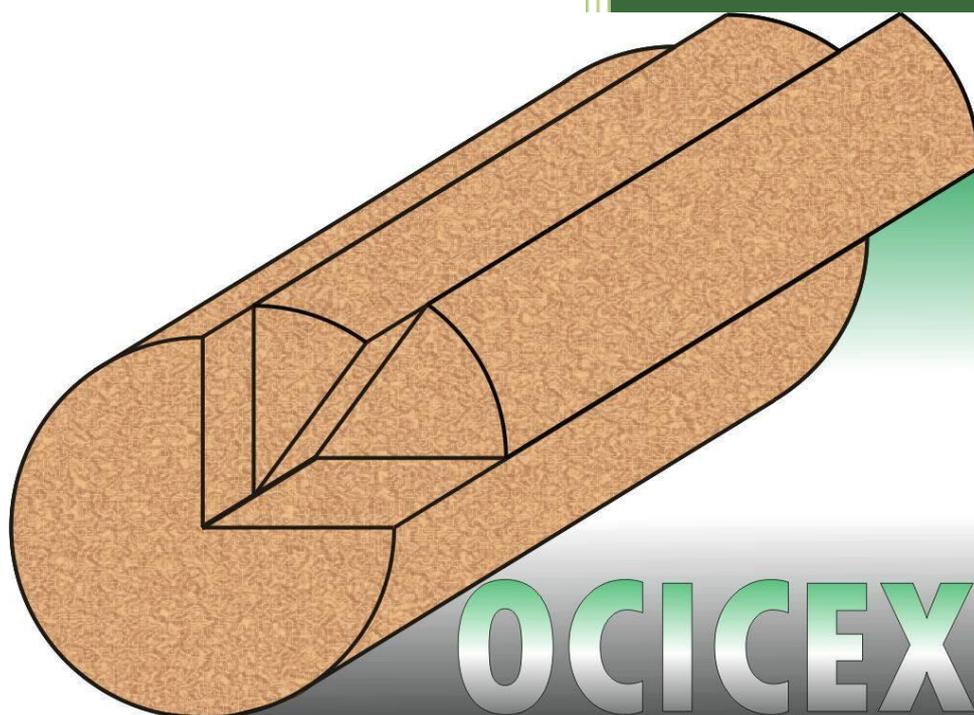


Plan estratégico para la especialización en la transformación de productos corcheros



Título: Plan estratégico para la especialización en la transformación de productos corcheros

Autores: José Francisco Rangel, Adrián Tejeda y Francisco Manuel Parejo

I.S.B.N.: 978-84-617-6295-8

D.O.I.: 10.13140/RG.2.2.33411.50720/2

Edita: Observatorio para la Comercialización y la Industrialización del Corcho Extremeño

Fecha de Edición: Noviembre de 2016

Por favor, si utiliza este trabajo, cítelo de la siguiente forma:

RANGEL, J. F.; TEJEDA, A.; y PAREJO, F. M. (2016): *Plan estratégico para la especialización en la transformación de productos corcheros* Badajoz, Observatorio para la Comercialización y la Industrialización del Corcho Extremeño. D.O.I. 10.13140/RG.2.2.33411.50720/2.

Contenido

1. INTRODUCCIÓN	5
2. ANTECEDENTES, PROYECTO Y PRIMEROS APUNTES DEL PLAN ESTRATÉGICO	7
2.1. Antecedentes. Breve análisis histórico.....	7
2.2. Conclusiones extraídas tras el análisis del mercado mundial de corcho.	15
2.3. El proyecto para la conclusión del negocio corchero extremeño: Una posible solución.	17
2.4. Primeros pasos del proyecto. Creación del Consorcio Empresarial y del Observatorio	20
3. PLAN ESTRATÉGICO: ANALISIS ESTRATÉGICO.....	25
3.1. Análisis externo	25
3.2. Análisis interno	31
3.3. Análisis DAFO	36
4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	45
4.1. Misión.....	46
4.2. Visión	47
4.3. Valores.....	47
4.4. Objetivos	48
5. LINEAS ESTRATÉGICAS	49
6. ACCIONES APLICADAS A LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS.....	53
7. CRONOGRAMA Y CUANTIFICACIÓN ECONÓMICA DE LAS ACCIONES	63
Acción 1. Creación de una red de comercialización e internacionalización de productos específica para las empresas del distrito.....	65
Acción 2. Puesta en marcha de una planta de fabricación y terminación de tapones de corcho en base a las mejores tecnologías disponibles (Lonja del corcho).....	68
Acción 3. Diseño de un plan de formación específico.....	69
Acción 4. Localización de una unidad del CICYTEX en el distrito.	69
Acción 5. Asesoría jurídica para la articulación legislativa del distrito.....	70
Acción 6. Plan de incentivos para el "condicionamiento" industrial en la localidad desde la fiscalidad.....	70
Acción 7. Plan de incentivos para el "condicionamiento" industrial en la localidad desde la política urbanística	70
Acción 8. Acción facilitadora de la administración para el desarrollo de Alianzas con la Banca y con las entidades de seguro	70

Acción 9. Acción facilitadora de la administración para el desarrollo de Alianzas con proveedores y clientes	71
Acción 10. Inclusión de las administraciones en el organigrama del distrito	71
8. BIBLIOGRAFÍA	73
9. INDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS.....	81
9.1. Cuadros	81
9.2. Gráficos.....	81

1. INTRODUCCIÓN

El Observatorio para la Comercialización y la Industrialización del Corcho Extremeño (OCICEX) nace con la vocación de fomentar y realizar la investigación para ponerla al servicio del negocio corchero extremeño. Desde esta institución se pone el foco en favorecer dos aspectos claves para conseguir el mantenimiento en el tiempo de esta actividad industrial en la región, a saber:

- (1) Lograr una mayor comercialización de los productos corcheros desde Extremadura, impulsando a ser posible, una unión de la oferta de productos de corcho extremeño que permita compensar el poder de negociación que las grandes empresas del sector tienen frente a las pequeñas empresas y microempresas, que caracterizan al negocio corchero en Extremadura.
- (2) Lograr una mayor industrialización del negocio en la región, promoviendo el salto en la cadena de valor del producto, ya que históricamente el negocio corchero ha estado especializado en la preparación del corcho, tal y como acontece actualmente. Lograr dar un paso hacia una integración vertical del negocio dejaría en la región más empleo y valor añadido, a la que vez que acabaría con uno de los problemas que se presentan como estructurales en las últimas décadas, como es la disminución de la cuota de mercado a nivel mundial de los productos corcheros extremeños.

Estos dos aspectos están muy presentes en el empresariado corchero de la región, especialmente en el núcleo principal de actividad corchera extremeña, que se ubica en San Vicente de Alcántara y su comarca. Ello ha llevado a que se demande un plan de choque que permita la subsistencia del negocio en la región, ya que en las últimas décadas se está produciendo un descenso del número de empresas y una reducción notable de las plantillas de éstas, encontrándose en la actualidad el sector con una capacidad de producción muy superior a la efectiva en la actualidad, produciéndose, consiguientemente, un desaprovechamiento de los recursos disponibles.

El desarrollo del proyecto de "distrito industrial corchero" ha hecho necesaria la formación de una sociedad limitada, y la fundación del Observatorio para dar un soporte técnico al proyecto. De común acuerdo entre la Sociedad Extremeña para la Comercialización y la Industrialización del corcho S.L. (SECICORCHO S.L) y OCICEX

hemos concluido que lo más urgente en este momento, una vez que se han detectado los problemas y las posibles soluciones, es plasmar de forma clara y detallada las intenciones que todos los agentes tenemos en torno a dicho proyecto. En definitiva, definir las metas a largo plazo y las acciones que se tienen que llevar a cabo para alcanzarlas, las cuales vienen recogidas en el Plan Estratégico¹ que se plasma en este documento, cuyo objetivo es marcar la estrategia de medio y largo plazo del “distrito industrial extremeño” en cuanto a las actividades de transformación y comercialización del corcho del negocio en la región.

También es objetivo de este documento servir de carta de presentación y complemento al “Plan de Empresa del Consorcio Empresarial Corchero Extremeño”, de forma que se definan las posibles vías de ayuda y acompañamiento de las administraciones públicas y privadas al proyecto, tanto financieras como de otra índole.

El informe se divide en ocho apartados, siendo el primero de ellos esta introducción. En el segundo se presenta el proyecto y se muestran los problemas estructurales que hacen necesaria la reconversión de la industria corchera extremeña para pasar de la primera preparación a la transformación. En el tercer apartado se realiza un análisis estratégico del negocio que incluye un análisis interno y externo del mismo, además de un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). El cuarto apartado incluye una planificación estratégica del proyecto de distrito industrial definida a partir de las características propias de la Sociedad creada. En el quinto apartado se definen las líneas estratégicas de dicho proyecto. En el apartado sexto se presentan las acciones a llevar a cabo para cumplir con las líneas estrategias definidas anteriormente y la cronología óptima para su aplicación. El séptimo apartado contiene la cuantificación económica de las acciones anteriormente presentadas. Por último, en el apartado ocho se adjuntan las cartas de apoyo que ha recibido el proyecto por parte de distintas instituciones, casi todas ellas vinculadas al negocio corchero extremeño.

¹ Los objetivos de este Plan y su ámbito de aplicación son diferentes a los trabajos realizados por ASECOR (2004a, 2004b, 2004c y 2007), pues entendemos también que las características del negocio corchero extremeño han cambiado de forma importante en la última década. Ello no impide que el Plan se nutra de estos trabajos en algunas partes del mismo, pues se consideran documentos válidos y útiles para sustentar algunas de las partes de este Plan.

2. ANTECEDENTES, PROYECTO Y PRIMEROS APUNTES DEL PLAN ESTRATÉGICO

En este apartado tratamos de resumir de forma muy breve los antecedentes históricos que marcan la especialidad y características del negocio corchero extremeño en la actualidad. Asimismo planteamos el proyecto que pretende superar los problemas estructurales que entendemos tiene el negocio corchero extremeño, ofreciendo al lector unos primeros apuntes que ayuden a comprender el plan estratégico.

2.1. Antecedentes. Breve análisis histórico

En este subapartado vamos a realizar una instantánea del negocio corchero extremeño desde su nacimiento hasta la actualidad, haciendo énfasis especialmente en las características que definen el desarrollo de la industria corchera en Extremadura. Estas características son:

1. **Existencia en Extremadura de una gran masa de alcornocal que proporciona, además, un corcho de excelente calidad**, especialmente en las Sierras de San Pedro y Sierra Suroeste, como detalla el informe de ASECOR (2004a). A grandes rasgos, hablamos de la existencia de unas 250.000 hectáreas de alcornocal en la región, que representan el 34,5 por cien de la masa de alcornocal de España y el 9 por cien del total del alcornocal a nivel mundial². Esta característica hace que las empresas que se localicen en la región (en la rama preparadora) tengan un menor coste de aprovisionamiento, por la cercanía a la materia prima, y puedan comprar directamente en el campo, en algunos casos sin la necesidad de recurrir a corredores. Por tanto, estamos haciendo referencia a una característica que ha servido para potenciar el negocio corchero en la región extremeña, especialmente en su rama preparadora.

² Estos datos se detallan en el estudio de Rangel (2013a), que toma como fuentes primarias diversos estudios existentes. Hay que tener en cuenta también la superficie de alcornoque de países como Francia (con 44.000 hectáreas), Italia (con 144.000 hectáreas), o Túnez (con 99.000 hectáreas), que, en cualquier caso, disponen de menores reservas de alcornocal que la región extremeña. Y más importante es este dato si tenemos en cuenta que solo siete países disponen de una superficie de alcornocal significativa (Argelia, España, Francia, Italia, Marruecos, Portugal y Túnez), lo que obliga a hablar de la existencia de una ventaja comparativa a tener en cuenta y explotar.

2. **La industria corcho-taponera³ cuenta con más de siglo y medio de existencia** en Extremadura⁴, lo que implica:

- a. Un elevado conocimiento del negocio, tanto que podemos hablar de una verdadera atmosfera industrial corchera en algunos lugares de Extremadura y un dominio del "Know how" (Saber hacer) de este negocio, como una ventaja comparativa con la que cuenta Extremadura.
- b. Empresas familiares con una larga tradición, pasando de padres a hijos no solo el saber hacer de la industria, sino también la maquinaria y las redes de contactos personales y empresariales. Este hecho ha contribuido en gran medida a que se perpetúe la especialización productiva en la preparación, característica que durante mucho tiempo ha permitido la continuidad del negocio en la región y el florecimiento de nuevas empresas. No obstante, entendemos que en la actualidad puede ser una rémora al necesario cambio de especialización de la industria corchera.
- c. El paso por Extremadura de las empresas corcheras líderes en cada momento de la historia, ya sean las familias Reynolds y Robinson en el siglo XIX⁵, la empresa Mundet en la primera mitad del XX⁶, o recientemente firmas pertenecientes como Amorim⁷ o el Grupo Oeneo⁸. Ello constituye un rasgo positivo para la industria corchera extremeña, ya que estas empresas sirven y han servido como "empresas anclas" para el fomento del negocio, es decir, propiciando la creación de empresas subsidiarias en torno a ellas, o incluso de

³ Dentro del negocio corchero existen diversas variedades y fines con los que se puede utilizar el corcho, pero, como afirma Santiago Zapata (2010), ha sido la fabricación de tapones la actividad principal de esta industria. No hay que olvidar que el primer uso que se le dio al corcho en Extremadura fue el colmenero (Madoz, 1850), aunque esto no generó un desarrollo industrial significativo, más allá de la artesanía o el fomento de la actividad gremial.

⁴ La industria corchera extremeña tiene su origen hacia el año 1838, vinculándose dicho origen al empresario inglés Thomas Reynolds Hunter, que abrió el primer taller para la preparación de corcho en la localidad de Alburquerque. Para conocer los inicios del negocio corcho-taponero en Extremadura se recomienda leer el estudio de Parejo, Rangel y Parejo (2013).

⁵ Estudios como los del profesor Painha (2008 y 2016) y Branco et al. (2016a) explican la expansión internacional de esta empresa familiar, que tuvo como uno de sus puntos clave su paso y establecimiento en Extremadura.

⁶ La expansión industrial de la familia Mundet, y en particular su paso por Extremadura, se encuentra documentado en los estudios Filipe y Afonso (2010) y Lopes et al. (2016).

⁷ La expansión internacional de la firma Amorim hacia España, y por ende hacia Extremadura, se encuentra documentada en Branco et al (2017).

⁸ Es una de las empresas líderes en el negocio de tapamientos de vinos y caldos. En su propia web podemos encontrar que sus dos localizaciones de producción bajo la denominación de "Corchos DIAM" se encuentran en Céret (Francia) y San Vicente de Alcántara (Extremadura, España), respectivamente (Consultado en la página web <http://www.diam-corchos.com/>).

filiales que han trabajado, especialmente, en el subsector preparador del corcho.

3. ***Carácter subsidiario de la industria corchera extremeña, primero con respecto a la industria catalana y más tarde con respecto a la portuguesa, debido a la especialización en la preparación del corcho***⁹.

Aunque originariamente la industria corchera extremeña tuvo una especialización en la transformación del corcho, pronto reversionó su especialización productiva hacia la simple preparación del corcho¹⁰. Esto puede ser explicado por varios motivos:

- a. El nacimiento de la industria en Extremadura¹¹ (y en todo el suroeste peninsular) responde al agotamiento de los alcornoques catalanes para hacer frente a la fuerte demanda que tuvo la industria corcho-taponera por el aumento del consumo de vino y cerveza en Europa. Ello obligó a los industriales catalanes a buscar otras fuentes de materia prima para abastecer a su industria¹². Este aspecto, unido a la facilidad de colocar las planchas de corcho preparadas en un negocio donde la demanda pudo ser en algunos momentos superior a la oferta, ha debido de condicionar la especialización secular de la industria extremeña en la preparación.
- b. Con relación al punto anterior, hasta hace un par de décadas es posible hablar de la existencia de una fuerte demanda de productos de corcho semielaborado¹³, la cual pudo ser aprovechada en regiones como

⁹ Esta condición ya era señalada por Santiago Zapata (1996) en su artículo titulado "Corcho extremeño y andaluz, tapones gerundenses", haciendo referencia a la especialización productiva de cada una de las regiones corcheras españolas. En los estudios comparativos entre regiones españolas realizados por Zapata (2009) y Rangel (2013a) se aprecia que esta especialización productiva se mantiene durante todo el siglo XX, y hasta la actualidad.

¹⁰ Este proceso se explica de forma más detallada en Rangel y Parejo (2017).

¹¹ Para conocer mejor los cambios de localización que ha seguido el negocio corchero a nivel mundial, desde su nacimiento hasta la actualidad, se recomienda leer el artículo de Branco et al (2016b).

¹² La evidencia del desplazamiento de empresarios catalanes a las regiones del suroeste peninsular la podemos encontrar en los protocolos notariales facilitados por García García (2006, 2008a y 2008b), pero también en los artículos de Rangel y Parejo (2017), Parejo, Faísca y Rangel (2013), y en los libros de Medir (1953) y Ortiz (2001). Así mismo, nos encontramos la historia documentada de una de estas familias catalanas (los Torrellas) que se desplazaron a la búsqueda de los alcornoques extremeños en Alvarado y Parejo (2016a y 2016b).

¹³ Se puede ver esta fuerte demanda durante las épocas centrales del siglo pasado en los estudios de Parejo (2006 y 2010) y Zapata et al (2009), aunque en la actualidad se ha producido una fuerte caída de la demanda este tipo de productos, convirtiéndose en un problema para los actuales productores de corcho semielaborado, como se puede comprobar en Rangel, Parejo y Tejada (2016).

Extremadura, dando lugar al aumento del número de empresas en el sector, habida cuenta de las bajas barreras de entrada (menores exigencias de capital, actividad de bajo contenido tecnológico, etc.) que existen en la industria preparadora. Ello debió de reforzar la especialización en este subsector.

- c. Durante la dictadura española se fomentó también este carácter subsidiario¹⁴, entorpeciendo la búsqueda de una mayor rentabilidad del corcho extremeño que permitiría invertir las ganancias en mejorar los negocios ya existentes.
- d. Tras la Dictadura franquista, con la apertura del comercio hacia otros países, la hegemonía catalana en la manufactura corchera había desaparecido en beneficio de la industria portuguesa¹⁵. Sin embargo, la especialización productiva extremeña no hizo sino reforzarse, aumentándose el número de establecimientos dedicados a la preparación del corcho, esta vez para la industria portuguesa. En particular, se dieron condiciones de demanda y precio idóneas para que nuestros industriales no sintieran la necesidad de invertir en mejorar sus cadenas de producción y en transformar el corcho. Este hecho, que puede servir para justificar la rentabilidad pasada de la industria corchera extremeña y la prolongación de su especialización preparadora, ha sido un lastre, en nuestra opinión, para el desarrollo de la transformación del corcho en Extremadura, y también para la comercialización de las manufacturas corcheras extremeñas lejos de nuestras fronteras.

4. **La existencia desde el principio de instituciones que velen por el buen funcionamiento del negocio** ha propiciado una expansión territorial de la industria corchera en Extremadura y ha creado una imagen de marca del corcho extremeño a nivel mundial¹⁶. A la vez que se han puesto al servicio del negocio una serie de instrumentos que permiten a nuestros industriales estar

¹⁴ Véase Parejo (2009).

¹⁵ Este cambio de hegemonía en el mercado mundial del corcho se puede ver en Zapata (2002).

¹⁶ Hablamos de instituciones históricas como el Centro defensor de la producción e industria corchotaponera de Extremadura (Rangel y Parejo, 2017) o del Casino de los Artesanos en San Vicente de Alcántara (Salgado, 1997 y Guart, 1997), ambas de principios del siglo XX, pero también de otras instituciones posteriores (véase Rangel, 2014), en particular de ASECOR e IPROCOR.

presentes en los centros de decisión de este negocio a nivel internacional, como es el caso de CELiége¹⁷ o RETECORK¹⁸. El hecho de formar parte de estas instituciones da acceso, por ejemplo, a participar en el desarrollo normativo del sector en aspectos tan relevantes como calidad¹⁹. Esto ha sido, sin dudas, positivo para el negocio corchero extremeño, ya que además de las ventajas asociadas a la participación en estas instituciones, dicha participación ha propiciado la colaboración entre empresas y regiones, derivando de ella relaciones comerciales y o de otro tipo que permiten mejorar el sector en su conjunto.

5. **La existencia de un proceso de aglomeración industrial en torno a la localidad de San Vicente de Alcántara**²⁰. Este proceso de aglomeración presenta una serie de ventajas competitivas que favorecen el nacimiento y desarrollo de industrias corcheras en la misma, las cuales han sido descritas por Marshall (1963) y Becattini (2005), en particular el florecimiento de empresas subsidiarias del sector en torno a la aglomeración, la presencia de un capital humano especializado en el negocio y que necesita de poca formación por parte de las empresas, etc..
6. **La estructura de la industria extremeña, marcada históricamente y en la actualidad, por el predominio de PYMEs y, especialmente, de microempresas familiares**²¹. Este hecho supone una escasa capacidad de inversión e internacionalización de nuestras empresas, que viene a profundizar en la especialización productiva de la simple preparación del corcho, que necesita, tal vez, de un menor apalancamiento financiero.

¹⁷ La Confederación Europea del Corcho, creada en 1987, reúne a empresas del sector de seis países (Alemania, España Francia, Gran Bretaña, Italia y Portugal) (<http://www.celiege.eu/>).

