port de Sagunt amb dos amplis qüestionaris diferents. En totes les entrevistes s'ha preguntat sistemàticament pels tres àmbits referits (vegeu Gallego dir., 2002).

La mostra fa prevaldre les empreses nacionals i multinacionals, les empreses de major grandària i els sectors que es consideren més innovadors, perquè es pretenia comprovar si la branca metàl·lica i vinculada a l'automòbil era la més dinàmica de la zona. A més, es pretenia contrastar l'existència d'una trama industrial i de patrons comportamentals diferents entre empreses multinacionals i nacionals, d'un costat, i pimes locals i valencianes, d'un altre, i la relació entre tots dos.

(8) Una part molt important de la metodologia utilitzada en l'estudi del sector industrial (que es concreta en les preguntes formulades en les entrevistes) segueix la pauta dels estudis del GREDIL (Grup d'Estudis sobre la Dinàmica Industrial i Laboral, del Departament d' Economia Aplicada de la Universitat de València) dirigit pel professor Juan Antonio Tomás Carpi, del qual també formen part, a més de l'autor d'aquest article, Josep Banyuls, Ernest Cano, José Luis Contreras, Josep Vicent Picher, Juan Such i Miquel Torrejón.

En segon lloc, les entrevistes a empreses en què es basa aquest estudi van ser realitzades, a més de per l'autor de l'article, per Raúl Abeledo, David Quesada, Vicent Vañero i van ser tractades estadísticament i informàticament per Alejandro Pachón. Tots ells són membres de l'equip d'IMEDES (Institut Mediterrani per Desenvolupament Sostenible) que va col·laborar amb mi en l'elaboració de l'*Estudi de possibilitats de desenvolupament local del municipi de Sagunt: anàlisi especial del sector industrial i del sector de serveis a les empreses* realitzat per a l'Ajuntament de Sagunt (vegeu Gallego dir., 2002). Finalment, vull expressar el meu agraïment a les empreses que han accedit a ser entrevistades i a CCOO del Camp de Morvedre i l'Alt Palància, que en posar-nos en contacte amb la majoria de les empreses industrials ens va permetre entrevistar de forma distesa durant hores els gerents d'aquestes empreses.



**Taula 1. Caracterització general de la mostra d'empreses industrials**

Empreses de la mostra	Total empreses (en valors absoluts)	Distribució de les empreses per sectors (en valors absoluts, VA)						
		Metall	Components de l'automòbil	Químic	Tèxtil	Materials de construcció	Activitats diverses (serveis)	Indústria auxiliar (manteniment, reparacions i muntatge)
	23	4	2	4	2	2	4	5
<b>Any d'instal·lació fàbrica de Sagunt</b>	En %	En %	En %	En %	En %	En %	En %	En %
- Abans de 1975	9	0	0	0	0	50	0	20
- 1976-1984	17	50	0	0	50	0	25	0
- 1985-1991	52	25	100	75	50	50	50	40
- 1992-1997	13	0	0	25	0	0	25	20
- Després de 1997	9	25	0	0	0	0	0	20
<b>Modalitat organitzativa de l'empresa</b>	En %	En %	En %	En %	En %	En %	En %	En %
- Organització nacional/internacional amb diverses unitats	57	100	100	50	50	50	50	20
- Grup empresarial de la zona amb empreses en altres sectors	4	0	0	25	0	0	0	0
- Grup empresarial de la zona amb empreses del mateix sector	4	0	0	0	0	0	0	20
- No grup empresarial amb diversos establiments	9	0	0	0	0	50	25	0
- No grup empresarial amb un sol establiment	26	0	0	25	50	0	25	60
<b>Nombre de treballadors de l'empresa</b>	En %	En %	En %	En %	En %	En %	En %	En %
- Entre 1 i 10	8	0	0	0	0	0	50	0
- Entre 11 i 20	13	0	0	25	0	0	0	40
- Entre 20 i 50	26	0	0	50	50	50	25	20
- Entre 51 i 100	17	25	0	0	50	0	0	40
- Entre 101 i 200	9	25	0	25	0	0	0	0
- Entre 201 i 500	17	25	100	0	0	50	0	0
- Més de 500	4	25	0	0	0	0	0	0

Font: Elaboració pròpia sobre la base d'entrevistes amb empreses industrials.

La capacitat explicativa del sector de les diferències quant al dinamisme i la densitat de les xarxes empresarials ens ha dut a optar finalment per aquesta variable en la presentació dels resultats de les entrevistes (vegeu la Taula 1).

Tota aquesta informació es completa amb un gran nombre d'entrevistes personals, formals i informals, realitzades per qui subscriu amb els protagonistes dels processos estudiats en l'última dècada.

### Cap a la conformació d'una trama industrial de grans empreses /pimes

Com a idea general podem avançar que en els últims anys s'ha conformat en la indústria saguntina una trama d'empreses bastant dinàmica des de la triple perspectiva mercadològica, tecnològica i organitzativa. Ara bé, aquest no és un procés que afecte per igual totes les empreses i sectors. Els sectors del metall (siderúrgia i transformats metàl·lics), de components per a l'automòbil i el tèxtil són els sectors més innovadors i moderns en tots aquests àmbits. La resta de sectors de la mostra (químic, materials de construcció, indústria auxiliar i activitats diverses) tenen comportaments i pràctiques empresarials menys evolucionades. No obstant això, els vincles empresarials entre els

dos grups pressionen el segment menys innovador a seguir els passos del primer.

### Recomposició i reorientació cap a mercats exigents

Sagunt té una indústria especialitzada en béns intermedis i en indústria auxiliar. En el primer cas, a la tradicional importància de la branca metàl·lica i dels materials de construcció cal unir, des de la segona meitat dels anys 80, els sectors de components de l'automòbil i el químic (vegeu la Taula 2). En el segon cas, al vell vincle de la indústria auxiliar i del sector de serveis de logística i transport amb la siderúrgia, cal afegir l'estreta relació d'aquells sectors auxiliars amb la nova indústria de béns intermedis i de consum que es consolida amb la reindustrialització. Cal destacar que una bona part de la indústria saguntina està directament lligada a la indústria de l'automòbil. El dinamisme (innovador) que caracteritza el sector d'automòbil en les últimes dècades ha comportat una creixent exigència cap a les indústries metàl·liques, de components de l'automòbil i fins i tot d'una part del sector químic. Aquest procés és molt important per a explicar el canvi de la indústria saguntina cap a mercats de major valor afegit i de major nivell de renda (Gallego dir., 2002). Tant l'especialització en béns intermedis i serveis com la posició interna perifèrica dins de

**Taula 2. Caracterització del producte i mercats**

Empreses de la mostra	Total empreses (en valors absoluts) VA	Distribució de les empreses per sectors (en VA)						
		Metall	Components de l'automòbil	Químic	Tèxtil	Materials de construcció	Activitats diverses (serveis)	Indústria auxiliar (manteniment, reparacions i muntatge)
	23	4	2	4	2	2	4	5
<b>Típus de producte que ven l'empresa</b>	<b>En %</b>	<b>En %</b>	<b>En %</b>	<b>En %</b>	<b>En %</b>	<b>En %</b>	<b>En %</b>	<b>En %</b>
- Bé final de consum	26	26	0	25	50	50	25	40
- Primera transformació	4	0	0	25	0	0	0	0
- Producte intermedi	61	100	0	100	50	50	25	60
- Béns de capital	4	0	0	0	0	0	25	0
- Components	9	0	100	0	0	0	0	0
- Uns altres (serveis)	17	0	0	0	0	0	100	0
<b>Ubicació dels mercats</b>	<b>En %</b>	<b>En %</b>	<b>En %</b>	<b>En %</b>	<b>En %</b>	<b>En %</b>	<b>En %</b>	<b>En %</b>
- A la zona	17	0	0	25	0	0	25	40
- A la Comunitat Valenciana	91	75	100	100	100	50	100	100
- A la resta d'Espanya	81	75	100	50	100	50	100	0
- A la resta de la Unió Europea	26	50	50	25	50	0	0	20

Font: Elaboració pròpia sobre la base d'entrevistes amb empreses industrials.

l'organització multiespai (9) de molts establiments industrials a Sagunt d'empreses de la BPE explica que per a les empreses de la mostra el preu (87% d'empreses) siga considerat un factor de competitivitat més important que la qualitat (83%) i el servei al client (79%), i que en això a penes no hi haja diferències intersectorials.

Aquesta importància del preu es trasllada a tota la cadena de valor i subministrament des dels fabricants de l'automòbil als seus proveïdors (empreses siderúrgiques, de transformats metàl·lics, de components per a l'automòbil, etc.) i des d'aquestes als seus subcontractistes (indústria i serveis auxiliars) i proveïdors. Aquest procés tensiona les relacions entre subcontractants-subcontractistes en la zona, constitueix una important font de precarietat laboral, defineix un important camp de conflicte entre empreses i sindicats i resulta un obstacle de primer ordre a l'establiment d'una relació autoreforçant en termes de competitivitat-innovació entre el "bloc" subcontractant (més dinàmic) i el "bloc" subcontractista (menys dinàmic) (Gallego dir., 2002).

### Reorganització empresarial interna i integració en el sistema d'innovació

Per a respondre a un mercat exigent, les empreses han de desenvolupar competències internes, de la mateixa manera que, al revés, el desenvolupament d'aquestes competències facilita l'entrada en mercats més exigents. En aquest

sentit, entorn de la meitat (el 56% concretament) de les empreses concedeix importància al disseny que incorporen els productes de la seua empresa. Són les empreses siderúrgiques i el sector de components per a l'automòbil, d'una banda, i els subsectors d'activitats diverses i d'indústria auxiliar, d'una altra, les que li atorguen una major rellevància. A més, són aquests sectors els que presenten un model d'organització del disseny més complex des d'una perspectiva organitzativoinstitucional. No obstant això, una bona part de les relacions més riques en termes d'informació i de coneixement es produeixen fora de Sagunt (10).

Més importància relativa que el disseny adquireix la qualitat i el control de qualitat en la definició del producte, en l'organització de tot el procés productivoempresarial i en la competitivitat de l'empresa i el territori. Encara que el 96% de les empreses afirma que utilitza algun sistema o procediment de control de qualitat (vegeu la Taula 3), el model d'organització relativament més evolucionat (participatiu i ric en interaccions) està representat per la indústria metàl·lica i la del sector de components, en què el control de qualitat sol realitzar-se mitjançant la combinació de: a) personal de l'empresa que es dedica en exclusiva a aquest menester; b) els mateixos treballadors en cada fase del procés de producció (11) i c) l'apel·lació externa a instituts tecnològics (AIMME normalment), la universitat o altres centres i organismes de control de qualitat i autocontrol (12).

