

## La gestión del Conocimiento Innovativo: Un análisis para el microcluster Moldista de la Foia de Castalla

Emilio Golf Laville

Licenciado en Ciencias Económicas, Dpto. Organización de Empresas, Escuela Politécnica Superior de Alcoy,  
Universidad Politécnica de Valencia, Pza. Ferrándiz y Carbonell, nº 2, 03801 Alcoy (Alicante),  
[emgolla@omp.upv.es](mailto:emgolla@omp.upv.es)

### RESUMEN

*La gestión del conocimiento se ha convertido en un factor clave para entender la competitividad de las empresas más competitivas que operan en mercados globales, altamente cambiantes. Esta gestión resulta especialmente relevante en el campo de la innovación y el desarrollo de nuevos procesos y productos, que actúa como verdadero motor del cambio estratégico.*

*Sin embargo, partiendo de la preponderancia que tienen las pymes en los modelos productivos actuales y, dadas sus limitaciones –recursos humanos, físicos, de capital, etc.- y lo corto de miras de sus estrategias –que suelen ser reactivas más que proactivas- se podría pensar que éstas, determinísticamente, parten con una desventaja, tanto en la gestión del conocimiento como en la gestión de la innovación, frente a las grandes corporaciones internacionales muy difícil de salvar. No obstante, son muchos los ejemplos en los últimos años que ponen de manifiesto que lo local no parece tener una significativa desventaja frente a lo global. Esto es esencialmente cierto si nos fijamos en los numerosos modelos productivos de ámbito local, que aunque formados principalmente por pymes, son capaces de mantener un nivel sostenido de competitividad en el ámbito internacional. Este es, por ejemplo, el caso de los clusters que se conforman como una red integrada de pymes en un territorio concreto que aportando sus recursos y capacidades crean sinergias que rebasan con creces la aportación individualizada de cada una de las empresas que operan en el mismo.*

*En este tipo de modelos productivos, las posibilidades de gestión del conocimiento y, por ende, de la innovación son mucho más elevadas, dado el elevado nivel de relaciones que, cualitativa y cuantitativamente, existen entre las empresas. Precisamente, no hay que olvidar que la innovación como tal no es más que una respuesta planteada por la empresa al conocimiento que de su entorno competitivo tiene. Por ello, a través de un estudio de los mecanismos de gestión del conocimiento innovativo en este tipo de clusters se pueden plantear posibilidades de actuación –políticas de clustering- que sirvan para incrementar el nivel competitivo del mismo en su conjunto.*

*Partiendo de estas consideraciones, en este trabajo se presenta el resultado de un estudio sobre la gestión de la innovación en el microcluster de matricería y moldes de la Foia de Castalla (Alicante) –ligado tradicionalmente al cluster del juguete de los municipios de Ibi, Onil, Castalla y, en menor medida, Biar y Tibi-, que utiliza la metodología del CIDEM Centre d'Informació i Desenvolupament Empresarial de la Generalitat de Catalunya / London Business School.*

*El resultado del estudio muestra claramente que se trata de un sector poco innovador debido a la dependencia de la industria del juguete que es su principal cliente, y se aportan diversas medidas de clustering entre las que se pueden citar la necesidad de impulsar los comportamientos cooperativos, frente a la pura competencia, a través de agentes institucionales locales que actúan como líderes tecnológicos reconocidos por todas las empresas del microcluster.*

**Palabras clave:** Gestión de la Innovación, Gestión del Conocimiento, Economía Espacial, Clusters.

## **1. Introducción**

Según reconoce el Banco Mundial: “Para los países en la vanguardia de la economía mundial, el equilibrio entre conocimiento y recursos ha cambiado hasta tal punto que el conocimiento se ha transformado en el factor determinante de los niveles de vida (más que la tierra, las maquinas o el trabajo)”. Formalmente, las economías basadas en el conocimiento son aquellas en las que la producción, distribución y uso del conocimiento constituyen el motor principal de crecimiento económico y de creación de riqueza y empleo (OECD, 1996).

Las recientes teorías del crecimiento endógeno apuntan en este sentido. El crecimiento de los conocimientos y el consiguiente desarrollo tecnológico, son los motores del cambio estratégico frente a sólo la simple acumulación de capitales, lo que desemboca en la innovación de productos y procesos. En este sentido, el conocimiento es un elemento implícito a la organización, un elemento tácito, no codificado, y difícil de imitar. Por ello, las empresas deben buscar la manera más eficiente y efectiva de gestionarlo, por lo que requieren saber qué conocimiento gestionar, cómo crearlo, transferirlo y utilizarlo (Grant, 1996). Ante el interrogante de por qué gestionar el conocimiento cabría analizar algunos acontecimientos acaecidos en los últimos años.

