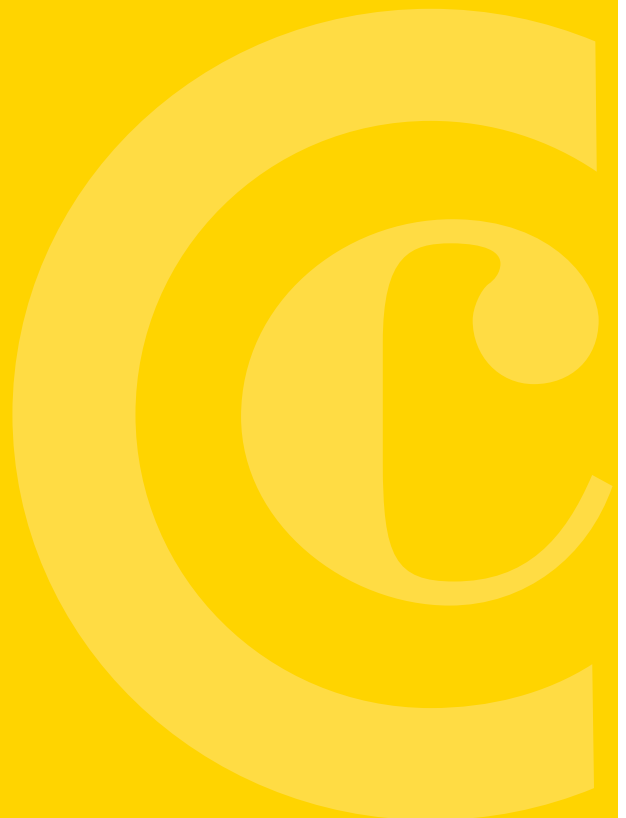


# Opinión

**Opinion**

**Opinion**

**Meinungen**





## DON PABLO DE GRACIA PÉREZ

PRESIDENTE DE LA CÁMARA OFICIAL DE COMERCIO, INDUSTRIA Y SERVICIOS DE ALCOY  
PRESIDENT OF THE OFFICIAL CHAMBER OF COMMERCE, INDUSTRY AND SERVICES OF ALCOY

En años tan difíciles como el 2020, el papel de las Administraciones, las Cámaras de Comercio y las entidades de servicios como el Catálogo de Exportadores, resulta fundamental para la supervivencia empresarial y para la planificación de un futuro inmediato que se presenta repleto de dudas.

El catálogo de Exportadores es una herramienta documental que recoge la enumeración de empresas que exportan en la provincia de Alicante y que certifica la potencia exportadora de este área geográfica que hace las cosas muy bien y que tiene a los mercados exteriores como un objetivo prioritario y uno de los avales que justifican su crecimiento.

Ha quedado demostrado, en las últimas crisis globales, que los mercados internos son más débiles que los externos. Los números de la Industria y el Turismo así lo demuestran. En el caso del ámbito territorial de la Cámara de Alcoy, en estos tiempos de crisis prolongadas y cabalgadas en el tiempo, la exportación ha sido el salvavidas de una industria tradicional y también de empresas de sectores innovadores. Textil, maquinaria, alimentación, cosméticos... son los sectores industriales imperantes en Alcoy, y todos ellos han desarrollado productos y procesos de producción de calidad que les han permitido vender fuera de nuestras fronteras con solvencia y con garantías.

En periodo COVID y Post-COVID, la Cámara de Comercio, Industria y Servicios de Alcoy no ha parado, no ha cerrado. Y ha estado al lado de pequeñas, medianas y grandes empresas. Condicionadas por la alarmante bajada del consumo, por las semanas de confinamiento total y la incertidumbre global, el ente cameral ha dado servicio a las empresas que exportan y que, con todo y con las dificultades, han continuado produciendo para la venta externa.

Con la paralización parcial de la actividad global, sin certámenes ni ferias, el Catálogo de Exportadores cobra todavía más fuerza y resultará más útil para sus usuarios.

Debemos estar más unidos que nunca en un momento tan delicado: Empresas, Cámaras de Comercio, Administraciones y personas trabajadoras, para conseguir generar un ambiente libre de incertidumbre y plagado de optimismo. Y debemos confiar plenamente en nuestro empresariado y su capacidad para sacar esta situación adelante.

Por desgracia, no nos falta experiencia en crisis de índole global. Aprendamos de ellas y continuemos por la senda de optimismo, la mejora de la competitividad, la cooperación entre empresas y el fomento de la venta al exterior superando, en este último apartado, las dificultades que la propia crisis y determinados gobiernos puedan plantear a modo de aranceles y otras trabas.

La calidad del producto, la calidad del servicio de venta fuera de nuestras fronteras debe ser infinitamente superior a las dificultades que el escenario global nos plantea con la crisis Post-COVID o la aplicación del BREXIT.

La colaboración inversora del sector privado y el público sigue siendo prioritaria. Y desde la Cámara de Comercio de Alcoy trabajaremos para dotar a las empresas de la zona de la formación y las herramientas necesarias para que puedan ampliar mercados, aquellas que ya están internacionalizadas y las que quieren iniciar su andadura internacional.

In years as difficult as 2020, the role of Administrations, Chambers of Commerce and service entities such as the Exporters' Catalog is essential for business survival and for planning an immediate future that is full of doubts.

The Exporters catalog is a documentary tool that gathers the list of companies that export in the province of Alicante and that certifies the export power of this geographical area that does things very well and that has foreign markets as its priority objective and one of the guarantees that justify its growth.