(9) Per exemple, algunes empreses siderúrgiques actuen com a maquiladores i, per tant, no comercialitzen directament els seus productes.

(10) Tant en el sector siderúrgic com en el de components se suggereix que el disseny prové de la combinació entre: a) un laboratori o centre tecnològic de l'empresa matriu; b) el mateix know-how i departament d'I+D de l'establiment a Sagunt, i c) l'assessorament expert extern (d'empreses, universitats o instituts tecnològics com AIMME-Institut Tecnològic Metal·lomecànic). També el sector tèxtil i el de materials de construcció presenten un model complex d'organització del disseny.

(11) El model de control de qualitat més avançat de la zona és el d'algunes empreses siderúrgiques que utilitzen el TPM (sistema de topomanteniment) com a eina en la política de qualitat total (Morte et al., 2002).

(12) A aquestes institucions externes s'acudeix essencialment per a realitzar assajos, revisar calibres i estàndards i formació. Algunes multinacionals acudeixen als instituts de l'IMPIVA, especialment a l'AIMME.

**Taula 3. Caracterització de l'organització i innovació interna**

Empreses de la mostra	Total empreses (valors absoluts) VA	Distribució de les empreses per sectors (en VA)						
		Metall	Components de l'automòbil	Químic	Tèxtil	Materials de construcció	Activitats diverses (serveis)	Indústria auxiliar (manteniment, reparacions i muntatges)
	23	4	2	4	2	2	4	5
	En %	En %	En %	En %	En %	En %	En %	En %
<b>L'empresa té un sistema de control de qualitat</b>	96	100	100	100	100	100	75	100
<b>El control de qualitat el realitza</b>	En %	En %	En %	En %	En %	En %	En %	En %
- Personal de l'empresa dedicat en exclusiva	52	50	100	25	100	50	50	40
- El personal encarregat	26	25	0	50	0	50	0	40
- Treballadors en cada fase del procés de prod.	48	100	100	25	50	0	25	40
- Control automatitzat	17	25	0	50	50	0	0	0
- Empreses externes	9	0	0	0	0	0	50	0
- Instituts tecnològics xarxa IMPIVA	17	25	50	0	50	0	25	0
- La universitat	9	0	50	0	0	0	25	0
	En %	En %	En %	En %	En %	En %	En %	En %
<b>L'empresa té certificat de qualitat</b>	83	100	100	75	100	50	75	80
	En %	En %	En %	En %	En %	En %	En %	En %
<b>L'empresa realitza I+D.</b>	74	100	100	50	100	100	75	40
- En el seu departament d'I+D en aquest establiment	35	50	100	0	100	50	0	20
- En col·laboració amb establiments de la matriu fora de la comarca	43	75	100	50	50	50	25	0
- En cooperació amb altres empreses	13	25	50	0	0	50	0	0
- En cooperació amb instituts tecnològics	26	50	0	25	0	50	25	20
- En cooperació amb la universitat	22	50	0	0	50	50	0	20
- En cooperació amb altres institucions	9	0	0	0	50	50	0	0

Font: Elaboració pròpia sobre la base d'entrevistes amb empreses industrials.

La introducció de sistemes de qualitat i de qualitat mediambiental en moltes grans empreses de la zona ha alterat les relacions i les competències de les empreses proveïdores i subcontractistes de les primeres i estan incidint en l'organització del territori. Les paraules del director general d'una de les majors empreses siderúrgiques són il·lustratives referent a això. "El desenvolupament del sistema de control de qualitat ha obligat a integrar les empreses de serveis en la referència de la qualitat, de manera que els nostres proveïdors han d'estar també homologats". Aquesta és una de les raons essencials que explica que moltes de les pimes de la zona també compten amb algun certificat de qualitat i és un esperó per a la millora contínua, la innovació i l'elevació de les competències de les PIME i del territori. Com afirmen tant el gerent d'una pime industrial com el gerent d'una empresa de serveis avançats, "les PIME saben que si volen treballar per a les grans empreses de la zona han de tindre algun certificat de qualitat". S'entén, doncs, que un 83% d'empreses tinga algun certificat de qualitat. Ara bé, els esforços de les pimes en matèria de qualitat i de qualitat mediambiental no sempre són reactius, sinó que un nombre creixent de pimes demanen aquests serveis com a resultat de la seua pròpia política empresarial proactiva (estratègica), i més encara en prendre consciència (com afirma el

gerent d'una empresa capdavantera del terciari avançat de la zona) que "aquests sistemes constitueixen una poderosa eina de racionalització i de reorganització de l'empresa".

Encara que són els sectors més dinàmics i vinculats a l'automòbil (metall i components) aquells que tenen una quantitat i varietat major de certificats, el bon comportament dels sectors tèxtil, materials de construcció, envasos i embalatges, etc., evidencia que vells i nous sectors en la zona hi tenen empreses punteres, fet que demostra el dinamisme i la complexitat sectorial de l'actual model industrial saguntí.

Una segona dimensió fonamentalment territorial d'aquest procés vinculat a la qualitat, al control de qualitat i a la innovació en general, és la qüestió de les relacions amb els instituts tecnològics de la xarxa de l'IMPIVA o altres centres d'investigació. Hi ha un elevat percentatge (43%) d'empreses de la mostra associades a algun institut que utilitzen els seus serveis (57%). Per subsectors, pràcticament totes les empreses metàl·liques i de components de l'automòbil diuen que hi són associades, mentre que aquests percentatges només arriben a la meitat d'empreses en la resta de sectors, amb l'excepció de la indústria auxiliar on es redueix al 20% (13). Aquests resultats reflecteixen el major recurs

(13) En el subsector de transformats metàl·lics es recorre a AIMME; en el tèxtil a l'Institut Tecnològic d'Òptica, Color i Imatge (AIDO); en materials de construcció a l'Institut Tecnològic de Materials de Construcció (AIDICO); en "activitats diverses" hi ha empreses associades als dos primers i a l'Institut Tecnològic de l'Envàs, Embalatge i Transport (ITENE) i a l'Institut del Moble i Afins (AIDIMA).

del primer grup de sectors a centres especialitzats en assajos i controls de productes i materials, projectes d'I+D, etc. Ara bé, tant en el subsector siderúrgic com en el de components es recorre a determinats instituts de fora de la Comunitat Valenciana, normalment propietat de les mateixes corporacions i localitzats més pròxims a la seua matriu.

Tot això denota el dinamisme empresarial i un cert esforç en matèria d'I+D+i (14) per part de la indústria saguntina (vegeu la Taula 3). El 74% d'empreses de la mostra realitza I+D mitjançant alguna modalitat o combinació següent: 1) en cooperació amb altres establiments de l'empresa matriu fora de la comarca (43% de respostes empresarials); 2) a través del seu departament d'I+D en aquest establiment (35%); 3) en cooperació amb instituts tecnològics (26%); 4) en cooperació amb la universitat (22%); 5) en cooperació amb altres empreses (17%), i 6) en cooperació amb altres institucions (9%).

Des d'una perspectiva sectorial, ja no és només el grup d'empreses del metall i de components de l'automòbil que afirma que sempre realitza I+D. S'evidencia que també les empreses en sectors tradicionals i de demanda i contingut tecnològic baixos o mitjans (com són la majoria de sectors industrials de Sagunt) fan I+D. Açò no és alié a la grandària i a la capacitat financera d'aquestes empreses, però també reflecteix una estratègia proactiva de competitivitat i posicionament en el mercat de moltes d'aquestes empreses i la seua inserció en importants organitzacions globals.

L'alt percentatge d'empreses que diu que realitza I+D en cooperació amb altres establiments de l'empresa matriu fora de la comarca (i que, sovint, no compta amb un departament d'I+D en aquest establiment), mostra en general una gran dependència externa de la política centralitzada a nivell d'empresa matriu i, en particular, que la investigació i les decisions estratègiques en matèria de producte s'adopten fonamentalment fora de Sagunt (15). La I+D que es realitza en els establiments de Sagunt sembla més important en matèria de millores en la maquinària, en els processos productius i en materials.

En tercer lloc, el gran nombre d'actors interns i externs d'un sistema d'innovació (departaments d'I+D, universitats valencianes, instituts tecnològics de la xarxa de l'IMPIVA, empreses externes especialitzades, organismes de certificació, etc.), i les seues diferents localitzacions regionals, nacionals i internacionals, evidencia l'amplitud de les xarxes d'innovació que s'estan construint i/o mobilitzant des de la zona.

En quart lloc, destaca l'existència d'una escassa cooperació interempresarial per a realitzar la I+D. Ara bé, amb freqüència són aquestes poques empreses que cooperen les que aspiren a tindre una major independència dins del seu sector i grup empresarial.

Per tal d'aprofundir les raons (sectorials, empresarials o territorials) explicatives d'aquesta organització de la I+D, es va formular a les empreses la següent pregunta: "En el cas de formar part d'una organització multiespai, quines són les fortaleses i les debilitats d'aquesta zona per a realitzar les activitats d'I+D que requereix la seua empresa?". Com era previsible, només va respondre un percentatge elevat del grup més dinàmic (sectors del metall, indústria de components i algun cas aïllat d'empresa tèxtil, per exemple). Els resultats de les respostes empresarials apunten cap als següents elements: 1) no hi ha a la zona un suport tecnològic en l'àmbit de la branca del metall a la mesura de la importància de la indústria metàl·lica de la zona; 2) tampoc en l'àrea dels serveis avançats s'ha desenvolupat encara per exemple una enginyeria creativa que permeta introduir millores en la maquinària, processos i organització; encara que sí que hi ha un suport important en termes d'enginyeria de legalització d'instal·lacions i activitats; 3) com que la I+D que realitzen moltes empreses en la zona no és estratègica en la definició del producte, i "com que ser competitiu requereix reduir costos i això exigeix al seu torn especialitzar-se a produir i no en altres coses (serveis, amb inclusió de la I+D), si existira la possibilitat de subcontractar la I+D en la zona es faria", afirma el director general d'una important empresa de components de l'automòbil. En definitiva, s'evidencien les clares debilitats de la zona per a realitzar I+D, però també les possibilitats d'un mercat (sobretot, en enginyeria).

Comparant-la amb la indústria tradicional valenciana (Tomàs Carpi *et al.*, 1999) i amb l'economia i la indústria valenciana en conjunt (COTEC, 2001), és possible concloure que en la zona de Sagunt hi ha una elevada densitat d'empreses que realitzen I+D en el context valencià. A més, Sagunt és lloc de trobada i de col·laboració efectiva entre instituts tecnològics i altres centres d'investigació, fet que no sol ocórrer en altres espais d'indústria tradicional. Per tant, a més que existeixen condicions en la zona per a la conformació d'un autèntic sistema local d'innovació (16), també es podria arribar a les sinergies (complementarietats creatives) intersectorials i entre actors públics i privats susceptibles de propiciar l'aparició de sectors i empreses nous.

