

## Relación entre el comportamiento empresarial en las diferentes áreas de producción de calzado del Valle del Vinalopó (Alicante) y su Competitividad\*

Juan Ignacio Dalmau Porta<sup>1</sup>, Blanca de Miguel Molina<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Dpto. de Organización de Empresas. Universidad Politécnica de Valencia. Camino de Vera s/n, 46022 Valencia. jdalmau@omp.upv.es

<sup>2</sup> Dpto. de Organización de Empresas. Universidad Politécnica de Valencia. Camino de Vera s/n, 46022 Valencia. bdemigu@omp.upv.es

### Resumen

*Las variables que revelen contrastes del comportamiento empresarial en áreas geográficas pertenecientes a una aglomeración industrial, nos permitirán distinguir, probablemente, varios subclusters en dicha aglomeración. Por ello, conviene no generalizar sobre la situación que atraviesa un sector en un cluster cuando las diferencias se dan no sólo entre empresas, sino también entre zonas. Además, esas diferencias pueden afectar a la competitividad de cada una de estas últimas. Este trabajo pretende demostrar el supuesto anterior para el caso del sector del calzado en el Valle del Vinalopó, zona situada en la provincia de Alicante y enclave fundamental del sector zapatero español, donde, en nuestra opinión, aparecen tres subclusters.*

**Palabras clave:** Competitividad. Sector del calzado. Clusters.

### 1. Introducción. Diferencias entre clusters

Una característica importante de la industria europea del calzado es la de encontrarse concentrada no sólo en ciertos países, sino también en regiones determinadas de éstos formando “clusters”. Pero, además, también se da la circunstancia de que en algunos de esos casos se identifica lo que podríamos llamar “subclusters” (M.Porter, 2003), de manera que los municipios incluidos en una aglomeración industrial presentan notables diferencias en su especialización, aun cuando sea en el mismo sector, lo que permite hablar de varios “clusters” en vez de sólo uno. Por ejemplo, en la Comunidad Valenciana, la producción se concentra principalmente en el *Valle del Vinalopó* y dentro de éste en las áreas geográficas de Elche, Elda y Villena. Rabellotti y Schmitz (1999) concluyen que las empresas pertenecientes a un “cluster” específico tienen un comportamiento común en términos de orientación exportadora, subcontratación de algunas fases de la producción, estrategia inversora, nivel tecnológico o calidad de los productos. Además, estos comportamientos cambian entre los “clusters”. Asimismo, uno de los rasgos característicos de una comunidad local (Becattini, 1994) es su sistema homogéneo de valores y pensamiento, propagados y transmitidos de una generación a otra (Courlet, C. y Pecquer, 1994) por sus instituciones. Desde este punto de vista, también podríamos argumentar que si además logramos establecer diferencias entre los sistemas de valores, instituciones y reglas en cada una de las tres zonas del Vinalopó, podríamos reforzar aún más nuestra idea de la existencia de varios “clusters” en vez de uno solo. Por otra parte,

---

\* Este trabajo está redactado a partir de la tesis doctoral de Blanca de Miguel Molina, dirigida por el profesor J.I. Dalmau, y que obtuvo el Premio de Tesis Doctorales del *Comité Económico y Social de la Comunidad Valenciana*.

las diferencias anteriores probablemente afectarán, a la competitividad de cada una de las tres zonas.

## 2. Un modelo para determinar las diferencias

Para demostrar que existen diferencias entre las tres áreas de producción de calzado del *Valle del Vinalopó* (Elche, Elda y Villena) que permite hablar de tres “clusters”, elaboramos un modelo en el que, partiendo de las definiciones, desarrollo, características y ventajas de los “clusters”, determinamos todas aquellas variables que deberían mostrar diferencias en los comportamientos de las tres zonas (especializaciones en tipos concretos de calzado, instituciones de apoyo distintas en cada zona, perfil inversor distinto, etc.). Los estudios llevados a cabo hasta ese momento sobre el calzado en la Comunidad Valenciana se basaban en datos cuantitativos, que señalaban la existencia de aglomeraciones en zonas concretas, pero que no eran capaces de establecer diferencias suficientes entre ellas que explicasen cómo determinar las fronteras entre “subclusters”. Las variables seleccionadas se distribuyeron en ocho grupos. El primero incluye las *características económicas y políticas del área*, el segundo los *orígenes del sector*, el tercero la *especialización productiva*, el cuarto la *situación actual del “cluster”*, el quinto la *formación y el capital humano*, el sexto el *comportamiento de las empresas*, el séptimo las *instituciones existentes* y el octavo la *manera en que se transmiten la información y los valores en cada zona*. El modelo contiene un gran número de variables que permiten establecer las características de un área productiva determinada (Anexo 1). Sin embargo, para el caso específico del “cluster” del calzado en la Comunidad Valenciana, consideramos que las variables de la tabla 1 eran suficientes para diferenciar las tres zonas, ya que los contrastes más importantes se centraban en los aspectos productivos.

**Tabla 1.** Variables que determinan las diferencias entre los “clusters” de Elche, Elda y Villena

1)	El origen del “cluster” y el factor específico con que contaba.
2)	Número de empresas fabricantes de calzado y proveedores que determinen la existencia de una masa crítica de empresas.
3)	La orientación exportadora (% exportaciones)
4)	La especialización en tipos concretos de calzado.
5)	La calidad de los productos.
6)	Subcontratación de las fases de producción (valor añadido/ingresos explotación) (Signorini, 1994)
7)	Sistema organizativo provocado por los demandantes (comercializadoras, etc.)
8)	Funcionamiento de los suministradores (piel, materiales, etc.) en cada zona.
9)	Productividad.
10)	Nuevas inversiones (nº de nuevas empresas, empleo generado por estas nuevas inversiones y capital invertido)
11)	Etapas del ciclo de vida del “cluster” (nacimiento, desarrollo, madurez y declive)
12)	Nivel tecnológico.
13)	Entorno innovador (Cualquier innovación tecnológica introducida por alguna empresa de la zona, ¿es bienvenida y adoptada por el resto?)
14)	Disponibilidad de mano de obra cualificada.
15)	Costes de mano de obra.
16)	Dónde se fabrica la maquinaria.
17)	Dónde se hace el diseño.
18)	Revistas del sector que se publiquen en la zona y tengan reconocimiento nacional/ internacional.
19)	A quién se vende y cómo (a través de quién)
20)	Cooperación comercial entre empresas de una misma zona y entre empresas de zonas distintas.
21)	Pugnas entre las zonas.
22)	Instituciones de apoyo en cada zona (asociaciones de empresarios, centros tecnológicos, bancos, universidades, ayuntamientos, etc.)
23)	Cómo se consigue la reputación de triunfo de la empresa a nivel local

