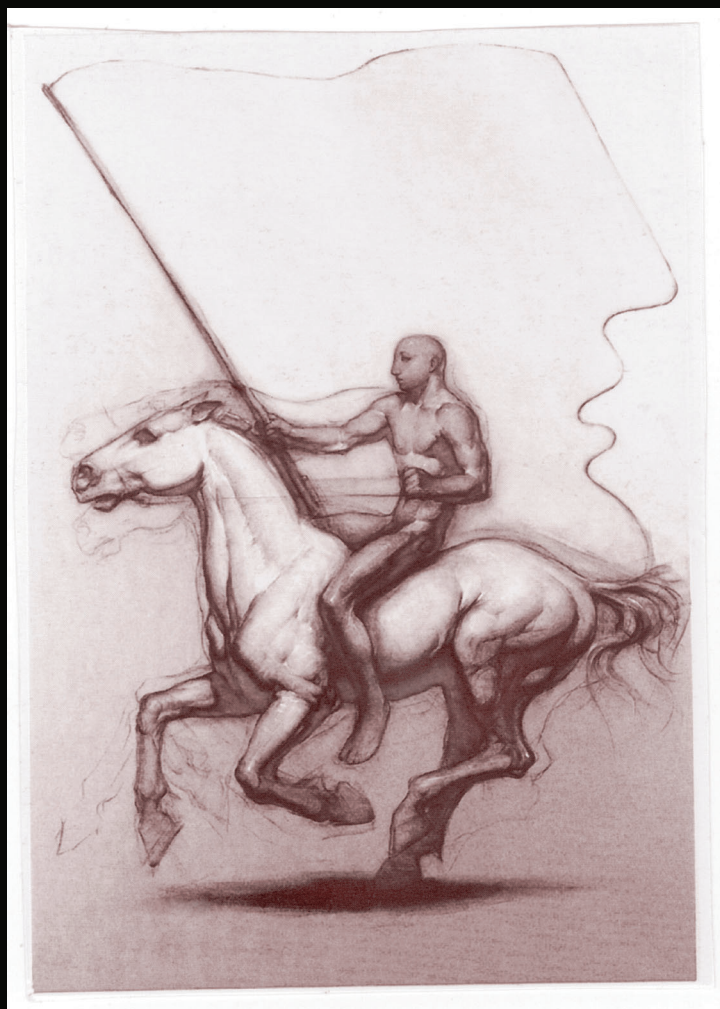


Josep-Antoni Ybarra

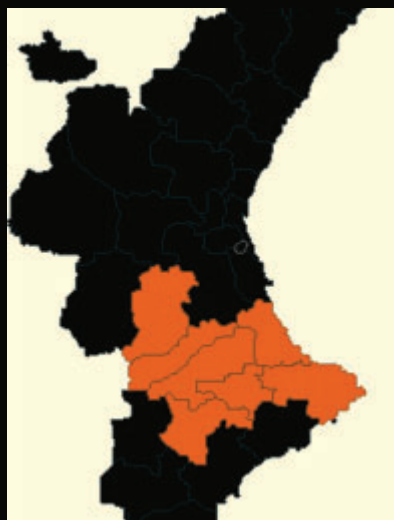
# Un territori per al desenvolupament

Les comarques centrals valencianes davant el seu futur



Estudios y Documentos

9





# **Un territori per al desenvolupament**

Les comarques centrals valencianes  
davant el seu futur

Josep-Antoni Ybarra

**UNIVERSITAT DE VALÈNCIA**

Col·lecció: Desarrollo Territorial  
Serie Estudios y Documentos, 9  
Director: Joan Romero



Aquesta obra està sota una Llicència Creative Commons Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada 4.0 Internacional.

© Del text: Josep-Antoni Ybarra, 2011  
© D'aquesta edició: Universitat de València, 2011

DOI: <http://dx.doi.org/10.7203/PUV-OA-8183-0>

ISBN: 978-84-370-8182-3 (Paper)  
ISBN: 978-84-370-8183-0 (PDF)

Edició digital

## CONTINGUTS

<b>PRESENTACIÓ.....</b>	<b>7</b>
<b>Capítol 1. LES COMARQUES CENTRALS VALENCIANES I L'OCDE. RAONS D'UNA CONVERGÈNCIA.....</b>	<b>9</b>
<b>Capítol 2. UNA PRESENTACIÓ DE LES CCV. EL PERQUÈ D'UNA ESTRATÈGIA DAVANT DEL SEGLE XXI.....</b>	<b>13</b>
<b>Capítol 3. PREGUNTES CLAU PER A LA REDACCIÓ DE L'INFORME DE LES COMARQUES CENTRALS.....</b>	<b>17</b>
<b>Capítol 4. COMARQUES CENTRALS VALENCIANES. ESTRATÈGIES DE DESENVOLUPAMENT.....</b>	<b>21</b>
<b>Capítol. 5. ALTRES ASPECTES PER AL DESENVOLUPAMENT DEL PROJECTE DE CCV.....</b>	<b>39</b>
<b>Capítol 6. CULTURA EMPRESARIAL I XARXES D'INFORMACIÓ EN LES CCV.....</b>	<b>47</b>



## PRESENTACIÓ

Aquest llibre ve a ser el compendi dels treballs que l'autor ha fet, en diferents moments de la seua trajectòria professional, sobre les Comarques Centrals Valencianes (CCV). Bàsicament s'hi recullen dos blocs de treballs.

En primer lloc, hi ha els realitzats com a consultor per a l'OCDE, quan aquesta institució decideix centrar els seus estudis sobre desenvolupament econòmic d'àrees intermèdies de diverses parts del món (no rurals, ni tampoc metropolitanes) i, entre d'altres, escull les CCV. Això es va produir a finals de 1998. La demanda concreta de l'OCDE fou que l'autor, basant-se en els seus coneixements, analitzara les potencialitats i els límits de les CCV en una dinàmica de desenvolupament. Això és el que es fa en el capítol 4 d'aquest escrit titulat **Comarques Centrals Valencianes. Estratègies de desenvolupament**. No obstant això, els membres de l'equip de redacció dels informes definitius de l'OCDE necessitaven informació i coneixement d'altres aspectes relatius a la realitat de les CCV que havien d'analitzar. Per aquest motiu, al llarg del procés es van redactar, com a complementaris, altres documents parcials que complien aquesta funció; d'ací els capítols 1, 2, 3 i 5 d'aquest llibre. En síntesi, es tracta de posar de manifest l'existència d'un territori amb potencialitats assenyalades per al desenvolupament social i econòmic, però limitat per alguns entrebancs fonamentalment de tipus administratiu. Destaca l'existència de vincles que es manifesten de formes molt diverses, per la història, la tradició, la cultura, la llengua, l'ús del territori, les aspiracions socials, la mobilitat social; la forma com els subjectes fan per a aconseguir un benestar és semblant entre si i ho fan de forma diferent de la d'altres territoris.

El segon bloc de treballs recull els que es van fer per al Consorci de les CCV al maig de l'any 2000. En aquell moment, sota els auspicis del Programa Terra de la Unió Europea, es va desenvolupar un projecte anomenat "Concertació, gestió integrada i desenvolupament sostenible en les zones costaneres de la Unió Europea", projecte en què participaven, juntament amb les CCV, el Conseil Général de la Gironde, Aquitaine (França) i l'Associação de Municipios do Val do Lima (Portugal). Se'm demanà que destacara els aspectes relatius a la **cultura empresarial i les xarxes d'informació a les CCV**; el resultat és el que es recull en el capítol 6 d'aquest llibre. Es tracta d'analitzar els trets que poden resultar diferenciadors i definitoris en les formes de comportar-se de l'empresa i de l'empresari de les CCV i que poden resultar claus en el seu desenvolupament.

Més d'una dècada després de fer aquells treballs, l'autor veu l'oportunitat de traure a llum els originals que li van servir per a redactar altres informes més generals. Considerem que l'especificitat dels treballs que presentem pot col·laborar al projecte de conformar un espai amb característiques suficients per a dissenyar un futur, en què la senda de desenvolupament permeta un major i millor benestar als seus habitants.

Inicialment els textos foren redactats alguns d'ells en castellà i d'altres en anglès, en tant que l'interlocutor així ho demanava (l'equip de redactors de l'informe de l'OCDE i del Programa Terra). Ara, per coherència lingüística amb aquells de qui es parla, aquesta recopilació general es fa en valencià. Es per això que cal agrair al Servei de Promoció del Valencià de la Universitat d'Alacant, en especial a Josep Forcadell i a Jordi Davó, l'esforç fet en traduir els escrits originals. Igualment es cosa d'agrair a la Universitat de València, al seu Servei de Publicacions, i especialment al professor Joan

Romero, director de la col·lecció "Desenvolupament Territorial", el seu estímul per publicar-lo i el fet de que aparega a la llum aquest llibre. I ja per fi, agrair al meu departament de la Universitat d'Alacant que m'ha possibilitat el treballar en allò que m'ha fet creure en que el treball científic pot ser una ferramenta per a millorar la situació de la gent que ens envolta, en aquest cas, la gent que viu i treballa en les CCV.

Com no podia ser d'altra manera, estic en deute amb la gent de les CCV, no sols per l'afecte personal que m'han mostrat al llarg de tan de temps, sinó perquè son la senyal d'identitat d'un poble que mostra la ferma voluntat de tenir un futur digne respectant el seu passat.



## 1. LES COMARQUES CENTRALS VALENCIANES I L'OCDE. RAONS D'UNA CONVERGÈNCIA (\*)

El llibre que es presenta té el títol d'*Informe Regional. Les Comarques Centrals Valencianes*. És el resultat de l'estudi preparat per l'OCDE sobre les Comarques Centrals Valencianes (d'ara en endavant CCV). Això requereix preguntar-se per les raons que han fet possible aquest treball, que ha sigut llarg, intens i amb la participació d'un nombrós grup de professionals procedents de diverses institucions, experts en temes relatius a desenvolupament regional. Per què l'OCDE s'ha interessat per una realitat econòmica i social com la de les CCV? Què li pot resultar atractiu en aquest territori? Igualment, cal preguntar-se quina oportunitat poden trobar aquestes comarques en el moment en què l'OCDE ha realitzat un profund treball sobre les seues peculiaritats? La resposta que pot donar-se és necessària: hi ha una coincidència d'interessos; a l'OCDE, li interessen les CCV com a cas d'estudi i com a punt de suport per a l'elaboració i proposta de polítiques de desenvolupament, i a les CCV els resulta convenient que una institució de la reputació científica i tècnica de l'OCDE reflexione sobre els aspectes que possibilitaran el seu millor desenvolupament.

La idea més general que es té sobre l'OCDE és la de ser un organisme econòmic internacional on s'agrupen els països més avançats del món. Al seu si, es suggereixen propostes i orientacions de política econòmica als diversos governs per a aconseguir nivells de desenvolupament i benestar pròspers i estables. Així, les seues propostes més conegudes giren entorn d'aspectes sobre les polítiques monetàries, pressupostàries, laborals, financeres, públiques, etc. En general, fan referència a les polítiques macroeconòmiques i les reformes que consideren més urgents als països que en formen part. Existeix, a més, un centre d'interès entre els objectius de l'OCDE amb propòsits més concrets: identificar territoris que arriben a nivells de desenvolupament òptims, per a aprofundir en els mecanismes que els expliquen, i elaborar propostes perquè els governs que ho consideren oportú puguin adoptar els suggeriments que l'OCDE arriba a plantejar en funció de les experiències que es tenen. El Servei de Desenvolupament Territorial de l'OCDE és l'encarregat d'aquesta línia de treballs, que pretén aprofundir en l'anàlisi de la realitat i en la problemàtica de zones intermèdies, amb preponderància de ciutats de dimensió reduïda, on les estructures productives es basen en empreses de petita dimensió, d'origen tradicional i familiar, amb una estreta relació entre medi, societat i economia i un marcat nexa entre passat i futur.

Aquest centre d'interès és en concret el de la realitat de les CCV i, per això, la coincidència. Així doncs, les CCV apareixen com un cas d'estudi per a l'OCDE, però al seu torn, i en tant que l'experiència de l'OCDE l'avalua, aquest treball desxifra el que són les qüestions problemàtiques més significatives i adjunta les millors propostes perquè les CCV aconseguisquen un desenvolupament concorde a les seues majors potencialitats.

---

(\*) Aquest text es va escriure per a la presentació del llibre que l'OCDE va preparar com a informe final sobre les Comarques Centrals Valencianes. El llibre es va presentar els dies 27-29 de juny de 2001, a l'EPSA d'Alcoi, amb el títol *Informe Regional. Las Comarcas Centrales Valencianas*, amb el suggerent subtítol d'*Estrategias para el desarrollo territorial de Regiones Intermedias*.

Les hipòtesis de partida sobre la dinàmica de desenvolupament de les CCV es poden situar en el fet que, per als seus habitants, les CCV sempre han existit, però mai s'han reconegut de forma explícita. Aquestes comarques són un espai físic i humà amb formes homogènies quant a la manera de relacionar-se la gent amb el medi. Aquesta homogeneïtat ha derivat en l'aparició de vincles que es manifesten de formes molt diverses, per la història, la tradició, la cultura, la llengua, l'ús del territori, les aspiracions socials, la mobilitat social; la forma com els subjectes fan per a aconseguir un benestar és semblant entre si i ho fan de forma diferent de la d'altres territoris.

No obstant això, les potencialitats que es deriven de l'homogeneïtat, s'han vist retardades per dues raons. En primer lloc perquè les CCV es localitzen en un espai físic que ha estat entre dos grans pols d'atracció, València i Alacant, ambdós capitals de província, que han limitat i succionat -moltes vegades per raons administratives- les capacitats d'aquests espais intermedis. En segon lloc, el retard de les seues potencialitats deriva de la pròpia conformitat quant la forma com fins el moment s'han desenvolupat les circumstàncies.

Per tant, si sempre ha existit la realitat de les CCV i la seua potencialitat, per què ara es pretén activar una estratègia que pose de manifest les seues capacitats? De les moltes raons que es poden argumentar, en destacarem tres. En primer lloc, hi ha la pretensió de voler aconseguir amb racionalitat un futur òptim. Així, si fins al moment l'esdevenir econòmic i social a les CCV s'ha plantejat sobre la base de l'espontaneïtat i dels esdeveniments que, amb major o menor fortuna, hi han tingut lloc de manera natural i lògica, ara com ara l'articulació racional d'un espai físic, econòmic i social entorn de les CCV pot multiplicar-ne exponencialment les potencialitats. En segon lloc, per raons de dimensió -d'escala-, cal prendre conjuntament posicions en el marc de les CCV; les noves circumstàncies econòmiques, socials, administratives i polítiques en què qualsevol espai econòmic europeu es desenvoluparà recomanem haver previst quina pot ser la nova posició de les CCV. En tercer lloc, la globalització de l'economia i de la societat, és un nou element que exigeix respondre a economies i societats tan obertes a l'exterior com la de les CCV; si es pretén ser competitiu en la globalització, les regions han de desenvolupar les seues potencialitats. Totes aquestes circumstàncies fan que la major part de la societat civil de les CCV, al voltant de les seues forces socials, econòmiques i polítiques, perceben la necessitat d'articular un projecte en torn de les CCV. Quin serà aquest projecte? Simplement potenciar aquest espai, d'acord amb el desig no sols de recuperar un passat harmònic entre societat, economia i territori, sinó de guanyar un futur que permeta aconseguir una millora en la qualitat de vida. L'estudi que presenta l'OCDE vol contribuir a aconseguir aquest projecte.

Quins elements destaca l'estudi-treball-informe de l'OCDE com a essencials per a arribar a la competitivitat necessària d'aquest territori? Bàsicament són elements d'accessibilitat, comunicabilitat i governança, en el sentit ampli que aquests termes tenen. En aquests elements es percep que articular mesures per a la promoció de les CCV, millorar la relació entre les distintes esferes de presa de decisions, dur a terme programes de millores mediambientals, promoure instituts de formació intermedis entre la universitat i l'empresa, desenvolupar infraestructures de comunicació física i virtual, ampliar els serveis reals dels instituts tecnològics, etc. són algunes de les propostes concretes que l'OCDE planteja. Aquestes mesures se centren en tres blocs de propostes específiques:

- a. Les que giren entorn del foment dels sistemes de producció locals que són l'espina dorsal del creixement de les CCV. La classe de propostes ha de ser potenciar una formació adaptada a les necessitats dels sistemes productius locals, dotar els instituts tecnològics de millors mitjans per a avançar-se a les necessitats que l'empresa pot tenir i, finalment, desenvolupar la cooperació interempresarial a fi de fer front a interessos específics.
- b. Un segon grup d'accions tractaria de compatibilitzar el desenvolupament amb les millores del medi i l'entorn. Es concreta en mesures per a la qualificació dels processos, dels productes i la diferenciació d'aquests processos i d'aquests productes en tots els sectors productius tradicionals i en els que es puguem desenvolupar.
- c. Finalment, cal saber com dur a terme aquestes accions, ço és, plantejar-se la governança del procés. Per a això, les propostes se centren a responsabilitzar els subjectes que han de ser-ne protagonistes. Es recorre a la dinàmica de cooperació que ha de prevaldre per a assolir aquests objectius, però sobretot es planteja que el procés de presa de decisions ha de fer-se amb la suficient autonomia de les parts. Amb això, es planteja que el disseny i les propostes de les accions a desenvolupar han de sorgir de les associacions empresarials, dels representants territorials, de les comarques funcionals i dels sistemes productius locals. Els processos territorials de descentralització i de responsabilització han de partir dels àmbits més generals fins a arribar als més específics.

En definitiva, es tracta d'un informe que ve a concretar les recomanacions precises per a situar les CCV en una senda de creixement equiparable a les regions més avançades de l'àmbit occidental i que són precisament les que competeixen amb les CCV en un àmbit d'internacionalització com el que es presenta.



## **2. UNA PRESENTACIÓ DE LES CCV. EL PER QUÈ D'UNA ESTRATÈGIA DAVANT DEL SEGLE XXI (\*)**

Haver de presentar a les Comarques Centrals Valencianes exigeix considerar prèviament la realitat territorial general en què estan immerses. Les CCV estan situades al si del País Valencià (Comunitat Valenciana), un territori banyat per la Mediterrània, la segona comunitat autònoma d'Espanya quant a longitud de costa.

Què és el País Valencià? Una regió amb, aproximadament, 4 milions d'habitants, la qual cosa representa el 10 % de l'estat espanyol pel que fa a les macromagnituds: població, renda, inversió, PIB, etc., tret de les exportacions (20 % del total de l'exportació espanyola). Actualment la Comunitat Valenciana és una regió que, en el marc dels fons estructurals de la Unió Europea, està classificada com a objectiu 1, la qual cosa significa que la seua renda està per davall del 75 % de la renda mitjana europea.

Analitzat en conjunt, el País Valencià presenta una certa homogeneïtat en el mode de procedir socialment i econòmic. Té característiques molt semblants en les formes de produir, en els béns i els serveis que produeix i ofereix, en la manera com es desenvolupa la societat, en la forma com es produeix la relació entre l'home, l'activitat i el medi físic. Precisament és en les CCV on trobem amb més força aquestes característiques.

Però, què són les CCV? Una regió situada entre el centre i el sud del País Valencià, amb una zona de costa i una part interior amb unes característiques orogràfiques de certa dificultat, amb un màxim de 80 a 100 km., en línia recta, de l'interior a la costa. Aquesta àrea representa aproximadament el 25 % del PIB o de la renda total del País Valencià i, amb prop de 600.000 habitants (població de fet), el 15 % de tota la població valenciana. Totes les ciutats de les CCV són petites, no n'hi ha cap que supere els 65.000 habitants i destaquen les que tenen entre 10.000 i 20.000 habitants.

Des del punt de vista econòmic, el que caracteritza les CCV és que hi ha una gran diversitat d'activitats. Aquesta és probablement *la primera de les característiques definitòries que tenen: la gran quantitat i diversitat d'activitats econòmiques*. Aquestes activitats van des de la producció de béns quasi amb formes i organitzacions artesanals, com ara els treballs en vidre (gots, botelles), el vímet (cistelles, estris de la llar), la pell (bosses de mà, de viatge, de treball), etc., fins a tenir, en aquesta mateixa àrea, algunes de les factories líders en el conjunt europeu i mundial en matèria tèxtil o en el joguet i una activitat turística arrelada, tant de caràcter residencial (jubilats estrangers) com en turisme temporal (turistes de l'interior espanyol).

Si la gran diversitat és una de les qüestions bàsiques quant al que caracteritza les CCV, *el segon dels trets distintius és que hi ha una gran homogeneïtat quant a la forma de procedir socialment i productivament en aquestes activitats*. Trobem que bàsicament són activitats econòmiques que produeixen béns de consum, activitats manufactureres, amb unitats productives de petita dimensió (difícilment se supera la mitjana de 15 treballadors), localitzades majoritàriament en centres molt concrets. Apareix, consegüentment, una gran identificació de la localitat-territori amb l'activitat productiva i

---

(\*) Presentació feta als membres de l'equip de l'OCDE al febrer de 1999.

la societat, cosa que, en molts d'aquests casos, comporta haver de considerar l'existència de districtes industrials. Es tracta generalment d'activitats que depenen dels mercats exteriors, amb una àmplia base social que sustenta la instal·lació i permet el desenvolupament de les activitats, on la tradició, quant a la forma de produir i la transmissió de coneixements, és una raó bàsica del funcionament.

Davant d'aquest panorama, hi apareixen avantatges econòmics i socials substancials. És el cas de la cohesió social, de l'aprofitament de les potencialitats que sempre han tingut, a més de l'especialització en la tradició. Tot això crea economies que s'aprofiten.

No obstant això, en el marc d'una creixent globalització com la que estem vivint, aquesta realitat no està exempta de frens seriosos per al futur. Bàsicament els límits estan en la incapacitat que tenen aquestes regions, amb una llarga i profunda experiència de caràcter individual i tradicional, per a afrontar les seues dificultats. Ens referim al fet que tradicionalment els problemes i les dificultats s'han abordat des de l'individu, l'empresa particular, la localitat, la regió aïllada. Dificilment avui les accions individuals i aïllades possibiliten fer front a les necessitats que es presenten.

En ser conscients d'aquesta situació, s'està iniciant una nova estratègia que permeta dissenyar les possibilitats de subsistir econòmicament i socialment per a regions com les de les CCV. Aquesta estratègia té com a primer element essencial establir ALIANCES per a poder fer front als problemes plantejats, els quals no poden resoldre's individualment. Parlem d'aliances des de tots els àmbits i en tots els àmbits: en primer lloc des del punt de vista social; en segon lloc, des del punt de vista empresarial; i, en tercer lloc, des del punt de vista territorial. Cal advertir a més que som conscients que els nivells de proximitat o llunyania no poden ser un impediment, en el sentit que, si els problemes són de caràcter global, les solucions poden ser d'aquesta mateixa dimensió i, per tant, les aliances és possible que siguin, en tant que realistes, de tipus transnacional.

Segons el nostre parer, per al cas de regions de grandària intermèdia, amb predomini de petites i mitjanes empreses, amb activitats tradicionals i àmplia base social, en la qual se sustenten aquestes activitats i aquests territoris, la globalització pot tindre conseqüències notablement perjudicials com són l'eliminació de formes de vida i de producció no assumides pels grans centres de decisió i de producció. Davant d'aquesta situació les estratègies de les regions, si és que pretenen sobreviure, han de ser molt clares. És per això que, dins de la mateixa dinàmica de globalització, les estratègies no estan en la competència, l'absorció o l'eliminació del contrari; estan més aïna en les aliances, en la col·laboració i participació de tots aquells subjectes i elements que tinguen una problemàtica semblant.

Aquesta estratègia és la que fa nàixer la idea de les CCV i de dur-hi a terme una política coherent i possible de cara al segle XXI. Per això, les CCV estan en aquests moments en una dinàmica de buscar, fer, establir, fomentar les xarxes que puguen tenir elements i problemàtiques semblants per tal de fer-hi front conjuntament.

Però quins problemes són? Els elementals; simplement aquells que afecten la vida quotidiana d'aquestes col·lectivitats, fer front a les necessitats que poden tenir els territoris, les empreses, els individus en el seu quefer diari. Tenint en compte, però, que no es tracta només d'atendre els problemes del present, sinó també d'avançar-se a les necessitats de futur. Per això, hem de concloure que les Comarques Centrals

Valencianes són l'estratègia per a plantejar el futur d'una regió que pretén viure el segle XXI consegüentment, amb dignitat i gràcies al seu esforç.





### 3. PREGUNTES CLAU PER A LA REDACCIÓ DE L'INFORME DE LES COMARQUES CENTRALS (\*)

Abans de redactar l'informe sobre les CCV, cal identificar els interlocutors, les instàncies i els motius pels quals s'han plantejat l'informe. Aquestes pàgines pretenen concretar aquesta identificació.

#### 1. Per què se sol·licita un informe a l'OCDE?

Hem de tenir present que la qüestió que volem respondre és per què se sol·licita un informe precisament a l'OCDE i no per què se sol·licita un informe sobre la comarques. Les raons per a sol·licitar un informe sobre les Comarques Centrals poden ser més o menys clares, però les raons per les quals se sol·licita un informe a l'OCDE cal respondre-les.

Així, tenim que les CCV, tot i no ser un ens institucional i administratiu admès com a tal, se senten marginades per les polítiques de la Generalitat Valenciana. Només alguns municipis d'aquestes comarques, pel seu poder municipal i pel poder personal dels alcaldes respectius en determinats moments, han sigut capaços de captar recursos i dur a terme accions concretes de les polítiques regionals (infraestructures, serveis a les empreses, equipaments col·lectius, mediambientals).

D'altra banda, la realitat econòmica fa que aquestes comarques es veguen cada vegada més relegades quant a població, inversions públiques i privades i rendes. Què hi podem doncs?

A principi dels 90 apareix un doble moviment reivindicatiu. Des de la costa hi ha un grup de persones i institucions polítiques i culturals, liderat per Gandia, que tracta de llançar una idea de realitat cultural en el marc de les CCV. Es vol identificar aquesta regió, en el marc del País Valencià, com una àrea amb una identitat nacional pròpia —una espècie de la quinta essència del valencianisme social— i, basant-se en això, es planteja que ha d'existir una certa política específica per a la zona.

L'altre moviment, que ve de l'interior (Alcoi-Ibi), està liderat per un grup d'empresaris amb dificultats per a aconseguir la competitivitat exigida a les seues empreses. Perceben que l'atenció política se centren en la costa, en el turisme, i en les capitals de província. Davant d'aquesta situació, plantegen que es podria fer alguna cosa per a mostrar quina és la situació en què s'està i les necessitats que tenen.

Inicialment, aquest doble moviment camina separadament, no en paral·lel. El primer té un àmbit i un fòrum més polític, el segon és de caràcter empresarial. Quant als principis i la ideologia general, els plantejaments respectius no s'entenen, però, no obstant això, la força dels fets fa que convergisquen i hagen de caminar en paral·lel. Els plantejaments nacionalistes i polítics eren de marcat caràcter esquerrà i, per tant, no entenien la presència protagonista dels empresaris en aquest tipus de projecte. Per la seua banda, els empresaris estaven un poc confusos, ja que havien de reivindicar

---

(\*) Aquest escrit es va redactar pel juny de 1999, amb l'objectiu de detallar els objectius i els interlocutors que els responsables de l'informe de l'OCDE havien de trobar al llarg de la redacció final del treball. El subtítol era *Un quintacolumnista en las CCV*.

aspectes de caràcter nacionalista que, fins a la data, havien sigut exclusius de les forces d'esquerres i de grups socials i culturals amb els quals no estaven d'acord. Aquesta confusió de rols encara avui pot estar vigent. Els empresaris consideren que les CCV seran una entitat econòmica o no seran; els nacionalistes diuen el mateix, però en termes polítics i culturals.

En aquest marc de discussió, es promou la idea de fer un estudi que corroborara la necessitat d'aplicar polítiques sobre l'àrea en qüestió. Però, qui podria fer-lo?

Trobem, aleshores, un doble moviment, derivat de la dualitat reivindicativa que hem apuntada abans. El primer moviment, de naturalesa politicocultural i promogut pel municipi de Gandia, aconsegueix un projecte de la Unió Europea en el marc del programa TERRA, que tracta de fer un "estudi" sobre ordenació del territori a les comarques centrals<sup>1</sup>. Com que, per a això, ha de constituir-se una entitat administrativa que pugui representar les Comarques Centrals, es crea el Consorci de les CCV. Donar a llum aquest consorci va costar pràcticament dos anys, que és el temps que van tardar a posar-se d'acord els diversos ajuntaments i la Presidència de la Generalitat a donar el vistiplau a la idea de CCV<sup>2</sup>. Fins ací no hi té res a veure l'OCDE.

La sol·licitud d'un estudi a l'OCDE sorgirà de l'eix interior Alcoi-Ibi, atès el prestigi polític i científic que té l'entitat internacional. Al capdavant d'aquest segon moviment pro-CCV hi ha els grups empresarials Dato (Alcoi) i IBIAE (Ibi), liderats per Enrique Masià i Sinfioriano Cantos respectivament. També hi participen Aproibi, Vicente García (alcalde d'Ibi), l'alcalde de Cocentaina, associacions d'empresaris d'Ontinyent i Xàtiva i jo mateix com a expert independent. Amb l'estudi de l'OCDE damunt la taula, no només es podria demostrar a la Generalitat l'evidència que les CCV són alguna cosa més que un territori amb especificitats al si de la Comunitat Valenciana, sinó que es palesaria la necessitat de polítiques específiques per al desenvolupament d'aquest territori. Queda clar, per tant, que la intenció primera és que un ens internacional, prestigiós i reconegut en els àmbits polítics, treballa sobre una realitat com la de CCV i se'n derive el reconeixement de la Generalitat per a dur a terme les polítiques escaients, encara que la demanda d'aquestes polítiques no es quedaria exclusivament en l'àmbit de la Generalitat, sinó que es podria accedir a determinats programes de la Unió Europea, sol·licitant-los amb l'aval científic i polític de l'OCDE, ja que comptarien la postilla de "basant-se en l'estudi

---

1 Aquest estudi hauria d'haver-se acabat en 1999, però el retard en la constitució del Consorci, per les interferències de la Generalitat, que hi va posar condicions sobre qui havia de fer l'estudi, sobre la selecció del personal, l'elecció de la metodologia, etc., fa que encara avui (1999) estiga en procés d'elaboració. La direcció del projecte la lleva Cebrià Molinero dirigeix el projecte i Elisabeth Delios se n'encarrega de l'administració.

2 Tant amb governs socialistes com del Partit Popular, la Generalitat, des del 1992, ha sigut reticent al projecte de CCV. La idea d'acceptar políticament un territori como les CCV podia comportar la creació d'una quarta província al País Valencià, cosa que va contra l'ordre administratiu existent. Per això, quan sorgeix la idea originària de l'aparició de les CCV, una determinada premsa —el diari valencià *Las Provincias*, amb molts lectors entre les files conservadores— rep la notícia en primera pàgina i diu, més o menys, que "Las CCV crean la cuarta provincia". Amb aquest titular posa en peu de guerra tots els territoris que pretenen alguna autonomia i fomenta l'enfrontament entre els polítics i el grau d'autonomia territorial existent.

que l'OCDE va fer en l'àmbit de CCV, s'observa la necessitat de sol·licitar determinats programes sobre depuració d'aigües, formació, innovació tecnològica, etc." Qualsevol programa seria susceptible de comptar amb l'esmentat aval, sempre que estiguera en el marc del que l'OCDE haguera plantejat en termes generals com a possibles deficiències o recomanacions per a les CCV. Heus ací per què se sol·licita l'informe l'OCDE i no a una consultora privada per més prestigi que poguera tenir.

