

## **Innovación en la pequeña empresa y sistemas productivos locales: El caso de Fuensalida (Toledo).**

**Ricardo Méndez Gutiérrez del Valle**

**José María Gil Quindos**

**Universidad Complutense de Madrid**

---

### **1. SIGNIFICADO DEL ESTUDIO DE CASOS EN EL DEBATE ACTUAL SOBRE MEDIOS INNOVADORES Y SISTEMAS PRODUCTIVOS LOCALES.**

---

Las investigaciones que intentan precisar la importancia y significado de los procesos de desconcentración espacial e industrialización periférica, así como las oportunidades y riesgos inherentes a la consolidación de sistemas productivos locales especializados, herederos de los distritos industriales marshallianos y considerados hoy por algunos como medios especialmente propicios para fomentar la innovación empresarial, se han convertido en una de las líneas de trabajo más valoradas, tanto desde el plano teórico como en relación a las propuestas de desarrollo regional y local realizadas en los últimos tiempos.

Su progreso exige hoy más que nunca combinar el desarrollo teórico con el análisis de casos, en un proceso de retroalimentación permanente. A la necesidad habitual de integrar ambos aspectos, se suma aquí la derivada de un crecimiento reciente, pero explosivo, de la bibliografía sobre la lógica de la descentralización productiva y la especialización flexible, que favorece tanto la aceptación acrítica de unos respecto a la importancia efectiva y efectos beneficiosos de tales fenómenos en la nueva era postfordista, como el rechazo frontal de quienes insisten en las nuevas formas de explotación laboral y dependencia funcional-espacial de las periferias, al tiempo que se agudizan la centralización de la tecnología y el capital, la división espacial del trabajo en un contexto de economía global (VV.AA., 1991; Benko, G.-Lipietz, A. dirs., 1992).

De este modo, durante la última década también ha tenido lugar en España una afanosa búsqueda de distritos industriales y sistemas productivos locales, que centró su atención preferente en las regiones del Mediterráneo, especialmente en la Comunidad Valenciana, en el intento de encontrar semejanzas con la estructura productiva, sociolaboral y territorial de las regiones del Nordeste-Centro de Italia.

Por contra, la mayor parte de la España interior quedó al margen de ese interés, pues a su baja densidad manufacturera sumaba un modelo de industrialización fuertemente concentrado en unos pocos polos de actividad, esencialmente urbanos, frente a la atonía del resto. Su secular monoespecialización en actividades agrarias, que sólo propició una cierta diversificación productiva en comarcas con deficientes condiciones ecológicas para su desarrollo, junto a una estructura de la propiedad muy desequilibrada, que no favoreció la capitalización de excedentes por parte de la familia campesina, expulsando tempranamente a sus habitantes, son factores clave en su explicación. Es significativo que entre los 143 sistemas productivos locales identificados por Costa Campi en un amplio y reciente estudio realizado para el Ministerio de Industria (Costa, 1992 y 1993), tan sólo 36 se localizan en esas regiones interiores, con exclusión de los municipios integrados en áreas metropolitanas. No obstante, aunque su número sea bastante reducido, el interés que presenta su estudio resulta indudable al tratarse de focos dinamizadores que han sido capaces de emerger y generar cierto número de innovaciones en un entorno poco propicio, lo que puede servir de guía a unas políticas de desarrollo rural que en muchos casos deben enfrentarse a territorios con déficits estructurales similares a los que padecían estas áreas.

La provincia de Toledo es, sin duda, uno de los mejores exponentes de este tipo de espacios de industrialización rural densa, difusa y compleja, pues aquí coexisten procesos de origen endógeno ligados a la puesta en valor de los recursos locales con implantaciones exógenas relacionadas de una u otra forma (procedencia/destino de insumos y productos) a la cercana aglomeración metropolitana de Madrid. De igual modo, la superposición de sectores maduros tradicionales ligados a recursos naturales o a una tradición artesana con algunos enclaves de industrias asociadas a las nuevas tecnologías, así como de PYMEs de carácter familiar y monoplanta, escasamente capitalizadas, con establecimientos productivos o logísticos de grandes firmas multiplanta de origen nacional o multinacional, favorece esa diversidad, aunque el peso relativo de unos y otros sea muy desigual.

Es en este contexto, a la vez teórico y territorial, donde cobra su verdadero sentido el estudio aquí abordado sobre la estructura productiva del municipio toledano de Fuensalida y su comarca circundante, así como la progresiva consolidación de un área-sistema articulada en torno a la industria del calzado, que ha mostrado en estas últimas décadas una evidente permeabilidad a la difusión de innovaciones e, incluso, cierta capacidad para su generación interna.

A partir de una breve presentación de su estructura industrial, la búsqueda prioritaria de respuestas sobre las razones, características, agentes promotores y métodos utilizados para convertir a este pequeño núcleo rural en un verdadero *medio innovador* especializado, capaz de difundir el proceso hacia los municipios

contiguos, constituye el objeto central del estudio, que finaliza señalando sus principales efectos y limitaciones actuales.

Sobre las fuentes de información utilizadas, pueden destacarse cuatro fundamentales. En primer lugar, las estadísticas oficiales disponibles se limitaron al Registro Industrial del Ministerio de Industria (1990) y al Directorio Industrial de Castilla-La Mancha realizado por el I.M.P.I. en 1990-91. Si el primero sobrevalora la realidad, al mantener registradas a numerosas empresas ya desaparecidas, y lleva a cabo una actualización muy insuficiente de los datos, el segundo presenta el problema opuesto al contabilizar tan sólo los establecimientos con un mínimo de cinco trabajadores y no incluir aquellos que no se prestaron a cumplimentar la ficha enviada por ese organismo. Pese a ello, su uso resulta un primer paso necesario en la aproximación al espacio productivo analizado.

