

Universidad de Valladolid

**Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales**

**Grado en Administración y Dirección de
Empresas**

**La dinámica competitiva del sector del
calzado en España. El papel de las start-ups**

Presentado por:

Laura Álvarez Aguirre

Tutelado por:

M^a Valle Santos Álvarez

Valladolid, 25 de Junio de 2015

RESUMEN

El sector del calzado es uno de los sectores clave de la economía española. Es un sector tradicional que ha sufrido numerosos cambios en su entorno a lo largo de los años pero que a pesar de todo ha sabido reinventarse y adaptarse a ellos.

El presente trabajo de fin de grado nace del interés por estudiar la actual dinámica competitiva del sector del calzado “made in Spain” y el contexto en el que esta se desarrolla. Además, se ahondará en el estudio de las empresas de nueva creación y el lugar que ocupan dentro de esta dinámica competitiva.

El estudio comienza con una presentación del sector y se realizará a continuación un análisis del entorno general y sectorial. Dentro de este último análisis, tiene especial relevancia la caracterización de los grupos estratégicos que lo conforman y la posición de las empresas de creación reciente. Finalmente se expondrán una serie de conclusiones que nos permitirán responder al objetivo inicialmente expuesto y abrir una posible línea de investigación posterior.

Palabras clave: sector del calzado, dinámica competitiva, empresas de nueva creación, entorno.

ABSTRACT

The footwear industry in Spain has always been a key sector for the Spanish economy. It is a traditional sector that has undergone various changes over the years but it has also always showed a great capacity for adapting to them.

This final project arises from the desire to study the competitive dynamic of the footwear industry in Spain, and the context in which it is posed. It also aims to undertake a deeper study about the situation of start-ups in that competitive dynamic.

To address the objective, a presentation of the sector will be made, and after that the project will be focused on the analysis of the general and industry-specific environment. There is an especial interest in defining the strategic groups that form the sector and also in where the start-ups are located in the strategic map. To conclude and at the end of the work, I will show some final conclusions about the project and the footwear sector in general.

Key words: footwear sector, competitive dynamic, companies, start-ups, environment.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
2. OBJETIVO DEL TRABAJO Y METODOLOGÍA	5
3. PRESENTACIÓN DEL SECTOR	6
3.1. Definición del sector	6
3.2. Datos del sector.....	8
3.3. Evolución del sector en las últimas décadas	9
4. ANALISIS ENTORNO GENERAL	11
4.1. Análisis de las variables del entorno.....	11
4.2. Perfil estratégico	14
5. ANALISIS SECTORIAL	17
5.1. Porter.....	17
5.2. Grupos estratégicos.....	23
5.2.1.Mapa de grupos estratégicos	24
5.2.2.Esquema de grupos estratégicos	25
5.2.3.Análisis de grupos estratégicos.....	26
6. CONCLUSIONES	33
7. ANEXOS	36

1. INTRODUCCIÓN

España es un país con gran tradición en el sector del calzado. Muchas de las empresas que lo conforman comenzaron a fabricar y/o comercializar calzado hace más de cincuenta años y las perspectivas indican que lo seguirán haciendo durante muchos años más.

Cierto es que la industria ha atravesado diversas fases o etapas, marcadas por acontecimientos que han obligado a las empresas a adaptarse a la dinámica del contexto económico y competitivo del sector. Precisamente esa capacidad de adaptación y versatilidad del sector es uno de los puntos de interés que sustentan este trabajo.

En la última década hemos sido partícipes de una gran transformación de la industria: La aparición de los productores asiáticos ha forzado al sector a reinventarse, apostando por el binomio diseño-calidad como una de sus principales ventajas competitivas, y orientando su producción a la exportación y a la búsqueda y conquista de nuevos mercados.

En palabras de Bruno Fernández Scrimieri (rector de la División de Moda, Hábitat e Industrias Culturales (ICEX)), en el actual escenario, caracterizado por una estrecha competencia, las empresas han comprendido que no pueden, ni deben, seguir compitiendo en precios, y que han de afrontar la gestión de los intangibles como parte fundamental de su estrategia.

Actualmente España se sitúa entre los principales exportadores mundiales de calzado. Esta industria ocupa una posición importante en su economía, principalmente por el volumen de empleo que genera (más de 26.000 empleados en el año 2014), y por el valor de sus exportaciones, que representan cerca del 1,5 por ciento del valor total de las mismas.

Estos cambios han repercutido directamente en la dinámica competitiva del sector: las empresas ya existentes se han transformado y además han surgido empresas nuevas que han dinamizado el mapa competitivo del sector. La representación del mapa de grupos estratégicos nos permite ahondar en el estudio de esta dinámica y posicionar los principales cambios que se han dado en el mismo, por lo que será otro punto vital en el desarrollo de este proyecto.

Mediante el desarrollo del mismo, lograremos comprender el contexto actual en el cual se encuentra la dinámica competitiva del sector y los principales retos a los que las empresas se enfrentan. Además, ahondaremos en el estudio de dicha dinámica competitiva y especialmente en la de las empresas que se han incorporado al sector recientemente, determinando que grupos estratégicos han conformado y cuáles son sus proyecciones futuras.

2. OBJETIVO DEL TRABAJO Y METODOLOGÍA

El **objetivo primario** de este proyecto es analizar la dinámica competitiva del sector del calzado. A fin de facilitar el estudio, este objetivo a su vez se divide en tres objetivos secundarios.

Por un lado, se considera como objetivo secundario dar una visión generalizada del sector del calzado, identificando cuáles son sus principales amenazas y oportunidades y como se sitúan estratégicamente las empresas del mismo. Por otro lado, detectar donde se ubican las empresas de nueva creación en el mapa de grupos estratégicos y por último, tener una visión anticipada sobre los movimientos estratégicos de dichas empresas de nueva creación.

Para alcanzar esos objetivos, la investigación se ha dividido en cuatro bloques, cada uno de los cuales lleva implícita una **metodología** de distinto índole. Primero se llevó a cabo una recopilación de datos sobre el sector en general; posteriormente se realizó un análisis del entorno general en el cual detectar las oportunidades y amenazas; más adelante un análisis detallado del sector y por último un estudio sobre las previsiones de futuro de las empresas de nueva creación.

En la *recopilación de datos sobre el sector*, la metodología utilizada se ha basado en la búsqueda de información tanto en fuentes externas como internas para definir el sector y conocer su trayectoria y situación actual.

En el *análisis del entorno general* se han identificado los factores que desde un punto de vista económico y social, afectan a la actuación de las empresas del sector, entendiendo por este el sector del calzado en el ámbito geográfico español.

Para ello se ha realizado en primer lugar un análisis PESTEL, que ayuda a identificar las variables de índole política, económica, social, tecnológica, ambiental o legislativa, que puedan afectar al sector objeto de estudio. Estas variables se han analizado y representado de manera gráfica en un perfil estratégico que permite valorarlas en una escala del 1 al 5 y así concluir si constituyen una amenaza u oportunidad para la empresa.

En el análisis del *entorno sectorial* analizamos el conjunto de factores y variables que ejercen influencia sobre todas las empresas/organizaciones del sector. Para ello nos hemos servido del esquema de las cinco fuerzas competitivas de Porter, y el análisis de sus cinco variables: Entrada de nuevos competidores, poder de negociación de proveedores, poder de negociación de clientes, productos sustitutivos y rivalidad competitiva.

Una vez llevado a cabo el análisis Porter, y con la finalidad de ahondar un poco más en el sector, se realiza un breve análisis de las principales empresas que conforman el mismo. Para ello se tienen en cuenta variables como la fecha de creación, diversidad de productos, producto estrella, vocación nacional o internacional y posesión o no de tiendas propias.

El análisis de dichas variables facilita la realización de un mapa con los grupos estratégicos que conforman el sector, sirviendo esto para detectar posibles nichos de mercado y obtener conclusiones sobre la organización del mismo.

En el estudio sobre las *previsiones de futuro de las empresas de nueva creación* se ha partido de la situación inicial de dichas empresas en el mapa de grupos estratégicos para realizar un breve análisis que concluye en cuál podría ser su evolución futura.

3. PRESENTACIÓN DEL SECTOR

Antes de realizar cualquier análisis del entorno general o sectorial, es de vital importancia definir nuestro sector y analizar su importancia y sus datos relevantes. Esto nos facilitará y ayudará en el estudio de las variables que afectan al mismo, ya sean genéricas o propias del sector.

3.1. DEFINICIÓN DEL SECTOR

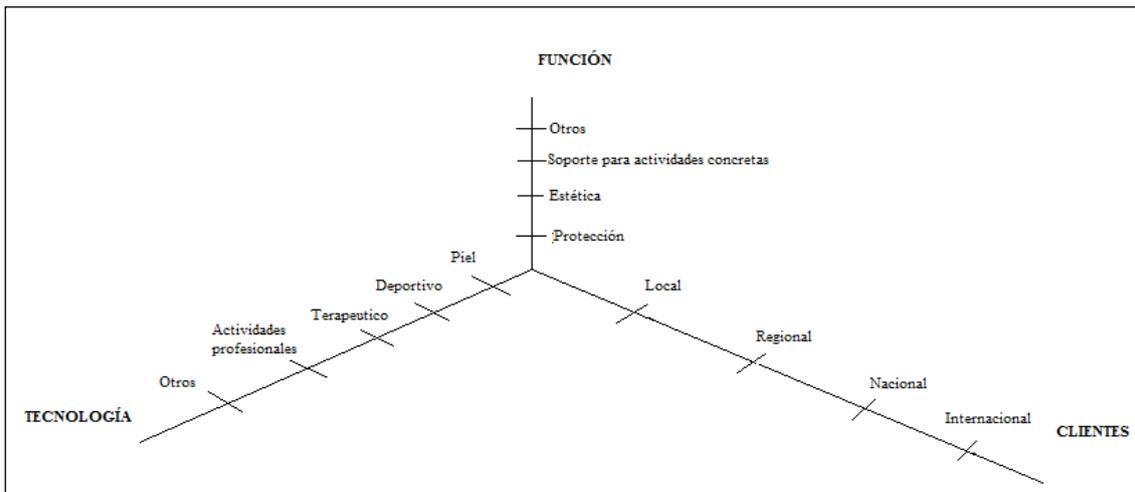
Utilizando la metodología de ABELL (1980) un sector puede definirse como un conjunto de empresas que cumplen unas funciones concretas para ciertos segmentos de clientes y utilizan una determinada tecnología.

Según dicha definición, en el sector del calzado en España cada empresa atenderá una, varias o todas las funciones de protección, estética, soporte para actividades concretas, u otras funciones. Esto se da para diferentes niveles de clientes y utilizan, una, varias, o todas las siguientes categorías: calzado de piel, deportivo, terapéutico, indicado para actividades profesionales, etc.

La empresa “Panama Jack” por ejemplo, cumple las funciones de protección y estética, para clientes internacionales, utilizando calzado de piel y otros elementos.