It has been demonstrated, in the last global crises, that internal markets are weaker than external ones. Industry and Tourism numbers demonstrate this. In the case of the territorial scope of the Chamber of Alcoy, in these times of protracted and time-consuming crisis, export has been the lifeline of a traditional industry and also of companies from innovative sectors. Textile, machinery, food, cosmetics ... are the prevailing industrial sectors in Alcoy, and all of them have developed quality products and production processes that have allowed them to sell outside our borders with solvency and guarantees.

In the COVID and Post-COVID period, the Alcoy Chamber of Commerce, Industry and Services has not stopped, it has not closed. And it has remained at the side of small, medium and large companies. Conditioned by the alarming drop in consumption, by the weeks of total confinement and global uncertainty, the Chamber's entity has provided service to the companies that export and that, with all the difficulties, have continued to produce for external sale.

With the partial stoppage of global activity, without contests or fairs, the Exporters' Catalog gains even more strength and will be more useful for its users.

We must be more united than ever in such a delicate moment: Companies, Chambers of Commerce, Administrations and working people, in order to create an environment free of uncertainty and riddled with optimism. And we must fully trust our business community and its ability to move this situation forward.

Unfortunately, we are not lacking experience in global crises. Let us learn from them and continue on the path of optimism, the improvement of competitiveness, cooperation between companies and the promotion of sales abroad, overcoming, in this last section, the difficulties that the crisis itself and certain governments may pose in the way of tariffs and other obstacles.

The quality of the product, the quality of the sales service outside our borders must be infinitely greater than the difficulties that the global scenario poses for us with the Post-COVID crisis or the application of BREXIT.

Private and public sector investment collaboration remains a priority. And from the Alcoy Chamber of Commerce we will work to provide companies in the area with the training and tools necessary for them to expand markets, those that are already internationalized and those that want to start their international journey.



## **DON MARIO A. MARTÍNEZ MURCIA**

PRESIDENTE DE LA CÁMARA OFICIAL DE COMERCIO, INDUSTRIA Y SERVICIOS DE ORIHUELA  
PRESIDENT OF THE OFFICIAL CHAMBER OF COMMERCE, INDUSTRY AND SERVICES OF ORIHUELA

### **Cámara Orihuela siempre está, y siempre estará**

Cuando por fin habíamos empezado a remontar el vuelo de la economía tras una década dramática, entramos de nuevo en una nueva crisis. Antes de comenzar a desgranar los retos a los que nos enfrentamos tanto en el presente como en el futuro en este Catálogo de Exportadores de Cámara Alicante, no quiero dejar pasar la oportunidad para dar las gracias a todas las pymes, autónomos o responsables de grandes corporaciones que son el motor de nuestra economía y del empleo, que en estos momentos difíciles aguantan con sus empresas, mantienen sus plantillas y están siendo el impulso que nos conducirá otra vez a pleno rendimiento, una vez hayamos doblegado al Covid- 19.

La Cámara de Orihuela ha puesto en los últimos años todo su potencial para crear sinergias con el tejido productivo del municipio con la comarca de la Vega Baja, las administraciones locales, provinciales y autonómicas, así como con las asociaciones. Se han puesto todos los ingredientes para que la voz de nuestras empresas se escuche en aquellos centros de poder y de toma de decisiones. Tal es así que se han rubricado compromisos tanto con Orihuela como con la Vega Baja, algunos de ellos inaplazables. Nuestras empresas gozan de buena salud y así lo ratifica el hecho de que el sector agroalimentario, en plena crisis sanitaria por culpa del coronavirus, esté dando lo mejor de sí mismo exportando más que nunca. Seguimos siendo la despensa de Europa y es algo que nos enorgullece.

Somos conscientes del difícil momento que atravesamos, por eso no solo pensamos en el presente sino en el día después. Ese momento, una vez que pase esta crisis, en el que nos tocará seguir reivindicando y acelerando aquellos proyectos que, cuanto antes, tienen que ser una realidad. Hablamos de la CV-95, el corredor mediterráneo, la mejora de infraestructuras hidráulicas, la Zona de Actividades Logísticas (ZAL) en San Isidro o el AVE con parada en Orihuela, cuya consecución se hace más necesaria que nunca para garantizar el futuro de nuestra comarca, de nuestra Comunitat y también de todo el país.

Estos son solo algunos de los proyectos que están sobre la mesa, pero hay otros de carácter más inmediato. Porque tras las inundaciones de septiembre, a causa de la DANA, cuyas ayudas económicas están llegando hace semanas, y tras la crisis del coronavirus hay que impulsar políticas que vayan encaminadas a dinamizar nuestro tejido comercial, de la mano de las empresas, aquellos proyectos que mejoren la calidad de vida de nuestros ciudadanos. La Cámara de Orihuela ha puesto encima de la mesa, y en numerosas ocasiones, que es necesario implantar ya una estrategia para que el comercio de proximidad no se vea aniquilado por esta tragedia humana y económica que nos asola. Un centro comercial urbano en la ciudad de Orihuela que dé trabajo y genere riqueza es algo necesario. Y lo es en todos nuestros pueblos porque este modelo es perfectamente compatible con los grandes operadores comerciales.

Pero tampoco hay que olvidar, por otro lado, a aquellas empresas que son un motor económico muy importante en el sector de la exportación. Desde el año 2017 hasta ahora se han tramitado en Cámara Orihuela 6.000 certificaciones, trámites

### **Orihuela Chamber is always, and always will be**

When we had finally begun to take flight from the economy after a dramatic decade, we entered a new crisis again. Before starting to describe the challenges that we face both in the present and in the future in this Catalog of Chamber Exporters Alicante, I do not want to miss the opportunity to thank all SMEs, freelancers or managers of large corporations that they are the engine of our economy and employment, that in these difficult times they endure with their companies, maintain their workforces and are being the driving force that will lead us once again to full performance, once we have defeated the Covid-19.