Para complementar esa información se acudió a la realización de un total de 21 encuestas realizadas a las empresas del área en dos fases (otoño 1993 y primavera 1994), que puede considerarse la fuente más valiosa con vistas a los resultados que aquí se ofrecen. Por último, se realizaron amplias entrevistas a responsables de la Asociación Provincial de Industriales del Calzado de Toledo y el Laboratorio del Calzado del INESCOP (Instituto Español del Calzado y Conexas), ambos con sede en Fuensalida, como agentes directamente implicados en el proceso innovador.

---

## 2. ESTRUCTURA Y DINAMICA INDUSTRIAL EN LA COMARCA DE FUENSALIDA.

---

Dentro del sector norte de la provincia de Toledo contiguo a la Comunidad de Madrid, la comarca en que se localiza el municipio de Fuensalida tiene un marcado carácter de transición entre los espacios de denso poblamiento y elevada industrialización de la Sagra, articulados en torno a la autovía Madrid-Toledo y los de especialización turístico-residencial y menor densidad correspondientes a la vertiente sur de la Cordillera Central, limítrofes con el Valle del Tiétar. La buena conexión y escasa distancia a la capital no han sido factores de suficiente entidad hasta el presente como para atraer aquí ni iniciativas de empresas en busca de suelo barato, accesibilidad y posibles subvenciones, ni tampoco el interés de promotores de polígonos o parques industriales. Por contra, los mayores volúmenes de actividad industrial corresponden a municipios como Torrijos, Fuensalida o Portillo, situados a 70-80 kilómetros de Madrid y en carreteras secundarias, lo que se relaciona con el carácter mayoritariamente endógeno de las iniciativas generadoras de su proceso industrializador.

La estructura industrial de Fuensalida, que ha generado ya una cierta difusión hacia los municipios contiguos, es característica de las *áreas de especialización*

*productiva y pequeña empresa* que Garofoli identificó en diversos países europeos (Garofoli, 1986). Se trata, ante todo, de tejidos productivos con claro predominio de sectores maduros, de demanda débil, relacionados con la primera transformación de recursos naturales y agrarios (fábrica de cerámica y materiales de construcción, agroalimentación), o la producción de bienes de consumo simples, intensivos en trabajo (cuero y piel, calzado, textil-confección, madera y mueble, transformados metálicos...), que en ocasiones cuentan con una cierta tradición artesana y en otros casos responden a la lógica productiva actual, que favorece una nueva división espacial del trabajo en el marco de sistemas más descentralizados, con trasvase de ciertas actividades hacia áreas de menores costes. Resultan, en cambio, casi inexistentes los sectores de demanda fuerte y mayor contenido tecnológico y la fabricación de bienes de equipo, sin que el paso del tiempo haya modificado ese perfil estructural.

En ese contexto, común a las áreas rurales circundantes, lo peculiar de Fuensalida radica en la fuerte especialización que presenta en la industria del calzado, con más de la mitad de los establecimientos y el 80% del empleo, proporciones que aún se incrementan de considerar otros sectores conexos (fabricación de pisos, industrias del caucho y plástico, troquelados, embalajes de cartón, etc.). La especialización de Portillo y Huecas no resulta demasiado diferente, aunque dentro de valores absolutos inferiores, tanto si se utilizan los datos del Registro Industrial como del IMPI (cuadros 1 a 3).

La estructura tradicional de esta industria se completa con un predominio de PYMEs monoplanta, muchas veces de tradición familiar, y establecimientos de reducida superficie, que sólo en casos aislados dan paso a instalaciones de mayor dimensión. Se trata de un complejo productivo con una organización interna simple y un nivel de capitalización relativamente modesto, en el que sólo ocho centros de trabajo superan los 50 empleos entre los tres municipios, por 201 que mantienen un carácter de microempresa, no alcanzando los cinco puestos de trabajo.

En definitiva, la industria del calzado constituye el vértice de un sistema productivo de base local cuya organización y dinamismo resultan esenciales para comprender tanto la lógica interna como las limitaciones del proceso innovador impulsado durante estos años.

---

### 3. EVOLUCION Y ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN FUENSALIDA: LA FORMACION DE REDES EMPRESARIALES.

---

La actual industria del calzado en el área remonta sus orígenes apenas treinta años, aunque puedan rastrearse precedentes más remotos. Hasta mediados de los años 60, aquí existían tan sólo algunos pequeños talleres artesanales, que tra-



Cuadro 1  
Estructura industrial de Fuensalida en 1990

| SECTORES INDUSTRIALES    | Establ. | % total | Empleos | % total |
|--------------------------|---------|---------|---------|---------|
| SECTORES DEMANDA FUERTE  | 8       | 4,4     | 69      | 3,5     |
| – Industria Química      | 4       | 2,2     | 16      | 0,8     |
| – Material eléctrico     | 4       | 2,2     | 53      | 2,7     |
| SECTORES DEMANDA MEDIA   | 36      | 19,6    | 172     | 8,7     |
| – Construc. maquinaria   | 5       | 2,7     | 8       | 0,4     |
| – Alimentación           | 12      | 6,5     | 39      | 2,0     |
| – Bebidas y tabaco       | 7       | 3,8     | 17      | 0,9     |
| – Papel y artes gráficas | 6       | 4,3     | 22      | 1,1     |
| – Caucho y plásticos     | 6       | 4,3     | 86      | 4,3     |
| SECTORES DEMANDA DEBIL   | 140     | 76,0    | 1.725   | 87,7    |
| – Minerales no metálicos | 4       | 2,2     | 30      | 1,5     |
| – Transformad. metálicos | 19      | 10,3    | 43      | 2,2     |
| – Cuero y calzado        | 100     | 54,3    | 1.581   | 80,4    |
| – Madera y muebles       | 17      | 9,2     | 71      | 3,6     |
| TOTAL                    | 184     | 100     | 1.966   | 100     |

