



## **“Desafíos del sector del calzado. Importancia del distrito industrial”**

### Breve crónica y conclusiones del curso de verano

por Eduardo Rodríguez Osés



Centro Tecnológico del Calzado de La Rioja, Arnedo

9 y 10 de Octubre de 2008.



## 1ª JORNADA DEL CURSO, 9 de octubre de 2008

### **- Presentación del curso**

En primer lugar toma la palabra el Director del curso, el Dr. D. Eduardo Rodríguez Osés, da la bienvenida a todos los participantes y agradece su asistencia; así mismo agradece la colaboración de los patrocinadores y entidades colaboradoras. Repasa el programa que se va a desarrollar a lo largo de los 2 días de duración del curso y presenta a los miembros de la mesa. Da la palabra a D. Ramón Frias, Director del Instituto Virgen de Vico, centro que imparte ciclos formativos de grado profesional relacionados con el calzado y el mundo de la piel en Arnedo.

Comienza su intervención, valorando su esfuerzo en el campo de la formación entre diversos estamentos y sectores: empresas, asociaciones, administración pública, universidad y centros de formación profesional. Dicha cooperación permite poner en el mercado, un buen número de profesionales bien formados tanto en forma de trabajadores dependientes para integrarse en las industrias como de autónomos.

D. Javier Oñate, Director-gerente del C.T.C.R. realiza una pequeña introducción al mundo del calzado en La Rioja, contextualiza el sector dentro del marco nacional. Los datos permiten afirmar que La Rioja es líder en calzado de seguridad y que la producción de calzado de caballero y señora es fundamental en el desarrollo del sector industrial de Arnedo. Antes de proseguir su breve intervención, se procede a visionar el video de Calzado de ModaEspaña de F.I.C.E., trata de mostrar como a través de la I+D+i y el saber hacer de los artesanos se obtiene un producto nacional valorado por el consumidor frente a un producto de menor calidad procedente de otros mercados.

Oñate señala que aportar valor añadido a las empresas del calzado es el objetivo principal del Centro Tecnológico de La Rioja y uno de los pilares fundamentales de desarrollo industrial del sector en la Comunidad. Defiende el papel del centro dentro del contexto económico del calzado y repasa algunas de sus actividades claves:



- ✗ Existen 8 áreas de trabajo, destaca los proyectos de I+D+i, diseño y prototipado, calidad y materia prima, formación, entre otros.
- ✗ Anteriormente existían pocas empresas que trabajasen en I+D+i y ahora pueden acceder a ello incluso las de menor dimensión.
- ✗ Respecto a la I+D+i, se desarrollan ideas procedentes de inputs de otras empresas o bien surgen propuestas propias del centro con el fin de generar conocimiento para el sector. La temática es variada, desde gestión y organización de las empresas, hasta comercialización, desarrollo de materias primas, aplicaciones tecnológicas para la producción o incorporación de innovaciones al calzado.
- ✗ Otro pilar fundamental es el diseño y prototipado, permitiendo el salto desde procesos tradicionales a procesos mecanizados e informatizados. El centro asume todo el proceso de asistencia, digitalización, simulaciones en 3D,...
- ✗ El control de calidad junto con INESCOP, uno de los líderes del sector en proyectos nacionales y europeos con 10 delegaciones por toda España. Este socio tecnológico colabora en la comprobación de la calidad de materiales y producto terminado. Este aspecto es fundamental en sectores como el calzado de seguridad, dadas las exigencias de la estricta normativa que tiene marcada la UE en el cumplimiento de determinados parámetros como dureza y resistencia del calzado, protección y elasticidad, ...
- ✗ Destaca también el área de formación, teniendo en cuenta la fuerte necesidad de recursos humanos en determinadas áreas de las empresas dentro del sector, como son el diseño, desarrollo de productos, aparato, la gestión, la comercialización en el exterior, ...En la actualidad, el centro organiza cursos muy especializados, focalizados en el sector del calzado e impartidos durante todo el año.

Cierra Oñate su intervención destacando que este centro ha sido el primero en obtener la implantación de las 3 normas ISO más destacadas en calidad, medio ambiente e innovación (segundo centro en La Rioja en obtener la certificación en I+D+i).



1ª Ponencia: **“Importancia del distrito industrial para hacer frente con éxito a los desafíos del sector calzado”** defendida por Eduardo Rodríguez Osés.

El profesor Rodríguez desarrolla toda su intervención con el apoyo de una base de datos que ha elaborado tomando las cuentas anuales depositadas en el Registro Mercantil por las empresas del calzado riojanas, la información que proporciona la Federación de Industrias del Calzado Español (F.I.C.E.) y de la Dirección General de Aduanas para importaciones y exportaciones.

Rodríguez señala que resulta fundamental detectar el impacto que puede tener la concentración de empresas de un mismo sector industrial en un área geográfica sobre las ventajas competitivas de las mismas, debido a la posibilidad de compartir determinados recursos y conocimientos. Para ello comienza definiendo el concepto de distrito industrial y proporciona los datos más relevantes de las características empresariales de las empresas del sector del calzado español.

La tasa de cobertura, el saldo exterior en pares, el consumo, el perfil de empresa (PYME y microempresa básicamente) y el análisis de la competencia fueron los elementos a partir de los cuales estructura su presentación. Analizados dichos datos se puede indicar que nos encontramos ante un sector maduro, centrado en gran parte en la Comunidad Valenciana, que se enfrenta a un importante proceso de deslocalización y de desindustrialización, en el que crecen las importaciones y se reducen las exportaciones a nivel general.

Respecto a La Rioja, los datos muestran la gran influencia del sector del calzado sobre el empleo en la comunidad (10% del total de los puestos de trabajo directos que genera el sector Español son en La Rioja, a pesar de que representa sólo en torno al 0,7% de la población Española). La Rioja con un 57% del volumen de ventas total exportado se encuentra por debajo de la media nacional del sector 80%. Las ventas de calzado riojano en el exterior están muy centradas en la Comunidad Europea. Si comparamos el calzado Riojano con el Español es un mercado de mano de obra más intensiva, que fabrica y comercializa más pares pero de menor valor, cuyo volumen de ventas crece pero que está poco internacionalizado. Desde el punto de vista de la ubicación física de las empresas, la



mayor parte se localizan geográficamente en Arnedo y su comarca, concretamente 81 de las 115 empresas existentes en 2008 que depositan sus estados financieros en el Registro Mercantil. En 2007 la industria de fabricación de calzado Riojana materializó unas ventas por encima de los 274 millones de euros, generando más de 2300 empleos directos.

Rodríguez apuesta por el talento y la innovación para conseguir una mejora en diseño y calidad, que permita ampliar horizontes de mercado y mejorar la internacionalización.

Una de las tareas pendientes junto a la internacionalización es la labor comercial.

Si clasificamos los factores claves que influyen en los resultados de una empresa, podemos distinguir entre factores externos (no controlables por la empresa) y los internos.

Factores externos como el ciclo económico, la apreciación monetaria, los costes de las materias primas y de la energía, los costes de la mano de obra vienen dados y no son modificables; sin embargo, factores internos, como la localización, el nivel de desarrollo, la organización de la planta de fabricación, la tecnología, la capacitación y la profesionalización del equipo y su formación, la política estratégica, sí están bajo control de la empresa. Ambos factores son esenciales para lograr una ventaja competitiva y asumir los nuevos retos que exige el mercado.

Rodríguez indica que existe un importante déficit de materia prima (básicamente cuero, pero también de materiales auxiliares y maquinaria especializada), lo que provoca una fuerte dependencia exterior. Subraya que se ha tenido que reorientar la actividad industrial buscando la mayor flexibilidad posible, dada la fuerte competencia existente. En muchos casos, se ha tenido que modificar la política estratégica orientando la producción a determinados segmentos del mercado de gama media o alta con un calzado marquista, o a la búsqueda de determinados nichos de mercado. En otros casos, la reducción de costes se ha tenido que basar en la especialización en determinadas fases de la cadena de valor y la subcontratación de determinadas actividades. Además habla de la especialización empresarial en la producción del calzado y la influencia del mundo de la moda.



Las importaciones que llegan a La Rioja proceden de China y Marruecos frente a nuestra exportación a la UE.

Posteriormente pasó a hablar sobre los distritos industriales de fabricación de calzado a nivel Europeo, indica que prácticamente han desaparecido en los países más desarrollados de la U.E., las empresas han pasado a ser PYMES con una alta especialización. Destacó las ventajas que debe proporcionar el distrito industrial a las empresas. También la importancia de la participación de los centros de formación (universidad, institutos de capacitación profesional, ...), las asociaciones de la industria y los centros tecnológicos a la hora de consolidar un distrito.

Arnedo se centra en el mercado vestir-moda y esencialmente en el de seguridad, combinándose en algunos casos ambos segmentos.

Para finalizar, Rodríguez expresó su deseo de que el distrito industrial elimine las barreras que genera el escaso tamaño de las empresas, mejorando la competitividad. Igualmente considera que el distrito industrial debería aportar una mano de obra cualificada (lamentando la ausencia de titulaciones superiores específicas), proveedores especializados, infraestructuras, relación con instituciones locales y regionales (Universidad, Escuelas de Diseño, Institutos...), asociaciones como A.I.C.C.O.R. y, sobre todo, recursos estratégicos compartidos a modo de redes que permitan fomentar elementos como la innovación (información, visión, formación, relaciones con proveedores y clientes, proyectos conjuntos, alianzas, reputación, ...).