Fuente: Elaboración propia

La información referente a las variables anteriores se obtuvo tanto de fuentes cuantitativas como cualitativas. Para los datos cuantitativos acudimos a las estadísticas oficiales, a bases de datos de empresas y a las asociaciones sectoriales, mientras que a los cualitativos accedimos a través de entrevistas con las asociaciones y empresas de los “clusters”.

### 3. APLICACIÓN DEL MODELO

#### 3.1. Selección de las empresas objeto de estudio

Un paso importante en la investigación empírica fue la selección de las empresas a las que se les haría la entrevista, puesto que la diversidad de éstas en cada una de las zonas es grande. Por ello creímos que una buena manera de llevarla a cabo era considerar en primer lugar la facturación –ya que es una característica que suele ir relacionada con la permanencia de las empresas en el mercado (tabla 2)-, eligiendo las que contaban con unos *ingresos de explotación* superiores a los 6 millones de euros. Utilizamos para ello, como punto de referencia, la base de datos SABI. En Elche encontramos 47 empresas que alcanzaban dicha cifra de ingresos (13,15% del total), en Elda/Petrel 16 (4,5%) y en Villena 4 (5,9%). Entre las empresas que cuentan con ingresos de explotación superiores a los 6 millones de € poseen un fuerte peso las comercializadoras que subcontratan su producción. Tal como refleja la tabla 2, este último tipo de empresas con una facturación superior a 6 millones de €, concentra un % de los resultados globales superior al correspondiente % de los ingresos de explotación, excepto en la zona de Petrel. Además, si comparamos la rentabilidad económica a través de dos ratios, el “*Profit margin*” y el “*Return on Total Assets*”, reflejan ambos unos valores mayores en las empresas con ingresos altos. La diferencia en el primer ratio puede deberse a que vendan un producto de mayor precio o tengan menores costes, mientras que el segundo indica que obtienen más productividad del activo. Las empresas entrevistadas apuntaron como razón para el mejor mantenimiento de las que subcontratan a la mayor flexibilidad que pueden obtener. Al comparar con los datos de la base de datos SABI revisados a junio de 2005, observamos que el primer ratio mejora en Elche y Petrel, pero empeora en Elda y Villena. En el segundo ratio, la única área que mejora es Elche.

**Tabla 2.** Rentabilidad de las empresas con ingresos superiores a 6 millones de €

DETERMINANTES DE LA RENTABILIDAD		ELCHE <sup>(3)</sup>	ELDA <sup>(4)</sup>	PETREL	VILLENA
% Ingresos explotación de las empresas con ingresos > 6 mill. € sobre el total		36	15	13	21
% Resultado del ejercicio de las empresas con ingresos > 6 mill. € sobre el total		44	34	12	36
Promedio del “ <i>Profit Margin</i> ” <sup>(1)</sup> (%)	Total empresas	1,82	1,74	1,73	2,94
	Empresas con Ingresos > 6 mill. € (2003)	3,14	4,61	1,75	6,96
	Empresas con Ingresos > 6 mill. € (2005)	<b>3,97</b>	<b>3,08</b>	<b>2,78</b>	<b>5,02</b>
Promedio del “ <i>Return on Total Assets</i> ” <sup>(2)</sup> (%)	Total empresas	3,66	3,83	6,65	5,34
	Empresas con Ingresos > 6 mill. € (2003)	6,88	10,50	10,95	7,70
	Empresas con Ingresos > 6 mill. € (2005)	<b>8,69</b>	<b>6,2</b>	<b>8,61</b>	<b>5,84</b>

<sup>(1)</sup>Resultado antes de impuestos/Ingresos explotación

<sup>(2)</sup>Resultado antes impuestos/Total Activo

<sup>(3)</sup> Sin incluir a *Reebok* y *Puma* en 2003. En revisión 2005 tampoco incluye 3 con resultados muy negativos.

<sup>(4)</sup>No se incluye una empresa con resultados altamente negativos, pues distorsiona el promedio.

Fuente: Elaboración propia a partir datos SABI (junio 2003 y junio 2005)

A continuación señalamos cuáles de dichas empresas tenían alguna *marca reconocida* en el mercado y apostaban por cuidarla –pues, desde nuestro punto de vista, es uno de los factores que asegurarán el futuro de las empresas en el sector-, basándonos para ello en las que aparecen habitualmente en las revistas de moda. Con ello, el número de empresas seleccionadas se redujo aún más. **Ambos criterios de selección fueron contrastados favorablemente con los agentes del sector a quienes hicimos las entrevistas.**

De esa manera, aunque en el “*microcluster*” de **Elche** incluimos los municipios localizados en el *Vinalopó Bajo* (Crevillente, Elche y Santa Pola), en el de **Elda** los del *Vinalopó Medio* (Algueña, Aspe, Elda, Hondón de la Nieves, Hondón de los Frailes, La Romana, Monforte del Cid, Monóvar, Novelda, Petrel y Pinoso) y en el de **Villena** los correspondientes al *Vinalopó Alto* (Beneijama, Biar, Cañada, Campo de Mirra, Salinas, Sax y Villena), las empresas que resultaron seleccionadas pertenecían a las localidades de Elche, Elda, Petrel y Villena. Sin embargo, en algunos datos cuantitativos utilizados para ver las características de las zonas tuvimos en cuenta todos los municipios de cada una de ellas. Como se refleja en la tabla 4, Elche es la zona del Vinalopó que concentra el mayor número de empresas, empleos, ingresos de explotación y valor añadido de todo el Vinalopó. Esta tabla incluye datos para todas las empresas, sin diferenciar aquellas con ingresos de explotación superiores a los 6 millones de €. Al comparar la tabla 4 con la 3, en la que incluimos sólo los datos de las empresas con ingresos superiores a 6 millones de €, observamos que siguiendo la hipótesis de *Signorini* respecto a la relación entre el valor añadido y los ingresos de explotación (ver nota 2 de la tabla 4), las empresas con ingresos altos están mucho más especializadas que la media y realizan bastantes menos fases del proceso productivo.