In recent years, the Orihuela Chamber has put its full potential into creating synergies with the productive fabric of the municipality with the Vega Baja region, local, provincial and autonomous administrations, as well as with associations. All the ingredients have been put in place so that the voice of our companies is heard in those centers of power and decision-making. So much so that commitments have been initiated with both Orihuela and Vega Baja, some of them cannot be postponed. Our companies are in good health and this is confirmed by the fact that the agri-food sector, in the midst of a health crisis due to the coronavirus, is doing its best by exporting more than ever. We are still the pantry of Europe and it is something we are proud of.

We are aware of the difficult moment we are going through, that's why we not only think about the present but the day after. That moment, once this crisis is over, in which we will have to continue claiming and accelerating those projects that, as soon as possible, must be a reality. We are talking about the CV-95, the Mediterranean corridor, the improvement of hydraulic infrastructures, the Zone of Logistics Activities (ZAL) in San Isidro or the AVE with a stop in Orihuela, whose achievement is more necessary than ever to guarantee the future of our region, our Community and also the entire country.

These are just some of the projects on the table, but there are others of a more immediate nature. Because after the September floods, because of the DANA, whose financial aid has been arriving for weeks, and after the corona-virus crisis, we must promote policies that are aimed at energizing our commercial fabric, by the hand of companies, those projects that improve the quality of life of our citizens. The Chamber of Orihuela has put on the table, and on numerous occasions, that it is necessary to already implement a strategy so that local commerce is not annihilated by this human and economic tragedy that is ravaging us. An urban commercial center in the city of Orihuela that provides work and generates wealth is something necessary. And it is in all our towns because this model is perfectly compatible with large commercial operators.

But neither should we forget, on the other hand, those companies that are a very important economic engine in the export sector. Since 2017 until now, 6,000 certifications have been processed in the Orihuela Chamber, essential procedures for our productive fabric to operate in foreign or local trade. Without them we are lost. That is why I want to claim from these lines the fundamental role that these companies and our chamber are



imprescindibles para que nuestro tejido productivo pueda operar en el comercio exterior o local. Sin ellas estamos perdidos. Por eso quiero reivindicar desde estas líneas el papel fundamental que están desempeñando estas empresas y nuestra cámara en estos momentos para que nuestra economía no sufra más de lo necesario. He de recordar que nuestra comarca aglutina el 50% de las exportaciones agroalimentarias de la Comunitat Valenciana.

La Vega Baja es el 10% del territorio valenciano y el 10% de su población. Por eso somos conscientes del peso que tenemos como Cámara local, pero también en el Consejo de Cámaras como institución autonómica o Cámara España a nivel nacional, y lo que podemos aportar para que nuestra Comunitat Valenciana salga adelante cuanto antes y de la mejor forma posible. Desde Cámara Orihuela apostamos por estos ejes, por la fuerza de nuestra unión y vamos a seguir dando apoyo sin titubeos a todo nuestro tejido empresarial. Tenemos una estrecha colaboración con el resto de entidades camerales, así como con la Generalitat Valenciana, que esta situación ha reforzado más si cabe. En estos momentos es fundamental que todos vayamos unidos y en una misma dirección. Una tarea de todos para lograr un futuro esperanzador que pasa si o si por Orihuela y la Vega Baja, y por la Cámara de Comercio de Orihuela como timón para conducir ese inmenso esfuerzo colectivo.

playing at the moment so that our economy does not suffer more than necessary. I must remember that our region brings together 50% of the agrifood exports of the Valencian Community.

Vega Baja is 10% of the Valencian territory and 10% of its population. That is why we are aware of the weight that we have as a local Chamber, but also in the Council of Chambers as an autonomous institution or the Spanish Chamber at the national level, and what we can contribute so that our Valencian Community gets ahead as soon as possible and in the best possible way. At Cámara Orihuela we are committed to these axes, due to the strength of our union and we will continue to support without hesitation our entire business fabric. We have a close collaboration with the rest of the cameral entities, as well as with the Valencian Generalitat, which this situation has further reinforced if possible. At this time it is essential that we all go together and in the same direction. A task for everyone to achieve a hopeful future that passes if or if through Orihuela and the Vega Baja, and by the Orihuela Chamber of Commerce as a helm to lead that immense collective effort.



## DOÑA MARÍA JESÚS SANTA MARÍA BENEYTO

PROFESORA TITULAR DEL DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA APLICADA Y POLÍTICA ECONÓMICA DE LA UNIVERSIDAD DE ALICANTE  
SENIOR LECTURER OF THE DEPARTMENT OF APPLIED ECONOMICS AND POLITICAL ECONOMY OF THE UNIVERSITY OF ALICANTE

### Relocalización industrial. El reto de fortalecer la industria y mejorar nuestra calidad de vida.

El desarrollo económico en España no se entiende sin la contribución fundamental de la industria. La expansión de la actividad industrial ha sido esencial para impulsar la mejora tecnológica e innovadora y la capacidad exportadora del país. Además, la industria ha desempeñado un papel reequilibrador a nivel territorial, sosteniendo el crecimiento económico y el empleo en ciudades de tamaño mediano y, en muchos casos, alejadas de áreas litorales más prósperas. Sin embargo, desde hace años una serie de acontecimientos han hecho perder peso a nuestra industria. La crisis económica de 2007 vino a profundizar la dinámica negativa que en numerosas industrias se había iniciado algunos años antes. El proceso de globalización y la aparición de nuevos competidores de países emergentes, en particular China, aumentó la presión competitiva y llevó a muchas industrias manufactureras a deslocalizar la producción a países lejanos en busca de mano de obra barata. En esa estrategia de reducción de costes, numerosas empresas fueron progresivamente modificando la forma de producir bienes, fragmentando los procesos productivos y trasladando parte de los procesos a otros lugares del mundo, impulsando la expansión de las llamadas Cadenas de Valor Global (CVG). Por tanto, la tendencia mundial ha llevado a las empresas produzcan en diferentes lugares y, a través de intercambios comerciales, importen las distintas partes y las combinen para la obtención del producto final.