¹⁸ La red europea de territorios corcheros reúne a más de 50 agentes públicos y privados de cuatro países diferentes (España, Francia, Italia y Portugal), contribuyendo a dar una imagen de marca a nivel internacional y a valorizar los productos corcheros en todo el mundo (<http://www.retecork.org>).

¹⁹ Sobre este aspecto, conviene señalar la adopción por parte de un número importante de las empresas corcheras extremeñas del SYSTECODE, sistema de calidad en el que se armonizan las buenas prácticas del negocio corchero que ha contribuido a mejorar la competitividad de de las manufacturas corcheras en el mercado de tapamentos. Toda la información necesaria sobre este sistema de calidad se puede encontrar en la web de la C.E. Liége, anteriormente mencionada.

²⁰ Este hecho se pone de manifiesto en Rangel y Parejo (2016) y Rangel (2013a), que inciden en el aumento de la concentración de la industria en San Vicente de Alcántara y la pérdida de peso (prácticamente, la desaparición) de la fabricación en zonas de tradición industrial corchera como Mérida o Jerez de los Caballeros.

²¹ El informe de la Fundación Caja de Extremadura (2012) pone de relieve esta realidad para el conjunto de Extremadura. Por su parte, Rangel (2013a) la ratifica para el negocio corchero extremeño.

De todo lo anterior se derivan unos rasgos originarios característicos de la industria corchera extremeña, en comparación con la del resto de regiones españolas corcheras, los cuales hemos sintetizado en el Cuadro 1.

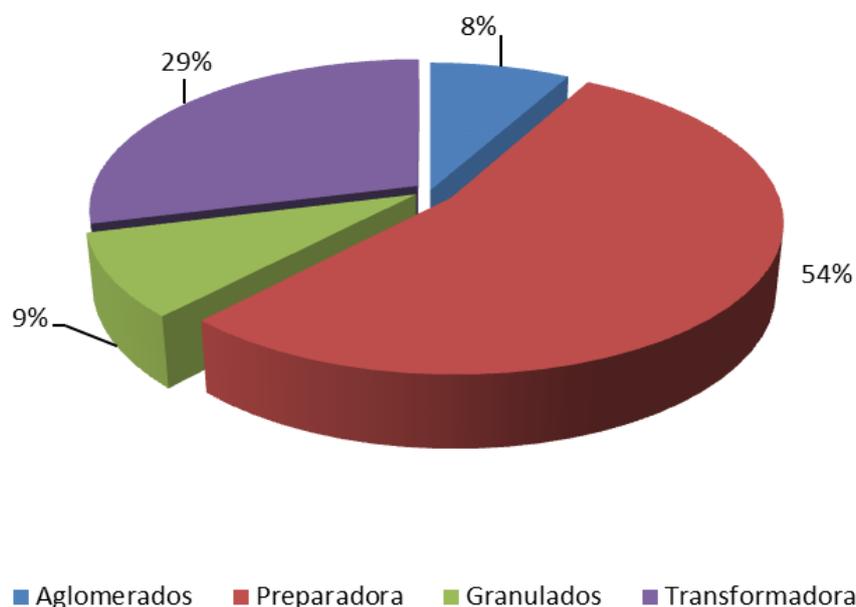
Cuadro 1
Algunos rasgos de los orígenes de la fabricación corchera en Extremadura, Andalucía y Cataluña

	Andalucía	Cataluña	Extremadura
Dotación de materia prima (% s/ superficie española alcornocal)	49%	10%	34%
Inicio de la fabricación corchera	1840 (Sevilla)	1739 (Tossa de Mar)	1838 (Alburquerque)
<i>know how</i> original	Catalán	Francés	Catalán
Origen del capital inicial	Catalán	Catalán	Inglés
Comercio (en los orígenes)	Interregional (con Cataluña)	Internacional (Exportación)	Interregional (con Cataluña)
Especialización comercial	Corcho bruto	Tapones de corcho	Corcho bruto

Fuente: Rangel (2013b).

En resumen, y si exceptuamos a la planta sanvicenteña del Grupo Oeneo, nos encontramos hoy con una industria corchera extremeña especializada en la simple preparación (véase el Gráfico 1), con un tejido productivo fragmentado en el que predomina la pequeña empresa familiar, con escasa capacidad de inversión e innovación, yendo ello en detrimento de su competitividad. Hallamos, igualmente, una forma de organizar la producción en forma de distrito industrial, en torno a San Vicente de Alcántara, pero sin que se evidencien los preceptos teóricos propios de este tipo de aglomeraciones industriales, aquéllos que otorgan a este tipo de realidades económicas ventajas competitivas. De esta forma, entendemos que se están desaprovechando oportunidades, las cuales, con apoyo institucional, podrían ser aprovechadas, dando lugar a la generación de dichas ventajas competitivas que otorgan a la pyme una posibilidad de competir en el mercado internacional y de mejorar, consecuentemente, el valor añadido de sus productos.

Gráfico 1
Especialización productiva de la industria corchera extremeña hoy



Fuente: Rangel, Parejo y Tejeda (2016).

En otro orden, apreciamos una serie de aspectos que lastran el desarrollo del negocio corchero extremeño, en tanto que ponen de manifiesto algunos problemas estructurales que fueron detectados por OCICEX en un informe previo²². Concretamente, nos referimos a los siguientes cambios que se están produciendo en el mercado mundial:

1. La fuerte irrupción de los denominados tapones técnicos, cuya cuota en el mercado mundial de tapamentos ha crecido de forma vertiginosa desde comienzos del siglo XXI²³.
2. La decidida integración de procesos de las grandes empresas que controlan el negocio corchero a nivel mundial, que está llevando a que éstas aborden todas las etapas de la cadena productiva, desde la adquisición del corcho en la

²² Rangel, Parejo y Tejeda (2016).

²³ Estas manufacturas “técnicas” no precisan para su fabricación de corcho en plancha, pues componen en lo fundamental de corcho granulado obtenido del refugo y de los desperdicios corcheros de la fabricación.

dehesa hasta su plena manufacturación y comercialización, pasando, por tanto, por la propia preparación del corcho.

3. La tendencia a la concentración de la actividad industrial corchera en el interior de Portugal, en particular en los municipios de Ponte de Sôr y Coruche, sin perjuicio de que se mantenga aun la hegemonía relativa mundial de establecimientos corcheros en el distrito administrativo de Aveiro, en el norte del país.

Los 3 cambios aludidos afectan frontalmente a la industria corchera regional, en los términos siguientes. De entrada, la fuerte irrupción de los tapones técnicos en el mercado y las halagüeñas expectativas que se auguran para estos cierres en el futuro inmediato constituyen una amenaza para el sector preparador, que es el mayoritario en la región, en tanto que la fabricación de dichos tapones técnicos no requiere de corcho en plancha ni, consecuentemente, de la preparación de éste. En el lado positivo de este fenómeno está el hecho de que una de las empresas que está liderando esta irrupción, DIAM Corchos, tiene sede en San Vicente de Alcántara, siendo, probablemente, el ejemplo de éxito industrial en el negocio más visible en las dos últimas décadas, contribuyendo de forma muy importante a la generación de renta y empleo en esta localidad y en la región.

De la misma forma, la integración de procesos por parte de los grandes grupos industriales del sector va también en detrimento de la demanda internacional de corcho en plancha, que es lo que han fabricado tradicionalmente las empresas corcheras extremeñas. Es decir, en la medida en que estos grupos sean capaces de preparar mayores cantidades de corcho en plancha para su transformación, el mercado mundial de esta semimanufactura tenderá a ser cada vez más reducido, constituyendo esto otra amenaza para la supervivencia de la industria en nuestra región.

El tercer punto es, de hecho, una consecuencia de lo anterior, en tanto que la integración de procesos de los grandes grupos empresariales del sector ha llevado a éstos a cerrar progresivamente sus plantas preparadoras en ubicaciones como San Vicente de Alcántara, para incorporarlas a sus divisiones de Ponte de Sôr y Coruche, principalmente, de tal forma que los riesgos de desaparición de la industria corchera extremeña son hoy más evidentes que nunca si no se acometen reformas en el tejido productivo.

Los efectos de todo ello, unido a la crisis económica y financiera que ha sufrido España en los últimos años, se han concretado en una drástica reducción del negocio corchero extremeño en términos de empleo, empresas y producción, y en menor medida, aunque también, en términos de exportaciones, lo que se traduce claramente en una situación muy comprometida para el negocio, cuya coyuntura bien recuerda a otros períodos históricos en donde se materializaron cambios geoestratégicos con consecuencias drásticas en cuanto al “ordenamiento corchero” a nivel mundial, lo cual parece estar ocurriendo actualmente tal y como demuestran algunos estudios realizados²⁴, y que podemos comprobar a partir del análisis detallado de la situación del contexto actual del negocio y sus tendencias, que aparecen recogidos en el siguiente apartado.

2.2. Conclusiones extraídas tras el análisis del mercado mundial de corcho.

En el anterior informe realizado por el *Observatorio para la Comercialización e Internacionalización del Corcho Extremeño (Ocicex)*²⁵ se realizó un análisis detallado del mercado mundial del negocio corchero y llegamos a las siguientes conclusiones:

En primer lugar, pensamos que el mercado mundial del corcho presenta una clara orientación hacia los productos manufacturados, tanto de corcho natural como aglomerado, mientras que las tendencias en la especialización productiva y comercial en España y Portugal parecen no haber ido en la misma dirección. De hecho, Extremadura se ha especializado en la producción y comercialización de corcho sin manufacturar, ya sea crudo o semielaborado en forma de corcho en plancha, destinando éstos productos a un mercado que es cada vez más estrecho, y que hoy no supone más del 10 por 100 del total de los productos corcheros que son intercambiados en el mercado mundial. En definitiva, el negocio del corcho simplemente preparado muestra una clara tendencia a la baja, mientras que el de las manufacturas presenta una también nítida tendencia al alza, lo que hace necesario un

²⁴ Véase Branco et al (2016a) para una mejor comprensión de estos cambios de localización.

²⁵ Rangel, Parejo y Tejeda (2016) disponible online en la siguiente dirección ([https://www.researchgate.net/publication/300382774 Informe anual sobre el negocio corchero 2015 Analisis del comercio internacional](https://www.researchgate.net/publication/300382774_Informe_anual_sobre_el_negocio_corchero_2015_Analisis_del_comercio_internacional)).

cambio de especialización productiva en Extremadura, dirigida hacia actividades industriales que generen productos con mayor valor añadido.

En segundo lugar, es preocupante el reducido peso que tienen las manufacturas de aglomerado en la industria y el comercio corchero extremeño. Estos productos, de alto valor añadido, son hoy los que gozan de un mayor crecimiento en el mercado mundial, al tiempo que permiten una necesaria diversificación productiva por parte de nuestra industria. Los avances que se están produciendo desde empresas ubicadas en nuestra región en este segmento, como DIAM Corchos en la producción de tapones técnicos, son dignos de mención, pero no impiden afirmar que Extremadura está desaprovechando un nicho de mercado en el que tendría posibilidades de competir, dando salida además al corcho no taponable y a los desperdicios del corcho (materias primas de la industria de aglomerados), y generando, por tanto, valor añadido, empleo y renta en la región.

En tercer lugar, los países destinatarios de productos corcheros extremeños son todavía pocos, si los comparamos con la relación de países a los que el corcho español es enviado en la actualidad. Por ello, entendemos que existe un margen para ampliar la lista de mercados del corcho extremeño, para lo cual se requiere de una verdadera estrategia de internacionalización de la empresa corchera extremeña, que debe estar acompañada por la administración regional, dadas las características de nuestro tejido empresarial que actualmente dista mucho de estar en condiciones de competir en un mercado tan exigente como el actual.

Por último, percibimos que los cambios de especialización que requiere la industria corchera extremeña deben ir en la dirección de aumentar la producción y el comercio de manufacturas de corcho natural, en detrimento de la exportación del corcho sin manufacturar. Esta es la única forma de sortear las amenazas que sobrevuelan al subsector preparador, sobradamente expuestas en el diagnóstico realizado por este Observatorio, e igualmente de mejorar los indicadores de renta y empleo de las comarcas corcheras de la región, en tanto que la fabricación de tapones, al margen de ser una actividad de mayor valor añadido que la mera preparación del corcho en plancha, no presenta la marcada estacionalidad de la que esta última sí adolece.

2.3. El proyecto para la conclusión del negocio corchero extremeño: Una posible solución.

Durante la redacción de este informe hemos hecho referencia en varias ocasiones al proyecto sobre el que se sustenta en este Plan Estratégico. Aprovechamos ahora para dejar aquí unas pinceladas de en qué consistía dicho proyecto y cuáles han sido los pasos que se han ido dando hasta este momento.

El Proyecto, titulado *Hacia la constitución de un distrito industrial corchero en Extremadura*, fue presentado en sociedad el 17 de Julio 2014 en la *Ermita Santa Ana* de la localidad pacense de San Vicente de Alcántara²⁶, por un grupo de investigadores vinculados al Grupo de Historia e Instituciones Económicas de la Universidad de Extremadura²⁷. Se trataba de un proyecto abierto, y en cualquier caso, dirigido a todos los agentes que de una u otra forma pueden contribuir al desarrollo del negocio corchero extremeño. Concretamente se dirigía a:

1. El empresariado del negocio corchero extremeño, de cualquier fase de la cadena productiva, incluyendo a los propietarios de los alcornocales, las empresas que se dedican a la saca y acarreo del corcho, los industriales preparadores, transformadores y terminadores de corcho, así como a las empresas dedicadas a la producción de corcho aglomerado y granulados. Dentro de este grupo también incluimos a las asociaciones que representan a estos colectivos²⁸.
2. Los empleados del negocio corchero local, al igual que en el caso anterior de todas las ramas del negocio (forestal, industrial y comercial), así como hacia las asociaciones que representan a este colectivo.
3. La Administración Regional, que estuvo representada en la presentación del proyecto por la entonces Vicepresidenta del Gobierno de Extremadura, Portavoz

²⁶ Más información sobre este proyecto y su estado de implantación se puede encontrar en Tejeda, Parejo y Rangel (2016) y Rangel, Tejeda y Parejo (2016).

²⁷ Este grupo de investigación dispone de una línea de investigación histórico-económica sobre el negocio corchero, por tanto, su diseño y planteamiento es fruto de la reflexión científica y de la necesidad expresada por un grupo de empresarios sanvicenteños de alterar la especialización productiva de la industria corchera extremeña.

²⁸ En particular, nos referimos a la Agrupación Sanvicenteña de Empresarios del Corcho (ASECOR), a la Asociación de Propietarios de Montes de Alcornocal (APMAE), o a la Asociación de Gestores de la Dehesa de Extremadura (AGEDEX). Para obtener más información sobre estas asociaciones se recomienda visitar la página web <http://asecor.com/>

y Consejera de Empleo, Empresa e Innovación del mismo, Doña Cristina Teniente.

4. Los representantes políticos de los extremeños de todas las fuerzas políticas con representación en el arco parlamentario regional. En concreto, se contó con la participación de representantes del Partido Popular, Partido Socialista Obrero Español e Izquierda Unida.
5. La Administración Local, que estuvo representada por el alcalde de la localidad, Don Andrés Hernaíz de Sixte.
6. El Grupo de Acción Local de la Mancomunidad Sierra de San Pedro – Los Baldíos²⁹, institución encargada de canalizar el desarrollo rural y local en la comarca.
7. Centros de Investigación que trabajan en beneficio del negocio corchero extremeño, como es el caso del Centro de Investigaciones Científicas y Tecnológicas de Extremadura (Cycitex, de aquí en adelante)³⁰, que incluye al Instituto del Corcho, la Madera y el Carbón Vegetal (ICMC, de aquí en adelante)³¹, que estuvo representado por el entonces director del Cycitex, Germán Puebla Ovando.
8. Instituciones financieras existentes en la localidad, las cuales mostraron su predisposición a apoyar financieramente el proyecto de distrito industrial planteado.
9. Y por último a toda la población de la localidad, ya que este colectivo se vería indirectamente beneficiado si su motor económico funciona a pleno rendimiento. Dentro de este grupo de agentes económicos estamos haciendo referencia también a las personas que están interesadas en emprender servicios dirigidos a este negocio o bien en la fabricación de nuevos productos derivados del negocio corchero. Además también incluimos dentro de este

²⁹ Los Grupos de Acción Local son los mecanismos que utiliza la Unión Europea para el desarrollo local y rural, siendo el cauce de la financiación de fondos estructurales (FEDER). Se recomienda consultar la web <http://www.mancomunidadesierrasanpedro.com/>

³⁰ Es un Centro de Investigación al que se encuentran adscritos todos las unidades de investigación que dependen de la Junta de Extremadura. Para obtener más información se recomienda visitar la página web <http://cycitex.gobex.es/es/presentacion>

³¹ El Instituto del Corcho, la Madera y el Carbón Vegetal vino a sustituir el antiguo IPROCOR, siendo un centro de investigación que presta servicios de asesoramiento a propietarios de alcornoques e industriales. Para más información se recomienda visitar la página web <http://cycitex.gobex.es/es/centros/icmc>

grupo a las personas que ven como una salida laboral formase para trabajar dentro de este negocio.

El proyecto recibió una gran acogida por parte de todos los agentes anteriormente citados, y rápidamente se formó un equipo de trabajo para su desarrollo e implementación. Es interesante apuntar que en la reunión de presentación del proyecto se plantearon: (1) Los problemas por los que atraviesa el negocio corchero extremeño, y por ende, el Sanvicenteño; (2) Las posibles soluciones que se ofrecen a estos problemas; (3) Cómo poner en práctica estas soluciones. De todo ello hablamos, nuevamente, a continuación.

¿Qué se plantea para corregir los riesgos y problemas planteados previamente a que se enfrenta la industria corchera extremeña?

Desde nuestro punto de vista, la solución, como ya se ha comentado en Parejo, Rangel y Tejeda (2016), pasa por crear en San Vicente de Alcántara, y por ende, en Extremadura, una industria terminadora capaz de absorber el corcho preparado, unido a una red comercializadora que permita vender el producto en el extranjero. Esta solución dejaría en la región más empleo y todo el valor añadido generado por la transformación de esta materia prima. Pero nos encontramos ante el gran problema de que la industria corchera extremeña, salvo el caso de Grupo Oeneo, se caracteriza por una escasa dimensión; se trata de pequeñas empresas familiares sin capacidad financiera para por sí solas dar este paso. Por tanto, la única solución viable es impulsar desde las instituciones la creación de un verdadero Distrito Industrial, copiando el ejemplo italiano³², que ha permitido que mediante la colaboración empresarial, sin renunciar a la competencia entre ellas, las pequeñas y medianas empresas sean capaces de innovar y competir en el mercado internacional.

Pero, ¿qué es un distrito industrial? Esta realidad teórica fue descrita por el economista neoclásico inglés Alfred Marshall en el año 1890, en su libro *Principles of Economics* (Marshall, 1963). A través de la observación Marshall se dio cuenta de que existían enclaves en Inglaterra donde las pequeñas y medianas empresas dedicadas a un

³² Es lo que se ha hecho, en el mismo negocio corchero, en regiones como Cerdeña (Gruppo di Lavoro della Ricerca, 1996). Por otra parte, la gran aglomeración industrial corchera portuguesa, ubicada en el distrito administrativo de Aveiro, tiene un funcionamiento similar a un distrito industrial como han documentado Branco y Parejo (2009, 2010 y 2011); Branco y Lopes (2013) y Lopes y Branco (2013). El Grupo de Historia e Instituciones Económicas de la Universidad de Extremadura lleva un tiempo analizando esta posibilidad; véase Parejo (2012) y Rangel (2013).

mismo sector se aglomeraban generando una serie de ventajas competitivas que les permitían competir con las grandes empresas. Después el concepto de “distrito industrial” cayó en el olvido durante 60 años, debido a que se trataba de una noción que no encajaba dentro del pensamiento económico dominante de la época, centrado en las ventajas de las grandes empresas con la visión fordista. Hasta que un grupo de economistas italianos liderados por Giacomo Becattini³³ profundizaron en este concepto e hicieron una relectura del mismo, investigación que ha permitido que a día de hoy en Italia exista una legislación que propicie la creación, fomento e institucionalización de este tipo de realidades, de forma que son el eje económico de algunas regiones.

Podemos definir “distrito industrial” como “una aglomeración local de pymes (pequeñas y medianas empresas) independientes industriales, todas especializadas en una industria (específica, diríamos nosotros) y que disfrutan de unas economías externas idiosincrásicas dependientes del entorno” (Hernández y Soler, 2008). En este sentido, “la concentración geográfica de empresas de sectores similares o relacionados permite la existencia de economías de escala externa, que son la fuente de ventaja competitiva para la industria” (Catalan, Miranda y Ramón-Muñoz, 2011).

En resumen, el proyecto de creación de un distrito industrial en San Vicente de Alcántara³⁴, permitiría poner en funcionamiento una red de colaboración entre las pequeñas empresas corcheras sanvicenteñas para que, unidas, adquieran la dimensión necesaria para ser capaces de dar el paso hacia la transformación, innovación e internacionalización.

2.4. Primeros pasos del proyecto. Creación del Consorcio Empresarial y del Observatorio

Los primeros pasos de este proyecto, como no podía ser de otra forma, se han centrado en la construcción de un ente legal capaz de ofrecer manufacturas y de exportarlas. Es por ello, que el primer paso fue crear una Sociedad Limitada con participación de las empresas interesadas en formar parte del proyecto, que a continuación comentaremos. El segundo punto, ha sido la creación del Observatorio

³³ Ver Becattini (1994 y 2005).