*Fuente: Registro Industrial*

Cuadro 2  
Estructura industrial de Portillo y Huecas en 1990

| SECTORES INDUSTRIALES    | Establ. | % total | Empleos | % total |
|--------------------------|---------|---------|---------|---------|
| SECTORES DEMANDA FUERTE  | 1       | 1,0     | 8       | 1,1     |
| – Industria química      | 1       | 1,0     | 8       | 1,1     |
| SECTORES DEMANDA MEDIA   | 13      | 13,0    | 48      | 6,5     |
| – Material de transporte | 1       | 1,0     | 2       | 0,3     |
| – Alimentación           | 3       | 3,0     | 6       | 0,8     |
| – Papel y artes gráficas | 5       | 5,0     | 15      | 2,0     |
| – Caucho y plásticos     | 4       | 4,0     | 25      | 3,4     |
| SECTORES DEMANDA DEBIL   | 86      | 86,0    | 683     | 92,4    |
| – Minerales no metálicos | 5       | 5,0     | 40      | 5,4     |
| – Transformad. metálicos | 11      | 11,0    | 22      | 3,0     |
| – Textil-confección      | 2       | 2,0     | 36      | 4,9     |
| – Cuero y calzado        | 61      | 61,0    | 527     | 71,3    |
| – Madera y muebles       | 7       | 7,0     | 58      | 7,8     |
| TOTAL                    | 100     | 100     | 739     | 100     |

*Fuente: Registro Industrial*

Cuadro 3  
Ocupación sectorial en el área de Fuensalida en 1991

| SECTORES INDUSTRIALES    | FUENSALIDA | PORTILLO | HUECAS |
|--------------------------|------------|----------|--------|
| Cuero y calzado          | 875        | 412      | 117    |
| Material de construcción | 0          | 30       | 0      |
| Madera y muebles         | 23         | 10       | 53     |
| Papel y cartón           | 5          | 0        | 0      |
| Química y plásticos      | 0          | 25       | 0      |
| Metalmecánica            | 23         | 0        | 0      |
| TOTAL                    | 926        | 477      | 170    |

*Fuente: IMPI. Directorio Industrial de Castilla-La Mancha, 1991.*

dicionalmente fabricaban abarcas y borceguíes o remendaban calzado y que, apoyándose en la expansión del mercado interno experimentada en esos años, iniciaron un proceso de reconversión hacia formas de producción más mecanizadas y en serie. Hacia 1968 surgió alguna empresa pionera en ese sentido y toda una serie de trabajadores con cierta experiencia formaron sus propias empresas dedicadas a la fabricación de calzado barato, algunas de las cuales se han ido consolidando con el tiempo hasta alcanzar una dimensión media y cubrir segmentos del mercado con mayores exigencias de calidad.

El proceso de división "spin off" ha sido constante en el tiempo, correspondiendo muchas iniciativas empresariales a antiguos asalariados de otras empresas que, sobre todo en períodos expansivos, buscaron crear su propio negocio. Puede mencionarse como ejemplo la cooperativa Ntra. Sra. de la Soledad, que llegó a contar con casi 70 operarios, bastantes de los cuales constituyeron pequeñas empresas al cerrarse ésta. Algunos de estos empresarios locales compatibilizan su función de industriales con la de constructores de viviendas.

En la actualidad, la industria del calzado y conexas forman un subsistema constituido por cerca de un centenar de empresas, que a comienzos de la década generaba unos dos mil puestos de trabajo directos, aunque la recesión de los tres últimos años ha reducido ambas cifras de forma importante, pues la casi totalidad de firmas entrevistadas reconoce haber padecido ajustes de plantilla a la baja. Esa reducción se acentúa en aquellas industrias de mayor tamaño, que mayoritariamente han aplicado además una estrategia tendente a la descentralización de capacidad hacia pequeñas empresas subcontratadas o trabajo domiciliario realizado, sobre todo, por mujeres, para reducir sus costes directos y aumentar su flexibilidad frente

a las fluctuaciones de la demanda. Un ejemplo significativo en tal sentido es Viucasar S.A., que figura con 111 empleos en el Registro Industrial (1990) y 85 en el Directorio del IMPI (1991), pero que ha reducido esa cifra hasta los 49 con que cuenta en la actualidad. En tales condiciones, únicamente Calzados Pablo o Joma Sport superan hoy el centenar de trabajadores, pese a lo cual la estructura por tamaños del sector calzado ofrece una imagen más equilibrada que la correspondiente a la actividad industrial en su conjunto.

La cifra de facturación varía también sustancialmente desde los 10-15 millones de pesetas en el último año para las microempresas, hasta los mil millones como valor más elevado, con una ventas por empleo situadas en unos 7-8 millones de pesetas, que también padecen cierta disminución desde comienzos de la década, enfrentadas a la creciente competencia internacional –sobre todo de los países asiáticos– el estancamiento de la demanda, y la competencia desleal que supone la economía sumergida.

Todas las empresas encuestadas tienen un solo establecimiento, que se instaló en el municipio por corresponder al lugar de residencia del empresario y contar con una oferta de suelo barato suficiente y adecuada, que tiene un carácter multitareas, al realizarse en él tanto las actividades de producción, como las de administración, almacenamiento e, incluso, comercialización. No obstante, la organización interna del trabajo es bastante simple, con una evidente hegemonía del empleo directo y las ocupaciones estrictamente productivas (90% del total), por apenas un 10% de oficina, dedicado a tareas administrativas (cuadro 4).