No cabe duda de que la participación en CVG ha servido para que las empresas hayan podido acceder a una mayor diversidad de bienes intermedios producidos de manera más eficiente en el exterior, permitiendo reducir costes, e incorporar conocimiento y tecnología. No obstante, no hay que obviar que este proceso supone pérdida de actividad en el territorio nacional y, por tanto, se reduce la generación de valor en favor de los países donde se fabrican los productos intermedios importados.

En los últimos años, sin embargo, estamos observando como esta tendencia está revirtiéndose. Hay una serie de motivos que están detrás de la pérdida de peso de las cadenas de valor global. Por una parte, diversos aspectos de carácter macroeconómico, como la desaceleración económica, el aumento del proteccionismo y el incremento de los costes laborales en los países que fueron destino de las deslocalizaciones, están propiciando el retorno de numerosas empresas hacia sus países de origen o países vecinos. Por otra parte, hoy en día, las empresas deben ofrecer una respuesta rápida a las nuevas necesidades de los clientes, y la proximidad entre los centros de producción, innovación, diseño o marketing supone una clara ventaja. En esta línea, se ha ido evidenciando una posible pérdida en la capacidad de innovación si los departamentos de I+D están alejados de los centros productivos. Por último, también

### Industrial relocation. The challenge of strengthening the industry and improving our quality of life.

Economic development in Spain is not understood without the fundamental contribution of the industry. The expansion of industrial activity has been essential to promote technological and innovative improvement and the country's export capacity. Furthermore, the industry has played a rebalancing role at the territorial level, supporting economic growth and employment in medium-sized cities and, in many cases, far from more prosperous coastal areas. However, for years a series of events have made our industry lose weight. The economic crisis of 2007 deepened the negative dynamics that had started a few years earlier in many industries. The globalization process and the appearance of new competitors from emerging countries, particularly China, increased competitive pressure and led many manufacturing industries to relocate production to distant countries in search of cheap labor. In this cost reduction strategy, numerous companies have progressively modified the way of producing goods, fragmenting the production processes and moving part of the processes to other parts of the world, promoting the expansion of the so-called Global Value Chains (CVG). Therefore, the world trend has led companies to produce in different places and, through commercial exchanges, import the different parts and combine them to obtain the final product.

There is no doubt that participation in CVG has helped companies to have access to a greater diversity of intermediate goods produced more efficiently abroad, reducing costs, and incorporating knowledge and technology. However, it should not be ignored that this process involves loss of activity in the national territory and, therefore, the generation of value is reduced in favor of the countries where imported intermediate products are manufactured.

In recent years, however, we are observing how this trend is reversing. There are a number of reasons behind the weight loss of global value chains. On the one hand, various aspects of a macroeconomic nature, such as the economic slowdown, the increase in protectionism and the increase in labor costs in the countries that were the destination of the relocations, are promoting the return of numerous companies to their countries of origin or countries. neighbors. On the other hand, today, companies must offer a rapid response to new customer needs, and the proximity between production, innovation, design or marketing centers is a clear advantage. In this line, a possible loss in the capacity for innovation has been evident if the R&D departments are far from the production centers. Finally, the reduction in the participation of labor costs is also relevant due to the increasing automation of production, which makes the offshoring strategy less attractive.



resulta relevante la reducción de la participación de los costes laborales por la creciente automatización de la producción que resta atractivo a la estrategia de la deslocalización.

En este contexto, ha irrumpido la grave crisis sanitaria, poniendo de manifiesto la vulnerabilidad que supone depender de inputs y suministros procedente de países lejanos, desarticulando las cadenas de valor global. Nuestras empresas se han visto en la necesidad de paralizar sus producciones al interrumpirse el aprovisionamiento regular de insumos. Esta situación puede incitar a muchas compañías a emprender el traslado de sus procesos de producción hacia el país de origen o lugares próximos.

En definitiva, los riesgos vinculados a la dependencia del exterior de suministros suponen un incentivo añadido a la apuesta por la reindustrialización, objetivo que está en las agendas europeas y españolas desde hace unos años. En el caso de España, las autoridades han mostrado su interés en posicionar de nuevo a la industria española como motor de crecimiento y de creación de empleo. Conocemos los beneficios derivados de un mayor peso de la industria en nuestra economía. El sector industrial contribuye de manera relevante al progreso tecnológico, tanto a través de la generación de innovaciones de producto y de proceso, como por su mayor consumo de innovaciones tecnológicas generadas por otros sectores. De hecho, la industria es el principal consumidor de innovaciones del sector servicios. En definitiva, necesitamos una base industrial sólida para incorporar estas estrategias y fortalecer la presencia de servicios avanzados en nuestra sociedad, lo que es considerado como indicador del progreso de un país. Además, a través de esta estrecha conexión entre industria e innovación, las empresas consiguen aumentar su productividad, mejorando su capacidad para acceder a los mercados exteriores y estableciendo las bases para generar empleos de calidad, con mejores salarios y estabilidad en la contratación. Por último, el grado en que nuestra industria se moderniza y dinamiza juega un papel importante para equilibrar la población y el empleo en el territorio.