Las necesidades del periodo de entre guerras y de posguerra, posibilitaron el desarrollo de un sistema económico de producción en masa, que podemos decir que cumple sus objetivos hasta los años 70. En este sistema, los procesos productivos son ubicados de principio a fin en la empresa y los gustos de los potenciales consumidores son un aspecto secundario. Con las crisis de las décadas de los setenta y ochenta, junto con un cambio en la filosofía de compra de los consumidores, sale al descubierto la falta de flexibilidad de las empresas para adaptarse a unas nuevas condiciones existentes en el mercado.

Ante esta nueva situación las empresas buscaban un aumento de su flexibilidad para adaptarse a los cambios, por lo que se produce la fragmentación del sistema productivo y más concretamente de la cadena de valor. Esto desembocó en una mayor especialización de las empresas. Se centran en la parte de la cadena de valor que les puede aportar mayor valor añadido. Todos estos cambios desembocan en la aparición de un nuevo modelo de organización de empresas: “Empresas estructuradas en red”.

Este nuevo modelo en red, mucho más flexible y descentralizado, necesita un nuevo modelo de gestión, donde el conocimiento debe jugar un papel crucial. La gestión del conocimiento no sólo se limita al interior de la empresa y a una estructura formal, sino que se extiende al entorno de la misma, a sus clientes, proveedores, competidores, instituciones, etc.

En el modelo de organización en red la innovación a partir del conocimiento es de suma importancia; innovación para hacer cosas nuevas o de forma nueva que mejore la competitividad empresarial y el valor para el cliente.

Sin embargo, las pymes, que constituyen la mayoría de empresas en países como España, tienen una mayor dificultad para plantearse de forma explícita la gestión de la innovación, debido fundamentalmente a la falta de recursos y a la falta de una estrategia empresarial a medio y largo plazo bien definida. En el caso de la Comunidad Valenciana, en donde más de

un 85% de empresas tienen menos de 20 empleados, se hace más patente, si cabe, esta dificultad.

En este sentido, en los últimos años están apareciendo una serie de estudios que matizan el problema del tamaño de las empresas en su carrera innovadora, ya que el que las empresas estén situadas en ciertos territorios favorece una mayor especialidad productiva, una mayor flexibilidad y un aumento considerable de la competitividad empresarial. El territorio es en medio sinérgico. La agrupación en función de un conjunto de habilidades, conocimientos, tecnologías o mercados, puede ser un catalizador que impulse el proceso innovador en las empresas, donde el conocimiento implícito existente en el territorio juega un papel vital, mediante el establecimiento de mecanismos de colaboración y participación, formales o informales, de los distintos agentes públicos y privados del territorio.

El desarrollo endógeno de los recursos locales favorece las relaciones interempresariales como formas de cooperación no incompatibles con el mantenimiento de un, siempre necesario, clima competitivo. Unos de los principales elementos de este desarrollo endógeno son, entre otros, la existencia de un sustrato territorial de ámbito local, con proximidad de las empresas, y no siempre coincidente con las existentes divisiones administrativas. Otro elemento importante sería la existencia de un conjunto de actores (empresas, instituciones públicas, centros educativos y de investigación, etc.) con capacidad de decisión y que se impliquen en el territorio. Unos recursos materiales (establecimientos e infraestructuras industriales y técnicas, servicios avanzados, etc) e inmateriales (saber hacer, cultura, cohesión social, etc.). Otros factores muy importantes en este desarrollo endógeno son una predisposición a relacionarse, de manera formal e informal, para poder llegar a acuerdos, y una predisposición al aprendizaje, para poder adaptarse a los cambios de una forma flexible.

Partiendo de estas consideraciones, en este trabajo se analiza el sistema de gestión de la innovación, como parte del sistema territorial de gestión del conocimiento, del sector de matercería y moldes de la comarca de la Foia de Castalla (Alicante). Esta zona tiene una tradición relacionada con la industria del juguete que surge a finales del siglo XIX. Con una presencia muy elevada de pymes, y tras sufrir fuertes procesos de reestructuración desde la década de los setenta, debido entre otras razones a la gran competencia internacional, vía precios, de los juguetes de los países del sudeste asiático, que han generado tanto una especialización en procesos relacionados con el juguete –plásticos, metales, moldes- como una fuerte diversificación productiva.