Rodríguez centro una buena parte de su intervención en el análisis del distrito industrial de Arnedo bajo el modelo del “diamante de competitividad” de Porter. Se centró en la Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; las condiciones de la demanda; las industrias relacionadas y de apoyo, y las condiciones de los factores. Tres puntales básicos: fomento de la innovación, comercialización y mejora de calidad y servicios.

El Dr. Rodríguez cerró su ponencia exponiendo los Desafíos del sector del calzado, las respuestas que deben proporcionarse a los mismos, además de presentar una matriz DAFO y un listado de recomendaciones para las empresas y para las instituciones.



2ª Ponencia: **“Factores claves del nivel de endeudamiento en el sector calzado”**  
defendida por Miguel Ángel Acedo Ramírez

Acedo comienza su intervención exponiendo que el nivel de eficiencia logrado en la gestión de las empresas es un tema recurrente en la literatura financiera, pero no por ello carente de interés en nuestros días. El objetivo del trabajo es analizar la posible influencia del entorno macroeconómico global, de la localización geográfica por distritos industriales, así como el tamaño (micro, pequeña, mediana y gran empresa) sobre la eficiencia en la gestión de las empresas fabricantes de calzado españolas. Además analiza el nivel de endeudamiento por su influencia sobre la eficiencia empresarial.

Acedo indica que el entorno macroeconómico y la coyuntura económica existente en un determinado periodo de tiempo influyen en el nivel de competitividad de las actividades empresariales y en la explicación de las rentabilidades obtenidas por las empresas.

El desarrollo de la actividad y la localización geográfica de las empresas en un determinado territorio, en distritos industriales o clusters industriales, también puede ser otro factor relevante en la explicación de las tasas de eficiencia alcanzadas. Acedo se pregunta: ¿influye el tamaño sobre la rentabilidad? Este es un tema abierto, especialmente si tenemos en cuenta que nos encontramos frente a PYMES con unas características muy diferenciadas. Las grandes empresas pueden acceder a proyectos importantes de dimensión a menor coste, con mayor poder de negociación y más campo a nivel internacional. Por tanto, parece que las grandes empresas sí disponen de recursos y capacidades suficientes cabe esperar que obtengan rentabilidades más atractivas. Sin embargo, si analizamos las fortalezas de las PYMES, gozan de mayor flexibilidad, mayor cercanía, mejor gestión de recursos humanos, mayor motivación y menor burocracia, y ello permite conseguir resultados muy atractivos.

En consecuencia, el tamaño empresarial puede ser otro factor explicativo del nivel de eficiencia. La relación entre la dimensión empresarial y su rentabilidad es un tema frecuentemente tratado y, sin embargo, como se indicaba no existe un consenso básico





sobre cómo dicho tamaño influye en la rentabilidad. Por otra parte, la mayor parte de las empresas fabricantes de calzado son: pymes y familiares, características que les dota de rasgos diferenciales de las empresas de gran dimensión y que pueden estar muy presentes en la explicación de la eficiencia conseguida por éstas.

El análisis descriptivo que realiza muestra una evolución decreciente de las rentabilidades y el nivel de endeudamiento durante el periodo analizado. La rentabilidad económica ha pasado de un 8,84% en 1998 a un 6,55% en 2006 (2,29 puntos porcentuales menor). Por su parte, la rentabilidad financiera ha descendido 3,3 puntos aproximadamente, pasando de un 16,10% en 1998 al 12,81% en el 2006. Estos resultados pensamos que son debidos a una pérdida progresiva de competitividad de las empresas españolas.

El hecho de que la rentabilidad financiera sea superior a la rentabilidad económica puede ser consecuencia del apalancamiento que ha experimentado el sector, consecuencia de la reducción del coste de la deuda en la mayor parte del periodo analizado. En cuanto al nivel de solvencia del sector medido a partir del índice de endeudamiento, se ha mantenido más o menos constante, aunque con una ligera tendencia a la baja.

El factor entorno general y la coyuntura económica de estos últimos años han influido en los beneficios económicos obtenidos por las empresas

Por su parte, el distrito industrial al que pertenezca la empresa también se muestra relevante en la explicación de las tasas de actividad obtenidas por las empresas de calzado analizadas y, en consecuencia, con las rentabilidades económicas y financieras medias obtenidas. Los resultados descriptivos permiten apreciar como tanto las empresas de la Comunidad Valenciana como las de La Rioja, proporcionaron una rentabilidad económica media sensiblemente superior a los otros distritos analizados. Por tanto, se ha comprobado empíricamente que la ubicación de la empresa de calzado en un determinado distrito industrial influye en la rentabilidad económica y financiera media lograda por las empresas del sector del calzado español en el periodo analizado. Ello parece apuntar que el distrito industrial proporciona importantes economías de experiencia y saber-hacer, difunde rápidamente los avances tecnológicos y la cultura empresarial, permite la





cooperación de empresas, aglutina actividades bajo un plan estratégico y permite recibir políticas públicas específicas de acuerdo a las necesidades e intereses del sector, condicionando todo ello el desarrollo de la actividad y afectando a la productividad de las empresas y a los resultados alcanzados por éstas.

El tamaño empresarial también es relevante en la explicación de las tasas de actividad obtenidas por las empresas de calzado analizadas y, en consecuencia, con las rentabilidades económicas y financieras medias obtenidas. Más concretamente, la rentabilidad económica aumenta con el tamaño de la empresa.

Los autores del estudio analizan también el nivel de endeudamiento por su influencia sobre los resultados empresariales. Durante el periodo analizado se produce una reducción de la deuda empresarial lo cual indica una mejora del nivel de solvencia. Pero ¿cuáles son los factores que influyen en dicho nivel de endeudamiento?. El nivel de endeudamiento objetivo puede venir explicado por las deducciones fiscales distintas de la deuda, los costes de insolvencia financiera, la inversión en activos fijos y los beneficios.

Las deducciones fiscales distintas de la deuda presenta una relación inversa significativa con el nivel de endeudamiento, lo que corrobora la idea de que los escudos fiscales actúan de sustitutos de la deuda como forma de aliviar la carga fiscal.

Los datos del estudio presentado, en línea con los hallazgos de otros trabajos precedentes muestran una relación directa entre inversión in activos fijos y nivel de endeudamiento. Por tanto, para las empresas españolas del calzado las decisiones de inversión y financiación están interrelacionadas. Así, este tipo de inversiones empresariales incrementa la capacidad de endeudamiento al servir de garantía.

Por otra parte, tal y como ha ocurrido en múltiples estudios precedentes los resultados muestran una relación inversa entre el beneficio y endeudamiento. Las empresas de nuestra muestra, con objeto de evitar la asimetría de información y no verse sometidas al efecto disciplinario del mercado, prefieren los fondos generados internamente a los externos para financiar sus proyectos de inversión.



El Dr. Acedo finaliza su intervención señalando que los costes de insolvencia financiera (intangibles), contrariamente a lo esperado, apuntan hacia una relación directa significativa con el nivel de endeudamiento. Este resultado podría venir justificado por la importancia que las inversiones en I+D tienen para el sector del calzado español, un sector altamente competitivo, donde la inversión en patentes, marcas, diseño, etc., son requisitos fundamentales para poder sobrevivir en un mercado cada vez más globalizado.

3ª Ponencia: **“Internacionalización de la PYME fabricante de calzado”** defendida por José I. Castresana y Rubén Fernández.

Castresana abre su intervención indicando que la internacionalización depende en gran medida de las características directivas, que son la clave de su éxito.

Señala que el mercado actual cada vez es más global, homogéneo desde el punto de vista de la demanda y con menores barreras al comercio (se reducen los costes de transporte y de información). Con exportación pasiva e indirecta comienza el proceso de internacionalización de muchas empresas nacionales-regionales. El siguiente paso es la apertura de sucursales, delegaciones, empresas mixtas, lo que ya supone un salto cualitativo en inversión en el extranjero.

En la industria del calzado las empresas se van orientando hacia una exportación, con una cadena de valor fragmentada, deslocalizada y que requiere una externalización de la demanda. Es decir, las empresas están buscando una especialización en situaciones concretas externalizando aquellas actividades en las que no son competitivas u otra empresa lo hace mejor.

En el caso del distrito industrial riojano, con empresas básicamente de carácter familiar y que están en pleno cambio generacional, su modelo debe seguir los patrones de excelencia, pasar de tener como objetivo los costes a incorporar innovaciones, buscar generar conocimiento en la empresa, gestionar con una estructura de red en vez de piramidal para optimizar los recursos. También la estructura patriarcal de relaciones familiares debe dar paso a la búsqueda del buen clima, y cuando se tiene marcado un modelo de supervivencia el protocolo es un valioso instrumento para la sucesión.



En un entorno tan plagado de dudas, con PYMES de recursos limitados, es fundamental conocer cuales son nuestras fortalezas y recursos que nos pueden hacer mejorar nuestra exportación. Debemos buscar los mejores recursos para la exportación, aquellos que sean más relevantes. El Dr. Castresana señala brevemente cuales son las fases de dicha internacionalización y los elementos de éxito.

El punto central es el denominado compromiso exportador afectado por factores externos e internos, como ya apuntaron en las conferencias anteriores. Lógicamente los factores de mayor peso son los internos, sobre los que debemos actuar. Hay que buscar los elementos diferenciadores.

Los recursos tradicionales son aquellos asociados a objetivos empresariales, tecnológicos y especialmente los directivos.