En la práctica totalidad de casos es el empresario quien lleva a cabo personalmente tanto las funciones de organización y gestión, como de comercialización, relaciones con los clientes y proveedores, visitas a ferias y exposiciones, etc., siendo muy escasa la división interna de este tipo de tareas y la presencia de técnicos y profesionales especializados en tales funciones dentro de las propias empresas. Esto coincide con un predominio abrumador de niveles de cualificación media-baja, que no parece modificarse sustancialmente en los últimos años, salvo en casos de relevo generacional.

Cuadro 4

**Distribución del empleo en las empresas del calzado según ocupaciones**

| EMPLEOS (%) | HOMBRES     | MUJERES     | TOTAL       |
|-------------|-------------|-------------|-------------|
| PRODUCCION  | 226 (59,8%) | 152 (40,2%) | 378 (89,4%) |
| OFICINAS    | 22 (48,9%)  | 23 (51,1%)  | 45 (10,6%)  |
| TOTAL       | 248 (58,6%) | 175 (41,4%) | 423 (100 %) |

*Fuente: Encuesta empresarial*

No obstante, pese a que la mayoría de industrias locales aparecen integradas dentro de las mismas cadenas productivas, el modelo de descentralización productiva asimilable habitualmente a las áreas-sistema más evolucionadas, con una fuerte especialización de tareas intra e interfirma dentro de una estricta división del trabajo, sólo aparece aquí de forma muy imperfecta. Por el contrario, todos los encuestados pertenecientes al sector de fabricantes de calzado confirman la realización dentro de la propia empresa de todas o la mayor parte de fases, obteniendo un producto acabado que se comercializa mediante representantes o comisionistas. Sólo unas pocas empresas muy pequeñas, trabajadores autónomos o establecimientos industriales de sectores conexos al del calzado (fabricación de pisos, troquelaría...) se dedican a la producción de semielaborados, cuyo mercado principal lo constituyen las empresas más consolidadas de la propia localidad.

La estructura productiva sólo muestra, pues, semejanza parcial con la que caracteriza los distritos industriales prototípicos: "En primer lugar, existen firmas que producen bienes finales... Luego, existen empresas que podrían denominarse firmas-fases, unidades de producción especializadas en una o varias etapas particulares de la fabricación de un bien... Existe un tercer grupo de firmas que forman parte de las otras ramas industriales, aunque pertenecen al mismo complejo manufacturero del distrito" (Brusco, 1992, 30-31). En concreto, aquí coexisten:

- Fabricantes de calzado, que realizan todas las fases de la cadena (corte y patronaje, aparado, montaje, pegado o cosido) y elaboran productos acabados, progresivamente diferenciados según el segmento de mercado que abastecen, la calidad y precio de sus productos, el volumen y área de sus ventas, o la incorporación de marca propia, junto con alguna pequeña empresa subcontratada que sólo realiza bienes semielaborados y un número fluctuante de trabajadoras a domicilio, que evoluciona a impulsos de la demanda.
- Industrias conexas con la del calzado, dedicadas a la fabricación de pisos, troquelados y embalajes de cartón, mientras faltan otras dedicadas a fabricar hormas, plantillas, etiquetas y adhesivos, o las de curtidos y pieles. En estos casos, los proveedores son en su mayoría extrarregionales, destacando por su frecuencia la compra de piel y cuero a empresas radicadas en Lorca (Murcia), Alicante, Vall de Uxó (Castellón), Padrón (La Coruña), Teruel o Zaragoza, de tejidos a Barcelona, suelas a Alicante y Rioja, etc., importándose incluso algunas piezas para calzado deportivo del Extremo Oriente.
- Servicios complementarios a la producción, desde el transporte a las agencias bancarias, empresas de mantenimiento, etc., en tanto son inexistentes aquellos otros más complejos y especializados, cuya demanda –en caso de



existir— se cubre principalmente en Madrid. Destaca la labor ejercida por la Asociación Provincial de Industriales del Calzado de Toledo en las cuestiones de asesoramiento fiscal y financiero a sus socios.

En resumen, el modelo teórico que refleja la figura 1 sólo encuentra en Fuensalida un desarrollo parcial, al escasear las empresas industriales y de servicios auxiliares, lo que conlleva un constante flujo de mercancías procedentes, sobre todo, del área valenciana.

Lo que sí se ha producido es una creciente diversificación y especialización de las empresas en busca de “nichos” de mercado específicos, en el contexto de una demanda cada vez más segmentada. Sobre la fabricación de calzado en general, de calidad media y principalmente para caballero, que constituye la base tradicional sobre la que se sustentó el sector, ha crecido la presencia de empresas especializadas en la fabricación de calzado infantil, calzado artesano y, sobre todo, calzado deportivo, subsector en el que ya se integra parte importante de las mayores firmas de estas localidades (Joma Sport, Creaciones Ferva, Calzados Orsan...). Un creciente esfuerzo en la diferenciación del producto y la apertura de nuevos mercados son, en tal sentido, las estrategias más innovadoras que han puesto en práctica las empresas que mostraron también mayor dinamismo durante los últimos años, aunque sometidas aún a diversas limitaciones.

