

# ANÁLISIS DEL SECTOR DEL CALZADO EN LA COMUNIDAD VALENCIANA Y ESTUDIO DE PROPUESTA DE INTERNACIONALIZACIÓN



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

**Alumna: Isabel Castelló Samblás**

**Tutora: M<sup>a</sup> Ángeles Alcaide González**

**Grado de Administración y Dirección de Empresas**

**Facultad de Administración y Dirección de Empresas**





## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
1.1 RESUMEN DEL TRABAJO .....	5
1.2 OBJETO DEL TRABAJO .....	6
1.3 OBJETIVOS DEL TRABAJO .....	6
1.4 METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA DEL TRABAJO .....	7
1.5 JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS .....	8
<b>2. ANÁLISIS DEL SECTOR DEL CALZADO .....</b>	<b>10</b>
2.1 INTRODUCCIÓN.....	10
2.2 ORIGEN DE LA INDUSTRIA, EVOLUCIÓN Y PROCESO DE PRODUCCIÓN ACTUAL .....	11
2.3 EL SECTOR DEL CALZADO.....	16
2.3.1 EL SECTOR EN ESPAÑA.....	16
2.3.2 EL SECTOR EN LA COMUNIDAD VALENCIANA .....	25
2.3.2.1 ANÁLISIS DEL CALZADO EN LA PROVINCIA DE ALICANTE .....	30
2.4 EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER.....	33
2.4.1 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES.....	34
2.4.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.....	35
2.4.3 PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES .....	37
2.4.4 AMENAZA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTIVOS .....	38
2.4.5 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES .....	39
2.5 ANÁLISIS DAFO DEL CALZADO EN ESPAÑA .....	41
<b>3. PROPUESTA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA UNA EMPRESA VALENCIANA DEL SECTOR DEL CALZADO.....</b>	<b>45</b>
3.1 LA EMPRESA: CALZADOS NUEVA MODA SL .....	45
3.2 ANÁLISIS MULTICRITERIO POTENCIALES PAÍSES DESTINO DE EXPORTACIONES .....	46
3.3 ESTUDIO DE MERCADO EN FRANCIA.....	53
3.3.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO: PESTEL .....	54
3.3.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO.....	59
3.3.3 PRÁCTICAS COMERCIALES.....	66
3.3.3.1 DISTRIBUCIÓN COMERCIAL .....	67
3.3.3.2 ANÁLISIS DEL PRODUCTO .....	70
3.3.3.3 ANÁLISIS DEL PRECIO .....	73
3.3.3.4 ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN.....	75
3.3.4 RESULTADOS: ANÁLISIS DAFO .....	78
<b>4. RESUMEN Y CONCLUSIONES.....</b>	<b>81</b>
<b>5. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>83</b>
<b>6. ANEXOS.....</b>	<b>88</b>