(14) Encara que no entrem a analitzar-ho, també es detecta un important esforç d'innovació via compra de maquinària i equip més avançat o certes millores en l'organització del treball i en els mètodes de direcció i gestió empresarial (més participatius i democràtics i menys jeràrquics). Novament són les empreses més dinàmiques del metall i de components per a l'automòbil i també algunes empreses d'altres sectors, com el tèxtil, les que mostren comportaments més dinàmics (vegeu Gallego *dir.*, 2002).

(15) En coherència amb això, en realitzar les entrevistes hom té la sensació que els departaments d'I+D de les empreses teòricament més grans i dinàmiques de la zona dels sectors metàl·lic i de components tenen un nivell d'equipament i de desenvolupament simplement acceptable en general.

(16) Un sistema d'innovació està format pel conjunt d'actors i relacions entre actors que contribueixen a la generació i a la difusió del coneixement útil i de les innovacions. Aquests sistemes poden ser locals, regionals i nacionals (Lundvall i Jonson, 1994).

De tot l'anterior es dedueix: 1) l'elevat nivell de competències del nou teixit industrial que es consolida amb la reindustrialització, i 2) la relativa integració d'aquestes empreses en el sistema regional d'innovació. Tots dos elements són en principi favorables perquè hi haja una relació de complementarietat i de reforçament recíproc entre les grans empreses multinacionals i nacionals, d'un costat, i les pimes locals, d'un altre.

### De les empreses a les xarxes empresarials

Les relacions entre empreses i sistema públic d'I+D són una important dimensió de les relacions interempresarials i entre empreses i sistema d'investigació i de formació, però no esgoten aquestes relacions. En aquest sentit, adquireixen una gran importància les relacions de subcontractació i amb proveïdors, les relacions de cooperació interempresarials i les relacions de subcontractació de serveis avançats. Es pot anticipar que existeix un nivell relativament intens de relacions interempresarials i entre empreses i institucions, de tal manera que és possible parlar de la conformació de *xarxes empresarials cada vegada més complexes*. En aquesta direcció apunten clarament la importància de les relacions empresarials informals i el raonable nivell de satisfacció dels subcontractants amb el treball dels subcontractistes.

### A) Subcontractació i relacions amb proveïdors

L'especialització en indústries de procés continu i de bens intermedis imposen limitacions tècniques importants a la fragmentació del procés productiu. Això explica que el percentatge d'empreses que afirmen que subcontracten una part significativa de la producció siga molt baix i, com a contrapartida, que siga major la importància relativa de les empreses que treballen per a altres empreses de la zona (Taula 4). Açò últim evidencia l'especialització i el bon suport a la zona dels serveis i la indústria auxiliar, com també el fet que les activitats subcontractades no siguen en realitat fases del procés com a tals, sinó més aviat activitats de caràcter transversal (logística i transport, d'un costat, i manteniment i muntatge, d'altre).

Per una altra banda, el fet que els subcontractistes sovint no treballen en exclusiva per a aquestes empreses constitueix una certa garantia que la creativitat (per mitja de l'accés a fonts d'informació més variades) dels subcontractistes pot estimular l'eficàcia i innovació dels subcontractants. En un espai on persisteix una cultura de gran empresa, les relacions de subcontractació exclusives tendeixen a generar una forta dependència (econòmicoemocional) de la gran empresa subcontractant. No és estrany que una de les grans empreses siderúrgiques de la zona ens destacara que està estimulant que els seus subcontractistes deixen de tre-

Taula 4. Caracterització de l'organització externa de la producció (relació entre empreses) (\*)

Empreses de la mostra	Total empreses	Sectors						
		Metall	Components de l'automòbil	Químic	Tèxtil	Materials de construcció	Activitats diverses (serveis)	Indústria auxiliar (manteniment, reparacions i muntatge)
<b>Evolució d'importància de la subcontractació a tercers en el valor de la producció</b>	16	4	2	2	1	1	3	3
- Ha augmentat	30	75	0	25	0	50	25	20
- No ha variat	26	0	100	25	50	0	25	20
- Ha disminuït	13	25	0	0	0	0	25	20
<b>Pes subcontractació en valor producció</b>	14	3	2	2	1	1	3	2
- Menys del 5%	50		100	50			66	100
- Entre el 5% i el 20%	43	100		50	100	100		
- Més del 20%	7						33	
<b>Ubicació subcontractistes habituals</b>	7	3	0	1	1	1	1	0
- A la comarca	53	100	0	100	0	0	0	0
- A la Comunitat Valenciana	43	25	0		100	100	0	0
- A la resta d'Espanya	43	0	0	100	0	100	100	0
<b>Tipus de relació d'empresa i subcontractista</b>	7	3	0	1	1	1	1	0
- Relació estable i permanent	85	100	0	100	100	0	25	0
- Relació inestable i esporàdica	29	0	0	100	0	100	0	0
<b>Ubicació dels principals proveïdors</b>	23	4	2	4	2	2	4	5
- A la comarca	43	75	100	50	0	100	0	20
- A la Comunitat Valenciana	35	0	0	75	0	50	0	80
- A la resta d'Espanya	61	50	50	75	50	100	50	60
- A la Unió Europea	48	100	100	0	50	50	50	20
- A la resta del món	9	25	0	25	0	0	0	0

(\*) A continuació de cada pregunta (en negreta) s'indica el nombre d'empreses que respon a cada pregunta en quantitats absolutes, mentre que la distribució de les respostes a cada pregunta apareixen en percentatges.

Font: Elaboració pròpia sobre la base d'entrevistes amb empreses industrials.

ballar en exclusiva per a ella, al mateix temps que incentivant-los que es fusionen amb altres empreses amb l'objecte d'adquirir grandària i capacitat financera i creativa.

En les relacions de subcontractació de la branca metàl·lica es recorre a empreses locals fonamentalment. Per contra, en l'àmbit dels treballs realitzats per a altres empreses aquestes són en molts casos foranes (vegeu la Taula 4). Això reflecteix que juntament amb la branca metàl·lica, les activitats de suport a la indústria defineixen un important camp d'especialització de la indústria saguntina i un nuc fonamental en les xarxes empresarials de la zona. Aquesta importància dels sectors industrials terciaris de suport obedeix a dos processos. En primer lloc, com que treballen simultàniament per a moltes empreses distintes de la zona, però que sovint comparteixen un mateix client (la indústria automobilística), el sector auxiliar podria jugar un paper de mediador entre sectors aparentment desconnectats. En segon lloc, com que les empreses subcontractistes de la indústria auxiliar de la mostra rarament treballen en exclusiva per a la indústria local i per a una única empresa (només hi ha un cas entre deu empreses), sinó que solen combinar aquest mercat amb el regional o nacional, tenen l'oportunitat d'entrar en contacte amb una àmplia varietat de problemàtiques. S'incrementa així el seu repertori de competències i, per tant, la seua creativitat per a respondre o fins i tot anticipar-se als problemes dels seus clients de la indústria saguntina, i s'amplien les xarxes informatives directes i indirectes. Com que, a més, nou de cada deu empreses subcontractistes mantenen relacions estables amb les subcontractants (moltes de les quals les han obligades a certificar-se en qualitat, proporcionant-los el disseny, l'assessorament tecnològic, etc.) s'evidencia el fort estímul i la important ajuda tecnològica i organitzativa que reben les empreses subcontractistes (locals) de les empreses subcontractants (multinacionals i nacionals).

En definitiva, es confirma l'existència d'una relació de complementarietat entre la *branch-plant economy* i l'economia de base local. La BPE estimula el desenvolupament de l'EBL, i la creixent capacitat d'aquesta última per a projectar-se més enllà de la relació amb la BPE reforça la seua capacitat per a satisfer de manera creativa les demandes de la BPE.

Un altre aspecte essencial de l'organització espacial de la cadena de valor dels subsectors de la zona és la localització i naturalesa de les relacions amb els proveïdors. En aquest sentit, les empreses afirmen que els seus proveïdors estan situats majoritàriament a la resta d'Espanya (61%) i, a una certa distància, a la Unió Europea (48%) o a la comarca (43%), i se situa ja en un esglaó inferior la Comunitat Valenciana (35%).

Aquests resultats mostren dos processos de signe diferent. En primer lloc, el predomini d'empreses i grups multinacionals i nacionals fa que compten amb fonts molt diverses d'aprovisionament i que tinguen proveïdors a la resta d'Espanya i a la Unió Europea pertanyents als grups empresarials mateixos. Amb tot, l'intercanvi intern de matè-

ries primeres és escàs, amb l'excepció del subsector siderúrgic i del subsector de components per a l'automòbil. Això contrasta amb la gran importància de les transaccions internes al grup a nivell de productes en els subsectors del metall, de components per a l'automòbil, de la indústria química, del tèxtil i de materials de construcció (Gallego dir., 2002). Aquesta absència de relació directa amb els mercats pot constituir un important inconvenient per a la innovació dels establiments de la zona, en privar-los d'una interacció (amb els clients) clau.

En segon lloc, s'assisteix a una creixent intensificació de les relacions interindustrials intrabrànca lligades a processos d'"inversions repetides" (successives inversions en la zona d'empreses ja presents) que reforcen el clúster de l'automòbil i la irreversibilitat (permanència) de la indústria local. Això denota, al mateix temps que reforça, la millora de la posició dels establiments productius d'aquestes grans empreses dins de l'organització de conjunt de l'empresa. En el sector metàl·lic, el pes de la comarca està lligat a la importància de la producció de bobina acabada de SIDMED per a altres empreses siderúrgiques de creació recent (GALMED, SOLMED) i de transformats metàl·lics. En el sector de components per a l'automòbil, les relacions amb proveïdors remetien en uns casos a la recent instal·lació del forn *float* que proporciona vidre a una de les empreses del sector auxiliar de l'automòbil. El que adquireix una extraordinària importància és que darrere d'aquestes inversions hi ha un procés de territorialització de les empreses multinacionals siderúrgiques i d'una part de la indústria auxiliar en la forma d'una aposta per aquesta zona basada en les seues capacitats competitives, amb la implicació addicional que aquestes inversions constitueixen importants *sunk costs* (costos irrecuperables) que reforcen la vinculació i el compromís d'aquestes grans multinacionals amb Sagunt. La presa de posicions en el capital de la indústria de transformats metàl·lics per part de la multinacional siderúrgica Sollac (Saciilor-Usinor) fa aproximadament una dècada reforça aquest argument, alhora que defineix una nova espenta a la modernització del sector siderometal·lúrgic del Camp de Morvedre en el context del recent procés de fusions siderúrgiques, primer amb la creació d'Arcelor i després d'Arcelor Mittal.

