

## **El sector calzado ante el reto de la globalización**

Por Antonio Martínez Gómez. Director del Plan Estratégico Futurelx.

### **Un sector económico muy importante.**

Para muchos países, el sector calzado es muy importante en términos económicos, comerciales y de desarrollo local.

La fabricación de calzado suele utilizarse como una base estratégica para iniciar un proceso de industrialización, cuyo adecuado desarrollo puede evolucionar hacia la creación de una significativa estructura industrial y hacia el impulso de un activo comercio exterior.

El calzado es una industria intensiva en mano de obra, cuya cualificación se consigue fundamentalmente a través de la especialización, requiere inicialmente unos bajos niveles de inversión y genera unos efectos económicos muy positivos de carácter multiplicador, al favorecer el desarrollo de otras actividades auxiliares.

### **Grandes cambios en el entorno sectorial.**

El sector calzado se está viendo afectado por una serie de cambios que se manifiestan en su entorno, siendo uno de los más relevantes, la globalización de los mercados y la internacionalización de las economías, sobre la base del incremento notable de las transacciones mundiales de capitales, bienes y servicios.

Además, en el entorno sectorial destacan los procesos de "deslocalización industrial" de unas áreas geográficas a otras, buscando ventajas competitivas; lo que se está convirtiendo en un factor de progreso económico y social para determinadas zonas territoriales y para otras supone un impacto negativo sobre el empleo y la riqueza.

La fuerte competencia ya no sólo es en el ámbito empresarial, también lo es en términos sectoriales y territoriales.

### **Factores de éxito empresarial.**

En el caso de países desarrollados, con un importante tejido industrial relacionado con el calzado, como España e Italia, la gestión empresarial ya no se puede apoyar exclusivamente en la mejora de los procesos de fabricación, que además están afectados por la deslocalización, es necesario aplicar un modelo que invierta con fuerza en la calidad del producto, la moda y el diseño, la creación y protección de marcas, el marketing, los

servicios a los clientes, la distribución comercial las redes de venta propias, la cualificación profesional y la formación empresarial, la seguridad laboral, la logística, los servicios especializados a las empresas, y la cooperación empresarial.

En economías desarrolladas, los factores de éxito se tienen que relacionar con una gestión empresarial caracterizada por:

- El diseño y desarrollo de una estrategia clara y realista, a través de un plan de empresa bien definido y detallado, comprometido con la calidad y la excelencia.
- La definición de un objetivo a medio y largo plazo, una visión de futuro bien definida, un propósito estratégico que oriente y determine la política de la empresa.
- Una política de recursos humanos que considere a éstos como un activo en el que hay que invertir para aumentar la productividad, la competitividad y la rentabilidad de la empresa.
- La potenciación de las ventajas competitivas de la empresa, dejando de realizar aquellas actividades que no aportan valor y se alejan de su visión.
- Una estrategia de orientación al cliente con la finalidad de conocer y satisfacer sus necesidades y deseos, y de ofrecer un buen producto en términos de precio, calidad y servicio.
- Un buen posicionamiento y diferenciación en los mercados.
- Una cultura empresarial emprendedora que fomente la innovación en procesos, productos, mercados y gestión.
- Una marca como activo y valor añadido de la empresa, como un elemento diferenciador frente a la competencia.

Este es el reto, frente a las nuevas situaciones que se generan en el calzado, como consecuencia de los cambios en el entorno sectorial y del nivel de desarrollo económico de los países y zonas productoras, hay que aplicar soluciones empresariales de éxito y unas políticas públicas activas que favorezcan y apoyen los procesos de reestructuración de las empresas, la reinserción laboral de los colectivos de trabajadores más afectados por la crisis o por los ajustes necesarios y la reindustrialización de las poblaciones con una estructura productiva muy dependiente del sector.

**Publicado en Footwear Components From Spain Magazine, nº 0. 2007**