Podemos ver la definición del sector recogida de manera esquemática en el siguiente diagrama:

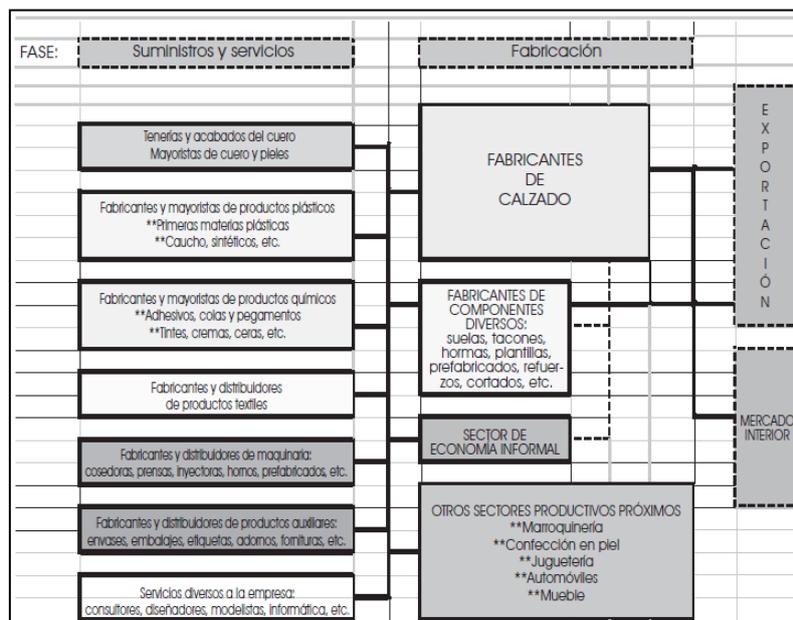
Gráfico 1. Representación del sector según Abell



Fuente: Elaboración propia (2015)

A continuación se muestra una tabla que explica de forma esquemática la dinámica del sector, y que nos ayuda a hacernos una idea genérica del proceso de producción del mismo. En el esquema se distinguen las principales fases de dicho proceso rodeándolas con una línea punteada (que son adquisición de suministros y servicios, fabricación, y exportación o consumo interno), y las sub-fases o componentes de cada una de las fases con una línea negra continua.

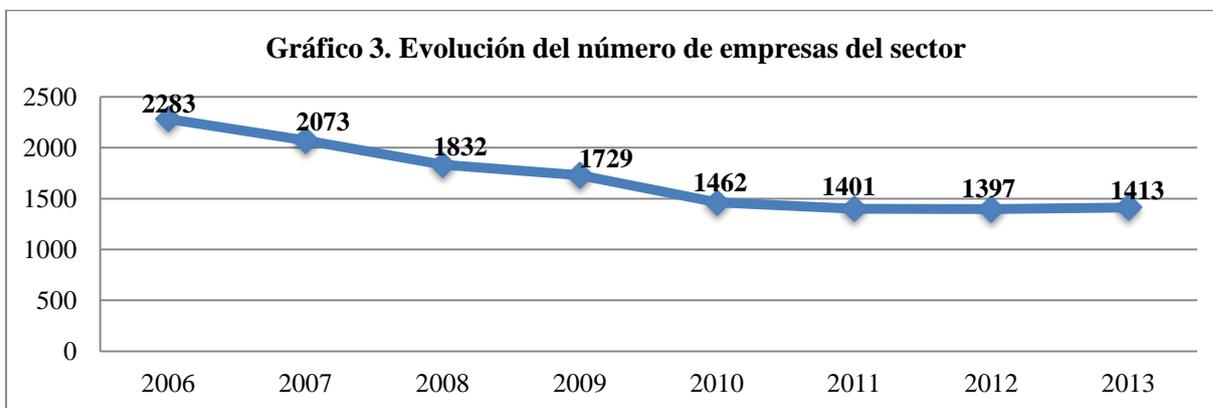
Gráfico 2. Sector del calzado y actividades conexas. Esquema general.



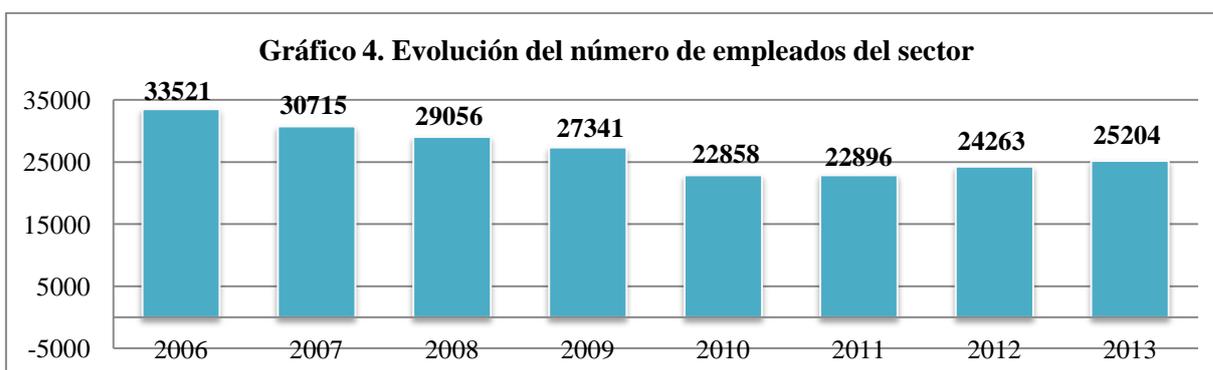
Fuente: Ybarra, J. A.; Tortajada, E.; Ignacio, F. (2005)

3.2. DATOS DEL SECTOR

El sector estaba formado en el año 2013 por 1.413 empresas, cuya producción global se estimaba en 96,5 millones de pares valorados en 1.734,7 millones de euros, y daba trabajo a un total de 25.204 empleados.



Fuente: Elaboración propia a través de datos del FICE “El sector del calzado en España, Anuario 2013”. (2015)



Fuente: Elaboración propia a través de datos del FICE “El sector del calzado en España, Anuario 2013”. (2015)

La producción está principalmente localizada en la Comunidad Valenciana, con un 66% de la producción total, seguida de Castilla la Mancha y la Rioja que cuentan con un 10% de la producción cada una de ellas. (FICE 2013)

Dentro de estas regiones la producción se localiza en los llamados distritos industriales, que son áreas geográficas, frecuentemente no muy amplias, en las que se ubican empresas que compiten en un segmento estratégico, en sectores relacionados y donde se desarrollan infraestructuras de apoyo para la industria.

Los distritos industriales en España están localizados por ejemplo en la Comunidad Valenciana en los municipios de Elche, Elda, Petrer y Villena y las empresas que los confirman son generalmente PYMES y microempresas (Ybarra, 2005). Los distritos industriales permiten eliminar las desventajas derivadas del pequeño tamaño de las empresas y facilitar el logro de un adecuado nivel de competitividad en el entorno actual (Acedo, 2008). Algunas de las ventajas que ofrecen son el acceso a mano de obra cualificada, proveedores especializados, infraestructuras específicas, pertenencia a asociaciones, etc. En general estas ventajas se resumen en la creación de las llamadas “economías de aglomeración”, y favorecen la dinámica entre las empresas.

Respecto al mercado exterior los datos revelan que en el año 2013 se exportaron 134,9 millones de pares (que supusieron 2.260,4 millones de euros) y se importaron 317,1 millones de pares (2.069,8 millones de euros). Si comparamos estos datos con los mencionados anteriormente en cuanto a la producción del sector, llegamos a la conclusión de que la práctica de la “reexportación” es algo común en el sector, ya que con la producción nacional no se cubre el número de exportaciones.

3.3. EVOLUCIÓN DEL SECTOR EN LAS ÚLTIMAS DÉCADAS

El sector del calzado ha sufrido muchos cambios a lo largo del tiempo. Al tratarse de un sector muy tradicional y artesanal en sus orígenes, la incorporación de tecnología y la apertura de los mercados han sido los principales pilares de la transformación del mismo.

La tabla expuesta en el Anexo¹, se presenta de manera esquemática la trayectoria del sector desde los años 60 hasta la actualidad, resaltando los principales cambios en el mismo en variables de distinto índole.

La década de los 60-70 fue de gran crecimiento para el sector. La buena coyuntura económica, el aumento de las exportaciones, así como los avances derivados de la segunda revolución industrial fueron los principales causantes de estos avances y tuvieron como consecuencia directa un aumento en la capacidad productiva de las empresas y el abandono de la producción artesanal.

La década de los 80 en cambio, fue una fase de decadencia. Comenzaron a aparecer países en vías de desarrollo que producen a costes muy bajos. Esto sumado al contexto de crisis atravesado por el país se traduce en una disminución de la importancia relativa del sector y una

¹ ANEXOS – Gráficos y tablas. Tabla 1. Evolución de la industria española del calzado,

demanda decreciente del calzado tradicional. Pese a la situación del sector, continuaron los avances tecnológicos.

En los últimos años (década de los 90), la liberalización de los mercados ha permitido que nuevos países hayan accedido al sector del calzado en España. La entrada de España en la Unión Europea, y las normativas impuestas por la Organización Mundial del Comercio han provocado que las restricciones a las importaciones y a la entrada de empresas extranjeras existentes hace diez años en nuestro país, hayan quedado abolidas.

Esto ha generado un mercado más competitivo, en el que las empresas españolas han optado por la diferenciación para poder hacer frente, sobre todo, al incesante flujo de importaciones asiáticas que ha llegado a copar alrededor del 60% del consumo interior en el año 2013 (Ybarra, Tortajada y Fernandez, 2005). En esta diferenciación, el sector español se ha centrado en la producción de calzado de gama media y alta, abandonando la producción de zapatos baratos, suministrados por países asiáticos. Pero no ha sido sólo el sector el que se ha diferenciado, sino que los diferentes distritos industriales también han optado por una especialización que les permita obtener una ventaja competitiva y competir en los diferentes tipos de calzado, gracias a la posibilidad de alcanzar economías de escala y al *"know to how"*.

De esta manera, en el área de Elche predomina la fabricación de calzado de vestir y de tiempo libre en las gamas media y media-alta. En Elda-Petrer sobresale la fabricación de calzado de señora de vestir, de calidad media-alta y alta. Villena está especializada en la fabricación de calzado de niño de vestir, de calidad media-alta, y, en menor medida, de calzado ortopédico y de tiempo libre. (Ybarra, San Miguel, Hurtado y Santa María, 2004).

4. ANALISIS ENTORNO GENERAL

4.1. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DEL ENTORNO

4.1.1. Factores Políticos

Se consideran factores políticos todos aquellos cuya dependencia sea del gobierno, y tendrán una repercusión directa en el resto de factores a analizar.

Algunos de los factores políticos que más influyen en las empresas en general, son las políticas fiscales, políticas laborales, políticas de comercio exterior, estabilidad del gobierno, etc. Dentro de las políticas fiscales, el IVA sería uno de los grandes condicionantes para el sector, ya que una bajada o subida del mismo puede tener una repercusión sobre el consumo privado. Así mismo es competencia de las políticas fiscales regular el impuesto de sociedades. El calzado está afectado por el tipo de IVA general, cuya última variación se produjo el 1 de Septiembre de 2012 con el Real Decreto-ley 20/2012, cuando aumentó del 18% al 21%.² Por otro lado, la nueva Ley 27/2014 del Impuesto sobre Sociedades, introdujo grandes cambios en este, como la rebaja en el tipo nominal de gravamen (del 30% al 28% en 2015 y al 25% en 2016).

Como veremos posteriormente, la industria del calzado en España está muy focalizada a las ventas en el exterior, por lo que otro de los puntos de vital importancia es la existencia de políticas de comercio exterior liberales que potencien las relaciones internacionales. Esto se regula a través del Ministerio del Exterior, que ha potenciado en los últimos años la internacionalización de las empresas, por ejemplo a través del ICEX.

Este coordina las visitas a ferias internacionales del calzado o moda para mostrar su apoyo a las empresas españolas, o incluso coordina la formación de stands que agrupan a dichas compañías españolas para atraer a más visitantes a los puestos y potenciar la “marca España”.

4.1.2. Factores económicos

En este apartado nuestra tarea principal será analizar los indicadores económicos del país, y dentro de estos, los que más afecten a nuestro sector.

Dentro del PIB estudiaremos tan sólo el consumo privado, por considerarla una de las variables más importantes para nuestro sector. El consumo privado determina cual es el gasto de las familias en bienes y servicios, pudiendo analizar si su tendencia es creciente o decreciente. Está directamente interrelacionado con otras variables como los impuestos sobre el consumo (IVA), el paro o el ciclo económico.

² ANEXOS – Gráficos y tablas. Gráfico 1. Evolución tipo IVA en España.

