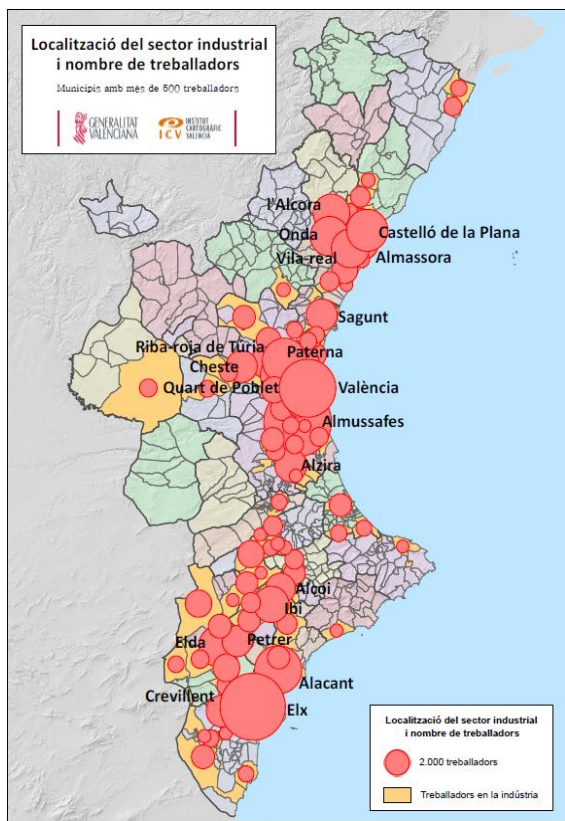


PLAN ESTRATÉGICO DE LA INDUSTRIA VALENCIANA

PLAN SECTORIAL DEL CALZADO





Este Plan Sectorial del Calzado forma parte del Plan Estratégico de la Industria Valenciana (PEIV). El PEIV se ha realizado fruto del estudio y diagnóstico previo titulado “**Plan de Investigación y Acción de la Estrategia de Política Industrial**”, realizado por la *Universitat Politècnica de València*, bajo la dirección del Dr. **José Luis Hervás Oliver**, junto con el equipo compuesto por el Dr. Carles Boronat Moll, Dra. Francisca Sempere Ripoll, Dr. Jose Antonio Belso Martínez, Dra. Sofia Estellés Miguel y D. Ascensio Asensio Martínez.

El presente estudio debe citarse como:

Hervas-Oliver, J.L. (director); Belso-Martínez, J.A.; Boronat-Moll, C.; Sempere-Ripoll, F.; Estelles-Miguel, S. (2018) Plan Sectorial del Calzado, Plan Estratégico de la Industria Valenciana, Conselleria de Economia Sostenible, Sectores Productivos, Comercio y Trabajo, Dirección General de Industria y Energía, Generalitat Valenciana. Valencia

Los casos reales comentados son solo a título de ejemplo ilustrativo y pedagógico, existiendo siempre muchísimas otras empresas y ejemplos. Todos los errores del presente documento, en su caso, son responsabilidad del Dr. Jose Luis Hervas Oliver (*Universitat Politècnica de València*) que ha actuado como Director y Responsable del mismo: jose.hervas@omp.upv.es

PLAN SECTORIAL DEL CALZADO

ÍNDICE

1. RESUMEN EJECUTIVO.....	4
2. BREVE ANÁLISIS SECTOR CALZADO.....	6
3. CONTEXTUALIZACIÓN DEL SECTOR.....	11
3.1.- El calzado valenciano en el sistema de la moda.....	11
3.2.- El clúster del calzado del Vinalopó.....	12
3.3.- Tipología estratégica.....	14
4. LÍNEAS DE ACTUACIÓN. FICHAS SECTOR CALZADO.....	17
5. FICHAS INDUSTRIA DE COMPONENTES	32

1.-RESUMEN EJECUTIVO

El Sector calzado se conforma y caracteriza por el CNAE 15 Cuero y Calzado, complementándose también con la industria de fabricantes de componentes perteneciente a una multitud de industrias (entre ellas, piel y cuero, plástico, química, textil, envases y embalajes, etc.). En la actualidad, se encuentra en un proceso de afianzamiento de la recuperación, mostrando durante el período 2014-2016 excelentes cifras de ocupación, producción y productividad, entre otras. En dicho conglomerado de sectores se estiman alrededor de más de 33.000 puestos de trabajo (incluyendo tanto a los fabricantes de calzado como a los fabricantes de componentes) y más de 3.000 empresas, la gran mayoría concentradas en las comarcas del Vinalopó (Elche, Elda, Petrer, Villena, etc.)¹. Según datos de la Seguridad Social, durante el período 2014-2016 se ha aumentado un 7,06% la ocupación, pasando de 21.206 ocupados en 2014 a 22.704 en 2016. Destaca también el aumento del presente año, contabilizándose en 2017 el tejido industrial del sector fabricantes de calzado 2.579 empresas (DIRCE, INE, CNAE 15), en claro aumento desde las 22.704 de 2016.

Con respecto al sector de fabricantes de calzado, ante todo, debe quedar claro que sí es posible competir contra aquellos países de bajo coste siguiendo una estrategia centrada en conseguir una calidad media y media-alta en el producto; en adelante, esta idea tiene que ser la idea general y rectora que modere todas las afirmaciones e interpretaciones que se realicen en este informe sectorial. Así, resulta esencial que las empresas de fabricantes de calzado interioricen el tema de la necesidad y urgencia de seguir realizando innovaciones en el modelo de negocio, no solamente utilizando la subcontratación (que ya se realiza intensivamente), sino digitalizándose hacia el mercado final (B2C) con tiendas propias, tiendas on-line, mejorando el posicionamiento en redes sociales, acometiendo una personalización del producto, etc. Análogamente, el sector de componentes tiene que seguir reforzando la diversificación ya iniciada en años anteriores, si bien con la misma premisa de calidad anteriormente expuesta.

Un tema pendiente, entre muchos otros, es aquél relacionado con la mejora y adecuación de la Formación Profesional, que necesita sobre todo una actualización a las necesidades de la industria, potenciando su carácter Dual y adaptándose a la realidad del sector, tanto en lo que se refiere a fabricantes de calzado como a fabricantes de componentes. Esto implica que la nueva FP no puede estar solo

¹ Ver más en Informe 2 (“Comarcalización y Territorio”) del Plan de Investigación y Acción.

centrarse en enseñanzas basadas en conceptos y programas sobre actividades de diseño, sino que debe ir más allá y apostar por la enseñanza de contenidos centrados en procesos de fabricación de fabricantes de calzado y componentes, incorporando a los institutos todos los procesos productivos propios de las diversas fases de fabricación del producto final. Asimismo, su carácter DUAL debe de potenciarse. En paralelo, también se debe reforzar la formación en las empresas, tanto en lo que respecta a los trabajadores actuales (sobre todo en digitalización) como a los aprendices, cuyo proceso formativo debe potenciarse e incentivarse.

En el ámbito de la innovación, destaca la necesidad de profesionalizar las empresas en temas de productividad, sobre todo enfocándolas a resolver el problema actual de las series cortas (ya que las series más largas suelen realizarse en terceros países; aumentado así la productividad, reduciendo tiempos muertos y eliminando desperdicios). Estas medidas incluyen, además, la utilización de nuevas tecnologías (TIC), la mejora organizativa y formación.

Asimismo, dentro de la innovación, también destacaríamos la obligada transición a la industria 4.0: ésta se requiere y se necesita, tanto en la parte productiva de fabricación como en aquella centrada en la relación con el consumidor (digitalización del canal y todas las actividades relacionadas, como marketing digital, etc.). En general, dicho esfuerzo en innovación debe complementarse con seguir apostando por la customización, la eco-innovación, la comercialización multicanal (combinando tradicional con el on-line), el refuerzo de la marca o el refuerzo del posicionamiento internacional, entre muchos otros.

Por otra parte, la industria de componentes necesita reforzar la transferencia de conocimiento desde los IITT, continuar con su apuesta por la diversificación, introducir nuevos materiales, potenciar la utilización de la impresión 3D (para mejorar prototipos) y recibir más formación en productividad y digitalización. Asimismo, como apuntábamos anteriormente, resulta totalmente necesario entender que la FP también requiere de la incorporación de temas relacionados con los procesos propios de la industria de componentes, ya que el calzado requiere de aquella (curtidores, química, textil, metal, plástico, etc.).

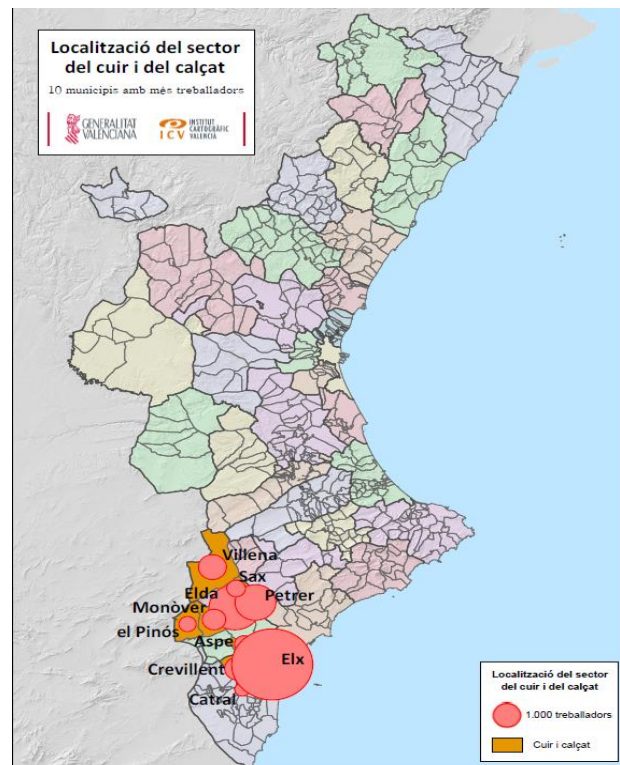
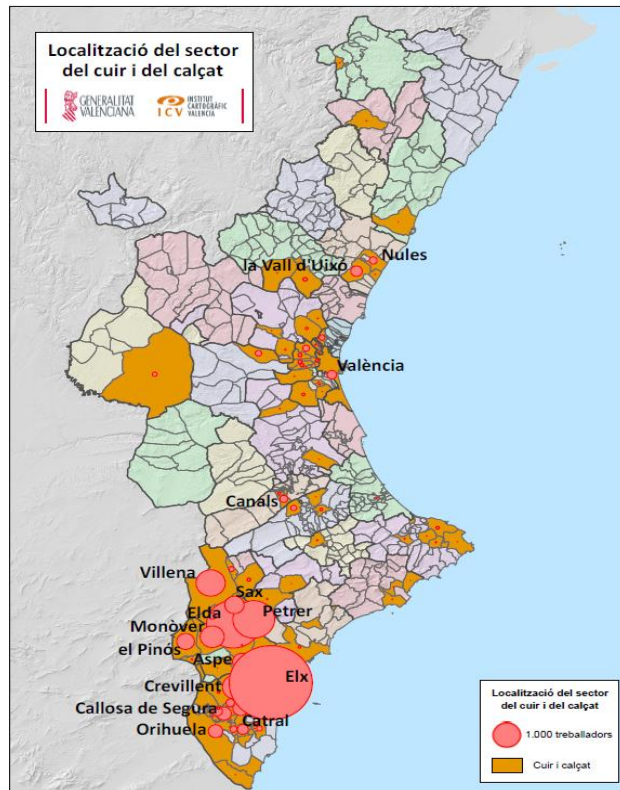
Complementariamente, y tanto para fabricantes como para la industria de componentes, cabe señalar que se necesita iniciar y potenciar la política de demostración y transferencia, esto es, fomentar la cooperación y colaboración de empresas tractoras con pymes locales.