En definitiva, está sobradamente probada la capacidad de la industria para crear valor y hoy, más que nunca, es necesario dar un reconocimiento a la gran aportación que a lo largo de los años ha tenido sobre el bienestar económico y social, aumentando el nivel de vida de nuestra población. Este reconocimiento debe servir para que las autoridades políticas retomen con fuerza su apoyo a la industria manufacturera, que se enfrenta al reto de incorporar mayor proporción de inputs de conocimiento, como calidad, diseño, servicio postventa, logística, uso de TICs. Es la oportunidad de consolidar un modelo de crecimiento en el que la industria siga manteniendo un papel central en el proceso de desarrollo económico español.

In this context, the serious health crisis has erupted, highlighting the vulnerability of relying on inputs and supplies from distant countries, disrupting global value chains. Our companies have seen the need to paralyze their productions by interrupting the regular supply of inputs. This situation may incite many companies to undertake the transfer of their production processes to the country of origin or nearby places.

In short, the risks linked to dependence on supplies abroad represent an added incentive to the commitment to reindustrialization, an objective that has been on the European and Spanish agendas for a few years. In the case of Spain, the authorities have shown their interest in repositioning the Spanish industry as an engine for growth and job creation. We know the benefits derived from a greater weight of the industry in our economy. The industrial sector contributes in a relevant way to technological progress, both through the generation of product and process innovations, and through its greater consumption of technological innovations generated by other sectors. In fact, industry is the main consumer of innovations in the service sector. In short, we need a solid industrial base to incorporate these strategies and strengthen the presence of advanced services in our society, which is considered as an indicator of the progress of a country. In addition, through this close connection between industry and innovation, companies manage to increase their productivity, improving their ability to access foreign markets and establishing the bases to generate quality jobs, with better wages and stability in hiring. Finally, the degree to which our industry is modernized and revitalized plays an important role in balancing the population and employment in the territory.

In short, the capacity of the industry to create value has been amply proven and today, more than ever, it is necessary to recognize the great contribution that it has had over the years to economic and social well-being, increasing the level of life of our population. This recognition should serve to force political authorities to resume their support for the manufacturing industry, which faces the challenge of incorporating a greater proportion of knowledge inputs, such as quality, design, after-sales service, logistics, and use of ICTs. It is the opportunity to consolidate a growth model in which the industry continues to maintain a central role in the Spanish economic development process.





## DON JOSÉ MARÍA GÓMEZ GRAS

CATEDRÁTICO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ DE ELCHE  
PROFESSOR OF BUSINESS ORGANIZATION OF THE UNIVERSITY MIGUEL HERNÁNDEZ OF ELCHE

### Hibridación empresarial en la crisis del Covid-19.

Parecía impensable hasta hace pocos meses, pero el denominado “**coronavirus**” ocasionó primero una brutal crisis sanitaria que inmediatamente devino en una dura crisis económica, tanto de demanda como de oferta, por la necesidad del confinamiento de la gente y por el parón de las actividades productivas no esenciales. Por tanto, la cruda realidad de un escenario inédito, provocando que las empresas y las personas hayan tenido que enfrentarse a uno de los mayores retos sociales y empresariales de la historia.

No obstante, al poco tiempo transcurrido desde que se decretó el estado de alarma, pudimos conocer muchos ejemplos de empresas que han demostrado una gran agilidad en la toma de decisiones y en la implantación de planes de contingencia, si cabe con mayor determinación y rapidez que nunca. Y eso que en muchos casos coincidieron caídas más o menos bruscas de la actividad y de los resultados con la urgencia de buscar equilibrios en todos los factores (económicos, financieros, laborales, productivos, comerciales, tecnológicos, sociales, administrativos, ...), buscando poder sobrevivir en el presente y/o contribuir mejor a la sostenibilidad futura de la firma.

Pero, especialmente, queremos resaltar aquellos ejemplos en los que las direcciones empresariales han considerado enfoques de actuación más allá de su sector de actividad, **tejiendo rápidamente interrelaciones productivas internas y externas** con otros agentes económicos, para acometer una nueva oferta de bienes y servicios necesarios relacionados con la pandemia, aprovechando potencialidades existentes de crear valor para sus grupos de interés (sociedad, trabajadores, proveedores, clientes, ...).

Así, han **hibridado o co-creado** con mucha agilidad poniendo de manifiesto nuevos retos de actividad empresarial que parecían desconocidos o no imaginables hasta la emergencia acontecida. Enfoques singulares de actuación para aprovechar las posibilidades que pueden brindar las características de cualquier factor o elemento interno o externo, sea cual sea su procedencia, y en pro de la creación de valor empresarial.

En este contexto, podemos entender que **la hibridación consiste en:** mezclar, enlazar, conectar, fusionar o reinterpretar: conceptos / ofertas / productos / servicios / mercados / técnicas / o áreas del conocimiento de diferentes ámbitos, pero hasta ese momento aparentemente inconexos, como una solución integradora con valor añadido. Es decir, **hibridar se puede plantear con múltiples posibilidades**, por ejemplo con: ideas, necesidades, concepciones, clientes, tecnologías, artes, disciplinas, profesiones, personas, empresas, sectores, ...; permitiendo a los protagonistas interesados imaginar o percibir alternativas sobre: **problemas a resolver y ventajas comparativas** que se podrían presentar con esta óptica concreta de actuar.