Hasta el año 2013 se puede observar una variación interanual negativa³, debido al contexto de crisis que atravesaba nuestro país, sin embargo en el año 2014 esta variable comienza a repuntar, finalizando el segundo trimestre de 2014 con una variación positiva del 2,0%, lo que puede suponer un indicio de una posible recuperación.

Como habíamos mencionado anteriormente el consumo en los hogares está muy relacionado con otras variables, como la tasa de desempleo. El número de desempleados en febrero del año 2015, según fuentes del Ministerio de Empleo y Seguridad Social, es de 4.512.153 personas, lo que supone una tasa de paro del 23,4%. Esto supone una reducción en un 3% respecto al año 2013, cuando la tasa de paro alcanzó su cifra más elevada en nuestro país en los últimos 10 años.

4.1.3. Factores sociales

Dentro de los factores sociales, la variable más importante será los cambios en el estilo de vida, y concretamente en la moda, que juega un papel cada vez más relevante en la sociedad. El sector del calzado tiene que adaptarse siempre a los gustos de los consumidores, y por ello debe estar muy pendiente de posibles cambios en estos.

Otro factor a considerar la mayor preferencia de los consumidores por el calzado “Made in Spain” en los últimos años, algo que podríamos englobar como actitud social. Sobre este fenómeno reciente llevó a cabo el BBVA un estudio, titulado ‘Made in Spain’: ¿está cambiando la preferencia de los consumidores españoles por los productos nativos? El estudio pretendía dar respuesta precisamente a la pregunta presentada en el título, y la conclusión fue que la preferencia de los consumidores españoles por los productos importados había cambiado durante la crisis. Si bien las importaciones continúan siendo atractivas, el papel jugado por el precio en la toma de decisiones de los hogares es ahora más relevante..., y sensato que en la fase expansiva precedente (BBVA research, 2014).

4.1.4. Factores tecnológicos

Los avances tecnológicos han influenciado a todas las industrias en general. En este sentido, las nuevas tecnologías han facilitado un desarrollo del sector a nivel productivo y de logística y distribución, permitiendo no sólo fabricar mayores cantidades de producto, sino que además este llegue a los consumidores en un tiempo mucho más reducido.

³ ANEXOS – Gráficos y tablas. Gráfico 2. Evolución consumo privado en España y tasa de ocupación.

Por otro lado las innovaciones tecnológicas también han permitido un cambio en la comercialización de las marcas. En la actualidad es mucho más sencillo dar a conocer un producto, servicio o incluso una compañía, a través de canales como internet y la utilización de páginas web o redes sociales.

Para ilustrar todo esto, no hace falta más que echar una ojeada a la feria internacional Modacalzado, de Ifema, donde se han presentado en el año 2014 novedades como el calzado orientado a la pérdida de peso, nano partículas destinadas a eliminar los malos olores....

Sin embargo, las inversiones en I+D+i en nuestro país son aún inferiores a la media europea, con tan sólo un 1,24% del PIB y una tendencia a la baja desde el año 2010⁴.

4.1.5. Factores ecológicos

Siguiendo a Navas y Guerra (2007) los factores ecológicos hacen referencia a la política de preservación del medio ambiente de las autoridades administrativas. En este sentido, esta dimensión ha tomado gran relevancia en los últimos años, y se han endurecido las leyes que controlan los daños medioambientales que las empresas hacen en su entorno.

Como ejemplo relevante, tomamos el proyecto llevado a cabo por el Instituto Tecnológico del Calzado y Conexas (Inescop) en el año 2012, que le llevó a ganar el premio europeo Best of the Best. Dicho proyecto, titulado “Piel respetuosa con el medio ambiente curtida con oxazolidina, Oxatan”, propone la curtición con oxazolidina como alternativa a la curtición tradicional con sales de cromo. Con la utilización de esta nueva técnica para tratar las pieles se consigue una óptima resistencia de los cueros al mismo tiempo se mejoran la repercusión ambiental de las industrias del cuero. (Revista del calzado, 2013)

4.1.6. Factores legales

Ya hemos mencionado algunos de los factores legales a tener en cuenta, pero existen otros muchos que también deben ser estudiados. Cobra especial relevancia la legislación referente a la defensa de la competencia, que es regulada tanto por la Comisión Europea como por la Comisión Nacional de la Competencia.

Guarda especial relación con esto la reciente medida aprobada en el parlamento europeo el 16 de abril de 2014, que obliga a introducir la indicación del país de origen en todos los productos excepto alimentación y medicamentos. Se atiende de este modo a una reivindicación de países

⁴ ANEXOS - Gráficos y tablas. Gráfico 3. Inversión I+D en España: Comparación con Europa.

productores de calzado como España e Italia, los cuales llevaban años reclamando a la UE la obligatoriedad del etiquetado “made in”. (Revista del calzado, 2014)

También entrarían en ese apartado las leyes referentes al mercado laboral y su evolución en los años recientes, que ha permitido a las empresas una mayor flexibilización de los contratos.

La seguridad e higiene en el trabajo también ha evolucionado, aumentando el número de disposiciones destinadas a la regulación de esta materia, y endureciéndose las exigencias de seguridad laboral.

4.2. PERFIL ESTRATÉGICO

El perfil estratégico del entorno se ha realizado teniendo en cuenta las variables estudiadas en el apartado anterior. Cada una de las variables se ha puntuado del 1 al 5, según si su situación actual y evolución prevista es favorable al sector del calzado o no, siendo: 1 muy desfavorable, 2 desfavorable, 3 indiferente, 4 favorable y 5 muy favorable. Los resultados obtenidos nos permiten destacar de una manera visual las posibles amenazas y oportunidades a las que el sector se enfrenta en el entorno general.

Los factores políticos presentan dos variables muy favorables para la empresa, entre las cuales hay que señalar la importancia de las políticas de comercio exterior para favorecer las exportaciones. La variable más desfavorable es la de los impuestos sobre el consumo, que pueden provocar una disminución de la demanda interna y va innegablemente unido a la variable consumo privado dentro de los factores económicos. Sin embargo, y como ya habíamos señalado, no parece que la subida de impuestos haya repercutido de manera muy significativa en el consumo. Los factores más favorables para la empresa actualmente son los económicos, debido a la coyuntura de recuperación que según los indicadores vive el país. Dentro de estos factores, como habíamos señalado en el estudio de las variables, el que más repercutirá será el posible aumento del consumo privado, que aumentaría de demanda interna de calzado.

Dentro de los factores sociales, suponen una gran oportunidad para la empresa los constantes cambios de la moda que obligan a los consumidores a comprar más calzado, y la preferencia que muestran últimamente los clientes por el “made in Spain” (actitudes sociales). Sin embargo, hay que tener en cuenta que la empresa debe adaptarse a lo que los consumidores buscan, y si los cambios son muy rápidos, corre el riesgo de quedarse estancada (cambios en el estilo de vida).

Los avances tecnológicos son una gran oportunidad para la empresa, ya que permiten avanzar tanto a nivel productivo como de comercialización y mejorar continuamente para hacer frente a

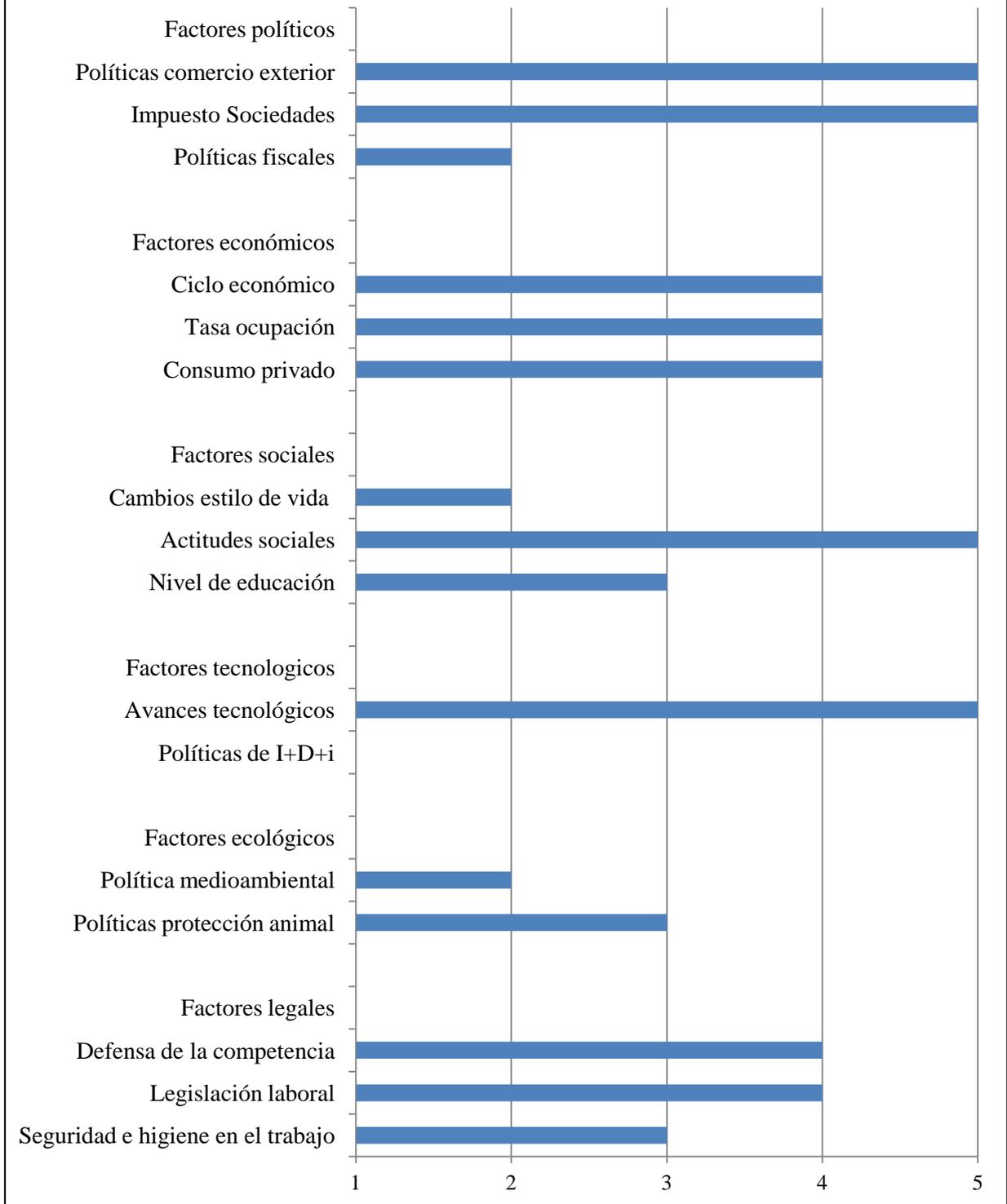
los cambios del entorno. Sin embargo, la escasa inversión en políticas de I+D, hacen que estos avances no sean todo lo rápidos y numerosos que debieran.

Los factores medioambientales van a ser de gran importancia, ya que están ganando protagonismo a marchas forzadas. Si suponen una amenaza u oportunidad para la empresa, dependerá de cómo se adecuen estas a los requerimientos legales de esta índole.

Dentro de los factores legales, suponen una oportunidad para la empresa las reformas introducidas en defensa de la competencia, que ha permitido a las empresas proteger sus productos de forma más efectiva. También hay que señalar la flexibilización de los contratos mencionada en epígrafes anteriores.

En general podemos concluir que las variables del entorno general de las empresas del sector son bastante favorables y se presenta un escenario con muchas oportunidades. Sin embargo, no se deben perder de vista las posibles amenazas señaladas, y las compañías deberán prepararse para hacerles frente y adaptarse de la forma más conveniente posible.