³⁴ En palabras de Vicente Soler: “Está demostrado que la capacidad competitiva puede mejorar en la pyme cuando ésta está inserta en una red de empresas territorialmente agrupadas –llámense DI, clusters, filières o lo que sea–, a través de la profundización en la cooperación interempresarial” (Soler, 2008, 24).

para la Comercialización y la Industrialización del Corcho Extremeño (OCICEX), con la finalidad de otorgar al proyecto un soporte técnico y estratégico. Pasamos a comentar de forma más detallada los aspectos más relevantes de cada uno de estos entes.

Sociedad Extremeña para la Comercialización y la Innovación del corcho S.L. (SECICORCHO S.L)

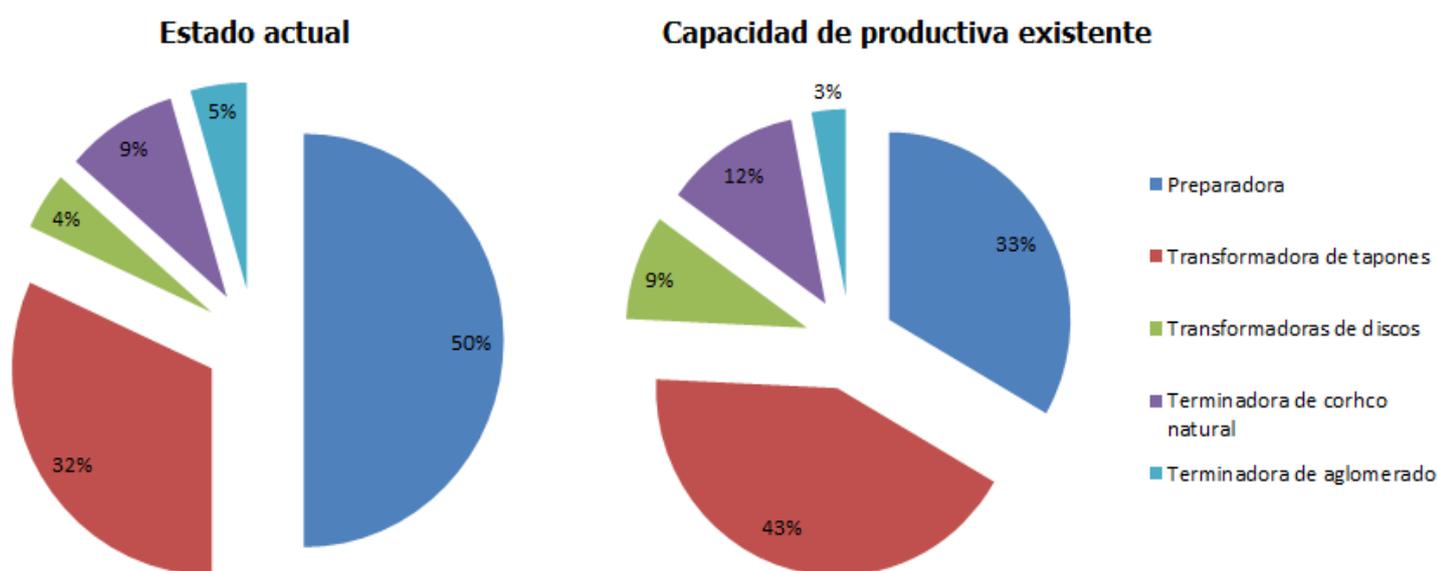
El marco legislativo español impide la creación de un distrito industrial, por lo que se ha optado por la creación de un consorcio de empresas. Bajo el nombre de Sociedad Extremeña para la Comercialización y la Innovación del corcho S.L. (SECICORCHO S.L.) se concretó la colaboración entre 21 empresas que trabajan en distintas fases de toda la cadena productiva (preparadores, transformadores, terminadores), cuyo objetivo es buscar un posicionamiento en el mercado desde el *know how* de que disponen, sus redes de contacto, sus ganas de luchar y sus expectativas de necesidad de cambio, todo ello ingredientes que deben garantizar un futuro para el sector corchero extremeño.

Para hacernos una idea de la importancia del número de empresas que integra el proyecto, hay que tener en cuenta que en la localidad de San Vicente de Alcántara existen hoy apenas 33 empresas en el sector. Por tanto, las asociadas al "consorcio" representan el 64 por cien del total de empresas, constituyendo, de lejos, la mayor aglomeración industrial corchera de la región y de España, de acuerdo a los datos de Rangel (2013a). En definitiva, el proyecto acumula aproximadamente a la mitad de las industrias corcheras extremeñas existentes en la actualidad. No obstante, hay que tener en cuenta que la mayor parte de las empresas preparadoras que no contemplan como estrategia a seguir su cambio de especialización no han entrado en el proyecto.

Resulta además necesario resaltar que estas empresas, una vez asociadas, son capaces, casi sin necesidad de realizar inversiones adicionales, de terminar sus producciones mediante la colaboración con otras empresas del consorcio. Desde esta óptica, son capaces de cambiar la especialización productiva de sus fábricas y de fomentar la comercialización del sector en la región, como se puede apreciar en el Gráfico 2. En resumen, hay que decir que ya existe un potencial endógeno a las empresas para cambiar la especialización del sector en Extremadura, gracias a la creación de la sociedad, el cual debe ser efectivo con el apoyo institucional. Con el fin

de mostrar la capacidad de producción endógena aludida se han elaborado los cuadros 2 y 3.

Gráfico 2
Capacidad endógena de las empresas de cambiar su especialidad, sin necesidad de inversión adicional en bienes de equipo



Fuente: Elaboración propia con información directa de las empresas asociadas.

Cuadro 2
Capacidad endógena de producción, sin nueva inversión en bienes de equipo

Producción	Producción actual efectiva	Capacidad Máxima producción	Diferencia	Uso de capacidad	Unidad de medida
Corcho simplemente preparado	99.578	309.456	209.878	32 %	Quintales
Tapones naturales en bruto	45.155.000	91.612.000	46.457.000	49 %	Tapones
Tapones naturales terminados	26.000.000	70.000.000	44.000.000	37 %	Tapones
Discos	55.500.000	108.000.000	52.500.000	51 %	Discos
Tapón aglomerado	112.500.000	230.000.000	117.500.000	49 %	Tapones

Fuente: Elaboración propia con información directa de las empresas asociadas.

Cuadro 3
Capacidad endógena de producción, sin nueva inversión
en bienes de equipo, llevado todo a productos finales

	Producción actual efectiva	Capacidad Máxima producción	Diferencia	Uso de capacidad	Unidad de medida
Tapones naturales terminados	45.155.000	215.028.635	169.873.635	21 %	Tapones
Discos	55.500.000	905.158.656	849.658.656	6 %	Discos
Tapones aglomerados	112.500.000	768.305.553	655.805.553	15 %	Tapones

Fuente: Elaboración propia con información directa de las empresas.

Actualmente, SECICORCHO S.L. está trabajando en:

- La definición de su gestión empresarial interna a todos los niveles, incluyendo el plan de calidad, que está siendo desarrollado en colaboración con IPROCOR-CICYTEX, cuyas primeras pinceladas fueron presentadas en la Feria Internacional del Corcho de San Vicente de Alcántara (marzo de 2016) por parte del personal de IPROCOR-CICYTEX.
- Búsqueda de mercados potenciales para el posicionamiento de su marca y de sus productos. Esta labor se está efectuando desde dos perspectivas: primero, con recursos propios, aprovechando las redes de contactos de las empresas asociadas, y segundo, aprovechando también las misiones comerciales que están disponibles a través de la herramienta creada por la Junta de Extremadura para este fin, a saber, la empresa pública Extremadura AVANTE.
- Búsqueda de sede física y marca propia. En este sentido, ya se puede hablar de la existencia de un muestrario y de una oferta común de productos de la Sociedad, que está en constante crecimiento, para hacerla lo más completa posible.
- Búsqueda de capital para garantizar la viabilidad económica y financiera del proyecto. Concretamente el primer paso en este punto es la realización de un Plan de Empresa, sobre el cual ya se ha esbozado una primera propuesta.

En otro orden, SECICORCHO S.L. ya ha iniciado su actividad comercial, asumiendo sus primeros pedidos procedentes de mercados exteriores de forma mancomunada entre los socios que la componen, y de acuerdo a las capacidades manifestadas por estos.

Observatorio para la Comercialización y la Industrialización del Corcho Extremeño (OCICEX)

Con la denominación de Observatorio para la Comercialización y la Industrialización del Corcho Extremeño (OCICEX), se constituyó en la localidad de San Vicente de Alcántara, en la provincia de Badajoz, una asociación sin ánimo de lucro, reconocida por la Junta de Extremadura, cuyo objetivo fundamental es la promoción y el fomento de la especialización en la transformación de productos corcheros en Extremadura desde la Gestión del Conocimiento, sirviendo para ello como punto de encuentro de las propias empresas y sus Asociaciones, los Centros Educativos y Científico-Tecnológicos de la región, Administraciones y la propia sociedad en general, para de esta manera poder desplegar estrategias comunes y eficaces.

OCICEX participa directamente en el proyecto distrito industrial actuando en diferentes frentes. Así, se ha convertido en el interlocutor y portavoz de las empresas del "distrito" en las reuniones con el resto de partes interesadas; participa en un proyecto FEADER con varios organismos públicos y privados españoles y portugueses (proyecto "prodehesa montado"), cuya financiación está pendiente de resolución; y realiza y edita informes para el beneficio del negocio corchero extremeño.

3. PLAN ESTRATÉGICO: ANALISIS ESTRATÉGICO

El *Observatorio para la Comercialización y la Industrialización del Corcho Extremeño* (Ocicex) ha centrado inicialmente sus esfuerzos en reconocer los problemas a los que se enfrenta el negocio corchero extremeño, prestando especial atención a lo ocurrido en el principal núcleo empresarial corchero extremeño situado en San Vicente de Alcántara. A continuación vamos a desarrollar de forma detallada los problemas afronta este negocio en Extremadura y las fortalezas con que cuenta para encararlos con éxito.

3.1. Análisis externo

En el *Informe anual sobre el negocio corchero, 2015. Análisis del comercio internacional* se plasma un análisis externo completo del negocio corchero³⁵. Debido a la clara vocación exportadora que ha tenido y tiene este negocio³⁶, nos vamos a centrar en el análisis del mercado internacional, para mostrar unos breves apuntes sobre el estado actual del negocio corchero a nivel mundial:

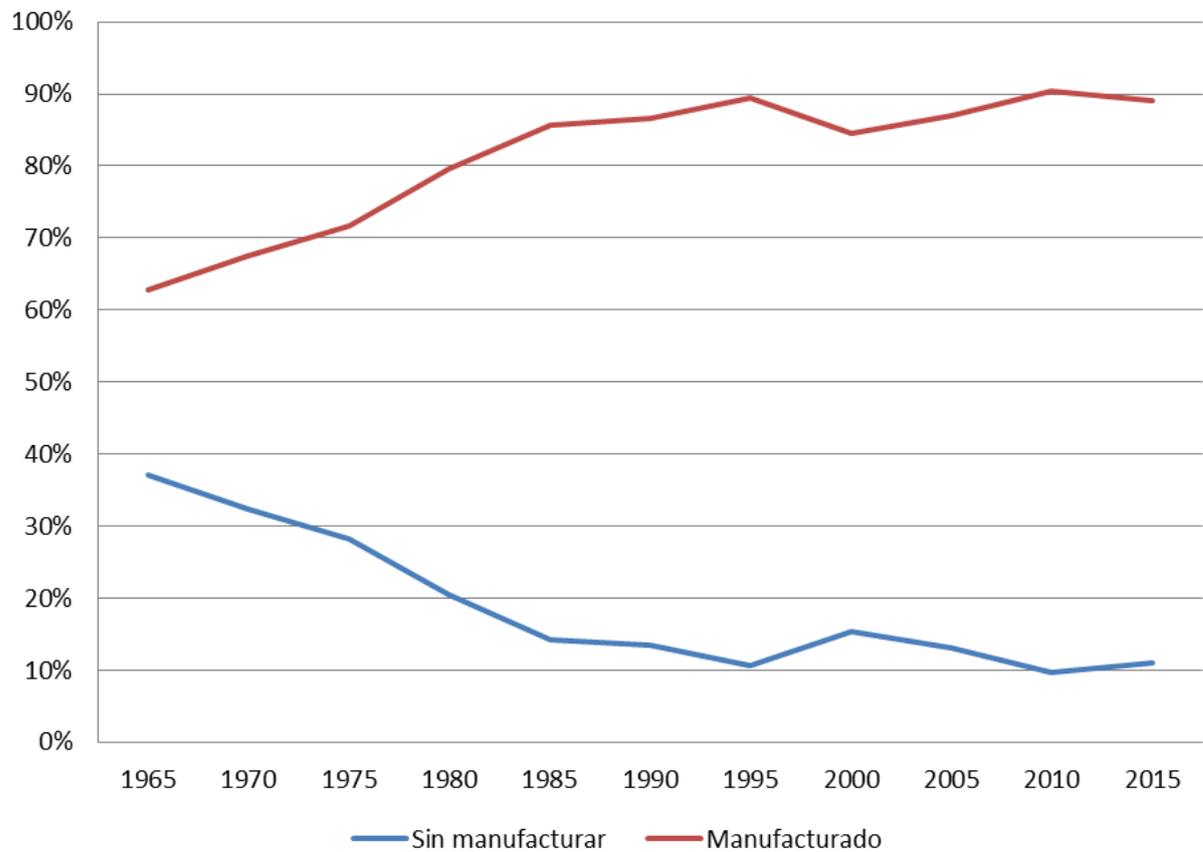
- El primer punto que hay que mencionar es el claro sesgo de la demanda de productos corcheros hacia los productos terminados. De cada 100 euros consumidos por los demandantes de productos corcheros, 90 euros son destinados a productos de corcho terminados, ya sean de corcho natural o aglomerado, mientras que el solo 10 euros son destinados a adquirir corcho crudo o simplemente preparado (cocido y realizada una primera selección). Incluso dentro de estos 10 euros, la mayor parte son destinados hoy al corcho sin preparar, lo que puede ser interpretado como una seria amenaza para el negocio en nuestra región. En el Gráfico 3 se puede observar cómo la cuota de mercado del corcho sin manufacturar se ha venido reduciendo progresivamente desde la década de 1960 en el mercado mundial.

³⁵ Rangel, Parejo y Tejeda (2016).

³⁶ Parejo (2006, 2009 y 2010).

Gráfico 3

Grado de transformación del corcho comercializado en el mercado mundial



Nota: Datos extraídos de COMTRADE (<http://comtrade.un.org/>). Consulta realizada en marzo de 2016.

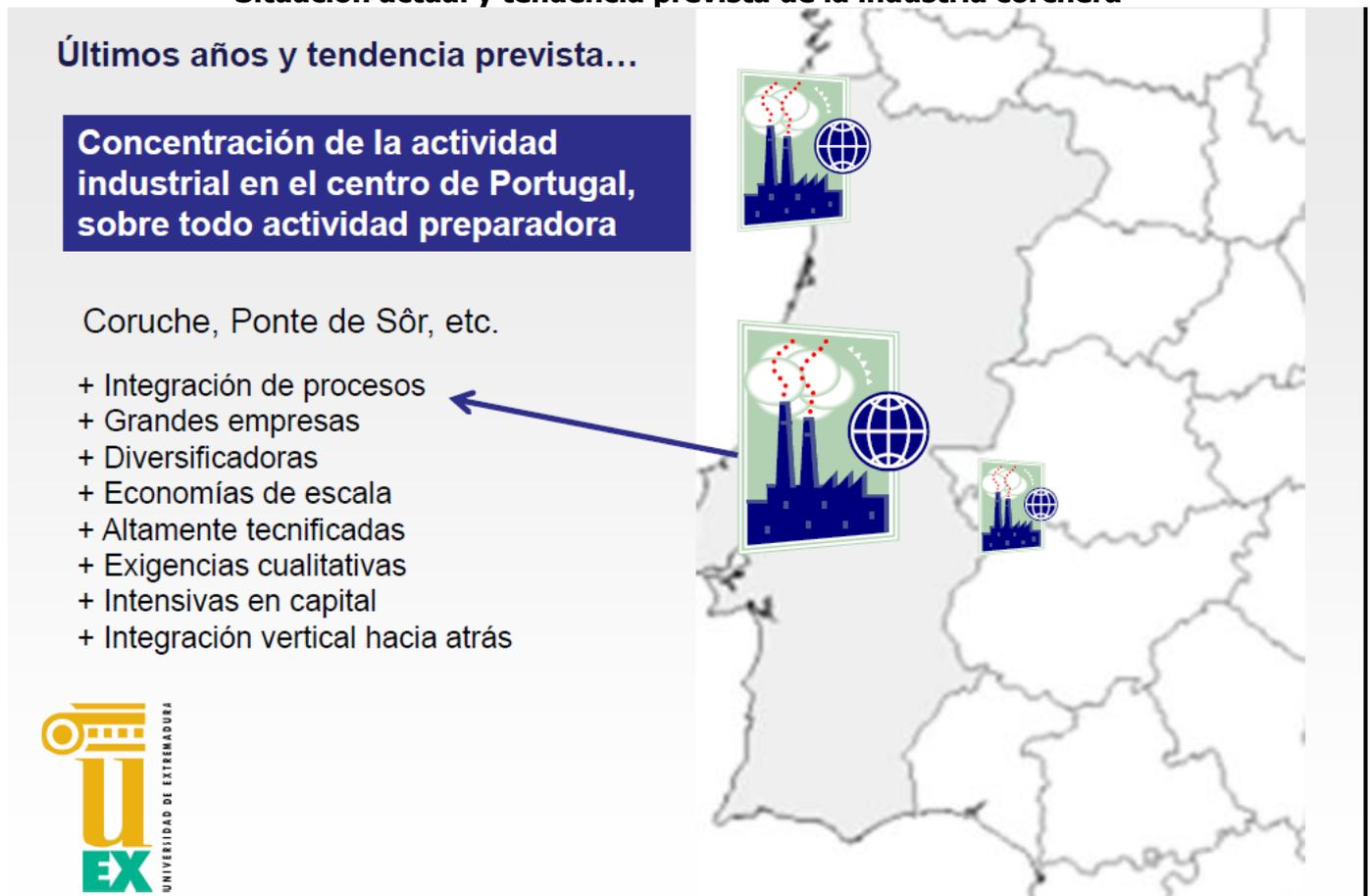
Fuente: Parejo, Rangel y Tejeda (2016)

- El segundo punto que hay que mencionar, y que es un agravante lo dicho en el punto anterior, es la estrategia de integración vertical que están llevando a cabo las grandes firmas que dominan este negocio, lo que hará que en un futuro sean autosuficientes en el suministro de corcho en plancha, y por tanto menos dependientes de las empresas preparadoras de corcho. En este sentido, se puede afirmar que las grandes empresas del negocio están siguiendo una estrategia propia de la "empresa moderna Chandleriana"³⁷, caracterizada no solo por la introducción de mejoras en la cadena de fabricación, sino también por la integración de procesos, esto es, de toda la cadena de valor del producto.

³⁷ Véase Chandler (1996).

- El tercer punto también guarda una relación directa con los dos anteriores. Y es que la estrategia de integración vertical que están llevando a cabo las grandes empresas del sector está ocasionando un cambio de localización de la industria preparadora hacia el Alentejo portugués, concretamente hacia las localidades de Ponte de Sôr y Coruche , donde el Grupo Amorim ha decidido establecer unidades industriales con la más elevada tecnología y con una gran capacidad de producción, especialmente en el corcho en plancha. Estas nuevas plantas constan de una serie de potencialidades (integración de procesos, economías de diversificación, economías de escala, alto contenido tecnológico de los procesos, sistemas de calidad, etc.) que las convierte en una amenaza para el negocio corchero extremeño, la cual ya ha empezado a evidenciarse con el cierre de empresas dedicadas a la preparación en San Vicente de Alcántara.

Gráfico 4
Situación actual y tendencia prevista de la industria corchera



Fuente: Elaboración propia.

- El cuarto punto del análisis externo hace referencia a la gran cantidad de países que intervienen en el comercio internacional de productos corcheros (véase el Cuadro 4), la mayoría de ellos como demandantes de estos productos. Con todo, aunque el producto estrella siempre ha sido el tapón de corcho natural, en la actualidad han ganado muchos enteros las manufacturas de corcho aglomerado, con multitud de utilidades, debiéndose resaltar el desarrollo reciente de los denominados “tapones técnicos”. Ello supone, sin duda, una importante diversificación del mercado de productos corcheros que está cambiando la concepción de la fabricación del corcho y en particular la transformación de este en tapones.

Cuadro 4 **Países participantes en el comercio del negocio corchero**

Europa: Alemania, Austria, Bélgica, Bulgaria, Chipre, Croacia, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Holanda, Hungría, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Rumania, Suecia.