### Business hybridization in the COVID-19 crisis.

It seemed unthinkable until a few months ago, but the so-called “**coronavirus**” first caused a brutal health crisis that immediately turned into a harsh economic crisis, both in demand and supply, due to the need for the confinement of people and the stoppage of activities. non-essential production. Therefore, the harsh reality of an unpublished scenario, causing companies and individuals to face one of the greatest social and business challenges in history.

However, shortly after the state of alarm was decreed, we were able to see many examples of companies that have shown great agility in decision-making and in the implementation of contingency plans, if possible with greater determination and speed than ever. And that in many cases more or less sudden falls in activity and results coincided with the urgency of seeking balances in all factors (economic, financial, labor, productive, commercial, technological, social, administrative, ...) , seeking to be able to survive in the present and / or better contribute to the future sustainability of the firm.

But, especially, we want to highlight those examples in which business managers have considered action approaches beyond their sector of activity, **quickly weaving internal and external productive relationships** with other economic agents, to undertake a new supply of related goods and services with the pandemic, taking advantage of existing potential to create value for its stakeholders (society, workers, suppliers, customers, ...).

Thus, they have **hybridized or co-created** with great agility, revealing new challenges of business activity that seemed unknown or not imaginable until the emergency that occurred. Unique approaches to action to take advantage of the possibilities that the characteristics of any internal or external factor or element, whatever its origin, and in favor of creating business value, can provide.

In this context, we can understand that **hybridization consists of:** mixing, linking, connecting, merging or reinterpreting: concepts / offers / products / services / markets / techniques / or areas of knowledge from different fields, but until then apparently unrelated, such as an integrative solution with added value. That is to say, **hybridizing can be proposed with multiple possibilities**, for example with: ideas, needs, conceptions, clients, technologies, arts, disciplines, professions, people, companies, sectors, ...; allowing interested protagonists to imagine or perceive alternatives on: **problems to be solved and comparative advantages** that could be presented with this specific optic to act.

Many companies throughout Spain and especially in our territory have decided to **reinvent themselves**, using their plants and production lines to obtain other essential items or that contribute to guaranteeing the safety and health of workers. Thus, more or

Muchas empresas en toda España y especialmente en nuestro territorio han decidido **reinventarse**, utilizando sus plantas y líneas de producción para obtener otros artículos de primera necesidad o que contribuyan a garantizar la seguridad y salud de los trabajadores. Así más o menos relacionados con su genuina actividad representativa, han aparecido propuestas de cambio de fabricación o de prestación de servicios, como las siguientes:

- De profesionales tractoristas en el campo a desinfectar calles urbanas.
- De artículos de señalización/cartelería a mamparas de metacrilato separadoras.
- De productos químicos en general a productos de cuidado personal y del hogar/limpiadores desinfectantes.
- De resistencias calefactoras a respiradores (resucitador manual ambulatorio).
- De textiles para moda a textiles sanitarios y material de protección.
- De calzado a mascarillas, batas sanitarias, visores y pantallas de protección 3D.
- De coches a respiradores con motores de limpiaparabrisas y viseras de protección.
- De bebidas espirituosas a producir alcohol sanitario y geles antibacterias.
- De productos de cosmética a artículos desinfectantes e higienizantes.
- De juguetes a equipos completos de protección individual, envases de medicamentos, de alimentos, o contenedores de residuos sanitarios.
- De sofás a mascarillas (y como proyecto de los trabajadores).
- De restaurantes a raciones de comidas de emergencia para cuarentenas.
- De hoteles para turistas a hoteles medicalizados.
- De transportar personas a cargar y llevar mercancías.
- De trenes de lavado de coches a desinfectadores de personas y vehículos.

Estos ejemplos recogidos han podido surgir como consecuencia de poner en práctica guías de actuación características de cualquier empresa innovadora, como las siguientes: **observando** (lo que se puede necesitar), **asociando** (aquello que no estaba directamente relacionado), **cuestionando** (los porqués de una situación o circunstancias), **experimentando** (mediante el concurso de conocimientos o inputs diversos), y/o **creando redes de cooperación** (entre profesionales, empresas, disciplinas, etc. que faciliten la viabilidad práctica de la iniciativa).

Así, el período de confinamiento ha permitido reflexionar y aprender de la situación sobrevenida, derivando nuevas propuestas de valor que pueden ser susceptibles de una explotación empresarial viable.

En definitiva, estos ejemplos destacados entre otros muchos que siguen haciéndose públicos, son magníficas muestras de la creatividad de la gente, sobre todo cuando se trata de arrimar el hombro y asumir la propia supervivencia y responsabilidad social.

less related to its genuine representative activity, proposals have appeared to change manufacturing or provide services, such as the following:

- From professional tractor drivers in the field to disinfect urban streets.
- From signage / signage items to separating methacrylate partitions.
- From general chemicals to personal and household care products / disinfectant cleaners.
- From heating resistors to respirators (ambulatory manual resuscitator).
- From textiles for fashion to sanitary textiles and protection material.
- From footwear to masks, sanitary gowns, visors and 3D protection screens.
- From cars to respirators with windscreen wiper motors and protective visors.
- From spirits to produce sanitary alcohol and antibacterial gels.
- From cosmetic products to disinfectant and sanitizing articles.
- From toys to complete personal protection equipment, medicine containers, food containers, or sanitary waste containers.
- From sofas to masks (and as a project of the workers).
- From restaurants to emergency food rations for quarantines.
- From tourist hotels to medicalized hotels.
- From transporting people to loading and carrying merchandise.
- From car wash trains to disinfectants for people and vehicles.