## **2. Delimitación territorial y sectorial**

El origen de la actividad industrial en este cluster –denominado tradicionalmente como “Valle del Juguete”- se establece en la búsqueda de alternativas a las escasas posibilidades económicas que ofrecía el modelo agrícola existente en esta área y la existencia, en un momento dado, de un número de hojalateros excesivo para la demanda local. A partir de este conocimiento de la manipulación de metales, se produce un eslabonamiento hacia delante de los artesanos de la hojalatería, que lleva a la aparición de los primeros juguetes de hojalata, en el municipio de Ibi.

Tras un asentamiento progresivo de la actividad en la zona y la fuerte expansión de los años de los sesenta, debido al babyboom, en la década de los 70 la crisis produce un proceso de

reestructuración que básicamente ha llevado a una diversificación de productos, un crecimiento de la industria auxiliar del juguete, que comienza a desligarse del mismo, un incremento de la subcontratación y como consecuencia la especialización.

Respecto a la industria de Matricería y Moldes, ésta se caracteriza como un microcluster de la industria de procesos metal-mecánico-plásticos, que comienza a tomar mayor importancia cuando a partir de la crisis de los setenta, empiezan a disgregarse los talleres y trabajadores de las empresas jugueteras, que pasan a realizar actividades para la industria principal como subcontratadas.

Sin embargo, a diferencia de lo ocurrido con el resto de actividades surgidas de la desintegración de la cadena de producción del juguete, el sector sigue presentando una elevada dependencia de esta industria. Esto motiva, como veremos posteriormente, que estas empresas tengan un escaso carácter innovador, debido a que generalmente siguen las imposiciones del cliente principal. Además, su tamaño es muy reducido, la mayoría con poco más de cinco trabajadores.

### **3. Análisis de la gestión de la Innovación en el microcluster de matricería y moldes de la Foia de Castalla**

#### **3.1. Metodología**

Para realizar el análisis de la gestión de la innovación en este sector se utilizó un modelo de cuestionario basado en el “Qüestionari d’Autoevaluació de la Innovació” del Centre d’Informació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM) de la Generalitat de Catalunya<sup>1</sup>. El cuestionario está estructurado en seis apartados, más un apartado introductorio que abarca conceptos de cultura empresarial relativos a la gestión del conocimiento. Los seis apartados fundamentales de la encuesta versan sobre temas como la Cultura de la Innovación, la generación de nuevos conceptos, el Desarrollo del Producto, la redefinición de los Procesos Productivos, la Redefinición de los Procesos de Comercialización y sobre la gestión del Conocimiento y la Tecnología.

Seguidamente, y debido a que el subsector de matricería y moldes viene agrupado dentro de sectores de mayor dimensión, se optó por consultar fuentes públicas de información como la base de datos ARDAN, SABI, el registro de socios del Instituto del Juguete, etc. De este modo, se concluyó que existían unas 25 empresas en la zona que se dedican a la fabricación de moldes y matrices, tanto talleres independientes, como en combinación con procesos de inyección de plásticos. Se contactó con ellas telefónicamente y 15 accedieron a colaborar respondiendo al cuestionario (entre ellas las más representativas).

La parte principal de la encuesta, consta de 30 preguntas agrupadas en 6 apartados. A cada pregunta se ha de asignar una puntuación, de menor a mayor, entre 0 y 4. Posteriormente, al margen de la representación individual de los factores considerados interesantes, se realiza de

---

<sup>1</sup> Este modelo está basado en el modelo de auditoria desarrollado en la London Business School por los profesores Chisea, Coughlan y Voss (Vittorio Chiesa, Paul Coughlan, i Chris A. Voss, Development of a Technical Innovation Audit, J. Prod. Innov. Management, 1996.), al cual se han añadido las aportaciones hechas por el profesor David Brown de la Universidad de Warwick (David Brown, Innovation Management Tools, DG-XIII, European Commission, 1997, capítulo 21.).

manera conjunta un gráfico de telaraña (figura 2), que representa varios colores según el apartado de la pregunta. Aunque el sistema está pensado para la autoevaluación de las empresas, en nuestro caso se ha optado por una representación de tipo sectorial, en la que se ha seguido el criterio de la moda para su representación.