Por un lado, algunas destacadas empresas locales fabrican calzado deportivo que luego es comercializado por marcas de cierto prestigio (Decathlon, Kamet, Roc-Neige...), o por grandes cadenas de distribución (El Corte Inglés, Pryca, Alcampo...), estableciéndose relaciones próximas a la subcontratación que limitan su iniciativa aunque, al tiempo, parecen asegurar una fácil salida al mercado de sus productos y han forzado un mayor esfuerzo en cuanto al control de calidad. Por otro, aunque la mayoría de fabricantes operan en mercados multirregionales, destacando las ventas en Madrid, Andalucía, Galicia o Cataluña, el recurso a la exportación es muy reciente (a lo sumo desde 1987), forzado por la retracción de la demanda interna, y limitado a poco más del 10-20% de la producción salvo en algún caso aislado; dentro de una gran variedad de destinos, tienden a aumentar las ventas en un mercado tan difícil como el europeo, existiendo ya a países como Portugal, Francia, Alemania o Inglaterra, aunque también en algún caso se exporta al continente americano. La dificultad de acceder a canales de distribución estables en estos países sigue siendo, no obstante, un freno esencial para estas pequeñas empresas sin experiencia ni conocimiento suficiente (legislación, idiomas, empresas comercializadoras...) de esos mercados exteriores.

Pese a todo, la competencia en precios parece seguir dominando la estrategia de la mayoría de empresarios, y en esa dirección los bajos costes inmobiliarios y una elevada flexibilidad en el uso de la mano de obra, que facilita la adaptación a

las fluctuaciones del mercado son factores a tener en cuenta. La presencia de ayudas familiares, contratos a tiempo parcial (importante en un sector sometido a fluctuaciones estacionales en la carga de trabajo), y contratos temporales (en torno al 30% del total en las empresas encuestadas), junto a los bajos costes de reproducción social y una limitada presencia sindical propician una escasa regulación de este mercado local de trabajo. Pero el aspecto esencial que aquí interesa destacar, dejando de lado el contexto sociocultural del distrito por no haber sido objeto de la investigación, es la presencia de un proceso de innovación incremental de carácter permanente, aunque enfrentado a numerosas dificultades, en el que iniciativas locales y apoyo externo se complementan de modo eficaz.

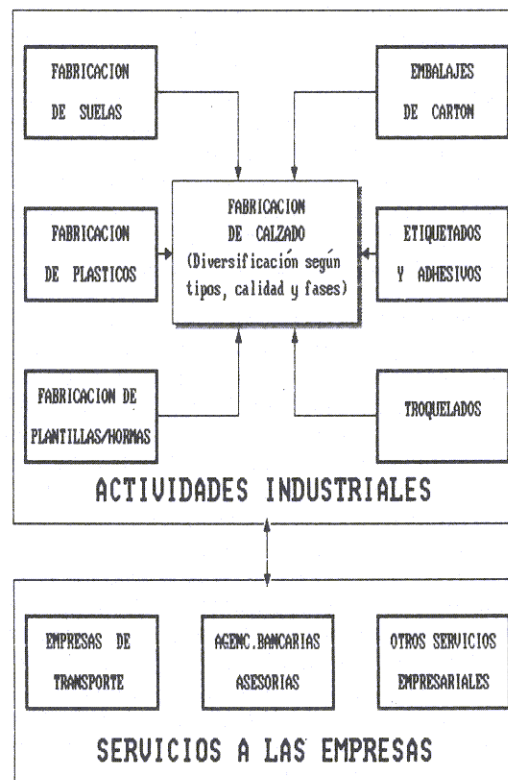


Figura 1  
Modelo Teórico de Estructuración de un sistema productivo local basado en la industria del calzado

---

#### 4. PROMOCION E INCORPORACION DE INNOVACIONES EN LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN FUENSALIDA.

---

Aunque siempre resulta difícil establecer con precisión los límites de un concepto tan genérico como el de innovación, y más aún medir su efectivo grado de asimilación, parece aceptado que su aplicación al ámbito empresarial hace referencia a toda incorporación de conocimiento que permite una mejora aplicada a los procesos, los productos y/o la organización interna de la firma con vistas a incrementar la eficacia de su funcionamiento.

En el caso de la industria del calzado, el hecho de ser un sector claramente inmerso en la fase de madurez dentro del ciclo de vida del producto, con un bajo coeficiente de esfuerzo tecnológico<sup>1</sup>, mercados de lento crecimiento (aunque variable según segmentos), una tecnología consolidada y un gran número de competidores, justifica un frecuente predominio de las innovaciones de proceso sobre las otras dos, con objeto de mejorar la productividad y reducir costes, facilitando así la competencia en precio. Por su parte, las innovaciones de producto se asocian a la rápida evolución de la moda según temporadas, lo que obliga a un notable esfuerzo en materia de diseño e información sobre tendencias de la demanda, pero sin cambios sustanciales en sus características básicas.

En el área de Fuensalida ese predominio de las innovaciones de proceso resulta muy evidente, aunque entre ellas también se aprecian desequilibrios en cuanto al grado y rapidez de su incorporación a las diversas fases y funciones dentro de la cadena de valor empresarial (Porter, 1982).

El esfuerzo innovador de las empresas se centra por el momento en la mejora técnica de las actividades de **fabricación**. Pese a seguir siendo un sector intensivo en el uso de mano de obra, la presión de la competencia y la necesidad de elevar la productividad del trabajo, reducir costes o mejorar la calidad de algunas tareas fuerza la frecuente renovación de los equipos y la compra de nuevas máquinas (de corte, aparado, moldeado o montado), importadas en su mayoría y adquiridas en la Comunidad Valenciana. Se trata, pues, de un típico proceso de innovación incremental adaptativa, mediante pequeños pasos, en el que la industria de Fuensalida se comporta como consumidora de nueva tecnología incorporada en los bienes de equipos adquiridos, mecanismos de mucha mayor importancia aquí que otras formas de transferencia tecnológica (patentes, servicios...).

