

# Rafael Calvo Rodríguez

Presidente de la Federación de Industrias del Calzado Español

“LA GLOBALIZACIÓN ES UN HECHO, Y DISCUTIR SI ES BUENA O MALA ES IRRELEVANTE. EL ESCENARIO DEL EMPRESARIO ES EL MUNDO”

La industria del calzado goza en nuestro país de una larga tradición. Hoy, el zapato español está presente en más de 130 países de todo el mundo. De la fabricación artesana se ha pasado a una especialización industrial en la que la marca, el diseño, la calidad, la innovación y el respeto al medio ambiente son rasgos distintivos del 'made in Spain'. El sector ha vivido grandes transformaciones. La globalización, la apertura de mercados y la llegada de nuevos competidores ha obligado a las empresas del sector a desarrollar estrategias que les permitan ser competitivas en un entorno en constante evolución. De este proceso y de cómo se han ido sorteando las dificultades a lo largo del camino ha sido testigo Rafael Calvo Rodríguez, presidente de la Federación de Industrias del Calzado Español (FICE), una organización empresarial que representa los intereses generales del sector desde 1977.



**Recientemente ha declarado que el sector del calzado camina con paso firme, después de atravesar periodos de serias dificultades. ¿Podría indicarnos cómo ha sido la evolución de esta industria en los últimos años y qué estrategia han seguido hasta alcanzar la posición de liderazgo de la que gozan hoy en día?**

La estrategia ha venido determinada por la toma en consideración del escenario en el que necesariamente se desarrollaría la empresa, debido al fenómeno de la globalización y la introducción intensiva y extensiva de las nuevas tecnologías de la comunicación. Se han producido transformaciones muy veloces que afectaban al corazón del sector y situaban a las empresas en un entorno altamente competitivo: internacionalización de la economía, elimina-

ción de barreras al comercio, apertura de mercados que propician la libre circulación de mercancías, y entrada de nuevos actores en el comercio internacional con toda su capacidad productiva y sus mercados potencialmente interesantes pero aún en construcción, lo que ha impulsado un nuevo modelo productivo de empresas con marca y capacidad de abordar los mercados exteriores con solvencia y otras unidades productivas de las primeras, además de la adopción de estrategias sectoriales relacionadas con los mercados, la innovación, la formación, las TIC y el medio ambiente.

**¿Este proceso ha venido acompañado de un relevo generacional, una mayor**

**calificación profesional y una apuesta firme por introducir la innovación tecnológica en los procesos productivos?**

Así ha sido. Los nuevos empresarios son generalmente universitarios, descendientes de los anteriores y, por supuesto, con el interés y la capacidad de dotar a sus empresas de todo aquello que en los distintos campos, y el de la innovación tecnológica es determinante, les pueda hacer cada vez más competitivas. Quiero señalar que, en la actualidad, el calzado es uno de los sectores que más invierte en innovación, con el apoyo de nuestro Instituto Tecnológico (INESCOP), líder europeo en las áreas de su competencia.

**La globalización del mercado del cal-**

**zado tiene efectos positivos y negativos para las empresas del sector. ¿Cómo se contrarrestan unos con otros? ¿La deslocalización de empresas es un fenómeno que planea sobre el sector?**

La globalización es un hecho, y la discusión sobre si es buena o mala es irrelevante. El escenario es el mundo y en ese escenario debe estar hoy el empresario. Se da, eso sí, el fenómeno de una deslocalización externalizada que significa el contratar a una empresa extranjera la fabricación de un producto o, lo que es más común, la realización de una parte del proceso productivo intensivo en mano de obra, en el caso de nuestro sector, el denominado cosido o apurado. También se da, aunque es menos frecuente, el encargar a una empresa extranjera la fabricación de una segunda marca, más competitiva en precio; pero lo que no es común, yo diría que es prácticamente inexistente, es lo que se ha dado en llamar la deslocalización internalizada, interempresarial o cautiva, en la que la producción está en manos de una empresa filial en otro país.

**Más del 70% del calzado hecho en España se vende fuera de nuestras fronteras. ¿Quiere esto decir que aquí no lo valoramos suficientemente y quizá seguimos creyendo que es mejor lo que hacen nuestros vecinos europeos?**

Somos un sector muy internacionalizado, fabricamos 105 millones de pares y exportamos 103, pero parte de lo que se exporta previamente ha sido importado por fabricantes que lo han producido en otros países. En cualquier caso, hoy en día el calzado español ha mejorado muchísimo su imagen en nuestro país y hay marcas españolas del máximo prestigio, que antes centraban su actividad en el exterior. A ello ha contribuido la campaña "Zapatos de España" y otras acciones que venimos desarrollando precisamente con ese objetivo.