Gráfico 5. Perfil estratégico de las empresas del sector



Fuente: Elaboración propia (2015)

5. ANALISIS SECTORIAL

5.1. PORTER

5.1.1. Amenaza de nuevos competidores

Denominamos “nuevos competidores” a aquellas empresas susceptibles a entrar en el sector. Es decir, empresas que puedan comenzar a dedicarse a la comercialización y/o fabricación de calzado, cuyo domicilio fiscal resida en el territorio español y siempre que el proceso productivo se encuentre localizado en España.

Según esta definición quedarían excluidas como posibles nuevos competidores las empresas de procedencia extranjera, o aquellas empresas de procedencia española que aún dedicándose a la comercialización y/o fabricación del calzado llevaran a cabo la mayor parte de la producción del mismo, fuera del país. Estos casos se considerarán dentro del apartado “productos sustitutivos”.

La amenaza de entrada de nuevos competidores será mayor cuanto más atractivo sea el sector y cuanto más bajas sean las barreras de entrada al mismo. El atractivo del sector a su vez vendrá determinado por la rentabilidad y esperanza de crecimiento del mismo.

En los datos del sector podemos observar una mejora del volumen de producción y ventas en los últimos años. Esto es un indicativo de una rentabilidad creciente y una esperanza de crecimiento a corto y medio plazo, lo que se traduce en un sector muy atractivo.

Las barreras a la entrada van a estar íntimamente relacionadas con los grupos estratégicos, pero hay una serie de variables comunes a todos ellos que merecen ser estudiadas:

- La mayoría de las empresas del sector cuentan con una amplia trayectoria. Esto les ha permitido beneficiarse de la llamada “curva de la experiencia” sobre el proceso productivo, al haber aprendido como llevarlo a cabo de manera más eficaz. Supone una ventaja en costes frente a los nuevos competidores.
- La maquinaria y tecnología utilizada para el proceso productivo proviene principalmente de proveedores italianos, como veremos posteriormente, y es de fácil adquisición para las nuevas empresas en el sector.
- La protección de las innovaciones por parte de las empresas mediante patentes sigue siendo muy baja, lo que da lugar a imitación y seguimiento por parte del resto de empresas.
- El calzado es un producto diferenciado (basado en la marca, variedad y calidad de diseño y de confección, adecuación al uso y el factor moda). Esto reduce la amenaza de

entrada, al incrementar la fidelidad del cliente. Se verá en más detalle en el análisis de grupos estratégicos la diferenciación y/o especialización de cada uno de ellos.

En general podemos concluir que las barreras de entrada en el sector son medias, contando con algunas ventajas, pero también algunos inconvenientes. Teniendo en cuenta que se trata de un sector claramente atractivo, la amenaza de nuevos competidores será media/alta.

Sin embargo, dicha amenaza de entrada variará mucho dependiendo del grupo estratégico en el cual la empresa se haya posicionado.

5.1.2. Clientes

Los clientes conforman un conjunto diverso y su caracterización puede atender a diversos criterios. Por un lado existe la diferenciación según área geográfica, que distingue entre los clientes nacionales (mercado interior), y los clientes internacionales (mercado exterior o exportaciones). Por otro lado, atendiendo al tipo de cliente que sea, podemos distinguir entre consumidores finales (a los que se accede a través de tiendas propias o canales online), distribuidores, agentes o tiendas multimarca.

En este apartado profundizaremos esos tipos de clientes de manera genérica para todas las empresas del sector.

5.1.2.1. Según área geográfica

Mercado Nacional.

En el año 2013 se exportaron 134,8 millones de pares y se importaron 328,9 millones de pares. Además se produjeron 90,5 millones de pares. Como consecuencia de los flujos anteriores el consumo aparente del mercado doméstico fue de 290,5 millones de pares, lo cual supone una media de aproximadamente 6 pares por persona al año.



Para que estos datos pudieran darnos una idea sobre el poder de negociación de los clientes nacionales, necesitaríamos conocer cuánto volumen de este consumo fue de producción nacional, y cuanto de importaciones.

Exportaciones.

En el año 2014 se exportaron 154,2 millones de pares a casi 180 países. Las exportaciones en el territorio comunitario representan el 81% de la exportación total en términos de valor y aumentan un 18%. El 9% de la exportación de calzado se dirige al continente Americano, mientras que Asia supone el 7% del total. Las ventas a África representan un 2% del total, y por último el 1% de las exportaciones se dirigen a países de Oceanía. (FICE, 2014).⁵

Valorando esta información llegamos a la conclusión que los clientes que más poder de negociación tienen desde un punto de vista geográfico son los europeos, seguidos de los americanos y los asiáticos.

5.1.2.2. Según la posición del cliente en la cadena de valor

Consumidor final

El establecimiento de tiendas propias fue, desde un primer momento, una forma de las empresas de evitar los costes de intermediarios como agentes, distribuidores o tiendas multimarca, y llegar al cliente final de forma directa. Sin embargo y haciendo un análisis de los principales productores de calzado en España, nos damos cuenta que no todas las firmas han apostado por esta forma de venta. Hay empresas tradicionales como Balenciaga, Camper, Castañer, Panama Jack, y Pikolinos entre otras, que sí optaron por convertirse en sus propios distribuidores; lo mismo ha sucedido con algunas empresas de nueva creación como Bimba&Lola, o Coolway. Por el contrario, otras empresas tradicionales como Hispanitas, Fluchos, Lodi o Wonders se han decantado por no abrir puntos de venta propios, y lo mismo ha ocurrido con empresas recientes con un producto muy diferenciado, como Naguisa, The Rice&Co, Mint and Rose o Abarcas.

Hasta hace no mucho tiempo, las empresas del sector no incluían en sus páginas web una sección de compra. Les bastaba con presentar su marca, su filosofía y su producto para que los compradores se acercaran esas tiendas físicas que acabamos de mencionar. Sin embargo un tiempo a esta parte todas las casas de calzado tienen su plataforma de venta online (Rey, 2014).

Rey (2014) señala también que a pesar de que el 35% de las ventas online se realizan a través de dispositivos móviles, no ha habido una adaptación por parte de las empresas de moda a dicho canal de venta, al no contar, la mayoría de ellos, con una página específica para el móvil o tablet. Podemos ver que en los últimos meses las principales firmas de calzado han avanzado en este sentido, y actualmente casi todas cuentan con una página web adaptada a estos dispositivos,

⁵ FICE. Estudio de Comercio Exterior – Año 2014

e incluso aplicaciones en algunos casos. Es el caso de Camper, Coolway, Panama Jack, Hispanitas, Mint and Rose, Lodi y Balenciaga entre otros.

En cuanto a las redes sociales, los principales productores de calzado españoles tienen presencia en las redes. Sin embargo, tal y como menciona Elena Rey en su artículo, muchos fallan en la comunicación con los clientes, ya que esta es unidireccional y en muchos casos escasa. En la mayoría de los casos los productores de calzado apuestan por concursos en los que los clientes ganan premios por mostrar el calzado.

El consumidor final al que las empresas se dirigen a través de los puntos de venta físicos y las tiendas online, pueden ser de varias clases, y por tanto la estrategia de la empresa variará dependiendo del público meta al que la empresa esté enfocada.

Así podemos distinguir entre los clientes orientados hacia el precio, aquellos que priorizan la calidad, los que son fieles a marcas determinadas, etc.

Los consumidores finales de forma individual no poseen un alto grado de negociación, ya que suponen un porcentaje muy pequeño del total de ventas. Si poseen en cambio un alto poder de negociación cuando se unen a través de asociaciones (defensa del consumidor) o demandas colectivas o cuando se trata de personalidades relevantes en el mundo de la moda, el estilo, el cine, etc.

Distribuidores y agentes

Los distribuidores son empresas que se encargan de hacer grandes volúmenes de compras y posteriormente comercializarlos en diferentes puntos de venta. Pueden trabajar con su propia marca, o distribuyendo una marca ya establecida.

Muchas empresas en el sector del calzado optan por tener distribuidores, que son sobretodo útiles en la entrada a países extranjeros cuyo mercado no conoce demasiado bien. Es el caso de Mint and Rose, que cuenta con tres distribuidores en Japón. Ellos se encargan de realizar una compra única que luego distribuyen entre distintos puntos de venta en el país, que pueden estar previamente acordados o no.

En algunos casos, si el volumen de compra de los distribuidores es muy elevado, se puede llegar a acuerdos por los cuales se le concede la exclusividad de venta de la marca en un área geográfica determinada.

Los agentes comerciales actúan como intermediario entre las empresas de calzado y los puntos de venta a cambio de una comisión. Suelen actuar por áreas geográficas y se llevan una

comisión por cada punto de venta que abren para la marca. En ningún caso son el cliente de la empresa sino como ya hemos mencionado anteriormente, sólo el intermediario.

El poder de negociación de distribuidores y agentes suele ser bastante elevado, aunque siempre dependerá del volumen de compra de los primeros y de la cartera de clientes de los segundos.

Puntos de venta no propios

Los puntos de venta multimarca son aquellas tiendas que ofrecen el producto de la empresa de forma directa al consumidor final pero que no pertenecen a la empresa. Pueden ser puntos de venta abiertos por el contacto de distribuidores, agentes, o bien contactados directamente por la empresa.

Un ejemplo lo encontramos en la marca Hispanitas, que vende sus productos en la tienda Duncan, situada en Valladolid.

Las tiendas multimarca tendrán un poder de negociación mayor que los consumidores finales pero menor que los distribuidores, siempre dependiendo del volumen de compra y la cantidad de tiendas que posean.

5.1.3. Proveedores

Se consideran proveedores del sector del calzado todos los que proporcionan los materiales necesarios para la producción del mismo. Podemos distinguir dos tipos de proveedores:

De materiales.

Son aquellos que proveen de los componentes necesarios para la fabricación del calzado en España. El sector de los componentes para el calzado en España es, un sector muy amplio que cuenta con un total de 600 empresas en su mayoría Pymes que emplea en la actualidad a unos 11.000 trabajadores.

Además, la compra de componentes y maquinaria para el calzado producida fuera de España se sitúa en los 182 millones de euros anuales. La mayor partida de artículos procede de los países del sudeste asiático, mientras que en el continente europeo son Italia y Francia los principales mercados de procedencia.

Existen sin embargo algunos autores que sostienen que existe cierta dependencia respecto a los fabricantes italianos (pieles, equipos, etc.), dado el alto nivel de desarrollo de esta industria y la sofisticación de sus productos. La debilidad de la industria auxiliar y de componentes española genera una dependencia tecnológica excesiva. (Ybarra, Tortajada y Fernández, 2005)

Podemos concluir por tanto, que si bien existe un sector de los componentes del calzado amplio, no es suficiente para eliminar la dependencia existente hacia los proveedores italianos, que tienen un gran poder de negociación, y competir en términos de precios con los mercados asiáticos.

De pares

La reexportación es una práctica muy común en nuestro país sobre todo por la deslocalización del proceso productivo. Cada año entran millones de pares en España que posteriormente son destinados a otros países como confección de una marca española.

Como habíamos expresado anteriormente, en el año 2013 se exportaron 134,8 millones de pares y se importaron 328,9 millones de pares. Comparando esto con los 96,5 millones de pares producidos, llegamos a la conclusión que los 134,8 millones de pares exportados no pudieron ser producidos íntegramente en territorio nacional, y por tanto, al menos 38,4 millones fueron reexportaciones.

Nuestros principales proveedores de pares, como veremos en el siguiente apartado, son: China (66% del total de pares importados), Vietnam (11%), Portugal, Italia, Francia, etc. Los pares importados no provienen de una única empresa exportadora sino de un amplio número de estas. Esto hace que su poder de negociación sea bajo, ya que si las condiciones no son convenientes para la empresa importadora, puede recurrir a un amplio abanico de proveedores dentro del mismo país o incluso en otro.