El finançament d'aquest estudi se sol·licita a les caixes d'estalvi de la zona (CAM i Caixa Ontinyent). Com que l'OCDE requeria un interlocutor amb representativitat política, es va sol·licitar al Consorci de les Comarques Centrals, constituït anteriorment, que representara les CCV davant de l'OCDE. Per una qüestió d'inèrcia i per a no crear majors problemes d'interlocució i de gestió, se'n fan càrrec dels aspectes logístics — signatures, relacions, comunicacions, etc.— les mateixes persones que estan a càrrec del projecte de TERRA: Cebrià Moliner i Elisabeth Delis.

## 2. Què s'espera de l'informe?

Atesa la realitat institucional en què les CCV estan immerses, en cap cas s'espera que l'informe sol·licitat continga orientacions sobre necessitats financeres, fiscals o legislatives; no hi ha referències al 30-30-30 sobre aspectes financers ni a lleis que donen suport a independències de cap classe. Als àmbits empresarial, polític, social, cultural, etc. no s'espera que l'informe suggerisca idees tendents a una autonomia; això aniria en contra de la pròpia idea de CCV, com a territori identificatiu i singular de la valencianitat.

Tampoc s'està considerant la necessitat de demanar a la Generalitat que conceba una llei derivada de la singular problemàtica sobre desenvolupament que tenen les CCV. No obstant això, sí que s'espera de l'informe que siga un instrument orientatiu per a ser presentat en tants fòrums com siga possible (regionals, nacionals i internacionals). Però una orientació de què? Una orientació de les CCV en què aparega la possibilitat de mostrar:

- a. La singularitat de les CCV pel que fa a la identitat.
- b. La potencialitat de les CCV.
- c. La necessitat de dur a terme actuacions polítiques en pro d'aconseguir la potencialitat.
- d. Manifestar clarament la situació de postergació i desatenció que aquests territoris tenen i els problemes que se'n deriven.

## 3. Quins elements han de ser més explícits en l'informe?

Com a elements generals, es tractaria d'exposar les grans tendències de fons que s'observen i que limiten les possibilitats de creixement de les CCV. Així en el marc de les capacitats de diferenciació, diversificació, innovació, qualificació, etc. són aspectes que han d'enumerar-se.

Explícitament s'espera dues qüestions que enllaçarien amb les tendències de fons. La primera, i potser la més sentida, es refereix a les comunicacions en general, però explícitament a les viàries. La segona és la qualificació del territori en termes

mediambientals, com un valor estratègic de competitivitat territorial de futur. Els problemes de la costa, la necessitat de diversificació tant a la costa com a l'interior i la complementaritat tant territorial com productiva entre l'interior i la costa són elements que cal argumentar quant als dos aspectes esmentats.

Com a recomanació general en aquest camp, considerem que anar al detall de les polítiques necessàries a nivell local supera el que ha de ser l'objectiu de l'informe. A tall d'exemple, cal advertir que pot faltar sòl industrial al conjunt de les CCV, però el que no podria fer l'informe és localitzar explícitament on fa falta sòl i com s'hauria de gestionar; això no és el que s'espera de l'informe.

#### 4. A qui va adreçat l'informe?

L'informe no s'adreça a una instància determinada, sinó a tantes com calga per a assolir els objectius de reconeixement de l'existència de les CCV i de necessitat d'aplicar-hi polítiques prioritàries. No es limita a tal o tal altra instància pública o privada, serà en general un instrument demostratiu del que són les CCV i de la necessitat de dur a terme actuacions per a millorar-les, la qual cosa repercutiria en una millora per a tot el País Valencià.

Òbviament la instància que, en principi, resultarà més requerida per l'informe és la Generalitat, ja que gran part de la política territorial i industrial que s'aplica a les CCV depèn d'aquesta institució. No obstant això, hi ha també instàncies de rang diferent, com ara cadascun dels municipis o la Unió Europea, que es veuran implicades en les sol·licituds que es plantejaran. I el mateix s'ha de dir de les entitats privades (associacions, entitats financeres, sindicats, etc.) que, en un cert moment, hi podran resultar implicades.

#### 5. Quins interlocutors requereixen l'informe?

No són els mateixos als quals s'adreçarà en última instància, els interlocutors que requereixen l'informe són les organitzacions empresarials i alguns polítics locals que l'han promogut, amb la finalitat de tenir un aval, amb la seriositat i la formalitat d'una institució com l'OCDE, per a poder mostrar el que han demanat tantes vegades, però no s'ha aplicat mai.

#### **4. COMARQUES CENTRALS VALENCIANES. ESTRATÈGIES DE DESENVOLUPAMENT (\*)**

*...des de la mar s'enyoren les carrasques,  
des dels masos s'oloren els algues.*

##### **1. Introducció.**

Endinsar-se en una realitat com la de les Comarques Centrals Valencianes, exigeix considerar prèviament la realitat territorial general en què estan immerses. Les CCV estan situades al si del País Valencià (Comunitat Valenciana), un territori banyat per la Mediterrània, la segona comunitat autònoma d'Espanya quant a longitud de costa.

Què és el País Valencià? Una regió amb, aproximadament, 4 milions d'habitants, la qual cosa representa el 10 % de l'estat espanyol pel que fa a les macromagnituds: població, renda, inversió, PIB, etc., tret de les exportacions (20 % del total de l'exportació espanyola). Actualment la Comunitat Valenciana és una regió que, en el marc dels fons estructurals de la Unió Europea, està classificada com a objectiu 1, la qual cosa significa que la seua renda està per davall del 75 % de la renda mitjana europea.

Al cor del País Valencià és on se situen les CCV. I què són les CCV? Una regió situada entre el centre i el sud del País Valencià, amb una zona de costa i una part interior amb unes característiques orogràfiques de certa dificultat, amb un màxim de 80 a 100 km., en línia recta, de l'interior a la costa. Aquesta àrea representa aproximadament el 25 % del PIB o de la renda total del País Valencià i, amb prop de 600.000 habitants (població de fet), el 15 % de tota la població valenciana. Totes les ciutats de les CCV són petites, no n'hi ha cap que supere els 65.000 habitants i destaquen les que tenen entre 10.000 i 20.000 habitants.

Les CCV, vistes des d'una perspectiva general de l'estat espanyol, són una zona en equilibri, potser rica. Cal dir, però, que aquesta riquesa és deu més a la diversitat productiva que a la seua capacitat econòmica de la zona. La capacitat econòmica, reflectida en termes de generació de renda, indica que està lleugerament per damunt de la mitjana de la renda espanyola. Té una àmplia gamma d'activitats especialitzades i localitzades en alguns dels seus nuclis. Això confereix a les CCV unes característiques singulars: monoproducció a moltes de les ciutats i àrees i, alhora, alternatives laborals i productives, atesa la diversitat d'activitats, que difícilment poden manifestar-se en altres circumstàncies.

Des d'un punt de vista intern, per als seus habitants, les CCV sempre han existit, però no s'han reconegut mai de forma explícita. Aquestes comarques són un espai físic i humà amb formes homogènies quant a la manera de relacionar-se entre els subjectes i el medi. Aquesta homogeneïtat ha derivat en l'aparició de llaços que es manifesten de

---

(\*) Aquest escrit representa l'informe final i definitiu fet per encàrrec del Servei de Desenvolupament Territorial, Programa de Desenvolupament de l'OCDE. Per a redactar-lo es va comptar amb la informació estadística facilitada per Enrique Masià, professor de l'Escola Politècnica Superior d'Alcoi. Se'n va acabar la redacció al març de 1999.

formes molt diverses, per la història, la tradició, la cultura, la llengua, la utilització del territori, les aspiracions socials, la mobilitat social.

No obstant això, les potencialitats que es deriven de l'homogeneïtat, s'han vist retardades per dues raons. En primer lloc perquè les CCV es localitzen en un espai físic que ha estat entre dos grans pols d'atracció, València i Alacant, ambdós capitals de província, que han limitat i succionat -moltes vegades per raons administratives- les capacitats d'aquests espais intermedis. En segon lloc, el retard de les seues potencialitats deriva de la pròpia conformitat quant la forma com fins el moment s'han desenvolupat les circumstàncies.

Per tant, si sempre ha existit la realitat de les CCV i la seua potencialitat, per què ara es pretén activar una estratègia que pose de manifest les seues capacitats? De les moltes raons que es poden argumentar, destacaria la pretensió de voler aconseguir amb racionalitat un futur òptim. Així, si fins al moment l'esdevenir econòmic i social a les CCV s'ha plantejat sobre la base de l'espontaneïtat i dels esdeveniments que, amb major o menor fortuna, hi han tingut lloc de manera natural i lògica, ara com ara l'articulació racional d'un espai físic, econòmic i social entorn de les CCV pot multiplicar-ne exponencialment les potencialitats. Així doncs, per raons de dimensió -d'escala-, cal prendre conjuntament posicions en el marc de les CCV. Les noves circumstàncies econòmiques, socials, administratives i polítiques en què qualsevol espai econòmic europeu es desenvoluparà recomanem haver previst quina pot ser la nova posició de les CCV. Igualment, la globalització de l'economia i de la societat és també un element que cal tenir present en economies i societats tan obertes a l'exterior com la de les CCV. Aquestes circumstàncies fan que la major part de la societat civil de les CCV, al voltant de les seues forces socials, econòmiques i polítiques, estiga articulant un projecte entorn de les CCV. Un projecte que tracta de potenciar aquest espai, d'acord amb el desig no sols de recuperar un passat harmònic entre societat, economia i territori, sinó de guanyar un futur que permeta aconseguir una millora en la qualitat de vida.

Davant d'aquest panorama és on sorgeix la convergència d'objectius amb els plantejaments de l'OCDE. L'aspiració inicial d'aquesta institució és aprofundir en l'anàlisi de la realitat i en la problemàtica de zones intermèdies, amb preponderància de ciutats de dimensió reduïda, on les estructures productives es basen en empreses de petita dimensió, d'origen tradicional i familiar, amb una forta relació entre medi, societat i economia i un marcat nexa entre passat i futur. Aquesta és la coincidència: la realitat de les CCV s'aproxima clarament als casos estudi que interessen a l'OCDE. Això permetria ajudar a desvetllar part de les potencialitats específiques de les CCV. A partir d'ací i en últim terme, l'objectiu és proposar estratègies per a la creació d'ocupació i afavorir el creixement de la zona.

L'informe vol anar en aquesta direcció. Així, en l'apartat següent, s'exposen amb una visió global els elements que han caracteritzat l'esdevenir espontani de les CCV. Hi destaquen les formes de desenvolupament i els límits que es preveuen sobre la base d'aquestes formes. L'apartat 3 analitza els aspectes que, sobre la base de les necessitats pròpies, permeten dissenyar estratègies per a possibilitar una capacitat de les CCV cap al futur. Finalment, l'apartat 4 tracta de sintetitzar tota aquesta problemàtica, enunciant els diversos models-estratègies que apareixen. Per a acabar, es fa un breu comentari sobre la metodologia utilitzada en l'elaboració de l'informe.

## 2. Una visió de conjunt

Hi ha un sentiment, compartit pels agents socials, econòmics i polítics, que les CCV són una unitat; una unitat sorgida de la semblança i homogeneïtat en aspectes de llengua, cultura, caràcter, aspiracions, formes de relacionar-se les persones entre elles i amb el medi, etc. No obstant això, l'element que més destaca, en considerar el projecte de constituir una unitat d'anàlisi, reflexió i actuació entorn de les CCV, és la gran potencialitat que cara al futur s'albira al territori i entre la seua gent, en tant les CCV s'articulen com una unitat.

Per a aconseguir aquesta unitat d'anàlisi i actuació àmpliament sentida, cal superar dificultats prèvies, que limiten les sinergies entre passat i futur, entre persones, medi i institucions. Aquestes dificultats són:

- a. En primer lloc, alguns aspectes organitzatius, administratius i institucionals existents, que s'enfronten amb la nova realitat que són les CCV. L'evolució de les exigències i necessitats s'encarregarà de minorar i diluir aquests obstacles. Cada vegada més les organitzacions es flexibilitzen en tant que la realitat és dinàmica. Definir la governabilitat d'una nova realitat és el repte.
- b. En segon lloc, hi ha obstacles de caràcter físic i orogràfic. Els problemes en aquest punt són d'infraestructures i comunicació. La inexistència d'infraestructures limita que apareguen relacions econòmiques i socials. Fer enfront a això és un gran desafiament per al projecte. La comunicabilitat exigida no sols es refereix als aspectes físics, les necessitats són molt més suggeridores i àmplies.
- c. Finalment tenim els qui opinen que el problema per al desenvolupament del projecte de CCV deriva de la gran diversitat econòmica i productiva que presenta la zona. L'argument és que la riquesa —quant a varietat— pot convertir-se en una rèmora per a aconseguir un futur millor. Dificilment això serà cert si s'actua sobre la base de la raó perquè, entre altres aspectes, trobar els punts d'unió entre la diversitat permet generar noves activitats i potenciar les existents. En definitiva, la intenció és determinar amb precisió quina és la competitivitat de les CCV sobre la base d'un projecte comú.

En tot cas, és positiu que es tinguen presents aquestes dificultats perquè, de fet, seran les que vagen articulant, matisant i millorant el projecte que es pretén desenvolupar.

## 2.1. Econòmicament, què són les CCV?

Com s'acaba d'apuntar, des del punt de vista econòmic un aspecte que caracteritza les CCV és que la gran diversitat d'activitats. Aquest és possiblement el primer tret definitori de les CCV: la gran quantitat i diversitat d'activitats econòmiques. Aquestes activitats van des de la producció de béns quasi amb formes i organitzacions artesanals, com ara els treballs en vidre (cristalleries per a la llar), el vímet (cistelles, estris de la llar), la pell (bosses de mà, de viatge, de treball), etc., fins a tenir, en aquesta mateixa àrea, algunes de les factories líders en el conjunt europeu i mundial en matèria tèxtil o en el joguet i una activitat turística arrelada, tant de caràcter residencial (jubilatats estrangers) com en turisme temporal (turistes de l'interior espanyol).

El segon tret distintiu és que hi ha una gran homogeneïtat quant a la forma de procedir social i productivament per a dur a terme aquestes activitats. Trobem que bàsicament són activitats econòmiques que produeixen béns de consum, activitats manufactureres,

amb unitats productives de petita dimensió (difícilment se supera la mitjana de 15 treballadors), localitzades majoritàriament en centres molt específics. Apareix, consegüentment, una gran identificació de la localitat-territori amb l'activitat productiva i la societat, cosa que, en molts d'aquests casos, comporta haver de considerar l'existència de districtes industrials. Es tracta generalment d'activitats que depenen dels mercats exteriors, amb una àmplia base social que dinamitza i fomenta la creació d'empreses i permet el desenvolupament de les activitats, on la tradició, quant a la forma de produir i la transmissió de coneixements, és una raó bàsica del funcionament.

Davant d'aquest panorama, en molts d'aquests subespais (comarques i localitats) especialitzats en la producció de determinades activitats, apareixen substancials avantatges econòmics i socials que no es registren en altres llocs. És el cas de la cohesió i de la mobilitat social, a més de l'aprofitament de les potencialitats que es manifesten a través de l'especialització econòmica, de la tradició, de l'arrelament social de l'activitat i de la concentració d'aquestes activitats en un mateix lloc. Per això, podem enunciar com a característiques comunes de les CCV el seu saber fer, una estesa cultura econòmica i industrial i una notable cultura empresarial.

En els sectors en què està especialitzada, les barreres inicials d'entrada per a la constitució d'empreses no tenien impediments tècnics ni financers. La professionalitat, el coneixement del sector i les relacions personals eren, bàsicament, els elements necessaris per a poder iniciar una activitat. Això fomenta un ambient de dinamicitat empresarial, amb una alta taxa d'aparicions i desaparicions d'empreses. Per això, l'empresari que ha quedat després d'aquell moment inicial (dos o tres dècades en el sectors industrials; menys temps a la zona turística) és un empresari fet a ell mateix, un empresari que subratlla els nuls suports amb què ha comptat per part de cap esfera l'administració (local, autonòmica, estatal).

No obstant això, hi ha actualment un canvi tant d'empreses com de tipus d'empresari. Les noves generacions assumeixen l'empresa amb l'atenció no tant la producció com en l'organització. La dinàmica empresarial, ara ja amb barreres d'entrada tant tècniques com financeres, a més de les de coneixement de sector, impedeix que hi haja una rotació elevada quant a l'aparició d'empreses.

Aquestes activitats s'han anat assentant; unes amb major tradició que altres. De fet hi ha subsectors d'activitat en què les empreses són de setena o vuitena generació, mentre que en altres subsectors de la mateixa activitat les empreses són de segona generació. No obstant això, en tots els casos cal ressaltar com hi ha hagut una especialització sectorial i alhora territorial, que ha fet que pràcticament es pugui identificar activitat amb localitat. Així, a la costa tenim especialització en activitats turístiques: turisme estival a Gandia-Oliva i turisme residencial, de jubilats europeus principalment, a Dénia-Xàbia. A les comarques interiors, hi ha les ciutats industrials, algunes especialitzades en fases i processos productius. Hi destaquen Ibi i Onil, en la producció de joguets, nines i processos de producció en metall i plàstic; Alcoi, com a centre tradicional de producció tèxtil en general, envoltat per un ampli cinturó de localitats industrials (Cocentaina, Muro d'Alcoi, Banyeres, etc.) que crea pràcticament una metròpoli industrial; i Ontinyent, com a nou centre especialitzat en acabats tèxtils, que també compta amb un cinturó industrial amb localitats com Albaida, Aiello. Al seu torn, Xàtiva queda com a ciutat interior, comercial i de serveis, amb una funció central per a la seua zona pròxima. Cal assenyalar també algunes activitats de menor



importància per al conjunt, com ara el vidre, les bosses de mà o el vímet, també localitzades a ciutats molt concretes.

Aquestes activitats s'han desenvolupat sobre la base de les potencialitats de cadascuna, del saber fer dels habitants i de l'ambient social i productiu que han singularitzat a cada territori. Cal subratllar que aquestes potencialitats han sigut independents de tot el conjunt, fins i tot de les comarques pròximes, i per descomptat de la idea de CCV. El desenvolupament s'ha entès individual i independent, sense comptar amb ningú ni amb res, tret de l'esforç individual i dels recursos pròxims. Aquests recursos no són naturals, ja que no n'hi ha, a les CCV, excepte la mar i el sol per al turisme. Els recursos transcendents han sigut el saber fer col·lectiu i la tradició.

Aquesta manera d'entendre el desenvolupament ha comportat una peculiar organització territorial, s'ha conformat una divisió de l'espai que respon a l'organització productiva. Apareixen centres productius, generalment coincidents amb els centres territorials, independents els uns dels altres. Aquests centres territorials fan de capital comarcal; una capitalitat reconeguda perquè ofereixen a l'entorn serveis administratius, financers i sobretot comercials.

El mercat de treball s'ha conformat majoritàriament d'acord amb la divisió territorial-sectorial indicada. L'interior és industrial, amb l'estacionalitat del sector jogueter, el treball per torns (també el nocturn), la qualificació, l'especialització, el treball a domicili, el treball de les dona, etc. A la costa, les característiques són les pròpies del turisme i de l'hostaleria: treball temporal i de cap de setmana, menor qualificació i ajuda familiar (dona, fills). Les condicions laborals s'ajusten normalment a les pactades en el conveni, amb un sou per hora lleugerament per davall de la mitjana estatal. Últimament s'hi aprecia una precarització considerable, que es reflecteix en l'alta rotació contractual de la mà d'obra, derivada de les condicions generals que té el mercat de treball a Espanya. A més d'aquesta situació, hi ha altres segments del mercat de treball que estan fora d'aquesta lògica, si bé tenen una menor importància quantitativa. Així, hi ha una mà d'obra de menor qualificació i amb remuneracions condicionades per la conjuntura econòmica, que és itinerant, tant pel que fa al territorial com al sectorial (construcció, recol·lecció de taronges, hostaleria i turisme). Els treballadors més qualificats, els de major rang, es troben als sectors industrials tradicionals, generalment no resideixen a la zona i diàriament es desplacen al lloc de treball des de les capitals de província.

Per a acabar aquest apartat introductori de la realitat econòmica de les CCV, hem de referir-nos a la terra i l'agricultura, una referència feta més per la importància pretèrita que per l'actual. Els agricultors de les CCV —petits propietaris majoritàriament— han sigut productors respectuosos amb la terra en tant que la terra ha sigut rendible. És a dir, ha existit una classe social orgullosa de treballar el camp, mentre hi ha obtingut rendes suficients per a viure. És el cas de les explotacions de taronges, que durant un llarg temps han tingut molta importància per a la renda de la zona, fonamentalment de la costa i de la zona nord de l'interior. Això va comportar que es guardara l'equilibri entre l'ésser humà i el medi ambient i fins i tot l'equilibri entre poblacions. És el cas de gran part de les comarques situades entre la costa i l'interior, on encara avui podem parlar d'un ecosistema social on l'individu té un paper transcendental quant al medi natural en què viu. No obstant això, aquest equilibri esdevé precari quan els llauradors es jubilen i la terra passa als fills. Per a aquesta generació l'agricultura és una activitat a temps parcial i les rendes que se'n deriven són merament complementàries. Cada vegada més, el valor de la terra es cotitza en termes especulatiu, per a la construcció, i no en

termes productius. També l'ocupació relacionada amb la terra està convertint-se en complementària de rendes principals, com ara el treball temporal de les dones en l'envasament de taronja.

## 2.2. Formes de desenvolupament... passades

Els sectors i les activitats econòmiques han tingut una dinàmica de creixement específica. Bàsicament ha consistit a anar construint un sector, una activitat, unes empreses, un territori productiu, etc. sempre des d'un punt de vista intern, integral i independent. Al llarg del temps, l'especialització ha sigut l'objectiu d'agents, subjectes i institucions. A aquesta especialització, s'hi ha arribat gràcies a un treball intensiu en la forma i extens en implicació social. Inicialment, l'especialització va comportar sistemes productius integrals i tendents a la gran empresa. És el moment de la consolidació dels sectors i dels territoris especialitzats; parlem doncs dels anys 50-70 del segle XX.

Més endavant, hi va entrar en joc la competència exterior, exercida fonamentalment per països asiàtics on els sistemes productius es basaven igualment en el treball intensiu, però amb la diferència de salaris com a característica addicional a favor seu. Paral·lelament, aquesta major competència coincideix amb una circumstància transcendent per a l'economia i la societat espanyoles: la transició política. Passar d'un règim dictatorial tancat en si mateix a la democràcia va comportar, en termes econòmics, la reforma de moltes de les estructures paternalistes que tenien empreses i treballadors. Pel que fa a les relacions exteriors, el canvi va significar l'obertura de les fronteres i l'estabilitat d'un règim canviari de la moneda; això permetrà predir la capacitat competitiva externa d'acord amb paràmetres de costos i no amb paràmetres d'avantatges canviaris de la moneda, tal com es feia fins a aquell moment. A les CCV aquesta situació va conduir a una crisi per falta de competitivitat, que va influir considerablement en moltes empreses. Durant els 70 del segle passat, els tancaments d'empreses i els acomiadaments de treballadors eren fets quasi quotidians.

No obstant això, l'evolució posterior va jugar a favor de la consolidació de les activitats, dels sectors i dels territoris productius; parlem de mitjan dels 80 i sobretot dels 90. En aquests moments l'enfortiment sectorial i empresarial ha tingut certes particularitats segons el tipus d'activitat que es tractara, tal com podem observar en el tèxtil i en el joguet, dos dels sectors industrials de major importància en termes econòmics i socials per a les CCV.

En el sector tèxtil, la vigorització de l'activitat ha anat paral·lela a una cerca constant d'economies internes, en un procés continu per dominar segments d'un mercat cada vegada més diferenciat. Arran de la crisi de demanda per falta de competitivitat que el tèxtil valencià va patir en la dècada dels 70, el sector va entrar en una nova dinàmica competitiva, a partir de l'experiència acumulada, consistent a diversificar l'oferta des dels coneixements de mercat i ampliar l'oferta aprofundint i millorant la gamma de productes en què era especialista. Un exemple d'això és el pas de fabricar de roba de llit (mantes i llençols) a fer tèxtil per a la llar en general (llit, bany, cuina, decoració, etc.), tot buscant mercats de major poder adquisitiu, sense pretendre competir amb preus baixos o pel treball intensiu. Aquests objectius van aconseguint-se a través de mecanismes capaços de fer una oferta més diferenciada, diversificada, àmplia i flexible. Bàsicament aquests mecanismes han consistit a articular una forma productiva descentralitzada per fases i amb un sector potent de serveis tècnics i de subministrament a les empreses.

Això ha derivat en un fort canvi respecte al que va ser el tèxtil de les CVV dues dècades abans. S'hi va passar de la planta integral a la planta desintegrada productivament, però localitzada en un territori determinat, amb la implicació que això significa en termes de flexibilitat i amb un fort suport extern, sobre la base del sector de serveis especialitzats que ha generat. Això ha comportat una diversificació considerable i ha permès estructurar una indústria tèxtil, especialitzada en articles i béns per a la llar, que en aquests moments és altament competitiva a nivell no sols nacional sinó internacional.

El joguet ha tingut una trajectòria semblant, però amb menys diversificació de producte i més ampliació quant a l'oferta de processos. Així apareix un sector d'oferta de serveis amb unes dimensions que no és un mer complement per a la fabricació de joguets, sinó un sector especialitzat en l'oferta de processos, centrat en plàstics i mecanismes metàl·lics. Els moments de canvi intern en les formes organitzatives i productives del joguet són similars també als apuntats per als tèxtils. Inicialment les plantes jogueteres busquen economies d'escala que integren tot el procés productiu; després entren en crisi per l'obertura del mercat espanyol i la irrupció dels productes asiàtics als mercats internacionals. En el nou marc de relacions internacionals, el joguet valencià ja no era competitiu i la crisi es desencadena. Els mecanismes de defensa que les plantes jogueteres adoptaren fou traslladar a les empreses auxiliars (metàl·liques, electròniques, plàstics, etc.) els problemes que tenien quant a emmagatzematge, estacionalitat, subministrament de matèries primeres, tresoreria, etc. Aquestes empreses auxiliars, nascudes a recer de les grans empreses i fins i tot promogudes per a aquestes, també entraren en crisi. No obstant això, el seu mecanisme de defensa ha consistit a ampliar la seua oferta a altres sectors productius, a partir del saber fer i l'experiència acumulada. De fet, aquesta situació les ha dut a ampliar la gamma d'oferta en subproductes, en productes intermedis per a altres sectors i en nous productes. Així doncs, més que un producte o un altre, ofereixen la pròpia capacitat per a poder fer-ne qualsevol, sempre que siga de plàstic o tinga a veure amb mecanismes metàl·lics. Ofereixen un procés. Per tant, la crisi del joguet i la seua indústria auxiliar, als anys 70, ha derivat en l'enfortiment d'una indústria auxiliar que, en aquests moments, ha superat al sector del joguet mateix, amb activitats especialitzades en processos productius del metall i del plàstic, més que en el joguet en si, o en productes concrets. Aquest sector subministra avui productes intermedis a la indústria de l'automòbil i productes finals per a la llar; ofereix el seu saber fer en qualsevol procés productiu en matèria de plàstic o de treball de metall. La descentralització productiva primer i l'enfortiment d'una indústria auxiliar i de serveis al sector després fan que el sector, l'activitat, i el territori continuen sent competitiu.

En conseqüència i després de tot un procés de canvis i adaptacions, trobem una realitat productiva caracteritzada per:

- a. Els sectors industrials són competitius, potser més del que eren en un principi.
- b. Els territoris i les localitats on s'assenten aquests sectors són competitius, amb una capacitat de competència derivada d'una especialització que no passa a altres sectors i activitats.
- c. Les localitats i els territoris no es relacionen entre si i dins de les CCV. La dinàmica de creixement se centra a anar fent una estructura productiva d'acord amb unes exigències territorials internes.

Aquesta dinàmica té unes conseqüències considerables per a la forma d'assentament poblacional i l'organització territorial de les CCV. De fet, les ciutats i els territoris

productius són competitiu sectorialment, però no disposen de l'equipament que la societat requereix. Aquests territoris no aconsegueixen, pel que fa a infraestructures comercials, d'oci, administratives, institucionals, de transport o de comunicació, el nivell que exigien les seues estructures productives. D'aquesta manera i tret d'alguns casos molt concrets, a les ciutats principals de les CCV hi ha serveis per a les empreses, però no hi ha serveis per a la gent. Aquesta situació deriva en el fet que aquestes ciutats comencen a perdre la importància comarcal que tenien; això significa que la lògica d'estructuració de l'espai de les CCV comença a replantejar-se des d'un punt de vista pràctic. Contràriament, les capitals de província, els grans centres localitzats de les CCV, ofereixen cada vegada amb major intensitat una gamma extensa de serveis per a les CCV. Si aquesta situació es manté pot produir-se una desconexió entre societat i economia; cosa que trencaria un dels pilars bàsics sobre els quals s'ha articulat el sistema productiu de les CCV.

En la dinàmica evolutiva esmentada cal subratllar els mecanismes i les formes de modernització i de canvi. Bàsicament s'han centrat en tres aspectes:

- a. A l'hora de fer canvis, es posa més atenció a la tradició que a la innovació.
- b. La modernitat i els canvis es basen en procediments incrementals.
- c. On més canvis hi ha hagut és en l'organització; la tecnologia, el producte i el procés han quedat en segon lloc.

Els referents per a fer als canvis han tingut uns condicionants molt particulars:

- a. Algunes empreses líders —estrangeres, espanyoles i, sobretot, locals— han innovat en productes, mercats, organitzacions i materials; la resta d'empreses ha copiat l'estratègia.
- b. El treball dels instituts tecnològics —AIJU per al joguet i AITEX en el tèxtil— ha sigut important, més pel que fa a la consolidació dels sectors que quant als elements d'innovació i de canvi per al sector. S'han centrat fonamentalment en temes relatius a homologació de productes, laboratori d'assajos, informació, posada al dia de tècniques, etc.
- c. Els centres d'investigació universitaris han estat molt allunyats del que han sigut les necessitats d'innovació i canvi dels sectors, tant en els aspectes de gestió com en els purament tecnològics.

### 2.3. Límits al procés

De les maneres de fer en l'evolució econòmica i social emanen certs límits per a un desenvolupament coherent de futur. Des d'un punt de vista general, els límits estan en la incapacitat de les CCV per a afrontar dificultats, tot i la llarga i profunda experiència de caràcter individual i tradicional. De fet, els problemes i les dificultats s'han abordat des de l'individu sol, l'empresa particular o la localitat aïllada. Dificilment avui les accions individuals i aïllades possibilitaran fer front a les necessitats que es presenten.

En les CCV s'aprecia l'existència de subcontractació i descentralització productiva. Inicialment, això comportaria una potencialitat de cara a la col·laboració, però hi ha molt poca cooperació al nivell en què ens situem (individus, empreses o administracions públiques). El binomi competència-cooperació no està bastant desenvolupat; més aïna és la competència el que preval en els processos de descentralització i subcontractació.