## ÍNDICE DE IMÁGENES, GRÁFICOS Y TABLAS

Figura 1: Representación de diferentes calzados utilizados a lo largo de la historia .....	12
Figura 2: Proceso artesanal de elaboración de calzado.....	13
Figura 3: Proceso industrial de elaboración de calzado .....	13
Figura 4: Proceso estándar de fabricación de calzado.....	16
Figura 5: Evolución de exportaciones españolas de calzado anual en los años 2000-2014 .....	18
Figura 6: Ranking de países según exportaciones de calzado en millones de euros y porcentaje 2015.....	19
Figura 7: Evolución del volumen de pares de zapatos de importación en España 2000-2015 .....	20
Figura 8: Evolución de importaciones españolas de calzado desde 2000-2014.....	21
Figura 9: Evolución de la producción de componentes de calzado en España de 2004-2016.....	24
Figura 10: Producción de componentes del calzado clasificada por continentes en 2016 .....	24
Figura 11: Principales países destino de las exportaciones de calzado de la C. Valenciana 2016 .....	27
Figura 12: Variación de las exportaciones de la C. Valenciana clasificadas por sectores 2014-2015.....	27
Figura 13: Exportaciones de calzado por C. Autónomas en 2015 y variaciones respecto al 2014.....	28
Figura 14: Importaciones por C. Autónoma de calzado desde enero a septiembre de 2015 .....	30
Figura 15: Evolución del comercio exterior de la industria del calzado en la provincia de Alicante.....	31
Figura 16: Evolución del comercio exterior en la provincia de Alicante de calzado .....	32
Figura 17: Análisis de la producción de componentes del calzado por C. Autónoma .....	33
Figura 18: Modelo de las cinco fuerzas de Michel Porter .....	34
Figura 19: Esquema sobre las conclusiones del módulo de las 5 fuerzas de Michel Porter .....	41
Figura 20: Análisis DAFO del calzado en España .....	42
Figura 21: Exportaciones del calzado español para continentes en 2015 .....	47
Figura 22: Mapa de exportación de calzado español por continentes .....	48
Figura 23: Ranking de los 10 primeros países destino del calzado español en el 2015.....	48
Figura 24: Análisis de los factores en los cinco mercados potenciales preseleccionados.....	51
Figura 25: Valoraciones y puntuación final de los potenciales mercados preseleccionados .....	52
Figura 26: Ubicación de Francia con los países limítrofes.....	54
Figura 27: Censo de población en Francia por edad en 2015.....	56
Figura 28: Zona de concentración de empresas fabricantes de calzado en Francia.....	61
Figura 29: Las 20 empresas del sector del calzado de Francia con mayor facturación en 2016.....	62
Figura 30: Principales países origen de exportación de calzado con destino Francia 2014-2015 .....	63
Figura 31: Distribución del producto en Francia durante el año 2015.....	67
Figura 32: Etiqueta ecológica europea.....	72
Figura 33. Próximas Ferias Europeas 2017/2018.....	76



## AGRADECIMIENTOS

**A LA PRIMERA PERSONA QUE VOY A AGRADECER ESTE ESTUDIO ES A MI TUTORA M<sup>a</sup> ÁNGELES, PORQUE SIN SU AYUDA Y CONOCIMIENTOS NO HABRÍA SIDO POSIBLE REALIZAR ESTE PROYECTO.**

**A MI FAMILIA, PORQUE DESDE QUE NACEMOS ES EL MEJOR APOYO QUE PODEMOS TENER. EN ESPECIAL A MI MADRE, POR ENSEÑARME QUE CON ESFUERZO, TRABAJO Y CONSTANCIA TODO SE CONSIGUE, Y CONFIAR EN MÍ DESDE EL MINUTO 1 EN QUE EMPECÉ ESTA ENDIDURA.**

**A MIS AMIGOS POR ESTAR SIEMPRE A MI LADO, ME SIENTO MUY AFORTUNADA DE TENERLOS.**

**A TODOS AQUELLOS QUE SIGUEN ESTANDO CERCA DE MÍ Y QUE LE REGALAN A MI VIDA ALGO DE ELLOS.**

## 1. INTRODUCCIÓN

España es un país con gran tradición en el sector del calzado. Muchas de las empresas que lo integran comenzaron a fabricar y/o comercializar calzado hace más de cincuenta años y las previsiones en el sector según el Instituto de Exportaciones e Inversiones en España (ICEX), 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.

En el caso del calzado, la política del surtido es fundamental, pero también lo son los productos que se ofrecen, actividades y servicios. 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.

Estos cambios han repercutido directamente en el comportamiento de las empresas de calzado: las ya existentes se han transformado y además han surgido nuevas que han dinamizado el mapa competitivo del sector.

### 1.1 RESUMEN DEL TRABAJO

En este trabajo se pretende analizar el sector del calzado tanto en la Comunidad Valenciana como en España, así como realizar una propuesta de internacionalización para una empresa valenciana dedicada a este sector, y que actualmente no está presente en los mercados internacionales.

En primer lugar, se dará a conocer de manera general el sector del calzado, tanto en la Comunidad Valenciana como a nivel nacional, dado la importancia que tiene este sector en ambos mercados. También se profundizará en el estudio de esta industria a nivel de microentorno a través del modelo Porter, y se concluirá toda esta información recopilada sobre el sector a través de un análisis DAFO.