A la hora de medir cuales eran los factores más importantes de la exportación, y sobre todo, su percepción, se realizó una encuesta con los siguientes resultados empíricos sobre el compromiso exportador:

- ✗ No todos los factores son igualmente importantes. Las capacidades humanas están poco valoradas, al igual que las capacidades financieras.
- ✗ La capacidad comercial tampoco es considerada relevante por las PYMES.
- ✗ Se valora especialmente la capacidad tecnológica, asociándose éxito exportadora a inversión en I+D y tecnología.
- ✗ La formación previa del equipo humano en esta materia también resulta muy valorada.
- ✗ Gran parte de las empresas familiares exportan, especialmente si lo comparamos con el resto del país.

Castresana y Fernández han elaborado un modelo cuyos resultados para explicar el compromiso exportador indican que son muy importantes las capacidades directivas, la experiencia y las capacidad tecnológicas; pero no son determinantes ni las capacidades financieras ni las humanas. El perfil interno se caracteriza por unas variables claves para



empezar a exportar que son: tamaño, antigüedad, autofinanciación, capacidades tecnológicas (I+D), capacidades directivas (optimistas, experiencia, dominar idiomas y juventud). Para consolidar la exportación adquieren importancia el tamaño, antigüedad y las capacidades tecnológicas y directivas.

El Dr. Fernández puso fin a su exposición destacando el hecho de que las grandes empresas tienen más capacidad exportadora. La inversión en I+D resulta fundamental a la hora de obtener buenos resultados exportadores, al menos inicialmente. Los directivos tipo son: jóvenes, formados en idiomas y con cierta experiencia. Inicialmente es fundamental tener una cierta capacidad de autofinanciación, que posteriormente será sustituida por la inversión en I+D.

En conclusión apuntaron que las empresas:

- ✗ Deben diferenciarse a través de la inversión en I+D y componentes tecnológicos.
- ✗ Buscar acuerdos que les permitan aumentar su tamaño, aunque sea de forma indirecta.
- ✗ Deben orientar recursos a la formación de sus directivos en internacionalización.
- ✗ Los directivos deben estar formados curricularmente en idiomas (nivel alto), con cierta experiencia en el extranjero y con inquietudes exportadoras.
- ✗ Los directivos tienen que estar centrados en el crecimiento y en la cuota de mercado, tienen que ver el mundo como una fuente de oportunidades y se tiene que minimizar la importancia de la información recibida.

## 12h INAUGURACIÓN OFICIAL DEL CURSO DE VERANO.

**D. Juan Antonio Abad**, Sr. Alcalde de Arnedo, modera el acto y realiza una breve introducción de la importancia del sector del calzado para Arnedo. Ahonda en la importancia de la formación de los jóvenes para el sector y de la innovación como herramienta de diferenciación. Destaca la importancia del apoyo de la Administración y de



la colaboración con organismos como Universidad, Instituto de Formación Profesional Virgen de Vico y Centro Tecnológico del Calzado de La Rioja.

A continuación toma la palabra **D. José Antonio Saénz de Tejada**, Presidente de A.I.C.C.O.R.. Agradece el apoyo de todos los organismos participantes, felicita al Director del curso por el impulso de actividades de este tipo y destaca la importancia de los cursos para el sector. Señala la importancia de la colaboración y el apoyo entre los distintos estamentos implicados en el sector o cercanos a éste, para salir de la actual coyuntura económica. Expresa su agradecimiento a las instituciones y su deseo de producir y vender “más y mejor calzado para clientes de todo el mundo”.

**D. José María Ruiz Alejos**, Presidente de la Cámara Oficial de Comercio e Industria de La Rioja, se muestra satisfecho del apoyo que recibe el sector por parte de las instituciones. Afirma que la Cámara Oficial de Comercio e Industria apuesta por la promoción de comercio exterior con diversas misiones comerciales. Según sus palabras, el 30% de la producción riojana se exporta a países de la Unión Europea, a Estados Unidos e incluso a Oceanía, detectándose una mayor permeabilidad de mercado que le permite crecer. El sector ya no sólo produce, sino que se dedica a comercializar. Considera que es “el sector ideal para el emprendedor, puesto que no se necesita una gran cantidad de dinero ni una estructura organizativa compleja, y además es un sector muy agradecido ante el esfuerzo y la dedicación” Por todo ello anima a todos los presentes a participar en el sector.

**D. José María Martínez de Pisón Cavero**, Rector Magnífico de la Universidad de La Rioja, centra su intervención en destacar el papel de la Universidad a la hora de difundir y crear foros de debate sobre cuestiones de actualidad. Muestra su deseo de que la Universidad de La Rioja expanda su campo de actuación “para todos los riojanos.” Siendo estos cursos de verano una pieza clave dentro del ámbito académico estival en La Rioja. Indica que está muy satisfecho de la colaboración con organismos como A.D.E.R., C.T.C.R., A.I.C.C.O.R., I.E.S. VIRGEN DE VICO, FUNDACIÓN CAJA RIOJA, CÁMARA DE COMERCIO y AYUNTAMIENTO DE ARNEDO.



La crisis económica ha alterado la realidad de la industria del calzado y puede tener importantes repercusiones dentro del sector. Considera importante devolver los recursos depositados en la Universidad por la sociedad en forma de profesionales formados y con capacidad para dar respuestas a coyunturas como la actual en el sector del calzado. Felicita al Director del curso y a todo el grupo de investigación FEDRA, por la realización de este curso y por trabajos anterior y sus recientes estudios de investigación aplicados al tejido empresarial Riojano. Cierra la intervención deseando que el curso sirva como herramienta de anticipación a los próximos acontecimientos en torno al sector, que permita tomar decisiones acertadas y provoque cambios para hacer frente a los desafíos.

Para finalizar el acto de apertura oficial del curso de verano “Desafíos del sector del calzado. Importancia del distrito industrial”, cierra la mesa la intervención de **D. Pedro Sanz Alonso**, Presidente de la Comunidad Autónoma de La Rioja. Comienza su intervención destacando el papel de la Universidad en la Comunidad. Valora la apuesta de la U.R en su expansión a otras zonas fuera de Logroño y su capacidad de tratar de dar respuesta a problemas reales del sector económico.

A partir de una serie de datos económicos de La Rioja, muestra la importancia del calzado sobre nuestra economía y de las exportaciones para el mismo. Los datos aportados ponen de manifiesto la relevancia del sector en la creación de empleo y en definitiva sobre el bienestar social. El sector del Calzado es la piedra angular del desarrollo de Arnedo. Anima a realizar una apuesta decidida por la unidad de los empresarios del calzado a través de asociaciones como A.I.C.C.O.R., con objeto de aprovechar las oportunidades que brinda el distrito industrial, superar las limitaciones que genera la escasa dimensión de las empresas y diseñar estrategias de futuro conjuntas que permitan el éxito y fortalecerse ante la situación de crisis actual.

Como segundo factor fundamental destaca la importancia de la formación de nuevos profesionales y la formación continua de trabajadores y empresarios. La A.D.E.R. es una pieza fundamental en el apoyo de empresas a la hora de marcar e impulsar estrategias en una apuesta por la internacionalización, que es sin duda el ámbito de mayor futuro.



Por último, señala la importancia de la inversión en innovación. “Al C.T.C.R. le corresponde dinamizar los factores del futuro de la investigación e innovación”. Considera fundamental la creación del C.T.C.R. como elemento de mejora de la competitividad del sector del calzado. Finaliza indicando que podemos ponernos al nivel de grandes países “es el momento de aprovechar la crisis como oportunidad, profundizar en la investigación, en la mejora productiva del calzado y hacer de este sector un sector más competitivo y sin duda, cursos como el presente, y gracias a su director y a todos los organismos participantes, es la mejor manera de formar la sociedad desde abajo, introduciendo los elementos de formación desde la escuela”.

#### 4ª Ponencia: “**SALIDAS PROFESIONALES PARA CREATIVOS DEL CALZADO**”

- **D. Miguel Ángel Cordón Miranda**, profesor del I.E.S. Virgen de Vico, presenta a los 3 ponentes de la mesa y expone brevemente sus currícula y perfiles profesionales.

- **D. Enrique Martínez Rico**, en su disertación transmite su experiencia acumulada en el sector del calzado de señora en Elda, tanto de forma individual como formando parte de otros equipos. Su trayectoria profesional le ha permitido visitar diversos países, ferias y jornadas lo que le convierte en una voz autorizada sobre el sector. Es fundador de una academia que da una formación específica y ha formado a profesionales repartidos por todo el mundo. Valora especialmente la versatilidad y la creatividad de los diseños, como solución innovadora para la problemática del sector.

- **D. José Ramón Ibáñez** y **D. Santiago Sáenz Galán** ambos diseñadores independientes para grandes firmas presentes en la ciudad del Calzado de Arnedo. En tono cercano, hacen una demostración práctica del proceso de creación del calzado, explican magistralmente todas y cada una de las etapas para pasar de la idea a la creación del zapato (Idea, diseño visual, desarrollo de la horma, desarrollo del piso –suela-, selección de materiales, ajuste del modelo sobre la horma, corte del modelo, aparado del modelo,





montado y encolado de la suela, visualización del modelo –producto acabado-). Para ello solicitan la participación de los asistentes y se apoyan en el video de F.I.C.E. ya visionado en la bienvenida del curso. Así remarcaron la importancia de conceptos como la identificación de tendencias para crear colecciones.