Aquesta situació comporta límits objectius a l'aparició de les condicions elementals que possibiliten els canvis i, per tant, a la conformació d'un model alternatiu per al futur.

Des d'un punt de vista general, els límits que s'albiren es poden observar des de dos angles: el sectorial i el territorial. En els dos casos el problema és de dimensió, d'escala, i de cooperació; es comença des del mateix condicionant: l'actuació individualitzada. Tal com apuntem, sectorialment hi ha serveis per a les empreses que es concreten en nivells de primera o segona necessitat (subministrament de materials o qualificació tècnica específica), però quan les necessitats esdevenen de major rang (previsió, tendències, disseny, nous materials, tecnologies avançades) els serveis manquen fins i tot en l'àmbit individual. Per tant, cal dur a terme accions per a fer front a aquestes necessitats, altrament l'activitat quedaria estancada. En el cas analitzat observem que s'han aconseguit serveis que permeten albirar una dimensió major de desenvolupament, però ara com ara hi ha límits objectius per a garantir el desenvolupament futur. Això condiciona el disseny estratègic d'ampli espectre, més enllà de la mera supervivència. Amb l'actual individualisme per a encarar problemes resulta cada vegada més difícil avançar-se a les necessitats, prevenir.

Si parlem del territori, els límits són molt pareguts als que acabem d'apuntar. S'ha volgut desenvolupar un sistema policèntric, però sense tenir en compte la possible relació dels centres entre si. Així, els serveis oferits han sigut inferiors a les necessitats plantejades o, simplement, no hi ha hagut determinats serveis perquè no s'aconseguia la dimensió suficient per a poder ser abordats. A l'àmbit local, de manera descoordinada, individual i no sense dificultats, s'ha pogut atendre necessitats relatives a aigües, residus i equipaments. No obstant això, altres aspectes que poden resultar molt més estratègics de cara a les necessitats de futur no s'han pogut plantejar (gas, infraestructures, xarxes telemàtiques, planejament, formació a un cert nivell). La raó continua sent la mateixa: falta de cooperació per a enfrontar-se amb els problemes.

Així les coses, no és estrany que siguin els centres amb més població (les capitals de província) els que oferisquen tant els serveis d'empresa de major nivell, com els serveis personals més avançats. Conseqüentment, cada vegada es perden més expectatives de conformar serveis adients a les necessitats de les CCV i es consolida una tendència a la bipolarització amb centres a les capitals de província, que va en detriment de les CCV. I, fins ara, les CCV no plantegen cap estratègia per a frenar aquest procés.

En angles més concrets, els límits que impedeixen o poden impedir l'evolució de les activitats a les CCV són:

- a. Aspectes relatius a les comunicacions en totes les seues dimensions, ço és, per carretera, però també telefòniques o telemàtiques.
- b. La utilització de determinats recursos, ja que, per no haver-n'hi o per fer-ne un mal ús, poden convertir-se en un límit real a l'exercici de l'activitat. Pot ser el cas de l'aigua, en tan que bé estratègic per a activitats com el turisme o els acabats tèxtils.
- c. L'existència d'incompatibilitats entre activitats o territoris. Així, cal subratllar la possible discrepància entre turisme i indústria o entre creixement de les activitats costaneres i manteniment d'ecosistemes mediambientals.
- d. La dificultat en la governabilitat del procés, no només per falta de consens a l'hora de dirigir el projecte de CCV, sinó també perquè hi ha forces —sobretot econòmiques, més que socials o polítiques— disposades a frenar un procés que

perceben com una pèrdua de la seua hegemonia, de la seua raó de ser. Un exemple d'això són les organitzacions de caràcter provincial.

### 3. Posicions davant del futur

Superar els límits referits exigeix plantejar estratègies i accions que puguen deixar arrere els impediments referits. Cal situar-se en la realitat, però quina és la realitat i quines són les seues potencialitats?

Les CCV són un conjunt social i econòmic que caracteritzat per:

- Diversitat de produccions i activitats.
- Sistema productiu basat en petites i mitjanes empreses (PIME)
- Organització en sistemes productius locals, molt localitzats i especialitzats en tipus d'activitat diferenciades.
- Conjunció entre home i medi, entre tradició i canvi.

La consideració de partida és que cal potenciar aquestes característiques productives i socials, ja que propiciaran una millora en el desenvolupament econòmic i social de les CCV i són el fonament per a plantejar estratègies de creació d'ocupació i afavorir el creixement de la zona. Ara bé, com hem de fer-ho?

Tradicionalment, en aquest tipus de realitats els problemes s'han abordat amb el plantejament d'estratègies de manera aïllada, competint empresa contra empresa, activitat contra activitat, localitat contra localitat. Les accions dissenyades tenien una doble direcció. En primer lloc i des d'una concepció central i unitària, es projecten polítiques de suport a empreses concretes (tecnològiques, exportadores, financeres, formatives), amb la qual cosa es renuncia a potenciar les externalitats, les economies de proximitat que són precisament les que fan que els "sistemes d'empresa" funcionen. En segon lloc i a través d'exempcions fiscals, suports financers o facilitació d'equipament per davall del cost real, s'hi ha incentivat la instal·lació de grans empreses i multinacionals, amb l'objectiu que això derive en processos beneficiosos per a la col·lectivitat local.

En comunitats com la que hem analitzat, el resultat d'aquestes pràctiques polítiques és, si més no, conflictiu. La competència entre empreses singulars, activitat individuals i localitats destrueix els teixits econòmics i socials, que són els que guarden l'equilibri de tota la comunitat. No és exagerat dir que, amb aquest tipus de mesures, el resultat és contrari al que es pretén.

Davant d'aquesta concepció, cal advertir que n'hi ha d'altres que actuen, precisament, en una direcció oposada. Són propostes de política econòmica que tracten de valorar els dos aspectes en què es basa el desenvolupament d'aquest tipus de comunitats: la pime i el territori. La pime perquè sintetitza la unitat i la manera com s'organitza el sistema productiu; el territori perquè fixa l'espai del sistema productiu. Tots dos elements, pimes i territori, es desenvolupen de manera semblant i paral·lela. No pot haver-hi avanç i canvi progressiu en les pimes sense un desenvolupament similar en aspectes territorials, tal com un desenvolupament territorial comporta un avanç per a les pròpies pimes. En definitiva, amb aquesta nova concepció es plantegen dissenys de polítiques i mesures que beneficien el territori perquè això afavoreix el sistema productiu

i social. Cal, per tant, fer competitiu el territori, a fi de que ho puguem ser les empreses i les activitats que s'hi ubiquen. Aquesta concepció és la que sintetitza la posició de partida que, segons el nostre parer, és més coherent per a afrontar els problemes i els límits de les CCV. Això permetrà que les CCV siguin una realitat possible i amb futur.

A continuació, apuntem una sèrie d'estratègies que poden col·laborar a superar alguns dels límits observats. Totes estan en el si de la nova concepció esmentada, en la qual el territori és l'eix central d'actuació. Hem de dir, però, que aquestes estratègies no formen part d'un pla en si, que tinga en compte temps, subjectes, relacions, mesures concretes, etc. En el nostre cas, més aïna, s'apunten línies d'actuació i insinuacions generals, en què s'hauria d'aprofundir per a superar els límits i els problemes que es tenen.

### 3.1. Les infraestructures

Quant als límits al desenvolupament de les CCV, aquesta és possiblement la proposta més clara i més sentida. La comunicabilitat de caràcter horitzontal és certament difícil, però la vertical, tret de la costanera, no té fluïdesa. Això impedeix o limita, segons el cas, les possibilitats de relació entre diverses zones de les CCV i la consecució d'uns mínimes dimensions físiques que permeten actuar conjuntament. No obstant això, cal entendre que les infraestructures necessàries no són únicament de comunicació per carretera, sinó totes aquelles que permeten una fluïdesa en termes físics o d'informació. Per això, el disseny d'un sistema de comunicació ferroviari i l'articulació d'una infraestructura telemàtica són aspectes que s'han de tenir en compte.

Una confluència d'aquestes infraestructures bàsiques de comunicació, en algun punt de l'interior o de la costa, que cree un nus o més d'un, on projectar dipòsits duaners i zones franques, per a desar-hi temporalment mercaderies importades i actuar alhora com a centres d'expedició de mercaderies cap a l'estranger, esborraria definitivament la sensació d'aïllament i falta de comunicabilitat que aquestes comarques han tingut durant tant de temps.

No obstant això, la falta d'infraestructures no es limita al que són les comunicacions en l'ampli sentit que hem vist; les infraestructures necessàries també s'identifiquen amb les necessitats d'equipament industrial i comercial que s'han anat apreciant. Així:

1. A les àrees industrials, la falta de sòl per a afrontar les exigències industrials és palesa. Les actuacions polítiques en matèria d'equipaments es dissenyen en el marc local i, no obstant això, les actuacions empresarials de caràcter industrial són de fet metropolitanes. Mentre la política municipal es planteja a escala local, l'actuació empresarial és supramunicipal. Així doncs, per què no es programen polítiques d'equipament industrial de caràcter supralocal? És ací precisament on estan els problemes que hem de solucionar, però també és ací —siguem-ne conscients— on estan les solucions.
2. El mateix ocorre amb els equipaments comercials. És absolutament necessari dotar les capçaleres de comarca de serveis socials que facen front a les exigències de la població pròxima. Cal superar el fet de que hi ha serveis per a les empreses, però no per a la societat. Uns serveis als centres comarcals que cobrisquen les necessitats generals —no les específiques— de tipus formatiu, d'oci, culturals, administratives, sanitàries i comercial possibilitaran la cohesió i el desenvolupament territorial.

No actuar, en el sentit de fer front a les necessitats mínimes i específiques que aquests territoris tenen, comportarà que les capitals de província supliscuen els serveis requerits, cosa que desestructura, una vegada més, la idea d'articular un espai amb potencialitat per a dur a terme un desenvolupament fonamentat en la respecte al medi i la societat. No actuar seria anar contra la base del projecte de CCV.

### 3.2. Els serveis reals

Són realment eficients les pimes en l'economia oberta i globalitzada cap a la qual tendim? La resposta és que són tècnicament capaces —saben fer productes, els fan bé, poden millorar els sistemes de producció en el marc intern i s'esforcen a fer-ho—, però no obstant això tenen cada vegada més problemes per a aconseguir ser eficients. Així doncs, per a arribar al nivell que permeti a les pimes situar-se amb seguretat en els mercats globals, cal tenir un coneixement de materials, productes, processos, mercats, tecnologies, sistemes de qualitat, mà d'obra qualificada, etc. que difícilment pot aconseguir a soles una petita empresa. Tots aquests aspectes són necessitats reals que les pimes tenen. Sembla, per tant, lògica l'aparició d'uns serveis reals per a necessitats reals.

Com es detecten i com es poden oferir aquests serveis? Com advertir la necessitat d'un nou material si ni tan sols es coneix? Quin sistema de producció és l'adequat si no s'han vist tots els existents? En la concreció es multipliquen els dubtes i preguntes com les que acabem de fer centren el debat sobre la necessària articulació d'uns serveis reals per a empreses de petita dimensió. Uns serveis que les empreses mateix, atès el seu petit volum, no s'han plantejat el sol·licitar per incapacitat financera o fins i tot perquè no els coneixen.

Amb una estructura productiva amb predomini quasi absolut de pimes, els serveis reals són una peça estratègica per al desenvolupament a les CCV. De fet, els instituts tecnològics, amb una oferta de serveis reals important (homologació, laboratori d'assajos, disseny de nous sistemes de producció, informació, etc.), han sigut peces fonamentals per al desenvolupament dels sectors tèxtil i jogueter i dels territoris on estan localitzats. AITEX i AIJU són considerats elements clau i podem afirmar que han marcat la frontera en el desenvolupament dels sectors i els territoris respectius.

No obstant això, la perspectiva d'actuar sobre la base d'una realitat de CCV exigeix que les accions en matèria de serveis reals siguin molt més ambiciosos que les que actualment ofereixen els instituts tecnològics existents. Hi ha altres aspectes que han de desenvolupar-se si es pretén cobrir les necessitats que les pimes de les CCV tenen. En alguns casos, hi ha algun embrió dels serveis apuntats, en d'altres són aspectes a aprofundir:

1. Necessitat de fer front a les accions promocionals que les petites empreses individuals no poden escometre. Posar en marxa pràctiques de promoció permetria articular una gran fira que concentrara totes les ofertes dels sistemes productius locals i de les pimes de les CCV, com a presentació del saber fer local cara a l'exterior. Seria una manera de presentar la realitat productiva de les CCV, promocionar una idea del treball ben fet, dels bons productes, del saber fer d'una



comunitat humana que viu en equilibri amb el medi. Això exigeix idear una espècie de marca i imatge de les CCV a través dels seus productes i de les seues empreses.

L'impacte que això pot representar no sols és de caràcter productiu, sinó també de tipus comercial i de servei, en tant que es promociona tot un sistema d'hostaleria amb capacitat de serveis de reunions i convencions. Això comporta articular aspectes relatius a gastronomia, activitats lúdiques, festives, etc. que donen una imatge més global de les CCV.

2. En paral·lelament a les accions promocionals, cal que aparega una idea de qualitat de l'àrea, el saber fer exigeix un reconeixement. Qui garanteix i com es garanteix que els productes oferits per les CCV estan en els marges de qualitat homologada? Qui avala i com s'avalua que els restaurants i hotels de les CCV estan dins d'estàndards de qualitat comparables a algun tipus homologat? Això requereix no sols crear una imatge de qualitat de les CCV, sinó articular els mecanismes que arriben a fer que es complisquen realment els requisits per a oferir una qualitat específica, en tant que s'utilitzen serveis o productes de les CCV.
3. No obstant això, la idea d'articular un pla de qualitat de les CCV va més enllà del que són les accions possibles sobre els productes i els serveis que la zona pot oferir. En aquest cas, es tracta d'aconseguir la qualitat de la zona en general. La qualitat que les CCV poden oferir es concreta en la qualitat de vida que pot aconseguir-se a la zona, en tant que pot oferir una qualitat de vida elevada i mesurable amb paràmetres com metres quadrats de zones verdes i de vianants, espais protegits, equipaments culturals, línies de transport públic, etc. Per això les accions de tipus cultural i mediambiental han d'anar en aquesta direcció.
4. Des d'una perspectiva purament tècnica, les pimes requereixen un lloc on conèixer els avanços i materials que estan implementant els seus competidors o simplement els que siguen nous. Cal un centre de demostració de novetats que siga nexa tècnic per a les pimes. No és que les pimes sol·liciten un servei, sinó que el servei s'ofereix al coneixement general de les pimes, que l'utilitzaran en tant que els pugua ser útil.
5. En l'àmbit formatiu, cal una oferta coherent amb les necessitats del sistema productiu local. Les accions formatives depenen tant de l'administració pública educativa i regional, com de les organitzacions empresarials i sindicals. No obstant això, la previsió de les necessitats formatives de futur està molt distanciada de les necessitats reals. Unir formació i necessitats, en la perspectiva d'avançar-se a aquestes, és un altre dels reptes d'un servei real.
6. En l'aspecte financer, el funcionament de les pimes és molt semblant: són les garanties pròpies les que generalment s'utilitzen per a escometre una nova inversió. Tot i això, de vegades les pimes han de fer inversions que són necessàries, voluminoses, i indivisibles. Aquesta triple característica té efectes sobre tot l'univers empresarial. Qui i com escomet una inversió així? Una pime sola no té capacitat financera per a plantejar-s'ho, cal una societat de finançament —no una societat de garanties que avale col·lectivament una inversió individual—, una societat que pugua fins i tot avançar-se a inversions necessàries en un futur. La creació d'un fons de finançament de les CCV pareix un instrument necessari.

7. L'abundant diversitat productiva de les CCV no impedeix que les pimes tinguin elements i problemes semblants. Així, aspectes relatius a nous materials, processos, medi ambient, disseny o tendències poden ser semblants o estar pròxims els uns dels altres. L'aparició d'un centre de caràcter horitzontal, no de sector com ha estat fins a la data, que treballa en els aspectes comuns a tots els sectors i preveja necessitats futures, és un element que el sistema de pimes pot necessitar.

### 3.3. La complementarietat

Un dels límits objectius al projecte de CCV és la falta de dimensió, d'escala; tot sovint s'hi ha planejat i actuat des de l'individualisme i el localisme. La complementarietat ve a pal·liar aquesta dificultat. Per això és encertat afirmar que "les CCV tenen una necessitat major que la de comunicar-se, han de complementar-se". Però en què poden complementar-se els espais interiors i els costaners, les activitats turístiques i les industrials? Les problemàtiques que poden tenir són diferents, és cert, però en molts casos les solucions estan en la complementarietat.

La complementarietat per sectors és possible i econòmicament eficaç. Apareix per simple agregació i permet aconseguir una escala positiva per al conjunt. No obstant això, els avantatges de la complementarietat per agregació no estan només en un augment de volum, sinó també en la diversitat que pot oferir. La major dimensió d'activitat propiciarà major diversitat i qualitat. Quant a la demanda, la complementarietat possibilitarà planejar serveis, infraestructures, necessitats, etc. que altrament no es podrien pensar. En el marc estrictament sectorial, el desenvolupament i la consolidació de noves activitats, tant de demanda com d'oferta, deriva de la complementarietat que apuntem. En això les CCV poden oferir grans expectatives.

Amb tot, a les CCV hi ha una complementarietat en potència que aparentment és irracional: la possible complementarietat entre l'interior industrial i la costa turística. En què poden complementar-se dues realitats tan dispars en dinàmiques, mercats de treball, expectatives, etc.?

Les activitats turístiques de la costa tenen un límit objectiu per a estabilitzar o prosseguir la seua dinàmica; se centren majoritàriament en tres elements: platja, sol i preus baixos. Aquesta oferta té problemes d'estacionalitat, qualitat i possibles desplaçaments perquè el l'avantatge competitiu és el preu. Per a estabilitzar i desestacionalitzar la demanda turística —i a més elevar-ne la qualitat—, cal fer el mateix amb l'oferta; però com? A les CCV part de la resposta està a la zona interior. No perquè l'activitat de les comarques costaneres haja de complementar-se amb la indústria de l'interior, sinó perquè l'interior té unes potencialitats turístiques, basades en el medi ambient i el llegat monumental, que no té la costa. Articular un programa de diversificació i ampliació turística de la costa exigeix posar en valor els recursos turístics de l'interior. Al seu torn, això comportaria que l'interior trobara activitats de diversificació a la seua alta concentració industrial.

El mateix podem dir de l'interior cap a la costa. Les activitats industrials de l'interior requereixen alguns serveis fora del seu entorn. Per què no s'ofereixen aquests serveis des de la costa o des de la zona intermèdia de les CCV? Què és el que faria falta? La resposta és aconseguir una oferta suficient d'elements diferencials de qualitat de vida, que facen atraient la instal·lació dels serveis en aquests espais, en tant que la

localització d'aquest tipus d'activitats es realitza per raons subjectives de busca de qualitat.

### 3.4. La formació

En qualsevol sistema productiu, la formació és un dels elements estratègics per excel·lència. La seua importància radica tant en les possibilitats d'aconseguir o millorar ocupació —i, per tant, benestar social— com en les d'elevat l'eficiència del sistema de producció.

La realitat productiva de les CCV reclama un sistema formatiu específic per un motiu doble: la concepció i l'adaptació del propi sistema formatiu. Per una banda, cal concebre una formació que responga l'estructura de producció i a l'oferta canviant i diversificada. El sistema formatiu ha de preveure els canvis que el sistema productiu originarà. En la realitat concreta a què fem referència, el pas de la mecànica a l'electrònica i, després, de l'electromecànica a la informàtica va comportar grans canvis i exigia noves formacions. Aquests canvis no van ser captats amb l'anticipació suficient avanç pel sistema formatiu, la qual cosa va crear problemes seriosos tant al sistema social com al productiu. Amb una estructura de pimes diversificada, com s'ha de planejar la formació perquè siga capaç d'avançar-se als canvis?

Tenim un teixit productiu molt semblant quant a les unitats que han d'adaptar aquesta formació: les pimes. La unitat familiar gestiona i en moltes ocasions genera la formació, en el marc d'una pime. Això imprimeix unes característiques diferencials considerables respecte d'altres sistemes de producció. Generalment, les pimes coneixen i, si cal, adapten les innovacions a través dels fabricants de tecnologies o de materials, els quals ofereixen a les pimes nous productes i fins i tot hores d'ensenyament de la tecnologia venuda. No hi ha dubte que, atesa la inexistència d'un altre mecanisme millor, el sistema descrit aconsegueix una funció. No és menys cert, però, que hi ha altres mètodes que aconseguirien, amb més precisió, l'objectiu de difondre la nova tecnologia i proveir el sistema d'una formació adequada. Necessitem respondre dues preguntes: com s'adapten i s'adopten les noves tecnologies a les pimes? Com s'adapta i s'adopta la formació a la situació canviant?

Tret de casos excepcionals, l'actual sistema formatiu presenta una triple característica:

- a. És excessivament rígid. El currículum formatiu està immobilitzat per uns esquemes administratius i institucionals que impedeixen qualsevol reforma, excepte les que es volen fer contra els interessos institucionals, els quals solen ser aliens als de l'activitat productiva.
- b. Llevat d'excepcions molt puntuals, el teixit productiu no participa en l'elaboració dels currículums formatius.
- c. Quant a continguts i durada, la programació sol ser molt llarga, generalista i ben poc pràctica.

A més de les exigències formatives, pel que fa innovacions tècniques i organitzatives, de cada sector, hi ha cada vegada noves necessitats en temes mediambientals, d'implantació de qualitat, de normativització, de connexió telemàtica entre sectors — comunicació interempresarial de demandes o ofertes de materials, mà d'obra, etc. en una mateixa activitat— o entre persones, tal com ocorre a la gran **metròpoli costanera**

**del turisme** residencial, on les necessitats de serveis són molt semblants. Què hi hem de fer?

En el marc que els correspon, algunes institucions municipals i acadèmiques — generalment superiors— de les CCV han iniciat una aproximació a les exigències formatives reals. Contràriament al que acabem de veure, els nous currículums formatius que s'està dissenyant són:

- a. Flexibles.
- b. Participats pel teixit productiu.
- c. Breus i pràctics.

La idea que hi preval és actuar sobre la formació, l'activitat i l'ocupació. Aquests tres elements estan relacionats i és obligació dels representants dels subjectes productius i de les institucions existents que funcionen coordinadament. Fomentar una xarxa de relacions entre totes les institucions formatives, productives i institucionals pot ser un pas a considerar. Això es pot concretar en la constitució d'un observatori per a la formació i l'ocupació que, entre d'altres funcions, tindria la d'unificar la formació amb les exigències de les noves tecnologies. A més, hauria d'analitzar quines activitats, i per tant ocupacions, poden generar-se.

L'orientació específica que els subjectes productius de les CCV sol·liciten al sistema formatiu ha de:

- a. Ser especialitzada quant a formació professional i adaptar-se als requeriments dels sistemes productius locals.
- b. Fomentar diplomatures i ensenyaments mitjans especialitzats, amb una aplicació pràctica.
- c. Reorientar els estudis superiors perquè hi apareguen elements nous o matisacions dels actuals; així:
  - en primer lloc, cal un ensenyament superior que complemente la formació tècnica amb la gerencial i de gestió. L'enginyer ha de tenir coneixements tècnics específics, però també les destreses organitzatives que les pimes requereixen.
  - en segon lloc, els cursos han d'estar més carregats de continguts pràctics i d'orientació real. L'aparició de formació clínica, com solen fer els metges en els seus currículums, és un element que ha de considerar-se més àmpliament en la formació superior en general. Per a la realitat productiva de les CCV, això és un element central.
- d. Oferir molts més cursos de curta durada i contingut tècnic, adaptats a les noves necessitats. Aquests cursos han de posar en relació contínua i estreta els instituts tecnològics, la universitat i les exigències del sistema productiu real. Cal un ens de formació superior o especialitzat, que s'allunye de la rigidesa administrativa de la universitat, però que aprofite les potencialitats universitàries. Aquesta seria, possiblement, una de les competències de l'observatori sobre la formació i l'ocupació que hem comentat adés.
- e. Coordinar els ensenyaments en els àmbits professional i superior. Més que insistir en la creació d'una universitat de les CCV, s'ha d'insistir en la necessitat d'una universitat a les CCV. Això és ja una realitat, a través de les seus i delegacions de diverses universitats. L'harmonització dels estudis que s'hi imparteixen és un element imprescindible, ja que permetria aconseguir un nivell d'excel·lència en la formació superior.

### 3.5. La informació, les xarxes i l'associacionisme

L'individualisme és un dels tòpics més destacats sobre les pimes valencianes; se'n deriven alguns dels límits del sistema productiu i social té, com ara la falta de dimensió, complementarietat, col·laboració i unió. Cal suplir aquesta deficiència si volem conformar un sistema amb futur.

Destacarem també la dificultat per a dissenyar polítiques estratègiques que possibiliten el canvi. El canvi i la modernització es produeixen, però sense una estratègia clara; no es coneix on, quan, per què o qui genera, administra i necessita els canvis. Incidir en aquesta realitat serà una de les accions més destacables en aquesta àrea, és important de cara a preveure aspectes de formació, infraestructures, necessitats, etc.

Com podem unir aquesta falta de col·laboració amb la previsió de futur? Hem de generar fòrums d'unió, de relació, de diàleg, de confrontació de parers... que permeten transferir informació, necessitats, coneixements, alternatives, etc. entre tots els subjectes i en totes les direccions. Un fòrum estable permetria suplir part de la deficiència observada i, potser a partir d'ací, sorgirien possibles aliances per a afrontar els problemes i avançar-se així a les necessitats que apareixeran.

### 4. Les estratègies possibles (a manera de síntesi)

Les CCV són una realitat en contínua formació. Amb gran celeritat hi han tingut lloc canvis profunds, un exemple dels quals és la fortíssima transformació d'algunes estructures productives en els últims vint anys. S'albiren, a més, noves modificacions en un horitzó a curt i mitjà termini. No obstant això quin és aquest horitzó a curt i mitjà termini? Cap a on van les CCV? Quins són els seus aliats naturals? Amb quins factors estratègic compten? Heus ací un debat obert, que es pot sintetitzar en tres positures.

- a. La primera posa l'èmfasi en la dinàmica actual, insisteix en el desenvolupament autònom tal com s'està donant i pretén mantenir la lògica econòmica i social present. La seua proposta és consolidar l'*statu quo* a tots els nivells. Aquesta lògica té implicacions importants: en primer lloc, limita els enllaços sectorials i sobretot territorials entre els territoris que conformen les CCV; en segon lloc, obvia la complementarietat entre activitats i territoris, amb la qual cosa limita el desenvolupament dels sectors econòmics perquè no aconsegueixen la dimensió mínima exigida per a plantejar actuacions necessàries; i en tercer lloc, potencia que la vinculació territorial la faça cada localitat de manera desagregada i individual cap a les capitals de província (València i Alacant), amb la consegüent succió de capitals, mà d'obra i expectatives que això comporta.
- b. La segona alternativa estratègica vol potenciar un desenvolupament en vertical. Ço és, potenciar els llaços productius i socials en sentit vertical, com si es tractara de dues realitats diferenciades i no complementàries: l'interior d'una banda, a través de la realitat industrial, i d'altra banda la costa, amb el turisme. Aquesta alternativa pot tenir un desenvolupament lògic i coherent des d'un punt de vista econòmic. El seu límit està novament en la falta d'escala per a plantejar en els sectors respectius actuacions capaces de fer front a necessitats més avançades. El risc d'aquesta alternativa està en un creixement limitat. Les alternatives no poden sobrepassar l'escala del sector; a més, la

- complementarietat, fins i tot des d'un punt de vista purament productiu, no territorial, hi estaria restringida.
- c. La tercera alternativa és treballar en sentit horitzontal, sobre la base del projecte de CCV. No és qüestió de tornar a considerar tots els aspectes que s'han exposat quant a la virtualitat econòmica i social del projecte, només cal subratllar que d'aquesta manera s'arriba a economies de complementarietat i d'escala, que permeten millorar i diversificar l'oferta en benefici tant de les àrees costaneres com de l'interior. Amb això no sols tindrem un desenvolupament més raonable de les activitats actuals, sinó que obrirem expectatives a noves oportunitats que altrament no podrien sorgir. La idea de consolidar un projecte en torn de les CCV significa aprofundir en un disseny alternatiu que reconverteix les expectatives de l'àrea de manera que les potencia.

#### Sobre la metodologia de treball

Aquest informe té com a base les respostes a un qüestionari obert i extens que, durant els mesos de gener i febrer de 1999, vaig fer personalment a denou representants d'associacions empresarials, institucions administratives, financeres i educatives, sindicats, polítics i gerents d'empreses representatives de les CCV. Vaig comunicar als entrevistats que, més que com a representants institucionals, les seues opinions m'interessaven sobretot com a persones amb un coneixement profund de la realitat pròxima. Comptem amb un ampli espectre d'opinions, tant des del punt de vista sectorial com territorial; vaig entrevistar alguna persona representativa de les ciutats amb major pes demogràfic i de tots els sectors amb alguna importància relativa. Per qüestions de confidencialitat, obvie citar el nom i els càrrecs de totes les persones entrevistades.

## 5. ALTRES ASPECTES PER AL DESENVOLUPAMENT DEL PROJECTE DE CCV (\*)

Per a entendre les possibilitats que les CCV tenen de dur a terme una proposta d'estratègia per al desenvolupament, no n'hi ha prou d'enunciar-ne les capacitats, cal assenyalar els impediments. És possible que les dificultats que estan en l'ambient, les que tothom coneix encara que ningú en parla, siguem realment els límits més objectius per a dur a terme un projecte. En aquestes pàgines, posem de manifest els aspectes que, de manera destacada, limiten el fet de dur a terme la conformació d'un projecte per a les CCV.

### 1. Una regió al si del País Valencià: les Comarques Centrals Valencianes

Per a poder entendre què són les CCV, hem de fer una breu presentació, en termes econòmics, del País Valencià. Si atenem al producte interior brut i a la població ocupada al País Valencià, la seua distribució sectorial és aproximadament aquesta: l'agricultura representa el 5 %, la indústria i la construcció el 35 % i els serveis el 60 %.

Respecte dels serveis, destaquen bàsicament els serveis personals, els oferits per l'administració (ensenyança, sanitat, protecció social, etc.) i sobretot el turisme, possiblement avui l'activitat industrial més important del País Valencià. L'activitat turística valenciana no té una diferenciació singular, la seua oferta és sol i platja. A més, cal afegir que el producte resultant té un avantatge competitiu en el mercat internacional: el preu, que és menor que el d'altres països pròxims amb idèntics productes. En l'àmbit espanyol, podem parlar d'un turisme captiu, que torna regularment a la costa valenciana perquè hi té en propietat un apartament per a les vacances. Hi ha també al País Valencià indrets turístics amb altres característiques i atractius com la qualitat, la diversitat, o la monumentalitat, etc. No obstant això, les característiques generals del turisme valencià són les exposades: sol, platja, preus baixos i turisme captiu. Amb certs matisos, l'àrea costanera de les CCV participa plenament d'aquesta realitat turística.