**Tabla 3.** Empresas de calzado con ingresos de explotación > 6 millones de € en Elche, Elda, Petrel y Villena

ZONA	Ingresos de explotación	Valor Añadido	% VA/ Ingresos
Elche	686233	85573	12,5%
Elda	113981	8055	7,1%
Petrel	79199	6885	8,7%
Villena	29580	5384	18,2%

Fuente: Elaboración propia a partir datos SABI (junio 2005)

**Tabla 4. Empresas de calzado<sup>(1)</sup> en el Vinalopó**

ÁREA	Ingresos	% Ingresos/Vinalopó	VA	% VA/Vinalopó	Media <sup>(2)</sup> % VA/Ingr	Nº empleos <sup>(3)</sup>	% empleos/Vinalopó	Nº empresas	% empresas/Vinalopó	Media Empleados/Empresa	Media productividad
<b>VINALOPÓ BAJO</b>	<b>1712944</b>	<b>62,05%</b>	<b>268321</b>	<b>63,05%</b>	<b>16,90%</b>	<b>9187</b>	<b>57,10%</b>	<b>688</b>	<b>56,26%</b>	<b>13,35</b>	<b>1,94</b>
Crevillente	169978	6,16%	30311	7,12%	16,65%	949	5,90%	69	5,64%	13,75	1,93
Elche	1541678	55,85%	237582	55,83%	16,90%	8238	51,21%	618	50,53%	13,33	1,95
Santa Pola	1288	0,05%	428	0,10%	33,23%	n.d.	n.d.	1	0,08%	n.d.	1,19
<b>VINALOPÓ MEDIO</b>	<b>885991</b>	<b>32,09%</b>	<b>122158</b>	<b>28,71%</b>	<b>16,25%</b>	<b>5269</b>	<b>32,75%</b>	<b>435</b>	<b>35,57%</b>	<b>12,11</b>	<b>1,73</b>
Aspe	46608	1,69%	7517	1,77%	17,16%	282	1,75%	28	2,29%	10,07	2,9
Elda	501191	18,16%	68558	16,11%	15,86%	3067	19,06%	246	20,11%	12,47	1,63
Monforte del Cid	1991	0,07%	184	0,04%	9,24%	7	0,04%	1	0,08%	7	-1,05
Monóvar	74772	2,71%	9179	2,16%	15,63%	385	2,39%	34	2,78%	11,32	1,86
Novelda	639	0,02%	186	0,04%	29,11%	7	0,04%	1	0,08%	7	1,44
Petrel	221756	8,03%	32230	7,57%	17,00%	1394	8,66%	108	8,83%	12,91	1,6
Pinoso	39034	1,41%	4304	1,01%	16,47%	127	0,79%	17	1,39%	7,47	1,95
<b>VINALOPÓ ALTO</b>	<b>161666</b>	<b>5,86%</b>	<b>35065</b>	<b>8,24%</b>	<b>25,94%</b>	<b>1632</b>	<b>10,14%</b>	<b>100</b>	<b>8,18%</b>	<b>16,32</b>	<b>1,62</b>
Biar	2823	0,10%	934	0,22%	33,09%	42	0,26%	1	0,08%	42	1,29
Cañada	1223	0,04%	767	0,18%	62,71%	n.d.	n.d.	1	0,08%	n.d.	1,21
Salinas	3828	0,14%	693	0,16%	19,87%	26	0,16%	3	0,25%	8,67	1,26
Sax	40454	1,47%	8072	1,90%	22,59%	350	2,18%	27	2,21%	12,96	1,4
Villena	113338	4,11%	24599	5,78%	26,89%	1214	7,55%	68	5,56%	17,85	1,73
<b>TOTAL VINALOPÓ</b>	<b>2760601</b>	<b>100,00%</b>	<b>425544</b>	<b>100,00%</b>	<b>17,41%</b>	<b>16088</b>	<b>100,00%</b>	<b>1223</b>	<b>100,00%</b>	<b>13,15</b>	<b>1,84</b>

<sup>(1)</sup> Dentro del sector calzado se incluye a los fabricantes de calzado, de partes, industria auxiliar y comercializadores.

<sup>(2)</sup> La relación entre el valor añadido y los ingresos de explotación indicará que cuanto menor sea ésta más especialización habrá y menos fases del proceso productivo llevará a cabo cada empresa. Los datos de la tabla, según la hipótesis de *Signorini* (Signorini, L. F. 1994), atribuyen una mayor subcontratación a Elche y Elda/Petrel que a Villena.

<sup>(3)</sup> En algunas empresas no dan los datos de empleados.