These collected examples may have arisen as a consequence of putting into practice guidelines characteristic of any innovative company, such as the following: **observing** (what may be needed), **associating** (what was not directly related), **questioning** (the why of a situation or circumstances), **experimenting** (through the competition of knowledge or various inputs), and / or **creating cooperation networks** (between professionals, companies, disciplines, etc. that facilitate the practical viability of the initiative).

Thus, the period of confinement has allowed us to reflect and learn from the supervening situation, deriving new valuable propositions that may be susceptible to becoming viable business exploitations.

In short, these outstanding examples, among many others that continue to be made public, are magnificent examples of people's creativity, especially when it comes to assuming their own survival and social responsibility.





## DON JOSÉ SERNA REVERT

PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS TEXTILES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA  
PRESIDENT OF THE ASSOCIATION OF TEXTILE BUSINESSMEN IN THE VALENCIAN COMMUNITY

### Innovación, calidad y sostenibilidad factores claves en la Internacionalización de las empresas textiles valencianas.

La Asociación de Empresarios Textiles de la Comunidad Valenciana ATEVAL a través de su departamento de Promoción Comercial y de su Comité "Home Textiles from Spain", apoya e impulsa la Internacionalización de las empresas Textiles valencianas y del Textil-Hogar español en su conjunto.

Desempeñamos la representación patronal y la defensa de los intereses de las empresas en los Organismos e Instituciones Internacionales como Ivace Internacional, Ices y las Cámaras de Comercio, promoviendo oportunidades de negocio para el sector textil en los mercados internacionales.

La actividad internacional sigue creciendo, permitiendo al sector consolidarse en los mercados tradicionales y posicionarse con más fuerza en los países emergentes.

Como sector dinámico, el textil valenciano exporta cerca del 70% de su producción a más de 100 países en todo el mundo. Las exportaciones batieron un récord en el 2019 con un incremento del 3,1% respecto al año anterior.

Todo ello se consigue, gracias a la perseverancia de las empresas textiles por mejorar su productividad, la calidad, innovación y sostenibilidad en sus procesos, el diseño y la diferenciación en sus artículos textiles.

Por otra parte, este modelo de mejora en la competitividad no hubiera sido posible sin la apuesta que realiza el sector por la diferenciación como factor importante en la estrategia de comercialización.

Desde ATEVAL, orientamos, asesoramos y coordinamos actividades comerciales en mercados internacionales que contribuye a apoyar el esfuerzo empresarial y guiarlo en su proceso. La patronal textil ha desarrollado multitud de acciones promocionales destinadas a apoyar la Internacionalización y consolidar la presencia de nuestras empresas en diversos mercados, tanto europeos como emergentes. Entre las actividades más destacadas, citamos las ferias del sector que se celebran en Alemania (Heimtextil), en Francia (Paris Deco Off), en Colombia (Colombiatex), en Turquía (Ekteks) y en Japón (Interior Lifestyle Tokyo).

Asimismo, en este año 2019, se ha consolidado la quinta edición de la Feria Home Textiles Premium by Textil-Hogar que se celebró en el mes de septiembre en La Caja Mágica en Madrid, con la participación de las empresas más representativas del sector Textil-Hogar. El certamen ha recibido la visita de compradores nacionales procedentes de todas las Comunidades Autónomas, así como de compradores, prescriptores y prensa internacional que acudieron de más de 40 países en el marco de las Misiones Inversas y los encuentros B2B organizados por ATEVAL-Home Textiles from Spain.

ATEVAL sigue trabajando día a día apostando por la diversificación, innovación, internacionalización y posicionamiento, como factores claves y de éxito para la consolidación del sector textil en los mercados internacionales.

### Innovation, quality and sustainability, key factors in the internationalization of Valencian textile companies.

The Association of Textile Entrepreneurs of the Valencian Community ATEVAL through its Department of Commercial Promotion and its Committee "Home Textiles from Spain", supports and promotes the Internationalization of Valencian Textile Companies and the Spanish Textile-Home as a whole.

We perform the employers representation and the defense of the interests of companies in International Organizations and Institutions such as Ivace International, Ices and the Chambers of Commerce, promoting business opportunities for the textile sector in international markets.

International activity continues to grow, allowing the sector to consolidate itself in traditional markets and position itself more strongly in emerging countries.

As a dynamic sector, the Valencian textile sector exports close to 70% of its production to more than 100 countries worldwide. Exports broke a record in 2019 with an increase of 3.1% over the previous year.

All this is achieved, thanks to the perseverance of textile companies to improve their productivity, quality, innovation and sustainability in their processes, design and differentiation in their textile articles.

On the other hand, this model of improvement in competitiveness would not have been possible without the commitment made by the sector to differentiation as an important factor in the marketing strategy.

From ATEVAL, we guide, advise and coordinate commercial activities in international markets that help support the business effort and guide it in its process. The textile employers' association has carried out a multitude of promotional actions aimed at supporting internationalization and consolidating the presence of our companies in various markets, both European and emerging ones. Among the most outstanding activities, we cite the sector fairs held in Germany (Heimtextil), in France (Paris Deco Off), in Colombia (Colombiatex), in Turkey (Ekteks) and in Japan (Interior Lifestyle Tokyo).

Likewise, in this year 2019, the fifth edition of the Home Textiles Premium by Textil-Hogar Fair was held in September at La Caja Mágica in Madrid, with the participation of the most representative companies in the Home Textile sector. The contest has received the visit of national buyers from all the Autonomous Communities, as well as buyers, prescribers and the international press who came from more than 40 countries within the framework of the Reverse Missions and the B2B meetings organized by ATEVAL-Home Textiles from Spain.

