

## **Calzado y globalización**

Por Antonio Martínez Gómez. Economista y profesor de la Universidad CEU Cardenal Herrera.

Para ayudar a interpretar la situación actual del calzado español, es conveniente hacer una serie de reflexiones en torno a la evolución y al proceso de transformación que este sector ha ido experimentado, en relación con el nivel de desarrollo económico.

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. Este es el caso español, a partir del Plan de Estabilización de 1959, con un notable desarrollo industrial en las décadas de los años 60 y 70.

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.

Los zapatos son un producto básico y de moda, de gran consumo en la mayoría de mercados y públicos.

Las empresas de calzado tienden a localizarse en determinadas zonas geográficas, creando importantes núcleos de producción, en los que se conforman modelos económicos locales con un tejido productivo que emplea a una gran cantidad de trabajadores, genera notables sinergias con otros sectores económicos y puede llegar a crear unos elevados niveles de riqueza y de bienestar social. La mayoría de estas zonas productoras de calzado presentan el problema de su extremada dependencia sectorial. Este es el caso de Elche, Elda, Villena, por citar las localidades zapateras más relevantes de la provincia de Alicante.

### **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**

Para los países en vías de desarrollo con un proceso de industrialización, apoyado entre otros en el sector calzado, el éxito empresarial se fundamenta básicamente en conformar un modelo de fabricación apoyado en grandes empresas productoras de zapatos, con unos esquemas organizativos que generan economías de escala y permiten ganar en eficacia, eficiencia y rentabilidad.

En la medida que se avanza en el desarrollo económico, el crecimiento de los costes laborales obliga a aplicar modelos de fabricación que se sustentan en procesos de descentralización productiva, con la creación de pequeñas y medianas empresas, muy especializadas y flexibles. Esta es la situación que caracterizó al sector en España en las décadas de los años 80 y 90.

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.

En este contexto, es fundamental que se apruebe ya, por parte del Gobierno de España, el "Plan de Apoyo al Sector Calzado" y tenga una continuidad el "Plan de Competitividad del sector calzado, componentes del calzado y curtidos de la Comunidad Valenciana 2005-2007" de la Generalitat. El calzado, sus empresas, sus trabajadores y los municipios zapateros, necesitan ayudas y se las merecen, por lo que han contribuido al desarrollo económico de este país, porque lo siguen haciendo con un gran esfuerzo y porque es un sector con futuro, si se hacen las cosas bien.

**Publicado en Diario Información, 1 de junio de 2007**