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

### 3.2. Diferencias a partir de las características de cada zona

En la tabla 5 hemos hecho un resumen de las principales características de cada una de las tres zonas, resaltando aquellas que las diferencian. Destacamos como más significativas las siguientes:

- a) aunque Elche fabricaba alpargatas desde bastante antes, Elda se especializó desde el primer momento en el calzado de cuero;
- b) la mayor masa crítica de empresas se encuentra en Elche, que posee la orientación exportadora superior;
- c) Villena, sin embargo, tiene como principal mercado el nacional;
- d) la más especializada por tipo de calzado es Elda;
- e) el nivel de subcontratación es mayor en Elche y Elda/Petrel, por ser las zonas donde abundan las comercializadoras que, además, tienen más poder de negociación frente a los proveedores;
- f) Elche tiene la más alta productividad, porque su producto es más estandarizado y es la zona donde mayor parte de las inversiones tienen como destino el sector del calzado;
- g) en Elche y Elda/Petrel hay más empresas con departamento de diseño propio, lo que no suele darse en Villena;
- h) Elche es la zona en la que las empresas destinan más dinero a publicidad, mientras que en Villena gastan poco;
- i) las tres áreas han entrado en etapa de declive, y el cierre de empresas se espera que siga aumentando en el futuro.

**Tabla 5.** Características de las tres áreas

CARACTERÍSTICAS	ELCHE	ELDA/ PETREL	VILLENA
1. Origen del "cluster"	Alpargatas (s. XII)	Elda: Calzado de cuero (s. XIX) Petrel: s. XX	Calzado niño (s. XX)
2. Masa crítica de empresas	47% empleos sector Alicante 47% empresas sector Alicante	17% / 8% empleos sector Alicante 19% / 8% empresas sector Alicante	7% empleos sector Alicante 5% empresas sector Alicante
3. Orientación exportadora	78% producción	65%	Mercado nacional básicamente
4. Especialización por tipos	Señora + caballero Vestir + tiempo libre	Señora Vestir	Niño Vestir (y ortopédico)
5. Calidad productos	Media-alta ( $\Delta$ ) + Media	Media-alta	Media-alta
6. Subcontratación	Parecida	Menor	6. Subcontratación
7. Sistema organizativo	Abundan comercializadoras	No abundan	7. Sistema organizativo
8. Funcionamiento suministradores	Mayor poder de negociación frente a proveedores		Menor poder de negociación frente a proveedores
	Acuden a otros países buscando diversidad y calidad en componentes y materias primas		
	Pocas aplican sistemas JIT		No aplican sistemas JIT
9. Productividad	Mayor, por producto más estandarizado	Menor que Elche, por producción artesanal y con más piezas	Menor que Elche, por pocos pares, muchos modelos y variedad en ellos
10. Inversiones (destino sector calzado)	53%	31%	16%
11. Etapa ciclo vida "cluster"	Declive: cierre de empresas		
12. Nivel tecnológico	Medio-bajo		Bajo
13. Entorno innovador	Se copian diseños		Mismos modelistas, componentes, etc. (menos diferencias en los diseños)
	Se introduce maquinaria que a otras empresas les haya permitido mejorar la calidad del producto y aumentar la productividad		
14. Mano obra cualificada	Escasez		
15. Costes mano obra	Mayor en productos de alto valor añadido	Mayor porque el producto es de gama más alta	Depende del momento
16. Maquinaria	Italia (tecnología avanzada) y España	Italia	Italia y España
17. Diseño	Departamento propio en empresa	Departamento propio en empresa (en aumento)	Diseñadores <i>multicartera</i> (no exclusivo)
18. Revistas sector	Poco importantes		Se anuncian en ellas por ser más barato
19. A quién se vende y cómo	Tiendas <i>multimarca</i> ; agentes comerciales; ferias nacionales y extranjeras		Tiendas pequeñas concretas; agentes comerciales; ferias nacionales
20. Cooperación	Mayor entre empresas que estén en CAVEX o ALIUS		Importante papel asociación fabricantes
21. Pugnas	A nivel de fabricantes, no de zonas		
	Han disminuido por aumento colaboración (aunque sigue siendo pequeña)		
22. Instituciones apoyo	Para lo que más apoyo se pide es para las ferias		Acuden menos a ferias extranjeras
	Empresas más grandes solicitan ayudas para I+D y otros.		
23. Reputación	Marca	Diseño	Estabilidad
24. Publicidad	En revistas de moda		
	Utilizan gabinetes de prensa		
	Zona que más gastan las empresas en publicidad		Zona que menos gasta en publicidad

Fuente: Elaboración propia

### 3.3. Diferencias a partir de las fortalezas y debilidades

Hemos determinado las principales fortalezas y debilidades de cada zona en la tabla 6, cuyos resultados se han obtenido a través de datos estadísticos -públicos y privados-, entrevistas efectuadas a las empresas y asociaciones de fabricantes de esas zonas y nuestra observación directa.

Las fortalezas más destacables en Elche son su facilidad para adaptarse a los cambios en la demanda del consumidor, el cuidado de la imagen exterior –patente a simple vista en las empresas localizadas en el *Parque Industrial*- y la mayor abundancia de marcas reconocidas a nivel nacional e internacional respecto a las demás zonas. Sin embargo, la mayor parte de las empresas continúan teniendo una mentalidad de corto plazo, son escasos los buenos departamentos comerciales, se ha tardado en apostar por las marcas, falta formación en estudios de diseño, hay poca inversión en I+D y en tecnología, y sólo se presentan dos temporadas (cuando la tendencia de las grandes empresas mundiales, siguiendo la moda del vestir, es ofrecer modelos nuevos más a menudo). Las fortalezas en Elda/Petrel son el “*know-how*” en la fabricación de calzado de señora de alta calidad, producto que puede ofrecerse a un precio competitivo, la apuesta por la moda, la presencia de importantes marcas nacionales y extranjeras, y un sector auxiliar más desarrollado que en Elche. Por el contrario, hay poca profesionalización, Elche aprovecha el “*know-how*” de Elda y obtiene mayores ingresos, hay escasez creciente de mano de obra especializada en el segmento de calzado de señora de alta calidad, falta formación en diseño –las empresas que cuentan con diseñadores buenos suelen ser aquellas en las que los hijos de los dueños han estudiado en alguna escuela prestigiosa del extranjero-, dependencia de materias primas, componentes y tecnología italianos. Por último y, en contraste con las empresas de Elche, en Elda se cuidan menos las marcas, se hace poca publicidad y no se amoldan a los cambios en el mercado (cuando lo que se demanda es calzado casual y no de vestir). Las fortalezas en Villena son la gran diversidad de modelos que son capaces de ofrecer a sus clientes, la apuesta por la calidad, la especialización de las empresas en tipos de calzado concretos y el “*know-how*” en calzado de niño de alta calidad. No obstante, el nivel de subcontratación y el poder de negociación frente a proveedores es mucho menor que en las otras zonas, se depende excesivamente del mercado nacional, hay poca presencia de marcas, falta formación de todo tipo, los diseñadores no trabajan en exclusiva para una marca, lo que dificulta la diferenciación del producto, las empresas participan poco en las ferias, no gastan en publicidad y no invierten en tecnología. Así como en Elda se contrata la fabricación de calzado de señora por las empresas de Elche, no ocurre lo mismo con el de calzado de niño de Villena.