Defienden la necesidad de realizar viajes, visitar ferias, profundizar en otros sectores, ..., y conocer cuales son nuestras capacidades, habilidades y medios técnicos con los que contamos. Señalan que es preciso establecer una estrecha relación con la parte comercial, posteriormente tendrán que vender el producto que nosotros diseñamos y están muy cercanos a los clientes, conocen sus necesidades y exigencias.

Muestran la creación de una horma, verdadera pieza fundamental del zapato, y también se analizan en detalle distintos materiales, novedades y técnicas de fabricación del calzado.

Visitas guiadas: **Visitas profesionales a las plantas de fabricación de Calzados Fluchos y Calzados Évori.**

De la mano de los responsables de Calzados Évori y Calzados Fluchos se procede a conocer in situ sus plantas de fabricación, pasando por todas y cada una de las fases que sigue el proceso productivo. Se explican las principales características de cada fase, la técnica utilizada frente a otras existentes, las características tecnológicas utilizadas, las innovaciones que incorporan y su importancia para añadir valor y obtener ventaja competitiva.

Final de Jornada: **Mesa redonda de profesionales analizando la situación actual del sector.**

Tras la visita profesional a lo largo de la tarde de las plantas de fabricación de las empresas Calzados Évori y Calzados Fluchos, distribuidos todos los participantes del curso en diferentes grupos, la jornada continúa en las instalaciones del centro Fundación



Cajaríojá en pleno centro de la ciudad del calzado para acoger un interesante coloquio entre algunos de los principales empresarios locales más consagrados.

Modera la mesa **D. José Ángel García Mera**, Gerente de la A.D.E.R., presenta a los responsables de Hergar, Fal, Fluchos, Alción y A.I.C.C.O.R.. Comienza con un breve resumen de las intervenciones desarrolladas a lo largo de la jornada. En su intervención destaca el carácter familiar de las empresas y el escaso nivel de endeudamiento que poseen, debido a su sólida capitalización mediante recursos propios. Respecto a la internacionalización de la PYME del sector señala su gran actividad exportadora, lo que ha permitido lograr un elevado nivel de producción, mantener el empleo y contribuir decisivamente a elevar la riqueza de la región. Por último, pone de relieve la importancia de la formación y de la innovación para afrontar con éxito los desafíos futuros del sector.

El primero de los empresarios en intervenir **D. Basilio García**, fundador del Grupo Hergar, expone su experiencia a lo largo de su trayectoria empresarial. Indica que ya preveían la crisis y que su empresa, para poder estar preparados, han trabajado duramente en los últimos años en el mundo asiático y analizado las posibilidades de cooperación y comerciales en múltiples mercados. En su empresa, en el año 2000 detectaron el crecimiento de la globalización y la mayor competencia que tienen que afrontar día a día, de multinacionales con una gran capacidad logística y publicitaria. La industria riojana ha de demostrar con su calidad e imagen, que su diseño y producto puede competir ante cualquier rival. Es fundamental la inversión en logística, I+D+i y creación de redes. Recuerda a las administraciones públicas que se ha de invertir no sólo en el vino en La Rioja, sino que A.D.E.R. y el Ministerio de Industria han de colaborar en la promoción de la comarca de Arnedo y el fortalecimiento del sector del calzado, en la consolidación del distrito industrial y su aportación al mundo del calzado. También agradece el apoyo de sus compañeros de sector y del propio pueblo, cuyo nombre promocionan por todo el mundo gracias a sus productos.

García defiende una serie de acciones a tomar, empezando por la máxima de “crecer o crecer”, al menos tanto como crezca el IPC; porque si no se crece se tiende a decrecer y resulta complicado salir adelante. Desde Hergar se han mejorado las actuaciones en



marketing y diseño, aumentando su inversión en I+D+i. Se diseña para el mundo con la impronta y sello de la empresa, viajando y buscando nuevos nichos y olvidando regionalismos, adaptándose a la globalización. Expuso que la última feria de Madrid, Modacalzado 2008, ha sido un pequeño fracaso que obliga a replantear a las empresas las acciones futuras, trabajar para reducir los elevados costes y reclamar un mayor apoyo de las instituciones.

A continuación toma la palabra **D. Manuel Abad**, responsable de Calzados Fal y miembro de la segunda generación de la familia, hizo una pequeña reflexión de la evolución de su empresa desde 1965 hasta la actualidad. La empresa comenzó fabricando grandes volúmenes de calzado de inyección y teniendo en plantilla hasta 250 trabajadores; sin embargo, la competencia asiática obligó a adaptarse, hacerse flexible, conquistar determinados nichos de mercado, buscando un nuevo tipo de calzado y diferenciándolo del resto. En Fal se ha producido relevo generacional, la 2ª generación es la que actualmente lleva las riendas. El grupo Fal en la actualidad está formado por 2 empresas:

- Calzados Fal-Chiruca (se dedica a fabricar calzado para trekking, tiempo libre...) que apuesta con gran intensidad por la competencia en mercados internacionales, y
- Calzados Fal Seguridad (botas de bombero, policía, profesiones de riesgos,...) que está entre las 2-3 empresas líderes a nivel internacional, siendo muy competitiva.

En estos momentos exportan más del 50% de su producción y han ampliado su negocio creando líneas de ropa y accesorios con la marca Chiruca.

Abad apuesta porque todos los agentes se involucren en la promoción del calzado por todo el país y a nivel internacional. Abad indica que hay un futuro incierto lleno de dudas, pero muestra su fuerte convencimiento de que la inversión en diseño e innovación podrán hacer salir a las empresas adelante con un gran trabajo día a día. También reivindica la necesidad de apoyo institucional y la inversión pública en el sector.



**D. Alfonso Garrido**, representando a Calzados Fluchos, empieza asociando el zapato a la industria manufacturera, con mano de obra directa. La gran competencia de países de Asia con mano de obra más económica, obliga a no vender sólo barato sino a vender un producto de calidad. Hay que vender un producto que posea valor añadido, diseño, comodidad, e innovación. En el caso de Fluchos existen siempre variaciones de modelos con el fin de obtener un producto cómodo. Esto les convierte en referentes nacionales.

Garrido se considera optimista ante el futuro, lo califica de prometedor. Se basa en la confianza en su empresa, el propio distrito industrial de Arnedo y con la seguridad de que al menos mantendrá las cuotas actuales. Fluchos desde 1990 ya es reconocida como empresa exportadora, y que basa su exportación en la UE, con un producto especializado e innovador, lo que les diferencia. Para Fluchos España no era suficiente y era necesario buscar nuevos mercados, continuando en la rueda de la exportación.

Considera que las ayudas de la Comunidad no deben recibirse de facto, sino que deben ir acompañadas de una aportación de la empresa en forma de inversiones. Es en esa inversión en diseño, materiales y activos donde reclama la ayuda de la Comunidad.

Finalmente indica que desde el 1962 hasta la actualidad Fluchos ha crecido progresivamente, alcanzando interesantes cuotas de mercado que desean superar durante los próximos años adaptándose siempre a las variaciones del mercado. También anima a seguir participando activamente en el crecimiento del sector.

Cierra la mesa **D. José Antonio Saénz de Tejada**, Presidente de A.I.C.C.O.R. y responsable de Calzados Alción. Como empresario empieza su intervención poniendo de relieve la lucha diaria de su empresa para su adaptación al mercado, la prueba es que en la actualidad se encuentra en la 4ª generación. Hace una semblanza sobre la importancia de todos y cada uno de los procesos que añaden valor en el sector del calzado, buscando siempre un zapato de calidad, que sea cómodo. Habla de la gran inversión que realizan en I+D+i, en diseño en cada temporada (invierno y verano)

Respecto al futuro del zapato, apuesta por evitar el pánico que genera la crisis y que provoca una retracción del consumo. Considera que el zapato es un bien necesario, que ha



de aportar un valor añadido para sobrevivir ante un futuro incierto, pero que abre nuevas vías de mejora. Pensando en proyectos a largo plazo, destaca la importancia de A.I.C.C.O.R., del C.T.C.R., de la universidad y del centro de IES de Vico, de cara a formar a jóvenes en un sector que requiere un gran trabajo continuado, creativo y en el que es necesario experiencia y conocimiento.

Como representante de A.I.C.C.O.R. mencionó la gran unión que existe entre los empresarios, la ausencia de rencores y la búsqueda de soluciones conjuntas. En su labor como presidente de la asociación busca la implicación de forma progresiva y colectiva de las instituciones en temática de ayudas e innovación. Manifiesta su deseo de que todos los empresarios trabajen en la misma línea, utilizando las herramientas disponibles en I+D+i. Considera que “ahora es el momento de invertir, para poder distinguirnos y seguir la misma línea que los empresarios más consolidados”.

Seguidamente el gerente de la A.D.E.R. procede a analizar, sintetizar y desmenuzar las intervenciones de las empresas participantes en el acto. Destaca la apuesta decidida de Hergar por la internacionalización; la especialización, la comercialización e internacionalización de Fal; el valor añadido de Fluchos o la fluidez de las relaciones de Alción. Por alusiones en las intervenciones señala que uno de las líneas prioritarias de trabajo de la A.D.E.R. es ayudar a las empresas, lo justifica con unos 515 expedientes tramitados en el último año de 168 empresas, obteniendo un 20% aproximado de la inversión global de las empresas. En el año 2007 se presentaron 47 proyectos de unos 12 millones de euros que recibieron un 4% de subvención, con 9 proyectos de I+D+i y 1.100.000 de euros de apoyo desde la Agencia (aproximadamente un 25%).