2.- BREVE ANALISIS SECTOR CALZADO

El sector calzado, integrando todas las industrias relacionadas alrededor del Vinalopó, constituye un **cluster industrial** excepcional, caracterizado por una alta especialización o concentración industrial que, a su vez, está reforzada por la presencia de un instituto tecnológico de referencia (INESCOP), centros de FP especializados, industrias auxiliares (logística, publicidad, etc.), diseñadores, operadores logísticos o incluso que cuenta con la presencia de grandes multinacionales como Inditex (Tempe) o Stuart Weitzman, entre muchas otras. Asimismo, es uno de los sectores más especializados (Índices de especialización, basados en la densidad de ocupación en el Sector Calzado, CNAE 15) en toda España y con un patrón netamente exportador.

Como elementos interesantes de la coyuntura actual en 2017, podemos destacar que el sector está plenamente recuperado y retomando su senda alcista y apuntando, en conjunto, a más de 33.000 ocupaciones industriales y más de 3.000 empresas.

Atendiendo a su ubicación geográfica, ésta se concentra alrededor de las **comarcas** del Vinalopó, distribuyéndose de la siguiente manera: destaca el ALT VINALOPÓ (Villena i Sax, 1663), el VINALOPO MITJA (7876 ocupaciones), el BAIX VINALOPÓ (10.264) y el BAIX SEGURA (919 ocupaciones), representado más del 88% de la producción calzado en la C. Valenciana.

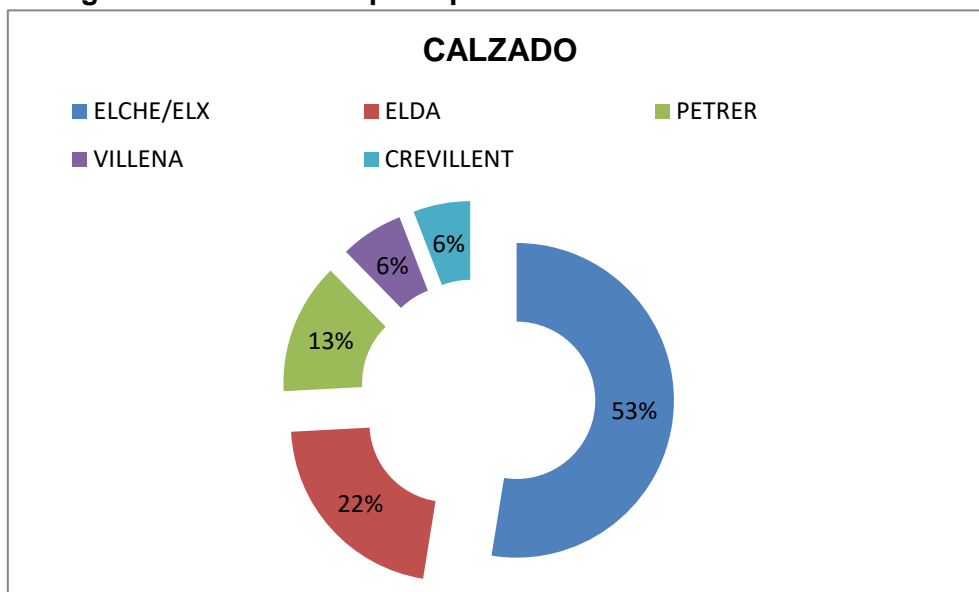


El conjunto de municipios prioritarios ubicados a lo largo del Vinalopó especializados en calzado son:

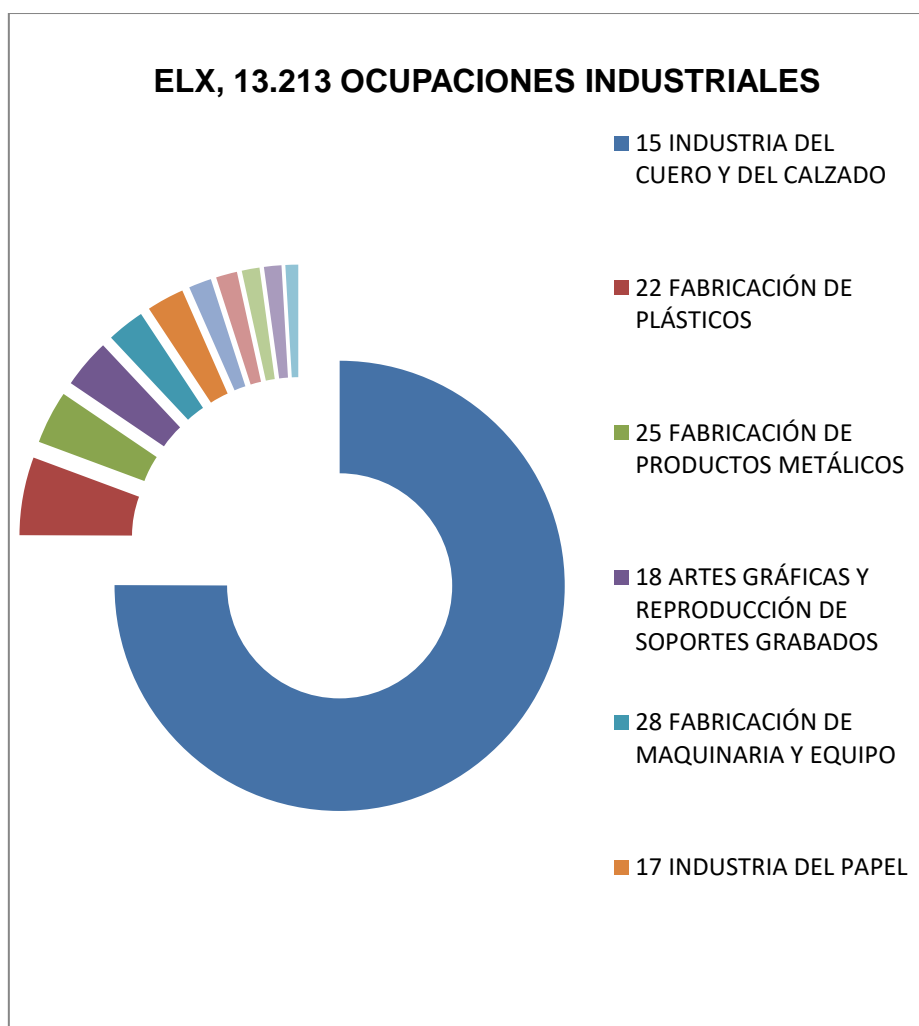
065 ELCHE/ELX	9236
066 ELDA	3798
104 PETRER	2372
140 VILLENA	1141
059 CREVILLENT	1029
089 MONOVAR/MONOVER	775
123 SAX	522
019 ASPE	501
105 PINÓS, EL/PINOSO	430
055 CATRAL	345
049 CALLOSA DE SEGURA	300
099 ORIHUELA	274

En total, la concentración en Elx, Elda, Petrer, Villena, Crevillent, Monovar, Sax i Aspe asciende a 19.374 ocupaciones industriales del CNAE (15) Calzado, representando exactamente el 85.33% del total de las ocupaciones industriales en dicho CNAE. Ver figura 1.

Figura 1. Localización principal del Calzado en la C. Valenciana.

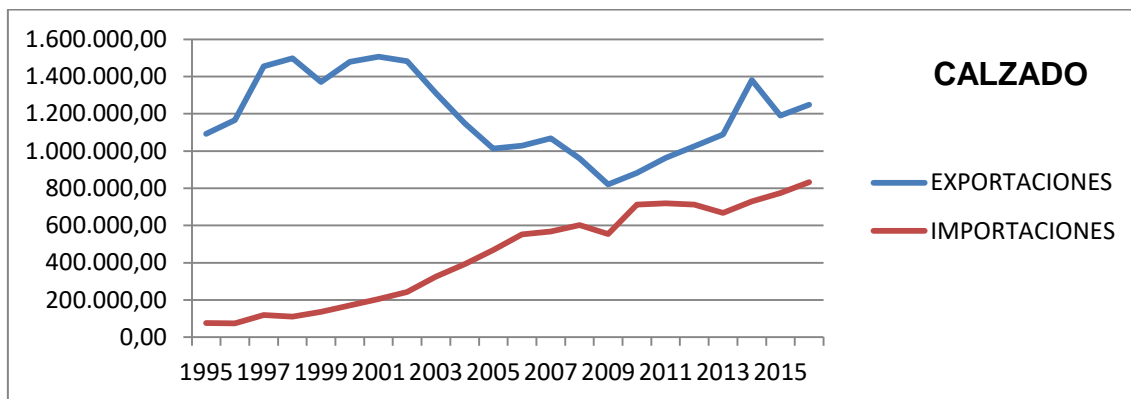


Además, destaca fuertemente la ubicación de la industria de componentes en dichas poblaciones (maquinaria, química, plástico, artes gráficas, etc.). La importancia de la industria de componentes se observa cuando analizamos dichas localidades de manera más amplia, incluyendo otros sectores industriales referentes del CNAE 15. Por ejemplo, Elx, la ciudad con mayor ocupación industrial en calzado (9.236 empleos en CNAE 15%, 70% del Calzado total de la C. Valenciana) cuenta también con 13.213 ocupaciones industriales, entre las que destacan plásticos, productos metálicos, maquinaria, artes gráficas o textil, la mayoría de todas ellas situadas en la órbita y al servicio del Sector Calzado.