En la indústria de materials de construcció (de certa tradició a Sagunt), la relativa riquesa de la "zona" en matèries primeres naturals (pedreres, àrids, etc.) i la fabricació de ciment en l'àrea, proporciona un important recurs a les empreses de materials de construcció de la zona.

En definitiva, tot això evidencia dos elements de gran importància. En primer lloc, que la zona no constitueix un espai industrial d'empreses inconnexes, sinó que hi ha una trama industrial que excedeix la que defineix la indústria del metall (amb inclusió de la indústria auxiliar) o fins i tot tota la indústria vinculada directament o indirecta al sector de l'automòbil. En suma, hi ha altres relacions intersectorials intraram que se superposen i conviuen amb l'anterior. En segon lloc, es percep amb una certa claredat que algunes grans inversions relativament recents generen irreversibili-

tats significatives i estan associades a importants factors territorials: qualificació i polivalència de la mà d'obra, capacitat organitzativa dels sindicats i de la societat local i regional en defensa de les inversions siderúrgiques i relació històrica de la presència a la zona d'alguns d'aquests sectors (indústria del vidre) amb el govern de la Generalitat Valenciana que es remunta a la captació i subvenció de SIVESA en el procés de reindustrialització.

#### B) Cooperació interempresarial

Fins i tot per a les grans empreses, en què la innovació implica recompondre la informació en possessió de diferents persones i el coneixement tàcit és fonamental per a absorbir i generar innovacions, la cooperació interempresarial constitueix un recurs essencial per a innovar i per a competir perquè és vital per tal que es produïssa l'intercanvi formal i informal de coneixement i informació. Doncs bé, les empreses que diuen cooperar amb altres empreses representen el 39% de la mostra. Aquest és un percentatge acceptable, encara que infravalora la importància efectiva de la cooperació perquè moltes empreses (un 29%) tenen una filosofia que els duu a considerar com a incompatible la cooperació amb la competència; açò no és molt positiu. No obstant això, existeix un percentatge idèntic d'empreses que diu que no coopera perquè no hi ha possibilitats per a fer-ho, encara que s'hi mostren obertes. I aquestes últimes empreses pertanyen fonamentalment al sector de components per a l'automòbil i a la indústria tèxtil, fet que suggereix que la baixa densitat d'empreses similars o complementàries en aquests sectors a la zona podria ser una variable a tindre present.

Un aspecte molt important és definit per les diferències entre subsectors en aquest camp. En primer lloc, els percentatges més elevats d'empreses que diuen que cooperen es donen en els sectors del metall i de la indústria auxiliar, açò és, el nucli de la trama interempresarial intrabrànica i de major arrelament territorial. Ara bé, destaca l'escassa importància relativa que, aparentment, els dos subsectors concedeixen a les interaccions de caràcter més territorial. Això s'observa tant en la forma majoritària que adopta la cooperació (formant part d'un grup empresarial o mitjançant contractes), com en la localització (a la resta d'Espanya fonamentalment) de les empreses amb les quals es coopera. De totes maneres, tractant-se de grans empreses nacionals i multinacionals, la cooperació amb altres empreses i establiments nacionals no ha de considerar-se negativa, perquè constitueix un canal d'introducció de millores internes i en el territori saguntí i un estímul a la innovació.

No obstant això, aquesta situació també apunta a la debilitat de les relacions de cooperació entre la major part d'empreses del polígon Sepes que ha existit des de la seua creació a mitjan anys 80. Les dificultats continuades per a la constitució d'una associació empresarial del polígon Sepes resulta eloqüent respecte del déficit de cooperació entre elles, i més si tenim en compte l'habitual mal estat de

conservació d'aquest polígon en les dues últimes dècades. Per aquesta raó, que algunes empreses (dels sectors d'"activitats diverses" i de la indústria auxiliar) afirmen que cooperen formant part d'una associació d'empresaris, i més quan de vegades se cita explícitament ASECAM (Associació d'Empresaris del Camp de Morvedre), és digne de ser destacat.

#### C) Gestió empresarial i assessorament extern en serveis avançats

Els serveis avançats a les empreses juguen un paper essencial en la conformació d'un producte industrial d'elevat valor afegit i, de forma més àmplia, en l'estructuració i el dinamisme dels sistemes d'innovació. Les empreses industrials poden contractar personal per a realitzar internament aquestes funcions, poden apel·lar a empreses especialitzades externes o poden combinar les dues fonts. Per tant, el model d'organització d'aquests serveis per part de les empreses industrials es construeix sobre una doble elecció: la provisió interna i/o el recurs extern, d'una banda, i la provisió en el territori i/o el recurs a altres espais extraterritorials (17).

El 74% de les empreses respon que no té problemes d'accés a serveis importants per a la seua empresa. Això es deu no només al fet que hi ha un bon suport a la zona (35% del total de respostes, incloses les empreses que afirmen tindre problemes) sinó que l'empresa matriu s'encarrega de proveir aquests serveis (41%). A aquests resultats subjauen quatre models diferents de comportament empresarial. En primer lloc, un nombre important de grans empreses dels sectors del metall, de components i del químic assenyalen simultàniament el bon suport de la zona i els serveis de l'empresa matriu. Aquesta combinació constitueix un reconeixement que els serveis de suport de la zona són fonamentals per a la competitivitat de la indústria saguntina.

Un segon model, majoritari en els sectors químic, tèxtil i de materials de construcció és el de la divisió dicotòmica d'opinions. En aquests sectors hi ha empreses que alternen el recurs a la matriu o el recurs al suport de la zona (amb inclusió en algun cas puntual d'apel·lació a l'àrea metropolitana de València), però sense combinar ambdues opcions. Ací és l'origen forà o autòcton (endogen o valencià) de les iniciatives el que marca clarament la diferència.

Un tercer model és el del sector miscel·lani (però amb predomini dels serveis) d'"activitats diverses". Aquest sector, a més de destacar perquè cap empresa afirma tindre problemes importants d'accés als serveis, sobreix perquè explica majoritàriament aquest fet pel bon suport que proporciona la zona (de vegades amb inclusió de l'AMV). Aquest és un model intermediari quant a la seua integració en el territori saguntí.

Un quart model és el de la indústria auxiliar. Hi ha un percentatge similar d'empreses que afirmen que tenen problemes o no tindre'n. I allò important és que no tenen problemes les empreses que diuen apel·lar a altres zones i/o que són fora-

(17) Cal matisar que un gran nombre d'empreses i subsectors entenen l'apel·lació a la casa matriu com una apel·lació externa.

nes, mentre que les empreses originàries de la zona que contesten afirmen tindre problemes. Això significa que les empreses més apegades als serveis del municipi de Sagunt i del Camp de Morvedre són les més crítiques, no perquè siguin les més exigents, sinó perquè tenen menys possibilitats de recórrer a empreses de serveis d'altres zones.

Els majors problemes semblen trobar-se en els serveis d'enginyeria, logística, serveis informàtics i formació i recursos humans. Els dos primers són destacats amb especial força en els subsectors més exigents del metall i els components de l'automòbil.

Tant el grup d'empreses més dinàmiques com la resta subcontracta serveis tradicionals i serveis més sofisticats i moderns. Açò mostra l'existència d'una política empresarial de suport extern sistemàtic i el dinamisme i bon to general de competències i de competitivitat de les empreses industrials de la zona. Cal destacar que en quasi tots els subsectors hi ha algunes empreses que demanden serveis d'enginyeria.

Un segon element essencial per a construir el model d'organització dels serveis és la localització de les empreses que assessoren les empreses industrials analitzades (18). Els principals resultats que s'obtenen són els següents:

- 1) Les empreses que més es recolzen en l'oferta de serveis del territori saguntí són les empreses originàries de Sagunt i del Camp de Morvedre. L'argument es fa simètric als serveis de l'àrea metropolitana de València (AMV) respecte de les empreses industrials procedents de l'AMV. Per tant, el desenvolupament d'iniciatives industrials endògenes i valencianes constitueix una via essencial per a potenciar el desenvolupament del terciari avançat en la zona.
- 2) L'apel·lació als serveis de la zona de les empreses més exigents dels sectors del metall, de components, tèxtil i materials de construcció és significativa. És veritat que en ocasions les empreses més potents no recorren als serveis més sofisticats en la zona, però en altres casos sí ho fan o estarien disposades a fer-ho.
- 3) Hi ha un cert nombre d'empreses (químiques i de materials de construcció) que sembla recórrer sistemàticament i exclusivament als serveis de l'empresa matriu. Això no només defineix una menor contribució (via demanda directa) al desenvolupament del terciari avançat de la zona. En sectors com el químic pot comportar problemes per a assolir economies externes (estalvi de costos, sinergies tecnològiques i organitzacionals), lligades a la cooperació amb altres empreses pròximes. Això impediria a algunes empreses químiques de la zona compensar d'aquesta manera una escala productiva insuficient (19).

La complexitat de models i la intensitat relativa del recurs a la subcontractació de serveis relativament sofisticats reflecteix tres importants processos: a) l'existència de molts establiments productius que formen part de grups empresarials nacionals i multinacionals, afavoreix la subcontractació de serveis que pel seu caràcter sofisticat solen concentrar-se en les grans ciutats; b) la proximitat a València propicia l'accés directe o indirecte a aquests serveis molt sofisticats per part de moltes empreses industrials fins i tot de grandària notable; c) a la zona de Sagunt s'està desenvolupant una important oferta de serveis avançats, tant en els serveis avançats tradicionals com en els més moderns i sofisticats, i a això tampoc és aliena la proximitat a la capital regional.

Per una altra banda, atesa la gran importància que presenta en la zona el recurs als serveis proporcionats directament o indirecta per la matriu del grup a què pertany l'establiment productiu a Sagunt, resultava interessant conèixer l'opinió dels executius empresarials sobre els avantatges i inconvenients d'aquesta apel·lació.

Els dos grans avantatges que addueixen aquestes empreses de recórrer als serveis centrals o empresa matriu per a proveir-se dels serveis que necessiten són: a) la millor qualitat en els serveis (38%) i el menor cost d'accedir a la matriu (31%). Poden distingir-se dos models de resposta. Per una banda, 1) els subsectors del metall i components de l'automòbil que addueixen: a) l'apropiació empresarial de tot el *know-how* generat per aquestes activitats, b) els majors recursos i la generació d'economies d'escala i l'optimització de costos en l'organització, i c) la generació de sinergies. D'altra banda, 2) els sectors químic, tèxtil i materials de construcció que addueixen: a) el cost menor en accedir a la matriu, b) no haver de preocupar-se per buscar aquests serveis, i c) el fet que el grup mateix imposa haver de recórrer a l'empresa matriu.