Pel que fa a l'agricultura, el País Valencià té una llarga tradició com a regió productora i exportadora de fruites, verdures i hortalisses. Tot i això, l'agricultura passa per una profunda redefinició en l'àmbit social i econòmic. En aquest sentit, cal destacar la fragmentació i l'abandonament de finques que, a penes fa una dècada, eren molt productives. Per successió o herència, les terres passen a nous propietaris que no són ja no agricultors. Aquests fills i hereus d'autèntics agricultors es van haver de dedicar a altres activitats (indústria, serveis, administració) i, ara que els pares han mort o han deixat de treballar la terra per ser ja molt majors, com a nous propietaris parcel·len les finques per a vendre-les o simplement no les posen en plena producció perquè no es dediquen a això o perquè les inversions requerides són excessives per a uns agricultors a temps parcial i amb interessos parcials en la terra. Per a ells, la terra té un valor sentimental i, a tot estirar, la vendran a altres nous propietaris que, tret d'excepcions molt clares, la volem per raons purament especulatives o per a blanquejar diners

---

(\*) Aquest escrit es va presentar, al maig de 1999, com a document intern al grup d'experts de l'OCDE. El vaig titular ***Escrito con el pie izquierdo***, com a subtítol duia: ***Algunos aspectos esclarecedores para el desarrollo del proyecto de CCV.***

negres. Aquesta és la dinàmica que es pot observar en gran part de les terres de les CCV pròximes a la costa.

I finalment hi ha la indústria, una activitat molt concentrada en determinats nuclis especialitzats. Així, les CCV són un dels quatre centres industrials de certa entitat productiva al País Valencià. Aquests quatre centres, on l'activitat industrial sobreïx per damunt de qualsevol altra, són: l'àrea ceramista de Castelló, Elx-Elda-Villena (àrea del calçat); València i la seua àrea metropolitana, amb una activitat industrial dispersa, sense cap activitat concreta que la identifique, a pesar de la multinacional Ford a Almussafes; i l'àrea tèxtil i del joguet, ubicada a l'interior de les CCV.

Davant la previsible dinàmica econòmica del País Valencià, quin pot ser el futur de les CCV? Podem afirmar que les CCV estan cada vegada més relegades, resten al marge de les grans decisions econòmiques en l'àmbit valencià, estatal i internacional. Les grans actuacions econòmiques en el camp polític i financer s'estan centrant en dos grans temes d'interès: els grans nuclis de població (capitals de província) i el turisme de masses. Per a il·lustrar aquesta situació, n'hi ha prou d'observar on s'han previst o s'estan executant quatre centres lúdics i turístics de gran entitat, que ha promogut l'administració regional amb el suport de capital privat o mixt. Tres d'aquests centres s'ubiquen a les capitals de província i el quart a la destinació turística per antonomàsia, Benidorm. I a això cal afegir les grans inversions en equipament turístic: clubs nàutics, golf, equitació, apartaments, hotels, etc.

Atesa aquesta situació al si de la dinàmica econòmica i les decisions polítiques, només les comarques costaneres, dins de les CCV, tenen certes perspectives de futur i, en tot cas, com a àrees marginades de les grans decisions previstes. En general pot afirmar-se que, en la dinàmica econòmica general del País Valencià, les CCV aniran perdent pes específic quant a població, activitat econòmica i possibilitats de futur.

Juntament amb el que acabem d'exposar, apareix la problemàtica de la globalització, que té una conseqüència especial per a les CCV: l'eliminació d'unes formes de vida i de producció no assumides pels grans centres de decisió i de producció. És el que s'esdevé en regions de grandària mitjana, amb predomini de petites i mitjanes empreses dedicades a activitats tradicionals i amb un àmplia base social. Si aquestes regions volen sobreviure han l'estratègia és molt clara: posar en valor tots els seus recursos i coneixements, per a diferenciar-se en el marc d'una competència internacional cada vegada més gran. Per a això, cal dissenyar i emprendre polítiques que tinguen com a objectiu dotar de capacitat competitiva el territori en qüestió, la seua gent, les seues empreses i activitats.

Hi ha tres raons que justifiquen l'aparició i reivindicació de les CCV, com a regió dins del País Valencià. La primera és la necessitat de definir una estratègia dins de la dinàmica valencià; si no es planteja i es du a terme aquesta estratègia diferenciada, les CCV es trobarien amb problemes de futur. La segona és aconseguir, mitjançant l'estratègia esmentada, la possibilitat de sobreviure en el marc de la globalització. Això seria possible, amb totes les modificacions que calga, aprofundint en les activitats tradicionals. La tercera raó radica en l'escala, la dimensió. L'àrea que conformen les CCV està integrada per un gran nombre de realitats econòmiques i socials heterogènies, amb interessos i objectius a vegades diferents. És, per tant, una raó operativa: la cerca d'una escala territorial, econòmica i social suficient per a poder plantejar estratègies comunes que siguen operatives i factibles, tant en el marc regional



com en l'internacional. Així doncs, han de ser els subjectes econòmics, socials i polítics de les CCV mateix els qui les gesten com una alternativa per a la supervivència.

Parlarem de les CCV des d'aquestes perspectives. La identificació de les CCV està per fer sobre la base de les seues pròpies accions i d'acord amb les seues necessitats i reivindicacions. La cerca de la identitat de les CCV es troba en la seua mateixa raó de ser, en el seu futur. No plantejar el projecte de CCV significaria comprometre el desenvolupament i fins i tot negar el futur d'aquests territoris. Per això, en termes pragmàtics, la identitat de les CCV no està en el seu perfil cultural, històric o lingüístic — que és cert que en té— o en una pretesa essència del poble valencià, sinó en la pròpia realització del projecte de CCV, perquè en aquest projecte hi ha el futur.

No obstant això, el desenvolupament d'aquest projecte té dificultats, algunes deriven de la pròpia concepció i d'altres apareixen en la gestió incipient. Podem agrupar aquestes dificultats en tres blocs: aspectes de concepció i gestió organitzativa i administrativa, aspectes de definició sobre estratègies competitives, econòmiques i socials i, en tercer lloc, actuacions concretes que poden iniciar-se.

## 2. Aspectes organitzatius i administratius

Introduir-nos en aquest apartat és entrar en la problemàtica del sistema polític existent i del seu reflex territorial. Podem preguntar-nos si l'actual sistema administratiu del País Valencià permet o no que aparega una regió —per més singular i identificada que siga— diferent del que són les divisions administratives acceptades. Avui aquestes divisions són només les províncies i els municipis; hi ha també la possibilitat que apareguen consorcis i mancomunitats de municipis per a desenvolupar serveis comuns (recollida de brossa, depuració d'aigües, etc.). Si aquesta és la situació de fet, l'Estatut d'Autonomia de la Comunitat Valenciana recull la possibilitat de crear ens supramunicipals i infraprovincials (comarques), amb l'objectiu de delimitar territoris més operatius per a exercir determinades funcions. La creació de les comarques depèn de les propostes fetes per les Corts Valencianes.

La situació actual és que, a pesar de les possibilitats legals, els grups polítics majoritaris al parlament valencià no han volgut fer una llei de comarcalització en les Corts Valencianes. No ho va fer el PSOE quan durant 8 anys va tindre majoria en les Corts, ni ara el PP que acaba de complir 4 anys de mandat amb majoria parlamentària. Són els partits minoritaris, alguns extraparlamentaris i amb major identificació nacionalista, els que plantegen una organització territorial administrativa sobre la base de les comarques (Bloc Nacionalista Valencià i Unió Valenciana).

Quina repercussió té aquesta situació per al projecte de les CCV? El primer que hem d'assenyalar és que les CCV no tenen cap figura legal de caràcter administratiu o territorial a la qual es puguen acollir. A més, estan administrativament entre dues províncies, amb la qual cosa no sols hi ha els problemes de possibles unions i aliances en l'àmbit local, sinó que aquestes unions i aliances s'han de fer també entre òrgans administratius de províncies diferents. Què significa això des d'un punt de vista operatiu?

En primer lloc, molts dels acords a què s'arribe seran purament voluntaristes i, en tant que el projecte està entre dues províncies i una quantitat considerable d'ens locals que

han de posar-se d'acord, no hi ha un òrgan de decisió i gestió transparent. En segon lloc, les decisions que s'hi adopten podran estar enfrontades a les estructures territorials existents, és a dir, als òrgans de representació provincial (cambres de comerç, organitzacions empresarials, organitzacions polítiques majoritàries), la major part dels quals està obertament en contra del projecte. Aquesta oposició a les CCV, que no sol ser manifestada públicament, basta amb no donar-hi suport, s'explica en la immolació que algunes entitats veuen en el projecte. Molts dels fons financers, per exemple, que tenen aquestes organitzacions provincials, els vénen per quotes de socis, per cursos de formació d'àmbit provincial, etc., admetre la redefinició territorial, sobre la base d'acceptar l'existència de les CCV, significa perdre poder i diners. I, en tercer lloc, els acords i decisions a què fem referència poden resultar parcials, en el sentit que destaquen aspectes relatius a interessos molt determinats d'un o de pocs nuclis o col·lectius, mentre els vertaders problemes no es plantegen; això pot ocasionar fins i tot que es manifeste la falta de cohesió interna i, per tant, que pugui argumentar-se la falta d'entitat del projecte de CCV.

Podem il·lustrar aquests problemes amb els recels que els diferents municipis han tingut a l'hora de donar suport al projecte de CCV. Alcoi, la ciutat més poblada de totes les CCV, no va recolzar expressament el projecte, amb la seua firma, fins a l'últim moment; la raó era que si fins al moment havia sigut el municipi que més fons públics per a inversions havia obtingut, amb la integració en el projecte de les CCV perdria aquesta preferència. Per què, doncs, havia de recolzar el projecte i anar contra dels seus propis interessos? El mateix podríem dir de Gandia, la segona ciutat en importància, que pràcticament mai era representada en els acords previs per la seua màxima autoritat. La pèrdua de protagonisme dels ens preestablits és un argument que ha frenat el projecte. Igualment ocorre amb la no-adhesió expressa de les cambres de comerç que tenen implantació i interessos a les CCV.

Si aquests són problemes derivats dels aspectes organitzatius i administratius, un segon problema general amb relació als òrgans de decisió i gestió es referix a la definició del projecte estratègic a desenvolupar en el marc de les CCV. En aquest cas, els òrgans de decisió i gestió existents (Generalitat i diputacions provincials), amb diversos graus de competències en matèria d'infraestructures o de planejament en aspectes d'indústria, turisme o d'economia en general, no tenen plantejades estratègies clares de futur per a les CCV. Cal afirmar, llavors, que no sols hi ha problemes d'administració i organització, sinó que el drama real és que no hi ha plantejaments de política general per a aquestes comarques. De fet, la indefinició explícita per part la Generalitat cap al projecte de CCV deriva de la inexistència de projectes, per a aquestes comarques, per part de la pròpia Generalitat. Així doncs, davant de la idea que pugui presentar-se algun projecte com el dels actuals promotors, la Generalitat simplement l'escolta sense arribar a pronunciar-s'hi. No hi té res a dir perquè no té projecte propi per a les CCV, ni complementari ni alternatiu.

Sobre aquest aspecte, cal comentar que, si un dels dèficits significatius que tradicionalment s'han manifestat a les CCV és la falta d'infraestructures de comunicació, la Generalitat, amb competències en aquesta matèria, no ha planejat obertament un eix de comunicació que pal·liara el dèficit, ni en l'eix horitzontal, per a integrar la costa amb l'interior; ni en l'eix vertical interior, que unira el nord amb el sud industrial de les CCV. Ha sigut la força dels fets, la que ha determinat que s'anara plantejant tram a tram, a poc a poc, la possibilitat d'acabar una infraestructura com l'autovia interior, necessària per al desenvolupament de les activitats industrials de les CCV.

Aquest buit quant a polítiques generals, emanades des dels ens administratius més generals, ha sigut cobert pels municipis i alguns representants de subjectes econòmics i socials, que han usurpat parcel·les de promoció i de gestió que potser estaven allunyades de les seues obligacions. És el cas d'aspectes relatius a promoció econòmica, infraestructures comercials o equipaments industrials que sobrepassaven les capacitats financeres reals d'aquests promotors. Hi ha hagut ajuntaments que han promogut aquestes iniciatives, deixant a la Generalitat com a mera col·laboradora del projecte. D'altra banda, algunes associacions empresarials han afrontat aspectes relatius a promoció econòmica de la zona o han plantejat els serveis necessaris per a un elemental desenvolupament.

Totes aquestes iniciatives —realitzades, enunciades o simplement intuïdes— han fet que la Generalitat, almenys, no s'haja oposat al projecte. Així mateix, aquestes iniciatives han servit perquè els promotors de les CCV reivindiquen una sèrie de qüestions de caràcter pràctic, en el marc d'una política coherent que, al seu torn, donara consistència i cohesió a les CCV. D'alguna manera i a pesar de la falta d'emparedament administrativa legal que les CCV tenen, la força dels fets comporta que la Generalitat no interferisca en el procés de gestació de les CCV. La importància econòmica dels grups, dels subjectes, dels territoris que conformen les CCV i la seua demanda de voler ser és el que està possibilitant que es duga a terme el projecte.

### 3. Aspectes estratègics de competitivitat

Ja hem assenyalat, en el document "Les Comarques Centrals Valencianes. Estratègies de desenvolupament", alguns dels aspectes que poden ser clau per a dur a terme un procés de desenvolupament a les CCV. No obstant això, tant aquell document com aquest no poden ser considerats guies de plans de desenvolupament econòmic i social de les CCV. No és aquesta la seua pretensió ni el seu objectiu.

En el document abans esmentat, s'apuntaven una sèrie de línies d'actuació i insinuacions generals, en què s'hauria d'aprofundir per a superar els límits i els problemes actuals. Potser el document havia de ser més explícit, quant dues qüestions concretes per a poder desenvolupar el projecte de CCV:

- a. Tenir clara la definició del futur de les CCV. Sabem que es vol ser alguna cosa, però no s'hi esmenta què es vol ser explícitament.
- b. Els impediments interns existents per a dur-se a terme.

La definició explícita del que pretenen ser les CCV és un tema que requereix un debat major. No hi ha hagut confrontació d'idees i de posicions, ni tan sols per part dels subjectes més compromesos en l'elaboració del projecte. Per això no és estrany que alguns representants de les associacions empresarials no s'identifiquen amb certes propostes que s'han llançat o que alguns municipis defensen plantejaments que semblen contradictoris als dels seus veïns. El debat per a definir què volem que siguen les CCV i com dur a terme el projecte no s'ha realitzat, aquesta és la qüestió de fons. En el nostre cas, hem avançat algunes idees sobre les potencialitats futures de les CCV i la manera d'aconseguir-les. Una part dels suggeriments fets en el document enunciat pot ser útil per a iniciar aquest debat intern. La resta són propostes precises que no

requereixen ni tan sols un debat per a dur-les a terme. Seria possible pensar que el projecte mateix vaja precisant i prioritant les propostes.

No obstant això, sí que necessitem els impediments interns existents. És en aquest aspecte on hi ha problemes seriosos de cooperació i de col·laboració i, fins i tot, s'arriba al cas que entitat paral·leles desconeixen el treball que desenvolupen. Aquesta pot ser l'estrangulació més significativa per a dur a terme el projecte: la falta de cooperació i el desconeixement del que fa el veí en molts nivells (municipals, empresarials, universitaris, administratius, d'instituts tecnològics. Posarem un exemple d'això. A les CCV hi ha unes quantes agències que gestionen projectes LÍDER de la Unió Europea; doncs bé, resulta cridaner que els subjectes encarregats de dur a terme els projectes respectius no es coneixen entre si, cada agència actua independentment i sense saber què està fent l'altra. I El mateix podem dir de les oficines municipals de promoció econòmica, els seus responsables es coneixen en molt pocs casos. Si aquesta falta de cooperació i de diàleg es dóna entre elements d'un mateix nivell d'interès, resulta alarmant si es considera elements de nivell diferent amb interessos aparentment diferents. Així, resulta simptomàtica la falta de diàleg entre institucions com els instituts tecnològics i les universitats de les CCV, o entre els instituts de formació professional i les associacions empresarials.

Un altre dels problemes de caràcter intern que limita el projecte és el de trobar la representativitat dels subjectes que hi intervenen. Els polítics entenen que sense el seu suport el projecte resultaria inviable, però empresaris i sindicats opinen el mateix. Potser tots tenen raó i la discussió no planteja més problemes. Les dificultats apareixen quant a la representativitat que cadascun té en el propi col·lectiu. El tema més destacable és el que afecta les associacions empresarials on hi ha una verdadera pugna sobre qui pot i qui no pot estar i sobre a qui representa cadascú. En el fons, el problema és ubicar la representativitat empresarial sobre l'activitat o sobre el territori. Les que tradicionalment han tingut més força representativa han sigut les associacions per activitat —les sectorials—, d'àmbit provincial o estatal. Amb el projecte que plantejem, les forces provenen del territori i s'exigeix a les organitzacions territorials poder de representativitat a les ciutats o comarques que integren les CCV. Això genera confrontació entre els subjectes representatius de cadascuna de les associacions, un procés que encara s'està aclarint.

Òbviament a partir d'ací sorgeixen dubtes sobre la possibilitat de plantejar projectes conjunts quant a infraestructures, transferències tecnològiques, prioritats mediambientals, formació, etc. Es requereix consens sobre la representativitat dels subjectes, el lloc d'encontre, discussió i posada en comú que permeta als subjectes i entitats conèixer-se i fer-se confiança.

#### 4. Alguns elements singulars per a aconseguir la competitivitat de les CCV

En el document previ, les infraestructures, els serveis reals a les pimes, la complementarietat entre espais, la formació i, ja finalment, la informació, les xarxes i l'associacionisme s'han considerat elements estratègics per a aconseguir la competitivitat de les CCV. En tots hi ha arguments que justifiquen la proposta i el mínim conjunt d'actuacions que s'hi podria plantejar. En tots les propostes tenen un caràcter general, tot i que podrien precisar-se quant a territoris, subjectes i sectors. És cert, a més, que no s'han prioritzat ni valorat les propostes quant a la repercussió, tot i que això

no siga un tema prioritari per a aquest document. Hi ha, però, dos aspectes que, per la immediatesa i la repercussió quant a actuacions, han de posar-se de manifest explícitament: l'arribada del gas natural a les CCV i l'aplicació de la legislació mediambiental.

L'arribada del gas a les CCV no comportarà un canvi significatiu en les formes i en els processos productius, però permetrà estalviar energia per la posada en pràctica de processos de cogeneració que, de fet, ja s'han posat en marxa a les empreses tèxtils més significatives. Per tant, la importància de l'arribada del gas natural no radica en la repercussió que tinga sobre la manera de funcionar de les CCV, sinó en les possibilitats de facilitar certs canvis i en la posada en funcionament d'alternatives que avui es veuen amb desconfiança. Pel seu caràcter, hem de definir algunes d'aquestes noves alternatives com estratègiques per al futur de certs sectors.

Així, el gas natural podrà abaratir costos energètics en tractaments de residus i en alguns elements que marquen límits clars per al desenvolupament actual del tèxtil d'acabats (tints i aprestos). Igualment, l'arribada del gas permetrà reciclatges en el sector dels plàstics i la fabricació de matrius, a més del tractament dels residus de plàstic i de metall, fent servir una energia més poderosa i barata que l'actual. Es pot pensar, per tant, que el gas pot desenvolupar activitats que fins ara no tenen lloc a les CCV, sense que això signifiqui grans canvis respecte de l'actual situació.

És molt possible que les noves activitats i potencialitats que puguen desenvolupar-se amb l'arribada del gas natural hagen de ser objecte d'una profunda reflexió. Cal valorar les possibilitats que s'obrin, però també advertir de l'aptitud de subjectes, empreses o sectors per a cooperar i complementar-se, ja que les possibilitats de complementarietat i cooperació que genera el gas no poden limitar-se a l'àmbit de les experiències i territoris immediats de les CCV. Potser les experiències d'empreses, subjectes, empreses i territoris de fora de les CCV són molt aprofitables, ja que han passat prèviament per les mateixes pràctiques tecnològiques. La cooperació amb regions com Catalunya, el País Basc o altres regions europees ajudarà no sols a exportar i internacionalitzar la imatge de les CCV, sinó a aprofitar les respectives experiències en empreses d'aquest tipus. Establir llaços de cooperació amb aquest tipus de regions i empreses serà un element estratègic, útil per al futur immediat.

Paral·lelament a l'arribada del gas, destaca l'aspecte mediambiental. Aquest és un tema que preocupa seriosament tots els subjectes i estaments que formen les CCV. Potser es tracta d'una preocupació més crematística i legislativa que conservacionista, però, al cap i a la fi, és una preocupació pel medi que es concreta en dos temes: l'aigua (captació, cabals, reciclatge, reutilització i usos) i els residus sòlids (urbans i industrials). És evident que no apareixeran propostes màgiques que pal·lien aquests problemes, però és cert que en qualsevol estratègia de futur aquests elements han d'estar molt presents. Hi ha a les CCV un considerable nivell de conflictes, de prioritats, de sensibilitat, d'experiències, etc. sobre aquests aspectes.



## 6. CULTURA EMPRESARIAL I XARXES D'INFORMACIÓ EN LES CCV (\*)

### 1. Introducció

El dictamen que es presenta té com a objectiu principal aprofundir en dos aspectes concrets del camp empresarial: la cultura empresarial i les xarxes d'informació. En termes específics, es tracta d'analitzar els trets que poden resultar diferenciadors i definitoris en les formes de comportar-se de l'empresa. Cal considerar un perfil específic de l'empresa i de l'empresari de les CCV? En tant que està en un marc territorial concret com són les CCV, es comporta de manera peculiar l'empresari? És important respondre aquestes qüestions, en tant que si les especificitats en el comportament empresarial són reals, significa que poden establir accions per a millorar la manera de comportar-se.

Per a constatar aquests comportaments, hem tractat de destacar els elements empresarials que transcendeixen l'àmbit territorial i els elements territorials concrets que determinen que els comportaments empresarials. En definitiva, cal analitzar els vincles possibles entre identitat territorial i identitat empresarial i viceversa.

Hem dividit l'anàlisi en diferents apartats: aspectes generals de l'empresari de les CCV, funció i relació de la família i l'empresa, pautes de comportament empresarial derivades del territori, elements de concertació empresarial presents al territori, imatge empresarial i productiva del territori i formes d'accés a la informació de les empreses a les CCV. Respecte de la cultura empresarial, l'estudi ha consistit a: a) destacar les convencions generalment acceptades amb relació als actius empresarials, els mecanismes de formació i de qualificació de la mà d'obra, el paper de la família i els seus membres i el capital i patrimoni empresarial i familiar; b) subratllar les barreres d'entrada i d'eixida de l'empresa a l'activitat i a la localitat; c) ressaltar els avantatges i desavantatges que té l'empresa en el seu desenvolupament dins del sector i de la localitat; d) assenyalar les aspiracions generals de l'empresa amb relació al prestigi i la societat; e) remarcar els mecanismes de cooperació interempresarial i l'associacionisme —Per què cooperar? Per a què cooperar? Com cooperar? És formal o informal la cooperació formal o informal?— f) apuntar les relacions i dinàmiques internes i externes de l'empresa —entre directius i entre indústries—; g) assenyalar la relació entre innovació i tradició en l'empresa —es complementen o són antagòniques? Com s'adapta l'empresa a un nou procés, producte o organització?—; h) assenyalar els mecanismes de successió i relleu generacional; i) conèixer les formes de concertació i arbitratge tant empresarial com laboral que s'hi adopten; j) aprofundir sobre la representativitat del col·lectiu, de la localitat, del producte.

Pel que fa a les xarxes d'informació, el dictamen vol aprofundir en els mecanismes que l'empresa té per a abastir-se dels intangibles d'informació que requereix per al seu

---

(\*) Dictamen elaborat per al Consorci de Comarques Centrals Valencianes (CCV), al maig de l'any 2000, en el marc del programa Terra de la Unió Europea i del projecte específic "Concertació, gestió integrada i desenvolupament sostenible en les zones costaneres de la Unió Europea".

desenvolupament. Així, s'hi han considerat els aspectes relatius a les formes d'accés, el lloc i els mecanismes a través dels quals s'informen sobre noves tecnologies, nous processos, nous productes, nous subproductes, noves organitzacions, etc.. Igualment volem conèixer el treball dels instituts tecnològics i de l'Agència Valenciana de Turisme com a emissors d'informació estratègica.

El dictamen acaba amb dos últims punts: el primer tracta de resumir i sintetitzar algunes de les conclusions més representatives, a més d'apuntar algunes línies d'actuació per a millorar el funcionament de la dinàmica autònoma de les CCV; el segon simplement recull els aspectes metodològics que aplicat per a fer el dictamen.

## 2. Aspectes generals de l'empresariat

Per a analitzar una empresa cal tenir una visió dels creadors de l'empresa, conèixer-ne les vicissituds, les aspiracions, els requeriments i les característiques que han reunit aquestes persones. Això és important perquè, amb aquesta informació, podem preveure actuacions de futur per a l'empresa.

### 2.1. Naturalesa i origen de l'empresariat de les CCV

L'origen de l'empresariat de les CCV està a les pròpies Comarques Centrals. Aquesta afirmació deu ser la més precisa que podem fer quant a la naturalesa de l'empresariat. L'empresariat de les CCV naix i es fa a les CCV, el medi on opera. No obstant això, el seu àmbit d'inici no és homogeni i, per això, hem de manifestar que no tots els empresaris tenen la mateixa base.

La procedència empresarial de les CCV pot ser triple: familiar, sectorial o territorial; és poc freqüent l'aparició d'un empresari descontextualitzat, sense orígens familiars, locals o productius. Les empreses són herències de familiars que en cedeixen la direcció o s'originen al si d'altres empreses, a les quals complementen o amplien o per l'espenta i el desig d'independència d'alguns treballadors. Aquest origen de l'empresariat establirà determinades característiques funcionals i condicionarà la manera com es duran a terme algunes activitats a les CCV.

Cal indicar que les empreses de les CCV són quasi majoritàriament empreses familiars, condicionades per una doble característica: d'una banda són empreses heretades; a més, les relacions familiar hi són fonamentals quant a formes de gestació i de gestió.

Partint d'aquestes premisses, cal dir que l'empresariat de les CCV té, bàsicament, tres tipus d'inici. Hi ha una gran part d'empresaris que té que arranca en la professionalitat, l'experiència, el coneixement de la professió, les relacions personals i professionals... van ser la base per a muntar, fa anys, una petita empresa amb el suport i l'ajuda de la família. Per a entendre el sorgiment d'aquesta classe d'empresari, cal recordar que els seus orígens es remunten a 25 o 30 anys, quan la demanda absorbia pràcticament tota l'oferta, i pràcticament qualsevol producte trobava mercat. Aquestes condicions afavoriren un creixement ràpid de les empreses, tant en volum com en nombre. A partir de les grans fàbriques o de les activitats tradicionals, van sorgir professionals que posteriorment s'independitzarien i crearien les seues pròpies empreses. Fa 10 o 15 anys, va aparèixer, en aquesta mateixa línia, un altre grup d'empresaris. L'origen en



aquest cas és la possibilitat de capitalitzar en un únic cobrament la prestació per atur. Aquests nous empresaris s'inicien amb tres atributs financers i professionals: compten amb el capital de la prestació per atur, la quitança i els estalvis propis, coneixen l'ofici i disposen dels contactes professionals que van fer quan treballaven per al seus antics patrons. En realitat no són empresaris, sinó coneixedors de la seua matèria, amb una gran cultura professional, però sense cultura empresarial; ignoren les necessitats de l'empresa, els aspectes comercials, els financers, la gestió, etc. La visió, l'enfocament i el criteri que molts d'aquests homes d'empresa tenen no vénen de l'estudi, sinó del negoci i l'activitat. Aquests empresaris autòctons arriben a ser-ho per relacions familiars, per la sinergia del medi o perquè són executius o tècnics de les empreses que coneixen les oportunitats de mercat o la manera de produir. Això els permet muntar una empreses. En molts casos regenten empreses de primera generació i, per raons d'edat, estan pendents de cedir-ne la direcció a altres membres de la família, generalment els fills. Aquest és possiblement el grup d'empresaris més nombrós, assentat en les activitats més tradicionals del teixit productiu de les CCV.

Un segon grup d'empresaris és el que s'ha fet càrrec d'empreses que anys arrere eren regentades pels seus pares o familiars. Majoritàriament són empreses de segona generació, la direcció de les quals està ara més professionalitzada des del punt de vista de la gestió empresarial i menys des del coneixement professional o tècnic. Aquests fills o familiars que regenten les empreses, tenen formació universitària relacionada amb matèries que les empreses requereixen quant a gestió o organització, són enginyers, advocats, economistes.

En últim terme, hi ha empresaris que, sense una ascendència familiar o professional directament relacionada amb els sectors tradicionals, han sorgit com a suport o servei dels sectors tradicionals. Són tècnics, tant des del punt de vista productiu com empresarial (enginyers, dissenyadors, gestors financers, assessors administratius, etc.), al servei del desenvolupament de les activitats existents. Aquest tipus d'empreses són relativament joves, noves empreses territorialitzades, ja que inicien una activitat derivada de les necessitats que l'activitat del territori. Aquests nous empresaris, d'entre 35 i 45 anys de mitjana, tenen formació universitària, però no experiència directa en els sectors tradicionals.

## 2.2. Tipologia de l'empresari

Els tipus d'empresaris que, de forma més significativa, emergeixen basant-se en aquestes experiències poden classificar-se en tres blocs. En primer lloc, hi ha les diferències generacionals (empresaris joves i no joves). Els empresaris es distingeixen els uns dels altres per l'experiència, per la relació amb determinades activitats, pels mètodes de gestió i per la professionalitat. Generalment, els de major experiència, els de més edat, tenen mètodes de gestió i d'organització més tradicionals i veuen les activitats i les formes d'organització i de gestió dels empresaris més joves amb un cert escepticisme condescendent.

El segon bloc classifica els empresaris segons el volum de negoci que generen o segons el volum de capital que necessiten per a funcionar. No té res a veure un bar amb una cadena hotelera, tot i ser del mateix teixit empresarial o activitat concreta; podem aplicar el mateix dins del sector tèxtil, jogueter o de qualsevol altre.

El tercer bloc classificatori se centra en la motivació que va originar l'activitat. Bàsicament n'hi ha dues: la professionalització i la subsistència. La primera explica que muntar una empresa deriva de la capacitat de l'empresari i apunta que aquest sempre havia tingut una via professional alternativa, que li haguera permès subsistir sense haver de muntar l'empresa. La segona, la de la subsistència, explica simplement que el sorgiment de l'empresa deriva de la necessitat de conformar una forma de vida i de treball perquè no n'hi havia cap altra. Parlem, en aquest cas, d'empresaris que ho són a pesar d'ells mateixos.

Partint d'aquests tres blocs, podem esbossar els dos perfils més característics dels empresaris de les CCV: els situats en activitats tradicionals, amb volums de negoci i necessitats de capital relativament alts, sorgits de la pròpia professionalitat; i els empresaris joves de noves activitats o serveis, amb una baix volum de capital i amb l'empresa com a alternativa de treball o de millora professional.

### 2.3. Formació de l'empresari

Els dos perfils anteriors han de ser complementats amb una nova característica: la formació. Generalment la formació empresarial a les CCV és molt escassa, la que es té s'ha adquirit en l'experiència, en el dia a dia de l'empresa, i no en el sistema educatiu. L'empresari de les CCV té pocs coneixements empresarials quant a interpretar una sèrie de ràtios o dissenyar una estratègia a termini mitjà o llarg. Per això, en aquests moments l'empresari de les CCV necessita un assessorament extern molt fort, del qual no se'n refia en moltes ocasions; aquesta malfiança li comporta molts problemes per a poder sobreviure.