5.1.4. Productos sustitutivos

Además del sustitutivo obvio para el calzado, que sería ir sin calzar, debemos tener en cuenta el posible desarrollo de productos existentes que podrían pasar a cumplir nuestra misma función. Un ejemplo de esto sería, por ejemplo, la aparición de pantalones con calzado incorporado.

Sin embargo, no existe por el momento ninguna evidencia de que estas opciones vayan a ser una amenaza real en los próximos años, por lo que no la consideraremos como tal. Si podrían en cambio representar una amenaza por considerarse sustitutivos indirectos todos los zapatos provenientes de cualquier otro país.

En 2014 han entrado en nuestro país 319 millones de pares por valor de 2.409 millones de euros. Estos datos reflejan una caída del 3% en pares pero un crecimiento del 16,4% en valor. El precio medio de importación es de 7,5€/par y aumenta un 20%.

Las importaciones presentan una estructura muy piramidal, con una gran base de producto asiático económico, donde destaca China con una cuota de importación del 66% con un precio medio de 3.99€/par, y por otro lado en la punta de la pirámide se encontraría Italia con un 2,4% del total de pares importados. (FICE, 2014)⁶

5.1.5. Rivalidad competitiva

La rivalidad competitiva es una variable muy importante derivada de las cuatro anteriormente analizadas. Sin embargo, guarda especial relación con los grupos estratégicos ya que variará dependiendo del mismo. Por ello vamos a desglosar el análisis de la rivalidad competitiva y profundizar sobre ello en el siguiente apartado.

5.2. GRUPOS ESTRATÉGICOS

Para poder realizar un estudio de los grupos estratégicos existentes en el sector, se ha comenzado analizando algunas de las empresas más relevantes en el mismo. El objetivo de este análisis es descubrir cuáles son las variables que unen o dividen a las empresas, y alcanzar una visión general del mapa competitivo del sector.

En la tabla 1 del Anexo, podemos ver una representación de 22 empresas del sector y su antigüedad, variedad de productos, diferenciación, vocación, rango de precios en el que se mueven, y tenencia o no de puntos de venta físicos. A través de esta pequeña representación, sacamos algunas conclusiones relevantes sobre la manera en la que el sector está organizado.

- Las empresas pertenecientes al sector son o muy antiguas, o muy recientes, siendo difícil encontrar empresas de una antigüedad media.
- La mayoría de empresas se dedican al calzado de forma exclusiva, aunque hay algunas empresas que incorporan los complementos a su cartera de productos, y otras (las menos) que ofrecen además de complementos, ropa.
- Algunas empresas están focalizadas en un tipo de calzado muy específico y sólo producen ese tipo de calzado. Otras en cambio, están especializadas en un producto estrella pero ofrecen todo tipo de calzado. Por último existe otro grupo de empresas que no tiene ninguna especialización en calzado.
- La vocación internacional es una constante en todas las empresas. Debido sobre todo a la globalización las empresas se han centrado en la exportación como una alternativa al negocio nacional y por ello no es una variable significativa para la conformación de los diferentes grupos estratégicos.

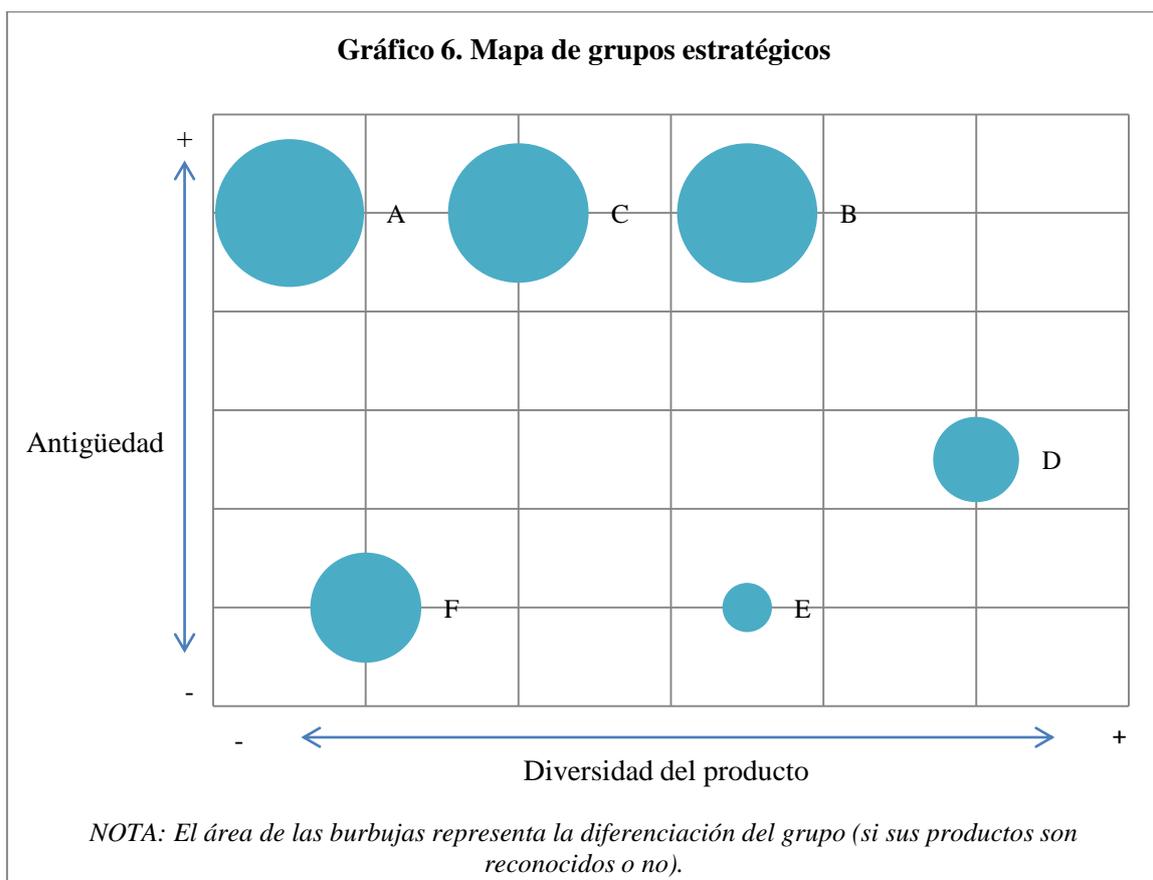
⁶ FICE. Estudio de Comercio Exterior – Año 204

- El rango de precios de los productos ofrecidos en cada empresa varía significativamente, y sólo tendrá sentido considerarlo dentro de cada grupo estratégico. Lo mismo sucede con la tenencia o no de puntos de venta físicos propios.

Con estas referencias podemos desarrollar un esquema de los principales grupos estratégicos existentes en el sector del calzado y representarlos en un mapa. Posteriormente se analizará cada uno de ellos con mayor detalle.

Para conformar los grupos se han considerado como representativas las variables “Antigüedad” (ya que para nuestro estudio son de especial relevancia las empresas de reciente creación), “diversidad de productos” y “diferenciación”. Sin embargo, y a fin de facilitar el análisis de cada uno de los grupos, se han tenido en cuenta otras variables también importantes, como la vocación internacional, la producción íntegra en España, y la posesión o no de tiendas propias entre otras.

5.2.1. Mapa de grupos estratégicos



Fuente: Elaboración propia (2015)

5.2.2. Esquema de grupos estratégicos

GRUPOS	CARACTERÍSTICAS
A	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas tradicionales. • Especializadas en un tipo de producto y segmento. • Calidad y precio dependiendo del segmento de mercado. • Proyección exterior. • Fabricación 100% España. • Ej.: Balenciaga (alta costura), Kelme (deportivo), Panter (seguridad).
B	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas tradicionales y de origen familiar (más de 40 años). • Variedad de producto amplia o semi-amplia. • Calidad y precios medios/altos o altos. • Proyección exterior. • Fabricación 100% España. • Ej.: Callaghan, Fluchos, Hispanitas, Mustang, Pikolinos, Pons-Quintana, Unisa, Wonders.
C	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas tradicionales y de origen familiar (más de 40 años). • Variedad de producto reducida, están focalizados en un producto estrella. • Calidad y precios medios/altos. • Proyección exterior. • Fabricación 100% España. • Ej.: Camper, Castañer, Panama Jack, Victoria, Lodi.
D	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas multinacionales. • Variedad de productos muy amplia. • Rango calidad precio amplios. • Proyección exterior. • Parte de la fabricación en España y parte en el extranjero. • Ej.: Bimba&Lola, Inditex.
E	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas de nueva creación. • Variedad de productos. • Calidad y precio medio/bajo. • Fabricación en España y en el exterior.

	<ul style="list-style-type: none"> • Proyección exterior. • Ej.: Coolway.
F	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas nueva creación. • Especializadas en un tipo de producto. • Calidad precio medio/alto. • Fabricación 100% España. • Ej.: Mint and Rose, Muro.exe, Naguisa, The Rice&co.

5.2.3. Análisis de grupos estratégicos

5.2.3.1. Grupo A

Las empresas del grupo A ofrecen unos productos muy especializados, dirigidos a segmentos de clientes que buscan cubrir una necesidad muy concreta. Esto se consigue utilizando una tecnología específica y adecuada a cada caso, como puede ser tiendas físicas, tiendas online...

Como ejemplo de esto, encontramos a la empresa Kelme, que ofrece calzado deportivo a clientes tanto nacionales como internacionales. Lo realiza a través de tiendas físicas propias y multimarcas, y también a través de su canal online.

La principal amenaza de competidores de estas empresas, son empresas que se dedican a otro u otros tipos de calzado y que intentan abarcar el mismo segmento de clientes a los que ellas se dirigen. Esto se ha podido corroborar en los últimos años, cuando ante el boom del calzado deportivo para vestir, muchas empresas han decidido ampliar su línea de productos, ofreciendo prendas y calzado deportivo. Ej.: Inditex, Coolway... La empresa Kelme, por tanto, ha tenido que hacerse un hueco en un segmento que era suyo por excelencia.

Las empresas en este grupo suelen llegar de forma directa al consumidor final, por lo que estos son sus principales clientes. Estos, están familiarizados con la marca, ya que las mismas suelen una larga trayectoria y son reconocidas. Son clientes que buscan cubrir una necesidad muy concreta (calzar un zapato de firma reconocida, calzarse para realizar actividades deportivas o tareas profesionales...) y por ello su patrón de compra no suele obedecer a compras impulsivas.

Los proveedores son proveedores muy especializados que varían totalmente dependiendo del tipo de calzado en el que este centrada la empresa. Así podemos ver que Balenciaga posee proveedores de altísima calidad, tanto italianos como españoles, que le suministran los mejores materiales (pieles, telas, hormas...) del mercado para la realización de sus zapatos. En el caso de

Kelme que comentábamos anteriormente, sus proveedores están especializados en calzado deportivo, que ha de ser ligero, resistente, y adecuado a cada tipo de deporte. Por ejemplo las botas de fútbol necesitan un tipo de suela con tacos que sólo puede obtenerse con un proveedor más diferenciado.

La rivalidad dentro de este grupo no será muy elevada, debido sobre todo a la diferenciación y a los distintos segmentos de mercado a los que cada empresa se dirige.

5.2.3.2. *Grupo B*

Las empresas de este grupo ofrecen sólo calzado, o como mucho calzado y algún complemento. Dentro del calzado, poseen un rango de producto amplio y de gama alta que buscan satisfacer la necesidad de calzar pero de diversas maneras. Sus clientes buscan la calidad que está implícita en estas marcas por su trayectoria y son, bien consumidores finales, puntos de venta multimarca o distribuidores. La tecnología es diversa.

Un ejemplo lo encontramos en la marca Hispanitas que ofrece un rango de producto amplio (desde botas hasta sandalias), fabricado en España pero con una clara vocación internacional ya que está presente en toda Europa. La empresa fue constituida hace más de 40 años y consta de gran reconocimiento nacional e internacional.