## **3.2. Resultados**

### **3.2.1. Cultura de la Innovación**

Tan sólo el 42% de las empresas del microcluster hace planificación estratégica, teniendo en cuenta las tendencias del mercado y fijándose en sus competidores. Además, el concepto de innovación es bastante limitado dado que se asocia la innovación principalmente al desarrollo de nuevos productos y servicios. Únicamente, el 33% de las empresas reconoce la existencia de un responsable que asigna tareas en función de sus criterios y de la urgencia del mercado.

La innovación es entendida como fuente de competitividad por un 58% de las empresas, y así lo comunican a sus trabajadores y a sus clientes mediante argumentos de venta: catálogos, folletos, etc. Además, si bien el 42% fomenta la formación continua de los trabajadores tanto dentro como fuera de la empresa, mediante AIJU principalmente (Instituto Tecnológico del Juguete, Empresas Conexas y Afines), ninguna dispone de un plan específico de formación.

Por lo que a la incorporación de Tecnologías de la Información y la Comunicación se refiere, el 66% de las empresas del microcluster invierte en software y hardware destinados a la producción.

### **3.2.2. Generación de Nuevos Conceptos**

Respecto a la identificación de necesidades actuales y futuras de nuevos conceptos, el 67% de las empresas confía en su experiencia en el sector y en la asistencia a ferias. La estimulación de la creatividad, aportación de nuevas ideas, etc., para la generación de nuevos conceptos, por su parte, juega un papel un tanto incierto dado que si bien el 42% de las empresas reconoce que todos están invitados a portar nuevas ideas o propuestas de mejora, también asumen que es difícil modificar el proceso de creación.

En cualquier caso, el 67% de las empresas reconoce hacer reuniones de equipo para informar y recibir comentarios (comunicación muy fluida e informal debido al tamaño de las plantillas) que permita esta actividad.

El método de filtrado que de las nuevas ideas y conceptos a desarrollar se desarrolla principalmente – 50% -, a través de estudios de viabilidad técnica y económica que en su mayoría realiza AIJU.

Por último, respecto a la utilización de herramientas para la generación de nuevos conceptos, el 60% de las empresas mantiene que no hace uso de estas herramientas o las desconoce.

### **3.2.3. Desarrollo del Producto**

La información de partida a tener en cuenta para el desarrollo de un producto, se realiza en el 58% de los casos con indicaciones difusas de los contenidos. La involucración de las diversas áreas en el desarrollo del producto, se basa en el 42% de las empresas, en la identificación de las áreas internas y los proveedores que deben de participar en el desarrollo.

Esta actividad es planificada temporalmente con bastante detalle y con relación de costes asociados, en el 50% de los casos. De hecho, casi el 58% utiliza el diseño industrial como base para mejorar la funcionalidad del producto, (hacerlo fabricable) y darle estética. En este proceso, el 66% de las empresas aplican herramientas específicas para el desarrollo de productos que permitiendo aumentar la capacidad en el diseño de nuevos moldes.

### **3.2.4. Redefinición de los Procesos Productivos**

En el 92% de los casos las empresas siguen las tecnologías de fabricación y los modelos de gestión de procesos productivos mediante la lectura de revistas especializadas, asistencia a ferias, etc.

Respecto a la planificación de recursos para el desarrollo de nuevos productos, tan sólo el 42% de las empresas tiene un fondo para inversiones (utilizado de forma ocasional) pero la misión de mejora y desarrollo recae, normalmente, sobre el director de producción.

El 50% de las empresas, a nivel intuitivo han identificado los procesos productivos que añaden valor y activan las acciones necesarias para implantar las mejoras que se deriven.

En el 42% de los casos, las empresas están experimentando el uso de herramientas avanzadas para los procesos productivos.

### **3.2.5. Redefinición de los Procesos de Comercialización**

El 33% de las empresas intenta conocer las estrategias comerciales de los competidores y hacer algo de seguimiento para introducir mejoras. Este valor tan reducido es lógico, si tenemos presente que el 75% ya conoce los detalles de la comercialización cuando empieza a generar conceptos para el desarrollo del nuevo molde. Del mismo modo, el 50% tiene claro el enfoque del producto (molde) y asume la comercialización como una actividad externa.