Si tuviéramos que elegir la fortaleza más importante en cada zona, en Elche diríamos que sus empresas son las más flexibles para adaptarse a los cambios en la demanda y las más profesionalizadas, en Elda que destacan por poseer el “*know-how*” en la fabricación de calzado *fino* de señora de alta calidad (buscado por empresas de Elche y del extranjero) y en Villena la flexibilidad para ofrecer una gran variedad de modelos. Respecto a los puntos débiles de cada zona, en Elche señalaríamos que no son capaces de presentar más de dos temporadas al año, en Elda que no saben sacar más partido a ese “*know-how*” para sus propias empresas (vía marcas y publicidad) y en Villena que dependen del mercado nacional y no tienen diseñadores en exclusiva. La falta de formación en estudios de diseño es una debilidad general en las tres zonas y en el resto de España.



**Tabla 6.** Fortalezas y debilidades de las tres áreas

<b>FORTALEZAS</b>	<b>ELCHE</b>	<b>ELDA/ PETREL</b>	<b>VILLENA</b>
Comportamiento empresas	Se adaptan rápidamente a las variaciones en la demanda, aunque impliquen un cambio en el producto.	Calidad frente a cantidad. Respuesta rápida a la moda.	Gran diversidad de modelos. Apuesta por la calidad.
Industria auxiliar	Concentración de empresas del sector auxiliar en la zona	Sector auxiliar más desarrollado que en Elche	
Diseño	Buenos diseñadores	Buenos diseñadores. Rapidez en crear y presentar nuevos diseños en el mercado.	
Producto	Calidad para algunas empresas	Producto muy competitivo en precio (para misma calidad que la competencia)	Especialización en calzados determinados. Calzado de niño más estable en las crisis.
Infraestructuras	Parque Industrial		
“Know – how”	Calzado de tiempo libre	Calzado de vestir de señora de calidad media-alta	Calzado de vestir de niño de calidad media-alta
Marcas	Importantes marcas en la zona. Las empresas han apostado por ellas.	Importantes marcas en la zona (nacionales y extranjeras)	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ELCHE</b>	<b>ELDA/ PETREL</b>	<b>VILLENA</b>
Comportamiento empresas	Mentalidad a corto plazo. Débiles departamentos comerciales. Algunas dependen de un solo cliente	Poca profesionalización. Empresas de Elche se aprovechan del “ <i>Know-how</i> ” de Elda y ganan más dinero.	Baja subcontratación (más riesgo) Excesiva dependencia del mercado nacional.
Costes	Cada vez más difícil competir con los de otros países	Costes crecientes	
Industria auxiliar	Débil en comparación con la italiana	Necesidad de acudir a Italia para proveerse	Menor poder de negociación frente a proveedores
Marca	Se ha tardado en apostar por la marca	Cuidan menos las marcas que Elche	Poca presencia de marcas
Recursos humanos y formación	Falta formación en estudios de diseño	Falta formación en estudios de diseño. Mano de obra especializada cada vez más escasa	Falta formación en estudios de diseño. Mano de obra cualificada escasa.
Diseño	Pocas inversiones en I+D	Pocos diseñadores buenos. Italia más imagen de diseño.	Diseñadores multimarca (no en exclusiva) Poca diferenciación en el diseño entre empresas (mismos moldistas, componentes, etc.)
Promoción	Faltan conocimientos en promoción del producto		Poca participación en ferias (sólo en la nacional)
Publicidad	Necesita mejorar (comparación con las marcas italianas o francesas)		No gastan en publicidad
Producto	No pueden hacer más de dos temporadas. Calidad inferior a Italia.	No se amoldan a los cambios en el mercado (cuando requiere cambios en el producto)	Empresas de Elche también fabrican calzado de niño y no subcontratan con Villena
Tecnología	Poca inversión en tecnología (la calidad depende cada vez más de ella: como ocurre en China)	Poca inversión en tecnología. Dependencia de Italia.	Poca inversión en tecnología
Apoyo instituciones	Poca confianza del sector financiero. Apoyo menor que en otras zonas españolas.	Apoyo menor que en otras zonas españolas	Apoyo menor que en otras zonas españolas

Fuente: Elaboración propia

### 3.4. Diferencias en las amenazas y oportunidades

Preguntamos a las empresas de cada zona por las principales amenazas y oportunidades a las que esperaban enfrentarse en los próximos años (tabla 7). Las amenazas para las empresas de **Elche** eran China, el aumento continuo en los costes salariales –que llevaría a aumentar la *deslocalización* de la producción-, los cambios cada vez más rápidos en la moda –que irán extendiendo la tendencia a ofrecer más de dos colecciones al año, como ocurre en el sector del vestir-, y la falta de formación en estudios de diseño. La zona donde más repercusión tiene la *deslocalización* de la fabricación, que afecta al empleo del sector y de las industrias auxiliares, es Elche. Hace años, varias firmas de marca trasladaron la producción de *calzado deportivo* a países del sudeste asiático o implantaron sus propias fábricas en países extranjeros con el fin de abaratar costes, pero, en la actualidad, el problema se ha trasladado al *zapato de calle*. Hasta ahora, la producción de grandes volúmenes se ha venido reubicando en países como Vietnam o China; sin embargo, el calzado de moda requiere localizaciones cercanas para dar una respuesta más rápida. Por esa razón, Italia, Alemania e incluso China han encontrado en Rumania -donde cuentan con mano de obra cualificada y salarios más ajustados- el lugar idóneo para fabricar calzado de gama media a precios más bajos. Las empresas españolas están buscando países cercanos geográficamente donde poder fabricar con costes menores manteniendo la flexibilidad.