Basant-se en la formació que tenen, podem identificar els empresaris de les CCV de la manera següent:

Empresaris més tradicionals, de major edat, sense formació empresarial però amb saber fer.

Els empresaris més moderns, més joves, amb formació empresarial però sense saber fer.

Podria afirmar-se que ni el 5 % de l'empresariat té formació adreçada al que és ser empresari, per a poder dissenyar una estratègia empresarial a mitjà termini. No obstant això, els seus fills, que potser encara no han pres el relleu, sí que tenen en molts casos formació específica amb capacitat per a dirigir l'empresa.

Així, podem trobar tres tipus d'empresari: el de fa 30 anys, fundador de l'empresa, creador del teixit industrial i empresarial, un professional amb formació tècnica basada en l'experiència dels anys treballats; l'empresari que està entre els 30 i 35 anys d'edat, format en treball propi i, a tot estirar, amb estudis mitjans de caràcter professional; finalment hi ha la nova generació d'empresaris, que prové de la universitat o la formació professional però sense cap tipus d'experiència.

En qualsevol cas, la formació no dona imaginació ni idees. Per això, és molt possible que les tres classes d'empresaris es necessiten mútuament per a aconseguir una millora en el funcionament de les activitats respectives. El problema avui resideix en la desconfiança i la falta de relació que els uns tenen respecte dels altres. Així, per falta

d'experiència la formació acadèmica no garanteix l'exercici de l'activitat i l'experiència no garanteix l'exercici de l'activitat empresarial per falta de coneixement. Saber relacionar la formació acadèmica amb l'experiència professional i crear un ambient de confiança entre els qui són professionals i els qui tenen coneixements empresarials però no experiència són dos dels reptes importants de l'empresariat de les CCV.

#### 2.4. La nova empresarialitat

L'aparició de l'empresari està lligada a les oportunitats per a dur a terme una activitat específica. En l'actualitat, i atès que, com a variable per al desenvolupament, és molt més determinant l'oferta que la demanda, el naixement d'empreses està condicionat per l'oferta diferenciada de serveis o productes que aquestes noves empreses tinguen. De totes maneres, d'acord amb la qualificació de l'oferta exigida, resulta imprescindible la professionalització de la nova empresa com a fet diferencial. Aquest requisit és un de les raons que frenen moltes intencions de generar noves empreses.

No obstant això, hi ha tres camps on sí que s'estan generant noves empreses. El primer és el de les activitats de suport, informàtiques, de gestió, disseny, de modernització del teixit tradicional, etc.; són empreses concebudes per nous empresaris joves. Un segon camp és el de les empreses, generades per antics empresaris, com a activitats de negoci de promoció —les constructores, per exemple—; aquestes empreses es fan i desfan amb el negoci mateix. En tercer lloc, hi ha les empreses lligades fonamentalment a empreses fundacionals; és a dir, empreses subjectes a les dels pares o familiars, generades per complementarietat, independència d'algun membre de la família, diversificació, etc.

En el marc d'aquesta nova empresarialitat, cal esmentar algunes característiques que defineixen amb més precisió el comportament empresarial. En primer lloc, tenim que ara com ara no s'aprecia a les CCV la dinàmica de rotació d'empreses (canvi de raó social, emplaçament, etc.), que fou habitual en temps de crisi. Els canvis actuals de denominació empresarial es deuen simplement a adaptacions amb què una mateixa empresa es transforma i s'acomoda als canvis legislatius —passar de ser una entitat de caràcter privat a ser una SL o una SA.

En segon lloc, hem de tenir en compte que *nova empresarialitat* no sempre significa *empresarialitat innovadora*; en molts casos parlem d'empreses tradicionals que han generat empreses de complementació o de comercialització, amb què eviten la centralització de riscos i s'adapten millor a les exigències del mercat quant a flexibilitat d'oferta. Com a cas paradigmàtic esmentarem al sector tèxtil, on el tipus d'empresa nova és majoritàriament la comercial; de empreses tradicionals del tèxtil, pràcticament no en queda cap.

En tercer lloc, veiem que els nous empresaris amb característiques d'emprenedors i innovadors són els que no tenien tradició familiar, els que conceben nous negocis, amb mètodes de gestió nous i avançats. Els empresaris amb tradició familiar, en canvi, poden ser nous, però estan més en el marc de la tradició, tant pel que fa a la gestió com al negoci.

#### 2.5. L'empresariat i les seues raons

Les raons que habitualment han motivat els empresaris a ser-ho han sigut guanyar diners, independitzar-se, no tenir qui els mane, ser autònoms, posar en marxa idees pròpies, etc. Tots aquests arguments poden resumir-se en dos: la cerca de l'autonomia personal i la recompensa econòmica que hi poden trobar. Aquests dos mòbils es complementen i pot dir-se que estan molt relacionats, a més d'estar envoltats per molts altres aspectes, gran part dels quals identifica el caràcter personal i específic de cada empresa. Per prioritzar alguna raó, direm que l'empresari que inicia una activitat no pensa al principi en la possible rendibilitat del projecte; la rendibilitat vindrà després. Els altres aspectes citats vindrien a complementar les trajectòries particulars de cada un dels subjectes: els avals que li van exigir per a muntar l'empresa, les vicissituds fins a constituir el negoci, els compromisos que amb els obrers, la professionalitat que tenia, les relacions amb els antics patrons, etc. En qualsevol cas, pareix que la norma general és que l'empresari ho ha sigut quan hi ha hagut una elecció personal que l'hi ha dut. Aquest cas és el més estès a les CCV.

Hi ha, però, dues situacions diferents més que completen les raons exposades. Primerament l'empresari que ho és a pesar seua, aquell que, per estar aturat o mancat d'alternatives de treball, opta per iniciar una activitat. De la mateixa manera, una altra de les raons que argumenten alguns empresaris per a ser-ho es la pressió social. Aquesta pressió, exercida sobre una persona o una família, és inversament proporcional a la dimensió de la comunitat local i es concreta a mantenir l'empresa, o fomentar-ne una de nova, per a conservar el prestigi familiar, l'estatus social, etc. Sota aquesta pressió local, per a l'empresari és important el guanyar diners, però també ho és aconseguir o preservar l'estatus esmentat, que la comunitat li reconega el que ha fet o deixat de fer... En una localitat petita això és important. Potser resulta marginal en comunitats amb relacions socials de treball més despersonalitzades o en aquelles on les activitats són relativament noves, però no en poblacions amb una llarga tradició en una activitat concreta. En alguns nuclis de les CCV aquesta és una realitat destacable.

## 2.6. Característiques de l'empresariat

A les CCV els recursos financers són un requeriment important, però no essencial a l'hora d'iniciar i mantenir una activitat. Per les seues característiques, les empreses a què ens referim necessiten més la professionalitat i les relacions socioprofessionals que els recursos financers. És així en tant que es consideren essencials els factors d'oferta per a entendre el funcionament de les activitats a què ens referim. Aquesta seria la situació de la majoria de les activitats industrials i, en alguns casos, de l'activitat terciària. Serà molt diferent quan considerem la demanda com el factor essencial de la dinàmica empresarial, tal com s'esdevé amb el turisme de masses o la construcció.

Amb la professionalitat es té en consideració el saber fer, cal conèixer tant el producte —característiques físiques i de producció— com el professional que pot realitzar allò que u mateix no pot fer. Per això la professionalitat s'esmenta com a requisit essencial, però a necessita a més relacions de caràcter socioprofessional en el seu entorn, les quals facen un producte diferent perquè compta amb les capacitats professionals de les empreses pròximes. Així doncs, cal indicar que els requeriments essencials per a crear una nova empresa són el coneixement del producte i les relacions externes que es tinguen.

D'aquestes relacions socioprofessionals poden derivar aspectes positius i necessaris per a una activitat: a) permeten fer allò que en les plantes no es pot fer per falta de dimensió o per falta de coneixements i, per tant, beneficiar-se d'una secció especialitzada disponible fora de la planta; b) poden resoldre problemes que, altrament, quan s'està tancat en u mateix, no tenen solució —"El més llest és qui sap envoltar-se de gent llesta", diu la dita—; c) són un focus d'iniciatives, projectes i idees, de les quals poden derivar-se noves activitats; d) aporten informació que, tot i pescar-se una conversa informal, pot ser una font de negoci, de captació de clients, d'inici d'una activitat nova.

Així les coses, fer el producte queda en segon pla. Pot ser relativament senzill si no s'ix del sector en què s'està, però, tot i sabent fer-lo, pot resultar difícil i molt costós si s'està fora o allunyat de les relacions socioprofessionals que hem esmentat. És per això que una de les característiques del nou empresariat front al més tradicional és precisament la seua major propensió a la comunicabilitat socioprofessional —tant interna com externa—, a pensar que un competidor pot ser un focus de col·laboració com d'idees.

Convindrem finalment que un empresari pot tindre èxit sense ser necessàriament un bon professional de l'ofici, ja que és que dirigeix i gestiona. Això no obstant, com més conega la professió més possibilitats tindrà de dur a terme una millor direcció i gestió, ja que el coneixement de l'ofici li permetrà seleccionar les relacions i processos que millor s'adapten a les seues necessitats i exigències.

La fluïdesa, el volum, la qualitat i la quantitat de relacions exteriors que una empresa té són cada vegada més un actiu que pot aportar beneficis. També la comunicació en abstracte, la comunicació tecnològica, la comunicació de les relacions públiques, amb la política, el mitjans de comunicació etc. és un aspecte que representa economia per a l'empresa.

## 2.7. Requeriments per a la creació i el manteniment d'una empresa

L'element que arriba a ser prioritari en la creació i el desenvolupament d'una empresa a les CCV és la potenciació de les seues relacions productives i professionals. El finançament, les idees, els mercats, etc. vénen paral·lels al desenvolupament d'aquestes relacions. El volum i la qualitat de les relacions que s'aconsegueix en alguns llocs que de les CCV són un valor que trobem en aquest territori i no en d'altres. Les relacions interempresarials i la capacitat per a descobrir elements interessants en l'activitat d'altres, més quant a producció que quant a venda, són uns dels avantatges de situar-se en el territori de les CCV.

La capacitat financera, per tant, no sembla un dels requisits prioritaris per a desenvolupar una activitat. És la capacitat personal per a relacionar-se, i l'organització consegüent, el que permetrà crear i mantenir una activitat. Les relacions poden ser múltiples i van des dels proveïdors fins als clients, passant pels bancs o per la gent de l'empresa. Per això, contràriament a la idea tradicional de l'empresari fundador —com a cap inqüestionable, com a amo— i de l'empresa aïllada —on la jerarquia era un valor intrínsec de l'organització—, en aquests moments, la relació i la intercomunicació esdevenen el punt central explicatiu de la competitivitat empresarial. Un bon equip intern i extern és el més important que pot tenir una empresa.

Ara bé, hi ha altres elements territorials que condicionen el desenvolupament de les activitats. En primer lloc hi ha una mena d'ètica, de responsabilitat social, de l'empresari respecte del benestar de la comunitat, que el condiona a mantenir l'activitat industrial. En aquesta responsabilitat, més que en l'èxit empresarial, es basa el prestigi que la societat atorga a l'empresari. Un altre aspecte molt singular d'aquest territori és justament la situació oposada a l'anterior: la por al fracàs i el fre que pot ocasionar. Es tracta d'un problema molt greu que no es pot mesurar; la societat local admet molt malament el fracàs, cosa que desprestigia i condiona l'activitat futura de qui haja pogut fracassar anteriorment. Si et va malament, la col·lectivitat sol desconfiar de la teua iniciativa i difícilment se't permet prosseguir o iniciar cap altra activitat en el futur.

## 2.8. Els pros i els contres de les actuacions de l'empresariat de les CCV

L'empresari de les CCV destaca bàsicament pel seu saber fer. És un gran professional del que ofereix, coneix el producte, els processos de producció, la tecnologia i el treball. La seua preocupació fonamental està en el saber fer, la seua competitivitat radica a ser el millor professional del procés i no tant del mercat. No hi ha competència pel mercat, sinó pel saber fer, per voler fer una cosa i voler fer-la bé. Aquesta imatge és més de l'empresariat de l'interior, de l'empresariat industrial del tèxtil i del joguet, en l'empresariat de la costa, el del turisme, la principal virtut està en la venda, sap relacionar-se per a aconseguir-la.

I no obstant això, en l'avantatge estan també els problemes: l'empresari desconeix el funcionament de l'empresa com a unitat de decisió i de gestió i els aspectes de l'entorn de l'empresa, és a dir, allò que queda fora del procés de producció, els aspectes relatius a comercialització en el cas dels empresaris industrials i a les relacions extraproductives (institucionals, socioprofessionals). No s'ha preocupat d'aprofundir en les condicions en què s'ha fet el producte —laborals, mediambientals o culturals—, entén que el procés de producció i comercialització és un fet aïllat i individual, no aprofita les oportunitats de la cooperació i les relacions socioprofessionals per a obtindre avantatges en els processos de producció i comercialització.

Tot això el du a entendre que l'empresa està en una situació estable, que no requereix canvis, tampoc per a avançar-se a les necessitats futures i preveure el que ha de venir. A l'empresariat de les CCV, li costa veure el futur i pensar cap a on poden anar les coses en el termini mitjà de 3 a 5 anys. Li falta capacitat per a reinventar i sentir-se com una realitat canviant, si és que pretén situar-se a l'altura de les necessitats dels mercats que vol abastir. Creu que tot és estable i d'ací deriva que siga estàtic, immòbil i tradicional en el que fa i en la manera de fer-ho.

## 3. Empresa i família

Si la petita dimensió és la característica més excel·lent que tenen les empreses de les CCV, les relacions familiars internes d'aquestes empreses seran les que determinen les formes i els mecanismes de gestió més usuals. El volum de les empreses estableix una organització basada en petites unitats, especialitzades en molts casos, que, per les seues relacions de producció, arriben a formar unitats compactes en un mateix territori. Aquestes unitats empresarials tenen l'origen i mantenen l'estructura en torn de la família. Per això, no afirmem debades que les estructures empresarials bàsiques que

sostenen el teixit empresarial de les CCV són pimes familiars. Per aquesta raó, aprofundir en les relacions entre família i empresa, destacant-ne els punts d'unió, subratllant-ne els trets més positius i assenyalant-ne els aspectes més problemàtics, permet avançar en les seues capacitats de desenvolupament.

### 3.1. La família en la gestació de l'empresa

En línies generals, podem dir que la família ha impulsat la creació de l'empresa i després ha donat ànim i alé a l'empresa. En un primer moment, els empresaris s'han vist abocats a ser-ho per fer front a les necessitats familiars. Més endavant, més que les necessitats de la família, seran les relacions dels membres d'aquesta amb l'empresa les que fan que continue existint un nexa entre família i empresa. Aquest nexa és tan marcat que arriba un moment en què "el menjador de casa és una prolongació del consell d'administració i en altres ocasions un consell d'administració pot ser una dinar familiar". Quasi es pot dir que, en un percentatge molt alt de la realitat empresarial de les CCV, la família és l'empresa i, molts altres casos, l'empresa és la família.

Aquesta circumstància ¿implica confusió entre empresa i família? ¿comporta avantatges o inconvenients? Aquesta situació té inconvenients molt significatius, però també uns avantatges que fora de la família no es troben.

Què és el que obté l'empresa de la família? Inicialment, la família representa per a l'empresa una font d'acomodament a les necessitats financeres, a les exigències de risc, a les disponibilitat horària dels membres, als baix cost salarial, al traspass d'experiències acumulades, a la transmissió de coneixements, etc. Són elements de difícil adquisició mercantil i d'impossible valoració monetària. La família és l'origen on hi ha el patrimoni empresarial en l'expressió més àmplia i generalitzada: patrimoni economicofinancer, patrimoni del coneixement, de l'experiència i del saber i patrimoni social en què se sintetitza l'ètica familiar, la imatge de la família en el lloc i en el territori. La família és, per tant, un gran matalàs amortidor dels avatars que puga tenir l'empresa. També és, però, el gran trampolí que permet llançar-se a iniciar activitats i aventures de tipus empresarial.

La vinculació entre família, empresa i territori determina que apareguen trets de comportament empresarial característics, atípics en altres condicions. Trobem, per exemple, que en molts casos la vida mitjana de les empreses familiars és molt més dilatada que la de les altres empreses, les no familiars. La raó és que l'arrelament, la relació i el compromís moral amb els treballadors que té una empresa familiar localitzada en un lloc concret és molt elevat. S'arriba a formar quasi un cos únic amb els treballadors de tota la vida, identificats amb l'empresa, i en moments de dificultat per a una part o l'altra s'arriba a acords per fer front als problemes, sense que calga un interès addicional. Podem apuntar igualment que les empreses familiars nascudes a l'abric d'una activitat molt localitzada ho fan amb una perspectiva temporal de llarg termini, influïda per un ambient social que, en moltes ocasions, l'ha induïda a generar l'activitat i més endavant li exigirà una coresponsabilitat quant a arrelament, compromís social, solvència, ètica, etc.

Si l'empresa familiar té aquests compromisos i valors positius amb l'entorn i els treballadors ¿com deuen ser els que té amb la pròpia família? La confiança, la rapidesa de comunicació i la possibilitat de treballar amb una regulació marcada pels membres

de la família poden ser aspectes positius que aporten economies (estalvis i oportunitats) que en altres organitzacions no trobaríem. De la mateixa manera, la fluïdesa de relacions, la falta d'una jerarquia estricta i el fet que en l'empresa familiar la direcció coneix tot el procés i sap on estan les majors dificultats i possibilitats infereixen uns avantatges a l'empresa familiar que altres organitzacions productives no tenen.

No obstant això, no hi ha dubte que tot no seran avantatges, també hi ha inconvenients. El primer, i potser el principal, és que la família depèn de l'empresa. Què significa això i quina transcendència té? Que, si tothom en la família viu de l'empresa, els problemes personals s'anteposen més significativament. Així en la mesura que creix l'empresa poden créixer els problemes entre els membres de la família que hi treballen. La gestió, la fluïdesa, la confiança, les economies de treball, la solvència, l'assumpció de risc... se'n ressenten fins al punt de provocar la dissolució de l'empresa. Els problemes interpersonals s'acrecen en tant que la família augmenta els membres, de manera que empreses familiars de tercera generació són ja atípiques. És habitual que una empresa familiar es dissolga en el pas de la segona a la tercera generació, perquè és en aquest punt on hi ha la dissolució de la família directa. Aquests comportaments es manifesten en empreses de producció on cal un volum patrimonial important, tant financer com de coneixement i compromís social).

En canvi, en les empreses que no requereixen aquestes necessitats patrimonials, la separació entre empresa i família és quasi un fet. L'aparició d'empreses de serveis, com SL o SA, sense relació amb la família ve sent una pràctica habitual, tot i que com més s'amplia i consolida l'empresa les relacions dels membres de la família amb aquesta es fan més rellevants i passen a exercir un paper important.

### 3.2. Tipus de família i empresa

Ara hauríem de preguntar-nos a quin tipus de família ens estem referint? No parlem en cap cas de família extensa ni de la família de tercera generació, la família que manté vincles empresarials és la de primera generació i en alguns casos la de segona generació. Amb les famílies més àmplies, sorgeixen problemes en l'empresa, conflictes de caràcter organitzatiu, gerencial, competencial... sobretot perquè molts dels nous entrants a l'empresa arriben a aquesta amb l'objectiu únic de trobar un còmode lloc de treball. Si a això afegim la creença que la seua vinculació familiar els atorga una sèrie de privilegis, apareixeran de vegades problemes interpersonals i, a més, l'empresa generarà llocs de treball artificials, amb els consegüents costos i perjudicis.

Aquest és un dels problemes més notables amb què s'enfronta l'empresa familiar: necessita la família per a conformar una estructura funcional competitiva, en tant que hi troba avantatges per reunir economies informals de caràcter positiu, però veu impedit el seu creixement per la pròpia estructura familiar. L'ampliació familiar i sobretot el rigor d'aquesta ampliació vinculada a l'empresa és un aspecte pendent d'establir, si es pretèn que l'empresa tinga perspectives de futur.

### 3.3. Patrimoni i risc: família i empresa

Un dels aspectes que més confusió entre empresa i família ocasiona és la relació entre el patrimoni familiar i l'empresa. Això es deriva del fet de que les empreses no s'inicien



amb grans requeriments de capital ni grans avals patrimonials; és més aïna al contrari: els capitals i els patrimonis van fent-se amb l'exercici satisfactori de l'activitat. No obstant això, indiquem si al començament cal un mínim de capital, s'exigeixen avals o s'ha de fer front a riscos, es la família qui ho assumeix, amb el seu patrimoni material, social, moral i d'imatge.

S'esdevé llavors que, per aquesta relació prèvia (avals o préstecs en forma de capital o treball), l'empresa sembla eternament deutora de la família. Quina conseqüència té això? La confusió, encara existent en determinades empreses, entre patrimoni empresarial i patrimoni familiar. Aquesta confusió no determina un principi de caixa única entre empresa i família, cosa molt excepcional avui en dia, però sí una orientació de la gestió financera i de capital segons les necessitats familiars. En les empreses petites, el moment i la quantitat del repartiment de beneficis, o els canvis en les retribucions del personal familiar que hi treballa, no es fixen basant-se en les condicions financeres, sinó d'acord amb les necessitats dels membres de la família. I ja que en moltes empreses familiars el consell d'administració es confon amb el consell familiar, el president del consell d'administració, director i gerent de l'empresa és el cap de família. Tot plegat fa que les raons familiars primen sobre les empresarials.

A mesura que l'empresa creix, el nexa entre aquesta i la família i va diluint-se de manera que la separació de patrimonis és taxativa. Però, quan apareix aquesta separació? Quan l'empresa comença a tenir responsabilitats i obligacions davant de tercers, especialment si es tracta de l'administració pública (Hisenda i administracions relacionades amb el treball, la seguretat social i la higiene, etc.). S'exigeix llavors professionalitzar la gestió de l'empresa, encara que el gestor que ho assumeix continue sent de la família. Això coincideix amb la contractació de personal aliè i el canvi de raó social, en passar de societat de béns a societat anònima o limitada. Així, a partir de les reformes fiscals fetes a Espanya fa 8 o 10 anys, moltes empreses han passat de ser simples empreses familiars, els patrimonis de les quals es confonien amb els dels membres de la família, a convertir-se en societats anònimes o limitades a fi de delimitar-ne les responsabilitats. D'aquesta manera, si bé és cert que el patrimoni particular dels individus pot eixir de l'empresa, en aquest moment està bastant estesa la idea que l'empresa té el seu patrimoni i l'empresari, com a individu, en té un altre.

Aquesta nova cultura d'empresa ha fet que les noves generacions empresarials, contràriament a les immediatament anteriors, tinguen clar que la família i l'empresa són institucions que poden conviure, però han de separar-se. Per això, cal ressenyar que els joves que inicien activitats empresarials fan prèviament separacions de béns amb els cònjuges, cosa que amb relació a la cultura empresarial de les generacions anteriors és un canvi significatiu.

Hi ha, però, una nova assignatura pendent per a l'empresa de les CCV. I és que, si bé resulta clara la separació entre patrimoni empresarial i familiar, el que encara no és del tot clar és la gestió d'aquell patrimoni. Podem afirmar que en els últims 30 o 35 anys els canvis en la gestió financera de l'empresa han sigut enormes, ja que en aquells moments "l'amo era qui ho feia tot, el que ho havia de fer tot i qui millor ho feia". Però, no obstant els canvis, encara avui les formes, els temps i l'organització interna de la gestió o l'administració no estan establits. No està regulat quan i per què es pot dur a terme o no una acció o una altra. No hi ha cap protocol intern en les empreses, que determine la gestió que una empresa familiar ha d'emprendre. Això es veu de manera més patent i acusada quan en l'empresa familiar intervenen diversos membres de la

família. La falta d'un protocol clar en temes relatius a ocupació i gestió és determinant. Podem suposar que les empreses més avançades i millor organitzades de les CCV tenen un protocol no escrit, unes normes de funcionament entre germans, entre cosins, etc., però això no és suficient i cal un impuls en aquest aspecte. No hi ha prou amb la separació entre patrimoni familiar i empresarial, cal que les gestions dels dos patrimonis estiguen també separades, ja que són realitats molt diferents.

### 3.4. Treball, ocupació i formació en l'empresa familiar

És habitual que l'empresa siga el mercat de treball per a la família; en l'empresa familiar troben de "forma natural" ocupació els membres de la família. És així per dos motius: la comoditat per als fills i membres de la família i l'aval que tot continuarà segons els seus desitjos per al pare-fundador.

Amb aquesta pràctica no sols s'aconsegueix un lloc de treball, també es transmeten maneres de gestionar diàriament l'empresa. El fundador llega als fills les experiències que han marcat l'empresa pel que fa a mercats, proveïdors, productes, clients, bancs, treballadors, impagaments, etc. Pràctica i relació diària dels membres de la família són dos formes de socialitzar els coneixements empresarials per a una gestió eficaç de l'empresa. No parlem del coneixement "científic" de la gestió empresarial, adquirit en un centre de formació *ad hoc*, sinó del que s'adquireix amb la gestió diària, és l'experiència que només es pot adquirir així.

Si bé no és l'única, aquesta situació és la que trobem amb més assiduitat. S'estén l'opció que, com més gran siga l'empresa o més professionalitzada la gestió que requereix, els membres de la família opten per desvincular-se'n. És el que fan ells fills i membres de la família amb major preparació. L'empresa familiar com a mercat de treball per als fills quedaria llavors reservada quasi exclusivament com a opció fàcil, desprofessionalitzada i pròpia, sobretot, d'empreses petites.

Però si aprofundim en l'opció més generalitzada (concebre l'empresa familiar com el lloc natural de treball per a la família), trobarem conseqüències negatives i alguna explicació possible. Aquesta pràctica no sempre és idònia per a escollir la persona més capacitada per a dirigir una empresa i, a més, genera obligacions familiars que exigeixen crear llocs de treball i funcions artificials, acomodats als membres de la família, però perjudicials per no adequar-se al correcte funcionament de l'empresa. En tercer lloc, l'ambient de treball es deteriora al conjunt de l'empresa, atès que la manera d'aconseguir una remuneració idònia no està relacionada directament amb el treball o la preparació, sinó amb la relació que es tinga amb la família. En últim terme, la regulació salarial i laboral dels membres de la família (horaris, ritmes, condicions, vacances, sous, primes, etc.) no és suficient i, per tant, alguns membres de la família poden sentir-se perjudicats enfront d'altres. Subratllarem, en tot cas, que fer de l'empresa el mercat de treball de la família comporta grans problemes. Les empreses amb perspectives de futur tendeixen, si no a bandejar, a regular aquesta pràctica, a fi d'evitar els problemes esmentats.

Com a alternativa hi ha la creació d'empreses noves més que la continuació de l'empresa familiar. Per a evitar problemes de la família (fills contra fills, fills contra gendres, nores contra filles...), molts fundadors d'empreses ajuden els fills a muntar-ne de noves perquè no hagen de treballar en la mateixa empresa familiar. Apareixen així

petites xarxes empresarials: hi ha vincles entre les empreses, si bé cadascuna té una organització independent i pròpia.

### 3.5. Família i desenvolupament del negoci: aparició, desaparició i xarxes de negocis

S'ha pogut observar que amb la incorporació de les noves generacions a l'empresa, els conflictes interpersonals es manifesten amb major intensitat. En alguns casos, aquestes disputes compliquen tant la gestió que són l'origen de la dissolució de l'empresa. I, davant la necessitat de donar oportunitat a tots els membres de la família de participar en el negoci familiar, quina solució hi ha? Com a solució immediata, s'opta per fer créixer el negoci en paral·lel a la família: empresa i negoci es compassen a la necessitat familiar.

La segona solució és ampliar el negoci dins d'una estratègia de conformació d'empreses o d'activitats relacionades amb l'empresa principal. Això no significa necessàriament que hagen d'aparèixer xarxes o grups empresarials, sinó que l'ampliació del negoci es fa en base a les pròpies necessitats de l'empresa origen (subministradores de matèries primeres, negocis complementaris, ampliació d'activitat en altres localitats), cosa que en alguns casos pot arribar a consolidar grups industrials definits (pocs el cas de les CCV). En el sector comercial, per exemple, s'ha comprovat una tendència a muntar negocis familiars fora de la ciutat d'origen, ja que dos negocis semblants en la mateixa ciutat creen competències inútils, però amplien el negoci i el mercat si estan en ciutats pròximes. Quant a les activitats industrials, davant el creixement familiar que són les segones generacions, s'observa el naixement de noves empreses a partir de la primera; totes estan relacionades pel tipus de producte i activitat i com a responsable de cadascuna hi ha un membre de la família. Així s'ha aconseguit fer front als problemes de l'empresa, s'ha incorporat familiars a la direcció i s'ha diversificat el negoci. Com que una única empresa no pot mantenir tres o quatre gerències, es creen tres o quatre empreses independents —també quant a producció—, cosa garanteix la diversificació de l'activitat i, en alguns casos, permet començar a parlar de grups industrials.

Amb tot, els casos exposats són excepcionals. El més corrent és la incorporació dels fills i familiars a l'empresa i que el pare-fundador decidisca com funcionarà aquesta amb el nou membre. Amb això, l'empresa tractarà d'acréixer el volum de negoci per a poder justificar la nova incorporació.

### 3.6. Normes de regulació internes de l'empresa familiar

Generalment, no hi ha normes explícites de regulació interna en l'empresa familiar, sinó una espècie d'acord familiar implícit, que enforteix el lideratge de pare-fundador en tot allò que afecta l'empresa familiar. En casos excepcionals, trobem un protocol informal que permet un protocol empresarial fos —o més aïna confós— amb el codi familiar i fraternal. A més de l'ètica, el prestigi i la imatge de la família, s'hi respecta que alguns membres (generalment els germans majors) actuen de manera unipersonal en assumptes de l'empresa, ja que s'admet que aquestes accions unipersonals redundaran en benefici del conjunt. S'arriba fins i tot a la reassignació salarial indiscutida, ja que se suposa que aquesta assignació està en consonància amb els beneficis que el treball personal ha originat al conjunt familiar.

En l'empresa familiar no sol haver-hi normes internes que establisquen com, quan i per què es fa alguna cosa i qui l'ha de fer. La gestió està molt poc professionalitzada i, com a màxim, hi ha el pare-fundador que fa de president del consell d'administració, director i gerent de l'empresa. Per això, és freqüent que en morir el pare es deteriorenen els llaços i les relacions entre els membres de la família i es trenque la continuïtat de l'empresa.

No és gratuït, per tant, pensar que aquest és un dels grans reptes que té l'empresa familiar de les CCV: formalitzar un codi explícit de funcionament empresarial en què s'establisquen les qüestions d'organització empresarial amb relació a la família, tant per als aspectes interns (treball, salaris, places, rendiments, beneficis), com per als externs (representació, inversió, compromisos, estratègies empresarials). Hi ha algunes empreses familiars on cal l'acord del consell d'administració per a designar qui els representarà en organitzacions empresarials més àmplies i fins i tot si el representant en qüestió hi podrà exercir algun càrrec sense el consentiment del consell d'administració. N'hi ha també que acorden que no pot haver-hi cunyats al consells d'administració i aquelles on la resta de germans, d'acord amb el mercat, compra les accions o participacions del fill o filla que no en vol. Són, però, casos excepcionals.