A continuación, se realizará una propuesta de internacionalización para la empresa valenciana Calzados Nueva Moda S.L ubicada en Elche. Para ello, primeramente se conocerán algunos datos de la empresa objeto de estudio.

Posteriormente, se analizarán diferentes opciones de países potenciales en los que la empresa no está presente en la actualidad a fin de elegir el más favorable a través de un análisis multicriterio.



Tras la elección del país, se realizará un estudio de su macroentorno y de su mercado para analizar las características generales y específicas del entorno de dicho país, así como las prácticas comerciales con las que puede contar la empresa, y de esta manera poder identificar las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas de la organización en ese nuevo mercado. Con todo ello se establecerá una propuesta de internacionalización adecuada en el país elegido para la empresa Calzados Nueva Moda, SL.

## 1.2 OBJETO DEL TRABAJO

El presente trabajo de final de grado tiene un doble objeto de estudio.

Por una parte, su objeto de estudio consiste en analizar el sector del calzado, es decir, obtener un diagnóstico de la situación de este sector, de la evolución que ha tenido en estos últimos años, así como conocer las características más representativas del mismo.

Para ello se estudiará el sector tanto a nivel nacional, como a nivel regional, concretamente analizándolo en la Comunidad Valenciana, ya que es la comunidad donde se ubica la empresa a internacionalizar, además de ser la comunidad donde este sector tiene más peso dentro del conjunto de España.

Por otra parte, con el presente trabajo también se realizará una propuesta de internacionalización de una empresa del sector del calzado ubicada en Elche (Alicante, Comunidad Valenciana).

## 1.3 OBJETIVOS DEL TRABAJO

Los objetivos principales para este proyecto, y por los que se realiza, serán los siguientes:

- ✓ Desarrollar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera.
- ✓ Conocer la situación del sector del calzado en España y especialmente en la Comunidad Valenciana.
- ✓ Estudiar diferentes opciones de países potenciales en los que la compañía no está presente a fin de elegir el más atractivo.
- ✓ Evaluar la política de Marketing-Mix de la empresa.
- ✓ Realizar un análisis estratégico para saber en qué entorno se encuentra la empresa, con el fin de detectar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

- ✓ Estudiar las características del país seleccionado como potencial país donde internacionalizar el producto (marco global o macroentorno, análisis comercial, oportunidades/amenazas, etc).
- ✓ Desarrollar posibles prácticas comerciales a aplicar en el caso de esta empresa.
- ✓ Una vez conocido el sector y la empresa, establecer una propuesta de actuación adecuada para llevar a cabo la internacionalización en el país elegido.

#### 1.4 METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA DEL TRABAJO

Para alcanzar el primer objeto de estudio del presente trabajo, se ha llevado a cabo una recopilación de datos sobre el sector del calzado en España y en la Comunidad Valenciana, posteriormente se ha realizado un análisis de todos esos datos para estudiar el entorno general en el cual detectar los puntos fuertes y débiles del sector en la actualidad.

En la recopilación de datos sobre el sector, la metodología utilizada se ha basado en una revisión bibliográfica de diferentes fuentes de información secundarias, como informes publicados por organizaciones u otros entes de referencia, como el ICEX, así como diferentes páginas webs especializadas en el sector del calzado. El estudio de toda esa información ha permitido obtener, por una parte, un análisis del entorno general, donde se pueden identificar aquellos factores que desde un punto de vista principalmente económico y social, afectan hoy en día a las empresas del sector, y por otra parte, un estudio más detallado de la intensidad competitiva y atractivo del sector en España siguiendo el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter. Estas cinco fuerzas competitivas o variables que ejercen influencia sobre todas las empresas de esta industria son: entrada de nuevos competidores, poder de negociación de proveedores, poder de negociación de clientes, productos sustitutivos y rivalidad competitiva. Las conclusiones de estos estudios se han recogido en un análisis DAFO.