Con respecto al comercio internacional, las exportaciones tradicionalmente han sido superiores a las importaciones, aunque la diferencia entre las mismas se ha ido reduciendo desde el 1995; a partir del 2008 se observa una recuperación importante de las exportaciones y una cierta moderación en el crecimiento de las importaciones.

El Calzado representa el sexto mayor sector exportador, con un 5,94% de las exportaciones industriales totales de la Comunidad Valenciana (Fuente: Datacomex, año 2017). Complementariamente, y según el INE, las exportaciones en Calzado han alcanzado en 2015 1.804,16 millones de Euros, desde los 1.209 millones del año 2007, mostrando una senda alcista y de clara recuperación de las exportaciones.

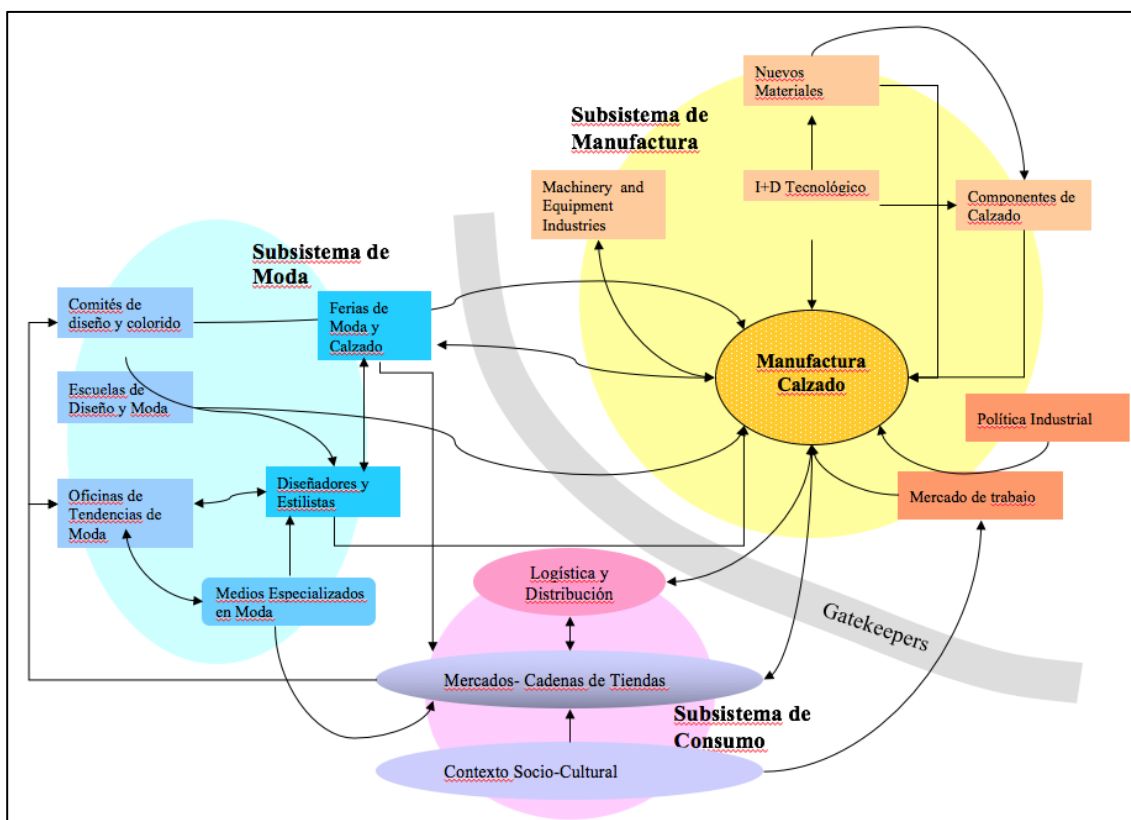


Fuente: Datacomex, unidades (miles de euros).

3.- CONTEXTUALIZACIÓN DEL SECTOR

3.1.- El calzado valenciano en el sistema de la moda

A la luz de las cifras de empleo o exportaciones mostradas con anterioridad, el calzado y sus industrias conexas, en conjunto, representan un motor industrial de la economía valenciana. A pesar de su caracterización como una industria de contenido tecnológico bajo e intensiva en mano de obra, su integración en el sistema de la moda ha incrementado su complejidad en términos operativos, estratégicos y evolutivos, aumentando las posibilidades de desarrollo y diversificación de la misma.



El subsistema manufacturero tradicional se compone de un grupo heterogéneo de fabricantes de calzado, así como de fabricantes de maquinaria especializada y componentes (tacones, suelas, curtidos, acabados, etc.). Todos ellos se nutren de un mercado de trabajo altamente experimentado e inputs tecnológicos generados por centros de conocimiento o importados por actores clave (*gatekeepers*, representados por las multinacionales líderes) desde los subsistemas de consumo y moda.

Tanto el subsistema de consumo como el de moda representan fuentes de conocimiento e innovación para el subsistema de la manufactura, complementándose. Se trata de elementos plenamente integrados en el sector del calzado y que cuentan

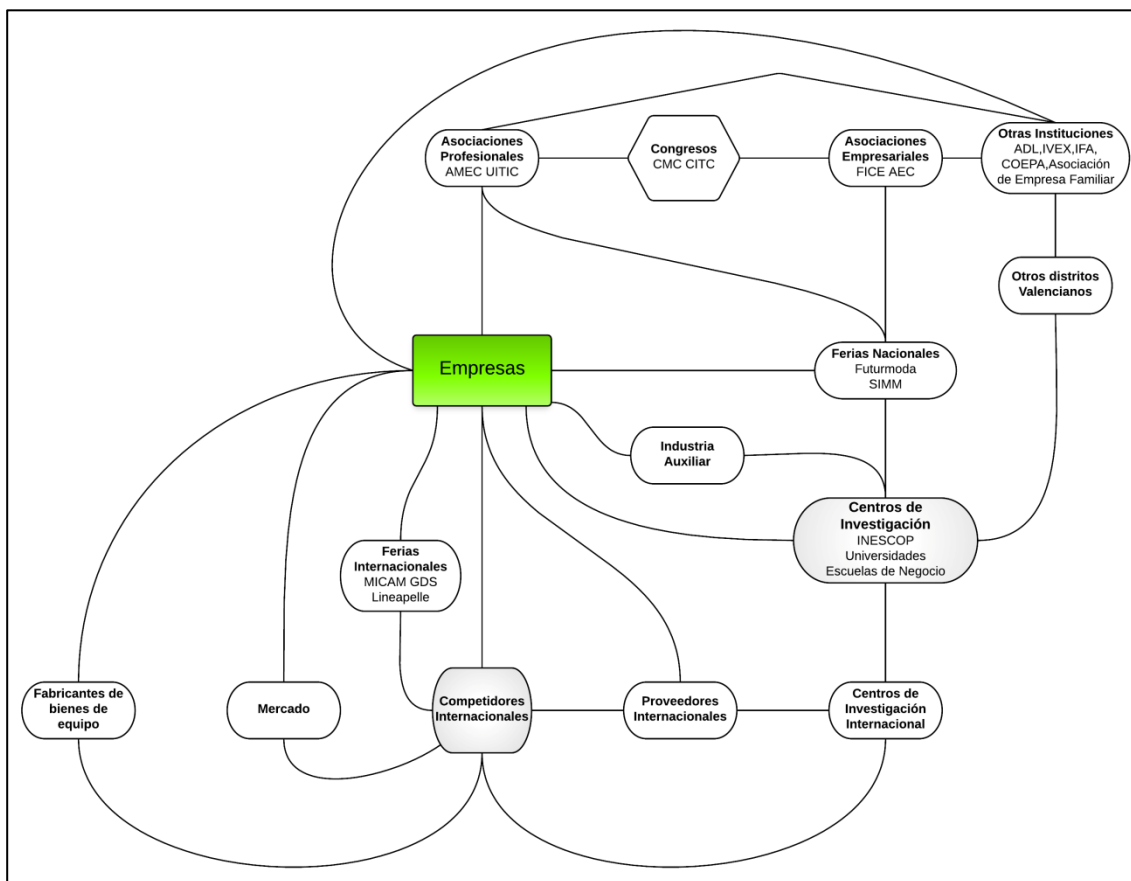
con un creciente peso en términos de empleo y creación de valor. Por un lado, el subsistema de la moda supone el motor para la innovación de producto mediante la provisión de información sobre tendencias de moda. Por otro lado, el subsistema de consumo recoge la dinámica del mercado y los cambios en hábitos de consumo. En gran medida, supone un determinante de la innovación en materia de marketing.

3.2.- El clúster del calzado del Vinalopó

Como suceden en la mayoría de las ocasiones, la industria zapatera valenciana y española presenta una fuerte tendencia a la concentración geográfica. Sus empresas, esencialmente pymes de carácter familiar, tienden a aglomerarse en sistemas productivos o clúster dispersos por todo el territorio del Estado. Por su peso relativo cercano al 60% del total en España, destaca el clúster articulado a lo largo del río Vinalopó en la Provincia de Alicante en los municipios de Elche, Elda, Crevillent, Petrer, Monóvar, Sax, Aspe Pinoso y Villena, tal y como habíamos apuntado anteriormente. Por distintas causas, el sector emergió en estos territorios. Por ejemplo, en Elche fue el resultado de la evolución de la industria alpargatera, mientras en Elda se creó a partir de los tradicionales talleres de trabajo de la piel.

El clúster presenta una intensa actividad relacional en el marco de una amplia y tupida red de organizaciones públicas y privadas de apoyo. No obstante su finalidad, grado de especialización y cercanía al sector es muy variable. En este sentido existente un instituto tecnológico especializado en calzado e industrias conexas como es INESCOP. Junto al mismo, encontramos otros dos centros tecnológicos vinculados a algunas empresas del sector componentes como son los especializados en textil (AITEK) y juguete-ocio (AIJU), si bien los dos últimos están fuera del cluster geográfico.