El 92% tiene buena relación y contacto directo con los clientes, haciendo lo posible para que no aparezcan quejas y si las hay las resuelve de forma individual.

Por último, el 67% de las empresas sigue con atención la evolución de las Tecnologías de la Información para aplicarlas en sus procesos de comercialización.

### **3.2.6. Gestión del Conocimiento y la Tecnología**

El 58% de las empresas identifica y sigue las tecnologías emergentes analizando los moldes desarrollados por la competencia y las novedades de los líderes sectoriales. Sin embargo, en el

42% de los casos, no existe un plan concreto, si bien se intenta que los nuevos moldes incorporen las tecnologías más avanzadas.

Respecto al método de generación de la I+D, el 42% de las empresas, para los proyectos importantes, analiza la conveniencia económico/estratégica de hacer I+D internamente o bien subcontratarlo (ingenierías). En el 67% de los casos las empresas reconocen contactos con AIJU y la EPSA como proveedores externos de tecnología

Por último, en el 55% de los casos, las empresas reconocen que no disponen de mecanismos establecidos para decidir si se protege la I+D, pero reconocen que sí conocen bien los programas estatales de apoyo a la I+D.

### 3.3. Resultados globales del cluster

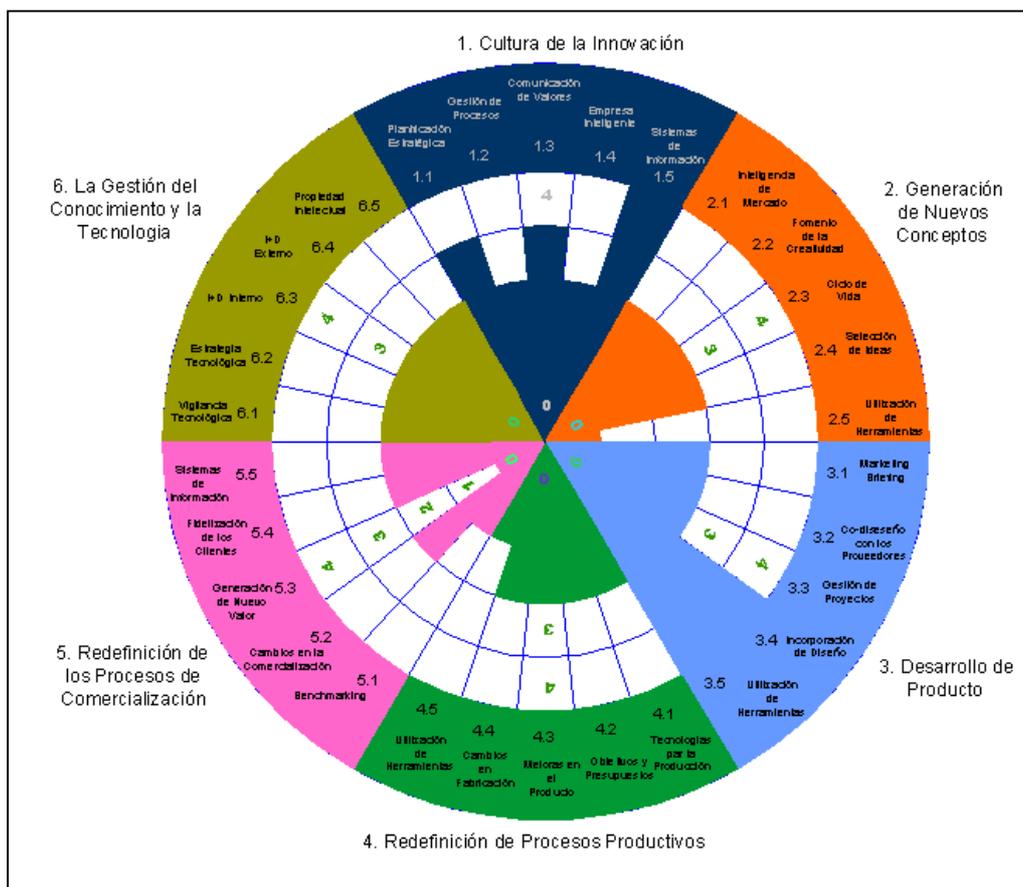


Figura 1: Gráfico de telaraña sectorial

La figura 1, muestra el resultado global de la situación del cluster respecto a la gestión de la innovación. Parece claro que la situación sectorial es bastante pobre para la mayoría de cuestiones consideradas. Aspectos como la empresa inteligente y la gestión de procesos se encuentran a un nivel en la mayoría de empresas bastante reducido. Respecto a la cultura de la innovación, tan sólo aspectos como los sistemas de información utilizados ocupan un papel destacado.