Estas empresas fueron creadas hace más de 40 años, por lo que sus principales ventajas competitivas son, tanto el gran reconocimiento que han logrado a nivel nacional y global, como el saber hacer que les ha dado tantos años de experiencia. A esto hay que sumarle las conexiones existentes con los distribuidores, y que ya tienen consolidada una red de distribución estable. Estas ventajas hacen difícil la entrada de competidores nuevos dentro del mismo grupo estratégico. Una de sus desventajas, por lo contrario, es la falta de un producto distintivo, que hace fácil poder contar con la misma cartera de productos. Es el caso por ejemplo de Hispanitas, que lleva fabricando desde 1925 y tiene una estrecha red de proveedores en la zona de Elda (Alicante). Además la mayoría de sus puntos de venta son fieles a la marca y repiten año a año, excepto en contadas ocasiones.

Estas empresas pueden llegar a tener tres tipos de clientes: Por un lado está el consumidor final, al que se llega a través de los puntos de venta propios (tiendas físicas y tienda online); por otro lado las tiendas multimarca que ofrecen los productos de la empresa junto con otros productos y por último los distribuidores.

Hispanitas no consta de puntos de venta propios, por lo que sus clientes nunca serán los consumidores finales. En el caso de puntos de venta multimarcas, por ejemplo en Valladolid,

consta de 5 puntos de venta: Duncan, Naïke zapatos, Calzados Armonia, Calzados Antonio-Stiletto. En la página web podemos encontrar indicados todos los agentes en la red nacional e internacional, que facilitan la apertura de nuevos puntos de venta. Es difícil saber cuáles son sus distribuidores ya que normalmente las marcas no hacen pública esta información.

El rango de proveedores de este tipo de empresas es muy amplio, ya que venden una gran variedad de calzado y en ocasiones hasta complementos.

En el caso de Hispanitas, sus proveedores serán desde los proveedores de piso de goma para botas y zapatillas hasta suelas con tacón para las sandalias, o incluso suelas de yute para las alpargatas.

Como mencionábamos anteriormente, la entrada de nuevos competidores en este grupo de empresas no es fácil. Sin embargo, el contar todas ellas con características similares y no ofrecer un producto estrella hace que la rivalidad dentro del grupo sea grande. Las barreras de salida son muy elevadas, ya que las empresas llevan establecidas muchos años y se ha llevado a cabo una gran inversión para la consolidación de la marca.

Si queremos una muestra de esta rivalidad competitiva, no hay más que prestar atención a los rangos de precios entre los que se mueven las empresas de grupo, que son muy similares entre sí. Esto es un indicativo de que los mercados objetivos de las empresas se superponen o incluso se solapan.

5.2.3.3. *Grupo C*

Las empresas que pertenecen a este grupo estratégico ofertan una variedad media o incluso amplia de calzado, dependiendo de la empresa, pero están más focalizadas en la producción y comercialización de un producto estrella. Los clientes a los que se dirigen son consumidores finales, puntos de venta multimarca, y distribuidores, tanto nacionales como internacionales.

Las empresas son reconocidas por su trayectoria y la calidad media/alta de su calzado, y utilizan una tecnología también diversa y estandarizada, aunque marcada por un riguroso control de calidad mantenido a lo largo del tiempo, que da prestigio al producto.

Como ejemplo podemos observar la marca Panama Jack, fundada en 1989 y cuyo producto distintivo han sido siempre las botas de tipo montaña. Sin embargo ha ido ampliando su cartera de productos y en la actualidad ofrece además sandalias, deportivas y otros tipos de botas. Cuenta con tiendas de venta propias, así como está presente en diferentes tiendas multimarca.

Al igual que en el grupo estratégico B, las empresas de este grupo cuentan con gran una trayectoria temporal, que les ha permitido alcanzar unos niveles de calidad muy elevados gracias al “know how”, así como consolidar su red de proveedores y distribuidores.

A esto a que sumarle la gran diferenciación que tiene cada empresa al contar con un producto estrella muy reconocido y que en mente del consumidor está directamente vinculado con la marca. Todo esto lo podemos observar en el ejemplo proporcionado anteriormente de la empresa Panama Jack, que se ha centrado en la producción de botas de montaña.

Los clientes de estas empresas son tanto los consumidores finales (a los que llegan como mencionábamos a través de tiendas propias y comercio electrónico) como los distribuidores, y tiendas multimarca.

En el caso de Panama Jack, cuenta con tiendas propias en algunos puntos de la geografía española (como Barcelona, Madrid o La Coruña) pero sin embargo en el resto de España e internacionalmente sus puntos de venta son multimarcas, bien abiertos por ellos mismos o bien por distribuidores.

La relación de este tipo de empresa con los proveedores se remonta a muchos años de intercambio comercial. Los proveedores son diversos pero los que mayor poder de negociación tienen son aquellos relacionados con el producto estrella. Panama Jack debe cuidar por tanto a sus proveedores de pieles y pisos de goma para sus botas de montaña.

El hecho de que cada empresa de este grupo tenga un producto diferenciado a pesar de ofrecer otros productos similares entre ellas, atenúa en gran medida la rivalidad competitiva, por lo que podemos decir que esta es reducida.

5.2.3.4. *Grupo D*

Este grupo estratégico tiene ciertas peculiaridades en comparación con el resto de grupos, sin embargo, hemos considerado interesante hacer una evaluación rápida de sus principales características debido sobre todo a la gran importancia que están adquiriendo en los últimos años.

Las empresas que lo conforman nacieron en sus inicios en el sector de la moda en general, y su producto era principalmente ropa. A medida que fueron creciendo, fueron ampliando y diversificando su cartera de productos hasta llegar a abarcar multitud de productos complementarios.

Su fabricación es en gran parte en el extranjero, aunque también tienen una parte de fabricación en España. El volumen de ventas de calzado en estas empresas en los últimos años ha ido aumentando, hasta llegar a hacer frente a las principales marcas de calzado en nuestro país.

Como ejemplo visible tenemos a Inditex, que cuenta desde el año 1990 con una línea de calzado que se comercializa en todas las marcas del grupo. Su importancia ha ido creciendo a lo largo de los años, gracias a su liderazgo en tendencias y sus precios asequibles. La calidad de los productos depende de la marca del grupo, pero es de manera genérica, una calidad media.

Inditex cuenta con un único proveedor, Tempe, que ha acabado siendo incorporado al grupo mediante una integración vertical.

El calzado llega siempre directamente al consumidor final, bien a través de sus tiendas físicas o bien a través de su tienda online. No cuenta con distribuidores ni tiene presencia en puntos de venta multimarca.

La rivalidad competitiva entre las empresas de estos grupos es reducida debido al dominio de las grandes. Es el caso por ejemplo de Inditex, que acapara un gran porcentaje de la cuota de mercado. Las empresas que actualmente se encuentran en el grupo como Bimba y Lola, han debido hacerse con un nicho de mercado que fortaleciera y consolidara su posición, por esta misma razón la amenaza de nuevos competidores es reducida.

5.2.3.5. *Grupo E*

Las empresas de este grupo son empresas de reciente creación, que ofertan un amplio rango de productos de calzado de calidad media. Se dirigen a consumidores finales, tiendas multimarca y distribuidores y utilizan una tecnología muy diversa.

La empresa Coolway pertenece a este grupo estratégico. Fue constituida en 2003 y la calidad de su calzado es media, así como sus precios. Buscan dirigirse sobre todo a un público joven y seguidor de tendencias, que busca calzado diverso pero con un precio razonable.

Hay que tener en cuenta que la antigüedad de estas empresas es muy reducida, por lo que no tienen una experiencia en la que respaldarse y su red de proveedores y distribución no está muy consolidada. Además ofertan una gama de producto amplio, intentando llegar a distintos tipos de consumidor final, sin ninguna diferenciación. Todas estas razones influyen en que la amenaza de entrada en este grupo estratégico sea muy elevada.

Las empresas de este grupo tienen también tres tipos de clientes: Consumidores finales (a los que acceden a través de tiendas físicas y tienda online), tiendas multimarca y distribuidores.

Coolway tiene tiendas propias en las principales ciudades españolas pero también vende a través de puntos de venta multimarca. Desconocemos si trabaja con distribuidores ya que es una información confidencial de la empresa, pero podemos suponer que así es.

Los proveedores de este tipo de marcas, no son 100% españoles, y por ello se consigue una disminución en los precios de ciertos productos. Debido a la gran variedad de calzado ofertado, se recurre a diversos tipos de proveedores, desde proveedores de pisos hasta cordones para las zapatillas. Estos suelen ofrecer materiales de calidad media y baja.

En las empresas pertenecientes a este grupo, la rivalidad competitiva será muy elevada. Esto está favorecido por las barreras a la entrada bajas y la escasa diferenciación del producto. Además, el rango de precios ofertado es muy similar en todos los casos, y no se cuenta con una fidelización del cliente.

5.2.3.6. *Grupo F*

Las empresas de este grupo ofrecen un producto diferenciado, que busca satisfacer una necesidad concreta del consumidor final. Debido a su reciente creación, no cuentan con puntos de venta propios, por lo que sus clientes serán consumidores finales vía tienda online, tiendas multimarca y distribuidores. La tecnología es muy precisa y adaptada en particular a cada producto.

La empresa Mint and Rose comenzó su actividad empresarial ofreciendo alpargatas confeccionadas de manera artesanal y en España, pero con un diseño exclusivo. Su contacto con los clientes era inicialmente a través de puntos de venta multimarcas y distribuidores en caso de que se tratara de mercados desconocidos para la empresa (Ej.: Japón). Posteriormente abrió una tienda online donde los clientes europeos podían adquirir su productos de manera directa.

Al ser empresas de creación reciente, no se tiene consolidada una red de distribución y proveedores. Además se está trabajando todavía en la fidelización del cliente, algo que se irá consiguiendo con los años. Todos estos factores favorecen la entrada de nuevos competidores, y suponen una amenaza para las empresas del grupo.

Sin embargo, el que cada empresa cuente con un producto diferenciado, obligará a las nuevas empresas a especializarse también, reduciendo en cierta medida la amenaza.

Como ya adelantábamos anteriormente, estas empresas no cuentan con puntos de venta físicos propios, por lo que acceden al consumidor final a través de tiendas online. También tienen presencia en tiendas multimarca y acceden a los mercados que no conocen a través de distribuidores.

Como ejemplo, la empresa Mint and Rose cuenta con una página web en la cual oferta sus productos a los clientes europeos y estadounidenses. Tiene presencia en tiendas multimarca en más de 40 países: Sun&Sea (Costa Rica), Popi&Hafner (España), Vergelio (Italia), Glow (Libano), etc. En Australia y Japón cuenta con la presencia de distribuidores que se encargan de realizar la compra global para luego repartirla en diferentes tiendas multimarca.

Los proveedores de estas empresas son de origen español, sin embargo, debido a la corta vida de las empresas, las relaciones comerciales con los mismos todavía se están construyendo. Los proveedores tienen que ofrecer materiales de gran calidad y adaptarse a los requerimientos del producto.

En el caso de Mint and Rose, cuenta con proveedores de pieles y telas, de pisos de yute, y una fábrica en Elda que se encarga de coser las alpargatas de la forma tradicional. También cuenta ante la reciente diversificación de su cartera de productos, con un proveedor de bolsos de alta calidad en Ubrique, Cádiz.

La rivalidad competitiva dentro del grupo es bastante reducida. El principal motivo de ello es la diferenciación del producto, que hace que el mercado objetivo de cada una de las empresas sea muy diferente entre sí.

6. CONCLUSIONES

Tras llevar a cabo el estudio correspondiente del entorno del sector, y su dinámica competitiva, podemos obtener algunas conclusiones que nos permitirán alcanzar de manera definitiva los objetivos inicialmente expuestos.