A part d'altres consideracions, aquests resultats tenen una gran importància des d'una perspectiva teòrica. En efecte, els avantatges que addueixen les empreses del primer model són idèntiques, des d'una perspectiva genèrica, als avantatges que s'atribueixen als sistemes territorials de pimes (Gallego, 2007). Això evidencia la pertinència de la nostra hipòtesi teòrica perquè mostra com la clau de la conformació dels *recursos específics* no és el territori com a tal sinó la interacció entre actors. Açò té una implicació essencial, com és la creativitat que potencialment pot tindre un espai industrial com el saguntí en què poden fecundar-se mútuament dos models distints de generació de *recursos específics*. A més, cal fer notar com en gran mesura les empreses multinacionals i nacionals del segon grup manquen d'aquest mecanisme de generació de *recursos específics* intern a l'empresa, en gran mesura perquè tenen un menor coneixement de (i una pitjor posició relativa en) la presa de decisions de l'empresa matriu.

(18) Les tres respostes possibles a aquesta pregunta són: a) La seu central del grup a Espanya (normalment a Madrid, País Basc o Barcelona) o a l'estranger, amb inclusió del recurs a consultors nacionals i internacionals directament o a través de la matriu; b) La Comunitat Valenciana (especialment, València capital), i c) El Camp de Morvedre. I, naturalment, possibles combinacions distintes entre aquestes opcions.

(19) De Lucas i López (2002) obtenen resultats de la seua anàlisi d'una empresa química saguntina que avalen el nostre plantejament.



De manera simètrica, mentre que aquest últim grup d'empreses tendeixen a subratllar la lentitud del servei com el principal inconvenient de recórrer a la matriu, en el primer cas es destaca la falta de flexibilitat, la possible existència d'idees preconcebudes i la dificultat d'acceptar les idees d'uns altres. Novament aquestes respostes adquireixen una gran importància general per a millorar el coneixement científic sobre les relacions entre grans empreses multinacionals i nacionals, d'un costat, i les pimes en àrees d'antiga industrialització. En efecte, els inconvenients indicats per aquestes grans empreses d'acudir a l'establiment matriu per a proveir-se dels serveis, són els mateixos factors que provoquen els processos de bloqueig en la capacitat d'innovació en els sistemes tradicionals de pimes (Gallego, 2007).

Noteu com els tres últims factors (la falta de flexibilitat, la possible existència d'idees preconcebudes i la dificultat d'acceptar les idees d'altres) apunten en gran mesura a la política de *benchmarking* (avaluació comparativa) que practiquen en molts casos les multinacionals amb diversos establiments, i més quan desenvolupen la mateixa activitat. Açò vol dir que el seu model intern de generació de recursos específics tampoc no està lliure de problemes, però també suggereix que la interacció territorial d'un establiment podria millorar la renovació i la creativitat del grup per mitjà del propi *benchmarking* i la difusió de les millors pràctiques.

Com que aquestes empreses combinen el recurs a la matriu amb l'apel·lació a la zona o la capital regional, per a completar aquesta anàlisi cal aprofundir els vectors que canalitzen l'elecció entre una o altra localització i la forma de provisió. A més, fóra de gran interès conèixer en quines condicions les empreses que recorren a la matriu estarien disposades a recórrer als serveis de la zona.

Per a precisar aquesta qüestió, per una banda es va preguntar a les empreses que en cas de realitzar les funcions més sofisticades mitjançant alguna combinació de recurs intern (empresa matriu) i recurs extern (empreses de la zona), quins eren els criteris utilitzats per a optar per una o altra via de provisió. Els resultats mostren que el percentatge d'empreses que opten pel "recurs intern en els àmbits més estratègics amb independència de la seua eficiència i eficàcia" és similar al de les empreses que segueixen estrictament "criteris d'eficiència i eficàcia" (tals com el preu, la qualitat, etc.). Es tracta en els dos casos del 22% del total d'empreses, és a dir, ambdues opcions sumen 44 punts percentuals d'un total de 71, que és el percentatge que representen les empreses que responen aquesta pregunta. Però, a més, un altre 9% d'empreses afirmava optar pel "recurs intern sempre que es pugui" amb independència de la seua eficiència i eficàcia. Addicionalment, és en els subsectors més dinàmics on hi ha una major tendència a subcontractar amb (o a través de) la matriu en qualsevol cas. En suma, aquests resultats mostren la gran dificultat per a arrelar realment en el territori de les empreses i organitzacions transnacionals. Quan a més són les empreses més dinàmiques les que mostren aquesta propensió, la qüestió és especialment preocupant, perquè s'està privant

al territori (almenys a través de relacions interempresarials directes) d'un flux d'informació i d'interaccions molt riques en termes de creativitat.

Ara bé, cap plantejar-se fins a quin punt una millora de l'oferta de serveis locals d'assessorament empresarial podria fer que moltes d'aquestes empreses reorientaren la seua demanda cap a la zona. Encara que ja es podia intuir la resposta a tenor de la contestació a l'interrogant anterior, es va demanar a les empreses que ens explicaren en quines condicions estarien disposades a recórrer als serveis d'assessorament de la zona reduint el recurs a l'empresa matriu. Del conjunt d'empreses de la mostra dels sectors del metall i de la indústria de components per a l'automòbil, una tercera part van respondre que veien aquesta possibilitat molt difícil perquè es buscaven empreses de gran prestigi internacional per a realitzar aquests serveis i/o perquè la matriu imposava l'empresa subcontractista. Un altre terç va respondre que no pensava de buscar fora del grup o que només apel·laria en situacions molt concretes, però no amb un caràcter sistemàtic. Només una tercera part va indicar que si hi haguera una bona qualitat i servei estaria disposada a apel·lar a la zona. En aquest últim cas, es tracta del grup d'empreses que ja apella o que està més connectat amb la zona.

S'evidencien les contradiccions que es plantegen en un espai com aquest i el paper estratègic que correspon a les pimes locals en la dinamització, competitivitat i millora de la seua capacitat d'autogovern. En efecte, les empreses industrials afinen trobar problemes en els serveis d'assessorament de la zona. No obstant això, una part molt important de les empreses que subratllen aquests problemes ni demanen els serveis de la zona ni els demanarien encara que foren millors. Això palesa la importància que es desenvolupen a la zona les pimes que són les empreses que demanen efectivament aquests serveis avançats a la zona, a més de permetre la millora de la competitivitat de les grans empreses. També es veu el paper indirecte (per mitjà de la seua elevada exigència a proveïdors i subcontractistes, precisament PIME) de dinamització territorial que juguen les grans empreses.

Per una altra banda, l'estratègia de moltes empreses de prescindir d'un suport en el territori (apel·lació als serveis de la zona), pot afectar negativament la seua capacitat per a competir sobretot a mitjan i llarg termini, perquè en no modelar (conforme a les seues necessitats específiques) el territori (via les seues demandes) estan renunciant a una important font d'economies externes, sinergies i capacitat evolutiva.

#### *D) Xarxes empresarials del terciari avançat i innovació en el sector industrial*

Per a completar i precisar aquesta anàlisi, estudiarem a continuació alguns aspectes essencials de l'organització en la zona del sector de serveis avançats a les empreses, però ara basant-nos en les entrevistes realitzades a aquestes últimes empreses. Amb això no només volem confirmar els resultats anteriors, sinó enriquir-los mostrant com el desenvolupament del terciari avançat, *malgrat l'escassa*

*demanda directa que rep de la BPE en la zona* (grans empreses nacionals i multinacionals), pot contribuir a la millora de les competències de la BPE. És a dir, es tracta de seguir un camí en gran mesura invers al seguit fins a aquest moment.

En una aproximació al sector de serveis avançats a les empreses realitzada a mitjan anys 90, es va veure amb certa claredat que es tractava d'un sector molt jove que s'havia desenvolupat en gran mesura com a conseqüència de: 1) la major diversificació de l'activitat econòmica que havia acompanyat el procés de reconversió i reindustrialització; 2) els canvis en la legislació laboral, fiscal, etc., i 3) l'elevada qualificació i amplitud del mercat de treball local que permetia a molts joves llicenciats i diplomats convertir-se en empresari i/o desenvolupar un projecte empresarial i/o treballar a la zona d'origen. Segons la nostra hipòtesi, aquest últim element clavava les arrels en la importància concedida tradicionalment a la formació per la societat del Port de Sagunt, vinculada al seu torn a la gran rellevància de la formació com a element de progressió professional i social en un món dominat per "Fàbrica" (Tomás Carpi i Gallego, 1997).

Doncs bé, el desenvolupament industrial de la zona i, especialment, la intensificació de les relacions interempresarials vehiculades per la vinculació del tipus subcontractant-subcontractista i proveïdor-client en l'àmbit industrial, han estimulat la demanda de serveis més sofisticats, al qual també cal afegir l'important paper jugat pel sector de la construcció i la demanda sobre si mateix del terciari avançat (20). Al seu torn, el desenvolupament del terciari avançat ha millorat la creativitat i la competitivitat de la indústria i amb això la riquesa de les relacions interindustrials. Els sectors que millor exemplifiquen aquest dinamisme renovat d'un sector de serveis cada vegada més sofisticats és el d'enginyeria i informàtica. Ara bé, de forma simultània, el fet que aquest desenvolupament repose sobre la demanda de les PIME industrials i no tant sobre la demanda de les grans empreses (que tenen una tendència major a l'apel·lació externa - fora de Sagunt - per a proveir-se d'aquests serveis), ha alentit aquest procés i ha conferit al desenvolupament de les pimes un paper crucial. Amb tot, la inserció creixent del Camp de Morvedre en la dinàmica econòmica de l'àrea metropolitana de València, al costat de les expectatives de desenvolupament industrioportuari que desperta Sagunt estan incrementant l'atractiu extern per a la implantació d'empreses de serveis avançats d'àmbit nacional a la zona.

Aquest fort creixement experimentat pel terciari avançat en els últims lustres suggereix que s'està assistint a un important procés d'orientació d'una fracció molt significativa del capital tecnicodirectiu i emprenedor de la comarca cap a la

creació d'empreses de serveis a les empreses a la comarca. Per tant, aquest sector atresora un esperit i iniciatives empresarials endògenes gens menyspreables. Tot això pot reforçar les possibilitats de vinculació al territori saguntí i valencià de la BPE enfront de les empreses matrius gràcies al reforçament de les competències dels grans establiments de les empreses foranes. I és important parar-se a considerar que el creixement del terciari avançat de Sagunt no només està vinculat al desenvolupament de la PIME a la zona, sinó a les possibilitats de mercat, informació, cooperació empresarial i aprenentatge que proporciona la proximitat a la capital regional.