1 Según el estudio de Sánchez Muñoz, el sector Textil, Confección y Calzado presenta unas inversiones en I+D equivalentes al 0,12% de su valor añadido frente al 3,08% de promedio para la industria española (Sánchez Muñoz, P., 1992).

La difusión de informaciones sobre esos nuevos equipos se realiza tanto por canales formales (Asociación Provincial de Industriales del Calzado de Toledo-APICT, INESCOP, importadores y vendedores...), como informales, mediante el contacto con otros empresarios, visitas a ferias, etc., y algo similar ocurre con otras mejoras técnicas complementarias (nuevos adhesivos, nuevos métodos de teñido, corte, imprimación, etc.). Sólo se detectó una empresa vinculada de forma directa a actuaciones de la Unión Europea al estar integrada en la iniciativa M.I.N.T. (Managing the integration of news technologies) dentro del Programa SPRINT (D.G. XIII). En todos los casos, la acumulación de economías externas asociadas a la proximidad espacial y a la existencia de un gran número de empresas y profesionales que operan en el mismo sector dentro de este sistema productivo local intercambiando opiniones y experiencias, alcanza una de sus manifestaciones prácticas más importantes como factor que facilita la innovación.

Bastante menores son, en cambio, las innovaciones asociadas por el momento a las funciones previas a la producción.

Por un lado, la labor de **diseño** sigue siendo limitada en la industria local, predominando tradicionalmente el recurso a modelistas o patronistas externos, principalmente y una vez más de Valencia, junto a la simple imitación, aunque en algunas de las principales empresas ya se han incorporado profesionales dedicados exclusivamente a esas tareas, así como programas de diseño asistido por ordenador, labor en la que la A.P.I.C.T. ha comenzado a cumplir una importante misión desde el pasado año.

Por otro, las mejoras en la **gestión y organización interna** de la empresa resultan lentas o inexistentes, partiendo de la dificultad inicial que representa el que la mayoría de industriales no han recibido una formación especializada en esa dirección y disponen de escaso tiempo para la realización de cursos. La progresiva informatización de las tareas rutinarias asociadas a la administración y contabilidad de la empresa es, tal vez, el cambio más significativo. Los estudios sobre mercados, o sobre rentabilidad y duración de las innovaciones que se incorporan, la planificación estratégica a medio plazo, etc., resultan, en cambio, ajenos a estas empresas dados sus escasos recursos y valoración sobre su utilidad. Puede estar-se de acuerdo genéricamente con opiniones como la expresada por Morcillo, cuando afirma que "la capacidad tecnológica del colectivo empresarial nacional requiere un cambio importante a nivel organizativo y directivo. Es preciso cambiar la cultura vigente en la empresa doméstica sensibilizando a todos sus miembros sobre el hecho de que la clave del éxito económico reside fundamentalmente en el lanzamiento continuo de innovaciones" (Morcillo, P., 1991, 41). Lo que resulta bastante más difícil es precisar los cauces adecuados para lograr esa "sensibilización" entre los actores implicados, más allá de la simple necesidad que introduce la competencia en el mercado.



En idéntico sentido, la **formación de los recursos humanos** en la empresa, asimilable también con el concepto de “activos intangibles”, resulta hasta el presente muy débil. En un sector donde el nivel de cualificación exigido ha sido siempre medio o bajo, con una importante presencia de tareas manuales, las únicas modificaciones visibles en estos últimos años se relacionan con la realización de algunos cursos promovidos por la A.P.I.C.T. o el INESCOP, a veces en colaboración con otros organismos (INEM, IMPIVA,...), pero apenas existe una demanda de cualificación insatisfecha por parte de las empresas, que aún prefieren formar internamente a sus trabajadores en las habilidades requeridas, a diferencia de lo que afirma buena parte de la bibliografía reciente sobre cambio tecnológico.

Finalmente, hemos sintetizado las innovaciones asociadas a funciones de postproducción con las que afectan la logística/almacenamiento de productos, comercialización y, sobre todo, control de calidad.

En las **actividades logísticas**, la innovación más destacada es la incorporación ya bastante generalizada de equipamiento informático para gestionar el inventario de materiales y productos acabados, así como los pedidos de clientes, etc. La pequeña escala que sigue presidiendo muchos de los pedidos que reciben las empresas por parte de minoristas no parece exigir modificaciones de mayor calado en este ámbito.

Con relación a la **comercialización**, el esfuerzo más notable desde esta perspectiva puede ser la búsqueda de nuevos mercados exteriores que compensen las limitaciones del mercado nacional, lo que ha forzado la introducción de nuevos hábitos como la asistencia a ferias internacionales, la búsqueda de representantes en otros países y de mayor información sobre las características y gustos de esos nuevos mercados, o la demanda de ayudas públicas a la exportación, aunque las posibilidades de mejora en próximos años son aún elevadas.

Respecto al **control de calidad**, tanto de materiales como del producto acabado, la clásica exclusión de aquellos defectuosos que se detectan en la cadena de producción se ha complementado en los últimos cinco años por la instalación del Laboratorio de INESCOP, que realiza “in situ” o mediante envío al laboratorio central de Elda, la pruebas de materiales demandadas por las empresas, aunque su utilización está lejos de haberse generalizado.

Esta reiterada alusión al INESCOP cuando se menciona el origen de diversas formas de innovación, junto a la realizada con anterioridad a la Asociación de Industriales del Calzado, hace necesario un comentario más preciso sobre los factores, agentes implicados y mecanismos que han hecho posible la generación y desarrollo de un proceso de crecimiento e innovación que, pese a las limitaciones señaladas, ha generado un foco de indudable dinamismo en este espacio rural.