Aquesta és una qüestió transcendental per al futur de l'empresa de les CCV i, no obstant això, és un tema molt desatès. Per què? A més de l'habitual falta de temps, la deixadesa, etc., hi destaquen tres raons. La primera és que una estructuració protocol·lària de l'empresa comportaria al fundador una pèrdua de poder. A més, establir un ordenament protocol·lari requereix la intervenció d'experts aliens a l'empresa i la seua incursió en assumptes incòmodes per a la pròpia família. En tercer lloc, fixar l'ordre protocol·lari obliga el pare-fundador a establir una relació entre fills i néts, amb la consideració desigual, almenys en aspectes professionals, que això implica. Si hi ha responsabilitats diferents, ha d'haver-hi compensacions i remuneracions diferents, cosa que faria entrar en conflicte la família. Així doncs, posposar el protocol familiar de l'empresa significa ajornar possibles conflictes familiar, però també que els problemes i les solucions de l'empresa se supediten als de la família.

### 3.7. Successions: normes de regulació i regles de successió

Els aspectes relatius a la successió són un altre tema pendent de solució en les pimes familiars. En realitat, el pare-fundador, tot i haver cedit la direcció a un fill o a algun professional aliè a la família, sol mantenir de manera informal la direcció o la gerència, en tant que continua presidint els consells d'administració i això significa que la seua paraula és l'última. Així, tot i que la successió en l'empresa pot haver-se produït teòricament, sobre el paper, la realitat és que, al fundador, li resulta molt difícil cedir-ne la direcció efectiva. D'alguna manera contínua sent certa la idea que mentre el fundador viu és l'amo de l'empresa. Hi ha, per tant, successions empresarials fictícies quan els fundadors arriben a l'edat de jubilar-se, entre els 65 i els 70 anys, i els fills en tenen prop de 40.

Així les coses, els problemes vindran amb la desaparició de l'amo i de la influència que exercia sobre el conjunt de l'empresa. Són clars els mecanismes de successió quan arriba aquest moment? És evident que no, les qüestions de protocol empresarial encara estan per desenvolupar, i fins i tot per proposar, en la gran majoria d'empreses familiars de les CCV. El problema d'algunes d'aquestes empreses és que mentre el patriarca fa

de president-director-gerent no hi ha un mecanisme de successió clar i quan mor el patriarca és possible que l'empresa desaparega amb ell per problemes familiars.

Òbviament, els problemes de successió seran molt més dramàtics en les empreses amb dimensió i volum d'activitat majors. En empreses petites o molt petites els problemes de successió seran menors, en tant que hi ha menys patrimoni i actius a gestionar.

Afortunadament la majoria de les empreses estan conscienciades que la successió és una qüestió que han de resoldre amb certa urgència i de manera gradual, dia a dia, deixant que els successors assumisquen responsabilitats progressivament, delegant obligacions de l'empresari als més joves, als que han d'assumir-ne la direcció. Aquesta lògica empresarial, però, pot entrebancar-se amb familiars de segon grau no implicats directament en els inicis de l'empresa (gendres, nores, cosins, nebots). En aquests casos, els problemes poden embrollar-se més, ja que el cònjuge o els membres menys identificats amb la família solen adoptar postures més radicals i tremendistes; potser els manca afecció a la idea original del negoci o de la família.

#### 4. Cultura empresarial i territori

Moltes de les actuacions que du a terme l'empresari estan condicionades per aspectes relativament tècnics o economicofinancers; altres vegades, actuen en funció del costum, del medi, de comentaris i suggeriments, etc. Aquests condicionants estan en la societat, el territori, la història, la tradició, l'imaginari, etc., no són tècnics sinó culturals i, sense tenir res a veure amb la racionalitat econòmica o financera, determinen algunes actuacions empresarials, influeixen en l'empresa. En l'ideari empresarial hi ha alguna cosa més que l'objectiu de guanyar diners: ha de fer-se una imatge amb implicacions socials i fins i tot polítiques.

Ens trobem, per tant, davant del fet de que la consecució de prestigi social és un element que difícilment té translació en termes financers o econòmics i, no obstant això, pot fer que s'actue en determinats cercles d'una manera o d'una altra. I el mateix podem dir d'aspectes relatius a la dimensió empresarial, la propensió als canvis, la relació amb els recursos (empreses competidores, banca, infraestructures, administració pública, etc.). Tots aquests elements de tipus cultural són essencials per a entendre la manera com es desenvolupa una empresa.

D'altra banda, aquests usos contribueixen a identificar el territori productiu, en tant que les formes d'actuar són pròpies de cada sector o comunitat. La cultura en sentit ampli (costums, llengua, tradició etc.), que accepta i reconeix una comunitat concreta, és pot entendre també en termes empresarials. Citarem a continuació alguns d'aquests elements.

##### 4.1. Prestigi social de l'empresariat local

Els empresaris de les CCV han aconseguit una consideració social positiva. És cert que durant la transició política espanyola se'ls qualificava negativament i se'ls considerava subjectes que s'enriquien a costa dels altres, que defraudaven la societat, etc. Aquella època va passar i avui l'empresari és un dels agents productius i socials ben considerat a les CCV. Això es deu al fet que les CCV no són un centre administratiu de rang

superior, sinó importants centres productius i d'activitat econòmica. Quina ha de ser, per tant, la imatge social a l'hora de prestigiar una activitat professional? La que siga més rellevant en un determinat territori. Per tant, l'activitat empresarial està ben vista a les CCV, ser empresari o ser industrial és transcendent als cercles socials de les CCV.

Tot i la valoració genèrica positiva, la consideració particular de cada empresari depèn de diferents aspectes. A diferència del que ocorre, per exemple, amb metges, arquitectes o advocats, a les CCV el prestigi social de l'empresari no radica en el bon exercici professional, s'associa a tres aspectes:

- a. La quantitat de recursos de l'empresa i la posició econòmica aconseguida a títol individual, si bé la dels signes externs —exagerats o extravagants— de riquesa estan cada vegada menys considerats.
- b. La quantitat de treball que origina. La possibilitat de donar ocupació és un element de gran rellevància, dóna prestigi a la figura de l'empresari. Aquest aspecte és possiblement el que té una valoració social més transcendent.
- c. El prestigi professional, saber fer alguna cosa amb dignitat i professionalitat. Aquest aspecte, secundari potser en termes socials, està més relacionat amb el prestigi de l'empresari entre empresaris, competidors i clients.

#### 4.2. Aspiracions i objectius generals de l'empresariat

Les aspiracions dels empresaris depenen de la respectiva situació, del lloc on comencen, i d'acord amb aquestes aspiracions podem classificar l'empresariat en tres grups:

- a. En primer lloc, hi ha els empresaris autònoms, l'objectiu dels quals és mantenir el lloc de treball. Son treballadors per compte propi, aspiren a obtenir un salari i ser independents.
- b. Un segon grup no només pretén mantenir el negoci, també vol prestigiar la seua activitat. Amb això òbviament obtindrà beneficis i també es realitzarà professionalment.
- c. Finalment, el tercer grup tracta de créixer i dominar l'activitat que exerceix. No es tracta únicament de mantenir i prestigiar una activitat, cal arribar, dins de l'activitat concreta, a una posició de poder.

En tots els casos i en diferent mesura, aquests objectius és concreten a dur a terme una activitat que cree riquesa (rendibilitat), mantinga una plantilla o un treball i genere un producte acreditat. Una vegada aconseguits aquests objectius, vindrà el respecte, el prestigi o l'admiració. Els signes externs de la bonança econòmica poden ser importants i dependran del caràcter de cadascú, si bé sol ocórrer que els empresaris amb major poder econòmic no solen demostrar-ho a través de signes externs.

La simbolització del triple objectiu riquesa-treball-professionalitat no sempre és concreta en el fet de tenir una empresa de gran dimensió; la gran empresa no és una ambició per de l'empresari de les CCV. El poder econòmic o el prestigi empresarial no s'identifiquen amb la dimensió de la planta, sinó amb la del negoci. Cada vegada més, el prestigi de l'empresa està lligat a aspectes relatius a la penetració en el mercat, la qualitat del producte, el crèdit dels clients, l'aplicació d'investigacions, la innovació, etc. Tots aquests

aspectes poden aconseguir-se sense que calga una gran dimensió de planta, basta un negoci amb la suficient capacitat organitzativa.

Aquests aspectes permetran a l'empresari obtenir rendibilitat i alhora li inferiran notorietat social i territorial. Una vegada aconseguides les anteriors, aquesta és possiblement l'aspiració última de l'empresari. La notorietat social i el prestigi professional és concretaran en el reconeixement públic a la seua activitat. L'empresari de les CCV valora aquest reconeixement social, que se'l considere un agent de construcció de la societat i que s'admeta que, gràcies al seu esforç, la societat viu i funciona millor. Tot això té importància. L'empresari vol el mateix nivell de consideració social que pot aconseguir qualsevol altre membre de la col·lectivitat en l'àmbit de la política, la cultural, l'esport, etc. Aquest és un tret distintiu, i positiu, de territoris molt identificats amb activitats concretes com ara les CCV. La notorietat i el reconeixement socials de l'empresari l'obliguen a garantir una certa ètica en el negocis, cosa que redunda en benefici de la col·lectivitat i el territori en qüestió.

#### 4.3. Cooperació interempresarial

La identificació de l'empresari amb la seua empresa i que el fet aquesta tinga uns condicionants territorials comporten hi haja al medi-territori-localitat una sèrie d'estímul i de frens per a l'empresari de caràcter productiu, financers, econòmic i socials. Hem de destacar en aquest sentit la col·laboració, la confiança i la reciprocitat d'actuacions que les empreses tenen entre si.

El nivell de competència entre empreses és elevat a les CCV, però això no és cap obstacle perquè de vegades s'hi done una participació regulada, reglada, escrita i codificada. Com a exemples d'això, tenim la creació, com a empresa independent, d'una secció de cromat o manipulat de fil, per part d'empreses que no tenen aquesta secció. L'objectiu és que la nova empresa subministre a les altres els serveis o materials que necessiten. El mateix podem dir, tot i que amb menys èxit en el resultat, respecte de la creació de centres de compres o de consorcis d'exportació conjunts.

Un altra classe de participació interempresarial és la que es produeix de manera més esporàdica, irregular i informal, en tant que és manifesta per la densitat de relacions que hi ha al territori productiu. La reciprocitat i la cooperació són els aspectes que primen sobre la resta d'elements. L'exemple, habitual en el tèxtil o l'hostaleria, es la transferència de treball quan hi ha excés de demanda. També s'observa aquesta relació informal en l'intercanvi d'informació, entre empreses, sobre determinats comportaments de clients o proveïdors.

Aquestes circumstàncies aporten al sistema productiu local una particularitat econòmica que és pot identificar en termes financers com un estalvi en costos de transacció. La forta relació interempresarial possibilita una informació fluïda sense pèrdues de temps ni diners en desplaçaments o taxacions quan es tracta de buscar recursos o proveïdors. Això permet que els costos per a dur a terme intercanvis i relacions econòmiques disminuïsquen o fins i tot desapareguen.

L'ambient de cooperació i col·laboració es veu condicionat per dues qüestions: la maduresa del sector i l'edat de l'empresa. Els sectors més joves (química, esmalts, plàstics, informàtica) són molt més proclius a cooperar que els més tradicionals (tèxtil,

joguet, hostaleria). I el mateix podem dir de les empreses regentades per personal jove front les que dirigeix personal de més edat. Els sectors nous i les empreses joves resulten més oberts i tenen menys condicionants a l'hora d'unir-se a col·legues i competidors per buscar nous negocis i productes. Aquestes empreses joves han nascut amb una altra mentalitat i en moments dominats més per la competitivitat exterior que per la producció (competitivitat interior). Saben que la possibilitat de negoci no sols està a saber produir, sinó també a saber vendre, comprar i relacionar-se. Necessiten aliats que de vegades poden ser competidors, però també proveïdors o clients.

Vistos els problemes quant a activitats i edat de les empreses, juntament amb la col·laboració formal i informal esmentada cal destacar-ne dos tipus més, que resulten interessants per l'abast i el significat que tenen en espais tan concrets com els dels CCV. En primer lloc, hi ha l'aparició d'empreses productores de béns o serveis finals, que en realitat son béns o serveis intermedis per a altres empreses del mateix territori. Parlem d'empreses amb una relació quasi constant i completa que, sense establir un codi formalitzat, han aconseguit un grau de confiança tan alt que pràcticament treballen com si es tractara de seccions d'una mateixa empresa. En alguns casos, les empreses matrius han facilitat mitjans, capital o garanties de demanda als seus empleats perquè s'independitzen. Això és possible perquè els nivells de coneixement mutu, de confiança i de possibilitats productives ho permeten.

Dins de l'especificitat que aporta la densitat de contactes en un territori, el segon tipus de relacions interempresarials és la col·laboració que és plasma, no tant en el finançament d'una activitat amb capital directament aportat per les empreses o en la realització d'una activitat específica, sinó en la cerca de recursos externs per a desenvolupar projectes conjunts i interessants per a tots. Així, aquestes relacions interempresarials creen alguna organització per a dissenyar estratègies territorials per a les empreses, fan pressió —es deixen sentir— davant d'algun organisme administratiu o de la pròpia administració com a possible clienta o configuren *lobbys* que afecten temes relacionats amb l'administració. Aquesta col·laboració també està determinada pel volum de relacions existent i el nivell d'homogeneïtat quant a les necessitats que es plantegen.

Destacarem, en tot cas, que el nivell de relacions interempresarials en aquest territori possibilita altres avantatges que generen més economies per al conjunt productiu. Afirmem, a més, que l'ambient productiu es confon i transcendeix l'ambient social i territorial.

#### 4.4. La col·laboració i la competència empresarial en l'àmbit local: abast de la imatge de l'individualisme empresarial

En el marc dels relacions interempresarials, cal preguntar-se quines relacions hi prevalen: les de cooperació o les de competència? I quan considerem les relacions de col·laboració i la cooperació interempresarial cal esbrinar amb qui és col·labora més: amb les empreses competidores, amb els clients o amb els proveïdors? La resposta és relativa, depèn de l'assumpte. Així, en termes generals, la competència interempresarial està molt present a les CCV. Les empreses tenen un nivell de desconfiança considerable, però, no obstant això, hi ha una cooperació que es practica, potser, de manera inconscient, no explícita.



Col·laboració i competició poden simplificar-se així: alta competència entre empreses que fan productes semblants, però col·laboració oberta quan és tracta de projectes dels quals poden beneficiar-se. Una mostra exemplar en aquest sentit fou la realització d'un dipòsit franc per a l'exportació a Ontinyent. No s'ha pogut bastir, però, una central de compres, ni hi ha experiències positives generalitzades en consorcis d'exportació per al tèxtils o els joguets.

La màxima col·laboració és dóna entre empreses que són auxiliars d'altres, fins al punt de prestar-se capital, mà d'obra o infraestructures (cessió temporal de maquinària, ús conjunt de magatzems). Hi ha plena confiança interempresarial per a cooperar i sol·licitar-se treballs específics. Apareix una intensa col·laboració entre empreses, tallers, seccions o fases que són alhora clients o proveïdors d'altres empreses, tallers, seccions o fases. Es crea així una densa xarxa de col·laboracions interempresariales per a oferir serveis o productes intermedis a altres empreses. Com major és el volum de relacions major és la capacitat per a oferir una gamma mes àmplia de productes i de serveis totalment diferenciats.

Quant a la col·laboració amb clients i proveïdors, si l'activitat té a veure amb el consum seran els clients els que determinen col·laboració; si està mes relacionada amb la producció, els proveïdors establiran les relacions de participació i d'orientació entre empreses.

#### 4.5. Volum empresarial i poder econòmic. La importància de les economies externes del territori

Fins ara el volums ha sigut una característica important per a les empreses. A partir de la dimensió, trobaven economies de planta que els feien aconseguir una competitivitat elevada. En el cas d'algunes activitats, com ara els hotels, els augments de dimensió permeten reduir costos d'estructura de personal, a més de poder oferir un volum de places que possibilita negociar avantatjosament preus i condicions. En l'hostaleria els serveis externs augmenten molt el cost i per tant els preus; per això, en aquest sector la dimensió és un objectiu a aconseguir. El volum d'una empresa és també un tema que calia tenir present perquè es considerava un signe extern de poder i de prestigi social.

La dimensió ha passat a un segon pla. El control és avui més important per a l'empresari que el volum de l'empresa o la quantitat de mà d'obra hi treballa. Els avanços tecnològics permeten dominar molt més mercat, tenir una estructura per a poder controlar el negoci és transcendent. Créixer per créixer va en contra de la lògica actual del model organitzatiu, ja que com més gran mes rígida és una empresa i això no és positiu.

El poder econòmic no està ja representat per la dimensió de la planta o empresa. Aquest poder radica ara en el domini que es té del mercat, en la capacitat d'influència en altres empreses, en la quantitat de relacions de confiança interempresarial. Atesa l'àmplia gamma de relacions interempresariales al territori, les economies —els avantatges de producció— són del territori mateix, difícilment poden assignar-se a empreses concretes. No obstant això, la capacitat d'explotar i emprar aquestes economies dotarà l'empresa individual de major competitivitat davant de qualsevol altra que no pugui o no sàpia utilitzar-les. Repetim: el poder d'un empresa no està en el seu

volum, sinó en la capacitat d'establir relacions interempresarials; són les economies externes les que donen major poder econòmic a una empresa.

#### 4.6. Canvi i innovació empresarial en l'àmbit local

La posició de l'empresa de les CCV amb relació als canvis sol ser vacil·lant. Hi ha empreses amb una gran inclinació al canvi i a la innovació; d'altres són del tot indiferents a aquest aspecte. Tradicionalment les CCV han sigut innovadores en un sentit ampli (exportació, relacions exteriors, canvis en productes, productes molt creatius, etc.). No obstant això, en molts casos el que ha prevalgut és la tradició sense innovació, sense ser generadora de coses noves.

Per a les empreses que innoven, els mecanismes del canvi són, generalment, les referències externes, tant dels mercats on actuen com dels seus entorns productius i competitius, en els quals la proximitat, la relació i el localisme tenen un paper fonamental.

Aquesta proximitat implica dues classes de canvis: els derivats de la demanda expressa d'un client o d'un proveïdor i els canvis sorgits del contacte, la proximitat i, per tant, la major facilitat per a imitar al competidor. La proximitat, a més, s'ha eixamplat físicament, en tant que les referències exteriors per a l'empresa de les CCV tenen avui un interès considerable, si bé l'observació del competidor o el consell d'un client, pròxims els dos, continuen sent directrius de canvis en l'empresa. El mimetisme sol ser molt gran; "si u canvia i te èxit, tots el copien per a tenir èxit. Llavors sorgeix la cultura de la còpia".

##### 4.6.1. Com s'adquireix la mentalitat per al canvi?

Fer canvis i innovar no són objectius generalitzats a totes les empreses, ni tenen una forma única de dur-se a terme. En tant que determinades maneres de produir, comercialitzar, organitzar-se, etc. els funcionen, les empreses són poc inclinades a fer-hi cap modificació. Amb tot, un principi bàsic determina que l'empresa es plantege fer canvis i innovar: la necessitat d'estar en el mercat. Què significa això? Simplement que cal d'adaptar-se a les exigències del mercat, segons dues possibilitats principals.

La primera deriva del mercat en què opera l'empresa i de l'oferta que hi presenta. Partint dels clients, dels productes i de les capacitats pròpies, l'empresa s'adapta a les exigències del mercat, algunes vegades per demanda expressa dels clients, d'altres per la voluntat d'oferir un producte diferent o complementari. Aquesta és la forma autònoma de fer canvis. La segona possibilitat és transformar-se en producte, en procés o en organització induït per la competència, és a dir, innovar en tant que el competidor ho ha fet.

Tant en un cas com en l'altre, el mercat jutja les modificacions rebutjant-les o acceptant-les. Igualment, el mercat també induirà de manera progressiva els canvis plantejats, en el sentit que, segons la gran demanda o la poca acceptació d'un producte, el mercat insinuarà per on poden fer-se canvis. Així, com majors són els relacions externes que una empresa té, major és la propensió a fer canvi, tant per competitivitat com per complementarietat.

Cal apuntar, a més, que la major tendència als canvis està en empreses i empresaris joves ja que, innovant en productes o processos que els diferencien de la resta, volen fer-se un espai en el mercat.

#### 4.6.2. Procediments per al canvi

Segons el tipus d'activitat o la posició de l'empresa en el mercat, hi ha múltiples mecanismes que impulsen a fer canvis. Les empreses preeminentes en el mercat canvien autònomament, sense influències exògenes. Aquest tipus d'empreses actuen com a líders i punts de referència per a la resta i desenvolupen mecanismes d'innovació, en funció de les polítiques específiques i pròpies. No hem de pensar necessàriament en empreses amb un agran volum d'ocupació o de negoci, el que realment determina l'autonomia per a canviar és la independència que una empresa té en el mercat, pel que fa als productes que ofereix i els processos que du a terme.

La major part d'empreses, però, no té un predomini tan clar en el mercat i en els procediments. Ben sovint els canvis es deuen, precisament, a la voluntat d'aconseguir una posició de domini que no es té o que es vol preservar. En aquests casos, els més habituals, com es canvia? Amb quins mecanismes? Influeixen la competència, la col·lectivitat o el medi en el canvi?

Quasi generalment, les empreses de les CCV adopten canvis tenint en compte les referències del medi en què actuen. Això té a veure tant amb l'aspecte localista (pròxim) i amb l'entorn competitiu en què es mouen (local, nacional o internacional). Hem d'entendre el localisme no sols en termes estrictament veïnals i pròxims, sinó també per la possibilitat de relació contínua, a pesar que els elements que hagen de relacionar-se no estiguen contigus, tal com s'esdevé en moltes empreses de les CCV, que tenen els punts de referència en el mercat exterior i en empreses estrangeres que són les seues competidores. L'àmbit local és, en aquests casos, internacional i viceversa.

Comptat i debatut, l'element local passa a ser determinant en el procés d'innovació. La proximitat local ha d'entendre's, per tant, com les possibilitats de relació directa i quotidiana que les empreses tenen entre si. En aquesta relació local l'empresa viu dos elements essencials per al canvi i la innovació: les referències i els contrastos. En la mesura que aquests dos elements actuen, el veïnatge és una característica essencial per a entendre i explicar els procediments de transformació i evolució de les empreses i de les economies de les CCV.

Les referències són tot tipus de circumstàncies externes, però pròximes i esteses, que determinen que les empreses actuen condicionadament. Aquestes referències poden tenir-se per haver impulsat la complementarietat productiva amb un client o amb un proveïdor, amb un producte intermedi, que pot ser nou i pot derivar en un canvi per al producte final. En altres ocasions, és la competència pròxima i coneguda la que condiona els canvis plantejats. Les referències més generals, però, es refereixen als canvis que una empresa fa seus basant-se en les experiències que d'una altra; aquesta és la manera de procedir comuna.

Per a conèixer, estendre i adoptar les referències, les empreses que actuen en la comunitat local es basen en els contrastos, que són simplement els procediments que

utilitza l'empresa per a corroborar que allò que farà, en tant que una altra ja ho haja fet, és correcte o incorrecte. Com dirien moltes empreses, el veïnatge permet saber quines són les dreces per a canviar. Els contactes permeten conèixer els èxits o els fracassos d'una innovació i, en tant que està contrastada, s'adoptarà. Així, el mecanisme d'innovació habitual és la imitació del veí, de manera que "si aquell s'ha equivocat és el seu problema, però si va encertar en la innovació o el canvi l'èxit és meu perquè l'adoptaré", "si t'equivoques jo ja no m'equivoque; si encertes, jo vaig i et copie". A les CCV, el canvi s'estén i es difumina, no perquè hi haja un ambient tendent i propici, sinó pel mecanisme de la imitació. No hi podem parlar d'ambient innovador, sinó d'ambient imitador.

Potser hi ha alguna excepció en el procés d'innovació, en què les referències locals i les tradicions tenen un especial interès. És el cas de l'hostaleria i la gastronomia, on la tradició local més fidedigna i autèntica no només resulta atractiva, sinó que és la base per a canviar i evolucionar.

Els mecanismes enunciats tenen avantatges clars, però amaguen alhora seriosos inconvenients. Així, la innovació introduïda per una empresa que és ràpidament adoptada per la resta permet millorar a tot el conjunt. A més, innovar per imitació té un cost econòmic baix. No obstant això, com que les referències són excessivament locals, els vincles entre empreses solen ser un fre a la innovació, ja que aquesta es fa de manera irreflexiva, sense cap procediment d'investigació o d'aprenentatge que revertisca en capacitat per a incorporar millores autònomes. Per això, és evident que aquests procediments deixen les empreses amb unes restriccions considerables quant a possibilitats de canvi. Els límits es concreten en els fronts dels sistemes i de les referències. La sistemàtica no pot estar subjecta només al procediment prova-error estès a la comunitat local, ja que així no hi ha previsió, evolució, avançament a les necessitats elementals i ordinàries. Les referències locals no deixen de ser això: locals. La restricció d'aquest àmbit limita l'evolució, hi ha altres punts d'atenció tan vàlids o més que els locals.

Per tot el que hem vist, convindrem que la innovació i l'extensió d'aquesta són dos límits per a les CCV. Hi ha canvis per imitació, per referències, per còpies, però no perquè existisca un ambient d'innovació. S'evidencia la falta d'un sistema innovatiu i d'un observatori fora de l'àmbit local, que siga referència per a la innovació local generalitzada.

#### 4.7. Recursos locals per a l'empresa local (elements destacables)

Són conscients les empreses de les CCV que tenen una sèrie de propietats econòmiques pel fet d'estar ubicades en aquesta zona? Quins avantatges fan que s'hi mantinguen? Són molt superiors als inconvenients?

Les empreses no solen valorar explícitament que aquesta localització tinga avantatges, creuen que podrien estar ubicades en qualsevol altre lloc. No obstant això, quan examinen elements concrets de l'entorn aprecien que hi ha factors que els atorguen avantatges front a altres llocs on no podrien tenir-los.

Atenent al conjunt de recursos locals per al desenvolupament de les empreses, n'hi ha dos que destaquen especialment: la mà d'obra, amb les seues característiques

específiques quant a experiència, docilitat, salaris, coneixements, etc.; i l'accés a la tecnologia apropiada, que els permet fer front a les necessitats tecnològiques. La resta de recursos té una menor consideració, ens referim a matèries primeres, recursos naturals, ubicació, relacions amb l'administració, sòl, infraestructures, comunicacions, possibilitats de millora en la formació, etc.

El primer dels recursos del medi que té per a l'empresari una valoració positiva és la mà d'obra. Se'n valora el saber fer, l'experiència, els coneixements productius acumulats en la societat, la difusió de la cultura productiva, el patrimoni tecnicoproductiu de la col·lectivitat, l'adaptabilitat a les condicions de la demanda, el clima social exempt de conflictivitat, l'actitud positiva que els representants sindicals mostren al diàleg, la fidelitat de la mà d'obra a l'empresa, la docilitat i la comprensió, el salari concorde a la productivitat obtinguda, etc. Tot això permet afirmar que les característiques generals de la mà d'obra de les CCV influeixen positivament en el procés econòmic de la zona.

Hi ha aspectes específics que corroboren el caràcter positiu de la mà d'obra en el desenvolupament econòmic i social, com ara l'elevada productivitat i la possibilitat de treballar estacionalment en altres camps. Tot plegat fa que la renda familiar siga acceptable en funció de l'esforç i, conseqüentment, les tensions socials minven de manera significativa. Hi ha també el convenciment col·lectiu que la mobilitat social és possible a través del treball i l'esforç, en tant que és el treball mateix, i no la jerarquia social prèvia, el que permet arribar a un estatus social més elevat. Cal afirmar, doncs, que les característiques particulars de la mà d'obra a les CCV i la propensió al treball per part de la societat en general són centrals en el desenvolupament d'aquesta zona, no sols pel que fa al sentit econòmic estricte, sinó perquè permeten considerar que aquesta és una col·lectivitat dinàmica en el sentit social.

A més d'aquestes qualitats, la mà d'obra comarcal o arrelada localment és favorable a les empreses de les CCV per tres aspectes específics:

- a. La capacitat d'integració en el grup dins de l'empresa. L'empresari no és conscient d'això o no discrimina objectivament un treballador en funció de l'origen, però sí que observa la integració o no del treballador en el grup. La major facilitat de relació entre els treballadors de la zona millora l'organització al si de l'empresa.
- b. La fidelitat a l'empresa. Amb empleats que no resideixen a la localitat on hi ha l'empresa, es corre el risc que se'n vagen en trobar treball al seu poble, cosa que comporta costos de formació que l'empresa no recupera. Aquest fidelitat es manifesta quan l'empresa passa per moments difícils i el treballador col·labora a solucionar-les.
- c. La possibilitat de trobar treballadors adaptats a necessitats específiques, tant pel que fa al moment com al volum. Hi ha mà d'obra que, dins de la especialitat respectiva, és requerida perquè presenta característiques específiques que no es troben fora de les CCV: al sector dels serveis perquè hi ha una clientela que no vol sentir-se "estrangera" a casa seua; en la indústria, pel saber fer i en l'agricultura per la capacitat de compatibilitzar aquesta activitat amb altres.

Amb tot, quan considerem un mercat de treball tan tancat com aquest, hi ha altres aspectes que no són positius. Les relacions laborals, per exemple, es personalitzen massa. Com a conseqüència d'això, les condicions de contractació, els salaris, la productivitat, els horaris, etc. estan condicionats per aspectes que, en moltes ocasions, estan al marge de l'àmbit socioprofessional i es converteixen en temes d'amistat o família, cosa que limita unes relacions laborals fluïdes i professionalitzades.

L'estretor és el segon aspecte que restringeix les virtuts del mercat de treball. En una economia que requereix molta dinamicitat, amb exigències de grans canvis i innovacions, la mà d'obra no pot quedar-se limitada als coneixements tradicionals. Per això hi ha dèficit de mà d'obra en determinades branques molt especialitzades, cosa que pot impedir el desenvolupament d'una activitat. Què caldria fer respecte d'això?

La formació pal·liaria aquests problemes, però a les CCV el reciclatge de la mà d'obra no es tracta adequadament. Potser sí en aspectes administratius, organitzatius o fiscals, però no en els tècnics i productius. Si el pas de la mecànica a l'electrònica no fou generalitzat entre empreses i treballadors, el pas de l'electrònica a la informàtica, en totes les seues aplicacions i extensió, encara ho és menys. La formació de la mà d'obra no està compassada a les necessitats plantejades.

El segon avantatge considerable de la zona és la disponibilitat de coneixements tecnològics i la possibilitat d'accedir a la tecnologia apropiada de manera ràpida i senzilla. Això permet als empresaris fer front, en el curt termini, a les seues necessitats tecnològiques. La zona no genera tecnologia nova, aquesta tecnologia va unida a una maquinària que procedeix majoritàriament de l'exterior. No obstant això, la tecnologia que es fa a les CCV és una tecnologia adaptada, no és avançada, però sí que és la tecnologia que permet suplir deficiències, fer un desenvolupament específic, fer reproduccions, etc. Ateses les necessitats precises i els coneixements tècnics de què es disposa, parlem d'una tecnologia que pot obtenir amb celeritat.