Una vez conocidas las principales características del sector del calzado tanto a nivel nacional como a nivel de Comunidad Valenciana, la metodología que se ha utilizado para alcanzar el segundo objeto de estudio en el que se centra el presente trabajo ha sido realizar un análisis multicriterio de diferentes factores que influyen en las exportaciones entre España y diferentes países, para poder seleccionar el país más favorable, entre los analizados, al cual exportar el calzado de la empresa ilicitana Calzados Nueva Moda, SL.

Después de seleccionar el país más favorable para la internacionalización de la empresa, se ha realizado un estudio de mercado siguiendo la guía online que ofrece el Consejo Superior de Cámaras de Comercio de España. Este estudio de mercado se ha dividido en tres apartados, en el primero se ha realizado un análisis PESTEL del país seleccionado, el cual ayuda a identificar las variables de índole política, económica, social, tecnológica, ambiental y legislativa, que puedan afectar al sector objeto de estudio en el nuevo mercado. En segundo

lugar se ha realizado un análisis más específico del entorno sectorial, estudiando factores como las barreras de entrada, la competencia, los países competidores, el tamaño de mercado y el análisis de la demanda. En tercer lugar, el estudio se ha centrado en las prácticas comerciales de la empresa para conocer sus capacidades en el nuevo mercado a través del estudio de su marketing-mix o variables comerciales: producto, precio, distribución y comunicación.

Por último, se ha realizado un análisis DAFO donde se concentran las principales conclusiones extraídas del estudio de mercado, tanto a nivel externo como a nivel interno de la propia organización. Con todo ello se podrá determinar cuál es la estrategia competitiva que deberá seguir la empresa en el nuevo mercado.

### 1.5 JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS

Para la realización de este trabajo se han utilizado los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera a través de diferentes asignaturas cursadas en el Grado de Administración y Dirección de Empresas. Principalmente, los conocimientos y asignaturas utilizadas son las siguientes:

- **Gestión del Comercio Exterior**, ha permitido tener los conocimientos necesarios para analizar la situación en la que se encuentran las exportaciones e importaciones de España y de la Comunidad Valenciana, así como para realizar la propuesta de internacionalización de la empresa.
- **Dirección Estratégica de la Empresa**, aporta conocimientos para poder distinguir la misión principal y objetivos de la empresa, también a centrarse en esos puntos clave para ubicarla en un entorno estratégico. Las líneas de acción a adoptar también se analizarán en base a los conocimientos adquiridos en esta asignatura.
- **Marketing**. Su estudio es necesario para la toma de decisiones de la política comercial. Aplicando la estrategia comercial “Marketing-mix”, dividida en el producto, precio, distribución y comunicación a adoptar. Esto ha propiciado la creación y análisis de tablas de estructuración con los métodos Porter y Pestel. O también ha ayudado a tomar otras decisiones comerciales como por ejemplo para obtener un plan de promoción de ventas, coordinando las técnicas adecuadas.
- **Investigación Comercial**. Ha aportado el conocimiento de la práctica de técnicas cualitativas y cuantitativas multivariantes de recogida de datos en el sector del calzado. Asimismo, poder analizar la información general en el mercado.
- **Microeconomía**. Ha ayudado a la comprensión de la economía. Estudia el comportamiento de agentes económicos individuales, como son los consumidores, las empresas, los trabajadores y los inversores; así como de los mercados.



- **Macroeconomía.** Ofrece conocimientos sobre el total de los ingresos, el nivel de empleo, de recursos productivos, el tipo de cambio y el comportamiento general de los precios siendo útil en este proyecto en diferentes aspectos, nacionales e internacionales.
- **Economía Mundial y Española.** Ha ofrecido los instrumentos requeridos para facilitar la búsqueda de información en instituciones económicas nacionales e internacionales. Estudio de los principales rasgos de la economía española y su evolución en las décadas recientes. Ha dado opción de detectar los rasgos del crecimiento, factores determinantes y desequilibrios, así como la evolución de la estructura productiva por ramas de actividad. Además, ha ayudado en la comprensión sobre los aspectos institucionales; relaciones con el exterior y distribución de la renta para la preselección de los mercados potenciales internacionales.