Una posición central en el clúster la ocupa la Universidad Miguel Hernández de Elche, con actividades institucionales, formativas e investigadoras relacionadas con el sector. Esporádicamente, otras tres universidades interactúan con el sector: Universidad de Alicante, Universidad Politécnica de Valencia y Universidad Cardenal Herrera CEU. El centro de formación de alta dirección FUNDESEM ofrece cursos especializados de alta dirección para el sector. A su vez, en Elda y Elche existen dos institutos de formación profesional (FP) con líneas específicas del sector calzado, si bien cuentan con algunas limitaciones, tal y como apuntábamos anteriormente.



Los fabricantes de calzado de las ciudades más relevantes están agrupados y representados por AVECAL, bajo el paraguas de la Federación de Industrias del Calzado Español (FICE). A esta asociación se le añaden la asociación de empresas del sector componentes del calzado (AEC), la asociación de modelistas (AMEC), la asociación de técnicos del calzado (AETIC) y un foro de debate sobre el sector creado al amparo del Museo del Calzado. Todo ello dota al territorio de una gran representación institucional.

Finalmente los gobiernos locales y la Generalitat Valenciana también dotan de apoyo al sector. Destacan principalmente el Instituto Valenciano de la Competitividad (IVACE) y la Dirección General de Industria, así como las agencias de desarrollo local, entre otros.

En suma, las principales organizaciones de apoyo son:

- AVECAL-FICE (Asociación Valenciana del Calzado-Federación de Industrias del Calzado).
- AEC (Asociación de Empresas de Componentes de Calzado).
- INESCOP (Instituto Tecnológico del Calzado y Conexas).

- AMEC (Asociación de Modelistas de Calzado y Marroquinería).
- AETIC (Asociación Española de Técnicos del Calzado)
- MUSEO DEL CALZADO
- UMH (Universidad Miguel Hernández de Elche).
- UA (Universidad de Alicante).
- Centros de formación laboral (IES LA Torreta-Elda; IES Sixto Marco-Elche).
- MICAM es la feria internacional líder del sector calzado que organiza la Asociación Italiana de Fabricantes de Calzado. El evento tiene lugar dos veces al año en Milán.
- Lineapelle es el salón internacional de pieles, accesorios, componentes y marroquinería, tiene lugar dos veces al año con más de un millar de expositores. *Workshops* y seminarios completan la oferta de este evento internacional junto con el concurso “Giovani Designer” dirigido a los jóvenes creadores.
- FUTURMODA es la 2º feria a nivel mundial de componentes para el calzado y tiene lugar en las instalaciones de IFA en Elche. Tiene como misión dar un importante servicio a la industria del clúster, presentando las tendencias y novedades para el sector.
- MOMAD es una feria para fabricantes de calzado que tiene lugar dentro de la Semana Internacional de la Piel de Madrid, es la feria de referencia del sector del calzado en España. En ella presentan sus novedades los diseñadores y fabricantes de calzado cada temporada.

3.3.- Tipología estratégica

Tal como FICE indica en sucesivos informes anuales y nos sugieren las asociaciones empresariales entrevistadas, las empresas fabricantes de calzado y componentes presentan gran heterogeneidad en términos estratégicos. A continuación presentamos las más relevantes, siendo frecuente encontrar modelos híbridos que combinan rasgos de varias de ellas.

Grandes corporaciones globales

Se trata de empresas fuertemente posicionadas en el mercado y con altas capacidades innovadoras. Las actividades de diseño y comercialización de productos (*branding* y logística) son sus principales impulsores de competitividad. Organizaciones flexibles caracterizadas por su valioso capital humano. Las instituciones locales de apoyo desempeñan un papel secundario para las mismas, pero

las organizaciones del conocimiento son cruciales y deben ganar en relevancia. La producción y la logística se subcontratan integra o parcialmente en diferentes escalas geográficas gracias a la aplicación intensiva de TIC y de políticas de optimización de la gestión de la cadena. La presencia en el clúster es muy escasa, aunque se deben mencionar casos como INDITEX o Stuart Weitzmand Co. En relación con las empresas auxiliares, no existen empresas que claramente encajen en este perfil.

Líderes del clúster

Grupo de medianas empresas que diseñan y venden zapatos bajo sus propias marcas, solo algunas de ellas mantienen actividades productivas y casi siempre de carácter marginal, es decir, son básicamente comercializadoras (*servi-industria*) Entre los fabricantes de calzado son los caso de Hispanitas, Unisa, Pikolinos, Nordikas, Garvalin, entre otros. Mientras en el sector componentes podemos mencionar Caster, ANALCO, INDACA, Grupo DONVAL o el Grupo Zahonero, Por lo general son empresas bien conocidas que presentan un perfil innovador y altamente orientado a la exportación. Gracias a una fuerte base de recursos y capacidades, se benefician de las ventajas generadas por la aglomeración para mejorar las actividades de diseño, acelerar los procesos de fabricación o aumentar la flexibilidad.

El aprovisionamiento es principalmente intra-cluster apoyado por sistemas operativos competitivos. Esto no es óbice para la realización operaciones de compras o producción a escala internacional. Tanto las instituciones locales como las organizaciones de conocimiento son relevantes para estas empresas. Estos jugadores pueden ser identificados con muchos de los líderes tradicionales del Vinalopó.

Así, a título de ejemplo, este **efecto tractor** lo desarrollan compañías como UNISA Europa SA². Se trata de una Spin-Off de una multinacional norteamericana con sede en Miami que desarrolló sus actividades en el clúster del Vinalopó hasta finales de los 90's. Totalmente independiente, los empleados están en su mayoría focalizados en actividades de alto valor añadido. Desde el principio, su estrategia se centró en externalizar el proceso productivo sirviéndose de la red de subcontratistas de su matriz, todos ellos presentes en el cluster. A pesar de la salida de la matriz, UNISA Europa optó por mantener la mayoría de su producción en el clúster del Vinalopó y ajustar la estrategia al territorio. Internalizó las compras, creó una planta piloto interna, ganó control sobre la logística y puso en marcha un proyecto de apertura de tiendas propias. En la actualidad, cuenta con una estable red

² Fuente SABI: CNAE 4642 Comercio al por mayor de prendas de vestir y calzado, también ejemplo de empresa serviindustria.

de colaboradores constituida por 7 fabricantes de calzado y varias empresas de componentes. Su departamento técnico apoya a los fabricantes en la resolución de incidencias, les orienta en estrategias de reducción de costes (deslocalización de actividades intensivas en mano de obra) o pone en marcha proyectos de innovación tecnológica conjuntos (diseño integrado de plantillas mediante tecnología digital, por ejemplo). Es un claro ejemplo de tracción y de serviindustria.

Jugadores Especializados de Clúster

Pequeños y medianos fabricantes de zapatos o componentes de moda y calidad. Estas empresas ofrecen productos de calidad con diseños avanzados a precios competitivos para nichos locales y globales específicos. La producción se orienta principalmente a la exportación, aunque las ventas nacionales tienen son relevantes para algunos de ellos (en especial para los fabricantes de componentes). En muchas ocasiones, completan su actividad productiva ofreciendo sus productos a grandes corporaciones globales ubicadas dentro o fuera del clúster. Algunos ejemplos podrían ser Vulcanizados Marpen, Vulcanizados Femar, Maya Tropic, entre muchos otros.

La personalización, el desarrollo rápido de productos, las capacidades innovadoras y la gestión de la cadena de suministro son motores cruciales de la competitividad. La cooperación con las instituciones locales de apoyo, las organizaciones del conocimiento y los fabricantes locales de calzado es considerable. El tamaño de este segmento o tipo de ha aumentado en todo el clúster durante la última década.

Fabricantes locales

Este grupo incluye pequeños artesanos y pymes fuertemente anclados en el territorio. Son fabricantes de calzado o empresas auxiliares para los segmentos mencionados anteriormente. Por un lado, encontramos un grupo donde la eficiencia de fabricación y la cooperación con los proveedores locales caracteriza su estrategia de negocio. Es el caso de empresas como Caldepiel o Manolitos. El nivel de integración en la cadena de suministro con sus clientes es heterogénea. Las instituciones locales de apoyo parecen ser bastante importantes, mientras que las organizaciones del conocimiento parecen relativamente relegadas. Las dependencias funcionales limitan las oportunidades de mejora y el crecimiento. La innovación se orienta esencialmente hacia la producción. En resumen, las empresas subcontratadas eficientes que operan en entornos competitivos extremos, proporcionando los productos específicos a los otros segmentos.

Por otro lado, tradicionalmente ha existido un colectivo de empresas fabricantes de calzado de baja calidad y distribuido vía canales alternativos. Su presencia es decreciente y han sido sustituidos por importadores de producto principalmente asiático. Entre el sector componentes, aunque no puede considerarse equivalente, también existen empresas enfocadas a actividades de bajo valor (cortado o aparado) que en ocasiones recurren a la economía informal para subsistir frente a la deslocalización de estos procesos áreas como el Norte de África.

4.- LÍNEAS DE ACTUACIÓN. FICHAS SECTOR CALZADO.

En este sector en particular, conviene tener en cuenta la existencia simultánea de empresas comercializadoras y fabricantes, definidas aquellas como **serviindustria** en el PEIV.

Resulta esencial el valorar dichas empresas categorizadas de **serviindustria** como parte esencial de la industria del calzado, con el objeto de que las mismas tengan cabida en el conjunto de acciones e incentivos que desde los Organismos Oficiales ayuden e impulsen la industria. En este sentido, en algunas ocasiones nos encontramos con empresas de calzado que aparecen en un CNAE propio de una empresa comercializadora (CNAE correspondiente a "G: Comercio al por mayor y al por menor"), pero que llevan a cabo parte de la actividad que antes hacían las empresas tradicionales de calzado (estudios de mercado, diseño, preparación de muestrarios, acciones comerciales, como la asistencia a ferias, e incluso la compra de materiales, pero no así la fabricación). En este caso están empresas muy conocidas, como por ejemplo UNISA. Se trata de empresas con fuerte posicionamiento en el mercado y marcas reconocidas donde la parte del diseño, la logística, el marketing o la distribución ocupa gran parte de su actividad; dichas empresas suelen organizar y coordinar los procesos de manufactura que subcontratan a fabricantes locales. Asimismo, estas empresas también ejercen un papel tractor en el Cluster. Por lo tanto, puede que algunas de ellas no sean fabricantes, pero sí que influyen directamente en el proceso de manufactura local, y como tal deberían, en la medida de lo posible, ser consideradas como parte componente de la industria local.