**Italia, nuestro más directo competidor, ¿hace mejor calzado o sabe venderlo mejor?**

Tenemos unos productos con mejor relación calidad-precio que los italianos y, de hecho, nuestras exportaciones a Italia superan las importaciones de ese país, pero el "made in Italy" es un paraguas que les potencia de manera incuestionable.

**¿Podría decirse que el calzado español tiene unos rasgos diferenciadores?**

"EL CALZADO ES UNO DE LOS SECTORES QUE MÁS INVIERTE EN INNOVACIÓN, CON EL APOYO DE NUESTRO INSTITUTO TECNOLÓGICO INESCOP, LÍDER EUROPEO EN SU ÁREA"

Lo que le hace competitivo es, como decía, su magnífica relación calidad-precio. También destacaría la incorporación al producto de continuas innovaciones que rompen con el conformismo y mejoran nuestra posición en los campos de la moda, el diseño, la creatividad y la calidad.

**Durante los últimos cuatro años ha presidido la Confederación Europea del Calzado. ¿Qué se lleva de este período y cuál cree que ha sido su mayor aportación?**

Durante los últimos cuatro años y en otros dos en los que también asumí la presidencia de la CEC, he procurado impulsar estrategias que partieran de la realidad de que el sector se ha tenido que ir adaptando. Ha pasado de ser una industria de fabricación a otra plural en la que, junto con empresas que fabrican todo o una parte del producto, conviven otras que importan y reexportan, o importan exclusivamente... conformando un sector en el que palabras como internacionalización, cooperación y multilocalización adquieren carta de naturaleza, y otras como diseño, marca, innovación, control de la distribución... se convierten en ejes estratégicos en la actuación empresarial.

**A menudo se acusa a los países asiáticos de realizar prácticas desleales (dumping, explotación infantil...) ¿Qué hay de cierto en todo ello? Cómo combaten desde la federación la creciente competencia que ejercen esos mercados?**

Que existe *dumping* en cuanto a las exportaciones a Europa en determinado tipo de calzado procedente de China, Vietnam y Camboya es un hecho y así se acreditó en su día por la Comisión Europea y se ha vuelto a acreditar en el procedimiento abierto actualmente, según señala la Dirección de

Comercio. En cuanto a la explotación infantil, también hay datos objetivos que prueban su existencia y, por ello, la CEC (y los países que la integran) asumió en su día el compromiso formal de no utilizar jamás mano de obra infantil. La creciente competencia de esos países la combatimos posicionando nuestros productos en la gama media alta y alta, aportando valor (conocimiento e intangible) a todo el proceso y ciclo de la vida del proceso, procurando mantener nuestra ventaja en el diseño y la moda y una estrategia de I+D con respecto a productos, procesos, materiales, organización y uso extensivo de las tecnologías de la comunicación.

**El calzado español se exporta a 130 países. Ya quisieran otros sectores gozar de esta presencia en el exterior ¿no? ¿Hacia dónde tienen puestas ahora las miras?**

La política de diversificación de mercados ha sido una constante en las estrategias sectoriales, y cada vez adquiere más importancia. Ello nos ha permitido mantener la actividad exportadora aún con la importante quiebra en cuanto a país de destino, por ejemplo EE.UU., que en el pasado era nuestro principal mercado y hoy ocupa el puesto número nueve en el ranking. También nos ha permitido beneficiarnos en los últimos tiempos del incremento de exportaciones a países como Polonia, Hungría, Rumanía o China, en los que nuestra presencia había sido casi testimonial. En la actualidad, pretendemos incrementar nuestras acciones en los países que previsiblemente serán los primeros en recuperarse de la crisis, sin dejar de apostar por nuevos mercados, como India...

**Calzado biodegradable, con mejoras biomecánicas y tecnológicas para el consumidor y calzado costurado, son los tres novedosos conceptos en los que ustedes trabajan en estos momentos. ¿Hasta dónde quieren llegar?**

Como ya he señalado anteriormente, nuestro objetivo es crear una fabricación basada en el conocimiento, que no significa concentrarse únicamente en la fase del diseño, sino poder dominar todo el producto y ciclo de vida del proceso, añadiendo valor a cada fase. Para ese fin proponemos una estrategia basada, como ya he explicado, en el I+D con respecto a productos, procesos, materiales, organización y uso extensivo de las tecnologías de la comunicación.