## 2. ANÁLISIS DEL SECTOR DEL CALZADO

### 2.1 INTRODUCCIÓN

El sector del calzado se ha caracterizado en los últimos años porque ha sufrido varias transformaciones. Por una parte, constituye una industria muy diversificada que abarca una gran variedad de materiales (tela, plástico, caucho y cuero) y productos, desde los tipos generales de calzado para hombre, mujer y niños hasta productos más especializados, como botas para practicar snowboard y calzado de protección. Esta diversidad de productos finales no es sino fiel reflejo de la multitud de procesos industriales, empresas y estructuras de mercado existentes.

Por otra parte, este sector ha venido sufriendo en los últimos años un cambio en las principales áreas productoras de calzado a nivel mundial. Mientras que la participación de los países europeos ha ido disminuyendo en la producción mundial de calzado, los países asiáticos han visto incrementada su participación dentro del sector, como consecuencia de la puesta en marcha de un proceso de desarrollo basado en producciones intensivas en mano de obra. Esto se ha dado en muchas industrias entre las que también se encuentra la del calzado. Este hecho ha posibilitado que cada vez el precio del calzado disminuya y que el perfil del cliente potencial varíe de forma más agresiva en función de la demanda.

Hay que señalar que la producción mundial del calzado experimentó un crecimiento durante los años ochenta, pero a partir de 1990 sufrió una disminución. La producción mundial de pares de zapatos por áreas de producción, pone de manifiesto como Europa perdió peso relativo en el período comprendido entre 1987 y 1996. En concreto, la participación de la producción de calzado de Europa en el total mundial pasó de un 56,5% en 1987 a un 25,9% en 1996. En 10 años se duplicó la participación del bloque asiático en la producción mundial de calzado, llegando a representar más de la mitad de la producción mundial de pares de zapatos.

A pesar de estas transformaciones en la industria, el porcentaje de compra, tanto en volumen de ventas como en pares a gran escala, se ha visto incrementado en los últimos años en Europa, debido a que en la actualidad se le da una mayor importancia al sector calzado a nivel europeo, el cual se diferencia por una elevada calidad. Destacan España e Italia, por ser los dos países europeos con mayor volumen de facturación dentro de este sector.

En el presente capítulo del trabajo de final de grado, se analizará el sector, demostrando la tendencia señalada a nivel mundial, pero especialmente se centrará el estudio a nivel nacional y regional. Para ello, en primer lugar se dará a conocer cómo se originó esta industria y cuál es su proceso de producción, luego se analizará el sector del calzado de forma localizada, para España y para la Comunidad Valenciana, y por último se profundizará en conocer la capacidad competitiva del sector a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter. Este segundo capítulo del trabajo, que incluye el estudio del macro y microentorno, se concluirá con un análisis DAFO del sector.

## 2.2 ORIGEN DE LA INDUSTRIA, EVOLUCIÓN Y PROCESO DE PRODUCCIÓN ACTUAL

La historia de los zapatos se podría remontar al año 10.000 a.C., se han encontrado referencias en esta época de pinturas de cuevas en España y en el sur de Francia. Es decir, desde el final del periodo paleolítico existen evidencias de pinturas del hombre utilizando piel de animal y algunas fibras vegetales como protección en forma de cubiertas y sandalias para sus pies. Además, realizaban raspados de la piel con artilugios de piedra, lo que aporta mayor información sobre la gran antigüedad del curtido de cuero.

En los hipogeos (cámaras subterráneas usadas en los entierros múltiples) egipcios también se han descubierto pinturas con representación de todo el proceso de preparado del cuero y del calzado, remontándose a unos 6 mil años a.C. Los materiales utilizados para las sandalias egipcias eran el papiro, la fibra de la palmera y la paja.

Uno de los primeros nombres de calzado del que se tiene referencia es “baxea”, así se denominaba al calzado utilizado por los discípulos de Pitágoras, el cual obligaba a utilizar con forma muy similar al de los egipcios.