Con carácter general, destacamos las 5 **acciones prioritarias más importante** para hacer más competitivas a las empresas y al sector/cluster, que luego se desarrollan

abajo. Éstas, obtenidas en las mesas de trabajo y refrendadas por los empresarios en las encuestas son³:

- Planes especiales para la formación de operarios especializados en procesos productivos (formación para la empresa).
- Apoyo y refuerzo de la Internacionalización.
- Introducción de la Industria 4.0 y mejora de la excelencia operativa (productividad en series cortas)
- Incentivación y potenciación de la Transferencia de Universidad e INESCOP a la empresa.
- Mejorar y adecuar la FP, así como potenciar su componente DUAL.

Asimismo, dichas actuaciones clave se complementan con otras también importantes que deben ser acometidas. El total de actuaciones necesarias se muestra a continuación:

FABRICANTES DE CALZADO

Equiparación de empresas comercializadoras y fabricantes como beneficiarios en las convocatorias de ayudas públicas.

INNOVACIÓN

Ayuda al desarrollo e implantación de tecnologías para la personalización de productos.

Apoyo a la inversión en tecnologías y equipamientos digitales de producción y digitalización de la empresa 4.0.

Desarrollo de nuevos sistemas de producción que incluyan digitalización (CAD/CAM, robótica, visión –habilitadores-).

Apoyo a las plantas piloto de demostración de fabricación digital y avanzada (IITT).

Ayudas a la Adaptación y Transferencia de tecnología de la I+D+i desde las Universidades e INESCOP a las empresas.

³ Destacamos, asimismo, su puntuación; aparecen por orden de prioridad las siguientes (42 encuestas contestadas):

1.- *Planes de formación en específicos del sector para operarios y puestos de especialistas.*

184 puntos y una valoración media de 4,38

2.- *Ayudas a la internacionalización (ferias, misiones, posicionamiento e implantación en destino).*

184 puntos y valoración media de 4,38

3.- *Apoyo a la inversión en tecnologías y equipamientos digitales de producción y digitalización de la empresa 4.0.*

176 puntos y valoración media de 4,19

4.- *Ayudas a la Adaptación y Transferencia de tecnología de la I+D+i desde las Universidades e INESCOP a las empresas.*

175 puntos y valoración media de 4,17

5.- *Mejoras de FP en Elda y Elche (demasiado énfasis diseño) e intensificación hacia formación de puestos técnicos y operativos. Potenciación de la FP dual y mejor adaptación al sector.*

175 puntos y valoración media de 4,17

Ver más en Informe 2 del Proyecto de Investigación y Acción.

Apoyo a las plantas piloto de demostración de fabricación digital y avanzada (Proyecto 4.0).

Desarrollo innovaciones en productos ecológicos y economía circular.

FORMACIÓN

Ayudas para potenciar el contrato de aprendizaje para formación, de cara a formar en la compañía y potenciar dicha modalidad.

Mejoras de FP en Elda y Elche (demasiado énfasis diseño) e intensificación hacia puestos técnicos y de fabricación.

Adecuación de las familias profesionales en el Catálogo Nacional de Cualificaciones, separando textil y calzado.

Reconocimiento de la experiencia profesional para el profesorado no titulado.

Planes de formación en específicos del sector para directivos.

Ayudas formación interna especializada en las empresas.

Cursos de adecuación de titulados universitarios para el Sector.

Recuperación de la formación ocupacional adecuadas a las necesidades del Sector.

Adaptación y promoción de la formación dual al modelo pyme de la CV.

Creación de títulos universitarios específicos del sector así como aprovechamiento de titulados universitarios en especializaciones/intensificaciones y módulos enfocados a necesidades del sector, sobre todo aquellos relacionados con temas de digitalización, publicidad, logística, etc.

INTERNACIONALIZACIÓN

Ayudas a la internacionalización (ferias, misiones, posicionamiento e implantación en destino).

ORGANIZACIÓN-PRODUCTIVIDAD

Ayudas para proyectos y consultoría para mejoras de eficiencia, productividad, flexibilidad y tecnología.

CLUSTER-TERRITORIO

Refuerzo para actividades de sistemas de vigilancia, tendencias de moda, observatorios de mercado y prospectiva.

Apoyo a las asociaciones para acciones de Lobby a favor del sector debido a la pérdida de peso específico en dicho tema.

Homologación y ubicación del Centro Formativo Nacional de Referencia, en materia de reconocimiento de formación profesional en calzado, en el Vinalopó.

Fomento de acuerdos inter-autonómicos de fomento marca España.

Apoyo al desarrollo de empresas líderes o tractoras, así como la implantación de empresas de referencia para demostración y transferencia.

Acciones para promover un sello único de excelencia de calidad en subcontratistas.

ESTRATEGIA-MODELO DE NEGOCIO

Ayudas para la realización de planes estratégicos y de sucesión a nivel de empresa.

Ayudas a la implantación de nuevos modelos de negocio.

NORMALIZACIÓN

Apoyo a la participación en Comités de normalización.

Ayudas para el cumplimiento de normativa técnica (calzado de trabajo, seguridad en calzado infantil, REACH,...).

SECTOR: CALZADO	
Actuación 1	IMPLANTACIÓN DE NUEVAS ESTRATEGIAS Y MODELOS DE NEGOCIO DIGITAL EN LAS EMPRESAS
	<p>OBJETIVO: Ayudas para el fomento de la competitividad mediante la puesta en marcha de nuevas estrategias y modelos de negocio en la empresa que incorporen una mayor digitalización en la parte comercial y del modelo de negocio.</p> <p>Esto implicaría:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Promoción de canales de venta on-line. -Promoción y difusión en redes sociales (blogs, <i>Facebook</i>, <i>Instagram</i>, generación de contenido, etc.) para mejorar posicionamiento. -Personalización y fomento de productos y procesos eco-innovadores. -Estrategia integral de digitalización comercial (tales como posicionamientos en redes sociales, fomento de contenido para tendencias, marketing digital, etc.). <p>Acción 1: Diagnóstico del entorno específico y las potencialidades de la empresa. Definición de escenarios y posibles planes estrategias o modelos de negocio digitales.</p> <p>Acción 2: Desarrollo de las herramientas, estrategias digitales o modelos seleccionados.</p> <p>Acción 3: Incentivación y realización de las inversiones necesarias para la puesta en marcha de la nueva estrategia o modelo de negocio seleccionado.</p>

SECTOR: CALZADO	
Actuación 2	FOMENTO DEL CRECIMIENTO EMPRESARIAL MEDIANTE NETWORKING Y FOMENTO DE EMPRESAS TRACTORAS
	<p>OBJETIVO: Ayudas encaminadas a la promoción del crecimiento de las empresas mediante estrategias cooperación y colaboración.</p> <p>Acción 1: Apoyo y estimulación de la formación de redes empresariales de colaboración, mediante fomento de estructuras cluster que faciliten y promuevan la formación de consorcios empresariales y redes de innovación y producción. Asimismo, potenciar el desarrollo de actividades</p>

	<p>que faciliten y refuercen el establecimiento de relaciones entre los diferentes actores del clúster y su sistema de innovación con las empresas (universidades, centros tecnológicos, asociaciones empresariales, etc.): promoción de jornadas, seminarios para reforzar dichas estructuras cluster.</p> <p>Acción 2: Promover y fomentar la cooperación y colaboración de empresas TRACTORAS con pymes locales, que además se conectarán a los IITT (<i>INESCOP</i>) facilitando que las pymes entren en redes colaborativas de demostración y transferencia que las refuercen y les permitan aprender, crecer y actualizarse.</p> <p>Dicha política de empresas tractoras resulta esencial, en tanto en cuanto la empresa tractora debe mostrar el conocimiento a la pyme, debe de transmitirle innovación y ejercer de tracción. Todo esto generará consorcios integrados que potenciarán un sistema más eficiente en el que se eliminan muchas de las desventajas de actuar en solitario, al tiempo que genera colaboraciones, aumentos de tamaño y ventajas propias de red (cluster). Esta potenciación de la integración territorial debe de conseguirse mediante medidas que las fomenten e incentiven.</p>
--	---

SECTOR: CALZADO	
Actuación 3	MEJORAS EN PROCESOS Y EFICIENCIA PRODUCTIVA (SERIES CORTAS)—EXCELENCIA OPERATIVA
	<p>OBJETIVO: Ayudas para mejorar la eficiencia, productividad, flexibilidad, dotación tecnológica y organización de la empresa, mediante la implementación nuevos procedimientos y la actualización de procesos productivos más modernos; nuevos procesos especialmente pensados para series cortas que eviten desperdicios (<i>Lean manufacturing, Six Sigma, etc.</i>).</p> <p>Acción 1. Acciones de asesoramiento a las empresas en dichas técnicas de mejora, de cara a formarlas en la comprensión y elección de las mismas.</p> <p>Acción 2: Estudio conjunto para el análisis de la situación actual del proceso productivo (en todas sus fases) y propuesta de soluciones de mejora.</p>

	<p>Acción 3: Implantación de las acciones de mejora de procesos seleccionadas en cada una de las fases: formación y ayudas a su puesta en marcha.</p> <p>Acción 4: Inversiones necesarias para la puesta en marcha de la alternativa seleccionada (contratación de consultorías, labores de demostración, formación de empleados, etc.).</p>
--	--

SECTOR: CALZADO	
Actuación 4	PROMOCION DE LA ECO-INNOVACION, CUSTOMIZACIÓN Y ECONOMÍA CIRCULAR
	<p>OBJETIVO: Mejorar la actividad eco-innovadora de las empresas, así como la oferta de productos sostenibles; fomentar los procesos y productos dentro del marco de la economía circular. Simultáneamente, promover la customización de productos para obtener más valor añadido.</p> <p>Acción 1: Estudio para el análisis del contexto de eco-innovación en el sector desde la perspectiva de la cadena de valor. Valoración de las potencialidades del mismo en cada una de las fases. Difusión y demostración de los resultados potenciales y oportunidades de mejora entre las empresas (jornadas de demostración, seminarios, formación, etc.).</p> <p>Acción 2: Diseño e implantación de proyectos de eco-innovadores a nivel de empresa en aspectos de producto, procesos productivos y marketing.</p> <p>Acción 3: Fomento y diseño de procesos y programas de customización.</p> <p>Acción 4: Inversiones asociadas a la puesta en marcha del proyecto eco-innovador (financiación del estudio, contratación consultores, etc.)</p> <p>Acción 5: Fomento de la economía circular (gestión y recuperación de residuos, uso materiales reciclados, etc.) en el sector, mediante acciones de demostración, seminarios, cursos de formación, etc.</p>