La A.D.E.R. ha apoyado indirectamente a las empresas, a través del mantenimiento del C.T.C.R. y apoyando a A.I.C.C.O.R. en la asistencia a ferias. Matiza que es consciente que “nunca es suficiente, con escasez de recursos, pero el gobierno ha sido un aliado del sector en los últimos años”. Muestra su satisfacción porque el sector ha sabido interiorizar las políticas de programas competitivos de los últimos años en internacionalización, diseño e I+D+i. Afirma que “el panorama es duro, como el propio sector, pero pleno de gente formada y que con el aprovechamiento de las sinergias, recursos y trabajo común en



el cluster puede obtenerse grandes réditos en los próximos años para el entorno y para las propias empresas. Felicita a los empresarios por sus brillantes exposiciones, su disposición e inicia el debate con una ronda de preguntas.

D. José Antonio Saénz de Tejada responde a uno de los participantes que cuestiona la falta de ayudas en el sector del curtido de la piel. Habla de electoralismo desde el gobierno central respecto a ciertas ayudas prometidas en el año 2007.

Se produce un interesante debate sobre la influencia del carácter familiar de las empresas y las respuestas que han proporcionado en anteriores crisis, por ejemplo la de los 90 y la que se prevé en 2009 . Se profundiza en las diferencias y análisis de una situación frente a otra.

En los años 90 la situación fue menos complicada, según el representante de Fluchos, pero considera que las dificultades actuales pueden ser superadas de forma natural siguiendo el camino desarrollado hasta ahora en inversiones, marketing y diseño. Respecto al protocolo familiar, Basilio García apostó por las siguientes generaciones como mejor activo por encima de las coyunturas políticas y económicas. Arnedo debe prepararse con mano de obra especializada, puesto que en la actualidad ha de irse fuera a buscar gente formada, debido al envejecimiento de las plantillas.

El Director del Instituto Virgen de Vico, muestra su preocupación por la ausencia de vocación en el mundo del calzado. Basilio García señala la necesidad de canalizar la inmigración hacia especialidades altamente necesarias en la industria zapatera, puesto que considera que hay grandes expectativas para los profesionales de este sector.

Eduardo Rodríguez Osés interviene subrayando las peculiaridades innovadoras del sector y pregunta a los componentes de la mesa sobre el atractivo del sector de cara a los jóvenes en formación. A pesar de que el sector se reinventa año a año, la incorporación de jóvenes no es lo suficientemente importante. También realiza una segunda pregunta relativa a la percepción de los empresarios sobre lo que la marca “Made in Spain” facilita la comercialización de su calzado.



José Antonio Sáenz de Tejada indica lo poco valorado socialmente de la profesión asociada al calzado. Falta motivación e incentivos para los jóvenes, que han condenado a las profesiones asociadas al sector a la marginalidad dentro de las áreas de trabajo.

Respecto al Made in Spain, el representante de Fal expresa su escaso valor para su línea de negocios (Chiruca y Seguridad), la necesidad de aportar novedades y valor añadido a su producto diferenciado para evitar que las marcas externas a la UE invadan nuestros mercados y les desplacen. Sin embargo, el representante de Fluchos indica que en su caso, es justamente lo contrario, está convencido que calzado “Made in Spain” añade valor a su marca, tiene una visión optimista siempre y cuando se ofrezca un producto de calidad. Basilio García habla de la marca española como elemento de valor añadido en forma de diseño, aunque acusa un cierto retraso respecto a Italia o Francia e indudablemente inferior posicionamiento.

Uno de los participantes expone la decadencia del know-how de otros países e indica la necesidad de afianzar dicho conocimiento en el sector nacional para evitar perder nuestras señas de identidad. A este respecto, Basilio del Grupo Hergar, habló de la situación en Italia y afirmó que Italia mantiene su campo en el calzado de lujo, pero considera que ha de lucharse contra las grandes multinacionales que se dedican a absorber con su maquinaria propagandística a pequeñas empresas de otros países para promocionar sus productos.

El paralelismo vino-calzado fue otro de los temas debatidos especialmente en lo relativo a los aspectos comerciales y promocionales que el sector enológico ha desarrollado en los últimos años con buenos resultados.

Una joven Arnedana señala la imagen que el calzado tiene en la ciudad como castigo para las personas de baja capacidad formativa. Apuesta por modificar la imagen del sector con horarios intensivos y que hace a los jóvenes huir de los ciclos formativos. Otro joven apuesta por dotar de valor añadido a los títulos formativos como incentivo para atraer gente joven, cualificación y desarrollo de profesionales en los segmentos altos de la empresa (diseño, innovación y comercio exterior) debe ser la apuesta decidida de todas las partes que intervienen en el sector y de las administraciones públicas.





A la pregunta sobre cuál ha sido el valor añadido aportado por las empresas y cuáles son los puntos de trabajo futuro de las empresas de cara al futuro. D. José Antonio Saénz señala la comodidad, diseño y la durabilidad como valores añadidos para fidelizar al cliente. Basilio García apuesta además por la especialización y la selección en todas las fases productivas con una inversión enfocada al objetivo deseado, que en este caso es el valor añadido en I+D+i y diseño.

Por último, uno de los participantes muestra su desconfianza en uno de los datos estadísticos presentados en las jornadas de la mañana respecto al consumo de 7 pares por español. Esto se justifica en la compra de zapatos para posteriores reventas y reimportaciones según comentó el representante de A.I.C.C.O.R., que fijó la cifra real en 3 pares de zapatos.



## 2ª JORNADA DEL CURSO, 10 de octubre de 2008

Ponencia 1ª: **Nuevas tecnologías del cuero aplicadas al calzado**, por Vicente Segarra Orero

D. Vicente Segarra comienza su exposición señalando la labor que realiza Inescop en la central de ELDA con objeto de asegurar un referente de calidad. Indica que trabajan 140 personas y tiene 10 laboratorios repartidos por España.

Segarra habló sobre la planta piloto de curtidos de Inescop, la producción mundial y europea de calzado y la red del cuero española.

Los pasos por los que pasa la piel para curtirla duran aproximadamente 30 días, hay un gran número de personas implicadas y de actividades muy diversas:

- Se curte con sal
- Se lava y se depila (depuradoras en todas las fábricas)
- Se descarna
- Desencalado
- Rendido (enzimas pancreáticas). Para limpiar y esponjar las pieles
- Desengrase. Para quitar las grasas naturales
- Piquelado. Adición de ácidos para poner el PH en 3

Además de estas tareas la piel también pasa por otras acciones como son la curtición, el corte de la piel en varias capas dependiendo del animal de procedencia, dejar la piel con el mismo espesor,..., finalmente se acondicionan y acaban, se miden y empaquetan.

Las pieles se miden en pies, esto se hace así porque de un pie cuadrado sale aproximadamente un zapato.

Una función muy importante consiste en las revisiones de calidad que se hacen a las pieles. Hay que marcar las pieles e identificarlas, para que en caso de que exista algún tipo de reclamación se pueda comprobar el fabricante y el origen de la piel.



Segarra magistralmente expuso los beneficios del uso de piel para fabricar calzado y prendas de abrigo, las características físicas, mecánicas y químicas, las innovaciones que se están produciendo en estos últimos años y los proyectos en los que se viene trabajando. Hay que tener presente que el curtido de la piel es una actividad muy contaminante. Finalizó su ponencia indicando que los nuevos desarrollos del sector se están centrando en el campo de los bioadhesivos, biopiel, eliminación de residuos del cuero y trazabilidad.

Ponencia 2: **Diseñador- creativo de calzado**, por Juan Antonio López Vidal

López, diseñador Alicante de Calzado, proporciona en su conferencia una visión muy propia del mundo del calzado. Se apoya en su página web y explica el concepto con el que ha impregnado su negocio, la imagen de sus tiendas propias. Considera que actualmente existe un nuevo orden en el diseño de calzado y que es preciso generar una identidad propia.

Señala que antes de hacer un solo zapato, ya había conseguido promoción. En la primavera de 2002, presenta su primera colección bajo su nombre, supervisada por él directamente y manteniendo sistemas de producción artesanales como los que veía de niño en la fábrica familiar. Una calidad que no ha pasado inadvertida a los insiders de la moda. Sus creaciones se venden en las tiendas más exclusivas de España, así como en Estados Unidos, Inglaterra, Australia y Holanda, y es colaborador para otras marcas. Además, López Vidal dispone de dos tiendas propias en Madrid y Barcelona donde vende sus propias creaciones.

El prestigioso zapatero, actualmente es uno de los más reconocidos diseñadores españoles y creador de la línea de calzado de la marca Custo Barcelona. López entiende la creación de zapatos como una forma de expresión de un saber hacer, tanto en lo técnico como en lo estético. Su filosofía: deseo e idea, exclusividad y lujo. Sus diseños atemporales, una reducida carta de materiales y una construcción casi arquitectónica definen sus zapatos. La pasión con que los piensa, la sinceridad con que los trabaja y la dedicación con que sigue todo el proceso de fabricación tiene como resultado la “esencia del zapato de mujer”: un zapato sofisticado y clásico, que guste y con el que gustar.



López destaca la importancia de la actividad creativa y de posicionar la marca, generando ideas y noticias periódicamente. También la necesidad de adquirir un enfoque global e internacional. No distribuye a grandes superficies ni almacenes, por lo que así puede preservar la exclusividad y fijar un precio elevado.

Considera que la formación en el extranjero es de vital importancia, así como trabajar en otros países de donde se puedan obtener ideas y aprender.