Igualmente, aspectos relativos a la generación de nuevos conceptos se sitúan en un nivel medio, destacando la escasa utilización que el sector realiza de nuevas herramientas a tal efecto. Respecto al desarrollo de productos, por su parte, se puede apreciar que salvo la utilización de herramientas y la incorporación del diseño, que alcanzan una valoración muy elevada, el resto de aspectos que conforman la gestión de la I+D en este particular, vuelve a situarse en un nivel intermedio.

Un aspecto destacado es la escasa importancia que las empresas conceden a la redefinición de sus procesos productivos, con una muy reducida utilización de herramientas, cuando en este sector se están produciendo importantes cambios en los procesos hacia el mecanizado de alta velocidad.

La escasa valoración que las empresas conceden a la redefinición de sus procesos de comercialización, se justifica en gran medida, por que producen bienes intermedios, generalmente sobre pedido.

Con todo lo anterior, lógicamente la valoración de aspectos relativos a la gestión del conocimiento y la tecnología ocupan una posición intermedia, dada la reducida o baja tendencia innovadora que el sector manifiesta en su conjunto.

#### **4. Reflexiones y propuestas de futuro**

Este sector está compuesto principalmente, por pymes nacidas unas de otras debido a la fuga de trabajadores experimentados. Sin embargo, se trata de empresas bastante dinámicas y con una gran capacidad de adaptación a las circunstancias del mercado, debido probablemente a la simplicidad de sus estructuras organizativas y de producción.

No obstante, el reducido tamaño de las mismas, unido a la fuerte competencia existente entre ellas, hace que la mayoría considere conveniente algún tipo de asociación entre las empresas del sector, sería beneficioso para afrontar proyectos de mayor envergadura, y afrontar una mejora estructural en el mismo. Si bien, reconocen el idealismo de estas propuestas, que en otras ocasiones y exigiendo con un menor nivel de cooperación, tuvieron una fría acogida en el sector. Este es, por ejemplo, el caso de la “La Lonja de subcontratación de procesos industriales”, nacida a finales de los años noventa, a través de la iniciativa de la Agencia de Desarrollo Local de Ibi (Promoibi), para dar servicios a estos pequeños talleres que no cuentan con recursos físicos y financieros suficientes.

Obviamente, las empresas que están mejor situadas y con mayores niveles de innovación, que generalmente combinan la elaboración de moldes y matrices con la inyección de plástico, son reacias a cualquier tipo de asociación que implique compartir conocimiento o establecer líneas conjuntas de cooperación estratégica.

De hecho, la problemática sectorial es compartida por la mayoría de empresas. Así, por ejemplo, existe un sentimiento generalizado sobre la poca preparación de los trabajadores, que una vez terminan su formación reglada, requieren un amplio período de aprendizaje en la empresa. No obstante, el hecho de que un número muy elevado de talleres existentes en la actualidad, nacieran de trabajadores que abandonaban las empresas que los contrataron, introduciendo mayor competencia y tensión en el sector, dificulta planteamientos estratégicos en este tipo de actuaciones formativas.

Por último, otro punto de coincidencia entre las empresas del sector, es que, sin excepción, la mayoría únicamente reconoce el papel positivo que desempeña el Instituto Tecnológico AIJU, que no olvidemos, a priori, debe prestar servicios de tipo tecnológico a las empresas y no entra en cuestiones de tipo asociativo, cooperación, etc.

Dadas estas características presentamos a continuación nuestras ideas para:

❖ **Corregir las Debilidades:**

- Actuaciones desde el agente institucional territorial (en este momento sería AIJU aunque debería ser la asociación de empresarios –IBIAE- quien asumiera este papel:
  - ✓ Difundir la filosofía de clustering
  - ✓ Orientar y tutorizar la creación de nuevas empresas (intentar evitar la sobreexplotación de una actividad)
  - ✓ Fomentar la colaboración para poder abarcar proyectos de envergadura
- Actuaciones desde las empresas
  - ✓ Aumentar la formación interna en gestión o delegar en trabajadores cualificados
  - ✓ Invertir y confiar en las TI para redefinir procesos y compartir el elevado nivel de conocimiento tácito y explícito existente
  - ✓ Orientar y colaborar con las instituciones públicas de enseñanza (necesidades de formación)
  - ✓ Realizar planes de formación específicos para cada puesto de trabajo
  - ✓ Asumir que “la innovación es fuente de competitividad”