SECTOR: CALZADO	
Actuación 5	DIGITALIZACIÓN: Industria 4.0
	<p>OBJETIVO: Fomentar la incorporación de la industria 4.0 y sus tecnologías en las empresas. Destacan como vectores de actuación las tecnologías y equipamientos digitales de producción y digitalización de la empresa 4.0, desarrollo de nuevos sistemas de producción que incluyan digitalización (CAD/CAM, robótica, visión –habilitadores-, etc.), así como la promoción de plantas piloto de demostración de fabricación digital y avanzada.</p> <p>Acción 1: Promover y apoyar la adaptación y transferencia de tecnología de la I+D+i desde las Universidades e INESCOP a las empresas</p> <p>Acción 2: Estudio para valorar las posibilidades de inclusión de las tecnologías digitales en diferentes aspectos de la empresa.</p> <p>Acción 3: Implantación de soluciones digitales mediante las inversiones necesaria en nuevas tecnologías o la modernización de las existentes.</p> <p>Acción 4. Formación en dichas tecnologías.</p>

SECTOR: CALZADO	
Actuación 6	PROMOCIÓN INTERNACIONAL
	<p>OBJETIVO: Fomentar la expansión de las empresas del calzado en nuevos mercados internacionales e incrementar la penetración en los mercados existentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acciones de Marketing para la creación, apoyo y posicionamiento internacional de empresas • Apoyo específico en país de destino (orientación y asesoramiento sobre mercados o proveeduría) en temas de implantación • Ayudas acciones comerciales de carácter internacional (ferias, misiones, etc.) • Fomento Marca España en acciones comerciales. <p>Acción 1: Estudio de las potencialidades de mercados internacionales</p>

	<p>concretos, así como de las diferentes herramientas de implantación en los mismos. Realización de actividades de Implementación de estrategias de entrada en mercados internacionales concretos. Inversiones asociadas a la implantación en mercados internacionales concretos.</p> <p>Acción 2: Fomento de todo tipo de acciones relacionadas con la internacionalización (asistencia a ferias, misiones, información estratégica de mercado de destino, etc.).</p>
--	---

SECTOR: CALZADO	
Actuación 7	VIGILANCIA TECNOLÓGICA Y DE MERCADO
	<p>OBJETIVO: Mejorar el acceso a fuentes de conocimiento global del sector calzado necesarias para incrementar las tareas de innovación de las empresas. Refuerzo e incentivación de las actividades relacionadas con los sistemas de vigilancia, análisis de tendencias de moda, procesos en los observatorios de mercado y prospectiva, etc.</p> <p>Acción 1: Determinación de las diferentes fuentes de conocimiento necesarias para innovar. Valoración de su adecuación a las necesidades de la empresa. Formación del Observatorio (reclutamiento de expertos, programa de actividades, etc.), Sistematización del conocimiento accedido desde las diferentes fuentes. Análisis y conclusiones para ser utilizadas por las empresas.</p> <p>Acción 2: Difusión entre las empresas de las posibilidades derivadas de dichas plataformas.</p> <p>Acción 3: Seminarios y formación en la utilización de dicha información.</p>

SECTOR: CALZADO	
Actuación 8	MEJORA DEL POSICIONAMIENTO DEL CLUSTER Y PROMOCIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL
	<p>OBJETIVO: Mejorar la visibilidad del conjunto del clúster, reforzando su posición como centro productivo e innovador de referencia a nivel mundial dentro del sector calzado. Promoción de Marca España para potenciar su imagen de centro de excelencia mundial.</p> <p>Acción 1: Evaluación de la visibilidad global y el posicionamiento del clúster en el conjunto del sector del calzado a nivel internacional, así como en relación con los clusters competidores.</p> <p>Acción 2: Acciones de Lobby a nivel nacional; identificación de actores y definición de campañas.</p> <p>Acción 3: Determinación y realización de actividades de promoción a nivel nacional (inserciones en prensa generalista, inserciones en prensa especializada, jornadas y seminarios).</p> <p>Acción 4: Otras acciones para promoción Marca España para mercados internacionales.</p>

SECTOR: CALZADO	
Actuación 9	ATRACCIÓN EMPRESAS TRACTORAS Y LÍDERES
	<p>OBJETIVO: Atracción de inversiones de empresas de referencia del sector del calzado y relacionadas, capaces de dinamizar la actividad productiva e innovadora del clúster.</p> <p>Acción 1: Identificación de empresas de referencia a nivel nacional e internacional a partir de indicadores clave como tamaño, innovación, posicionamiento.</p> <p>Acción 2: Establecimiento de fórmulas de implantación en el clúster a partir de las tipologías de empresas de referencia.</p> <p>Acción 3: Actividades para la atracción de las empresas de referencia: visitas, jornadas de en ferias sectoriales, misiones inversas, etc.</p>

SECTOR: CALZADO	
Actuación 10	COOPERACIÓN Y CAPACIDADES INTER-TERRITORIALES
	<p>OBJETIVO: Establecer relaciones inter-clusters que generen sinergias en materia de conocimiento y eficiencia productiva con otros territorios en el ámbito global.</p> <p>Acción 1: Elaboración de un listado de áreas productivas de calzado, así como la identificación de complementariedades y potenciales efectos sinérgicos de aquellas con el cluster del Vinalopó.</p> <p>Acción 2: Diseño de un programa de medidas para fomentar el negocio y la interacción en las empresas del Vinalopó con dichas áreas de referencia.</p>

SECTOR: CALZADO	
Actuación 11	SELLO UNICO DE EXCELENCIA EN SUBCONTRATACIÓN
	<p>OBJETIVO: Dinamizar la subcontratación mediante la puesta en marcha de un sello único de garantía de calidad productiva y eficiencia a nivel internacional.</p> <p>Acción 1: Identificación de necesidades de subcontratistas internacionales, evaluación de la estructura de subcontratación del clúster, diseño de proceso de evaluación y certificación, benchmarking internacional.</p> <p>Acción 2: Identificación de la entidad/es responsables del sello de garantía. Establecimiento de acuerdos con las mismas.</p> <p>Acción 3: Difusión de la iniciativa entre el tejido productivo local mediante jornadas, visitas, seminarios, etc.</p>

SECTOR: CALZADO	
Actuación 12	REUBICACIÓN EN EL VINALOPÓ DEL CENTRO NACIONAL DE REFERENCIA EN LA FORMACIÓN DEL CALZADO
	<p>OBJETIVO: Reubicar en el Vinalopó el CNR (Centro Nacional de Referencia) en materia de formación profesional del sector calzado.</p> <p>Acción 1: Determinar las necesidades de cualificación del sector del calzado. Programar las actividades de formación y experimentación necesarias para dar respuesta a la demanda. Identificar el centro/os adecuados para la implantación.</p> <p>Acción 2: Difusión de las actividades del CNR entre el tejido productivo y atracción de talento joven a los centros de formación.</p> <p>Acción 3: Establecimiento de una bolsa de trabajo activa de personas formadas y potenciación de prácticas en empresas del sector.</p>

SECTOR: CALZADO	
Actuación 13	MEJORA DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL (FP)
	<p>OBJETIVO: Adecuar la formación profesional reglada con el fin de ajustarla a las necesidades del sector.</p> <p>Acción 1: Determinar las necesidades de cualificación del sector del calzado en las distintas actividades de la cadena de valor específica. Establecer las actividades de formación y experimentación necesarias para dar respuesta a la demanda.</p> <p>Acción 2: Acciones para redefinición de la FP del sector.</p> <p>Acción 3: Adecuación de las familias profesionales en el Catálogo Nacional de Cualificaciones, separando textil y calzado.</p> <p>Acción 4: Reconocimiento de la experiencia profesional para el profesorado no titulado.</p> <p>Acción 5: Recuperación de la formación ocupacional adecuadas a las necesidades del Sector.</p> <p>Acción 6: Adaptación y promoción de la FP DUAL al modelo pyme de la CV en el sector, que implica más énfasis en fabricación y sus procesos; y no sólo de calzado sino también en las empresas de componentes.</p>

SECTOR: CALZADO	
Actuación 14	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS Y ESPECIALIZACIÓN AVANZADA
	<p>OBJETIVO: Formar especialistas en el sector en el nivel de grado, posgrado o asimilable por experiencia, siendo el campo de acción aquél relacionado con las competencias del sector (diseño, internacionalización, digitalización, idiomas, comunicación, etc.). Definición y potenciación de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cursos de posgrado: Ingenieros industriales o similar, graduados en ciencias experimentales (Estadística, Química) y graduados en ciencias sociales (Economía, ADE, Derecho, etc.). • Cursos de experto: profesionales del sector y estudiantes universitarios. <p>Pretende proporcionar conocimientos expertos a nivel universitario en</p>

	<p>materia de operaciones, gestión y comunicación para impulsar el Sector.</p> <p>Acción 1: Analizar el gap universidad-industria; estudio de diagnóstico y definición del plan de estudios (benchmarking nacional e internacional) a lanzar en todos los títulos.</p> <p>Acción 2: Sistema de atracción de talento (Jornadas de difusión, vídeos promocionales y explicativos del sector, etc.)</p> <p>Acción 3: Creación de una bolsa activa de empleo y prácticas con empresas del sector.</p> <p>En estas dos acciones ver programa <i>Intertalent</i>.</p>
--	---

SECTOR: CALZADO	
Actuación 15	FORMACIÓN TÉCNICA ESPECIALIZADA
	<p>OBJETIVO: Formar especialistas en el sector en el ámbito técnico productivo.</p> <p>Acción 1: Analizar el gap existente entre los centros actualmente responsables de la formación especializada y la industria; estudio de diagnóstico y definición del plan de estudios específico para técnicos en procesos productivos.</p> <p>Acción 2: Sistema de atracción de talento y mejora de la Imagen del sector en la parte de técnicos (Jornadas de difusión, vídeos promocionales y explicativos del sector, etc.)</p> <p>Acción 3: Creación de formación específica y especializada para técnicos en puestos especiales de alto impacto.</p>

SECTOR: CALZADO	
Actuación 16	FORMACIÓN ESPECIALIZADA “IN COMPANY”
	<p>OBJETIVO: Promover la formación <i>in-company</i> de carácter práctico y ajustada a las necesidades específicas del sector y las empresas.</p> <p>Acción 1: Establece un catálogo de potenciales actividades de formación técnica a desarrollar en las empresas del sector.</p> <p>Acción 2: Difusión de las potenciales actividades de formación entre las empresas del sector.</p> <p>Acción 3: Instrumentación de acuerdo de colaboración con centros de formación para la inclusión de estudiantes procedentes de los mismos en la actividad “<i>in company</i>”.</p>

SECTOR: CALZADO	
Actuación 17	DESARROLLO Y ADECUACIÓN DE NORMATIVA
	<p>OBJETIVO: Promover el la adecuación de las empresas a los cambiantes requerimientos en materia de normativa y requerimientos técnico-legales del calzado.</p> <p>Acción 1: Apoyo a la conformación y participación de empresas e instituciones en comités de normalización.</p> <p>Acción 2: Ayudas para la adecuación de las actividades y productos de las empresas a al cumplimiento de la normativa (calzado de trabajo, seguridad en calzado infantil, REACH,....).</p>

SECTOR: CALZADO	
GENÉRICA	ADAPTACIÓN DE LOS RETOS ESTRATÉGICOS AL SECTOR
	OBJETIVO: Desarrollar los Retos Estratégicos en el sector

5. FICHAS INDUSTRIA COMPONENTES DEL CALZADO.

A continuación, se muestra la lista de actuaciones relevantes para el sector de componentes del calzado.