#### *E) Llums i ombres del nou model industrial*

De tot això s'infereix l'existència de tres processos fonamentals en la indústria saguntina:

1) Hi ha una densa trama industrial nucleada entorn de la indústria de l'automòbil, que és la més dinàmica i la que s'aprofita millor dels *recursos específics* del territori (mà d'obra molt qualificada i saber fer, xarxa de pimes de suport en els serveis i la indústria auxiliar, etc.). Les grans exigències de la indústria de l'automòbil es traslladen a tota la cadena de subministrament i arriben als subcontractistes de la siderúrgia, transformats metàl·lics, components de l'automòbil, etc., i a través d'ells a la indústria auxiliar i al sector de serveis avançats a les empreses. Encara que la gran dependència del sector de l'automòbil és perillosa, té com a contrapartida molt positiva la generació d'economies externes (associades a la densitat d'empreses que generen productes semblants, complementaris o que comparteixen el mateix client últim) i sinergies interproductives en la zona, fins a ara desconegudes. El sector siderometal·lúrgic continua tenint un pes significatiu en l'estructura de l'ocupació industrial (vegeu la taula 5).

2) Hi ha altres sectors no vinculats al de l'automòbil que també compten amb empreses punteres (tèxtil, materials de construcció, etc.), però sense disposar del saber fer i de les economies externes dels sectors anteriors.

3) En definitiva, estem davant la incipient configuració d'un teixit relativament diversificat de grans empreses i de pimes, fonamentalment especialitzat en béns intermedis.

Aquest dinamisme relatiu descansa en un conjunt de *recursos específics* que es van mobilitzar i van desenvolupar arran del procés de reconversió-reindustrialització (Tomás Carpi i Gallego, 1995 i 1997) i als quals s'han sumat noves forces d'impuls. Ens referim a: 1) la revaloració de la localització estratègica i les bones comunicacions i la integració en l'àrea metropolitana de València; 2) la qualificació de la mà d'obra existent; 3) la cooperació entre grans empreses

(20) Després d'una primera etapa (que abasta la segona meitat dels 80 i primers 90) en què el desenvolupament més sòlid hauria estat el del sector majoritari d'assessorament laboral, fiscal i comptable (Tomás Carpi i Gallego, 1997), a la fi dels 90 sembla que l'activitat d'enginyeria (i en bona mesura també els serveis informàtics) ha pres el relleu, encara que amb una base empresarial menys àmplia com correspon a les majors dificultats per a trobar l'oferta qualificada i el necessari esperit d'empresa, per una banda, i la demanda solvent, per una altra. Tampoc cal deixar fora d'aquest procés la resta d'activitats (arquitectura, serveis portuaris, logística) considerades en la mostra, que en molts casos ja van presenciar l'aparició d'algunes empreses en els anys 80. En conjunt, aquest procés evidencia la capacitat de la zona per a generar una oferta de serveis cada vegada més àmplia, més sofisticada i més orientada cap al sector industrial.

industrials i pimes (industrials i terciàries); 4) la reorganització i sorgiment de noves pimes en els serveis i en la indústria auxiliar conforme a criteris de mercat; 5) la cooperació creativa entre sindicats i empreses, sobretot en la siderúrgia i la branca del metall, i 6) la progressiva conformació de xarxes locals i regionals d'innovació (amb empreses de serveis avançats, instituts tecnològics, etc.).

reactivació i acceleració del desenvolupament industrial, però la falta de dinamisme en la creació d'empreses del nou model industrial que evidencia aquest comportament no hauria de menysprear-se. Per exemple, si acceptem que el creixement de l'ocupació en les grans empreses industrials denota una millora des d'una perspectiva tecnològica i organitzativa d'aquestes empreses i, en definitiva, una

major competitivitat i dinamisme innovador, el menor creixement de l'ocupació en les pimes i la dificultat per a atraure i perquè sorgisquen des del territori noves empreses industrials pot ser interpretat com el reflex de les dificultats perquè el dinamisme de les grans empreses es difonga obertament a les pimes locals. Això últim tradueix en certa mesura la necessitat de construir noves institucions essencialment de caràcter transversal que doten de fluïdesa les relacions entre empreses grans i pimes. Aquest i altres elements remetent a l'exigència d'edificar unes noves bases sociopolítiques concordes i complementàries amb el nou model de desenvolupament industrial de grans empreses foranes i pimes que sorgeix amb la reindustrialització i que tot apunta que es consolidarà amb Parc Sagunt. Abans de concloure volem realitzar algunes consideracions sobre els

**Taula 5. Evolució del nombre d'empreses i treballadors sector industrial de Sagunt**

	1989	2004
Empreses	154	155
Treballadors/es	3.593	4.348
Treballadors/es en la siderúrgia i transformats metàl·lics sobre el total indústria	62%	43%
Treballadors/es del terciari avançat sobre total serveis	3%	18%

Font: Registre de la Seguretat Social

**Taula 6. Evolució de l'ocupació industrial en les deu majors empreses de Sagunt**

	1995	2000
Treballadors/es	2.732	2.869

Font: Elaboració pròpia

contorns bàsics que ha tingut aquest procés sociopolític de creació de noves institucions.

## Una nova governança per a un nou model industrial

### La necessitat d'un nou marc institucional que regule els comportaments

Per al desenvolupament de la creativitat territorial en general (Scott, 2001), i especialment en espais que han constituït zones d'antiga industrialització (Födttling i Tripl, 2004), resulta fonamental el sorgiment d'un conjunt d'actors privats i públics i d'institucions (transversals) distintes dels actors clàssics (sindicats, empresaris, etc.), tals com moviments de ciutadans, ONG, associacions de tècnics, associacions de directius, centres tecnològics, etc. Això es deu al fet que, atesa la complexitat i la naturalesa dels problemes actuals, aquests nous actors són clau per a canalitzar noves demandes socials, per a estimular els processos de generació i de difusió d'innovacions i per a assolir una coordinació i articulació interna i externa d'un territori.

Des d'aquesta perspectiva, parlar de *governança* significa parlar de coordinació i de resolució dels conflictes entre

Del desenvolupament d'un sector de serveis i d'indústria auxiliar ben dimensionat, eficaç i amb elevades competències i creativitat depèn tant la consolidació d'una incipient PIME d'origen endogen, com la competitivitat d'una gran empresa que requereix una major especialització. Però la necessària relació fructífera entre les grans empreses i les pimes no pot basar-se en la segmentació del mercat de treball, amb un mercat de treball primari (amb ocupació estable i ben remunerat, etc.) per a la gran empresa i un mercat de treball secundari (amb ocupació precària, mal remunerat, etc.) en les empreses subcontractistes.

Ara bé, l'estabilitat del nombre d'empreses industrials entre finals dels 80 i mitjan de la present dècada (vegeu la Taula 5) evidencia els límits del procés. En efecte, el creixement nul del nombre d'empreses tradueix tant la falta de continuïtat en el ritme anterior d'atracció d'empreses foranes com la insuficiència de potencial endogen (local i regional) per a prendre el relleu de l'impuls extern. Si a això unim el fet que en aquest període sí que ha crescut l'ocupació industrial (Taula 5), gràcies sobretot a l'augment de l'ocupació en les grans empreses industrials de la zona (vegeu la Taula 6), especialment les atretes de nou amb el procés de reindustrialització, caldrà convindre que el model industrial de Sagunt post-reconversió s'ha basat més en el creixement de l'ocupació (de les grans empreses) que en la creació de noves empreses.

És possible que en els últims tres anys s'haja produït un major dinamisme en la creació d'empreses. I és evident que el desenvolupament de Parc Sagunt significarà una

actors públics i privats, a través d'un enfocament que tracta d'integrar els actors implicats en la política, fent d'aquesta política un mecanisme de promoció de nous actors i visions i, per tant, de transformació social. En una òptica espacial, el territori (com a espai construït pels actors a través de la seua interacció) es redefeix constantment a través d'aquest procés.

Un primer aspecte a destacar en el cas de Sagunt és que alguns actors clàssics (especialment els sindicats i, en concret, Comissions Obreres) han jugat des de finals dels anys 80 un paper essencial canalitzant i organitzant en gran mesura els nous moviments de ciutadans i alguns importants processos de reivindicació social i política col·lectiva, estimulant el desenvolupament de noves associacions empresarials (com ASECAM, l'Associació d'Empresaris del Camp de Morvedre) o fins i tot contribuint a la creació d'institucions de caràcter transversal com l'APM (Associació de Professionals de Recursos Humans i Gestió d'Empreses). Aquest paper dels actors clàssics és un aspecte de gran rellevància al qual la literatura no ha presat la importància que mereix.

### **Dels partenariats amplis a les institucions transversals**

A Sagunt i a la seua comarca hi ha hagut diversos intents molt ambiciosos de creació de consensos socioeconòmics i polítics entre un molt ampli ventall d'actors públics i privats. No obstant això, aquestes iniciatives de *partenariat* (cooperació) fins ara no han tingut èxit, almenys des de la perspectiva de la incorporació explícita dels resultats a l'agenda d'actuació dels poders públics locals. Els dos projectes més importants han estat el Pla Estratègic de Sagunt i el Camp de Morvedre i el COFECAM (Consorci per al Foment Econòmic del Camp de Morvedre).

Al meu parer, aquests grans projectes de *partenariat* local que s'han succeït en els tres últims lustres han xocat amb la següent gran contradicció: han estat impulsats pel poder polític saguntí (normalment a través del govern municipal), però el mateix poder polític s'ha mostrat incapaç d'assumir els resultats d'aquests processos i de liderar un projecte d'acció de govern nucleat entorn del contingut i a la praxi política (participativa) que en derivava. D'aquesta manera, el protagonisme adquirit per les forces socials ha acabat sent contemplat amb recel per les forces polítiques en absència d'un govern fort que conduïra el procés, al mateix temps que des de les forces socials es reclamava un protagonisme a les forces polítiques que aquestes no podien assumir en el context d'ingovernabilitat política en que s'ha trobat sumida, llevat de molt breus parèntesis, la política saguntina des que es va decretar el llançament de "Fàbrica" fa vint-i-cinc anys.

Ara bé, l'impacte d'aquestes iniciatives polítiques de desenvolupament local no pot valorar-se únicament en aquests termes generals (Gallego i Nàcher, 2003). En aquest sentit, aquests grans partenariats del Camp de Morvedre han servit perquè sorgiren nous actors públics i privats, perquè els diferents actors conegueren millor els punts de vista i els problemes de la resta d'actors i perquè s'ordira una trama de relacions personals informals (21) entre diferents actors. Aquesta trama de relacions ha pogut ser fecundada després gràcies al desenvolupament d'un conjunt d'actuacions i d'institucions transversals que han permès dotar de major fluïdesa les relacions empresarials i les relacions entre actors clàssics (sindicats, empresaris) i nous actors (tècnics, empreses de serveis avançats, etc.). Entre aquestes iniciatives s'inclouen el projecte EQUAL i els seus successius desenvolupaments. Un dels assoliments més destacats d'aquestes iniciatives és haver implicat algunes grans empreses en l'anàlisi i avaluació de les necessitats de formació de la zona.