En primer lugar, y analizando los datos del sector, vemos que nos encontramos ante una industria en crecimiento, que si bien ha atravesado por momentos de crisis en los años recientes, continúa siendo muy atractiva y presenta unas previsiones muy favorables.

Hemos determinado que ha estado expuesto a muchos cambios, principalmente determinados por el entorno general. En los últimos años, se ha visto beneficiado mayoritariamente por los avances tecnológicos. Las principales amenazas a la que se han enfrentado han sido la mala coyuntura económica y la liberalización del mercado exterior, que provocó la entrada de un gran número de competidores asiáticos.

Sin embargo, esas dos variables han resultado constituir actualmente una oportunidad, ya que la coyuntura económica parece estarse tornando más favorable, y la liberación de los mercados ha permitido a las empresas competir en un entorno internacional y favorecer las exportaciones. Las claves para sobreponerse a la competencia asiática han sido el desarrollo del derecho de la competencia y la diferenciación.

La diferenciación a la que nos referíamos anteriormente, en cuanto a público objetivo, producto, calidad y precio, se ha visto claramente representada en el mapa de grupos estratégicos que conforma el sector. Del mapa de grupos estratégicos se desprende que las empresas han sabido adaptarse a los cambios de los últimos años, y posicionarse de forma clara, gracias a su trayectoria y experiencia unas, y a su visión de negocio otras. No existen aparentemente nichos de mercado sustancialmente atractivos para la aparición de nuevos grupos estratégicos.

Las empresas existentes son, o bien de índole tradicional o de nueva creación, siendo difícil encontrar empresas con una antigüedad media entre ambos extremos. Las primeras, de índole familiar, se dividen en tres grupos estratégicos.

Uno de ellos está basado en una alta especialización y dirigido a un segmento de mercado muy específico. Ofrecen un producto único y su principal ventaja es la escasa rivalidad competitiva que existe dentro del grupo. En cambio, una de sus mayores desventajas es la poca flexibilidad que tienen para adaptarse a los cambios, derivado de la elevada diferenciación (si su producto fracasa, es difícil posicionarse con otro producto diferente).

Existe otro grupo que comenzó basado en un producto estrella pero que ha terminado ofreciendo una mayor variedad de productos. Este grupo se ha anticipado a la desventaja mencionada en el grupo anterior, desarrollando un rango de productos más amplio que hiciera frente a una eventual caída en su producto estrella. La rivalidad competitiva no es muy elevada, debido a la presencia de dicho producto estrella, y la principal desventaja a la que se enfrentan es la asociación de la marca únicamente con el producto estrella por parte del consumidor de.

Por último, nos encontramos con un grupo sin especialización que ofrece una amplia gama de productos. Todos los productos de estas empresas son muy reconocidos, aunque lo son más cuanto más especialización existe. La rivalidad competitiva es muy elevada, al ofrecer una gama de productos similar, las empresas encuentran una gran competencia en el resto de compañías del grupo. Sin embargo, esto constituye también una ventaja, ya que ha permitido crear agrupaciones entre las empresas para favorecer el desarrollo de las mismas.

Existe también un grupo estratégico que se encuentra a medio camino entre las empresas tradicionales, y las de nueva creación. Es un grupo formado por empresas multinacionales, que si bien no se dedicaban íntegramente a la fabricación de calzado, lo han añadido a sus actividades empresariales a lo largo de su trayectoria.

Estas empresas tienen la mayor parte de su producción deslocalizada, y su principal ventaja competitiva es el bajo precio y la variedad de estilo que ofrecen a los consumidores.

Las empresas de nueva creación, se diferencian en dos grupos: uno con un producto poco diferenciado y gran variedad de calzado, y otro centrado en un producto muy especializado y poca o ninguna variedad de calzado.

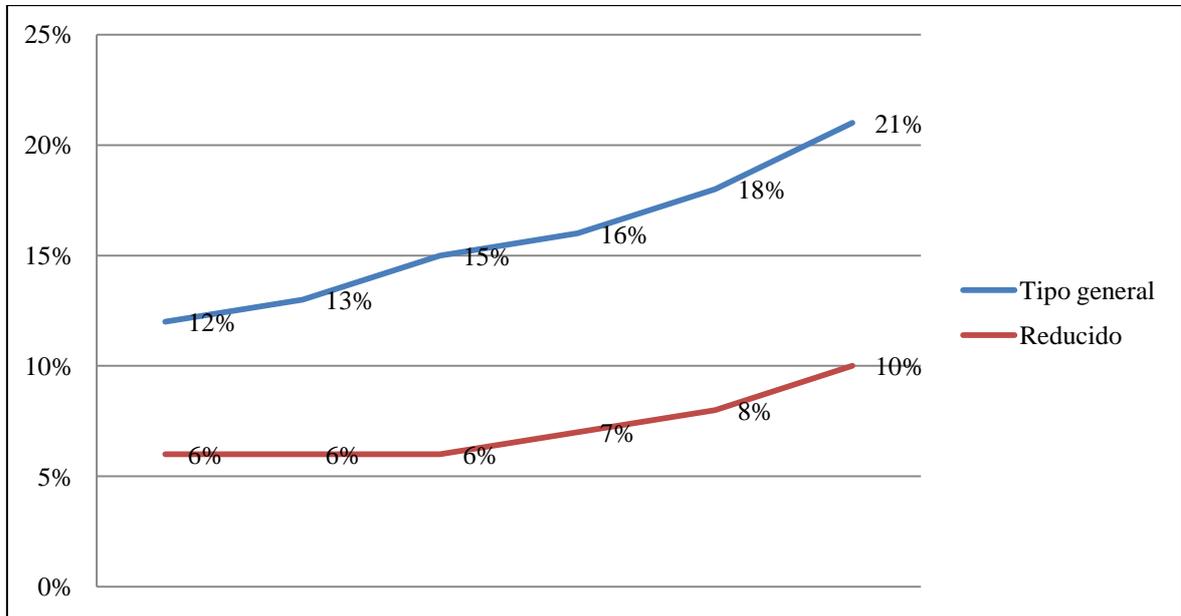
Veíamos que el grupo estratégico E estaba centrado en el calzado pero en una variedad amplia de este. Una de las posibles evoluciones de este grupo, sería la ampliación de los productos ofreciendo también complementos como bolsos, cinturones, etc., o incluso la apertura de una línea de ropa. Consideramos que debido a la distinción existente con otros grupos en cuanto a términos de precio, calidad y público meta, siempre conformaría un grupo estratégico diferente, no existiendo opción a integrarse con alguno de los otros ya existentes.

El grupo estratégico F está centrado en un producto muy específico, sin embargo, algunas marcas del grupo como Mint and Rose, han empezado a ampliar su cartera de productos, ofreciendo además de alpargatas bolsos y sandalias. Según estos datos podemos aventurar que las empresas de este grupo podrían acabar formando parte del grupo estratégico A (si no desarrollan más su cartera de productos) o del grupo estratégico C (si amplían su cartera de productos pero siguen centrados en el producto estrella, como es el caso de Mint and Rose).

Podemos concluir con la afirmación de que la dinámica competitiva existente en el sector del calzado es en general enriquecedora para todas las empresas que forman parte del mismo. Incluso ha dado lugar a la formación de distritos industriales, que han beneficiado tanto a empresas como consumidores. Es ahora tarea de empresas y grupos de interés favorecer esa dinámica competitiva y llevar a cabo un adecuado seguimiento de la misma que potencie el desarrollo de la industria.

7. ANEXOS

Gráfico 1. Evolución tipo IVA en España.



Fuente: Elaboración propia (2015).

Gráfico 2. Evolución consumo privado en España y tasa de ocupación

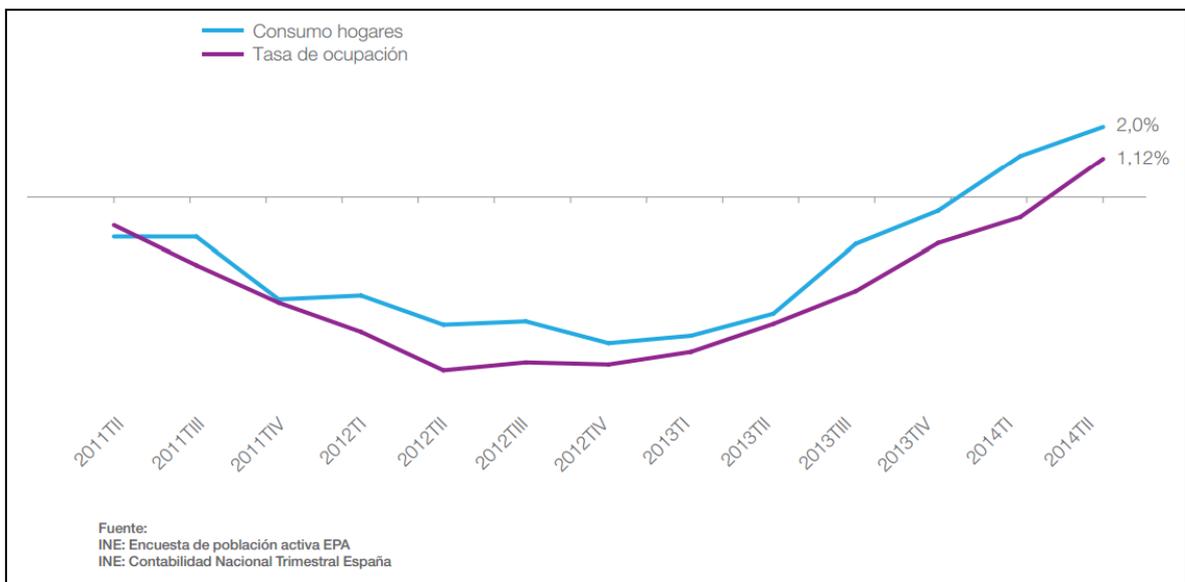
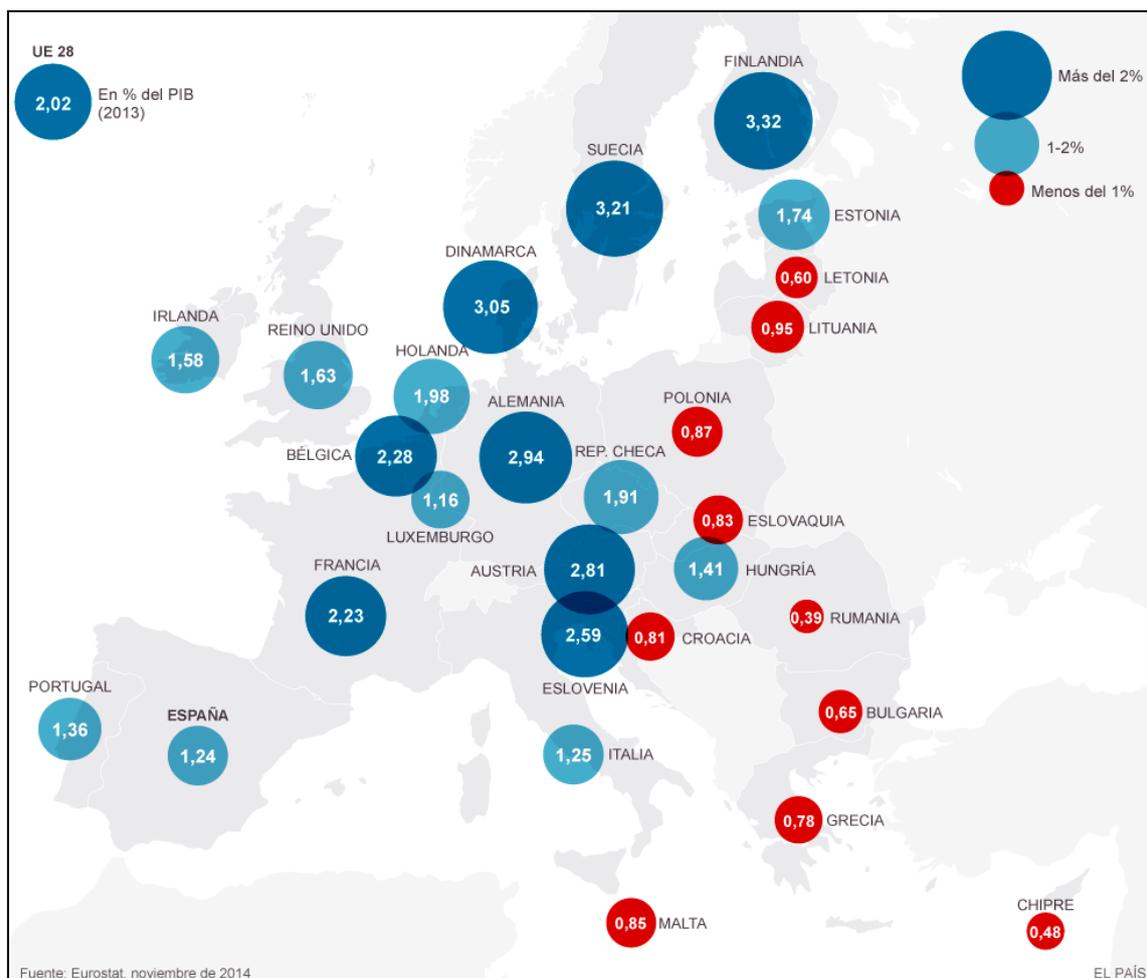


Gráfico 3. Inversión I+D en España: Comparación con Europa.