COMPONENTES

INTERNACIONALIZACIÓN

Acciones de Marketing para la creación, apoyo y posicionamiento internacional de empresas.

Apoyo específico en país de destino (orientación y asesoramiento sobre mercados o proveeduría) en temas de implantación.

Ayudas acciones comerciales de carácter internacional (ferias, misiones, etc.).

MARKETING

Acciones en Marketing para promoción en **redes sociales y online** para mejorar posicionamiento y presencia en los canales industriales (B2B).

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES-MODELO DE NEGOCIO

Ayudas para la realización de planes estratégicos y establecimiento de estrategias adecuadas de crecimiento. Esto implicaría, además: potenciar diversificación hacia nuevos productos/sectores.

INNOVACIÓN-- EXCELENCIA OPERATIVA

Apoyo a la innovación en nuevos y mejorados materiales que aporten mayor valor añadido al producto.

Ayudas para mejora en la *gestión de conocimiento* utilizando nuevas tecnologías para mejora de productividad y relación con el mercado (ERPs, CRMs, CAD, CAM, CAE etc.).

Desarrollo de nuevos sistemas de producción que incluyan digitalización e industria 4.0 (CAD/CAM, robótica, visión –habilitadores-, etc...).

Ayudas para la renovación de maquinaria para procesos más eficientes orientadas a la fabricación digital.

Acciones de consultoría y formación para mejoras de eficiencia y productividad (flexibilidad, lean, productividad) y trabajo en series más cortas y flexibles.

Potenciar acuerdos sectoriales con los proveedores de materiales para fabricación aditiva.

FORMACIÓN

Fomento formación específica del sector impartida por centros especializados (ej. INESCOP).

Financiación de acciones de formación específica en la propia empresa en actividades específicas operativas.

Fomento de formación en puestos intermedios altamente especializados como responsables de producción y planta.

Revisión de los planes formativos de FP para adecuarlos a las nuevas necesidades del sector, con la inclusión de módulos de industrias auxiliares.

Creación de títulos universitario específicos del sector así como aprovechamiento de titulados universitarios en especializaciones/intensificaciones y módulos enfocados al sector, sobre todo aquellos relacionados con temas de digitalización, entre otros, de cara a incorporar gente formada al sector.

NORMATIVA-LEGISLACIÓN

Mayor control sobre las características de los productos importados.

Ayudas para la diversificación de actividades para su adaptación a nuevos productos y mercados (diversificación).

Soporte a las empresas para cumplimiento de normativa técnica (REACH,...).

Apoyo a la participación en Comités Técnicos de Normalización.

Mejora de la eficacia y la gestión de las ayudas, especialmente en tiempos de resolución y pagos.

Mayor control de la economía sumergida.

TERRITORIO-CLUSTER

VIGILANCIA

Ayudas a reforzar las actividades de vigilancia tecnológica y de mercados para el sector componentes, sobre todo en lo relacionado con nuevas materias, procesos y acabados.

TRANSFERENCIA

Ayudas al fomento y refuerzo del sistema de difusión de información y asistencia por INESCOP y Universidades al tejido productivo.

Creación de procesos, foros y estructuras para el fomento de la colaboración – Networking---Cluster (Jornadas, sesiones de colaboración, etc.).

Acciones para la atracción e implantación de empresas líderes o tractoras en la zona.

Cabe destacar que, a nivel general, estamos hablando de casi las mismas acciones que aquellas listadas para los fabricantes de calzado, si bien existen las siguientes grandes diferencias con respecto a estos:

- 1-Potenciar la diversificación a productos /industrias diferentes.
- 2-Énfasis en la incorporación de materiales nuevos.
- 3-Más necesidad de recibir transferencia de IITT.
- 4-Necesidad de redefinir la FP, inexistente para temas de la industria de componentes del calzado.
- 5-Promoción de marcas y canales online menos necesarios, ya que los canales se definen más en el B2B.

El resto es similar, de ahí que presentemos, en ocasiones, las mismas fichas provenientes de las mostradas en fabricantes de calzado.

SECTOR: COMPONENTES	
Actuación 1	POTENCIAR LA DIVERSIFICACIÓN
	<p>OBJETIVO: Reforzar la diversificación (tecnológica/producto y de mercado/cliente) mediante la incorporación de nuevas tecnologías, nuevos procesos y materiales. Apoyo a la diversificación del sector de componentes, mediante estrategias de expansión en nuevos mercados internacionales y la mayor penetración en los mercados existentes.</p> <p>Acción 1. Estudios para el análisis de nuevas posibilidades de diversificación en diferentes sectores; evaluación de nuevos materiales, tecnologías y procesos.</p> <p>Acción 2. Evaluación y demostración de las implantaciones de nuevos procesos productivos, tecnologías y uso de materiales.</p> <p>Acción 3: Incentivación del desarrollo de planes estratégicos para gestionar la transición a nuevos mercados/productos en las empresas de componentes.</p>

	<p>Acción 4: Estudio de las potencialidades de mercados internacionales concretos, así como de las diferentes herramientas de implantación en los mismos.</p> <p>Acción 5: Apoyo en herramientas necesarias para la internacionalización en mercados concretos. Realización de planes de marketing que recojan las diferentes acciones a nivel nacional e internacional.</p>
--	--

SECTOR: COMPONENTES	
Actuación 2	PROMOCIÓN INTERNACIONAL
	<p>OBJETIVO: Fomentar la expansión internacional de las empresas componentes del calzado en nuevos mercados internacionales o incrementar la penetración en los mercados internacionales actuales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acciones de Marketing para la creación, apoyo y posicionamiento internacional de empresas • Apoyo específico en país de destino (orientación y asesoramiento sobre mercados o proveeduría) en temas de implantación • Ayudas acciones comerciales de carácter internacional (ferias, misiones, etc.) <p>Acción 1: Estudio de las potencialidades de mercados internacionales concretos, así como de las diferentes herramientas de implantación en los mismos. Realización de actividades de Implementación de estrategias de entrada en mercados internacionales concretos. Inversiones asociadas a la implantación en mercados internacionales concretos.</p> <p>Acción 2: Fomento de todo tipo de acciones relacionadas con información estratégica y apoyo en mercado de destino, asistencia a ferias, misiones comerciales (directas e inversas) y otras actividades de internacionalización.</p>

SECTOR: COMPONENTES	
Actuación 3	MARKETING DIGITAL: PROMOCION, POSICIONAMIENTO Y NUEVAS TECNOLOGÍAS
	<p>OBJETIVO: Fomentar la utilización de herramientas online y redes sociales en aspectos comerciales y de mercado enfocadas en el B2B (no al consumidor final, sino para la industria).</p> <p>Acción 1: Diagnóstico de la situación actual y beneficios potenciales de la empresa derivados de la utilización de TIC y redes sociales.</p> <p>Acción 2: Demostración de alternativas. Diseño e implementación de soluciones TIC o acciones en redes sociales en función del diagnóstico.</p> <p>Acción 3: Inversiones asociadas a la puesta en marcha (implantación, evaluación, formación, etc.)</p>

SECTOR: COMPONENTES	
Actuación 4	UBICACIÓN DEL CENTRO NACIONAL DE REFERENCIA EN MATERIA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DEL SECTOR AUXILIAR
	<p>OBJETIVO: Ubicar el CNR (Centro nacional de referencia) en materia de formación profesional del sector componentes capaz de formar nuevos especialistas y actualizar el capital humano del sector.</p> <p>Acción 1: Determinar las necesidades de cualificación del sector de componentes del calzado. Programar las actividades de formación y experimentación necesarias para dar respuesta a la demanda. Identificar el centro/os adecuados para la implantación.</p> <p>Acción 2: Difusión de las actividades del CNR entre el tejido productivo y atracción de talento a los centros.</p> <p>Acción 3: Establecimiento de una bolsa de trabajo activa y prácticas en empresas del sector.</p>

SECTOR: COMPONENTES	
Actuación 5	MEJORA DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL
	<p>OBJETIVO: Adecuar la formación profesional reglada con el fin de ajustarla a las necesidades del sector componentes, ya que en la</p>

	<p>actualidad está más volcada en fabricantes.</p> <p>Acción 1: Determinar las necesidades de cualificación del sector componentes en las distintas actividades de la cadena de valor específica. Establecer las actividades de formación y experimentación necesarias para dar respuesta a la demanda.</p> <p>Acción 2: Difusión del catálogo actualizado de actividades formativas entre las empresas del sector.</p> <p>Acción 3: Proponer mejoras y cambios para la FP</p> <p>Acción 4: Sistema de atracción de talento (Jornadas de difusión, vídeos promocionales y explicativos del sector, etc.) para los jóvenes</p> <p>Acción 5: Creación de una bolsa activa de empleo y prácticas con empresas del sector relacionadas con la FP Dual.</p>
--	---