Resto del Mundo: Albania, Andorra, Anguilla, Antigua y Barbuda, Antillas Holandesas, Arabia Saudí, Argelia, Argentina, Armenia, Arubia, Australia, Azerbaiyán, Bahamas, Bangladesh, Barbados, Baréin, Belice, Benin, Bermudas, Bielorrusia, Birmania, Bolivia, Bosnia Herzegovina, Botswana, Brasil, Brunei, Burkina Faso, Burundi, Bután, Cabo Verde, Camboya, Camerún, Canadá, Chile, China, China-Hong Kong-SAR, China – Macao-SAR, Colombia, Comoras, Congo, Costa de Marfil, Costa Rica, Cuba, Dominica, Ecuador, Egipto, El Salvador, EAU, Estados Federados de Micronesia, Estonia, Etiopía, Fiji, Filipinas, Gabón, Gambia, Georgia, Ghana, Granada, Groenlandia, Guatemala, Guayana, Guinea, Guinea-Bisáu, Honduras, India, Indonesia, Irán, Islandia, Islas Cook, Islas Feroe, Islas Mauricio, Islas Salomón, Islas Seychelles, Islas Turcas y Caicos, Israel, Jamaica, Japón, Jordania, Kazajistán, Kenia, Kiribati, Kirguistán, Kuwait, Lesoto, Líbano, Libia, Macedonia, Madagascar, Malasia, Malawi, Maldivas, Mali, Marruecos, Mauritania, Mayotte, Méjico, Moldavia, Mongolia, Montserrat, Montenegro, Mozambique, Namibia, Nepal, Nicaragua, Níger, Nigeria, Noruega, Nueva Caledonia, Nueva Zelanda, Omán, Otros Asia, Pakistán, Palaos, Palestina, Panamá, Papua Nueva Guinea, Paraguay, Perú, Polinesia Francesa, Qatar, República Centroafricana, República de Corea, República Dominicana, Ruanda, Rusia, Samoa, San Cristóbal y Nieves, San Vicente y Las Granadinas, Santa Lucía, Santo Tomé y Príncipe, Senegal, Serbia, Sierra Leona, Singapur, Siria, Sri Lanka, Suazilandia, Sudáfrica, Sudán, Suiza, Surinam, Tailandia, Tanzania, Timor, Togo, Tonga, Trinidad y Tobago, Túnez, Turkmenistán, Turquía, Ucrania, Uganda, Uruguay, USA, Vanuatu, Venezuela, Vietnam, Wallis y Futuna, Yemen, Yibuti, Zambia.

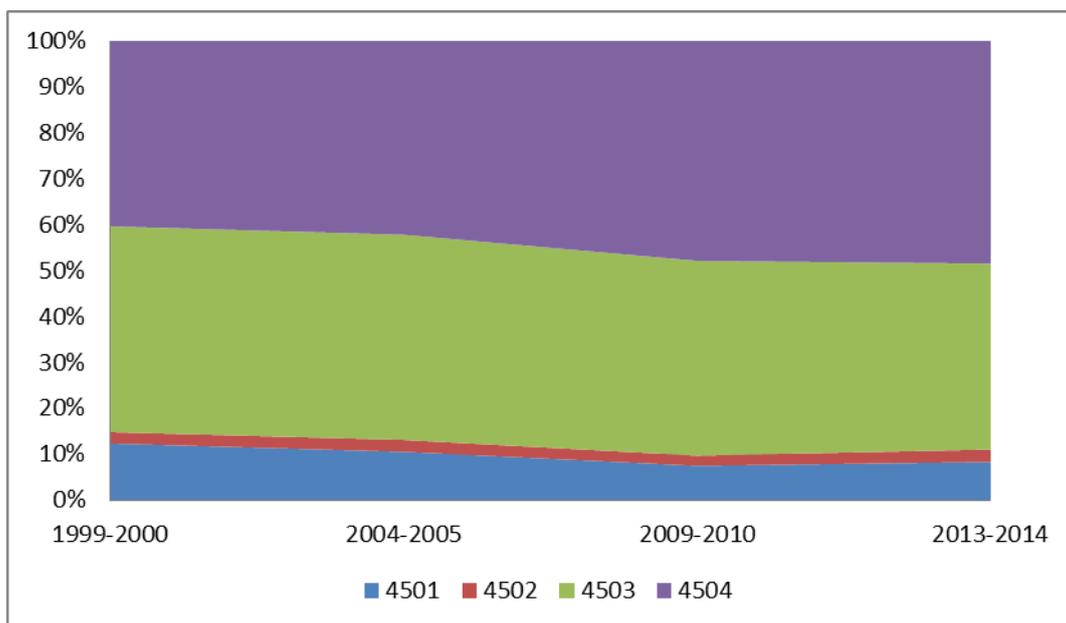
Fuente: Elaboración propia con datos de la base de datos COMTRADE (<http://comtrade.un.org/>, consulta realizada en marzo de 2016).

- Relacionado con lo anterior, el quinto punto viene marcado por la competencia que sufre el producto principal del negocio corchero, el tapón de corcho natural, y es que los tapones sintéticos han mostrado una dura competencia frente al

corcho, principalmente por lo competitivos en precios que son. No obstante, en los últimos años los tapones técnicos han demostrado que pueden competir en términos de precio y calidad con los tapones plásticos y otros cierres sintéticos. Esto ha derivado en la coexistencia de diferentes manufacturas en el mercado de tapamentos, las cuales tienen entre sí, más que una relación de competencia, una relación de complementariedad, habida cuenta de las diversas características que presentan y del también diverso segmento del mercado a que se orientan. Esta reflexión se refiere, en particular, al tapón de corcho natural, utilizado principalmente en caldos de alta calidad, al tapón de corcho aglomerado, para los vinos espumosos, y al tapón técnico de corcho, que es el que ha logrado desbancar a los cierres sintéticos de aquellos segmentos del mercado de tapamentos que llegaron a ocupar desde la década de 1990. Hoy en día, estas manufacturas corcheras son hegemónicas en el mercado mundial de productos corcheros (Gráfico 5). Desde OCICEX entendemos que para tener una oferta completa y poder cubrir todas las necesidades del mercado es necesario contar con los agentes que elaboran estas tres manufacturas, y las distintas tipologías, calidades y calibres que las componen.

- En sexto lugar no hay que olvidar que la ventaja competitiva respecto a la tenencia de materia prima la poseen solo unos pocos países mediterráneos (Gráfico 6), y que son estos los que mayores cuotas de exportaciones tienen en el mercado mundial. En este sentido, la península Ibérica cuenta con la ventaja competitiva derivada de disponer de materia prima abundante y de calidad, además de disfrutar también de aquellas otras ventajas que ofrecen las aglomeraciones empresariales (existentes en Santa Maria da Feira, Alentejo, Extremadura y Cataluña) (Gráfico 7). A todo ello se une el hecho de ser España un importante productor de vino, contando, por tanto, con un amplio mercado interior para los tapones de corcho, que debe ser explotado preferentemente por empresas nacionales con la ayuda de las instituciones.
- Por último, señalar la gran aportación que han traído los sistemas de calidad a estos negocios, que han permitido a las empresas reducir al máximo el riesgo TCA.

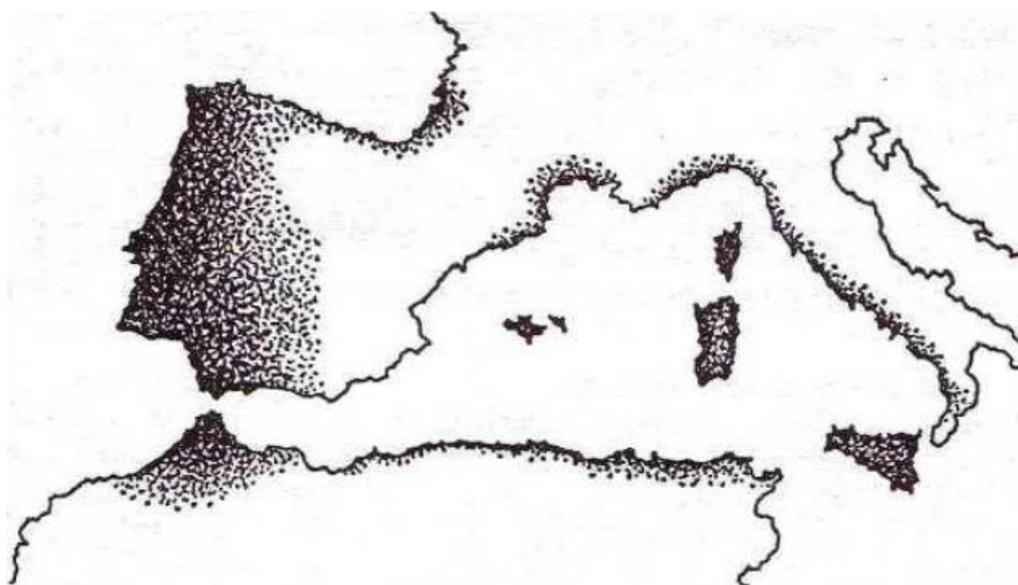
Gráfico 5
Estructura del mercado mundial de corcho y sus manufacturas



Nota: Cálculos realizados con las exportaciones en dólares corrientes a partir de la clasificación arancelaria TARIC; (2) La partida 4501 hace referencia al corcho sin preparar y a los desperdicios de corcho; la partida 4502, al corcho semielaborado y al simplemente preparado; la partida 4503, a las manufacturas de corcho natural; y la partida 4504, a las de corcho aglomerado.

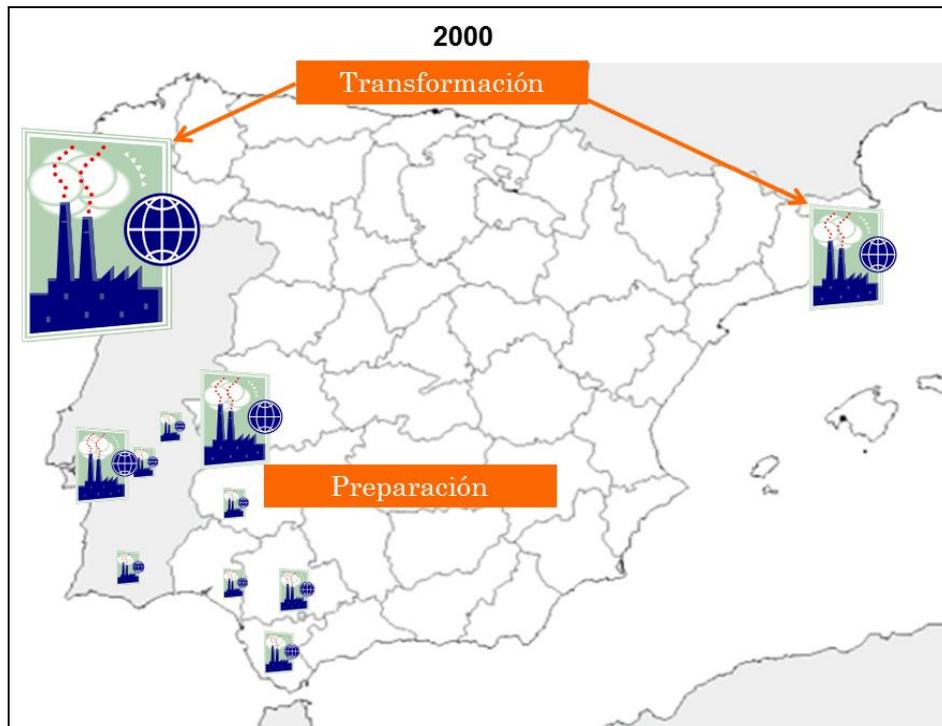
Fuente: COMTRADE (<http://comtrade.un.org/>, consulta realizada en marzo de 2016).

Gráfico 6
El mundo suberícola. Distribución del alcornoque en el área mediterránea



Fuente: Natividade (1950, 35).

Gráfico 7
Situación actual del negocio corchero mundial



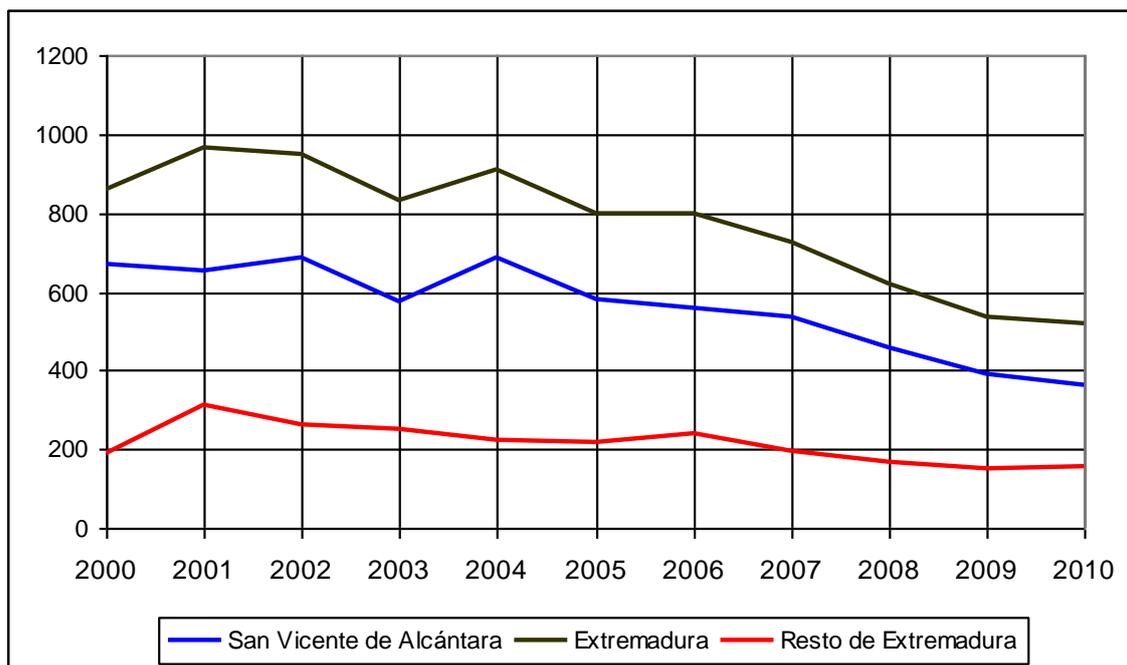
Fuente: Elaboración propia.

3.2. Análisis interno

En el análisis interno del negocio no vamos a hacer referencia solo a la *Sociedad Extremeña para la Comercialización y la Innovación del Corcho Sociedad Limitada*, sino a todo el negocio corchero extremeño, puesto que entendemos que este proyecto tienen la finalidad de redundar en una mejora de todo el negocio corchero extremeño. A grandes rasgos las características del negocio corchero extremeño son las siguientes:

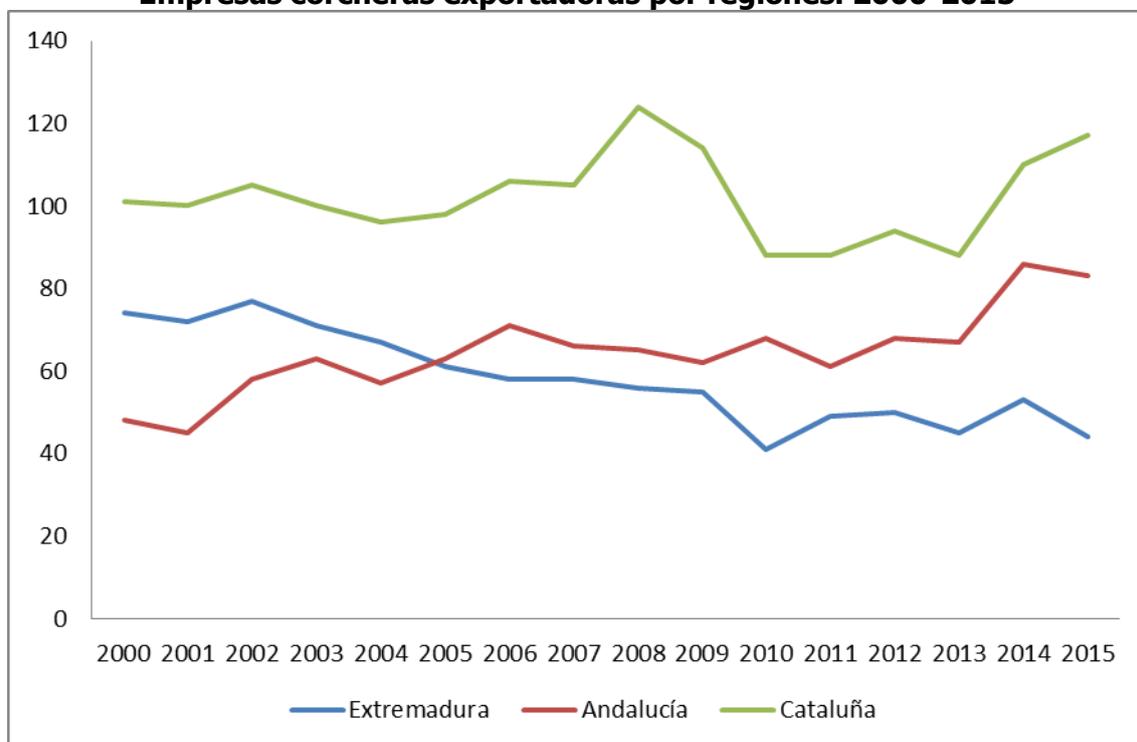
- En primer lugar, se está produciendo un claro deterioro de las cifras que rodean el negocio corchero extremeño, en particular del número de empleados y el número de empresas. El principal núcleo corchero extremeño, el sanvicenteño, ha perdido la mitad de las empresas en los últimos años, pasando de tener a principio de la década de 2000 66 empresas a tener en la actualidad tan solo 33 (Gráfico 8). Este hecho también tiene su incidencia en el número de empresas que exportan, que ha caído de forma significativa en Extremadura (Gráfico 9).

Gráfico 8
Evolución del número de empleados en la industria corchera extremeña



Fuente: Rangel (2013).

Gráfico 9
Empresas corcheras exportadoras por regiones. 2000-2015

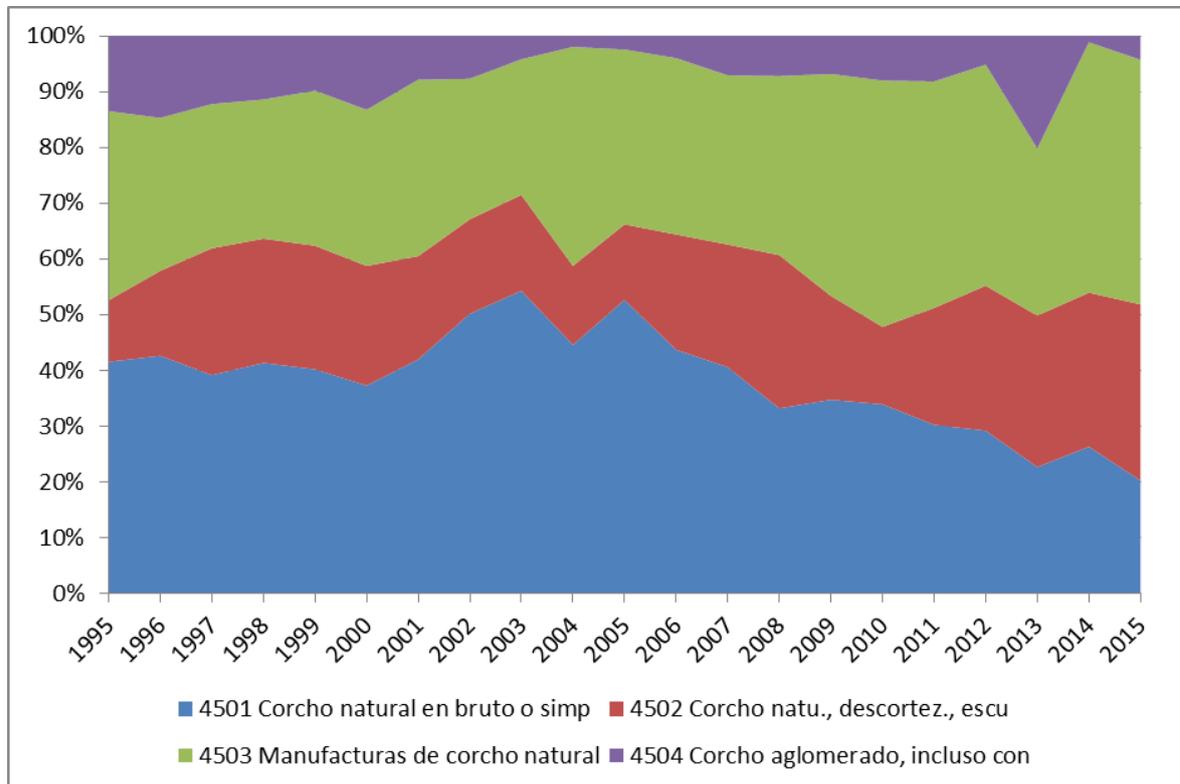


Nota: El dato de 2015 debe considerarse provisional.

Fuente: DataEmpresas (consulta realizada en Marzo de 2016).

- En segundo lugar, la deslocalización de las grandes firmas hacia Alentejo está afectando a la industria corchera sanvicenteña, puesto que estas firmas tenían empresas filiales o participadas en este enclave que han sido cerradas (o están en proceso de serlo), teniendo ello consecuencias en términos de renta y empleo para la localidad.
- En tercer lugar, la especialización productiva de la industria corchera extremeña está muy sesgada hacia el corcho preparado, especialización que como se ha mostrado anteriormente está perdiendo cuota de mercado a pasos agigantados. Este hecho se ha puesto de manifiesto en varios estudios Zapata (2006 y 2009), Rangel (2013) o Rangel, Parejo y Tejeda (2016). En el Gráfico 10 se puede constatar de forma sencilla esta afirmación, aunque hay que tener en cuenta en el mismo que, por error, se recogen en la partida 4503 los tapones técnicos de corcho, de tal forma que buena parte de las cifras de esta partida corresponden a una sola empresa, Corchos DIAM, perteneciente al Grupo Oeneo.

Gráfico 10
Estructura de las exportaciones extremeñas de corcho y sus manufacturas



Nota: El dato de 2015 debe considerarse provisional.