#### Mesa redonda: **Jóvenes emprendedores en el mundo del calzado.**

Virginia García, Directora de la Cámara Oficial de Comercio e Industria, expone la relación existente entre la actividad que lleva a cabo la Cátedra de Emprendedores de la Universidad y un entorno tan emprendedor como es la comarca de Arnedo. Indica el compromiso de la Cámara y apoyo a los jóvenes emprendedores, agradece al Director del curso su invitación a moderar la mesa y le felicita por los contenidos que ha marcado en el programa del curso. Además, señala su plena disposición a participar en el fomento del espíritu emprendedor con actividades de este tipo.

García modera la mesa y abre la ronda de intervenciones dando la palabra a **D. José Miguel Rubio**, técnico especialista de calzado formado en el I.E.S Virgen de Vico de Arnedo, con estudios de especialización en Zaragoza. En la actualidad es gerente de la empresa familiar Calzados Ronaldi. Expuso los retos a los que se enfrentó en su experiencia profesional desde que comenzó.

Inicialmente se dedicó a labores de captación de ideas y tareas comerciales, así como a participar en ferias internacionales y a la búsqueda de redes de venta que aportaran cuota de mercado. Calzados Ronaldi ha reforzado durante los últimos años las áreas de diseño y modelaje (muestrarios, objetivos de mercado...) apostando por nuevas formas de mercado como la obtención de licencia en zapato para niño. La principal modificación se ha dado en el ámbito de calzado de señora que ha derivado hacia el sport.

La comercialización fue otra área fundamental en el crecimiento de Ronaldi, abriendo nuevas líneas de negocio en Francia y Alemania. Han diversificado riesgos



abriendo nuevas líneas de mercado para cada zona de España. Respecto a la producción se ha descentralizado, abriendo plantas especializadas en China, India y Marruecos. El departamento creativo está totalmente centralizado en Arnedo, también la sección de Pronto Moda pero subcontratada. Actualmente, el 60% de la producción va dedicada al mercado nacional y el 40% restante a la exportación.

Ha sido una tarea dura porque requirió un proceso de adaptación cultural y social para alcanzar buenas cuotas productivas. La plantilla de la empresa ha crecido especialmente en áreas de atención al cliente, logística y diseño.

Mostró parte de su catálogo de productos y finalizó su intervención, animando a los jóvenes a recibir formación técnica, que les permitirá incorporarse a un mercado de gran potencial.

Juan Antonio López intervino interesándose por la atemporalidad del producto, y hablando sobre la inercia del mercado que obliga a la reinversión continua del calzado.

**D<sup>a</sup>. Blanca Álvaro Rubio**, formada también en el I.E.S. Virgen de Vico de Arnedo y posteriormente en Madrid y Londres. Es diseñadora y creadora para Women's Secret. Motivada por la búsqueda de salidas laborales e interesada por la moda, disfrutó de una beca en la empresa Hábitat en Inglaterra. Tras una breve etapa en Cortefiel. Gracias a su trabajo y a su intensa formación pasó a formar parte del departamento de Merchandising de Women's Secret.

Su desarrollo profesional ha seguido una trayectoria paralela a la de Women's Secret. Parte de unos inicios de gran carga de trabajo, en los que gestionaba íntegramente las colecciones en tienda (ubicación, escaparates...). Actualmente, Álvaro supervisa toda la zona norte.

Centra su labor en la obtención de ideas viajando por zonas geográficas creadoras de tendencias que posteriormente debate junto con su equipo. Otro aspecto de interés es la apertura de tiendas piloto para cada temporada. Aprovechando su experiencia también participa en labores formativas de coordinadores de merchandising y genera informes exhaustivos de análisis de venta para posteriormente establecer estrategias de mercado.



Cierra su turno hablando de un novedoso concepto de tienda fruto de un proceso de búsqueda de un espacio joven, innovadora en el que participaron arquitectos y expertos en últimas tendencias. Agrade el apoyo de la Universidad de La Rioja y manifestó su satisfacción por el éxito de las jornadas.

A petición de uno de los presentes, presenta brevemente alguna de las estrategias más novedosas que utilizan las tiendas de moda para atraer al cliente. Habla de técnicas de iluminación, circulación e incluso olores. Ante la pregunta de de J. A. López sobre la posibilidad de la “venta de un mal producto”, Blanca afirma que se pueden llegar a mejorar los resultados apoyando al producto en una buena estrategia.

**D<sup>a</sup>. Esmeralda Iturriaga**, otra joven procedente de la prolífica cantera de profesionales del calzado de Arnedo y del IES Virgen de Vico. Amplió sus estudios en el área de diseño en Londres durante los años 90, etapa en la que obtuvo diversos reconocimientos que le abrieron las puertas de su primera experiencia laboral en Mimonic como diseñadora freelance. Diseñaba colecciones que posteriormente se vendían en España.

Tras un periodo de formación y dos años de experiencia en el exterior se incorporó a su empresa familiar: Calzados Gaimo. Pertenece a la segunda generación, actualmente es responsable del área de diseño. El material base de su zapato es el yute, con el que elaboran un calzado ampliamente exportado. Foros y ferias internacionales, como la de Bolonia, le sirven para captar ideas. Su producto se vende a través de distribuidores y vía representantes .

La empresa familiar tiene una segunda línea denominada Web Shoemakers, con el fin de establecer un producto diferenciado.

Desarrolla y diseña muestrarios, colabora con un estudio italiano de diseñadores. Este equipo genera un muestrario diferente cada temporada adaptado a todos sus clientes, consigue un producto cercano y casi personalizado. Es una labor “bonita y gratificante, siendo fundamental las ganas y el cariño en la creación de muestrarios”



Anima a los jóvenes a participar en el sector y agradecía la participación de todos los organismos en las jornadas.

Preguntada por J.A López sobre la participación de diseñadores italianos en sus diseños, afirmó que fue fruto de una coincidencia empresarial. Si bien señala que el diseño español merece toda su confianza, respeto y que deberá darnos grandes satisfacciones.

Virginia García, de Cámara de Comercio, cierra la mesa exponiendo las fórmulas que presenta su organismo para el fomento de Emprendedores. Apunta que la formación, sensibilización, fomento e incentivación del espíritu emprendedor (mediante premios, concursos, iniciativas...), innovación e impulso de redes de trabajo, están muy presentes en las líneas centrales del proyecto.

3ª Ponencia: **“Las cualificaciones dentro del sector calzado”** por Francisca Arbizu.

Francisca Arbizu, Directora General del Instituto Nacional de Cualificaciones Profesionales (INCUAL), inicia su exposición poniendo de manifiesto la necesidad de afrontar un proceso de renovación dentro del profesorado y del propio proceso de cualificación profesional.

Describe las actuaciones realizadas por su Instituto, especialmente una publicación en la que se presenta una serie de recomendaciones de cara a mantener actualizados los recursos formativos y humanos de un país de cara a asumir los procesos de reforma tecnológica. Apuesta por la propia estructura poblacional, por un proceso de innovación necesario que modernice la actual filosofía formativa.

Para ello su organismo realiza una labor de diagnóstico de competencias y cualificaciones, busca anticiparse a dichas necesidades. El saber detectar y poner en valor las cualidades de una persona “es uno de los grandes retos que las organizaciones laborales y sindicales tienen”.

Hay que tener en cuenta que tan sólo el 22% de los universitarios y el 19% de los no universitarios tienen un título que demuestre sus competencias y cualificaciones. En la actualidad, uno de los principales objetivos es la puesta en valor de profesionales que





carecen de una acreditación académica que reconozca su fuerza de trabajo (en torno a un 60%). Se está promoviendo una modificación potente de la formación por contenidos a la formación por competencias, con el fin de obtener resultados tangibles en el proceso empresarial. En definitiva, se trata de una gestión del conocimiento encaminada a la obtención de unos resultados tangibles. Es muy importante el reconocimiento y validación de competencias y cualificaciones profesionales.

Respecto a la problemática del acompañamiento y asesoramiento en temas de formación (uno de los principales problemas de Arnedo), fruto de la dificultad de encaje entre las decisiones empresariales y la de los futuros alumnos. Se trata de evitar la saturación de unos cursos frente a otros, centrando los esfuerzos en el asesoramiento a las familias con el fin de nutrir la cantera formativa.

El Consejo General de Formación Profesional, es el organismo rector en actividades formativas. Está construyendo un sistema nacional de cualificaciones, con instrumentos y acciones que integren las diversas formas de aprender. En la actualidad, la formación inicial ya no es suficiente, sino que se requiere un proceso de formación continua integral agrupando los esfuerzos en un Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales (integrando certificación, formación inicial y continua). Dicho catálogo busca una mejora de las condiciones de trabajo y la satisfacción personal de los trabajadores. Se trata de una serie de competencias que permitan un buen trabajo, siempre y cuando haya empleo, elemento plenamente asociado a este proceso.

En este proyecto participan más de 600 expertos en 3 niveles de cualificación y nueve familias profesionales.

Francisca Arbizu presentó las actuaciones dentro del sector calzado-piel, definiendo los niveles de competencia de forma vertical y ascendente:

✖ Nivel 1: competencia en grupos reducidos de actividades simples y capacidades limitadas. En este caso, reparación de calzado, que podría ser un programa de cualificación profesional inicial frente a los antiguos programas de garantía social.



✖ Nivel 2: competencia en actividades ejecutables con cierto grado de autonomía y diversos contextos. En este caso operadores, cortadores, pegadores...que podría ser un ciclo formativo de grado medio.