SECTOR: COMPONENTES	
Actuación 6	MEJORA DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL (FP)
	<p>OBJETIVO: Adecuar la formación profesional reglada con el fin de ajustarla a las necesidades del sector de componentes del calzado.</p> <p>Acción 1: Determinar las necesidades de cualificación del sector de componentes del calzado en las distintas actividades de la cadena de valor específica. Establecer las actividades de formación y experimentación necesarias para dar respuesta a la demanda.</p> <p>Acción 2: Acciones para redefinición de la FP del sector.</p> <p>Acción 3: Adecuación de las familias profesionales en el Catálogo Nacional de Cualificaciones, separando textil y calzado.</p> <p>Acción 4: Reconocimiento de la experiencia profesional para el profesorado no titulado.</p> <p>Acción 5: Establecimiento de una bolsa de trabajo activa y prácticas en empresas del sector.</p> <p>Acción 6: Recuperación de la formación ocupacional adecuadas a las necesidades del Sector.</p> <p>Acción 7: Adaptación y promoción de la formación DUAL al modelo pyme de la CV en el sector, que implica más énfasis en fabricación y no sólo de calzado sino de empresas componentes.</p>

SECTOR: COMPONENTES	
Actuación 7	FORMACIÓN TÉCNICA ESPECIALIZADA
	<p>OBJETIVO: Formar especialistas en el sector con el responsabilidades intermedias de tipo productivo o en materia de gestión, todo ello especializado en el sector componentes.</p> <p>Acción 1: Analizar el gap existente entre los centros actualmente responsable de la formación especializada y la industria. estudio de diagnóstico de necesidades y definición del plan de estudios (benchmarking nacional e internacional).</p> <p>Acción 2: Propuesta de cursos de formación para técnicos en procesos productivos de la industria de componentes.</p>

SECTOR: COMPONENTES	
Actuación 8	FORMACIÓN ESPECIALIZADA “IN COMPANY”
	<p>OBJETIVO: Promover la formación in-company de carácter práctico, ajustada a las necesidades específicas del sector de componentes.</p> <p>Acción 1: Establece un catálogo de potenciales actividades de formación técnica a desarrollar en las empresas del sector.</p> <p>Acción 2: Difusión de las potenciales actividades de formación entre las empresas del sector.</p> <p>Acción 3: Instrumentación de acuerdo de colaboración con centros de formación para la inclusión de estudiantes procedentes de los mismos en la actividad “in Company”.</p>

SECTOR: COMPONENTES	
Actuación 9	VIGILANCIA TECNOLÓGICA Y DE MERCADO
	<p>OBJETIVO: Mejorar el acceso a fuentes de conocimiento global del sector componentes del calzado necesarias para incrementar las tasas de innovación de las empresas. Refuerzo para actividades de sistemas de vigilancia, tendencias de moda, observatorios de mercado y prospectiva.</p> <p>Acción 1: Determinación de las diferentes fuentes de conocimiento necesarias para innovar. Valoración de su adecuación a las necesidades de la empresa. Formación del Observatorio (reclutamiento de expertos, programa de actividades, etc.), Sistematización del conocimiento accedido mediante las diferentes fuentes en función de las tipologías de empresas o innovaciones. Análisis de tendencias y oportunidades.</p> <p>Acción 2: Difusión entre las empresas de las posibilidades derivadas de la plataforma de conocimiento.</p> <p>Acción 3: Sesiones de formación para uso de la información y explotación de oportunidades.</p>

SECTOR: COMPONENTES	
Actuación 10	MEJORA DEL POSICIONAMIENTO DEL CLUSTER Y PROMOCIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL
	<p>OBJETIVO: Mejorar la visibilidad del conjunto del clúster, reforzando su posición como centro productivo e innovador de referencia a nivel mundial dentro del sector componentes del calzado. Promoción de Marca España y del cluster como centro de excelencia mundial.</p> <p>Acción 1: Evaluación de la visibilidad global y el posicionamiento del clúster en el conjunto del sector de componentes del calzado a nivel internacional, así como en relación con los restantes.</p> <p>Acción 2: Acciones de Lobby a nivel nacional; identificación de actores y definición de campañas.</p> <p>Acción 3: Determinación y realización de actividades de promoción a nivel nacional (inserciones en prensa generalista, inserciones en prensa</p>

especializada, jornadas y seminarios).

Acción 4: Otras acciones para promoción Marca España para mercados internacionales.

SECTOR: COMPONENTES	
Actuación	FOMENTO DEL CRECIMIENTO EMPRESARIAL MEDIANTE NETWORKING Y FOMENTO DE EMPRESAS TRACTORAS
11	<p>OBJETIVO: Ayudas encaminadas a la promoción del crecimiento de las empresas mediante estrategias cooperación, colaboración e integración en redes de tracción.</p> <p>Acción 1: Apoyo y estimulación de la formación de redes empresariales de colaboración, mediante fomento de estructuras cluster para la formación de consorcios empresariales y redes de innovación y producción.</p> <p>Desarrollo de actividades para facilitar el establecimiento de relaciones entre los diferentes actores del clúster y las empresas (universidades, centros tecnológicos, asociaciones empresariales, etc.): jornadas, seminarios y promoción de las mismas.</p> <p>Acción 2: Promover y fomentar la cooperación y colaboración de empresas TRACTORAS con pymes locales, que además se conectarán a los IITT (<i>INESCOP</i>) de cara a que las pymes entren en redes colaborativas de demostración y transferencia que las refuercen y les permitan aprender, crecer y actualizarse. Dicha política de empresas tractoras resulta esencial, en tanto en cuanto la empresa tractora debe mostrar el conocimiento a la pyme, debe de transmitirle innovación y ejercer tracción. Todo esto genera consorcios integrados que crean un sistema más eficiente en el que se eliminan todas las desventajas de actuar en solitario, al tiempo que genera colaboraciones, aumentos de tamaño y ventajas propias de red (cluster). Esta potenciación de la integración en redes debe de conseguirse mediante medidas que las fomenten e incentiven (ver Retos en el PEIV).</p>

SECTOR: COMPONENTES	
Actuación 12	ATRACCIÓN EMPRESAS TRACTORAS Y LÍDERES
	<p>OBJETIVO: Atracción de empresas de referencia del sector componentes, capaces de dinamizar la actividad productiva e innovadora del clúster.</p> <p>Acción 1: Identificación de empresas de referencia a nivel nacional e internacional a partir de indicadores clave como tamaño, innovación, posicionamiento.</p> <p>Acción 2: Establecimiento de fórmulas de implantación en el clúster.</p> <p>Acción 3: Actividades para la atracción de las empresas de referencia: visitas, jornadas de en ferias sectoriales, misiones inversas, etc.</p>

SECTOR: COMPONENTES	
Actuación 13	MEJORAS EN PROCESOS Y EFICIENCIA PRODUCTIVA (SERIES CORTAS)
	<p>OBJETIVO: Ayudas para incrementar la productividad de la empresa mediante la implementación nuevos procedimientos y actualización de procesos encaminados a mejorar la eficiencia, la productividad y la flexibilidad, especialmente en el ámbito de las tiradas cortas (<i>Lean manufacturing, Six Sigma, etc.</i>).</p> <p>Ayudas para el fomento de la competitividad mediante la implantación de estructuras organizacionales más innovadoras y eficientes que mejoren el resto de procesos; incorporación de tecnologías para la mejora de la gestión del conocimiento y la eficiencia.</p> <p>Acción 1: Análisis de la situación actual del proceso productivo y propuesta de soluciones de mejora en todas sus fases y partes.</p> <p>Acción 2: Implantación de la acción de mejora de procesos seleccionada.</p> <p>Acción 3: Inversiones necesarias para la puesta en marcha de la alternativa seleccionada.</p> <p>Acción 4: Formación en dichos sistemas nuevos.</p> <p>Acción 5: Incentivar el diagnóstico específico a nivel de cada empresa. Definición de procesos y estructuras organizacionales para la mejora de flujos de conocimiento y eficiencia.</p> <p>Acción 6: Implantación de procesos, estructuras y diseño de TICs de</p>

	<p>apoyo (ERP, CRM, etc.) para la innovación organizacional. Realización de las inversiones necesarias para la puesta en marcha de las estrategias o herramientas de mejora seleccionadas.</p>
--	--

SECTOR: COMPONENTES	
Actuación 14	DIGITALIZACIÓN: INDUSTRIA 4.0 y MODERNIZACIÓN
	<p>OBJETIVO: Fomentar la renovación y/o adaptación tecnológica de las empresas mediante la inclusión de tecnologías digitales en producción.</p> <p>Acción 1: Valoración de las posibilidades de inclusión de las tecnologías digitales en diferentes aspectos de la empresa de componentes.</p> <p>Acción 2: Apoyo a la transferencia de IITT (INESCOP) y asistencia en temas de tecnologías digitales.</p> <p>Acción 3: Implantación de soluciones digitales mediante las inversiones necesaria en nuevas tecnologías o la modernización de las existentes.</p> <p>Acción4: Apoyo a la innovación en nuevos y mejorados materiales que aporten mayor valor añadido al producto.</p> <p>Acción 5: Ayudas para mejora en la <i>gestión de conocimiento</i> utilizando nuevas tecnologías para mejora de productividad y relación con el mercado (ERPs, CRMs, CAD, CAM, CAE, etc.)</p> <p>Acción 6: Desarrollo de nuevos sistemas de producción que incluyan digitalización e industria 4.0 (CAD/CAM, robótica, visión –habilitadores-, etc...).</p> <p>Acción 7: Ayudas para la renovación de maquinaria para procesos más eficientes orientadas a la fabricación digital.</p> <p>Acción 8: Potenciar acuerdos sectoriales con los proveedores de materiales para fomentar la fabricación aditiva.</p>

SECTOR: COMPONENTES	
Actuación 15	DESARROLLO Y ADECUACIÓN DE NORMATIVA
	<p>OBJETIVO: Promover el la adecuación de las empresas a los cambiantes requerimientos en materia de normativa y requerimientos técnico-legales del calzado.</p> <p>Acción 1: Apoyo a la conformación y participación de empresas e instituciones en comités de normalización.</p> <p>Acción 2: Ayudas para la adecuación de las actividades y productos de las empresas a al cumplimiento de la normativa (calzado de trabajo, seguridad en calzado infantil, REACH,....).</p>

SECTOR: COMPONENTES	
GENÉRICA	ADAPTACIÓN DE LOS RETOS ESTRATÉGICOS AL SECTOR
	<p>OBJETIVO: Desarrollar los Retos Estratégicos en el sector</p>