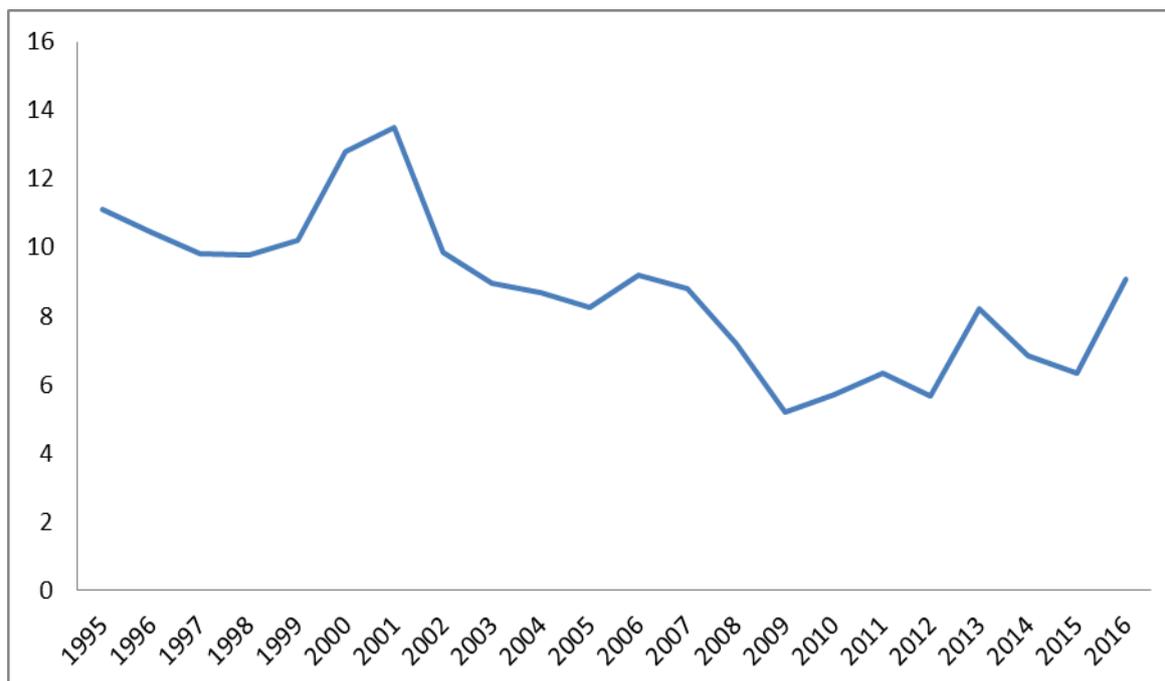
Fuente: DataComex (consulta realizada en Marzo de 2016)

- En cuarto lugar, la mayoría de las empresas, a excepción del grupo Oeneo, son empresas familiares con escasos recursos y con pocos empleados, casi todos familiares. Esto implica que no sean capaces de afrontar la inversión necesaria para tener la última tecnología del mercado, innovar en productos y procesos, ni dar el salto hacia la terminación total del producto. Esto lastra la competitividad de las empresas corcheras extremeñas, que cuentan con una tecnología menos actualizada y mucho menos competitiva que sus competidores.
- En quinto lugar, y en el lado positivo, podemos afirmar que el “know how” del negocio está presente en Extremadura, y sin duda, son un referente en la fase de preparado del corcho, supliendo con buenas prácticas una tecnología menos eficiente.
- En sexto lugar, entendemos que la existencia en el enclave sanvicenteño de la empresa DIAM Corchos es crucial. Esta empresa puede servir de “ancla” del sector, permitiendo el establecimiento de redes y su compartición, tanto de carácter técnico, de gestión y/o productivas. Dado que esta empresa, además, fabrica tapones técnicos de corcho, permite al distrito diversificar y completar u oferta de cara a las demandas del mercado mundial.
- En séptimo lugar, existe un sentimiento en el empresariado del negocio corchero extremeño muy similar al “capital social” o a la “atmosfera industrial” definidas por los grandes estudiosos de las aglomeraciones empresariales, Marshall y Becattinni. Esta atmósfera corchera, que envuelve al distrito, hace que se puedan salvar las limitaciones de la poca dimensión y capacidad en recursos económicos mediante la colaboración empresarial, lo cual es, precisamente, lo que ha dado lugar a la creación de la *Sociedad Extremeña para la Comercialización y la Innovación del Corcho Sociedad Limitada*.
- En octavo lugar, los productos que se realizan en Extremadura son de una alta calidad, y esto se ve reflejado en las misiones comerciales y pedidos que ya se están realizando y atendiendo.
- En noveno lugar, Extremadura es una de esas regiones que tienen una amplia despensa de materia prima, lo que hace que los costes de aprovisionamientos sean bajos, e incluso permita que las empresas no dependan de corredores y puedan acudir directamente al campo a por la materia prima.

- En décimo lugar, la crisis del negocio y la crisis financiera internacional han hecho que se produzca una pérdida de producción y las empresas corcheras extremeñas están utilizando solo parcialmente su capacidad productiva, lo que significa que sin necesidad de realizar grandes inversiones puedan incrementar su producción y su plantilla.
- En undécimo lugar, ya se están efectuando acciones de carácter institucional como la Feria Internacional del Corcho, celebrada en San Vicente de Alcántara, que contribuyen a crear una imagen de marca del corcho extremeño, al tiempo que ayudan a que todos los agentes remen en la misma dirección, en beneficio del motor económico y social de la localidad, el negocio corchero.
- En duodécimo lugar, y enlazado con el punto anterior, Extremadura cuenta con una serie de instituciones al servicio del negocio corchero, a saber IPROCOR (Junta de Extremadura), ASECOR (Asociación de Empresarios del Corcho de San Vicente de Alcántara), OCICEX (Observatorio para la Comercialización y la Industrialización del Corcho Extremeño) e INDEHESA (Instituto de Investigación de la Dehesa, Universidad de Extremadura).

Aunque, probablemente, lo más relevante de todo es que el negocio corchero en Extremadura sigue teniendo un peso importante en las exportaciones totales (cerca al 6 por 100 en 2015), aunque hasta hace poco tiempo se situaba por encima del 10 por 100 de éstas, como puede observarse en el Gráfico 11. Urge, por tanto, dar un nuevo impulso al mismo.

Gráfico 11
Importancia relativa del corcho en las exportaciones extremeñas (%)



Fuente: DataComex (datos extraídos en Marzo de 2016).

3.3. Análisis DAFO

Este análisis DAFO no intenta suplir a los realizados en los trabajos de Asecor (2004a y 2004b), sino complementarlos con las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que han surgido posteriormente. Además, en el análisis que aquí presentamos tratamos de integrar las necesidades del proyecto de distrito industrial y las oportunidades que surgen con el impulso de este.

Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Deslocalización de las grandes firmas hacia el Alentejo Portugués y desinversión en Extremadura. - Pérdida progresiva de cuota de mercado en el comercio internacional de los productos simplemente preparados. - Estrategia de integración vertical de las grandes firmas, prescindiendo de empresas subsidiarias que le preparen el corcho. - Creación de grandes empresas preparadoras muy tecnificadas y muy competitivas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Descenso de la competencia de los tapones sintéticos por la irrupción de los tapones técnicos de corcho que son igual de competitivos vía precios. - Gran cuota de mercado de los productos de corcho terminado, principalmente de los tapones. - Gran cantidad de mercados en los que se demandan productos de corcho. - Demanda de nuevos productos de corcho, principalmente de corcho aglomerado. - Complementariedad entre los tapones técnicos de corcho y los tapones naturales del corcho, porque la existencia de diferentes nichos y segmentos de mercado. - Generación de una economía verde que favorece el sostenimiento de la dehesa. - Exitosa implantación de sistemas como SYSTECODE que reducen al máximo los problemas de TCA.
Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> - Escasa dimensión de las empresas corcheras extremeñas (pequeñas pymes familiares) - Escasa innovación en nuevos productos y sistemas de producción. - Escasos recursos de las empresas corcheras extremeña y dificultad a la hora de acceder al crédito. - Maquinaria poco competitiva. - Escaso poder de negociación con las grandes firmas que le compran los productos no terminados. - Materia prima muy costosa, escaso poder de negociación en el campo. - Incapacidad de hacer frente a las condiciones que se aplican en los sistema de calidad - Inadecuada trazabilidad del producto. - Escaso imagen de calidad asociada a la tenencia de sistemas como el SYSTECODE. - Escasa formación en dirección y gestión del empresariado. - Nula contratación de comerciales que coloquen sus productos. - Inexistencia de alianzas con empresarios de productos complementarios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Predisposición a la colaboración empresarial. - Constitución de la <i>Sociedad Extremeña para la Comercialización y la Innovación del Corcho Sociedad Limitada</i>. - Posibilidades de crear economías de escala externas. - Primeros pasos hacia una oferta en común. - Posibilidad de aprovechar una empresa ancla. - Se han mejorado los canales de comunicación entre la administración y el negocio. - Recursos tangibles inutilizados que permiten aumentar la producción sin necesidad de invertir. - Instalaciones ya realizadas sin uso. - Cercanía a la materia prima. - Economías de aglomeración - Disponibilidad del "Know how" - Instituciones que velan por la buena marcha del negocio. - Actos publicitarios encaminados hacia a la tenencia de una imagen de marca.

Fuente: Elaboración propia

De forma más detallada pasamos a describir cada uno de estos puntos, aunque ya se han dado algunas pinceladas en el análisis interno y externo del negocio corchero extremeño.

Debilidades

El negocio corchero extremeño tiene muchas debilidades derivadas de la escasa colaboración empresarial que hasta ahora se ha estado realizando, es decir, nos encontramos ante una industria, como toda la industria extremeña, donde predomina la pequeña y microempresa familiar, en la que suele trabajar el propietario y su familia. Esto conlleva:

- Escasa dimensión para acceder a economías de escala internas. El negocio se ha dirigido hacia una disminución del precio y hacia la reducción de márgenes, por lo que la rentabilidad exige una elevada rotación en la producción y venta de productos.
- Escasez de recursos para afrontar la innovación.
- Dificultad a la hora de acceder al crédito por parte de las entidades financieras e incluso incapacidad de hacer frente a las condiciones de financiación que ofrecen las empresas públicas como AVANTE, aun siendo muy beneficiosas.
- Esa misma dificultad de acceder al crédito lastra una mejora en la maquinaria utilizada por la empresa corchera extremeña, que tiene que competir en el mercado internacional con grandes firmas que tienen una maquinaria puntera y que goza de economías de escala interna.
- La escasa colaboración hace que a la hora de negociar con los compradores tengan una escasa capacidad de negociación, y por ende, consigan unas condiciones desfavorables que le hacen tener que trabajar con unos márgenes aún menores de los que tiene la competencia.
- Al igual que en el punto anterior, la escasa colaboración resta poder de negociación a los empresarios en sus operaciones de compra de materia prima en el campo. Y esto es por varios factores añadidos, como la competencia desleal inherente a la forma en que se realiza hoy la compra en el campo, la inexistencia de una lonja que permita conocer el precio del corcho en cada momento, los

mensajes subliminales que se mandan a los propietarios todos los años desde determinados ámbitos (instituciones, medios de comunicación, etc.), que hacen subir el precio del corcho hasta límites que las pequeñas y medianas empresas no son capaces de afrontar, etc.. Todo esto además tiene un peligro añadido, que es el de la disminución del número de empresas que van a comprar al campo (por el cierre de las mismas), con los efectos que ello puede producir sobre la rentabilización del corcho en dehesa en el medio-largo plazo.

Otra serie de debilidades vienen de la mano de la no tenencia de sistemas de calidad homologados en las pequeñas y medianas empresas corcheras extremeñas. Esto viene derivado en un primer momento, según la información que nos transmiten los propios industriales, de la incapacidad de hacer frente a requisitos que les piden sistemas de calidad como el SYSTECODE (adecentamiento de patios, mejora de instalaciones, etc.). Además, no existe una percepción en el empresariado local corchero de que el sistema de calidad le aporte los beneficios necesarios para compensar la inversión realizada, ya que en las primeras líneas de producción del corcho no son tan necesarios los sellos de calidad para vender el producto, como a la hora de ir hacia la bodega. Esto hace que se produzca una inadecuada trazabilidad del producto que no permite la realización de una imagen de marca Extremadura, ni de San Vicente de Alcántara, para el corcho, como si ocurre por ejemplo en otras aglomeraciones empresariales corcheras como la existente en Santa María da Feira.

El negocio corchero extremeño cuenta con otra debilidad que viene asociada a un mantenimiento de las formas de liderazgo empresarial y gestión que se venían realizando desde épocas anteriores. Concretamente, durante el auge del negocio corchero, no se necesitaba una excesiva formación para estructurar el negocio, ni para llegar a la venta, ya que la demanda superaba o igualaba a la oferta, siendo menores las dificultades de colocar la producción en el mercado (nos referimos al corcho en plancha). Ahora bien, al cambiar el negocio y existir una oferta de corcho preparado superior a la demanda, se necesita de una formación comercial adecuada para poder competir, además de un producto competitivo; o bien contar con un equipo de comerciales especializados que coloquen el producto en el mercado. Lamentablemente, la escasa dimensión de las empresas extremeñas impide este último recurso, por lo que urge la adecuada formación comercial y de gestión del empresariado corchero extremeño, para que éste pueda reciclarse y competir con garantías en esta nueva etapa del negocio corchero que se ha iniciado.

Por último, otra debilidad del negocio corchero extremeño es la escasa relación de sus agentes con los industriales de productos complementarios; esto es, con las bodegas. Concretamente, la teoría económica nos confirma que para que una aglomeración empresarial tenga éxito, y aún más cuando se está intentando cambiar la especialización productiva de ésta, la fórmula del éxito está en la tenencia de una demanda interna que dé estabilidad y permita ir afrontando las inversiones hasta alcanzar economías de escala para poder el salto y competir en el mercado internacional. Ello pasa por la conquista del mercado interno, es decir, por el acceso a las bodegas regionales y nacionales.

Amenazas

En cuanto a las amenazas a las que se enfrenta el negocio corchero extremeño, podemos mencionar como realmente preocupantes 4, a saber:

- Deslocalización de las grandes firmas hacia el Alentejo Portugués, que hace que las empresas corcheras portuguesas que estaban localizadas en Extremadura cierren o recorten su actividad para localizarse en el Alentejo. Esto perjudica directamente vía empleos y renta a Extremadura.
- Pérdida de peso del corcho simplemente preparado en el mercado mundial de productos corcheros, lo que resulta muy negativo para el negocio corchero extremeño, que está especializado en este tipo de productos. Condenándole a competir y a trabajar con márgenes muy estrechos.
- Estrategia de integración vertical de las grandes firmas, prescindiendo de empresas subsidiarias que le preparen el corcho, incidiendo ello en la demanda internacional de corcho preparado.
- Creación de grandes empresas preparadoras muy tecnificadas, muy competitivas, que agudizan la competencia en el subsector preparador.

Fortalezas

Todas las debilidades comentadas anteriormente pueden ser paliadas mediante relaciones de colaboración, es decir, mediante el funcionamiento del negocio corchero extremeño como un verdadero distrito industrial, experiencia que ya han sido llevadas

a la práctica con éxito en Italia. Tal ha sido el calado de estas realidades (los distritos industriales) que se ha legislado de forma que puedan ser llevados a la práctica y cuenten con un respaldo legal. En el caso del negocio corchero extremeño ya existe una predisposición a la colaboración como se ha demostrado con la creación de la *Sociedad Extremeña para la Comercialización y la Innovación del Corcho Sociedad Limitada*, un mecanismo que permitirá a las empresas poder hacer inversiones en conjunto, y por consiguiente, crear economías de escala externas a la empresa pero internas al distrito, es decir, hacer frente a grandes pedidos e ir a mercados a los que de forma individual no pueden ir, por el simple hecho de no tener un volumen suficiente para hacer frente a los posibles pedidos.

Lo anteriormente comentado ha generado que se den los primeros pasos para tener un catálogo de productos común, que ya ha sido utilizado en misiones comerciales con excelentes resultados. Estas misiones han puesto de manifiesto la calidad que tienen los productos elaborados extremeños y la buena acogida que tienen.

Otro aspecto positivo, es la existencia de una gran empresa en Extremadura que puede servir de empresa ancla al resto del negocio. Por dos motivos; primero, porque al estar ofreciendo productos complementarios, que no sustitutivos, entre las empresas del distrito y la gran empresa referida (Corchos DIAM), se pueden aprovechar canales de venta que permitan un beneficio mutuo; y segundo, porque los tapones técnicos necesitan como materia prima los desperdicios de corcho que genera la industria del tapón de corcho natural, lo que permitirá entre ambos generar una colaboración también mutuamente beneficiosa.

En la actualidad y a raíz de la puesta en marcha de la *Sociedad Extremeña para la Comercialización y la Innovación del Corcho Sociedad Limitada*, y del propio Observatorio para la Comercialización y la Industrialización del Corcho Extremeño (Oicex), se han mejorado los canales de comunicación entre los empresarios y la administración, y también con los grupos políticos que componen el arco parlamentario extremeño. Esto hace posible la constitución de estrategias en común que permitan una mejora del negocio corchero, en todas sus fases, e incluso utilizar el negocio corchero como un motor de economía verde en ciertas comarcas con la finalidad de generar empleo y rentas, que sirvan como impulsor de desarrollo rural. Además, el encuadre de esta estrategia de desarrollo empresarial es compatible con las estrategias de desarrollo que han sido marcadas desde las diferentes administraciones:

- La estrategia de desarrollo por polos, entiendo el corcho como un "subpolo" de actividad que representa el 6% de las exportaciones extremeñas.
- La estrategia de desarrollo de una "economía verde" o sostenible (el corcho es un producto natural, que una vez extraído se regenera; además, aporta un valor añadido a la dehesa, garantizando su sostenibilidad económica y ambiental).
- La estrategia de desarrollo rural materializada a través de los Grupos de Acción Local que viene desde la Unión Europea. Este proyecto redundará en una mejora del desarrollo rural, y hemos marcado su epicentro de forma que coincida con el área de influencia de un Grupo de Acción Local, como es el de Sierra San Pedro-Los Baldíos. Esto permitirá canalizar fondos europeos para el desarrollo.
- Permite una especialización inteligente. Una de las premisas de la especialización inteligente es conseguir nuevos productos que un territorio no explotaba hasta ese momento y mejorar la especialización productiva que dichos territorios ya tienen de forma endógena. Este principio lo cumple el proyecto, y lo cumple por sí solo el negocio corchero extremeño.
- La existencia de negocio corchero a un lado y otro de la frontera con Portugal permite acceder a fondos de Interreg y cumplir con los principios transfronterizos que estos fondos demandan.

Otro punto importante a tener en cuenta es que las empresas ya disponen de maquinaria y establecimientos que le permiten aumentar la producción sin necesidad de realizar una gran inversión. En Extremadura, debido a la crisis que sufre la economía en general, y que se agudiza con la crisis del corcho preparado, los recursos disponibles por las empresas están siendo infrautilizados. Es decir, con el simple hecho de acceder al mercado (de ayudar institucionalmente a dicho acceso), las empresas podrían recuperar niveles de producción pre-crisis sin la necesidad de hacer grandes inversiones. Además la propia administración dispone de instalaciones que no están siendo utilizadas y que pueden servir al proyecto, en particular para dotar de una "imagen física" al mismo, como es caso de la conocida "Lonja del Corcho" en San Vicente de Alcántara, hoy inutilizada.

En otro orden, Extremadura en general, y más concretamente San Vicente de Alcántara, cuenta con una serie de ventajas competitivas que pueden ser

aprovechadas, como son: primero, la cercanía y fácil acceso a la materia prima (en la terminología contable se podría hablar de un mejor precio de compra de materia prima); segundo, la tenencia de economías de aglomeración; y tercero, la disponibilidad del *know-how* en la fabricación del corcho. Quizás, estas tres características han permitido que pese a la problemática con la que se encuentra el negocio, la localidad de San Vicente de Alcántara siga sobreviniendo y siendo importante referencia en el mismo.

Por último, inversiones como las realizadas por la corporación local en la Feria Internacional que ha tenido lugar en San Vicente de Alcántara el pasado mes de mayo, o los proyectos turísticos que se están llevando a cabo que tienen como reclamo principal la saca y el acarreo del corcho, pueden y deber servir para crear una imagen de marca del corcho extremeño, que todas las empresas puedan aprovechar en beneficio propio para captar clientes.

Oportunidades

Al tratarse de un proyecto que tiene en cuenta a la sociedad y su beneficio, podemos afirmar que la principal oportunidad es la de aprovechar la maquinaria y la capacidad productiva ya existente de las industrias corcheras extremeñas que se encuentra infrutilizada por las malas condiciones en las que se encuentra el negocio, con la finalidad de crear empleo y rentas para la región.

También nos encontramos con otra serie de oportunidades ya relacionadas con la Sociedad y con el proyecto empresarial aquí comentado:

- Descenso de la competencia de los tapones sintéticos por la irrupción de los tapones técnicos de corcho que son igual de competitivos vía precios. Además se puede hacer una alianza comercial entre los empresarios del corcho natural y de los tapones técnicos y/o aglomerados para la venta del corcho no taponable y los desperdicios.
- El mercado mundial de productos corcheros se está orientando hacia las manufacturas, por lo que aparecerán, con seguridad, grandes oportunidades de negocio para los tapones de corcho natural y aglomerado.