Entre les institucions transversals adquireix una especial importància l'APM (Associació de Professionals de Recursos Humans i Gestió d'Empreses). Aquesta associació ha estat promoguda essencialment per directius i tècnics de grans empreses de la zona, i està jugant un paper essencial en la difusió d'innovacions organitzatives, tecnològiques i mediambientals entre les empreses de la comarca i, especialment, des de les grans empreses cap a les menudes, al mateix temps que està contribuint a la generació d'un entorn creatiu en aquests àmbits. Aquest és un exemple paradigmàtic de com les grans empreses poden estimular el desenvolupament de les PIME a través dels mecanismes indirectes que proporciona l'entorn i que no poden percebre's a través de les relacions de subcontractació o de proveïdors i clients (Gallego i Garnier, 2007).

Finalment, és important destacar l'important paper d'intercanvi d'informació i d'estímul de la cooperació empresarial que es realitza des de les associacions empresarials. Així, per exemple, cal destacar la intensa labor de creació de xarxes internes i externes a la comarca que ha desenvolupat ASECAM durant l'última dècada i que no només camina cap a un procés d'unificació de tot l'empresariat local i comarcal, sinó que representa la conformació de denses xarxes d'accés a informació rellevant per a les empreses i que són susceptibles de ser mobilitzades per a tractar d'arribar a projectes col·lectius cada vegada més ambiciosos.

### **Noves relacions entre grans empreses i govern municipal**

La literatura ha posat l'èmfasi en la possibilitat que hi haja una divergència, d'un costat, entre els interessos polítics i socials locals, i, de l'altre, els interessos de les grans empre-

(21) La importància d'aquest últim element en la modernització i canvi de les velles àrees d'antiga industrialització, com Sagunt, ha estat destacat per Tödtling i Trippl (2004).

ses globals (Cabus, 2001). També s'ha posat l'accent en la importància que cobraven històricament el bloqueig polític que definien certes coalicions entre empreses i poder polític organitzades per a mantindre un cert *statu quo* (Grabher, 1993). En aquest apartat argumentarem que els poders públics locals poden impulsar noves formes de relació amb les grans empreses de tal forma que es reforcen els seus interessos comuns i la pròpia capacitat del territori en el seu conjunt per a definir una *coalició de desenvolupament*, açò és, una trama (més o menys àmplia) de relacions formals i informals entre actors públics i privats susceptibles de mobilitzar recursos interns i externs (Klein, 2005).

En els últims anys, el govern local saguntí ha inaugurat un nou estil de relació amb algunes grans empreses localitzades al municipi, la majoria foranes i instal·lades a la zona en els darrers anys (després del període de reindustrialització pròpiament dit). Aquesta nova relació es vehicula a través de la signatura de convenis que comporten el patrocini d'aquestes empreses de projectes culturals i mediambientals, de rehabilitació i embelliment d'edificis, el patrocini de conferències i congressos, etc.

*Prima facie*, aquest nou tipus de vincle comporta una relació de benefici mutu en virtut de la qual l'ajuntament aconsegueix recursos per a la seua gestió (fet que el dota d'una major autonomia financera i li permet abordar un major nombre d'actuacions) i les empreses milloren la seua imatge a la zona. Aquesta millora de la imatge és molt important tenint en compte que bona part d'aquestes empreses tenen una "etiqueta" d'empreses potencialment contaminants i/o perilloses o d'empreses lligades al boom de la construcció. D'aquesta manera, les empreses van guanyant en la societat local la condició d'empreses vinculades i compromeses amb el territori.

Ara bé, aquest establiment sistemàtic de convenis amb un cert nombre de grans empreses pot anar molt més allà i constituir el germen d'un canvi qualitatiu essencial de règim i d'estil de fer política i de relació local grans empreses-govern municipal. En efecte, es pot estar assistint a un procés progressiu de coresponsabilització del món empresarial en la definició i el desenvolupament de la política municipal.

Gràcies a la irrupció d'aquestes noves grans empreses i a l'establiment de noves formes de relació entre grans empreses i govern local s'està obrint pas un nou espai de conciliació i d'interessos compartits entre les esferes política i empresarial. A través d'aquest nou estil de relacions, les filials de les grans empreses foranes (nacionals o multinacionals) reforcen la posició dins de les seues organitzacions (perquè mantenen una relació fluida i de confiança amb les administracions públiques locals) i les grans empreses locals milloren la posició interna i externa enfront d'altres empreses i administracions públiques. Sense ànim d'esgotar la qüestió, gràcies a aquesta relació el govern local millora les seues connexions (polítiques i econòmiques) externes i el territori saguntí i comarcal avança cap a la creació d'un projecte col·lectiu sustentat en una coalició de desenvolupament que guanye legitimitat i poder d'influència enfront

de les administracions públiques regional, central i europea, d'un costat, i cap a altres possibles inversors forans. A més, a través d'aquest nou tipus de relacions s'avança en la generació d'un nou simbolisme sobre el paper social i econòmic de les grans empreses en la comarca, fet que constitueix un vector essencial per al canvi de representacions i actituds de la població davant la nova realitat.

Evidentment, tots els efectes assenyalats es veurien intensificats i podrien adquirir una major profunditat i continuïtat en el temps si s'inseriren en un pla d'actuació grans empreses-ajuntament de Sagunt en la definició del qual participaren tots els partits polítics del consistori.

### Cap a un nou projecte col·lectiu de societat?

Tots els processos que acabem de veure evidencien que la conformació d'una nova trama institucional (social, econòmica i política) que sustente el model industrial és un procés evolutiu, lent, accidental i no lineal. Però crear aquesta trama és essencial tant per a dotar de fluïdesa les relacions interempresarials (més enllà de les relacions materials directes) i estimular el desenvolupament empresarial endogen, com per a forjar progressivament una coalició de desenvolupament capaç de representar un projecte econòmic, social i polític per a Sagunt i el Camp de Morvedre amb capacitat d'incidència externa.

### Conclusions

Aquest article és un intent d'esclarir les possibilitats de consolidació al municipi de Sagunt i al Camp de Morvedre d'un model industrial que compagine els grans establiments d'empreses nacionals i multinacionals, d'un costat, amb les pimes d'origen essencialment local, d'un altre. L'article aborda el cas saguntí recolzant-se en la literatura internacional sobre la matèria al mateix temps que tracta d'enriquir-la a partir de l'estudi en profunditat d'aquesta realitat concreta.

Enfront del que sosté una part de la literatura especialitzada, aquest article evidencia que la nova estructura de grans empreses que s'ha consolidat a la zona des del procés de reconversió-reindustrialització ha estimulat en certa mesura el desenvolupament de la indústria local. No obstant això, i igual que ocorre en altres àrees d'antiga industrialització, la nova estructura ha estat incapaç (almenys de moment) de desencadenar un procés de desenvolupament industrial de base local. De fet, es podria afirmar que el model de creixement industrial de les dues últimes dècades s'ha basat més en el creixement de l'ocupació en un nombre reduït de grans empreses industrials i en el terciari avançat que en la creació de noves empreses industrials.

La reconversió-reindustrialització ha estimulat un procés de recomposició de les relacions interempresarials internes i externes. D'unes relacions internes del tipus subcontractant-subcontractista poc creatives s'ha passat a relacions més obertes i complexes basades en una major intensitat



de les relacions externes tant de les grans empreses com de les PIME, siguin o no aquestes últimes subcontractistes de les primeres. Les relacions externes vinculades a sectors més dinàmics (tals com l'automòbil) generen importants sinergies internes, fins al punt que pot parlar-se de la conformació en les dues últimes dècades d'un menut clúster "metàlic" de grans empreses i de pimes entorn de la indústria de l'automòbil. No obstant això, si mesurem el grau d'inserció territorial per la densitat de les relacions interempresarials (amb proveïdors, clients, etc.), és evident que les grans empreses no presenten un elevat grau d'integració territorial, afirmació només matisable en part dins del clúster metàl·lic. Ara bé, una baixa densitat en aquest àmbit no impedeix que les grans empreses nacionals i multinacionals puguin contribuir a estimular el desenvolupament regional i que al mateix temps depenguin com més va més del territori per a ser competitives (Gallego, 2002; Perkmann, 2006). En aquest sentit, podria parlar-se de l'existència a Sagunt d'un grau de territorialització creixent d'un important segment de grans empreses, tot i que les relacions intersectorials entre elles o de vegades fins i tot les seues estratègies empresarials no estiguen orientades cap a aquest objectiu. L'article proporciona diverses evidències a favor d'aquesta idea.

En primer lloc, cal tindre en compte que a diferència del que s'esdevé en moltes altres àrees europees d'antiga industrialització, el manteniment a Sagunt d'una indústria siderúrgica (que s'ha anat desenvolupant sobre la base de productes d'elevat valor afegit), ha evitat la destrucció d'un *saber fer*, d'una *cultura industrial* i de les pròpies organitzacions que van liderar la lluita contra el tancament (Gallego,

Garnier i Mercier, 2007). Aquest element és essencial per a entendre que més enllà de les relacions interempresarials materials, el desenvolupament industrial de les grans empreses de la zona (especialment en el sector "metàlic") es recolza en aquesta mà d'obra qualificada, al mateix temps que reforça aquest *recurs específic* essencial per a la competitivitat de la zona.

En segon lloc, és evident que el creixement de l'ocupació en les grans empreses és un símptoma de dinamisme i capacitat innovadora. Ara bé, la qüestió clau és com es difon aquest dinamisme (innovacions tecnològiques, organitzatives, etc.) entre les empreses de la zona i sobretot des de les grans a les pimes. Encara que compartim amb Perkmann (2006) que açò últim depèn del marc institucional, el nostre article permet mostrar que una relativa dependència (i l'enriquiment) per part de les grans empreses d'un mercat local de treball qualificat (que és el mecanisme destacat per l'autor referit) no és suficient perquè es produïska aquest procés. De fet, com acabem d'assenyalar, aquest ha estat un element que ha operat en la indústria del Port de Sagunt en l'última dècada i no ha estat suficient per a dinamitzar l'economia local. És més, ni tan sols la difusió de les millors pràctiques tecnològiques i organitzatives des de les grans empreses a les pimes que prové de les creixents exigències dels clients finals (fabricants d'automòbils), gràcies a l'establiment de relacions estables d'aquestes pimes industrials amb les empreses de serveis avançats de la zona, poden considerar-se un mecanisme suficient per a operar aquesta difusió des de les grans empreses. La clau perquè pugua produir-se la difusió pot residir en el desenvolupament d'institucions transversals tals com associa-

cions de professionals, tècnics i directius, etc. Aquest tipus d'institucions, a més d'afavorir la penetració del terciari avançat, s'estan revelant essencials al Port de Sagunt per aprofitar els assoliments de partenariat que han suposat el Pla Estratègic o COFECAM, així com la labor de foment econòmic de la comarca que desenvolupen les associacions empresarials, els sindicats i el govern local.