En la zona de Elda se han defendido hasta el momento gracias a la especialización en *calzado de señora de gama alta en moda* -que obliga a una cercanía física de la fabricación para controlar el proceso, la imagen de marca y el diseño, dificultando sacar la producción fuera de España- y al mantenimiento de los costes de producción ([www.calzadonet.com](http://www.calzadonet.com)). En el caso de Villena, no hay empresas internacionalizadas, sin embargo, tienen un gran problema con el crecimiento de la importación de calzado deportivo de cuero del Sudeste Asiático. Las oportunidades para Elche se encontraban en el posicionamiento de las marcas, el diseño –habría que solucionar el problema de la formación en este campo-, acceder a segmentos de calidad más altos, la especialización y la alianza con grandes cadenas. Las amenazas que se citaron por las empresas de **Elda/Petrel** fueron la mejora sucesiva en la fabricación de calzado de China y su mayor flexibilidad, la cesión del “know-how” en la elaboración de calzado de señora de gama alta a Elche –pudiendo ocurrir que las empresas de Elda/Petrel acabasen convirtiéndose sólo en subcontratadas, pues las de Elche estaban apostando más fuerte por sus marcas y gastando más en publicidad, lo que les estaba revirtiendo en ingresos mayores- y la falta de formación en diseño. Debía, por tanto, sacar más partido a su producto, incidir en la creatividad, agilidad y flexibilidad, y cuidar sus marcas. Para los empresarios de **Villena** las amenazas venían de China, Italia y la *generación del chándal* –que llevan zapatillas de deporte todo el día-. Necesitaban aumentar sus exportaciones, seguir el modelo de comercializadoras de las otras zonas, desarrollar marcas y posicionarlas en el mercado, y preocuparse del diseño.

**Tabla 7. Amenazas y oportunidades de las tres zonas**

<b>AMENAZAS</b>		
<b>ELCHE</b>	<b>ELDA / PETREL</b>	<b>VILLENA</b>
<u>China</u> (cada vez más competitivos, calzado de mayor calidad y más flexibles)	<u>China</u> y nuevos países emergentes (capaces de hacer calzado artesanal a precios muy inferiores). Competencia asiática aumentará en el 2005.	Asia, principalmente <u>China</u> (mitad de precio y calidades semejantes) Capaces de fabricar cualquier tipo de calzado.
Costes de mano de obra en aumento.		
La moda a nivel mundial cambia cada vez más rápido (se sacan continuamente nuevos modelos)	Cesión del “ <i>know-how</i> ” a empresas de Elche.	Moda de calzado deportivo para todo el día ( <i>generación del chándal</i> )
En el futuro menos empresas, pero más especializadas y profesionalizadas.	Los que no tengan marcas, dificultades.	Italia cada vez más presente en el mercado nacional de calzado de niño (con la deslocalización a países del Este consiguen precios menores)
Falta formación en estudios de diseño.		
Comercializadoras: más propensas a subcontratar a otros países.	Falta mano de obra especializada. Forzará la deslocalización en el futuro.	
Empresarios asiáticos importan de sus países y distribuyen el producto directamente aquí.		Los precios exigidos por las grandes superficies dificultan competir con los fabricantes asiáticos.
Crisis internacionales reducen demanda en algunos mercados.		Empresas muy dependientes del mercado nacional, en el que cada vez hay más competencia exterior.
Otros países subvencionan a sus empresas para que promocionen sus productos (Italia)		
<b>OPORTUNIDADES</b>		
Se cuidan más las marcas. En el futuro se mantendrán las marcas con mercado consolidado.	Posicionar las marcas.	Potenciar las marcas.
Diseño: presentar cosas nuevas más a menudo.	Fuerte demanda producto español: considerado atractivo y diferenciado.	Diseño: apostar por la moda.
Saber comunicar las diferencias respecto a otras empresas.	Mercados potenciales (China y países del Este, conforme aumenten su nivel de vida)	Exportar.
Desplazamiento a segmentos de calidad más altos.	Incidir en los factores que diferencian de Asia: creatividad, agilidad, flexibilidad.	Convertirse en comercializadoras y subcontratar (incluso en otros países)
Deslocalización a países asiáticos, al mejorar su fabricación.	Buena relación calidad/precio.	Centrarse en tiendas pequeñas.
Incorporación de nuevas generaciones más preparadas.		
Aumentar la presencia en nuevos mercados.		
Especialización en tipos de calzado específicos o nichos de mercado.		
Aliarse a grandes cadenas.		
Formación del personal.		
Mejora logística que reduzca costes.		

Fuente: Elaboración propia

## 4. CONCLUSIÓN

El análisis de las características, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de las tres áreas productivas del Valle del Vinalopó, demostraba que las diferencias entre las tres eran importantes. Ello nos permitió señalar que hay que poner atención a la hora de generalizar sobre la situación que atraviesa un sector en un “cluster”, cuando las diferencias no se dan sólo entre empresas sino también entre zonas.

Una de las conclusiones importantes sobre el estudio del sector fue que las estrategias con más posibilidades de éxito eran la de *diferenciación* y la de *focalización*, basada también en la diferenciación. Entre las variables importantes de esa diferenciación se encontraban sobre todo la **marca** y el **diseño**. A pesar de que cada empresa adaptará sus estrategias competitivas a su situación y al momento que atravesase el sector, Thompson & Strickland (2003) afirman que las oportunidades de diferenciación se encuentran en las actividades de la cadena de valor y en los atributos que se incorporan al producto. De todas las posibilidades que citan los dos autores para la cadena de valor, escogemos, refiriéndonos al sector del calzado, la *I+D del producto* que permita mejorar el diseño y características de éste, ampliar la variedad y mejorar su capacidad de reciclaje y protección medioambiental. Por otra parte, teniendo en cuenta la importancia que hemos dado a la marca y al diseño, las empresas podrían buscar atributos del producto que mejorasen su valor para el consumidor, bien porque reflejaran una imagen o estatus determinado o porque ofrecieran nuevos modelos al mercado con más rapidez de lo que podrían sus competidores.