- Existe un elevado número de mercados que demandan manufacturas corcheras, al tiempo que cada vez son más reducidos los mercados para el corcho en plancha. En este sentido, el cambio de especialización hacia la manufactura abre nuevas oportunidades.
- El desarrollo reciente de nuevas manufacturas corcheras, orientadas al aislamiento y al revestimiento, ofrece también oportunidades de diversificación para las empresas corcheras que deben ser exploradas³⁸, las cuales la aglomeración empresarial puede aprovechar a través de empresas subsidiarias.
- Complementariedad entre los tapones técnicos corcho y los tapones naturales del corcho, pudiéndose desarrollar una oferta conjunta si hay una alianza empresarial con DIAM Corchos al respecto.
- Generación de una "economía verde"³⁹, que favorece la sostenibilidad económica y ambiental de la dehesa.
- Exitosa implantación de sistemas como SYSTECODE que reducen al máximo los problemas de TCA.

³⁸ A modo de ejemplo, se está testando la utilización del corcho para la creación de cemento antisísmico http://www.elperiodicoextremadura.com/noticias/extremadura/cemento-antisismico-dehesa-extremadura_907253.html

³⁹ A este respecto, la asociación WWF reconoce el uso del corcho como elemento ecológico y sostenible en http://www.wwf.es/que_hacemos/bosques/nuestras_soluciones/corcho_fsc_si/.

4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Antes de comenzar con el apartado de planificación estratégica conviene mencionar que este proyecto nace con una clara vocación de ser un paliativo a los problemas estructurales con los que a día de hoy se encuentra el negocio corchero extremeño, todos ellos comentados en el punto 2 de este Plan. Esto implica que el proyecto, que lleva por nombre "*Hacia la construcción de un verdadero distrito industrial corchero*", que fue presentado a la administración con el beneplácito de un grupo de industriales corcheros, tiene una visión de largo plazo, haciendo necesaria la elaboración de un Plan Estratégico.

El proyecto ya se ha materializado en la creación de un consorcio de empresas que lleva por nombre *Sociedad Extremeña para la Comercialización y la Innovación del Corcho Sociedad Limitada*. Y en la fundación posterior del *Observatorio para la Comercialización y la Industrialización del Corcho Extremeño* (Ocicex).

De forma muy resumida, y antes de entrar en la planificación estratégica, conviene mencionar que este proyecto se plantea desde un enfoque muy amplio, que cubra todas las necesidades y problemas con los que se encuentra el negocio corchero extremeño en la actualidad. Las grandes líneas que son desarrolladas posteriormente son:

- **Integración vertical de la industria:** que acabe con la dependencia de este negocio de los intermediarios y vaya hacia productos con una cota de mercado superior, como es el caso de los productos corcheros terminados.
- **Institucionalización de un distrito industrial:** aunque en la actualidad ya se encuentra constituida la sociedad transformadora y comercializadora, es necesaria la vinculación al proyecto de un conjunto de instituciones que velen por el buen funcionamiento del negocio corchero, que tengan una visión común del negocio e intenten remar en la misma dirección.
- **Definición de los roles de los agentes implicados:** un distrito industrial tiene que ser entendido como un ente socio-económico que implica no solo a los empresarios del sector, sino también a los trabajadores, administraciones, centros de conocimiento y a toda la población que se ve afectada por el mismo. Es por ello, que resulta necesario que todos tengan voz en un proyecto de estas características y que las demandas de todos sean escuchadas, a la vez resulta

necesario crear una "atmosfera industrial" (Marshall, 1963) que haga que todos los agentes vayan en la misma dirección y miren por el progreso del negocio corchero.

- **Desarrollo de capital social:** El capital social es un concepto económico, relativamente moderno, que viene a señalar la importancia de la colaboración entre los empresarios. Parte de la definición de que si "el negocio en general va bien a mí me va a ir bien también". Por tanto, este capital social hace que las empresas colaboren, compartan recursos, fomenten su espíritu cooperativo sin renunciar a la competencia; esto es, acceder a las ventajas de la competencia, pero sin sufrir las limitaciones de esta, que son paliadas mediante la colaboración.
- **Prioridad del conocimiento y la innovación:** la dimensión de las empresas y la estructura de capital del negocio corchero extremeño han hecho imposible que las pequeñas y medianas empresas familiares apuesten por el conocimiento y la innovación. La constitución de redes de innovación y el apoyo institucional pueden revertir esta situación impulsando la innovación, y con ello la competitividad de nuestras empresas, y promover la aparición de nuevos productos.
- **Fomento del emprendimiento:** Económicamente, un distrito industrial ha sido definido como un foco de creación de nuevas empresas, principalmente porque los trabajadores del ramo, una vez que poseen una dilatada experiencia en el negocio, emprenden. Esto genera más empleo y rentas en los enclaves donde se encuentran estos distritos industriales. Es decir, como ente socio-económico la finalidad última del proyecto es crear empleo y rentas, y esto pasa por fomentar la creación de nuevas empresas y no solo para generar el mismo producto, sino para ofrecer productos innovadores, además de servicios y productos subsidiarios de la industria principal, la corchera.

4.1. Misión

La planificación estratégica siempre parte de la idea de dónde debe estar una empresa o negocio después de un largo período de tiempo.

El objetivo conjunto del proyecto, la *Sociedad Extremeña para la Comercialización y la Innovación del Corcho Sociedad Limitada* y el *Observatorio para la Comercialización y la Industrialización del Corcho Extremeño*, se puede resumir en la siguiente frase: ***Crear una serie de sinergias positivas entre las empresas (efecto distrito)***

que permita la creación de una ventaja competitiva que beneficie el funcionamiento del negocio, permitiendo generar empleo y rentas, y por ende un desarrollo de las zonas rurales corcheras.

4.2. Visión

A largo plazo la supervivencia del negocio corchero en la región pasa por acabar con las debilidades y amenazas que se tienen en la actualidad y esto solo podría conseguirse mediante el cumplimiento de una serie de objetivos a largo plazo:

1. **Cambiar la especialización productiva desde la simple preparación o la venta de materia prima hacia la transformación completa del tapón de corcho.** Es decir, convertir, en una comarca corchera como es la Sierra de San Pedro-Los Baldíos, el corcho terminado en un motor económico y social, permitiendo el desarrollo rural de la comarca, beneficiando el medio ambiente mediante un proyecto sostenible ambiental y económicamente, y aprovechando el valor añadido que ofrece controlar toda la cadena de producción de este producto, para generar empleo y rentas.
2. **La internacionalización del negocio corchero extremeño.** Debido a que la mayoría de los nichos de mercados en los que se puede competir se encuentran fuera de nuestras fronteras, se debe hacer un esfuerzo para ir directamente a esos mercados, de forma que se incremente la producción actual, debido a que los problemas por los que ha atravesado el negocio corchero extremeño han hecho que estos no se encuentren trabajando a pleno rendimiento, desaprovechando medios de producción existentes.

4.3. Valores

Los valores que se tienen que dar para cumplir satisfactoriamente con la misión y la visión del proyecto son los siguientes:

1. **Colaboración empresarial.** La escasa dimensión de las empresas corcheras extremeñas hacen que estas de forma individual no sean capaces de hacer frente a las inversiones necesarias para dar un paso hacia delante en la especialización

productiva y en la internacionalización. Este problema desaparece al unir esfuerzos y compartir recursos.

2. **Acompañamiento por parte de la administración.** Llevar a cabo un proceso de reconversión de un negocio requiere de un apoyo por parte de las instituciones. Además al tratarse de un negocio estratégico, en el que pocas regiones tienen la ventaja competitiva de tener materia prima abundante y una aglomeración de empresas importantes, se dota de valor a la dehesa. Ello es determinante en la preservación de este ecosistema y en la mejor prevención contra los incendios que se producen en estas. Se trata además de un negocio ecológico y respetuoso con el medio ambiente, con profundas repercusiones sociales, culturales e históricas para la región, por lo que el apoyo por parte de las administraciones debe ser obligatorio. No solo desde un punto de vista financiero, sino con el apoyo a la internacionalización (AVANTE) y desde un punto de vista científico –técnico (Cycitex).
3. **La creación de lazos de unión entre negocios que son complementarios,** como lo son el del vino y el corcho, siendo posible la utilización de una imagen de marca común (Extremadura) como reclamo, creándose sinergias positivas entre dichos sectores en la región.
4. **Dar a conocer las ventajas del corcho extremeño,** que es, al fin y al cabo, uno de los objetivos del Observatorio.

4.4. Objetivos

Como ya han quedado patentes, los objetivos marcados en este proyecto son:

1. Internacionalización del negocio.
2. Creación de lazos de cooperación entre empresas.
3. Creación de imagen de marca común y que favorezca la imagen de marca de la región.
4. Creación de lazos de cooperación entre sectores complementarios.
5. Ocupar toda la cadena de producción del corcho.
6. Generar empleo y rentas, y por ende, favorecer el desarrollo rural.

5. LINEAS ESTRATÉGICAS

Las líneas estratégicas se han definido de forma cronológica, y son las siguientes:

1. Comercialización de los productos desde San Vicente de Alcántara, creando una red comercial que permita dejar todo el valor añadido en la región, no dependiendo de intermediarios o grandes empresas, y con un mayor poder de negociación del que tradicionalmente han tenido las pequeñas y medianas empresas existentes en el negocio corchero extremeño.
2. Internacionalización del negocio. El negocio corchero es, ha sido y será un negocio eminentemente exportador, con lo que cualquier proceso de venta a gran escala necesitará de una dimensión internacional. En la actualidad son intermediarios (empresas de compra-venta) y grandes multinacionales extranjeras las que se encargan de comprar los productos extremeños para su venta en el comercio internacional. Se aspira a que ese valor añadido quede en Extremadura, lo que provocaría la creación de un mayor nivel de renta y empleo en la región.
3. El acabado completo del producto. En la actualidad el negocio corchero extremeño es eminente preparador. Lo que como ya se ha comentado anteriormente crea un problema, debido a que los márgenes de este negocio se están estrechando por la caída de la demanda internacional. Es por ello que la supervivencia del sector en la región pasa por la finalización total del producto y su venta en el comercio internacional.
4. Funcionamiento del negocio como un Distrito Industrial, en el que se generen sinergias positivas entre las empresas, población, centros de investigación y administraciones, que deriven en ventajas competitivas para el negocio.

A grandes rasgos, el cronograma previsto en la definición y realización de las líneas estratégicas marcadas se expone en el Cuadro 5, que como se puede observar comienza antes de la realización de este Plan.

Cuadro 5. Cronograma de aplicación de las líneas estratégicas

Comercialización de los productos																				
Internacionalización del negocio																				
Acabado completo del producto																				
Distrito Industrial																				
	Ene-Mar	Abr-Jun	Jul-Sep	Oct-Dic																
	2016				2017				2018				2019				2020			

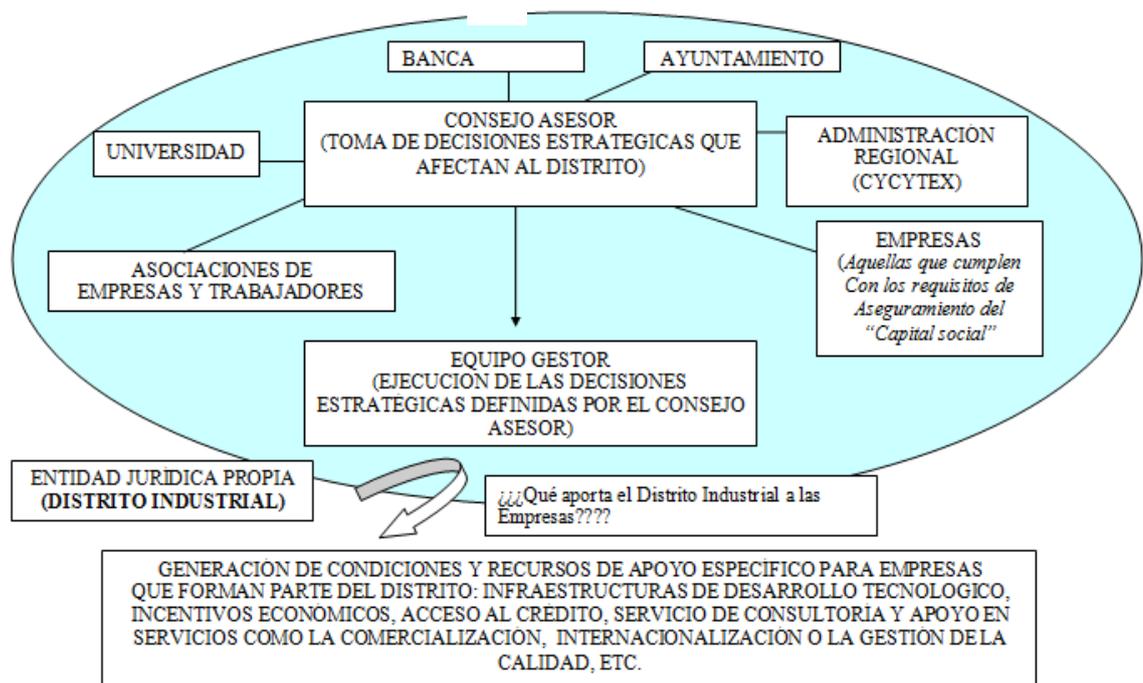
Nota: La intensidad del color marca la intensidad de aplicación en la línea estratégica.

- (1) La intensidad en la comercialización de los productos corcheros se mide a través del volumen de ventas.
- (2) La intensidad en la internacionalización del negocio se mide a través del volumen de ventas que se dirigen al extranjero.
- (3) La intensidad del acabado de los productos se mide a través de la calidad, volumen y amplitud de la gama de productos disponibles.
- (4) La intensidad de distrito industria se mide en función de los lazos de colaboración empresarial existentes, es decir, el grado de capital social existente.

Fuente: Elaboración propia.

Concretamente, la primera línea estratégica que se ha empezado a desarrollar es el funcionamiento del negocio como un distrito industrial, hecho que comenzó con la creación de la *Sociedad Extremeña para la Comercialización y la Innovación del Corcho Sociedad Limitada*, poniendo en común a 21 pequeñas y medianas empresas corcheras extremeñas con el objetivo de transformar completamente el producto e internacionalizarse. Hablamos en principio de una colaboración breve porque la aglomeración, aunque se produzcan lazos de colaboración que poco a poco van creciendo, aún no está consolidada, no existiendo todavía un capital social fuerte en torno al distrito. Entendemos que el distrito industrial estará en pleno funcionamiento a finales de 2017, momento en el que la internacionalización y los lazos de cooperación entre las empresas deben estar ya más consolidados. Para la culminación del distrito industrial, tal y como lo concebimos, será necesaria la confirmación del cambio de especialización de la industria corchea extremeña, la comercialización de una producción diversificada y la plena internacionalización del negocio. Sabemos que estos hechos requerirán de un mayor compromiso colaborativo entre las empresas, pero de producirse estaremos en condiciones de encontrarnos en 2019 un negocio cochero extremeño en funcionamiento en la forma esquematizada en el Gráfico 12.

Gráfico 12. Esquema del Distrito Industrial Sanvicenteño



Fuente: Elaboración propia.

Como anécdota se puede mencionar que, de común acuerdo entre los empresarios, se ha marcado como prioritario comenzar por la comercialización de productos de distinto valor añadido, lo que ha supuesto un significativo impulso de la internacionalización del distrito, pues los primeros pedidos atendidos han llegado desde los mercados extranjeros: No obstante, también se está trabajando ya con compradores nacionales, de ahí que la gradualidad en la intensidad de la comercialización sea más rápida que la de la internacionalización. Estas primeras ventas han hecho necesario que la Sociedad empiece, aunque de forma lenta, a completar la transformación de sus productos. Si bien, entendemos que no se accederá hasta la transformación completa hasta que no se disponga de una oferta más diversificada, un control de calidad que refuerza la ya existente calidad excelente de nuestros corchos, y una cantidad de producción óptima, que maximice los rendimientos de la Sociedad constituida.

6. ACCIONES APLICADAS A LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Las diez medidas o acciones a llevar a cabo a corto y medio plazo pueden ser encuadradas dentro de la estrategia de especialización inteligente y el fomento de la economía verde desarrollada por el gobierno regional, cumpliendo con las directrices que se marcan en Europa de cara a poder acceder a los fondos estructurales de cohesión y desarrollo. De forma resumida son las siguientes:

- 1. La creación de una red comercialización e internacionalización de productos específica para las empresas del distrito**, es decir, propiciar una demanda para los productos del distrito tanto a nivel nacional como a nivel internacional.

Acción 1. Creación de una red de comercialización e internacionalización de productos específica para las empresas del distrito.

Alcance dentro del proyecto "Hacia la Constitución de un distrito industrial corchero en San Vicente de Alcántara":

Integración vertical de los procesos productivos: Enfoque hacia el emprendimiento

Descripción:

Además de la existencia de un equipo de técnicos permanente en la localidad, es precisa la creación de un paquete de medidas específicas destinadas al negocio corchero, dentro de las acciones que oferta la empresa pública Avante (líneas de financiación, comercialización e internacionalización, innovación y emprendimiento).

Alcance dentro de la Estrategia de especialización inteligente del GOBEX

LE3. Impulso de la promoción e Internacionalización de las empresas Extremeñas.

PE3.1. Promoción, acceso y adaptación de las empresas extremeñas a nuevos mercados.

2. **Puesta en marcha de una planta de fabricación y terminación de tapones de corcho con las mejores tecnologías disponibles incorporadas**, susceptible de ser ubicada en las instalaciones de titularidad pública que existen en San Vicente de Alcántara (la Lonja del Corcho).

Acción 2. Puesta en marcha de una planta de fabricación y terminación de tapones de corcho en base a las mejores tecnologías disponibles. (Lonja del corcho).

Alcance dentro del proyecto "Hacia la Constitución de un distrito industrial corchero en San Vicente de Alcántara":

Integración vertical de los procesos productivos: Enfoque hacia el conocimiento y la innovación y Enfoque hacia el emprendimiento

Descripción:

Con el fin de que se aseguren los requisitos específicos de garantía de calidad de producto, y de que se facilite a cualquier tipo de empresas corcheras el salto a la transformación, será preciso disponer de unas instalaciones al servicio del distrito, en donde los fabricantes puedan finalizar sus productos según los requisitos establecidos por los mercados y por las normas técnicas de funcionamiento interno del distrito.

Alcance dentro de la Estrategias de especialización inteligente del GOBEX

Línea Tejido Empresarial.

-LE1. Fomento de un tejido productivo altamente competitivo.

PE 1.1. Fomento de actividades de I+D empresarial para la especialización inteligente.

PE1.3. Fomento de la colaboración y la cooperación empresarial.

LE2. Incremento del número de Empresas competitivas e innovadoras en la región.

PE2.1. Impulso a la creación y consolidación de Empresas Innovadoras de Base Tecnológica en Extremadura.

LE4. Impulso de la Industrialización

PE4.1. Apoyo al desarrollo industrial basado en nuevos productos y nuevos procesos.

PE4.2. Impulso a la incorporación de tecnologías avanzadas en las empresas.

PE4.3. Fomento de un desarrollo industrial sostenible.

- 3. Diseño de un plan de formación específico para el negocio corchero,** con el objetivo de cualificar la mano de obra de que se nutren las empresas, así como de formar a los empresarios en aspectos de gestión.

Acción 3. Diseño de un plan de formación específico.

Alcance dentro del proyecto "Hacia la Constitución de un distrito industrial corchero en San Vicente de Alcántara":

Integración vertical de los procesos productivos: Enfoque hacia el conocimiento y la innovación y Enfoque hacia el emprendimiento

Descripción:

Con el objeto de fortalecer a las empresas del distrito, y los servicios auxiliares (logística, ingeniería, I+D+i, técnicos de comercio exterior, etc), se precisa de la capacitación de los profesionales del sector a partir de un plan de formación que intente cubrir las necesidades de cualificación detectadas.

El diseño y desarrollo del plan de formación debe ser transversal, y englobar a la formación reglada desde los centros educativos públicos y privados, en las etapas clave de la formación profesional y la Universidad, y también en formación no reglada (Plan Formacoex de Avante, acciones formativas del FSE, etc).

Alcance dentro de la Estrategias de especialización inteligente del GOBEX

Línea de Cultura.

LC2. Desarrollo en Extremadura de una cultura de la innovación y el emprendimiento.

PC2.1. Fomento del espíritu innovador y emprendedor.

PC2.2. Apertura social a la Innovación.

PC2.3. Facilitación de procesos de descubrimiento emprendedor

Línea de Talento.

LT1 Atracción, desarrollo y retención del Talento

PT1.1. Desarrollo del Talento desde edades tempranas

PT1.2. Formación y capacitación para la especialización inteligente de Extremadura.

PT1.3. Formación en idiomas.

PT1.4. Fortalecimiento de competencias empresariales.

LT2. Incorporación de capital humano en actividades de I+D+i

PT2.1 Incorporación de personal dedicado a actividades de I+D+i en las empresas extremeñas

- 4. Localización de una unidad del CICYTEX (o del ICMC, si se prefiere) en el distrito industrial.** La venta de tapones terminados hace que se tengan que realizar una serie de controles de calidad, lo que hace necesario un plan de calidad que requiere un control diario de los productos y de los procesos, además de un plan de control de calidad inicial que garantice el cumplimiento por parte del distrito de toda la normativa existente.

Acción 4. Localización de una unidad del CICYTEX en el distrito.

Alcance dentro del proyecto “Hacia la Constitución de un distrito industrial corchero en San Vicente de Alcántara”:

Integración vertical de los procesos productivos: Enfoque hacia el conocimiento y la innovación.