Tots aquests elements han d'anar dirigits a generar un consens local ampli sobre el model industrial desitjat. El consens és necessari per a tindre alguna capacitat d'influència sobre les administracions regional i central. En un context en què el desenvolupament industrial i terciari de Sagunt passa per un conjunt de projectes amb decisions essencials preses lluny de Sagunt, és necessari tindre una estratègia col·lectiva per a poder incidir significativament en aquestes decisions essencials. Per això, seria important que els grans projectes en marxa (ampliació del port comercial, Parc Sagunt, etc.) prevalgueren la diversificació industrial i empresarial i la captació d'algunes iniciatives d'alt contingut tecnològic. Això podria ser una font d'estímul per al desenvolupament d'un empresariat industrial de base local. A més, cal tindre en compte que del tipus d'inserció del Camp de Morvedre en l'àrea metropolitana de València dependrà en bona mesura el grau de sofisticació relativa de la indústria i l'economia de la comarca i, per tant, el seu nivell i qualitat de vida.

## Referències bibliogràfiques

Aglietta, M. (1997): "Postface" a la tercera edició de *Régulation et crises du capitalisme*, París, Editions Odile Jacob, p. 409-477.

Argente, C. i Gallego, J. R. (1989): *La economía del Camp de Morvedre: un análisis presente-futuro*. Sagunt, Caja de Ahorros y Socorros de Sagunt, Mimeo, 100 p.

Cabus, P. (2001): "The Meaning of Local in a Global Economy: The «Region's Advocacy of Local Interests» as a Necessary Component of Current Global/Local Theories", *European Planning Studies*, vol. 9, p. 111-129.

Camagni, R. i Maillat, D. (2006): *Milieux innovateurs. Théorie et politiques*. París, Economica.

Colletis, G. i Pecqueur, B. (1993): "Intégration des espaces et quasi-intégrations des firms: vers des nouvelles rencontres productives", *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, núm. 3, p. 489-508.

COTEC (2001): *Libro Blanco de la Innovación en la Comunidad Valenciana*. Madrid, Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica.

Crevoisier, O. (1996): "Proximity and territory versus space in regional science", *Environment and Planning A*, vol. 28, p. 1683-1697.

Crevoisier, O. (2004): "The Innovative Milieus Approach: Toward a Territorialized Understanding of the Economy?", *Economic Geography*, 80(4), 367-379.

Crone, M. (2002): "Local sourcing by multinational enterprise plants: evidence from the UK regions and the implications for policy", *Environment and Planning C: Government and Policy*, vol. 20, p. 131-149.

Crone, M. i Roper, S. (2001): "Local Learning from Multinational Plants: Knowledge Transfers in the Supply Chain", *Regional Studies*, vol. 35, 6, p. 535-548.

De Lucas, A. i López, M. (2002): *Competitividad y entorno competitivo de oxígeno de Sagunto en el marco de la reindustrialización*. Treball de Curs de Desenvolupament Econòmic i Canvi Tecnològic. Universitat de València, Mimeo.

Gallego, J. R. (1991): "Un model interpretatiu per a un desenvolupament peculiar: el Camp de Morvedre". Braçal. Revista del Centre d'Estudis del Camp de Morvedre, núm. 4, p. 27-66.

Gallego, J. R. (1997): *Cambio tecnológico y transformación de sistemas industriales localizados: El caso de la industria española de pavimentos y revestimientos cerámicos*. Tesi doctoral (inèdita). Universitat de València.

Gallego, J. R. (1998): *Trayectorias empresariales de competencias y dinámica de los sistemas de producción y de innovación*. Universitat de València, Mimeo.

Gallego, J. R. (2001): "La empresa: entre el mercado y la organización", cap. 7 en Gallego, J. R. i Nàcher, J. (coords.): *Elementos básicos de Economía. Un enfoque institucional*. València, Tirant lo Blanch.

Gallego, J. R. (2007): "La articulación local-global de sistemas territoriales de producción y de innovación", IX Reunión de Economía Mundial (26 i 27 d'abril, Madrid).

Gallego, J. R. (dir.) i Abeledo, R. (2002): Estudio de posibilidades de desarrollo local del municipio de Sagunto: análisis especial del sector industrial y del sector de servicios a las empresas, València, IMEDES i Ajuntament de Sagunt.

Gallego, J. R. i Garnier, J. (2007): "Dinámica de las relaciones entre grandes y pequeñas empresas como operador de la transición en diferentes tipos de clusters: implicaciones para la política de innovación", *VIII Jornadas de Política Económica* (València, 25 i 26 d'octubre de 2007), 30 p.

Gallego, J. R.; Garnier, J. i Mercier, D. (2007): "L'articulation entre dynamiques économique, sociale et politique dans la transition des aires d'ancienne industrialisation. Comparaison des cas de Sagunto (Espagne) et de La Ciotat (France)", *Mimeo*.

Gallego, J. R. i Nàcher, J. (1996): "Territorialización de base industrial: el caso del Puerto de Sagunto", *Sociología del Trabajo*, núm. 26, p. 81-104.

Gallego, J. R. i Nàcher, J. (2003): "Consenso y políticas de desarrollo local. Una aplicación al caso valenciano", *Ciudad y Territorio. Estudios Territoriales*, XXXV (135), p. 53-73.

Gallego Bono, J. R. i Tomás Carpi, J. A. (1990): *Estudio básico para la ordenación del territorio de la Comunidad Valenciana. Estudios comarcales: El Camp de Morvedre*. Universitat de València, Mimeo, 240 p.

Grabher, G. (1993): "The weakness of strong ties. The lock-in of regional development in the Ruhr area", In Grabher, G. (Ed), *The Embedded Firm. On the Socio-economics of Industrial Networks*, Routledge, Londres/Nova York, p. 255-277.

Holm, U.; Malmberg, A. i Sölvell, Ö. (2003): "Subsidiary impact on host-country economies -the case of foreign subsidiaries attracting investment into Sweden", *Journal of Economic Geography* 3, p. 389-408.

Institut Valencià d'Investigació Social (IVIS) (1982): *Estructura Social de la Comarca "El Camp de Morvedre"*. Sagunt, Publicacions de la Caja de Ahorros y Socorros de Sagunt, 1133 p.

Klein, J.-L. (2005): "Iniciativa local y desarrollo: respuesta social a la globalización neoliberal" *EURE Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales*, vol. XXXI, núm. 94, p. 25-39.

Krätke, S (1997): "Une approche régulationniste des études régionales", *L'Année de la Régulation*, vol. 1, París, La Découverte, 263-296.

Lundvall, B.A. i Johnson B. (1994): "The Learning Economy", *Journal of Industry Studies*, 2, p. 23-42.

Massey, D.B. (1984): *Spatial divisions of labor: Social structures and the geography of production*, Nova York, Methuen.

Morte, H.; Melgoso, A. i Melgoso, S. (2002): *SOLMED. Galvanizados SL*. Treball de Curs de Desenvolupament Econòmic i Canvi Tecnològic. Universitat de València, Mimeo.

Perkmann, M. (2006): "Extraregional Linkages and the Territorial Embeddedness of Multinational Branch Plants: Evidence from the South Region in Northeast Italy", *Economic Geography* 82 (4), October, p. 224-243.

Phelps, N. A. (1993): "Contemporary industrial restructuring and linkage change in an older industrial region: examples from the northeast of England", *Environment and Planning A*, vol. 25, p. 863-882.

Phelps, N.A. i Fuller, C. (2001): "Multinationals, Intracorporate Competition, and Regional Development", *Economic Geography* 76, p. 224-243.

Phelps, N.A. i Tewdwr-Jones, M. (2001): "Globalisation, Regions and the State: Exploring the Limitations of Economic Modernisation through Inward Investment", *Urban Studies*, vol. 38, núm. 8, p. 1253-1272.

Phelps, N.A.; Mackinnon, D.; Stone, I. i Braidford, P. (2003): "Embedding the Multinationals? Institutions and the Development of Overseas Manufacturing Affiliates in Wales and North East England", *Regional Studies*, vol. 37 (1), p. 27-40.

Porter, M. (1991): *La ventaja competitiva de las naciones*, Barcelona, Plaza & Janés.

Raines, P.; Turok, I. i Brown, R. (2001): "Growing Global: Foreign Direct Investment and the Internationalization of Local Suppliers in Scotland", *European Planning Studies*, vol. 9, núm. 8, p. 965-978.

Scott, A. J. (2001): *Les régions et l'économie mondiale*, L'Harmattan, París.



Tödttling, F. i Trippi, M. (2004): "Like Phoenix from the Ashes? The Renewal of Clusters in Old Industrial Areas", *Urban Studies*, 41 (5/6), p. 1175-1195.

Tödttling, F. i Trippi, M. (2005): "One size fits all? Towards a differentiated regional innovation policy approach", *Research Policy* 34, 1203-1219.

Tomás Carpi, J.A. (1985): *La lógica del desarrollo: el caso valenciano*, València, Caja de Ahorros de Valencia.

Tomás Carpi, J. A. (1996): "Dinámica comparada" en Tomás Carpi, J. A. (dir.); Banyuls, J.; Cano, E.; Contreras, J. L.; Gallego, J. R; Picher, J. V.; Such, J. i Torrejón, M. (1996): *Cambio técnico-organizativo de la industria valenciana e impacto en el mercado de trabajo*, València, IVEI, Mimeo, 1328 p.

Tomás Carpi J.A. (dir.); Banyuls, J.; Cano, E.; Contreras, J.L.; Gallego, J.R; Picher, J.V.; Such, J. i Torrejón, M. (1999): Dinámica industrial e innovación en la Comunidad Valenciana. *Análisis de los distritos industriales del calzado, cerámica, mueble y textil*, València, IMPIVA.

Tomás Carpi, J.A. i Gallego Bono, J.R. (1995): *Reestructuración siderúrgica y reindustrialización en Sagunto: un enfoque evolucionista*, IVEI, Mimeo, 156 p.

Tomás Carpi, J.A. i Gallego Bono, J. R (1997): "Reindustrialización en un área de antigua industrialización: el caso saguntino". Document de treball, Universitat de València.

Zimmermann, J-B. (1998): "Nomadisme et ancrage territorial: Propositions méthodologiques pour l'analyse des relations firmes-territoires", *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, II, p. 211-230.