Fuente: Periódico El País (2014).

Tabla 1. Evolución de la industria española del calzado

FASES VARIABLES	I. Décadas 60-70 (1ª mitad)	II. Décadas 70 (2ª mitad) 80-90 (1ª mitad)	III. Desde décadas 90 (2ª mitad)
Contextos interno y externo	Desarrollo económico importante. Apoyo a la exportación. Financiación privilegiada. Devaluaciones	Crisis intermitentes de mercados y precios (petróleo, materias primas). Riesgos monetarios, inflación interna y	Adhesión a la Unión Monetaria. Mejora del contexto financiero y monetario (menor inflación, menores

	periódicas.	tipos altos de interés. Primera oleada de nuevos países productores.	tipos, paridades estables). Aumento de la Competencia internacional (China, Vietnam, Europa Oriental).
Principales macro magnitudes	Crecimiento intenso de la producción, de la exportación y del consumo aparente.	Crisis periódicas con evolución oscilante de las variables. Inicio de las importaciones.	Crecimiento sostenido de exportaciones y, sobre todo, de las importaciones (deportivo y gamas bajas).
Estructura productiva	Abandono actividad artesanal. Producción fordista. Crecimiento del tamaño de las firmas.	Desmembración y especialización flexible. Reducción del tamaño medio. Aparición de la industria de componentes y auxiliar: hormas, tacones, suelas, plantillas, troquelados, etc.	Reestructuración por especialidades. Redes de subcontratación de la fabricación. Liderazgo basado en el diseño y la distribución. Crisis del calzado deportivo. Deslocalización.
Tecnología e innovación	Generalización de la mecanización de las líneas de fabricación con tecnología italiana.	Introducción de los materiales plásticos y maquinaria específica	Tecnologías CAD-CAM en diseño, corte, etc. Materiales con mayor variedad, calidad e influjo de la moda. Adopción de las TIC en la gestión.
Recursos humanos	Subcontratación estacional de trabajo a	Escasez de personal cualificado.	Fuga sectorial de trabajadores. Baja

	domicilio. Aumento del empleo.	Generalización de la economía informal.	preparación para nuevos puestos de trabajo.
Demanda y distribución	Calzado clásico. Pocos modelos y tirón de la demanda exterior controlada por importadores extranjeros.	Expansión del calzado deportivo y estancamiento del clásico. Aumento de redes y marcas comerciales.	Aumento del número de segmentos (casual, calzado técnico) y de los modelos por segmento. Presión de la moda en el diseño y las casas comerciales en el sector.

Fuente: Ybarra, Tortajada y Fernandez (2005).

Tabla 2. Análisis de algunas empresas del sector

NOMBRE	AÑO CREACIÓN	PRODUCTOS	PRODUCTO ESTRELLA CALZADO	RANGO PRECIOS DEL CALZADO (€)	VOCACIÓN	TIENDAS PROPIAS
ABARCAS	2012	Alpargatas, Mocasines.	Alpargatas	55-65	Internacional	No
BALENCIAGA	1900	Diseños alta costura		300 - 1500	Internacional	Si
BIMBA Y LOLA	2007	Ropa, calzado y complementos		20 - 200	Internacional	Si
CALLAGHAN	1940 (Gorila)	Calzado		70 - 150	Internacional	Si
CAMPER	1975	Calzado	Botas	110 - 150	Internacional	Si
CASTAÑER	1927	Principalmente calzado y también	Alpargatas	80 - 250	Internacional	Si

		complementos				
COOLWAY	2003	Calzado		13 - 60	Internacional	Si
FLUCHOS	1960	Calzado		70 - 100	Internacional	No
HISPANITAS	1925	Principalmente calzado y también bolsos		70 - 110	Internacional	No
INDITEX	1963	Ropa, calzado y complementos		15 - 150	Internacional	Si
KELME	1977	Equipamiento deportivo	Únicamente calzado deportivo		Internacional	Si
LODI	1978	Calzado	Zapato fiesta	60 - 300	Internacional	No
MINT & ROSE	2012	Alpargatas y bolsos	Alpargatas		Internacional	No
MURO.EXE	2013	Calzado semi-deportivo	Modelo semi-deportivo único	95	Internacional	No
MUSTANG	1967	Calzado		20 - 100	Internacional	No
NAGUISA	2012	Alpargatas	Alpargatas	95 - 180	Internacional	No
PANAMA JACK	1989	Calzado	Botas	70 - 200	Internacional	Si
PANTER	1980	Calzado seguridad			Internacional	No
PIKOLINOS	1984	Principalmente calzado y también bolsos		50 - 180	Internacional	Si
PONS - QUINTANA	1953	Calzado		100 - 250	Internacional	Si
THE RICE&CO	2013	Calzado de un estilo	Alpargatas con piso de goma	40 - 50	Internacional	No
UNISA	1970	Principalmente calzado y		35 - 150	Internacional	Si

		también bolsos				
VICTORIA	1915	Calzado	Si	17 - 70	Internacional	Si
WONDERS	1981	Calzado		100 - 200	Internacional	No

Fuente: Elaboración propia (2015).

8. BIBLIOGRAFÍA

- ACEDO RAMIREZ, M.A.; AYALA CALVO, J.C; RODRIGUEZ OSES, J.E. (2008): *Importancia del distrito industrial para hacer frente con éxito a los desafíos del sector del calzado*. Universidad de la Rioja.
- ASOCIACION ESPAÑOLA DE EMPRESAS DE COMPONENTES PARA EL CALZADO (2015): *El sector. La industria*. Visto en <http://www.fcfs.es/sec-ind.php>
- BBVA RESEARCH (2014): *Situación consumo. Primer trimestre 2014: 'Made in Spain': ¿está cambiando la preferencia de los consumidores españoles por los productos nativos?* Visto en https://www.bbvaesearch.com/wp-content/uploads/2014/06/Recuadro_1-Sit_Cons-IS14.pdf
- BERNABÉ, J. M. (1976): *La Industria del Calzado en el Valle del Vinalopó*. Valencia, Departamento de Geografía de la Universidad de Valencia.
- CETELEM (2014): *El consumo en España en el año 2014*, Visto en http://www.elobservatoriocetelem.es/observatorio/Observatorio_Consumo_Espana_2014.pdf
- EL PAÍS (2014): *España sigue cediendo puestos en la tabla europea de inversión en I+D*, visto en http://elpais.com/elpais/2014/11/17/ciencia/1416239255_999222.html
- EXPANSIÓN (2012): *El IVA sube al 21%*, Visto en <http://www.expansion.com/2012/08/31/economia/1346395782.html>
- FEDERACIÓN DE INDUSTRIAS DEL CALZADO ESPAÑOL (2013): *El sector del calzado España – Anuario 2013*, Madrid, España.
- FEDERACIÓN DE INDUSTRIAS DEL CALZADO ESPAÑOL (2014): *El sector del calzado España – Comercio exterior 2014*, Madrid, España.
- JOHNSON, G., SCHOLLES, K., WHITTINGTON, R. (2010): *Fundamentos de estrategia*, Madrid, España. Pearson education S.A.
- LA VOZ DE GALICIA (2009): *Las nanopartículas y los avances tecnológicos llegan al calzado, que se orienta hacia la salud*, Visto en http://www.lavozdeg Galicia.es/sociedad/2009/03/19/0003_7600393.htm

- MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO. SECRETARÍA DE ESTADO DE TURISMO Y COMERCIO. SUBDIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS Y MODERNIZACIÓN DEL COMERCIO (2005): *Estudio sobre la comercialización del calzado en España*, Madrid, España. Colección Estudios. Visto en http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-interior/Distribucion-Comercial-Estadisticas-y-Estudios/Pdf/InformeComercioCalzado_2005.pdf
- MIRANDA, J.A. (2005): *Calzado y distritos industriales en el mediterráneo: una visión de largo plazo*, Alicante, Publicaciones de la Universidad de Alicante. Visto en <http://www.publicacionescajamar.es/publicaciones-periodicas/mediterraneo-economico/mediterraneo-economico-7-mediterraneo-e-historia-economica/100/>
- NAVAS LÓPEZ, J.E.; GUERRAS MARTÍN, L.A. (2012): *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa*, Madrid, España. Thomson Reuters-Civitas, Cizur Menor.
- REVISTA DEL CALZADO (2013): *Inescop recibe el premio europeo Best of the Best*, visto en <http://revistadelcalzado.com/inescop-recibe-el-premio-europeo-best-of-the-best/>
- REVISTA DEL CALZADO (2013): *Bruno Fernández: «La “marca España” es una realidad en el sector del calzado»*, visto en <http://revistadelcalzado.com/bruno-fernandez-la-marca-espana-es-una-realidad-en-el-sector-del-calzado/>
- REVISTA DEL CALZADO (2014): *El Parlamento Europeo aprueba el etiquetado de origen obligatorio*, visto en <http://revistadelcalzado.com/el-parlamento-europeo-aprueba-el-etiquetado-de-origen-obligatorio-para-el-calzado/>
- REY, E. (2014): *Una mirada al sector del calzado online*. Visto en <http://www.internetadvantage.es/blog/seo/una-mirada-al-sector-del-calzado-online/>
- YBARRA, J. A.; TORTAJADA, E.; FERNANDEZ, I. (2005): *Evolución de la industria española del calzado. Factores relevantes en las últimas décadas*. España. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 211-227 pp. Visto en http://digital.csic.es/bitstream/10261/9773/1/AR18_1_ART%C3%8DCULO%2520IGNACIO.pdf
- YBARRA, J. A.; GINER, J. M. y SANTA MARÍA, M. J. (2002): *El calzado en España: del sector al territorio*, Alicante, Publicaciones de la Universidad de Alicante, 174 pp. Visto en <http://publicaciones.ua.es/publica/Detalles.aspx?fndCod=LI9788479087104&idet656>

- YBARRA, J. A.; HURTADO, J.; SAN MIGUEL, B. y SANTA MARÍA, M. J. (2004): *El calzado en el Vinalopó, entre la continuidad y la ruptura Estudio sobre economía y trabajo en el sector*, Alicante, Universidad de Alicante.
- http://www.elobservatoriocetelem.es/observatorio/Observatorio_Consumo_Espana_2014.pdf