Actualmente, con las dificultades por las que está atravesando el sector, son las empresas más grandes, y además comercializadoras, que han cuidado la imagen de marca las que están manteniendo su posición.

## Referencias

- Becattini, G. (1994). “El distrito marshalliano: una noción socioeconómica”. En: Benko, G. y Lipietz, A. *Las regiones que ganan. Distritos y redes. Los nuevos paradigmas de la geografía económica*. Ediciones Alfonso el Magnánimo. Capítulo 2. Págs. 39-57. Valencia.
- Conejos, J. y otros. (1997). *Cambio estratégico y clusters en Cataluña*. Gestión 2000. Págs. 13 y 14. Barcelona.
- Courlet, C. y Pecquer, B. (1994). “Sistemas industriales locales en Francia: un nuevo modelo de desarrollo”. En: Benko, G. y Lipietz, A. *Las regiones que ganan. Distritos y redes. Los nuevos paradigmas de la geografía económica*. Ediciones Alfonso el Magnánimo. Capítulo 4. Págs. 81-101. Valencia.
- De Miguel Molina, B. (2003). *Análisis estratégico del sector del calzado en la Comunidad Valenciana. Un enfoque para su adaptación al entorno a medio y largo plazo*. Tesis doctoral. Universidad Politécnica de Valencia. Directores: J. I. Dalmau Porta y J. A. Ybarra Pérez.
- De Miguel Molina, B. (2006). *Análisis estratégico del sector del calzado en la Comunidad Valenciana. Un enfoque para su adaptación al entorno a medio y largo plazo*. Comité Económico y Social de la Comunidad Valenciana. Valencia.
- Krugman, P. (1992). *Geografía y comercio*. Antoni Bosch. Pág. 42. Barcelona.
- Porter, M. E. (1999). “Cúmulos y competencia. Nuevos objetivos para empresas, Estados e instituciones”. *Ser competitivo*. Ediciones Deusto. Págs. 203 a 288. Bilbao.
- Porter, M. E. (2000). “Locations, Clusters, and Company Strategy”. *The Oxford Handbook of Economic Geography*. Oxford University Press. Capítulo 13. Págs. 254 a 274. Nueva York.
- Rabellotti, R. y Schmitz, H. (1999). “The internal heterogeneity of industrial districts in Italy, Brasil and Mexico”. *Regional Studies*, Vol. 33, nº 2, pp. 97-108. Cambridge.

Signorini, L. F. (1994). “Una verifica quantitativa dell’effetto distretto”. *Sviluppo locale*. A1, n° 1, pág. 41.

Swann, P. and Prevezer, M. (1998). “What is a cluster?” *The dynamics of industrial clustering. International comparisons in computing and biotechnology*. Oxford University Press. Capítulo 1. Pág. 1. Great Britain.

Thompson, A.A. y Strickland, A.J. (2003). *Strategic management*. 13ª Edición. McGraw-Hill International Edition. Págs. 150 a 172. Nueva York.

## **Anexo: Variables del modelo**

1. Características económicas y políticas del área:
  - i) Densidad empresarial: n° empresas manufactureras por habitante
  - ii) Tasa de actividad de la población local
  - iii) Tasa de desempleo local
  - iv) Ingresos per cápita locales
  - v) Peso de la industria y los servicios
  - vi) Facilidades de vivienda
  - vii) Partido que gobierna el municipio actualmente y en legislaturas anteriores
2. Origen del “cluster”:
  - i) Cómo se desarrolló la industria del calzado en la zona (origen, 1ª empresa, causa del nacimiento)
  - ii) ¿Contaba con algún factor específico necesario?
  - iii) Año de establecimiento de las empresas
  - iv) Desarrollo posterior hasta hoy
3. Especialización productiva del área (Existencia de una masa crítica de empresas concentradas espacialmente, especializadas en un sector y con una larga tradición de especialización en él):
  - i) Densidad de empresas: n° empresas en el sector / habitante
  - ii) Coeficiente de localización
  - iii) Empresas: % (n° empresas sector/ total empresas manufactureras)
  - iv) Mayor especialización en fases o menor grado de integración vertical: valor añadido / ingresos explotación
  - v) Empleados: % (n° empleados sector / empleos totales en manufacturas)
  - vi) Segmento de mercado en que está especializada
4. Estado actual del cluster:
  - i) Nuevas inversiones:
    - (1) N° empresas nuevas
    - (2) Empleo generado por estas nuevas inversiones
    - (3) Capital invertido
  - ii) Productividad
  - iii) Etapa del ciclo de vida del “cluster”: nacimiento, desarrollo, madurez, declive
  - iv) Empresas y trabajadores:
    - (1) N° empresas en el sector y su variación
    - (2) N° trabajadores y su evolución
    - (3) Tamaño medio de las empresas por número de empleos
    - (4) Rotación en el empleo (¿cambian mucho de empresa los trabajadores? ¿qué tipo de trabajadores?)
    - (5) Renovación de las empresas
    - (6) Atracción de nuevos trabajadores hacia la zona (¿alta?, ¿por qué?, ¿qué tipo de trabajadores?)
    - (7) Facilidad para encontrar empleo por los trabajadores cuya fábrica cierra
    - (8) Diferencias en los costes de mano de obra entre las áreas (¿hay diferencia? ¿generan éstas problemas a las otras áreas?)
    - (9) Variedad de proveedores en cada área (¿especializados?, ¿dependen de proveedores de las otras áreas?, ¿coste mayor?)
    - (10) Existencia de sectores conexos
    - (11) Facilidades y obstáculos para montar una empresa de calzado o componentes
    - (12) Filiales de empresas extranjeras en la zona
  - v) Producción:
    - (1) Evolución de la producción