ATEVAL continues working day by day betting on diversification, innovation, internationalization and positioning, as key and successful factors for the consolidation of the textile sector in international markets.



## **DON DAVID BELTRÁ TORREGROSA**

PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN MÁRMOL DE ALICANTE DE LA COMUNIDAD VALENCIANA  
PRESIDENT OF THE ASSOCIATION OF MARBLE OF ALICANTE IN THE VALENCIAN REGION

### **“La COVID-19 cambiará el negocio internacional del mármol”.**

La industria de la piedra natural, en los últimos años, ha sufrido un cambio significativo de paradigma en su mercado obligando a las empresas del sector a reinventarse y especializarse para poder hacer frente a los nuevos requerimientos que el propio mercado internacional solicita. Sin embargo, ante los últimos acontecimientos referidos en este último año con la crisis sanitaria de la COVID-19, provocarán inevitablemente unos nuevos criterios y retos en cuanto al mercado internacional y la exportación de piedra natural como se ha ido produciendo en los últimos tiempos.

Son tres los pilares básicos que unifican el total de la elaboración de la piedra natural: extracción, transformación y comercialización. Desde la Asociación Mármol de Alicante se va a seguir respaldando el desarrollo de estas tres líneas de trabajo a través de estrategias como regularización de explotaciones, gestión de residuos inertes y la presencia en ferias internacionales. Pero, ¿cómo van a ser las ferias en la actualidad? ¿Debe el mercado reinventarse en formato digital para seguir funcionando?

La economía principal del sector depende en gran medida de la exportación, lo que se traduce en un movimiento constante a través de posibles compradores externos y la necesidad inevitable de unión del sector para poder garantizar la unidad y revalorizar los precios del producto acabado. Actualmente, el protocolo de seguridad mundial restringe significativamente los viajes y fomenta la anulación de eventos multitudinarios, lo que significa un límite considerable para nuestro sector. Nuestro principal objetivo en este momento debe ser transmitir mayor confianza y seguridad a nuestros clientes y acercar el producto al mismo sin la necesidad de viajar. Consideramos como un verdadero reto adaptarnos a las nuevas expectativas del mercado y propiciar la digitalización.

Además, se abre ante nosotros un nuevo mercado local que debemos potenciar para que se incremente la producción y venta. Es primordial promover planes estatales de reactivación de obra civil junto a planes de rehabilitación y obra nueva. Somos conscientes de que nuestro potencial reside en el valor de nuestra materia prima y es un valor que está en alza. Todas las empresas del sector debemos estar unidas y caminar juntas en la misma dirección para valorizar nuestro producto y posicionarlo de nuevo en el ámbito nacional.

Desde la Asociación de Mármol de Alicante mantenemos una comunicación constante con administraciones e instituciones y somos conscientes de que la economía que se rige alrededor de la piedra natural es una economía circular. Es cierto que cada segmento tiene unas circunstancias y necesidades diferentes. Sin embargo, todos los sectores que nos envuelven están a su vez alineados y repercuten unos sobre otros. Por ello sabemos que la unión hace la fuerza, y ahora es más importante que nunca para defender nuestro producto.

Ahora mismo nos invade la incertidumbre en el mercado internacional, pero nuestra misión debe ser dirigirnos de forma significativa a visionar el futuro de nuestro mercado y encontrar las herramientas reales que nos pueden acercar a él. Ser conscientes del valor de nuestro producto y caminar unidos para conseguir un sector fuerte que sepa adaptarse a la nueva realidad siendo consciente del verdadero valor de nuestra materia prima.

### **“COVID-19 will change the international business of marble”.**

The natural stone industry, in recent years, has undergone a significant paradigm shift in its market, forcing companies in the sector to reinvent themselves and specialize in order to meet the new requirements that the international market itself requests. However, given the latest events reported in the last year with the health crisis of COVID-19, they will inevitably provoke new criteria and challenges regarding the international market and the export of natural stone as has been occurring in recent times.

There are three basic pillars that unify the total of the elaboration of natural stone: extraction, transformation and commercialization. The Alicante Marble Association will continue to support the development of these three lines of work through strategies such as regularization of farms, inert waste management and presence at international fairs. But how are the fairs going to be today? Should the market reinvent itself in digital format to continue operating?

The main economy of the sector depends to a great extent on exports, which translates into a constant movement through possible external buyers and the inevitable need for a union of the sector in order to guarantee unity and revalue the prices of the finished product. Currently, the global security protocol significantly restricts travel and encourages the cancellation of massive events, which means a considerable limit for our sector. Our main objective at this time should be to transmit greater confidence and security to our customers and to bring the product closer to it without the need to travel. We consider adapting to new market expectations and promoting digitization as a real challenge.

In addition, a new local market opens before us that we must promote so that production and sales increase. It is essential to promote state plans for the reactivation of civil works together with plans for rehabilitation and new works. We are aware that our potential lies in the value of our raw material and it is a value that is on the rise. All companies in the sector must be united and walk together in the same direction to enhance our product and position it again at the national level.

From the Alicante Marble Association we maintain constant communication with administrations and institutions and we are aware that the economy that is governed by natural stone is a circular economy. It is true that each segment has different circumstances and needs. However, all the sectors that surround us are in turn aligned and have an impact on each other. That is why we know that union is strength, and now it is more important than ever to defend our product.

Right now we are invaded by uncertainty in the international market, but our mission must be to direct ourselves significantly to envision the future of our market and find the real tools that can bring us closer to it. Be aware of the value of our product and walk together to achieve a strong sector that knows how to adapt to the new reality while being aware of the true value of our raw material.