❖ **Afrontar las Amenazas**

- Actuaciones desde los agentes institucionales:
  - ✓ Fomentar la colaboración entre las empresas (evitar la competencia desleal)
  - ✓ Aumentar la imagen de Cluster para competir con otros territorios especializados de España y Europa
- Actuaciones desde las empresas
  - ✓ Mantener una comunicación fluida con AIJU, otros agentes tecnológicos y las demás empresas del sector para conocer de inmediato y poder afrontar si conviene los constantes y rápidos cambios tecnológicos
  - ✓ Colaborar para poder afrontar proyectos de gran envergadura y negociar de manera conjunta con los grandes clientes del sector automovilístico

❖ **Mantener las Fortalezas**

- ✓ Seguir fomentando la formación continua de los trabajadores dentro de la empresa y con los cursos preparados por AIJU y otros agentes especializados (EPSA)
- ✓ Seguir demandando personal técnico cualificado
- ✓ Planificar con detalle, realizar reuniones de equipo, informar y recibir comentarios para que la comunicación sea fluida
- ✓ Mantener la comunicación informal y de forma continuada con los clientes y proveedores

- ✓ Mantener la filosofía “en la empresa todos están invitados a aportar nuevas ideas y propuestas de mejora”
- ✓ Seguir invirtiendo en software y hardware a todos los niveles, así como en herramientas avanzadas de última generación
- ✓ Seguir con el desarrollo de instrumentos propios
- ✓ Mantener e incrementar los contactos con centros tecnológicos (AIJU), universidades (EPSA-UPV), etc.

#### ❖ **Explotar las Oportunidades**

- ✓ Investigar nuevas tendencias, asistir a ferias o seminarios con el objetivo de ver la posibilidad de adoptar las continuas novedades en tecnológicas
- ✓ Estudiar la viabilidad de la aplicación de la alta velocidad al sector del molde
- ✓ Mejorar el aprendizaje de los trabajadores aprovechando los cursos de formación ofertados por los diversos organismos
- ✓ Intentar desarrollar una agrupación de empresas para la consecución de objetivos comunes
- ✓ Seguir apostando por la calidad como principal herramienta competitiva
- ✓ Seguir con el apoyo y la colaboración con el Instituto Tecnológico AIJU

## **5. Conclusión**

La Industria de matricería y moldes de la Foia de Castalla, a pesar de su carácter tradicional y su pervivencia en el tiempo, tiene un carácter poco innovador debido a la dependencia de la industria del juguete que marca tanto el nivel tecnológico requerido, como el precio al cuál deben competir las empresas. Además, estas condiciones competitivas, unido al reducido tamaño de las empresas imposibilita a las mismas a llevar a cabo estrategias de tipo proactivo, que a medio y largo plazo permitieran cambiar su situación.

Una de las soluciones que más aportaría al sector para cambiar esta situación que arroja incertidumbre sobre su futuro, es, aprovechando las ventajas que representa el cluster en cuestiones como el conocimiento de procesos y productos, tecnologías, mercados, etc., tratar de desarrollar estrategias para incrementar el peso del sector fuera del ámbito local y reduciendo la fuerte dependencia que presenta en la actualidad.

## **Referencias**

- [1] OECD, 1996, *The Knowledge-Based Economy*, París.
- [2] Masía, Enrique, 2001, *Propuesta de un modelo endógeno de desarrollo económico para una región no metropolitana de economía basada en una red de Pymes*. Tesis Doctoral. UPV.
- [3] Montuschi, L., 2001, *La economía basada en el conocimiento: Importancia del conocimiento tácito y del conocimiento codificado*, UCEMA, Documento de trabajo nº 204.
- [4] Nonaka, I; Takeuchi, N., 1995, *The knowledge creating company*, Oxford University Press.
- [5] Ybarra, J.A, Giner, J.M., Golf, E., Santa María, M. J., 2000, *Innovación y desarrollo local en el sector del juguete: el sistema productivo local de Ibi*, en *Innovación, pequeña empresa y desarrollo local en España*, Ed. Civitas, Madrid.