✖ Nivel 3: competencias más elevadas en dos vías; trabajo técnico de mayor responsabilidad (diseño, patronaje...) y responsabilidades de producción (jefe de equipo, línea...) que son los ciclos formativos de grado superior.

✖ Nivel 4: competencias en desarrollo de proyectos de negocio empresarial, con mayor grado de responsabilidad y complejidad. Hablamos ya de enseñanza de grado.

✖ Nivel 5: postgrado.

✖ Nivel 6: doctorado.

Francisca Arbizu señala que su organismo centra sus esfuerzos en los niveles 1 a 3 que son los que muestran los principales problemas de cualificación y formación de trabajadores.

Esta labor se realiza en un proceso de varias etapas, cooperando con las CCAA y las organizaciones empresariales y sindicales. En ese proceso se analiza los certificados de profesionalidad, los ciclos existentes y cuales deberían ser los siguientes pasos a dar en dicho sector. Las 3 áreas de profesionales tocadas fueron las áreas de confección, creación de hilos y ennoblecimiento y se estableció a partir de las necesidades de la empresa cual es el programa formativo que se requiere.

De ahí se generan una serie de informes que llegan de forma conjunta de Educación y Trabajo, de manera que conforme una serie de nuevas líneas formativas que la ponente expuso.

Cerró su intervención hablando de la novedad en certificados de profesionalidad, que responden a una cualificación profesional. En ese sentido es importante indicar “que se realizan adaptaciones a la formación continua” de la mano de sindicatos y organismos laborales, con los que se están alcanzando acuerdos relevantes, derivando la formación



continua a las cualificaciones profesionales. Un tema sin duda de plena actualidad es el reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas por vía laboral. Se encuentra en pleno desarrollo, con el fin de reconocer la actividad formativa que anteriormente no tenía acreditación.

La información sobre las competencias y cualificaciones se puede encontrar en la página web: [www.mepsyd.es/educa/incual](http://www.mepsyd.es/educa/incual)

Eduardo Rodríguez Osés abre el turno de preguntas planteando la problemática de los escasos recursos existentes para asumir el reto de detectar las carencias formativas en alumnos universitarios extranjeros (proceso similar al de la obtención de competencias profesionales previa acreditación de experiencia) y la necesidad de corregir el desequilibrio existente entre titulaciones. Francisca Arbizu apuesta por un procedimiento más cercano que permita reconocer las competencias de forma sencilla, en apenas unos días mediante una Comisión de Evaluación que emita el certificado. Respecto al desequilibrio existente entre oferta y demanda de titulados, por ejemplo, en titulaciones como Medicina, Francisca alude a las mejores condiciones salariales que ofrecen los países “importadores” de profesionales españoles. Ofrece como solución una mejor definición de competencias profesionales y ofertar por parte de la administración una serie de actividades formativas adaptadas a la necesidad de la sociedad.

4ª Ponencia: **“Importancia de la formación continua en el sector calzado para mantener un empleo de calidad”**, por Luciano Busquets.

Luciano Busquets inicia la última ponencia de la mañana planteando un enfoque positivo de formación permanente a lo largo de toda la vida.

La formación es un elemento decisivo en el desarrollo de las sociedades, es preciso generar soluciones que conjuguen la satisfacción profesional del trabajador y de la empresa. Por tanto, aboga por la participación de las empresas en el proceso de formación



en ámbitos como las prácticas de empresa. La empresa ha de tomar parte activa en el proceso de formación del trabajador para conseguir pleno rendimiento de los alumnos.

Nos encontramos ante un nuevo entorno que exige una calidad total, el uso de nuevas tecnologías, el cambio cultural, que en definitiva requieren un equipo que tenga capacidad de actuación rápida ante los cambios que se producen en el mercado.

Algunas encuestas actuales muestran que un 60% de los trabajadores consideran que su empresa no les deja dar lo mejor de sí mismos y las cifras de compromiso con la empresa son muy bajas. Es preocupante esta pérdida de talento y de capacidades, así como al desmotivación que se produce para el trabajador.

Habla de un problema de calidad personal en el propio ámbito de trabajo unido a la falta de motivación que es necesario resolver. Busquets considera que es necesario fomentar el propio talento, especialmente en momentos de incertidumbre, es necesario que puedan prever las competencias que van a necesitar en el futuro.

Apuesta por empresas que basan su modelo en el desarrollo personal y profesional de las personas, revisando continuamente sus estrategias, con contacto abierto con las instituciones y centros de investigación. “La experiencia laboral sin cualificación no se acumula”.

Considera que el factor más importante es innovar en productos y servicios a la hora de conseguir el éxito empresarial. Igualmente apuesta por un equipo motivado que crezca de la mano de la empresa, frente a la búsqueda del talento individual sin integración.

Los motivos que pueden estimular a una empresa a plantear un plan de formación son entre otros, el incremento de la competitividad organizativa, la mejora del rendimiento laboral o la adaptabilidad al cambio profesional. Por ello, es importante ofrecer al trabajador un empleo de calidad. La formación, participación y reconocimiento son los pilares fundamentales del triángulo de la gestión personal.

Es necesario avanzar hacia líneas formativas que suplan las carencias técnicas de nivel medio y superior para el sector, permitiendo la profesionalización de los mandos directivos y los trabajadores en las empresas.



Como cierre plantea de forma gráfica la necesidad de cambio de mentalidad, de ver nuestra carrera no como una amenaza sino como una oportunidad llena de satisfacciones.

## **CIERRE Y CONCLUSIONES DEL CURSO DE VERANO SOBRE EL CALZADO**

El cierre del curso contó con la presencia del director académico del mismo, Eduardo Rodríguez Osés, el Gerente de la A.D.E.R., el alcalde de Arnedo, el Director del C.T.C.R. y el Vicerrector de Investigación de la UR.

Eduardo Rodríguez Osés agradece el patrocinio de los diversos organismos, destaca el nivel de las ponencias y la participación del público e hizo una breve semblanza de los resultados del curso.

Javier Oñate, Director del C.T.C.R., agradece a todos los asistentes su presencia y expresa su satisfacción y orgullo por acoger los cursos de verano que “resultan de gran interés y aplicabilidad para el sector.” Manifiesta su deseo de repetir la experiencia en posteriores años, dado que la considera muy positiva y formativa para el sector. Reivindica igualmente la importancia del centro para el sector.

El Alcalde de Arnedo agradece en nombre de los Arnedanos el privilegio de haber acogido las ponencias que han compuesto el curso. Subraya el interés y nivel de las ponencias desarrolladas. Marca especialmente las ponencias con empresarios y jóvenes locales, que fueron una pequeña muestra del nivel y calidad del sector. Expresa que se encuentra un poco defraudado por la poca participación del empresariado arnedano en las ponencias y la escasa asistencia de los directivos del sector, e invita a corregir este hecho en futuras convocatorias del curso. Muestra su deseo de convertir el instituto de formación profesional en un centro de referencia nacional en formación en el mundo del calzado. Cierra su intervención agradeciendo el apoyo de ponentes y asistentes.

El Vicerrector de Investigación de la Universidad de La Rioja, en su intervención habla en nombre de la Universidad del objetivo de los cursos de verano. Según sus palabras los cursos de verano cubren ciertas demandas del ámbito laboral que no están regladas dentro de la estructura académica y a la vez ejercen un efecto de difusión de la



Universidad más allá del campus. El crecimiento en número y calidad de los cursos programados en los últimos años ha ido acompañado de la expansión geográfica de los mismos, siempre ligado a sectores y temáticas de gran importancia y actualidad en nuestra comunidad y cubriendo un amplio abanico de temáticas. Valora el interés y la oportunidad del curso sobre calzado desde el punto de vista de la Universidad, puesto que considera necesario establecer vínculos Universidad- sector del calzado, mediante iniciativas como la desarrollada en este curso. Finaliza su intervención con el capítulo de agradecimientos; a todos los ponentes, a Eduardo Rodríguez Osés, a los patrocinadores y a los participantes.

El Gerente de la A.D.E.R., José Ángel García Mera, clausura las jornadas valorando el acierto de la iniciativa del II Curso de Verano sobre calzado y resumiendo los resultados de las jornadas. Expone la necesidad de tener recursos humanos bien formados y adaptados a los nuevos tiempos y situaciones geoestratégicas. Apuesta por mantener en la región el valor añadido del producto, frente a la deslocalización de los procesos productivos. De esta forma se mantendrá un producto competitivo y de calidad, en un sector lleno de retos para la juventud en formación y para los empresarios. Plantea la necesidad de la unión entre organismos para dar respuesta a las necesidades e inquietudes de un sector detectadas a lo largo de estas jornadas. Invita, finalmente, a todos los asistentes a participar en las jornadas en años posteriores.

### **Conclusiones:**

El sector del calzado mundial se caracteriza por una industria madura, muy segmentada y con una fuerte competencia, con escaso margen de crecimiento a nivel global. La marca de los productos es un elemento muy importante, así como los distintivos de calidad. Además, en el caso español se observa debilidad estructural del sector y fuerte dependencia del mercado exterior de materias primas (básicamente cuero, pero también de materiales auxiliares y maquinaria especializada) y del mercado interior en lo que se refiere a la distribución.