El procediment per a desenvolupar i estendre aquesta tecnologia adaptada és ben senzill. Moltes empreses es basen en el personal mecànic i els coneixements tècnics propis per a fer els ajustos que necessiten, també poden subcontractar empreses i experts mecànics de la zona i, finalment, hi ha el potent mercat de segona mà, que constantment fa comprar i vendre maquinària, amb el consegüent traspàs de coneixements i requeriments tecnològics. Així doncs, és possible que la tecnologia no siga d'última generació i que hi haja competidors internacionals millor equipats, però l'adaptabilitat, la rapidesa i el canvi constant són característiques tecnològiques de les empreses de les CCV. Tret de les empreses més avançades, que utilitzen tecnologia importada i competeixen amb les seues homòlogues internacionals, la resta d'empreses és competitiva tecnològicament pel fet de tenir un parc tecnològic pròxim per a servir-se'n quan calga. Aquest parc tecnològic, l'integren l'experiència, els coneixements, les empreses subcontractades, les adaptacions dutes a terme, les proves realitzades per competidors o clients, etc.

Juntament amb la mà d'obra i l'accés a tecnologies, hi ha altres elements que potser no tenen el mateix valor, però que cal ressaltar. El primer fa referència a les relacions productives que les empreses tenen amb altres empreses pròximes: el parc de proveïdors i clients que les empreses tenen a l'abast és molt gran, cosa que permet tenir matèries primeres, productes intermedis en quantitat i varietat, ràpids i a bon preu, que no hi ha en altres llocs. Les economies externes del medi, de l'entorn, del territori

fan treballar les empreses de manera precisa, eficaç i cada vegada més perfeccionada. Un altre aspecte transcendent és el de les activitats relacionades amb el medi, les que tenen al territori com a matèria de treball. Parlem del turisme i concretament de l'hostaleria que tenen en compte els recursos locals per a diferenciar-se i disposar d'una competitivitat específica. L'aspecte local, la denominació d'origen, els productes autòctons, el saber fer concret, l'experiència, les coses pròpies, el tipisme..., sempre en el marc de la qualitat, són recursos que tendeixen a explotar-se i enfortir-se.

Mà d'obra específica, adopció de tecnologia apropiada, volum potencialment elevat de relacions interempresarials i recursos naturals relacionats amb el medi atorguen competitivitat a les empreses de les CCV. Cal preguntar-se, per tant, si aquestes empreses podrien desenvolupar-se en un marc territorial diferent del de les CCV. Podrien aconseguir una escala internacional?

Diverses raons indiquen dificultats serioses per a aconseguir competitivitat fora de les CCV. En primer lloc hi ha el problema dels terminis. Es pretén que per a ser rendible la nova empresa empre el mateix temps la inicial, no es té en compte que la maduració d'aquestes noves instal·lacions és a més llarg termini. També es constata que la cultura productiva, social, empresarial, etc. canvia si canviem d'espai. Això genera dificultats a l'hora d'instal·lar-se fora del medi en què s'està habituat a treballar. En tercer lloc, trobar fora del territori tècnics i experts formats per al treball en qüestió resulta complicat; també hi ha dificultats per a trobar tècnics de confiança. I, ja finalment, tenim que l'empresa local de les CCV no troba en altres ubicacions —nacionals o internacionals— els recursos que està acostumada a utilitzar. Tots els aspectes econòmics esmentats modelen la cultura de les empreses de les CCV i fan que actuen d'una manera específica i diferenciada respecte d'altres espais.

Aquestes precisions es refereixen als processos de producció més que a les potencialitats de comercialització. Els avantatges que el localisme atorga a les empreses de les CCV per a produir permeten la internacionalització de la seua competitivitat. Per les raons exposades, les experiències de producció d'empreses de les CCV en altres indrets no són positives, però no ocorre el mateix en la comercialització. Ja que aquests sistemes de producció aporten avantatges competitius molt significats en els mercats exteriors. La internacionalització de les empreses de les CCV és un fet derivat dels avantatges de producció local.

També cal preguntar-se, atesa la cultura empresarial imperant a les CCV si és possible que les multinacionals s'instal·len en aquest territori. Poden aquestes empreses trobar-hi els mateixos avantatges que les autòctones? Quines dificultats tenen? En principi, no hi ha cap impediment que obstaculitzi la instal·lació de qualsevol empresa a les CCV. No obstant això, el procediment de les multinacionals es basa en l'obtenció d'economies d'escala internes, la potenciació de relacions amb els òrgans polítics decisoris i la influència que exerceixen sobre els canals de distribució dels productes i en els mercats finals a través de la creació de marques i imatges. És difícil dur a terme això en un territori com les CCV, on les economies d'escala passen a un segon pla davant de les economies externes, on la influència sobre l'administració i els poders polítics està molt distanciada de la realitat i les influències sobre els mecanismes de distribució i de mercat queden molt limitades. A les CCV són prioritàries les relacions socioprofessionals externes, els avantatges econòmics d'una empresa localitzada a les CCV no són de caràcter cultural en sentit ampli, sinó les derivades de la cultura socioprofessional concreta que identifica al territori en qüestió.

#### 4.8. El mercat local de l'empresa local: importància i formes de regulació

Un dels aspectes que permet caracteritzar les CCV és la gran activitat interempresarial. Com valoren això les empreses? És tan transcendent? Hi ha impediments perquè es desenvolupe? La diversitat, diferenciació, flexibilitat i rapidesa dels diversos sistemes productius de les CCV es deuen a la seua peculiar organització. Els mercats locals pròxims, els parcs de proveïdors, tal com els cataloguen les empreses mateix, són bàsics per a aconseguir aquests objectius.

El procés per a arribar a aquesta situació té una posició problemàtica prèvia, ja que es desencadena quan les empreses més consolidades, amb estructures productives integrades internament, troben dificultats per a un desenvolupament normal. L'estratègia de supervivència que perfilen aquestes factories és la descentralització de fases i treball, per a eludir responsabilitats, cost fix d'estructura, rigideses i cost social. Per a molts, la necessitat s'ha convertit en virtut, ara els treballs descentralitzats guanyen protagonisme i no són només fases necessàries d'activitats tradicionals, sinó que ofereixen els seus productes a nous sectors. Es consolida així una forma de producció més diversificada i especialitzada, la qual cosa és un avantatge competitiu per a les CCV.

Què ha fet falta per a arribar a aquesta situació? Una constant descentralització de fases, la conseqüent professionalització d'aquestes i, en tercer lloc, l'auge de la competitivitat d'aquestes noves empreses. Per això, en preguntar-nos si el mercat local és important per a les empreses locals, la resposta és unànimement positiva. En el mercat local, les empreses locals hi troben els subproductes, les matèries intermèdies, els serveis especialitzats, les tecnologies apropiades, els coneixements previs... que requereixen i que altrament no trobarien. Hi ha activitats, com els acabats tèxtils o la fabricació de matrius, en què les relacions interempresarials dins de les CCV és pròxim al 100 %. Respecte del total d'activitats, es calcula que la mitjana de relacions entre empreses de les CCV és el 50 %. Això vol dir que la competitivitat de les empreses de les CCV depèn, almenys en un 50 %, de les relacions, dels serveis, de les empreses, dels subproductes, dels productes intermedis... que troben en el mercat local o pròxim.

Si aquesta és una dada objectiva, hem de fer-nos algunes qüestions sobre el desenvolupament normal del mercat local. Quines peculiaritats té? Pot millorar? Podem fomentar fórmules alternatives o complementàries? Sembla lògic que, a les empreses locals, els interesse que el funcionament d'aquest mercat tinga tanta amplitud, transparència i fiabilitat com siga possible. Per això, es tendeix a homologar els serveis i els productes que les empreses poden transferir-se. A Ibi, per exemple, es va proposar que un grup de vuit empreses oferira una sèrie de productes homologats, amb qualitat garantida. També hi ha propostes per a fomentar la imatge d'alguns productes, a través d'associacions, patronats o altres entitats. No obstant això, la qualitat del producte ofert pot no concordar amb la imatge promocional. En aquest cas, qui i com vigila que es complisquen les normes? I com es sanciona, si escau, l'incompliment? Els empresaris no han assumit aquesta responsabilitat. Pensen que el mercat és el mecanisme sancionador, no consideren necessari promocionar una imatge de la zona quant a saber fer, oferir productes de qualitat garantida o assumció de normes estàndard de bones pràctiques (no-utilització de treball infantil o negre, ús de productes orgànics i compatibles amb el medi ambient, qualitat avalada, racionalització de l'energia,



reciclatge, etc.). Les empreses aspiren, com a màxim, a l'aparició d'una guia de productes oferits pels establiments o d'un logotip de promoció col·lectiva, resta pendent el pas a garantir aquests productes en el marc dels sistemes productius de les CCV. Un altre dèficit actual és la manca d'una via per a oferir els productes i el saber a tot tipus de mercats, també els internacionals. L'excepció, quasi testimonial, en aquest cas és la Llotja de Subcontractació de Processos Industrials d'Ibi.

#### 4.9. La banca local: entre la desconfiança empresarial i la falta de compromís territorial

Un últim recurs productiu a destacar el capital financer. Resulta tòpic parlar de l'autofinançament, la reinversió de beneficis que han de fer les petites i mitjanes empreses i les empreses familiars. És això una característica de la cultura empresarial? Tenen per voluntat pròpia aquesta forma de finançar-se? Com actua la banca en aquest territori?

Parlem de la banca com a recurs financer per a la col·lectivitat i el territori, no tant per a l'empresa individual i particular. Si la banca fa negoci en un territori específic, que té amb unes qualitats determinades, ¿què fa per a millorar el territori i les qualitats esmentades? En el cas de les CCV, ¿afronta la banca necessitats concretes del territori per a ser més competitiu?

Hi ha la impressió que la banca, tret de l'estricta negoci prestatari o de depòsit, fa poc pel territori i les empreses de les CCV. Fins i tot sembla que hi ha hagut un retrocés en el compromís de la banca amb els temes econòmics locals. Podem sintetitzar les accions que la banca local du a terme en els punts següents:

- a. En moments de crisi, la banca local ha respost amb més atenció a les exigències de la comunitat productiva perquè té un major coneixement d'aquesta realitat. La banca estatal, per contra, omet en els seus dictàmens i orientacions tota excepcionalitat o especificitat d'aquesta zona, tal com es va poder comprovar en els anys crítics per al tèxtil, quan l'única banca que va recolzar al sector fou la local (les caixes d'estalvis), enfront de les directrius de la gran banca estatal.
- b. Hi ha una preocupació per ampliar l'estricta negoci bancari, amb serveis que anteriorment no figuraven en l'oferta: assessorament en operacions d'exportació, assegurances, gestió de subvencions, orientacions en risc, etc. En tot cas, són operacions individuals que tenen l'objectiu de rendibilitzar el negoci de què es tracte.
- c. Amb el mateix objectiu apareixen els convenis i els acords amb associacions empresarials sempre que tots o la major part dels associats negocien o operen a través de l'entitat en qüestió. En virtut d'aquests acords es rebaixa als empresaris hostalers el cost per cobrar amb targetes de crèdit o es disminueix un o mig punt generalment— el tipus d'interès dels crèdits concedits a la indústria. Es poden aconseguir especificacions molt substantives, però aquest tracte rarament se n'ix del que són aspectes individuals a empreses.

Arribem a la conclusió que la banca —tant la valenciana com la d'àmbit estatal— no té en compte el territori i, tret d'alguna excepció, és aliena a la realitat productiva local. Així la banca "és menys pobletana i més ciutadana", cosa que significa que el negoci bancari està perdent el context específic del seu desenvolupament.

L'atenció a l'aspecte territorial s'ha perdut fin i tot amb la despersonalització de la direcció de les agències que, molt sovint, està en mans de bons professionals, però estranys a la realitat local. En aquest sentit, crida l'atenció l'escàs interès dels òrgans de direcció de bancs local i caixes perquè en els consells de zona hi haja vertaders agents territorials, que puguin orientar l'actuació d'acord amb la realitat del territori. Aquests consells estan formats, bàsicament, per professionals bancaris i polítics amb objectius que res tenen a veure amb els interessos de la zona. En altres moments de la història la banca local va apostar decididament per la promoció de polígons industrials o el finançament d'infraestructures estratègiques a les CCV. Ara aquella aposta està molt lluny.

En aquests moments, l'estratègia productiva de les CCV gira al voltant de les comunicacions, l'energia, la promoció, la imatge, les infraestructures, la formació, el medi ambient, etc. On està la banca local respecte d'aquests projectes de marcat caràcter territorial i col·lectiu? On estan les demandes territorials que facen a la banca actuar en conseqüència? Es concreta així una deficiència que caldria suplir per a completar el projecte de CCV: territorialitzar les accions de la banca local. Les entitats financeres han de canviar la seua relació amb les CCV.

## 5. Concertació territorial de caràcter empresarial i laboral

Tal com hem dit, uns dels avantatges significatius de les CCV és la gran quantitat de relacions socioprofessionals i empresarials. És un signe distintiu de la cultura econòmica de les CCV, que disminueix significativament els costos de transacció. Com s'arriba a acords? S'expliciten de manera precisa? Què passa si hi ha un incompliment? Hi ha normes per a desenvolupar d'aquests acords? Cal endinsar-se en aquest tipus de qüestions perquè permetrien aclarir aspectes que potencien o frenen el normal desenvolupament de les activitats econòmiques de les CCV. L'anàlisi se centra en el que són les relacions de caràcter empresarial i laboral.

### 5.1. Relacions interempresarials

Les relacions interempresarials estan summament esteses en qualsevol sector o sistema productiu de les CCV. Aquestes relacions es bases en els vincles personals i professionals i s'estableixen als llocs que cadascú freqüenta, com ara bars, centres socials, filaes de moros i cristians, falles, etc. Aquests locals són punts de trobada d'amics, però aquests amics són empresaris i la trobada els permet intercanviar idees, experiències i inquietuds. Una informació, en definitiva, que pot ser personal o general, però que pot resultar estratègica i vital per a dur a terme una activitat. La cultura social, antropològica i quotidiana passa a ser un factor explicatiu de primera magnitud per a la cultura empresarial de les CCV.

Juntament amb aquests llocs, n'hi ha de més formals (associacions empresarials i cambres de comerç) i molt més rigorosos (instituts tecnològics com AITEX o AIJU), on es tenen lloc acords i relacions molt més precisos, que es reserven per a ocasions que exigeixen formalitat expressa. La norma habitual sol ser molt menys seriosa, les relacions interempresarials són les dels empresaris en la vida quotidiana i s'ubiquen allà on la vida discorre.

### 5.1.1. La relació i la cooperació interempresarial formal i informal

Per a analitzar els termes relació i acord, tal com els entenem ací, cal una consideració prèvia. Quan parlem de relació, ens referim a tots els pactes expressos o tàcits que acorden dues o més parts. És per això que els acords de cooperació o col·laboració han de ser inclosos en aquest apartat, ja que no són més una relació establerta entre dos subjectes per interès propi.

Aquesta col·laboració interempresarial, s'estipula formalment o s'acorda de paraula? Cal distingir els acords habituals entre coneguts, representants d'empreses amb freqüents relacions professionals, de les relacions que exigeixen actuació davant de terceres persones.

Les relacions i els acords formals de cooperació interempresarial tenen lloc, generalment, quan hi ha algun objectiu d'abast institucional, com ara un projecte conjunt que es signa davant de la banca o d'un institut tecnològic. Els acords diaris per a treballar conjuntament, siguen o no subcontractacions, són molt diferents. Aparentment no arriben al rang dels formals perquè se circumscriuen al quefer habitual, però sense aquests acords de cooperació diaris i normalitzats la vivacitat de les CCV no podria ser la que és.

Hi ha fins i tot acords no tan habituals, en què una de les parts ha de fer una inversió extraordinària, que també tenen caràcter informal, sense protocols o fórmules de compromís. Això es dona sobretot en activitats de nova creació o de nova instal·lació perquè se segueix un raonament simple: la confiança mútua continua quan un dels subjectes amplia activitats. Precisament una empresa amplia la seua perquè l'altra ho sol·licita i presenta una demanda regular. Si, en la demanda o el subministrament, una de les parts no prova amb fets la confiança atorgada i, com a conseqüència d'això, l'altra entra en situació crítica, el mercat esdevé clàusula de seguretat per a l'empresa perjudicada, ja que l'activitat de la zona garanteix, com a mal menor, la possibilitat d'oferir els seus serveis fora de les relacions interempresariales que tradicionalment havia mantingut.

### 5.1.2. Els conflictes interempresariales: mecanismes de conciliació i sanció

independentment de la forma que prenen els acords interempresariales, hi ha conflictes? Es disposa d'alguna regulació expressa davant de possibles conflictes? Tenen les CCV algun mecanisme de reglamentació propi? Cal una regulació que done fluïdesa i seguretat a les relacions interempresariales? Resulta obvi que en aquest punt hàgem de referir-nos fonamentalment als acords de caràcter informal, que són els majoritaris, ja que els que estan escrits, estructurats i formalitzats tenen clàusules de regulació i, en qualsevol cas, hi ha vies de la legislació ordinària per a canalitzar-los.

En els acords informals, quins són els incompliments més freqüents? En les relacions interempresariales de caràcter productiu, el desacord quant a la qualitat i el descuit en els terminis de lliurament són els dos incompliments més habituals. Què es fa llavors? Les empreses que se senten perjudicades no troben manera per a rescabalar-se dels incompliments. Les associacions empresariales i les cambres de comerç poden ser un mecanisme informal de conciliació estructurat, poden ser-ne mediadors, però

curiosament quan ha de prendre protagonisme en aquest tipus de conflictes, no se'ls sol reconèixer el paper d'intermediació. Pel que fa als aspectes tècnics, els instituts tecnològics tenen la garantia de la professionalitat, però els informes emesos valen poc o res si els acords interempresarials tenen caràcter informal.

Hi ha mecanismes de sanció? Generalment no n'hi ha i com a màxim tenim, en termes pràctics, que el territori s'assabenta de l'incompliment, és a dir, els subjectes relacionats amb l'activitat en qüestió s'informen del que ha passat. Així, tant l'empresa perjudicada com la que ha comès la irregularitat estan en els comentaris dels cercles de reunió habituals. La sanció està senzillament en el fet que les relacions amb la resta de la comunitat estaran en endavant molt més vigilades, regulades i controlades. No hi ha, per regla general, una marginació expressa o un assetjament a l'empresa que ha incorregut en la falta, simplement es té la prevenció que, si s'entra en relació amb ella, no puga cometre el mateix incompliment.

Les còpies, els plagis i l'espionatge industrial mereixen un esment especial. Com reacciona la comunitat empresarial davant d'aquestes pràctiques? Tampoc hi ha unanimitat d'actuació. La via legislativa està oberta, però la dilació habitual d'aquest recurs li resta operativitat. Què s'hi fa per tant?

En un territori com les CCV, fa falta un òrgan que primerament informe el col·lectiu de les irregularitats i els problemes més reiterats en aquest sentit i que, en segon lloc, puga emetre dictàmens sobre els conflictes empresarials de caràcter informal. No cal que aquest òrgan estiga totalment estructurat, seria suficient amb un fòrum d'informació i regulació sobre les relacions interempresarials, des del qual s'establisquen normes d'ètica empresarial i es trasllade informació sobre els incompliments d'aquestes normes. També ha d'oferir models de comportament empresarial per a millorar el funcionament i la competitivitat del territori. Podria ser el fòrum a través del qual millore la imatge productiva de les CCV, quant a informació, regulació i reglamentació en temes relatius a medi ambient, pràctiques no desitjades (treball negre o infantil), normes de qualitat, productes compatibles amb el medi, etc.

## 5.2. Relacions industrials en el territori

El segon tipus de relacions importants per a les empreses són les laborals: captació, contractació, horaris, salaris, condicions de treball, etc. Hi ha, en aquest tema, alguna especificitat derivada del territori concret de les CCV?

Amb el temps, les relacions laborals en les empreses de les CCV s'han modificat lleugerament. S'afirma que la figura de l'amo autoritari, que imposa opinions i criteris propis per damunt de tot, està relegada, però no és del tot cert, en tant que en les formes de gestió de moltes empreses sobreix encara el caràcter patrimonial i patriarcal del fundador. Això implica, si més no, unes relacions laborals de tipus paternalista, potser no autoritàries, però que cal assumir en tant que l'opinió del fundador, del cap, és la que preval. Al costat d'aquesta realitat majoritària en les empreses més tradicionals, n'hi ha una altra conformada per les noves empreses, que pretenen incorporar mètodes de gestió de la mà d'obra més moderns, amb menys jerarquia i més participació de treballadors i direcció.

No obstant això, per damunt del tipus de gestió de la mà d'obra existent en funció de la història particular de l'empresa, preval una qüestió: la consuetud de cada localitat. La tradició imposa unes pautes de comportament en les relacions industrials que són acceptades tant pels treballadors com pels gestors de les empreses.

### 5.2.1. Especificitat laboral i territori

Les normes que regeixen les relacions laborals a les CCV estan en el marc de les regulacions d'àmbit general (estatals o provincials) i, no obstant això, s'adapten a les peculiaritats locals i territorials. Podem afirmar que el municipi imposa pautes en les relacions laborals. El calendari i els horaris s'acomoden al localisme més extremat, els "convenis locals" (formals o informals) es compleixen pel que fa als aspectes productius (treballar els caps de setmana, fer hores extres, reduir la jornada laboral per acomodament a la demanda, etc.) i quan es tracta dels descansos, principalment en l'adaptació de la dinàmica laboral al calendari festiu local. Respectant l'esperit del conveni general del sector, cada empresa, en el marc de les negociacions internes, en fa una interpretació i hi aplica modificacions pròpies.

Aquesta realitat sociolaboral és possible perquè els sindicats són conscients de les especificitats amb què es treballa. Quasi totes les indústries amb una certa tradició i volum de plantilla pacten un calendari laboral que, respectant-ne la quantitat que s'ha de fer a l'any, distribueix les hores, segons les exigències de treballadors i empresaris, atenent a les festes locals, les puntes de treball, els ponts, etc. En el mateix paquet de negociació, entren aspectes importants com la salubritat, l'estacionalitat, etc. Es tracta, en definitiva, d'un conveni formal local, que tracta de recollir el que es podria convertir en un "conveni informal o ocult" de perillosa operativitat social per al conjunt.

Cal desenvolupar diversos tipus de conveni formal territorial per a les de CCV i aprofundir en alguns que ja es tenen. Això beneficiaria substancialment les relacions laborals existents i el funcionament d'aspectes productius i socials de les CCV i permetria no sols mantenir l'ocupació, sinó millorar-ne les condicions i racionalitzar-ne l'ús.

Heus ací, en la conformació d'unes CCV que innoven i progressen, un altre tema obert: l'atenció a les relacions laborals específiques del territori. Aquestes relacions són ja avui una realitat territorial positiva i requereixen un aprofundiment perquè hi ha molts aspectes que, si foren millorats, beneficiarien el conjunt.

### 5.2.2. El mercat de treball local

Mentrestant cal preguntar-se com funciona el mercat de treball. Té especificitats derivades del caràcter territorial? Se'n pot millorar el funcionament?

El mercat de treball de les CCV no és únic, n'hi ha diversos en un únic territori. Així, trobem un primer mercat de treball format per la mà d'obra més qualificada. En aquest mercat, les formes d'accés s'estableixen d'acord amb la qualificació, la formació, els coneixements específics i l'experiència demostrada. La qualificació requerida és elevada i s'adquireix no sols amb una experiència avalada, moltes vegades reclama cert nivell de formació de caràcter tècnic codificat, que s'aconsegueix amb ensenyament

reglat generalment de centres formatius superiors. S'ingressa en aquest mercat de treball primari d'acord amb els mecanismes estàndard per a aquestes places i funcions: entrevistes personalitzades, agències de selecció de personal i experiència demostrada.

El segon mercat de treball, el més generalitzat, funciona d'una altra manera. Els mecanismes d'accés són ben diferents, les relacions d'amistat i els vincles familiars prevalen sobre altres referències i coneixements. Les relacions personals estan, doncs, per damunt de les professionals. En un segon pla, sí que és la formació adquirida en el treball concret que s'haja de fer el que es valora; la professionalitat i l'ensinistrament es plantejaran a posteriori. Podríem dir que el localisme i el veïnatge estan en primer lloc i la tasca específica a desenvolupar en segon lloc, cosa que determina el funcionament del mercat de treball més generalitzat de les CCV. Hem d'entendre com a localisme en el mercat de treball la xarxa de coneixements interpersonals i de compromisos familiars. El localisme funciona com una oficina de contractació, que té el currículum de cada individu i en coneix amb detall les pretensions, aspiracions, especificitats, capacitats... Això fa que en aquest mercat de treball secundari les qüestions personals tinguin preeminència sobre les professionals, cosa que té avantatges quant a transferència de coneixements i fluïdesa de relacions, però comporta inconvenients, com el paternalisme en les relacions laborals, i limitacions en la capacitat de canvi i innovació.

Per a accedir a aquest mercat de treball fan falta dues coses molt senzilles: tenir una àmplia xarxa de relacions personals i donar a conèixer la voluntat de trobar feina. Respecte d'altres espais i sectors, aquestes pràctiques poden resultar molt més transparents i segures per al demandant d'ocupació. El localisme del mercat de treball traspasa el límit del local i esdevé comarcal, de manera que implica la mobilitat geogràfica dels treballadors en àmbit (la comarca), que exigirà el mateix que el mercat local.

La temporalitat i la discriminació de gènere són dues característiques més del mercat laboral de les CCV. L'hostaleria i la taronja són mercats específics de caràcter temporal. on la confiança aconseguida en una temporada és suficient per a tenir reservat el treball en temporades següents. Els amics es respecten i es guarden els llocs de treball, la informació i les demandes boca-orella basten per a mantenir una oferta, sepre d'acord amb la demanda. A més del treball informal o ocult (el domèstic, el dels apartaments estivals i el vinculat a fases productives del tèxtils o el joguets), hi ha treballs temporers i auxiliars que es reserven a les dones, les quals estan certament relegades en tot el mercat laboral de les CCV .

Tot i la senzillesa i l'agilitat dels mercats de treball a les CCV, hem d'apuntar dos aspectes desfavorables. El primer és que continua sent necessari aplegar totes les demandes de treball que, per falta de publicitat, no s'arriben a cobrir; cal un àmbit formal que reculli la informalitat dels mecanismes del mercat de treball quant a currículums dels qui s'ofereixen i els perfils de les demandes. Tot el que ara es fa de manera personal, amistosa i accidental s'ha de poder presentar amb més rigor, amplitud i regularitat; això permetria començar a parlar d'un mercat de treball que beneficia tant els demandants com els oferents. La segona qüestió desfavorable és referir a l'excessiu tancament de les trajectòries professionals. Hi ha l'avantatge indiscutible de la professionalitat específica, però alhora el límit considerable del retraïment i l'aïllament de perspectives professionals, cosa que mena a l'endarreriment. Ampliar aquestes trajectòries professionals no sols beneficiaria la mà d'obra amb majors perspectives, sinó que permetria a les empreses un avanç cap a la qualificació i la diversificació que

altrament no seria possible. Per a qualificar i diversificar l'oferta de la mà d'obra, cal el concurs no tant dels centres de formació habituals, sinó de les empreses i els responsables d'oferir una capacitat i una formació professional avançada. Això significa donar a conèixer les exigències i els requeriments de les empreses als centres formatius perquè adapten els ensenyaments a als requeriments esmentats; cal que els centres universitaris impartisquen cursos especialitzats de curta durada i que hi haja centres formatius específics per a aspectes determinats, a fi de confeccionar programes i projectes en la direcció assenyalada.

### 5.2.3. Institucions territorials de concertació i orientació laboral

La problemàtica específica dels mercats locals de treball a les CCV permet plantejar un mecanisme senzill que possibilita la concertació laboral i l'orientació professional de l'àrea. Aquest mecanisme i l'organisme a través del qual se'n podria regular el funcionament no existeixen avui; dissenyar i posar-los en marxa beneficiaria tant als aspectes relatius al món del treball com al camp empresarial i social en general.

En aquests moments hi ha diversos consells econòmics i socials de caràcter local. No tots funcionen amb fluïdesa, és cert, però, tot i ser important aquesta deficiència, la característica fonamental que presenten és la restricció a l'àmbit local i quasi purament polític. En aspectes relatius a orientació, disseny curricular i formatiu, prevenció de llacunes professionals... tenen poca o nul·la influència.

En algunes localitats de les CCV, hi ha taules i consells municipals d'orientació formativa, on, amb gran voluntarisme per les parts empresarials, socials, sindicals i formatives, s'arriba a dissenyar cursos i pràctiques concordes amb les necessitats locals.

Es tracta, per tant, de conformar un fòrum de les CCV en què, amb la formalitat que es pot aconseguir en un consell econòmic i social i sense el voluntarisme que fins ara han tingut les taules locals per a la formació, s'arriba a conformar un organisme àgil i operatiu que tracte d'unir tots els aspectes relatius a la formació i l'orientació de la mà d'obra comarcal. S'ha d'intentar arribar-hi a acords amb totes les parts interessades en temes relatius a perfils professionals i formatius, orientació, centres d'informació, trajectòries curriculars, etc. A més permetre conèixer i fer front a les necessitats actuals, aquests fòrums són útils perquè possibiliten avançar-se a les possibles necessitats futures en aspectes relatius a la mà d'obra i, per tant, en matèries formatives. La previsió seria la seua funció més destacable.

A més d'orientar i formar en matèria laboral al conjunt de les CCV, hauria de seleccionar i oferir personal, en tant que concentrara un volum suficient de perfils d'oferta i de demandes de treball; i, en segon lloc, canalitzar i potenciar les funcions de concertació en matèria laboral, que els sindicats i les patronals tenen fora de les CCV i presenta en aquest territori molta especificitat. Aspectes relatius a seguretat i higiene en el treball haurien de tenir també cabuda en aquest fòrum.

## 6. Imatge, activitat i territori

Hi ha un consens per part dels empresaris sobre les virtuts productives que les CCV: tant el saber fer com els aspectes relatius al medi i a l'entorn són elements que possibiliten una competitivitat d'avant d'altres àrees. Aquesta imatge és, però, una idea interioritzada que no transcendeix fora de l'àmbit estricte de les CCV. Per què no s'exterioritza i se sistematitza, doncs, la imatge del saber fer de les CCV? Com podem consolidar i millorar la imatge dels sistemes productius de les CCV? Beneficiaria això al conjunt de les CCV?

Per a aclarir aquestes qüestions, cal començar dient que, en tractar els beneficis que poden derivar-se de tenir, mantenir i potenciar una imatge de la zona, es presenta una confusió entre marca del producte i imatge productiva del territori. L'empresari entén que la marca del producte i de l'empresa és realment el que li permet aconseguir una competitivitat addicional, enfront de la imatge del sistema de producció que, simplement, identifica una zona amb un determinat producte i aporta, segons el seu parer, poc o res aporta quant a competitivitat addicional. La consideració que es presenta a l'empresari és justament que la imatge del territori, quant a garantia de saber fer, qualitat de les produccions, prototip de determinades coses, etc., és, o pot ser, tant una fixació com una atracció per a consumidors assidus o potencials. Poder garantir que el millor producte o el millor servei, amb les característiques que s'acorden, pot trobar-se a les CCV augmenta el valor afegit del territori i els seus agents productius.