---

## 5. FACTORES Y AGENTES IMPULSORES DE LA INNOVACION EMPRESARIAL.

---

En la materialización concreta de esas crecientes necesidades de innovación, junto a los esfuerzos individuales de las empresas –muy diversos en intensidad y resultados– debe destacarse el protagonismo adquirido en los últimos años por la Asociación Provincial de Industriales del Calzado de Toledo y el Laboratorio del INESCOP como agentes –privado y público respectivamente– que han asumido de forma directa esa labor.

La **Asociación de Industriales del Calzado**, surgida en 1976 y con unos 70 socios que reúnen el 90% de la producción comarcal, cumple una importante misión en la coordinación de esfuerzos, especialmente destacada dentro de un área donde las posibilidades de colaboración empresarial se enfrentan a una fuerte tradición individualista, que las limita a situaciones meramente circunstanciales. Financiada con las cuotas de sus socios, las actividades que desarrolla se pueden agrupar en tres tipos principales:

- Tramitación laboral y administrativa para las empresas asociadas que lo solicitan, gestionando lo referente a nóminas, seguros sociales, etc., así como prestando asesoramiento fiscal y financiero por letrado, al tiempo que se ejerce la representación sectorial ante las instituciones y organismos públicos en determinadas negociaciones.
- Apoyo técnico, centrado en la recogida y difusión de información relacionada con el sector (ferias y exposiciones, disposiciones legales y ayudas públicas, cursos y seminarios...), así como en la realización periódica de cursos de formación para los trabajadores (informática, idiomas, administración, diseño y patronaje informatizado, aparado, montaje...), en colaboración con diversos organismos públicos.
- Negociación con empresas de transporte, seguros y ciertos suministradores para obtener una reducción de precios en sus servicios para los asociados.

En algunas de esas actividades de impulso la Asociación superpone sus iniciativas a las que lleva a cabo la Unidad Técnica del **Instituto Español del Calzado y Conexas (INESCOP)**, a través del laboratorio instalado en esa localidad, que entró en funcionamiento en 1989 respondiendo a la solicitud formulada por la A.P.I.C.T. Cuenta en la actualidad con un total de 45 empresas asociadas en la comarca que, mediante el pago de una pequeña cuota mensual reciben la información periódica enviada desde la sede central del INESCOP en Elda, al tiempo que se benefician de precios especiales cuando solicitan algún servicio técnico. En este

sentido, INESCOP financia sus actividades a través de esas cuotas, el cobro de los trabajos realizados y las ayudas de organismos oficiales para tareas de investigación. Su actividad se concentra en el asesoramiento técnico mediante la realización de ensayos y comprobaciones de materiales, tanto en la fase previa como posterior a la de fabricación, realizando algunos informes "in situ" y enviando otros al laboratorio central, por lo que juega un papel fundamental en lo referente a control de calidad, al no existir laboratorios de este tipo en las propias empresas. Actividades complementarias son las de formación e información, colaborando en la organización de cursos y distribuyendo boletines periódicos sobre publicaciones relativas al sector del calzado. Las labores de demostración entre las empresas respecto a las tecnologías disponibles pueden tener una importancia de primer orden en la búsqueda de una efectiva difusión tecnológica que haga verdad la idea de que "no hay una industria obsoleta, pero sí hay tecnologías y gestiones obsoletas y, en la mayoría de los casos, una combinación de ambas" (Rada, 1988).

Con limitaciones evidentes, que alejan el caso de ciertos modelos teóricos al uso, puede hablarse sin exageración de una cierta sinergia positiva entre agentes privados y públicos con vistas a promover una cierta modernización industrial, si bien las posibilidades en este sentido son aún amplias, y probablemente deberán ser exploradas en los próximos años si se pretende mantener la presencia de la industria del calzado de Fuensalida en mercados cada vez más abiertos y competitivos. A la consecución de ese objetivo parecen oponerse un conjunto de frenos y limitaciones de carácter estructural, que pueden sintetizarse en una panorámica de conjunto.

---

## 6. PRINCIPALES LIMITACIONES Y FRENOS AL PROCESO DE INNOVACION.

---

Entre los problemas detectados, cabe distinguir los asociados a las condiciones de la oferta (estructuras empresariales) de los relativos a la demanda (evolución de los mercados). Evitando reiteraciones innecesarias, la estructura industrial del área se enfrenta a la pervivencia de un número excesivo de microempresas poco capitalizadas y con baja productividad, con dificultades para realizar las inversiones que hoy se exigen; al tiempo, se produce una elevación de costes laborales inherente a la propia evolución socioeconómica de España, que debería forzar un cambio de estrategias en favor de una mayor diferenciación y calidad del producto frente a la simple competencia en precio, que cada vez será más difícil ante las importaciones procedentes de nuevos países industriales. La flexibilidad dentro de un sector donde la economía informal ha sido siempre importante y el ritmo de trabajo anual sufre importantes oscilaciones estacionales exige la búsqueda de soluciones pactadas.

Con relación al mercado, la industria del calzado se enfrenta al lento creci-

miento de una demanda que, además, conoce oscilaciones cíclicas importantes, junto al problema genérico de morosidad en los pagos y la dependencia que para las PYMEs supone la necesidad de trabajar sobre pedido. Un mayor control sobre los canales de distribución y comercialización y una mejor información referente a mercados exteriores, que facilite la identificación de representantes en esos países, pueden resultar mejoras significativas.

Por lo que hace referencia a la innovación en sentido estricto, las limitaciones observadas pueden agruparse en dos tipos fundamentales, que se superponen en la práctica.