El sector del calzado español está formado por empresas muy diferentes entre sí; no sólo por la dimensión de las mismas (son básicamente pymes y microempresas, muy



concentradas en determinadas comarcas formando distritos industriales o como denominamos en términos económicos “clusters industriales”), sino por los niveles tecnológicos, organizativos y estratégicos que poseen cada una de las empresas. Afrontar la actual crisis económica se ha sumado a los desafíos importantes que deben abordar las empresas del calzado: I+D+i como instrumento de mejora continua (desde la mejora tecnológica en el proceso productivo hasta la introducción de nuevos materiales, innovadores softwares y sistemas de gestión, ...), la internacionalización, la reorientación de la actividad industrial con procesos lo más flexibles posibles, la conquista de nichos de mercados y la especialización para reducir costes, el fortalecimiento de sus marcas, la diferenciación de sus productos y orientación a los consumidores, la búsqueda de nuevas estrategias de distribución comercial o de la excelencia empresarial.

Una gran parte de las empresas del sector del calzado poseen una dependencia muy fuerte del mundo de la moda y una importante competencia de productores de países asiáticos a precio bajo. A pesar de haber cambiado mucho en los últimos años los hábitos de consumo de este tipo de productos y haberse ampliado enormemente la gama de calzado específico para distintas actividades -vestir clásico, casual, deportivo, de seguridad, ...- que ha redundado en la adquisición de un mayor número de pares por persona y año, algunas de las empresas son incapaces de competir en precios y se ven abocadas a la deslocalización de su actividad tradicional y a la búsqueda de una diferenciación marquista de sus productos. Además, es preciso tener presente la fuerte influencia del sector del calzado como motor de dinamización y desarrollo de otra serie de actividades auxiliares como pueden ser la industria auxiliar y de complementos, maquinaria, artes gráficas, ...

El Cluster del calzado de Arnedo se caracteriza por la producción de un calzado de calidad y de diseños avanzados, así como por ser la 2ª mayor zona productora de calzado de España. Según datos facilitados por la Federación de Industrias del Calzado Español (FICE) en su anuario de 2007, el 8,4% de la facturación española procede de la provincia de La Rioja, donde se concentran el 7,5% de las empresas fabricantes de calzado españolas y el 9,2% de los trabajadores del sector. En el segmento de calzado de seguridad el 42% de las empresas españolas son riojanas.





Actualmente el sector del calzado es el auténtico motor del crecimiento comarcal de Arnedo, con todo lo que éste representa, desde las actividades de los productores de calzado, industria auxiliar (distribuidores de pieles, fabricantes de troqueles y moldes, suelas y tacones, complementos de calzado, mantenimiento y reparación de maquinaria, ...), hasta las empresas de servicios al sector (diseño, impresión gráfica, publicidad, packaging, consultoras y asesorías, empresas de transporte,...), y las factory`s (tiendas y comercializadoras en el polígono industrial).

Ante el actual escenario económico, seguro que nos hacemos la siguiente pregunta: ¿Cómo va a responder a la actual crisis económica el distrito industrial del calzado de Arnedo? Dar una respuesta breve, sencilla y contundente resulta bien complicado, porque es difícil conocer el alcance y la duración de la crisis y, además, la industria está formada por un conjunto enormemente variado y diverso de empresas con modelos de negocio muy diferentes entre si. Vamos a ir parcelando algunos de los argumentos que considero de interés para dar una respuesta prudente y cercana a la realidad económica que estamos viviendo.

Sin lugar a dudas la crisis económica se está sintiendo y se va a sentir en el mundo del calzado. Desde el punto de vista de la demanda, el calzado es un producto muy sensible a la renta disponible de las familias, descendiendo su consumo cuando cae el nivel de confianza de los consumidores, que ante tal circunstancia se centran en calzado de menor precio y de calidad cercana. Desde el punto de vista de la oferta, como ya he indicado anteriormente, es un sector maduro que ha ampliado enormemente la gama de productos. En estos momentos, hay prácticamente un calzado específico para cada uno de los deportes, trabajos y actividades que realizamos; lo que permite desarrollarlas con total comodidad y seguridad. Además, se está produciendo un mayor hibridaje (zapato de vestir con atributos del *casual* “informal y de confort”, etc.). Por otro lado, es preciso tener presente que actualmente nuestro país sólo es capaz de competir con una estrategia de diferenciación, fabricando calzado de calidad y con fuerte valor añadido.

Bajo estos parámetros, parece que esta crisis juega en contra de distritos industriales como el de Arnedo, ya que el alza de precios del petróleo y de la energía, de las materias



primas, ... se traduce en una subida de los costes. Sin embargo, en mi modesta opinión, considero oportuno dar un mensaje optimista para nuestro distrito industrial, debido a las siguientes razones:

- a) Hay determinadas empresas que están desarrollando estrategias muy bien diseñadas y acordes con las exigencias del mercado (marquistas, con incorporación de I+D+i para personalizar su calzado, con producciones flexibles, uniendo a la fabricación la importación, desplegando estrategias de cooperación y alianzas, ...). Además, acumulan un importante conocimiento a lo largo de su historia, que les ha permitido superar crisis y etapas mucho más duras que la actual (con un coste en la financiación que duplicaba o triplicaba al que se concede en estos momentos, con una reducida apertura al exterior, sin marcas realmente posicionadas en el mercado, sin elementos diferenciadores en sus productos, con capital humano menos formado y capacitado, con una fuerte dependencia del exterior en materia de diseño, de industria auxiliar y de complementos).
- b) Buena parte de la producción de calzado de Arnedo es de calzado de calidad, en piel con avanzados diseños y con elementos de I+D+i diferenciadores, lo que le permite ir destinado al segmento de gama media y alta, que es el menos sensible a la crisis.
- c) La flexibilidad en la producción basada en los pedidos de los distribuidores, permite rápidos ajustes tanto en el circuito económico formal como en el de la economía informal.
- d) La fortaleza del distrito industrial riojano localizado en un área geográfica concreta como es el entorno de Arnedo y todo lo que ello conlleva: empresas que compiten en un segmento estratégico, actividades de apoyo a la internacionalización, sinergias con sectores relacionados, infraestructuras de apoyo y sostenimiento de la actividad, talento, saber hacer y cultura empresarial.
- e) La importante diversificación y apertura al exterior del sector. Más del 80% de las ventas de calzado producido son en el exterior, buena parte concentrada en



países de la Unión Europea con lo que la fuerte apreciación del euro no le ha afectado en gran medida a la competitividad del producto y se ha sabido conquistar otros mercados emergentes de consumo a pesar de unas condiciones monetarias adversas (Rusia, , México, Turquía, países de Europa del Este, Argelia, Marruecos, ...).

- f) El nivel, la especialización y posición alcanzada en el mercado por algunas de nuestras empresas y sus productos. Si desean comprobarlo no tienen más que acudir a ferias como Modacalzado en Madrid, Micam en Milán, ..., donde podrán percibir la firmeza del sector y su importancia dentro del mundo de la moda, en una sociedad rica en la que no se está dispuesto a sacrificar un determinado status y calidad de vida.
- g) La existencia de importantes nichos de mercado que conquistar, necesidades que cubrir o generar, patentes a desarrollar, etc., proporciona una idea de la dinamicidad y vitalidad de este sector. En este sentido, a pesar de haberse recorrido un largo camino, está pendiente la incorporación de nuevos materiales, descubrimientos, aplicación de innovaciones procedentes de otros sectores y de novedades ergonómicas que proporcionen cuidado al pie, hidratación, eviten determinados problemas como la sudoración o el mal olor. La Confederación Europea de Calzado (CEC) con 54 empresas europeas está trabajando en proyectos integrados de innovación de desarrollo de biocalzado (calzado totalmente biodegradable), calzado activo (calzado que incorpora mejoras biomecánicas y tecnológicas en beneficio del consumidor) y calzado costumizado (calzado personalizado atendiendo a los gustos o necesidades del consumidor cuyo coste de fabricación sea viable gracias a la incorporación de nuevos métodos de producción).
- h) Se ha sabido traspasar nuestra cultura a un producto de calidad, consecuencia de la experiencia y el saber hacer acumulado con el tiempo, generando un estilo de calzado europeo totalmente diferenciado con unos atributos intangibles muy



definidos (calidad, moda, diseño, elegancia, distinción, comodidad, innovación, ...).

- i) A diferencia de otras épocas se dispone de un centro tecnológico del calzado, que aporta un importante valor para todas las empresas y facilita la colaboración en proyectos conjuntos, así como ser un elemento dinamizador en consorcios o actividades en los que la dimensión sea una limitación, difundir la apuesta por la calidad y la protección del medio ambiente.
- j) La red empresarial y de contactos tejida por los fabricantes de Arnedo, así como el servicio post-venta y cercanía con sus clientes, representantes y distribuidores.
- k) La fabricación de calzado es un sector en crisis continua durante los últimos siglos y con una profunda reestructuración empresarial, en el que las empresas que sobreviven y triunfan están permanentemente ancladas en el cambio, dando respuestas al mercado y generando nuevas necesidades. A pesar de ello, en estos últimos años, en nuestra región han aumentado el número de empleos directos creados y de empresas en contra de la tendencia negativa seguida en el resto del país (véase los datos que ofrece el INE y FICE).

Probablemente estemos de acuerdo que los resultados de las empresas son consecuencia del contexto económico en el que desarrollan las empresas del calzado su actividad, de la atractividad del sector y de las fortalezas y ventajas que cada empresa ha sabido desarrollar en su gestión. En consecuencia, los comportamientos propios de cada una de las empresas y trabajadores que forman parte del distrito industrial de Arnedo, de los estamentos públicos e indirectamente de la propia sociedad son los que van a determinar la respuesta a la actual crisis económica.