#### 6.1. Activitat econòmica i imatge del territori

En les percepcions individual i col·lectiva dels subjectes productius de les CCV, hi ha la imatge que els sistemes productius locals i comarcals tenen una forta identitat amb algun sector o activitat determinada. Aquesta representació idealitzada i simbòlica pot correspondre's amb la realitat, però no es vincula amb la imatge exterior que transcendeix de les CCV. Es considera que la realitat territorial productiva de les CCV és bastant coneguda i, per tant, no cal una exteriorització expressa de les seues característiques.

No obstant això, si aprofundim en aquest tema apreciarem contradiccions significatives. En primer lloc, la imatge que pot tindre una localitat i un sector no serà sempre idònia ni compatible per a un altre. Per exemple, la imatge de seguretat dels processos productius del joguet no és vàlida per als requeriments exigits en la fabricació de components automobilístics, tot i que siguen dos processos metal·lomecànics realitzats en el mateix sistema productiu. En segon lloc, la idea genèrica d'afinitat i semblança quant a característiques d'un sector determinat no és extensible a tot el territori: les característiques de l'oferta turística no són semblants en totes les CCV, l'escassetat d'aigua, la destrucció del paisatge o la profusió de deseconomies externes (soroll nocturn, aglomeració, incomoditat, talls de llum, fem...) s'enfronten amb la imatge de territori monumental, amb una base cultural i patrimonial a potenciar.

És cert que hi ha identitat entre activitat i territori, però en aquests moments no només no s'exterioritza com cal ni resulta l'exteriorització tan positiva com es pretén. Cal harmonitzar els continguts de les imatges amb la realitat oferida. D'això, n'hi ha exemples que poden ser referències per al conjunt de les CCV, com ara la ciutat de Gandia, que exterioritza qualitat basant-se en una campanya institucional: "Gandia Excel·lència". També algun sector concret que ha volgut donar una imatge homogènia



dels seus productes, és el cas del gastronòmic, a través del Consell de Gastronomia, amb productes naturals i la reivindicació de la cuina valenciana.

No hi ha dubte que pot ser difícil identificar territori amb excel·lència productiva, tot i que en es done realment aquesta associació. L'existència de problemes d'identificació quant a origen —amb productes en molts casos fàcilment deslocalitzables— no significa que no es puga garantir que estan elaborats amb una atenció i una metodologia determinades, que poden incloure aspectes mediambientals, culturals, patrimonials, particulars, laborals, individualitzats, etc. i, a més, garanties de qualitat i control.

## 6.2. Mecanismes de divulgació i potenciació

Per les raons anteriors, no resulta estrany que la imatge dels sistemes productius de les CCV haja sigut divulgada i potenciada de manera molt restrictiva i escassa. La majoria de les vegades es fa a títol individual o empresarial. Es potencia la imatge d'una empresa, d'un producte associat a una empresa i, com a màxim, d'un determinat municipi; excepcionalment s'arriba a considerar la idea de sector i territori ("La Vall del Joguet" o "La Ruta del Joguet").

Quina conseqüència té això? Que el mercat s'encarrega d'exterioritzar el que ocorre en el territori; transcendeix el que ocorre als diferents agents productius. Així, tindrà repercussions en el conjunt de l'oferta que la qualitat de l'aigua potable siga bona o deixe de ser-ho, que el medi s'haja destruït per excés d'edificabilitat, que hi haja un problema tòxic en la fabricació de tèxtils, que s'utilitzen productes de PVC en la fabricació dels joguets... Amb aquest mecanisme assumptes individuals poden afectar la col·lectivitat i el tradicional excés d'individualisme de l'empresariat de les CCV es manifesta contrari a l'individu mateix.

Així les coses, ¿quin problema hi ha a plantejar estratègies de promoció d'imatge i de control d'aquesta imatge, de garantia que la imatge productiva de les CCV es correspon amb allò que es manifesta?

## 6.3. Procediments de control i vigilància

En aquests moments, fins i tot per a les poques imatges de productes, municipis o sectors que tinguen com a motiu la idea del territori o de les CCV, no hi ha una garantia que el que s'ofereix es correspon amb el que se suggereix. Simplement hi ha la imatge, la veracitat del contingut no està garantida. Tampoc hi ha un responsable que controle sobre el contingut del producte ofert.

Els responsables de garantir que es duguen a terme determinats compromisos o es complisquen els estàndards anunciats són els organismes estatals encarregats de controlar la qualitat dels productes, les cambres de comerç o els ajuntaments, que poden iniciar procediments de vigilància i control davant de denúncies sobre incompliments en la qualitat del producte, molèsties als veïns, abusos en serveis... i fer complir finalment allò que s'anuncia.

Amb tot, l'interès per potenciar una imatge productiva del territori no es redueix a això, s'ha de garantir que el territori ofereix uns productes i un saber fer que afigen un valor que altres no tenen. El consens per a elaborar una base de dades sobre la qualitat dels establiments i l'autocontrol dels establiments respecte de l'oferta a què s'han compromès, amb l'articulació dels procediments de garantia escaients, poden ser un mètode simple i efectiu per a arribar a l'objectiu desitjat. Les associacions empresarials de caràcter territorial o sectorial podrien establir-ne unes mínimes regles de comportament. Resultaria molt útil fer guies gastronòmiques, comercials, industrials, de processos de producció, de productes finals, etc., en què se'n ressalti la quantitat, la qualitat, el volum de subministrament i tot tipus de característiques interessants, a fi de donar una imatge productiva de les CCV. La condició per a mantenir-se dins de la guia seria el compliment del que s'ofereix.

## 7. Informació, xarxes d'informació i xarxes d'organització empresarial

Un últim recurs productiu de gran transcendència per a l'activitat empresarial és la informació. Rebre, processar i aplicar informació nova són avui els requisits més destacats per a mantenir i aprofundir la competitivitat. Com es genera aquesta informació productiva a les CCV? Què fan les empreses per a obtenir-ne? Algun mecanisme podria millorar la canalització de la informació requerida? Des del punt de vista territorial, es podria fomentar aquest sistema?

Bàsicament hi ha tres classes d'informació que requereixen les empreses: funcional, empresarial i estratègica o avançada. Segons la pròpia tipologia, cada empresa aconsegueix aquestes informacions de manera diferent i sembla necessari conèixer-ne els mecanismes d'adquisició. Atesa la funció de diversos organismes de les CCV en aquest sentit, millorar els sistemes actuals de difusió de la informació és un requisit.

### 7.1. La informació habitual i empresarial

L'empresa distingeix la informació requerida per a funcionar normalment de les notícies que poden ser necessàries per a ampliar activitat o tenir una posició diferenciada davant dels competidors. L'anomenada informació funcional possibilita l'exercici diari i elemental d'una empresa: aspectes fiscals, legislatius, normativa laboral, sinistralitat, medi ambient... Parlem de temes ineludibles per a qualsevol empresa que vulga actuar en la més completa normalitat.

Aquesta informació és transmesa per les moltes associacions de caràcter territorial (IBIAE, ADEXA, DATO, Cercle d'Empresaris de la Safor, AES, etc.) o sectorial (ATEVAL, associacions comercials, d'hostaleria, etc.). Tot i que és informació necessària per al funcionament de l'empresa, l'empresari no la valora, és per a ell quasi una càrrega administrativa, pensa que se li exigeix controlar massa normatives sobre soroll, vibracions, fums, olis, paper, aigües, calendari laboral, seguretat i higiene en el treball... Té dos problemes: conèixer la informació, que transmeten les diverses associacions a què pertany i interpreten gestors i assessors externs, i aplicar-la, cosa que de vegades implica reorientar alguns processos o fer front a problemes tècnics que no sempre són senzills i immediats.

S'entra a formar part d'associacions empresarials per a assegurar-se informació puntual sobre el que s'ha de complir i les modificacions que s'hi poden donar. No obstant això, l'empresari no té garanties que l'associació l'informe del que cal i quan cal. Per què? Simplement perquè no hi ha una regulació clara sobre les obligacions de les associacions respecte als associats, ni dels associats respecte de l'associació. Tot queda en una certa bona voluntat i en la professionalitat d'algunes associacions enfront d'altres. No és estrany que hi haja empreses que desaproven a determinades associacions i no en vulguen pagar les quotes. Així, no hi ha un mecanisme sistemàtic d'informació a l'empresari.

De vegades una empresa coneix una normativa quan és sancionada per incomplir-la. No sempre s'esdevé així per inacció de l'entitat que havia d'informar l'empresari, en molts casos és l'empresari qui no s'ha interessat per la informació que li arriba. Potser hi ha un excés en el que les associacions transmeten i les empreses no discriminar el que és important i necessari del que és anecdòtic i marginal. Moltes vegades s'incompleix per ignorància, ja que, com hem apuntat, aquesta informació és marginal per al que l'empresari considera bàsic. Crear algun mecanisme que expandisca regularment la informació funcional imprescindible podria ser útil i beneficiós, per al millor funcionament de les empreses i del territori productiu de les CCV.

Les associacions han adaptat els mecanismes de transmissió de la informació a les possibilitats tècniques de les empreses. Però utilitzar Internet no significa que les empreses hi estiguen connectades o facen servir una intranet, si en tenen, amb aquestes finalitat. Continuen utilitzant-se mètodes tradicionals per a la transmissió d'informació empresarial: impresos, fax, correu postal, telefonades.

Hi ha un segon tipus d'informació que sí que és molt valorada pels empresaris: la necessària per a ampliar activitat o per a diferenciar-se de la resta, cosa que inclou aspectes sobre competidors, clients, mercats, productes, materials i tecnologies. malgrat la seua importància, la manera d'aconseguir aquesta informació és molt més aleatòria. L'empresari arriba a conèixer aquestes novetats per tres vies diferents.

En primer lloc d'una manera informal, conversant amb col·legues al bar on esmorzen, a la filà, al casal faller, etc. Deduïm novament d'això que els costos de transacció a les CCV són molt baixos, una economia territorial important per a la competitivitat. Constatem, però, l'escassa regularitat i persistència respecte d'això.

Hi ha un segon mecanisme, més precís, per a accedir a informació empresarial interessant: les relacions formals amb clients i proveïdors i l'assistència a fires. Les empreses de les CCV continuen anant a les fires perquè és el lloc on es posen al dia i es reciclen en temes tecnològics i en materials. Després d'una fira, i en funció de la importància que tinga, l'empresa serà visitada pels proveïdors de maquinària o de materials per comentar amb detall les novetats que hi van presentar. En aquestes visites s'arriba a la demostració, a l'ajust i a les possibles modificacions per a adoptar una tecnologia nova o incorporació un material. És cert que Internet pot desplaçar les fires a l'hora de presentar novetats, però els contactes que s'aconsegueixen en una fira no te'ls pot donar la cibernetica i això fa que les fires continuen sent insubstituïbles per a les empreses de les CCV. Les empreses també tenen coneixement regular de les novetats, a través de de revistes especialitzades i de contactes amb els clients i proveïdors habituals.

El tercer accés a informació tècnica resulta esporàdic. Parlem de la informació que, de manera irregular i ocasional, ofereixen institucions formatives reglades, com ara l'Escola Politècnica Superior d'Alcoi o el Centre de Desenvolupament Turístic, a través de jornades o cursos específics. No hi ha regularitat quant a la demostració o divulgació de tecnologies o processos nous que poden ser útils. Aquesta informació arriba perquè les institucions esmentades la consideren positiva per a les empreses de les CCV del joguet, el metall, el plàstic, el tèxtil, la gastronomia. Tampoc hi ha en aquest cas una vinculació sistematitzada amb el teixit empresarial.

#### 7.2. La informació avançada i estratègica. El paper de les institucions *ad hoc*: els instituts tecnològics i els CDT

Aquesta seria la informació que permetria avançar-se a les necessitats del curt termini. L'empresari no la valora tant perquè la percep de manera més indeterminada. Fer-ne ús no li reportarà beneficis i per això la veu innecessària, però conèixer les tendències i requeriments futurs permet situar-se estratègicament en els segments productius, tecnològics, organitzatius i de mercat i això genera guanys.

Trobem una gran disparitat individual, sectorial i territorial a l'hora de valorar aquest tipus de requeriments. Hi ha sectors, empreses i localitats que estan molt per damunt de la mitjana d'altres i dels seus competidors més immediats. A les CCV hi ha una certa predisposició a aquest tipus d'actuacions, tal com manifesten els dirigents de les associacions empresarials i dels centres especialitzats. No obstant això, en passar la frontera de les declaracions institucionals, la realitat queda reduïda exclusivament a referències empresarials molt exemplars.

Aquest tipus d'informació es canalitza generalment de manera individualitzada, a través dels instituts tecnològics existents en les CCV: AIJU i AITEX i, en menor grau, a través dels CDT, ja que aquests últims tenen una funció menys estratègica i innovadora que la dels instituts tecnològics.

L'opinió generalitzada de l'empresariat respecte dels instituts tecnològics és que "és un avantatge tindre'ls" o que "el sector no seria el mateix sense l'institut". Els instituts tecnològics han possibilitat als sectors respectius avançar tècnicament i han difós la tecnologia entre les empreses.

Aquests virtuts també tenen límits a l'hora de dissenyar noves estratègies innovadores. Els instituts resulten excessivament circumscrits al territori on s'ubiquen, la difusió més enllà d'aquest territori productiu queda molt limitada. I el mateix podríem dir dels CDT. Per això hi ha una opinió empresarial, escoltada fora d'on estan instal·lats aquests centres, que afirma que "els instituts tecnològics no arriben i per això no se sap per a què serveixen". A més, aquests centres de serveis es reserven funcions excessivament tècniques, deixen aspectes estratègics fora de la seua consideració (imatge, promoció, tendències de mercat, marca, disseny, etc.). En tercer lloc, els centres de serveis resulten massa centrats en els sectors en què operen, restringeixen llavors les possibilitats d'evolució intersectorial que de vegades requereixen les empreses. Per a les activitats que no siguin les que habitualment treballa, els serveis possibles que l'institut ofereix són pràcticament nuls; això és un obstacle considerable en l'oferta de serveis avançats i en la pràctica per part de les empreses. En quart lloc, els instituts tecnològics i els seus respectius serveis són oferits i usats de manera molt irregular per

les empreses, n'hi ha que "abusen" i d'altres que pràcticament en desconeixen l'existència. Així l'institut no s'implanta generalitzadament en tot el sector i territori. Per què? Perquè moltes vegades els serveis són desconeguts també per a les empreses del sector. Acudeixen a l'institut si tenen una necessitat tècnica específica, sense conèixer exactament els serveis que de l'institut. En cinquè lloc, els objectius dels centres de serveis estan orientats majoritàriament a aconseguir una rendibilitat immediata i individual, cosa que restringeix l'atenció a aspectes més dilatats en el temps. Finalment, alguns serveis oferits pels centres tecnològics se solapen amb els d'altres institucions i associacions. Això no comporta una oferta millor i més diversificada, sinó que s'entra en una competència inútil per oferir el mateix (cursos de formació, per exemple).

Amb tot això, es relega el que podria ser mecanismes d'informació empresarial en temes estratègics. Aspectes relatius a medi ambient, qualitat o imatge s'ajornen, no es plantegen temes que afecten a noves necessitats. Però, malgrat les limitacions existents, les fonts informatives de caràcter estratègic existeixen, el que ocorre és que les empreses no mostren suficient necessitat per a utilitzar-les. La falta d'informació i de perspectives fa que no es parle de noves necessitats.

En qualsevol cas, queda patent que les empreses, per voluntat pròpia o per no trobar els mitjans adequats, no reivindiquen ni utilitzen el que podria ser una informació estratègica sobre les exigències futures. L'empresari de les CCV es planteja els problemes quan es presenten, no preveu i, per tant, no s'avança a les necessitats. No s'està per davant del problema i això restringeix la presa de posicions estratègiques en els diversos nivells empresarials i territorials.

### 7.3. Cap a un fòrum estratègic de futur en les CCV

Com a pas immediat de sensibilització en temes de millora de les perspectives estratègiques de les empreses i del territori, caldria caminar cap a una major divulgació i generalització del que es fa en aquests camps.

En segon lloc, s'ha d'acabar amb la visió i l'actuació sobre la sectorialització de l'economia al territori. L'economia real no sols se centra en el sector principal, hi ha moltes altres activitats amb problemes i, no obstant això, no se'ls plantegen possibles solucions. Per a fer front a això, la proposta és dissenyar estructures horitzontals que permeten solucions per a tots.

Finalment, cal un fòrum que combine el curt amb el llarg termini, la generalitat amb la concreció, la formalitat amb la informalitat i que siga, sobretot, regularitat en les interrelacions i els contactes. Ha d'haver-hi comunicació normalitzada sobre experiències, problemes i solucions, problemes insolubles, etc., per a plantejar les exigències venidores i avançar-s'hi.

## 8. Resum, conclusions i propostes

De manera abreujada destacarem els aspectes més característics de la cultura empresarial de les CCV i les actuacions específiques per a millorar el funcionament de les empreses.

1. El primer fa referència a tot el que uneix **l'empresa amb la família**. Aquesta relació pot ser el principal escull perquè una empresa canvie i innove de cara al futur. Hi ha massa lligams entre família i empresa (patrimoni, formació, mercat de treball, etc.) i això, que pot ser un gran avantatge per al sistema productiu, ha de ser formalitzat, perquè es determinen les relacions, funcions i límits de les dues institucions i s'hi eviten confusions que comporten problemes sobretot d'organització i successió. S'han de fer **protocols en les empreses de les CCV**.
2. Cal articular **mecanismes d'informació verticals i horitzontals** entre sectors diferents i dins d'un mateix sector. El volum de transaccions internes en les CCV és considerable, el de relacions interempresarials en l'àmbit local o comarcal és significatiu (50 %) i, no obstant això, la falta de coneixements interempresarials és molt elevada. Proposem per tant establir mecanismes d'interrelació per a transferir informació a tots els nivells. Això pot concretar-se en una **xarxa informàtica comuna a totes les ccv, amb la prioritat de fomentar les relacions empresarials i els fòrums de trobades sectorials amb els empresaris**.
3. Aquest nivell d'informació possibilitarà afrontar un dels impediments més significatius per al desenvolupament empresarial a les CCV: **L'escàs nivell de col·laboració formalitzat entre empreses**. Això comporta limitacions considerables per a aconseguir determinades economies en el subministrament d'informació, matèries primeres, tecnologies, factors de competitivitat, comercialització, etc. i determina que haja de fomentar-se una comunicabilitat interempresarial en innovació, que possibiliti acords de col·laboració. Cal fomentar i mantenir un **fòrum regular d'informació i trobada en matèria d'innovació, nous productes, processos, etc.**
4. **La no-existència d'una imatge comuna de les CCV** també es deriva de la inexistència d'una imatge dels productes i de les activitats de les CCV. Es parla de qualitat i distinció dels productes i de la zona, però ningú en garanteix els nivells. Resulta difícil unificar una imatge o un producte, però són necessàries accions sectorials que garantisquen nivells de qualitat. **Cal fer guies de qualitat i prestigi de productes i productors de les CCV**, per a elevar la qualitat i la imatge del territori, de les empreses i dels productes.
5. La **formació i transmissió de coneixements** es basa en l'experiència. Per això, és importantíssim que els sistemes reglats de formació tinguen un contingut de pràctica considerable, cosa que en les empreses requeriria una major estructuració. A més, hi ha un problema afegit: la formació, reglada o contínua, està molt poc relacionada amb la realitat. Tot això ens fa **proposar un consens específic sobre formació en tots els àmbits, però fonamentalment en el no universitari**.
6. Cal un **debat sobre la funció de la banca comarcal per a l'activitat comarcal**. Rarament el capital financer que té en les CCV els seus interessos econòmics dóna prioritat aquest territori, a l'hora de potenciar canvis i millores. Fan falta **compromisos d'actuació financera d'aquesta banca amb actuacions específiques per a millorar la competitivitat del territori, a través dels seus agents econòmics i socials**.

7. Atesa l'**especificitat en les relacions industrials del territori**, cal, quant al funcionament del mercat de treball local, atendre expressament el caràcter comarcal de les relacions laborals. La tendència a **conformar convenis col·lectius d'àmbit comarcal** seria la norma per a millorar les relacions industrials.
8. Conseqüentment, es necessari un **fòrum que establisca les prioritats en matèria formativa i alhora oriente, informe i siga lloc de trobada entre l'oferta i demanda de treball**. També correspondria a aquest fòrum fer **concertar en matèria sociolaboral**.
9. Els **mecanismes d'innovació i de canvi** s'han vist caracteritzats pel constant recurs a allò pròxim i local. La mà d'obra, a pesar de l'especialització, també està emmarcada en la seua trajectòria professional. Així, es pot dir que **l'ambient imitador i repetitiu ha substituït l'ambient innovador**. Per a fer front a aquest problema, **es proposa avançar cap a l'exterior, tant en el que correspon a les trajectòries professionals com en la relació sectorial amb altres activitats**, que pogueren obrir noves perspectives productives i professionals. Per a això la funció dels instituts tecnològics i els centres de formació ha de jugar un paper central, no només com a observatoris de l'exterior, sinó com a orientació de les capacitats interiors.
10. Com que **a les CCV hi ha una forta relació entre empresa i territori, cal explicitar aquesta concordança**. Com? Protegint i **fomentant l'ètica empresarial** del territori i els valors empresarials locals, **promovent els llocs de trobada empresarial**, per a establir concertacions, acords i sancions comunes, i **prestigiant socialment la figura de l'empresari no com a emprenedor, sinó com a membre d'una comunitat social i política** en què participa i col·labora.

Sintèticament, aquestes propostes es poden resumir en el quadre següent. Hi trobareu els aspectes més destacables del procediment empresarial a les CCV, els problemes que hi pot haver i algunes propostes de millora que seria convenient dur a terme.

ASPECTES A DESTACAR	PROBLEMES	RECOMANACIONS ACTUACIONS
1. Vincles empresa-família	Excessiu confusionisme	Elaboració de protocols empresarials
2. Relacions interempresarials	Falta de mecanismes i vincles d'informació vertical i horitzontal	Informàtic interempresarial Foment de trobades sectorials regulars
3. Col·laboració interempresarial	Escàs nivell de col·laboració formal	Fòrum regular d'informació en matèria d'innovació, nous productes, processos, etc.

4. Imatge de qualitat de zona i de productes	Entitat garant dels nivells de qualitat de la zona	Guia de productes i d'establiments de qualitat i prestigi de les CCV
5. Formació i transmissió de coneixements	Major vinculació pràctica entre formació i empresa	Consens específic entre tots els nivells de formació reglada i ocupacional Currículums formatius més específics i adaptats a les necessitats
6. Banca comarcal	Major vinculació per a elevar la competitivitat del territori	Compromisos financers per a actuacions territorials específiques i singulars de gran transcendència
7. Relaciones industrials	Tenir en compte el caràcter territorial (CCV) de les relaciones industrials	Fer convenis col·lectius de treball d'àmbit territorial de les CCV
8. Mercats de treball comarcals	Sintetitzar la problemàtica laboral quant a: - informació - formació - tendències - perfils professionals - trajectòries	Creació d'un consell econòmic i social de les CCV Agència d'ocupació de les CCV
9. Innovació i canvi	Referències internes i tancades	Obertura a referències exteriors (sectorials, intersectorials, professionals) Observatori regular cap a l'exterior
10. Empresa i territori	Vincles, valors, ètica i més elements empresarials no coneguts	Prestigiar la figura de l'empresari vinculat al territori Trobades empresarials amb la resta d'estaments sociopolítics de la comunitat local



Com s'ha de dissenyar una línia d'actuació coherent, a partir d'ací, que permeta avançar en el desenvolupament de les propostes enunciades? Per a això, les empreses de les CCV tenen quatre pilars en què s'assenta la seua capacitat i dinamicitat, que cal potenciar per a minorar els problemes detectats.

El primer gran focus, sobre el qual s'alça la capacitat de competitivitat, de vivacitat i de dinamisme, són les **relacions internes de les pròpies empreses**. Resulta obvi que aquestes relacions hagen de ser tan fluïdes i clares com siga possible. D'això depenen qüestions rellevants en matèria d'inversió, ampliació, ocupació, treball, formació, aparició de noves empreses o qualitat del mercat de treball. El protocols empresarials en les pimes familiars i els acords amb els agents socials, en matèria de relacions industrials i formació, possibilitaria aquest objectiu.

El segon eix, que permet a les empreses una gran flexibilitat i diversitat productiva, són les **relacions externes d'àmbit territorial i caràcter interempresarial i socioprofessional**. Incrementar aquestes relacions en els vessants formal i informal és un objectiu. Possibilitar l'aparició de fòrums estables i regulars de relació interempresarial, en què es desenvolupen centres d'interès sobre qüestions tècniques, productives, comercials i fins i tot ètiques, permetria arribar a l'objectiu esmentat. No hi ha dubte que les associacions empresarials, en col·laboració amb les distintes institucions o agents, són les que han d'exercir com a dinamitzadors del procés.

El tercer fonaments de les empreses de les CCV és la capacitat **d'exteriorització de les seues relacions, tant en el mercat interior com en l'internacional**. A partir de l'obertura a l'exterior, les empreses troben una imatge als mercats per als productes propis. De la mateixa manera, capten en l'exterior les tendències productives, tècniques, organitzatives o comercials que, posteriorment, adaptaran. Dissenyar un observatori i una imatge per a l'exterior resulta imprescindible. A través d'aquest observatori es canalitzaria la imatge dels productes, del territori i de les empreses avalades per la qualitat i el prestigi del saber fer. També es captarien les necessàries referències exteriors per al desenvolupament de les empreses. Novament el treball de les associacions empresarials, unit a les institucions més relacionades amb els mercats, la promoció i la captació de la realitat exterior, sembla imprescindible. La col·laboració entre les associacions empresarials, els instituts tecnològics i els centres de desenvolupament turístic són necessaris.

Finalment, el quart focus d'atenció per a la capacitat de futur de les empreses en les CCV és l'increment de **relacions institucionals**. La competitivitat dels sistemes de producció de les empreses en les CCV no se centra en les economies i en els avantatges que cadascuna té, sinó en la capacitat que del territori per a oferir serveis al conjunt. Per a això, cal que tots els agents i institucions que conformen el territori entren en relació d'una forma regular i sistemàtica, entenent que la competitivitat que cal aconseguir és la del territori i no la de cadascun dels subjectes, agents o institucions que el formen. D'això es deriva que s'hagen d'estendre i potenciar les relacions en tots els àmbits i subjectes del territori. Així, des de les associacions empresarials cal crear contactes, vincles i relacions amb les administracions locals, regionals, formatives, financeres i sindicals.

Cal assenyalar que, en tots els àmbits d'actuació, la presència de les associacions empresarials resulta imprescindible. A pesar de la claredat en diagnòstic, les associacions empresarials abordaran totes, una part o alguna d'aquestes propostes si compten amb credibilitat i representativitat i, en segon lloc, si esdevenen un focus d'activitat quant a nous projectes i iniciatives, col·laborant de forma més àmpliament amb els instituts tecnològics, els centres de formació, les universitats, els sindicats, les corporacions locals i l'administració regional.

És evident que amb aquestes propostes no s'esgota tota la riquesa d'aspectes que aporta la cultura empresarial a les CCV. Hi ha una gran quantitat de procediments empresarials, però pensem que és preferible concretar-ne alguns aspectes significatius, per a arribar a establir els elements que es poden millorar. En successives etapes, caldrà arribar a explicar altres elements i detallar actuacions per a reformar-los.

## 9. Sobre el mètode utilitzat

Per a fer el dictamen sol·licitat, s'han dut a terme 25 entrevistes, obertes i extenses, quasi majoritàriament a representants de les principals associacions empresarials, tant sectorials com locals, dels municipis i activitats que, per la seua dimensió, són més representatius. Aquestes entrevistes, fetes entre agost i octubre de 1999, van tenir una durada mitjana d'una hora, si bé en alguns casos la conversa va arribar a les tres hores. No esmentem el nom dels entrevistats, l'anonimat estava garantit perquè l'interès havia de centrar-se més en les idees genèriques que en les opinions personals. No obstant això, vull agrair des d'ací la seua col·laboració de totes les persones entrevistades, ja que l'objectiu és millorar les condicions de vida de les CCV.

Advertisc el lector que el nivell d'informació sol·licitat va ser purament qualitatiu. Per tant, la informació tractada i sistematitzada en l'informe final és també qualitativa, les variables i les dades obtingudes són indicacions i orientacions. No representen en cap cas un valor estadístic, si bé això no desautoritza la seua validesa.

## DESARROLLO TERRITORIAL

1. *Gobernanza territorial en España. Claroscuros de un proceso a partir del estudio de casos*, Joan Romero, Joaquín Farinós, eds.
2. *Territorialidad y buen gobierno para el desarrollo sostenible*, Joaquín Farinós, Joan Romero, eds.
3. *Los hábitos de movilidad en la Universitat de València (2005-2006). Problemas de acceso a los campus y sostenibilidad*, Juan M. Albertos, Joan Noguera, María D. Pitarch, Julia Salom
4. *De la economía global al desarrollo local. El alcance de la intervención de los agentes de empleo y desarrollo local*, Ana María Fuertes Eugenio, Leonardo Gatica Villarroel, eds.
5. *Nuevos factores de desarrollo territorial*, Joan Noguera Tur, Javier Esparcia Pérez, eds.
6. *Redes socioinstitucionales, estrategias de innovación y desarrollo territorial en España*, Julia Salom, Juan M. Albertos, eds.
7. *Cohesión e inteligencia territorial. Dinámicas y procesos para una mejor planificación y toma de decisiones*, Joaquín Farinós, Joan Romero, Julia Salom, eds.
8. *Desarrollo local y regional*, Andy Pike, Andrés Rodríguez-Pose, John Tomaney
9. *La gestión integrada de zonas costeras. ¿Algo más que una ordenación del litoral revisada?*, Joaquín Farinós Dasí, ed. y coord.

## SERIE ESTUDIOS Y DOCUMENTOS

1. *Diagnóstico técnico sobre funciones urbanas y desarrollo territorial en Dénia. Aplicación de un sistema de indicadores*, Joan Romero (dir.), Fernando Vera (coord.), Jorge Olcina, Emili Obiol, Josep Sorribes, J.V. Sánchez
2. *Diagnóstico técnico sobre funciones urbanas en Cullera*, Fernando Vera Rebollo, Joan Romero González, Jordi Cortina Beltrán, Emili Obiol Menero
3. *Planificació i govern del territori a l'arc mediterrani espanyol. Noves i velles respostes en un context globalitzat*, Luis del Romero Renau
4. *Gestión y promoción del desarrollo local*, Joan Noguera Tur, M<sup>a</sup> Dolores Pitarch Garrido, Javier Esparcia Pérez
5. *El paisaje agrario aterrazado. Diálogo entre el hombre y el medio en Petrer (Alicante)*, Sabina Asins Velis
6. *La explosión urbana del litoral. Transformación de los usos del suelo en los municipios de Garrucha, Mojácar y Vera*, Juan Martín García
7. *Construyendo paisajes mediterráneos. Apropiación de tierras y transformaciones del paisaje en la sierra de Enguera (1580-1930)*, Josep Rafael Pérez Borredà
8. *Comarques centrals valencianes. Un nou marc cap al desenvolupament territorial sostenible*, Joan Ignasi Cervera Arbona

# DESARROLLO TERRITORIAL

SERIE ESTUDIOS Y DOCUMENTOS