En primer lugar, las restricciones financieras de las empresas, que encuentran dificultades en el acceso al crédito por los canales financieros convencionales y no cuentan con fórmulas alternativas como sociedades de capital-riesgo o una vía de financiación específica para la innovación en las PYMEs, resultan un componente fundamental. De ahí que sea la autofinanciación el mecanismo más habitual para costear esas inversiones, junto con las ayudas ofrecidas desde diversos organismos públicos, principalmente la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha, que subvenciona en proporciones diversas (15-30%) la compra de nueva maquinaria por las empresas.

Un segundo factor limitativo tan importante como el anterior se relaciona con la propia debilidad que caracteriza la estructura organizativa de estas empresas, que no cuentan con suficientes recursos humanos cualificados para diseñar y gestionar una estrategia de innovación a medio plazo ni para rentabilizar al máximo el potencial tecnológico disponible, tanto en la propia empresa como en su entorno inmediato. Esto se refleja en la propia valoración que los gerentes hacen de las necesidades formativas en sus empresas, siendo escasas las actividades de este tipo realizadas por ellos mismos o por sus trabajadores en los últimos años, así como la incorporación de trabajadores con un perfil de cualificación distinto. El muy escaso recurso a servicios externos en materia de innovación puede también valorarse junto con lo anterior como un freno perceptivo que limita, hasta cierto punto, la absorción de innovaciones por el medio local.

En cualquier caso, la combinación de planteamientos teóricos amplios y estudios de caso a escala local –aspecto en el que los geógrafos mostraron tradicionalmente una evidente habilidad– continúa siendo la mejor estrategia en la comprensión de los complejos procesos actuales y la búsqueda de soluciones adaptadas a las necesidades reales, alejadas en consecuencia de esas recetas genéricas que tanto abundan en las políticas oficiales al uso.



## BIBLIOGRAFÍA

- BECATTINI, G. comp. (1987). *Mercato e forze locali: il distretto industriale*. Bolonia, Il Mulino.
- BENKO, G.-LIPIETZ, A. dirs. (1992). *Les régions qui gagnent. Districts et réseaux: les nouveaux paradigmes de la géographie économique*. Paris, Presses Universitaires de France.
- BRUSCO, S. (1992). "El concepto de distrito industrial: su génesis". En F. Pyke-G. Becattini-E. Sengerberger edits. *Los distritos industriales y las pequeñas empresas*. Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, vol. I, pp. 25-38.
- CARAVACA, I. (1991). "Descentralización productiva y nuevos modelos de articulación territorial y urbana". *Sociedad y Territorio. XII Congreso Nacional de Geografía*. Valencia, A.G.E., pp. 425-430.
- COSTA, M.T. (1992). "Cambios en la organización industrial: cooperación local y competitividad internacional. Panorama general". *Economía Industrial*, nº 286, pp. 19-36.
- COSTA, M.T. et al. (1993). *EXCEL. Cooperación entre empresas y sistemas productivos locales*. Madrid, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Informes IMPI.
- COURLET, C.-PECQUEUR, B.-SOULAGE, B. (1993). "Industrie et dynamiques de territoires". *Revue d'Economie Industrielle*, nº 64, pp. 7-21.
- CUADRADO, J.R. et alia (1992). *El desarrollo del mundo rural en España. Informe preliminar*. Madrid, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2 vols.
- FERRÃO, J. (1992). *Serviços e inovação. Novos caminhos para o desenvolvimento regional*. Oeiras, Celta Editora.
- GAROFOLI, G. (1986). "Áreas de especialización productiva y pequeña empresa en Europa". *Documents d'Anàlisi Geogràfica*, nº 8-9, pp. 143-172.
- MAILLAT, D.-PERRIN, J.C. edits. (1992). *Entreprises innovatrices et développement territorial*. Neuchâtel, IRER-GREMI.
- MENDEZ, R. (1990). "Procesos de industrialización en áreas rurales". En F. Molineiro: *Los espacios rurales. Agricultura y sociedad en el mundo*. Barcelona, Ariel, pp. 348-370.
- MORCILLO, P. (1991). *La gestión de la I+D. Una estrategia para ganar*. Madrid, Pirámide.
- PIORE, M.J.-SABEL, C.F. (1990). *La segunda ruptura industrial*. Madrid, Alianza.
- PORTER, M.J. (1982). *Estrategia competitiva*. México, CECOSA.
- PORTER, M.J. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires, Vergara.
- PYKE, F.-BECATTINI, G.-SENGENBERGER, W. edits. (1992). *Los distritos industriales y las pequeñas empresas*. Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2 vols.
- RADA, J.F. (1988). "Impacto del cambio tecnológico". *Revista CONCRETAR*, Buenos Aires, Secretaría de Ciencia y Técnica de la Nación.

- SANCHEZ MUÑOZ, P. (1992). "Contenido tecnológico de los sectores industriales españoles: un intento de prospectiva tecnológica". *Alfoz*, nº 94-95, pp. 79-95.
- SANTACANA, F. et alia (1987). *Areas rurales con capacidad de desarrollo endógeno*. Madrid, ITUR.
- STÖHR, W. (1992). "Estrategias de desarrollo local para hacer frente a la crisis local". *Revista EURE*, Santiago de Chile, Instituto de Estudios Urbanos, nº 55, pp. 5-11.
- TRULLEN, J. (1990). "Caracterización de los distritos industriales. El distrito industrial marshalliano en el debate actual sobre desarrollo regional y localización industrial". En Velarde, J. et alia edits. *La industria española, recuperación, estructura y mercado de trabajo*. Madrid, Economistas Libros, pp. 169-193.
- VV.AA. (1991). "¿Neofordismo o especialización flexible?". *Sociología del Trabajo*, nº extra.
- YBARRA, J.A. (1991). "La racionalidad económica de la industrialización descentralizada". *Sociología del Trabajo*, nº extra, pp. 121-146.