Descripción:

Localización de un equipo de técnicos del ICMC en San Vicente, así como de recursos destinados a dar soporte de consultoría tecnológica, control y gestión de la calidad en las empresas del distrito.

Alcance dentro de la Estrategias de especialización inteligente del GOBEX

Línea de Talento.

LT1 Atracción, desarrollo y retención del Talento.

PT1.4. Fortalecimiento de competencias empresariales

PT1.5. Fortalecimiento de competencias para la I+D+i

PT1.6. Desarrollo de la carrera profesional de investigadores y tecnólogos.

LT2. Incorporación de capital humano en actividades de I+D+i

PT2.1 Incorporación de personal dedicado a actividades de I+D+i en las empresas extremeñas.

PT2.2 Incorporación de investigadores de alto nivel en la universidad y centros de investigación de la Región.

Línea de Tejido Empresarial.

-LE1. Fomento de un tejido productivo altamente competitivo.

PE1.3. Fomento de la colaboración y la cooperación empresarial.

LE2. Incremento del número de Empresas competitivas e innovadoras en la región.

PE2.1. Impulso a la creación y consolidación de Empresas Innovadoras de Base Tecnológica en Extremadura

- 5. Asesoría jurídica para la articulación legislativa del distrito.** La constitución de un distrito industrial es difícil de articular dentro del ordenamiento jurídico español, por lo que resulta necesario una labor de asesoría jurídica para las empresas con la finalidad de que conozcan el marco jurídico que debe regir su actividad en el distrito industrial.

Acción 5. Asesoría jurídica para la articulación legislativa del distrito.

Alcance dentro del proyecto "Hacia la Constitución de un distrito industrial corchero en San Vicente de Alcántara":

Integración vertical de los procesos productivos.
Definición de los agentes del distrito y sus roles.
Desarrollo del capital social.
Necesidad de institucionalización.

Descripción:

Asesoría jurídica para la constitución del tipo de forma jurídica atribuible al distrito, así como para definir el marco regulador al que se someterá la actividad comercial e industrial del distrito.

Alcance dentro de la Estrategias de especialización inteligente del GOBEX

Línea de Tejido Empresarial.

-LE1. Fomento de un tejido productivo altamente competitivo.
PE1.3. Fomento de la colaboración y la cooperación empresarial.

- 6. Plan de incentivos para el “condicionamiento” industrial en la localidad desde la fiscalidad.** Ello implica poner en marcha políticas de incentivos fiscales para la localización de empresas en el territorio del distrito, las cuales son compatibles con el plan de especialización por polos del gobierno regional, en el que debería incluirse al negocio corchero y en particular a la aglomeración empresarial existente en torno a San Vicente de Alcántara.

Acción 6. Plan de incentivos para el “condicionamiento” industrial en la localidad desde la fiscalidad.

Alcance dentro del proyecto “Hacia la Constitución de un distrito industrial corchero en San Vicente de Alcántara”:

Integración vertical de los procesos productivos: Enfoque hacia el emprendimiento

Descripción:

Políticas de incentivos fiscales para la localización de empresas en el territorio del distrito, incluidas dentro del plan estratégico empresarial de la región.
 Articulación de órganos o comisiones pertinentes para que el distrito industrial tenga voz en los ámbitos de decisión de aquellas políticas económicas que le afecten.
 Desarrollo de una política de atracción de inversión externa al distrito.

Alcance dentro de la Estrategias de especialización inteligente del GOBEX

Línea de Talento.

LT1 Atracción, desarrollo y retención del Talento

LE2. Incremento del número de empresas competitivas e innovadoras en la región
 PE2.1. Impulso a la creación y consolidación de Empresas Innovadoras de Base Tecnológica en Extremadura.
 PE2.2. Atracción de empresas y unidades de I+D del exterior que completen la cadena de valor de las áreas de especialización regional
 PE2.3. Atracción de inversiones.

LE2. Incremento del número de Empresas competitivas e innovadoras en la región.
 PE2.1. Impulso a la creación y consolidación de Empresas Innovadoras de Base Tecnológica en Extremadura

- 7. Plan de incentivos para el "condicionamiento" industrial en la localidad desde una óptica urbanística,** que facilite a las empresas la localización de nuevas industrias y que atraiga inversión.

Acción 7. Plan de incentivos para el "condicionamiento" industrial en la localidad desde la política urbanística

Alcance dentro del proyecto "Hacia la Constitución de un distrito industrial corchero en San Vicente de Alcántara":

Integración vertical de los procesos productivos: Enfoque hacia el emprendimiento

Descripción:

Desarrollo de políticas urbanísticas destinadas a favorecer la localización de empresas en la localidad, con una política urbanística específica puesta a la disposición del distrito, etc.

Alcance dentro de la Estrategias de especialización inteligente del GOBEX

Línea de Talento.

LT1 Atracción, desarrollo y retención del Talento

LE2. Incremento del número de empresas competitivas e innovadoras en la región

PE2.1. Impulso a la creación y consolidación de Empresas Innovadoras de Base Tecnológica en Extremadura.

PE2.2. Atracción de empresas y unidades de I+D del exterior que completen la cadena de valor de las áreas de especialización regional

PE2.3. Atracción de inversiones.

LE2. Incremento del número de Empresas competitivas e innovadoras en la región.

PE2.1. Impulso a la creación y consolidación de Empresas Innovadoras de Base Tecnológica en Extremadura

- 8. Acción facilitadora de la administración para el desarrollo de alianzas con la banca o con instituciones públicas como AVANTE,** en tanto que la banca y las entidades aseguradoras se posicionan como elementos clave en la dinamización de los distritos industriales. Tradicionalmente en aquellos lugares donde existe un distrito industrial, la banca local tiene una especial sensibilidad y apoyo a las empresas que lo compone, que se materializa en unas condiciones favorables en el acceso al crédito.

Acción 8. Acción facilitadora de la administración para el desarrollo de Alianzas con la Banca y actuarial

Alcance dentro del proyecto "Hacia la Constitución de un distrito industrial corchero en San Vicente de Alcántara":

Integración vertical de los procesos productivos: Enfoque hacia el emprendimiento.
Definición de los agentes del distrito y sus roles.
Necesidad de institucionalización.

Descripción:

La banca y las entidades aseguradoras se posicionan como elemento clave en la dinamización de los distritos industriales. Tradicionalmente, en aquellos lugares en donde existe un modelo distrital económico, la banca local tiene una trascendencia notable por su especial sensibilidad y apoyo, materializado con una condiciones favorables de acceso al crédito a empresas identificadas dentro de la unidad de distrito.

Alcance dentro de la Estrategias de especialización inteligente del GOBEX

Línea de Talento.

LT1 Atracción, desarrollo y retención del Talento

LE2. Incremento del número de empresas competitivas e innovadoras en la región

PE2.1. Impulso a la creación y consolidación de Empresas Innovadoras de Base Tecnológica en Extremadura.

PE2.2. Atracción de empresas y unidades de I+D del exterior que completen la cadena de valor de las áreas de especialización regional

PE2.3. Atracción de inversiones.

LE2. Incremento del número de Empresas competitivas e innovadoras en la región.

PE2.1. Impulso a la creación y consolidación de Empresas Innovadoras de Base Tecnológica en Extremadura

- 9. Acción institucional facilitadora para el desarrollo de alianzas con los proveedores y clientes.** Este punto es cubierto, en parte, en la región extremeña por AVANTE. Esta institución puede contribuir a facilitar a las empresas del distrito la realización de misiones comerciales con proveedores y clientes potenciales, tanto en España (con visitas comerciales inversas) como en el extranjero. Urge, no obstante, una regulación del mercado de adquisición de corcho, que solo puede llevar a cabo la administración regional.

Acción 9. Acción facilitadora de la administración para el desarrollo de Alianzas con proveedores y clientes

Alcance dentro del proyecto "Hacia la Constitución de un distrito industrial corchero en San Vicente de Alcántara":

Integración vertical de los procesos productivos.
Desarrollo del capital social.
Necesidad de institucionalización.

Descripción:

Uno de los problemas más acusados que tiene el negocio corchero actualmente es la escasez de materia prima. Si a esto añadimos los problemas de competencia desleal inherentes al negocio como consecuencia de la desestructuración histórica del mismo, el resultado es un encarecimiento progresivo de la materia prima que dificulta cada vez más el acceso a la misma por parte de la pequeña y mediana empresa. Para asegurar ese suministro se hace imprescindible la ayuda negociadora de la administración, quien debe ayudar a establecer alianzas entre las empresas de distrito industrial y los proveedores potenciales afincados en Extremadura.

Alcance dentro de la Estrategias de especialización inteligente del GOBEX

Línea de Tejido Empresarial.

-LE1. Fomento de un tejido productivo altamente competitivo.
PE1.3. Fomento de la colaboración y la cooperación empresarial.

- 10. Incluir a las administraciones y organismos de investigación dentro del organigrama del distrito.** En las experiencias de distritos industriales catalogados con una institucionalización arraigada, la gestión de la aglomeración es efectuada desde el Consejo del Distrito, donde están representados las administraciones y los centros tecnológicos y de investigación. En estos consejos se toman decisiones estratégicas que afectan a todos los agentes del distrito.

Acción 10. Inclusión de las administraciones en el organigrama del distrito

Alcance dentro del proyecto "Hacia la Constitución de un distrito industrial corchero en San Vicente de Alcántara"

Definición de los agentes del distrito y sus roles.
Necesidad de institucionalización.

Descripción:

En las experiencias de distritos industriales catalogados, con una mediana institucionalización arraigada, existen las figuras de los Consejos del Distrito, en donde son integrantes de facto las administraciones y los centros tecnológicos. En estos consejos se toman decisiones estratégicas que afectan a todas las empresas constituyentes en aquellos aspectos que afectan a los aspectos comunes.

Alcance dentro de la Estrategias de especialización inteligente del GOBEX

Línea de Tejido Empresarial.

-LE1. Fomento de un tejido productivo altamente competitivo.
PE1.3. Fomento de la colaboración y la cooperación empresarial.

7. CRONOGRAMA Y CUANTIFICACIÓN ECONÓMICA DE LAS ACCIONES

Este apartado lo vamos a dedicar a una realizar un cronograma de las acciones anteriormente enunciadas y a desarrollar cómo se pueden poner en marcha dichas acciones, ofreciendo una primera aproximación presupuestaria de cada una de ellas.

Para clarificar la planificación de la ejecución de cada una de las acciones se ha construido el Cuadro 6, sin perjuicio de que sean explicadas en las próximas páginas cada una de las acciones de forma individual.

Cuadro 6. Cronograma de aplicación de las acciones programadas

Acción 1. Red de comercialización																
Acción 2. Planta de fabricación																
Acción 3. Plan de formación específico																
Acción 4. Apoyo Cicytex																
Acción 5. Asesoría jurídica																
Acción 6. Plan de incentivos fiscales																
Acción 7. Plan de incentivos urbanístico																
Acción 8. Apoyo a la capitalización																
Acción 9. Alianza proveedores																
Acción 10. Administraciones en el distrito																
	Ene-Mar	Abr-Jun	Jul-Sep	Oct-Dic												
	2017				2018				2019				2020			

Nota: La intensidad del color marca la intensidad de aplicación en la línea estratégica.

Fuente: Elaboración propia.

Acción 1. Creación de una red de comercialización e internacionalización de productos específica para las empresas del distrito.

Para las pequeñas y medianas empresas la internacionalización tiene que ser gradual. Dichas empresas no disponen de la oportunidad que sí tienen las grandes empresas de efectuar inversiones directas en los países demandantes estableciendo en ellos almacenes reguladores o plantas de terminación de los productos. Es por ello, que la creación de esta red de comercialización tiene que ser gradual, y apoyarse, inicialmente, en agentes comerciales o en la exportación directa a clientes de la red ya contactados previamente.

En un primer momento esta acción se tiene articular a través de cinco puntos, que pasamos a detallar:

- 1. La empresa necesitará de la realización de misiones comerciales,** tanto de forma tradicional como inversas, es decir, ir a buscar clientes pero también poder traer a la región a posibles clientes con la intención de captarlos y fidelizarlos. Para esta acción se pueden aprovechar las misiones comerciales que ofrece Extremadura Avante. En este sentido, la Sociedad ya realizó una primera misión comercial con un coste para la empresa de 1.100 euros. Estimamos que la empresa puede volver a realizar una serie de vistas comerciales en mercados claves, con costes asumibles por año de entre 3.300 y 4.400 euros.
- 2. Posibilidad de participar en el Plan de Internacionalización de la Empresa Extremeña,** que daría apoyo técnico, a la formación y acciones de promoción en el exterior, a la vez que podría contribuir a cubrir hasta 2.500 euros para aprovecharlos en misiones comerciales.
- 3. Posibilidad de participar en el Plan de Formación de Nuevos Profesionales en Comercio Exterior como empresa en la que realizar prácticas.** Esto permitiría a los alumnos obtener una mayor formación en comercio exterior y al distrito disponer de mano de obra cualificada a bajo coste.
- 4. Posibilidad de participar en el proyecto i-export,** que puede ayudar en la asistencia telefónica en diferentes idiomas que requiera el distrito en sus relaciones comerciales, y también en el suministro de información sobre ayudas

de apoyo técnico, asesoramiento y acompañamiento, entendiéndose que en lo demás la inversión y el riesgo debe correr a cargo de la empresa.

Acción 2. Puesta en marcha de una planta de fabricación y terminación de tapones de corcho en base a las mejores tecnologías disponibles (Lonja del corcho).

En un primer momento, y aprovechando las instalaciones ya existentes de la Lonja del Corcho, situada en San Vicente de Alcántara (que requerirían, en primera instancia, de limpieza y adecentado), con una inversión de apenas 10.000 euros en acondicionamiento de instalaciones se podría contar ya con un almacén regulador y unas oficinas que fueran la imagen física del distrito industrial.

Posteriormente, se debería poner en marcha una planta de fabricación y terminación de tapones de corcho en base a las mejores tecnologías disponibles, lo cual requeriría de una inversión no inferior a 2.000.000 euros, estimación aproximada cuyas posibles vías de financiación tratamos de fundamentar a continuación, en el Cuadro 7.

Cuadro 7
Posibles vías de financiación de proyectos de desarrollo industrial e I+D+i

Programa	Web	Finalidad	Estado
REDEX (GAL SIERRA SAN PEDRO-LOS BALDÍOS) http://www.redex.org/	http://www.sierrasanpedrobaldios.com http://www.redex.org/	Desarrollo rural	Pendiente de aprobarse el PDR 2014-2020 (Líneas 2007-2013 agotadas)
PROGRAMA SUDOE 2014-2020	http://interreg-sudoe.eu/ESP/d/172/El-Programa-SUDOE/SUDOE-2014-2020	Cooperación/Desarrollo rural	Innovación Medio Ambiente Accesibilidad Desarrollo Urbano Sostenible
Incentivos industriales	http://ciudadano.gobex.es/web/portal/tramites-detalle-empresas-temas-Industria%20y%20Comercio/1951	Desarrollo industrial	Pendiente de aprobarse para 2014-2020 (Líneas 2007-2013 agotadas)
Incentivos regionales Fondos comunitarios 2014-2020	http://www.dgfc.sqpg.meh.es/sitios/dgfc/es-ES/ipr/ir/Paginas/inicio.aspx http://www.dgfc.sqpg.meh.es/sitios/dgfc/es-ES/ipr/fcp1420/Paginas/inicio.aspx	Desarrollo industrial-Desarrollo regional	Pendiente de aprobarse para 2014-2020 (Líneas 2007-2013 agotadas)
V Plan Regional de Investigación	http://ayudaspri.gobex.es/descargas/documentos/documentos/VPRI.pdf		Mirar, en concreto, las "Acciones estratégicas", que son las que pueden financiar un proyecto como el que se quiere implementar.
Plan Nacional de Investigación	http://www.idi.mineco.gob.es/stfls/MICIN/Investigacion/FICHEROS/Plan_Estatal_Inves_cientifica_tecnica_innovacion.pdf		Mirar acciones 6.3, 6,4 y 7.
European Neighborhood and Partnership Instrument (ENPI)	http://ec.europa.eu/europeaid/how/finance/enpi_en.htm European Neighbourhood and Partnership Instrument (ENPI)	Cooperación países mediterráneos y desarrollo socioeconómico de territorios mediterráneos	

Fuente: Elaboración propia.

Al respecto de la financiación hay que decir que el Observatorio del Corcho Extremeño está estudiando participar con IPROCOR-Cicytex y Asecor en los programas de los grupos operativos de la Junta de Extremadura cuyos fines van en este sentido.

Acción 3. Diseño de un plan de formación específico.

Esta acción se tiene que dar a lo largo de todo el período descrito. Desde el Observatorio nos hemos involucrado en un proyecto europeo, para el que hemos solicitado financiación, concretamente cerca de 100.000 euros, para llevar a cabo acciones formativas en este sentido. De concederse dicha financiación, que debe ser complementada en un 25 por 100 por el propio observatorio, la inversión efectuada en dicha materia se aproximaría a los 130.000 euros, a efectuarse en los próximos años. Aunque sería bueno contar con todas las administraciones con posibilidades de ofrecer en los diversos ámbitos y niveles (Ayuntamiento, Universidad Popular, Asecor, Sexpe, Mancomunidad, etc.). Esta acción no tendría un coste adicional, sino que consistiría en orientar la formación hacia el empresariado, especialmente, y en particular en la Sierra Suroeste y los pueblos de la mancomunidad de municipios de la Sierra de San Pedro.

Acción 4. Localización de una unidad del CICYTEX en el distrito.

La implantación de un sistema de transformación y terminación total necesita de un sistema de calidad, en lo que CICYTEX debe ser una pieza clave. De hecho, esta institución ya está colaborando con la Sociedad y el Observatorio para implementar los sistemas de calidad y las certificaciones iniciales requeridas. Entendemos que a medida que aumenten los pedidos de manufacturas, se necesitará un acompañamiento mayor, ya que las exigencias de las bodegas son muy altas en cuanto al control de calidad de los tapones de corcho. El precio de esta medida no podemos cuantificarla en el momento actual, si bien se están estudiando con CICYTEX fórmulas para encontrar financiación, como los programas de bonos y vales tecnológicos que gestiona Avante Extremadura, que pueden ser un recurso fácil y directo para acceder a la contratación de personal que atienda a estas necesidades para el trabajo de campo en lo que supone el aseguramiento de la calidad.

Acción 5. Asesoría jurídica para la articulación legislativa del distrito.

Durante todo el periodo que abarca el plan estratégico se necesita una asesoría jurídica externa, ya que el consorcio no tendrá capacidad de tener a personal contratado especializado al respecto. En principio el propio Observatorio ya ha solicitado 60.000 euros con la finalidad de dar apoyo y asesoramiento jurídico para la transformación e internacionalización del negocio corchero extremeño. En caso de obtenerlo esta acción estaría financiada inicialmente, aunque sería conveniente que la Administración Regional pusiera los medios jurídicos de que dispone al servicio de las empresas del distrito.

Acción 6. Plan de incentivos para el “condicionamiento” industrial en la localidad desde la fiscalidad

Entendemos que esta acción es necesaria durante todo el período analizado, de forma que la ventaja de localización de las industrias corcheras en Extremadura, y especialmente en San Vicente de Alcántara, se vea potenciada. Ello mitigaría la deslocalización de empresas que se está produciendo desde el suroeste español hacia otras zonas corcheras, fundamentalmente hacia el centro de Portugal. Estas dos partidas no necesitarían presupuestación, puesto que serían incentivos fiscales de carácter municipal, que tendrían como finalidad aumentar el empleo y la actividad empresarial en la localidad.

Acción 7. Plan de incentivos para el “condicionamiento” industrial en la localidad desde la política urbanística

Esta acción tiene el mismo funcionamiento que la anterior, e implicaría que la administración local actuara en materia urbanística facilitando la instalación de empresas en torno al distrito industrial corchero.

Acción 8. Acción facilitadora de la administración para el desarrollo de Alianzas con la Banca y con las entidades de seguro

Esta acción conllevaría la intermediación o acompañamiento (e incluso aval) por parte de la administración al distrito en sus primeros años de vida, para facilitar el acceso de éste al capital financiero. Entendemos que el apoyo financiero también podría llegar de

la mano de Extremadura AVANTE, pues es una de sus funciones la capitalizar de empresas mediante unas determinadas condiciones, de cara a que éstas mejoren su situación económica y financiera. En este caso, el apoyo financiero sería para cubrir las inversiones necesarias a llevar a cabo y para impulsar la internacionalización.

Acción 9. Acción facilitadora de la administración para el desarrollo de Alianzas con proveedores y clientes

Concretamente la idea del proyecto es crear una imagen de productos de Extremadura en la que se primen las cadenas de valor y de producción propias de la región. En definitiva, se pretende crear una imagen de marca del corcho extremeño, y del tándem que éste debe formar con el vino extremeño, que pasaría por lograr el tapamiento de la mayor parte de este con tapones de corcho de la región. En este sentido, se trataría de una acción institucional de intermediación y acercamiento con las bodegas de la región, en particular con la D. O. Ribera del Guadiana. La acción requeriría probablemente también de una inversión en publicidad, que sería mínima si se aprovechan adecuadamente los canales de que ya dispone el distrito y las administraciones local y regional (redes sociales, gabinetes de prensa, etc.). En definitiva, entendemos que esta acción tendría un coste financiero muy bajo, ya que las propias empresas en sus anuncios publicitarios podrían incorporar los avances al respecto. Con todo, el Observatorio ha solicitado una subvención para realizar una campaña de concienciación sobre los beneficios que se derivan del tapamiento del vino con tapón de corcho, por valor de 30.000 euros, que sería aplicado en la ejecución de esta medida.