- (2) ¿Alguna de las zonas ha dejado de hacer algo porque otra ya lo hacía? (¿cuál fue la razón? ¿la competencia excesiva?)
  - (3) ¿Hay alguna otra zona nueva que esté surgiendo con fuerza?
  - (4) % exportaciones
5. Formación y capital humano:
- i) Disponibilidad de mano de obra cualificada
  - ii) Capital humano local
  - iii) Formación en el sector (¿en escuelas de FP o en el puesto de trabajo?)
6. Comportamiento de las empresas
- i) Fabricación:
    - (1) Descentralización productiva: % subcontratación y causas (menos costes, más flexibilidad, certeza en costes, más especialización, producción sin aumentar tamaño)
    - (2) % de producción que se realiza para empresas de fuera de la zona (nacionales y extranjeras)
    - (3) % empresas que aplican técnicas JIT
    - (4) Asistencia otorgada por las empresas que subcontratan (prestan maquinaria a la subcontratada, etc.)
    - (5) ¿Quién fabrica la maquinaria? ¿se compra mucha de 2ª mano? (¿de empresas que cierran?), ¿cómo se informan las empresas? (¿fabricantes de maquinaria, revistas especializadas?)
  - ii) Orientación al exterior:
    - (1) % producción que se exporta
    - (2) inversiones en el exterior de empresas locales
  - iii) Diseño:
    - (1) Dónde se hace el diseño
    - (2) Revistas del sector realizadas en la zona y reconocidas fuera de ella (otras zonas de la C.V., de España, otros países) ¿Qué tipo de revistas?
  - iv) Creación de empresas:
    - (1) ¿Siguen entrando nuevas empresas?
    - (2) Características de las nuevas empresas que entran (¿avances tecnológicos? ¿tiran hacia delante de las que ya hay o hacen lo mismo?)
    - (3) Creación de empresas por antiguos trabajadores (qué tipo de empresas, por qué razón)
  - v) Entorno innovador:
    - (1) Grado de imitación entre las empresas (uso tecnologías, materiales, mercados, técnicas comerciales, diseño)
    - (2) ¿Estar en una zona donde hay muchas empresas del sector fuerza a innovar más?
    - (3) ¿Hay continuas comparaciones entre las empresas del sector? (¿se “pinchan” entre ellas para mejorar?)
    - (4) ¿Cualquier innovación tecnológica introducida por alguna empresa de la zona es bienvenida por el resto?
  - vi) Comercialización:
    - (1) ¿A través de quién se vende?
  - vii) Grado de cooperación:
    - (1) Participación en el capital de otras empresas de calzado o relacionadas con el sector, localizadas en el cluster
    - (2) Acuerdos de cooperación formales con empresas locales
    - (3) Cooperación con proveedores
    - (4) Cooperación comercial entre las tres zonas (para acceso a nuevos mercados, reducción costes, mejor acceso a la información)
    - (5) Imagen comercial colectiva
  - viii) Competencia:
    - (1) ¿En qué basan su competencia para vender en el exterior? (precio, calidad –materias primas, tratamientos técnicos-, diseño, comercialización –plazos de entrega, regularidad de las series-)
    - (2) ¿Cómo se protege el “know-how” específico del “cluster”? ¿En qué basan su competencia para vender en el exterior? (precio, calidad –materias primas, tratamientos técnicos-, diseño, comercialización –plazos de entrega, regularidad de las series-)
    - (3) ¿Cómo se protege el “know-how” específico del “cluster”?
7. Instituciones locales, públicas y privadas, que apoyan a las empresas del “cluster”
- i) Asociaciones empresarias:
    - (1) Número y papel de las asociaciones
    - (2) Servicios que prestan
    - (3) % afiliación

- (4) Colaboración entre asociaciones de las tres áreas
  - ii) Centros tecnológicos
  - iii) Gobierno local
  - iv) Bancos locales
  - v) Universidades
  - vi) Otros (Consortios de exportación)
  - vii) Colaboración entre las instituciones privadas y públicas
  - viii) ¿Cómo apoyan a las empresas del sector?
8. Cómo se transmiten la información y los valores
- i) Acceso a la información:
    - (1) ¿Los conocimientos e información se intercambian rápidamente?
    - (2) ¿Cómo se informan sobre los mercados de venta, las tecnologías utilizables, las nuevas materias primas, los componentes y las técnicas comerciales y financieras? (a través de otras empresas de la zona, empresas de otras zonas, asociaciones empresariales, institutos tecnológicos, otros):
      - (a) ¿Rápido?
      - (b) ¿Coste alto?
      - (c) ¿Cuánta información se recibe sin coste? (*derramamientos*)
    - (3) ¿A través de las relaciones informales en el *distrito*? (relaciones “cara a cara”), ¿con qué frecuencia?, ¿dónde?, ¿le han sacado de apuros?
  - ii) Los valores:
    - (1) Sistema de valores y de pensamiento (ética del trabajo, de la familia, etc.)
    - (2) Instituciones y reglas para propagar esos valores, incentivarlos y transmitirlos de generación en generación (empresas, familia, iglesia, escuela, autoridades locales, organizaciones políticas y sindicales)
    - (3) Pertenencia a asociaciones culturales o sociales por parte de los empresarios. ¿Hay alguna con un peso importante y poder de influencia?
    - (4) Relaciones de parentesco entre los dirigentes de las empresas
    - (5) Contrataciones de miembros de las familias de los trabajadores de la empresa como forma principal de reclutar personal
    - (6) ¿Cómo se consigue la reputación de triunfo de la empresa a nivel local? (inversiones en las empresas, compra coche caro, ser ciudadano líder de la ciudad, o en general no buscan destacar o que se note que ganan dinero (si lo ganan)