Acción 10. Inclusión de las administraciones en el organigrama del distrito

Esta acción la entendemos como una medida de refuerzo del compromiso de la administración con el distrito. Además, si la necesidad de capitalización de la empresa fuera atendida en parte por Extremadura AVANTE sería un requisito necesario su inclusión como institución componente del distrito.

En el Cuadro 8 se ha realizado un esfuerzo de síntesis para presentar un presupuesto resumido de la ejecución de las acciones anteriormente descritas.

Cuadro 8. Presupuesto resumido

ACCIÓN	PRESUPUESTO APROXIMADO	SUBVENCIONABLE POR VÍAS YA EXISTENTES	APORTACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	CAPITAL A APORTAR DESDE EL DISTRITO
Acción 1	4.400 (misiones comerciales) 5.000 (Elaboración catálogos) 55.000 (Comerciales en plantilla) 20.000 (Asesoramiento comercial) Servicios no cuantificables anteriormente descritos	2.500 (vía programas Extremadura AVANTE) 22.500 (Subvención solicitada)	Servicios de Avante no cuantificables económicamente con nuestros medios. 7.500 (Necesidad de cofinanciación; subvención solicitada)	51.900
Acción 2	10.000 (inversión inicial) 3.000.000 (inversión final)	2.250.000 (subvencionable por diferentes vías existentes)	10.000 (inversión inicial)	750.000 (cofinanciación de la subvenciones)
Acción 3	100.000 euros (Necesidad de cofinanciación; subvención solicitada)	22.500 (Subvención solicitada)	77500 (Necesidad de cofinanciación; subvención solicitada)	
Acción 4	Servicios de Cicytex, no cuantificable económicamente por nuestros medios		Servicios de Cicytex, no cuantificable económicamente por nuestros medios	
Acción 5	60.000 euros	45.000 (Subvención solicitada)	15.000 (Necesidad de cofinanciación; subvención solicitada)	
Acción 6	No cuantificable, descuento en impuestos			
Acción 7	No cuantificable			
Acción 8	No cuantificable abierto a negociación necesidad de capitalización			
Acción 9	30.000	22.500 (Subvención solicitada)	7.500 (Necesidad de cofinanciación; subvención solicitada)	
Acción 10	Acción gratuita			
Total	3.284.400 euros	2.365.000 euros	117.500 euros	801.900 euros

Fuente: Elaboración propia.

8. BIBLIOGRAFÍA

- ASECOR (s.f.): *El corcho: ecológico, sostenible y reciclable*, ASECOR, San Vicente de Alcántara (Badajoz) (<http://www.asecor.com/doc/elcorcho.pdf>).
- ASECOR (2004a): *Caracterización de los Alcornocales de la Sierra de San Pedro*, ASECOR, San Vicente de Alcántara (Badajoz). (<http://www.asecor.com/doc/alcornocal.pdf>).
- ASECOR (2004b): *Características del Mercado del Corcho Extremeño. Análisis estratégico*, ASECOR, San Vicente de Alcántara (Badajoz). (<http://www.asecor.com/doc/mercado.pdf>).
- ASECOR (2004c): *Plan estratégico del Sector del Corcho*, ASECOR, San Vicente de Alcántara (Badajoz), (<http://asecor.com/doc/planestrategico.pdf>).
- ASECOR (2007): *Análisis de oportunidades de Mercado y Alternativas de Productos de Corcho para las empresas corcheras extremeñas*, ASECOR, San Vicente de Alcántara (Badajoz), (<http://www.asecor.com/doc/em20072.pdf>).
- ALVARADO, J.; y PAREJO, F. M. (2016a): "La explotación catalana de las dehesas extremeñas. Los Torrellas, 1879-1923", en Rangel, J. F.; Faísca, C.; Bombico, S.; y Mourisco, P. (Coords.) *El alcornocal y el negocio corchero: Una perspectiva histórica e interdisciplinar/ O Montado de sobro e o setor corticeiro: uma perspetiva histórica e transdisciplinar*, Badajoz, Diputación de Badajoz, pp. 91-118. DOI: 10.13140/RG.2.1.2369.5769 (https://www.researchgate.net/publication/301541140_La_explotacion_catalana_de_las_dehesas_extremenenas_Los_Torrellas_1879-1923)
- ALVARADO, J.; y PAREJO, F. M. (2016a): *Indústria e comerç de suro. Els Torrellas (1879-1923)*, Colección del Centre d'Estudis Tossencs Nº 13, Publisher: Centre d'Estudis Tossencs - Diputación de Girona. (https://www.researchgate.net/publication/309321326_Industria_e_comerc_de_suro_Els_Torrellas_1879-1923)
- BECATTINI, G. (1994): "O distrito Marshalliano" en BENKO, G. y LIPIETZ (coords.) *As regioes ganhadoras. Distritos e redes. Os novos paradigmas da geografia económica*, Oeiras (Lisboa), Celta Editora, pp. 19-31.

- BECATTINI, G. (2005): *La oruga y la mariposa. Un caso ejemplar de desarrollo en la Italia de los distritos industriales: Prato (1954-1993)*. Traducción de Juste Carrión. Valladolid. Secretariado de Publicaciones e Intercambio Editorial.
- BRANCO, A.; y LOPES, J. C. (2013): "Vantagens da concentração geográfica da produção: o caso da indústria corticeira de Santa Maria da Feira", ISEG, Universidad Técnica de Lisboa, (Documentos de trabajo del Gabinete de Estudos de História Económica e Social-ISEG), (<http://pascal.iseg.utl.pt/~depeco/wp/wp042013.pdf>)
- BRANCO, A.; y PAREJO, F. M. (2009): "La creación de la ventaja competitiva en la industria corchera portuguesa: la contribución de un distrito industrial", ISEG, Universidad Técnica de Lisboa, (Documentos de trabajo del Gabinete de Estudos de História Económica e Social-ISEG) (<http://pascal.iseg.ulisboa.pt/~ghes/wp/wp372009.pdf>)
- BRANCO, A.; y PAREJO, F. M. (2010): "The creation of a competitive advantage in the Portuguese cork industry: the contribution of and industrial district", ISEG, Universidad Técnica de Lisboa, (Documentos de trabajo del Gabinete de Estudos de História Económica e Social-ISEG), DOI: 10.13140/RG.2.1.3609.0009, (<http://pascal.iseg.ulisboa.pt/~ghes/wp/wp432010.pdf>)
- BRANCO, A.; y PAREJO, F.M. (2011): "Distrito industrial y competitividad en el mercado internacional: la industria corchera de Feira en Portugal", en J. Catalán, J. A. Miranda, R. Ramón-Muñoz (eds), *Distritos y cluster en la Europa del Sur*, Madrid, LID Editorial Empresarial, 123-142. DOI: 10.13140/RG.2.1.2506.9203, (https://www.researchgate.net/publication/299283841_Distrito_industrial_y_competitividad_en_el_mercado_internacional_la_industria_corchera_de_Feira_en_Portugal)
- BRANCO, A.; LOPES, J. C.; PAREJO, F. M.; y RANGEL, J. F. (2016a): "Causes of success and failure in the Iberian Cork Business: The historical path of strategic process within four family firms" en *EBHA 20th Congress / World Congress on Business History*, Bergen (Noruega), DOI: 10.13140/RG.2.2.35119.12969, (https://www.researchgate.net/publication/306499583_Causes_of_success_and_failure_in_the_Iberian_Cork_Business_The_historical_path_of_strategic_process_within_four_family_firms)
- BRANCO, A.; PAREJO, F. M.; LOPES, J. C.; y RANGEL, J. F. (2016b): "Cambios en la localización de la industria corchera mundial. Una perspectiva histórica", *Revista de Estudios Regionales*, 106, p. 55-78.

https://www.researchgate.net/publication/309210299_Cambios_en_la_localizacion_de_la_industria_corchera_mundial_Una_perspectiva_historica)

- CATALAN, J.; MIRANDA, J.A.; y RAMON-MUÑOZ, R. (2011): *Distritos y clusters en la Europa del sur*, Madrid, LID Editorial Empresarial, S.L
- CHANDLER, A. (1996): *Escala y diversificación. La dinámica del capitalismo industrial*, Zaragoza, Prensas Universitarias de Zaragoza (2 vols.)
- FILIFE, G.; y AFONSO, F. (2010): *Quem diz Cortiça, diz Mundet*, Ecomuseu Municipal do Seixal.
- GARCÍA GARCÍA, A. (2006): *Explotación comercial del corcho en la provincia de Badajoz: siglo XIX (Alburquerque y San Vicente de Alcántara)*, Badajoz, Junta de Extremadura.
- GARCÍA GARCÍA, A. (2008a): *Explotación comercial e industrial del corcho en la provincia de Badajoz: Jerez de los Caballeros y Mérida (1833-1912)*, Badajoz, Editora Regional de Extremadura.
- GARCÍA GARCÍA, A. (2008b): *Explotación comercial e industrial del corcho en la provincia de Badajoz: Jerez de los Caballeros (1841-1908)*, Badajoz, Editora Regional de Extremadura.
- GRUART, J. (1997): "La industria corchera de San Vicente y el Casino de Artesanos", en Briegas, J. M. (Coord.), *San Vicente de Alcántara. I Centenario Casino de Artesanos 1897-1997*, San Vicente de Alcántara, Circulo Recreativo Sanvicenteño, pp. 285-317.
- GRUPPO DI LAVORO DELLA RECERCA (1996): *Sughero, Lattiero-Caseario, Granito. I distretti industriali del nord Sardegna. Protagonista, Relazioni, Prospettive*, Sassari, Associazione degli Industriali della Provincia di Sassari.
- HERNÁNDEZ, F.; y SOLER, V. (2008): "Medición del «efecto distrito»: Una aproximación no paramétrica" en SOLER, V. (Coord.) *Los distritos industriales*, El Ejido (Almería), Mediterráneo Económico, 13, pp. 83-96, https://www.researchgate.net/publication/28294106_Medicion_del_Efecto_Distrito_aproximacion_no_parametrica)
- LOPES, J. C.; y BRANCO, A. (2013), "The clustering of Cork Firms in Santa Maria da Feira: Why History Matters?", *Int. J Latest Trends Fin. Eco. Sc.*, Vol 3, n.º 1, March, pp. 354-364.
- LOPES, J. C.; BRANCO, A.; PAREJO, F. M.; y RANGEL, J. F. (2016): "Determinants of Success and Failure in the Internationalization of the Cork Business: A Tale of Two -Iberian Family Firms", en Bilgin, M. H., y Danis, H. (eds) *Entrepreneurship, Business and Economics* - Vol. 2, Springer p. 417-440.
- MADOZ, P. (1850): *Diccionario Geográfico-Estadístico-Histórico de España y sus posesiones de ultramar*, Madrid, 18 tomos)

- MARSHALL, A. (1963): *Principios de economía. Un tratado de introducción*, Madrid, Aguilar (edición original en inglés. Principles of Economics, Londres, Macmillan and Co. 1890).
- MEDIR, R. (1953): *Historia del gremio Corchero*. Madrid. Alhambra
- ORTÍZ, R. (2001): *Los inicios de la Industria del Corcho taponera en San Vicente de Alcántara en el siglo XIX*, Badajoz, Diputación de Badajoz.
- PAINHA, J. M. (2008): "Chá de Azeite - Trajecto Empresarial da Casa Reynolds no Alentejo e Extremadura (1838-1890)", Estremoz, Câmara Municipal de Estremoz.
- PAINHA, J. M. (2016): "A Casa Reynolds 1838-1890 um caso de pioneiro na indústria corticeira no Alentejo e na Extremadura", en Rangel, J. F.; Faísca, C.; Bombico, S.; y Mourisco, P. (Coords.) El alcornocal y el negocio corchero: Una perspectiva histórica e interdisciplinar/ O Montado de sobro e o setor corticeiro: uma perspectiva histórica e transdisciplinar, Badajoz, Diputación de Badajoz, pp. 71-90.
- PAREJO, F.M. (2006): "Cambios en el negocio mundial corchero: un análisis a largo plazo de las exportaciones españolas (1849-2000)", *Historia agraria: Revista de agricultura e historia rural*, 39, pp. 241-267, (<http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/161665/2006%2c%2039%2c%20241-265.pdf?sequence=1&isAllowed=y>)
- PAREJO, F.M. (2009): *El negocio de exportación corchera en España y Portugal durante el siglo XX: Cambios e intervención pública*. Tesis Doctoral, Badajoz, Universidad de Extremadura. (<http://dehesa.unex.es/xmlui/handle/10662/475>)
- PAREJO, F.M. (2010): *El negocio del corcho en España durante el siglo XX*, Estudios de historia económica del Banco de España, 57. DOI: 10.13140/RG.2.1.2551.7845 (<http://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesSeriables/EstudiosHistoriaEconomica/Fic/roja57.pdf>)
- PAREJO, F. M. (2012): "La industria corchera en San Vicente de Alcántara (Badajoz): Primeros pasos hacia el análisis de un distrito industrial", *MERID Ies*, 16: 3-11, (https://www.researchgate.net/publication/299594850_LA_INDUSTRIA_CORCHERA_EN_SAN_VICENTE_DE_ALCANTARA_BADAJOS_PRIMEROS_PASOS_HACIA_EL_ANALISIS_DE_UN_DISTRITO_INDUSTRIAL)
- PAREJO, F. M., FAÍSCA, C. M. y RANGEL, J. F., "Los orígenes de las actividades corchera en Extremadura: El corcho extremeño entre catalanes e ingleses", *Revista de Estudios Extremeños*, Tomo LXIX Nº I, 2013, pp. 455-484

https://www.researchgate.net/publication/290964796_Los_origenes_de_las_actividades_corcheras_en_Extremadura_El_corcho_extremeno_entre_catalanes_e_ingleses)

PAREJO, F.M.; RANGEL, J.F.; y TEJEDA, A. (2016): *Un diagnóstico del negocio corchero extremeño a través del análisis del comercio internacional*, en Actas de la Feria Internacional del Corcho de San Vicente de Alcántara, Mayo. En prensa. https://www.researchgate.net/publication/301691608_Un_diagnostico_del_negocio_corchero_extremeno_a_traves_del analisis_del comercio_internacional)

RANGEL, J. F. (2013a): *La industria corchera extremeña en las últimas décadas. Un análisis desde la óptica de los distritos industriales*, Nº4 de la Colección Torre Isunza, Don Benito, Grupo de Estudios de las Vegas Altas. DOI: 10.13140/RG.2.1.2575.9766

RANGEL, J. F. (2013b): "La industria corchera extremeña en el contexto nacional. Una visión de largo plazo (1838-2010)", *II Congreso Anual de Historia Contemporánea*, Évora, DOI: 10.13140/RG.2.1.3019.1120, https://www.researchgate.net/publication/293175620_La_industria_corchera_extremena_en_el_contexto_nacional_Una_vision_a_largo_plazo_1838-2010)

RANGEL, J. F. (2014): "Análisis histórico de la industria corchera española a través del ciclo de vida de las aglomeraciones industriales. El caso extremeño" en *XXXIV Encontro APHES: Saber. Produzir. Abastecer. Da Idade Média ao Século XXI*, Lisboa, DOI: 10.13140/RG.2.1.1509.3522, https://www.researchgate.net/publication/295881898_Analisis_historico_de_la_industria_corchera_espanola_a_traves_del_ciclo_de_vida_de_las_aglomeraciones_industriales_El_caso_extremeno)

RANGEL, J. F.; y PAREJO, F.M. (2017): "El origen y desarrollo del negocio corchero extremeño. La contribución de la comarca Sierra Suroeste", en SEGOVIA, R. (coord.): *Arqueología e Historia en Jerez de los Caballeros y su entorno. I Jornadas de Historia en Jerez de los Caballeros*, Xerez Equitum y Diputación de Badajoz, En prensa.

RANGEL, J. F.; PAREJO, F. M.; TEJEDA, A. (2016): *Informe anual sobre el negocio corchero, 2015. Análisis del comercio internacional*. Badajoz, Observatorio para la Comercialización y la Industrialización del Corcho Extremeño. D.O.I. 10.13140/RG.2.1.4566.8242/1.

https://www.researchgate.net/publication/300382774_Informe_anual_sobre_el_negocio_corchero_2015_Analisis_del_comercio_internacional)

- RANGEL, J. F.; TEJEDA, A.; y PAREJO, F. M. (2016): "El distrito industrial corchero de San Vicente de Alcántara. Desarrollo industrial e internacionalización", en Rangel, J. F.; Faísca, C.; Bombico, S.; y Mourisco, P. (Coords.) El alcornocal y el negocio corchero: Una perspectiva histórica e interdisciplinar/ O Montado de sobro e o setor corticeiro: uma perspetiva histórica e transdisciplinar, Badajoz, Diputación de Badajoz, pp. 225-248, DOI: 10.13140/RG.2.1.3529.3041, (https://www.researchgate.net/publication/301540993_El_distrito_industrial_corchero_de_San_Vicente_de_Alcantara_Development_industrial_e_internationalization)
- TEJEDA, A.; PAREJO, F.M.; y RANGEL, J.F. (2016): *Hacia la constitución del Distrito Industrial Corchero Extremeño: Estado de implantación*, en Actas de la Feria Internacional del Corcho de San Vicente de Alcántara, Mayo. En prensa. DOI: 10.13140/RG.2.1.1608.2802/1, (https://www.researchgate.net/publication/301765071_Hacia_la_constitucion_del_Distrito_Industrial_Corchero_Extremeno_Estado_de_implantacion)
- SALGADO, E. (1997): "El Casino y los corcheros", en Briegas, J. M. (Coord.), *San Vicente de Alcántara. I Centenario Casino de Artesanos 1897-1997*, San Vicente de Alcántara, Circulo Recreativo Sanvicenteño, pp. 319-325.
- ZAPATA, S. (1996): "Corcho extremeño y andaluz, tapones gerundenses", *Revista de Historia Industrial*, 10, pp. 37-67, (<http://www.raco.cat/index.php/HistoriaIndustrial/article/viewFile/63045/84885>)
- ZAPATA, S. (2002): "Del suro a la cortiça. El ascenso de Portugal a la primera potencia del mundo", *Revista de Historia Industrial*, 22, pp. 109-137, (<http://www.raco.cat/index.php/HistoriaIndustrial/article/viewFile/63423/74965>)
- ZAPATA, S. (2009): "Declive y resistencia de la industria corchera española en la segunda mitad del siglo XX. Una descripción cuantitativa" en Zapata, S. (ed.), *Suredes i indústria surera: avui, ahir i demà. Alcornocales e indústria corchera: Ayer, hoy y mañana. Cork oak woodlands and cork industry: present, past and future*, Girona, Museu del Suro de Palafrugell, pp.840-875.
- ZAPATA, S. (2010): La "Revolución Vitivinícola" y sus efectos sobre el negocio corchero, Documentos de Trabajo de la Asociación Española de Historia

Económica, DT-1002, (<http://www.aehe.es/wp-content/uploads/2015/04/dt-aehe-1102.pdf>)

ZAPATA, S., PAREJO, F.M., BRANCO, A., GUTIERREZ, M., JIMÉNEZ, J.I., PIAZZETTA, R. y VOTH, A. (2009): "Manufacture and Trade of Cork Products: An Internacional Perspective" en ARONSON, J, PEREIRA, J.S. and PAUSAS, F. (ed.), *Cork oak woodlands on the Edge. Ecology, Adaptive Management and Restoration*, Washington, Island Press, pp.189-200.

9. INDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

9.1. Cuadros

Cuadro 1. Algunos rasgos de los orígenes de la fabricación corchera en Extremadura, Andalucía y Cataluña

Cuadro 2. Capacidad endógena de producción, sin nueva inversión en bienes de equipo

Cuadro 3. Capacidad endógena de producción, sin nueva inversión en bienes de equipo, llevado todo a productos finales

Cuadro 4. Países participantes en el comercio del negocio corchero

Cuadro 5. Cronograma de aplicación de las líneas estratégicas

Cuadro 6. Cronograma de aplicación de las acciones programadas

Cuadro 7. Posibles vías de financiación de proyectos de desarrollo industrial e I+D+i

Cuadro 8. Presupuesto resumido

9.2. Gráficos

Gráfico 1. Especialización productiva de la industria corchera extremeña hoy

Gráfico 2. Capacidad endógena de las empresas de cambiar su especialidad, sin necesidad de inversión adicional en bienes de equipo

Gráfico 3. Grado de transformación del corcho comercializado en el mercado mundial

Gráfico 4. Situación actual y tendencia prevista de la industria corchera

Gráfico 5. Estructura del mercado mundial de corcho y sus manufacturas

Gráfico 6. El mundo suberícola. Distribución del alcornoque en el área mediterránea

Gráfico 7. Situación actual del negocio corchero mundial

Gráfico 8. Evolución del número de empleados en la industria corchera extremeña

Gráfico 9. Empresas corcheras exportadoras por regiones. 2000-2015

Gráfico 10. Estructura de las exportaciones extremeñas de corcho y sus manufacturas

Gráfico 11. Importancia relativa del corcho en las exportaciones extremeñas

Gráfico 12. Esquema del Distrito Industrial Sanvicenteño

Gráfico 13. Mercados en los Extremadura AVANTE tiene Delegados Comerciales

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ESPECIALIZACIÓN EN LA TRANSFORMACIÓN DE PRODUCTOS CORCHEROS

Observatorio para la Comercialización e Internacionalización del Corcho Extremeño