En la época del Imperio Persa se prefería el uso de una especie de sandalias, y en algunos monumentos griegos se han encontrado reflejados bárbaros utilizando los llamados “aluta Luxior”, similares a los botines entrelazados entre sí en la parte frontal. Sin embargo, los griegos sólo llevaban calzado para ir al campo, como una forma de botines de cuero para los hombres, y para las mujeres eran sandalias adornadas con planchuelas de oro, plata, piedras preciosas y marfil, adelantadas a los tiempos que transcurrían.

En Esparta, Licurgo como legislador griego (siglo VII a.C), permitía el uso de calzado en la guerra, para la caza y cuando se viajaba de noche. Los espartanos utilizaban un zapato llano formado de cuero colorado que envolvía todo el pie y las doncellas utilizaban unos zapatos muy altos, a excepción de las matronas que se distinguían por el uso de calzado de altura media.

En Mesopotamia era común llevar zapatos de cuero crudo amarrado por tiras del mismo material a los pies.

En la época romana, la clase social se podía identificar por su calzado. En la antigua Roma, por ejemplo, los “coturnos”, calzados de suela de corcho sumamente gruesa, eran símbolos de alta posición social. Este tipo de calzado, se trasladó al teatro de esta época, se utilizaba con suela muy gruesa para realzar la estatura de los actores trágicos. Y si se asociaba a género literario de prestigio se le denominaba de “alto coturno”, que significaba que era de elevada categoría, según la lexicógrafa española María Moliner.

Aunque los romanos no llevaban calzado al principio de los tiempos, se fue introduciendo como una moda. En sus comienzos, los cónsules, por ejemplo, usaban zapatos blancos. Los senadores comenzaron con zapatos marrones prendidos por cuatro cintas negras de cuero

atadas con dos nudos y pasaron a usar unas medias botas negras llevando sobre el tobillo una especie de hebilla, llamada luna o tintilla la cual tenía la forma de una C para indicar que los senadores patricios no eran más que unos cientos. El calzado tradicional de las legiones eran los botines que cubrían hasta los dedos. En pocos años se amplió el uso del calzado y pasaron a utilizarlo en sus casas los romanos, a este tipo de calzado se le llamaba "solea", y servía de chinela (chancla para dentro de casa). Aunque algunos solían quitárselo para comer a fin de no ensuciar los cojines sobre los que se recostaban. Los Sandaligeruli eran los esclavos encargados de descalzar y calzar a los señores.

Se observa que la historia del calzado se remonta prácticamente a los inicios de los tiempos, y que a lo largo de las diferentes etapas de la historia se han conocido diversos tipos de calzado. Por ejemplo: Muleus, Phaeasium, Calceus...son calzados confeccionados con cuero, y para calzado entero hecho de una especie de planta denominado "aluta" se han conocido: la Baxea, la Caliga, la Crépida, la Soleá y el Sandalium.

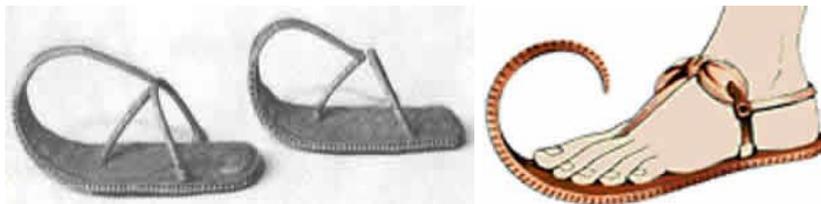
Figura 1. Representación de diferentes calzados utilizados a lo largo de la historia



Coturno: Alta suela de corcho sujetos normalmente con cintas de cuero.



Solea: Una especie de chancla usada dentro del hogar



Calzado de Mesopotamia confeccionado con cuero crudo

Fuente: [www.revistadeartes.com](http://www.revistadeartes.com)

Por lo general, los zapatos utilizados en estas épocas eran de diferentes colores, aunque el más común era el negro, se distinguían los emperadores y triunfadores porque usaban un color más vivo de su calzado.

Un dato curioso sobre los griegos es que llegaron a poner de moda el llevar modelos diferentes para el pie izquierdo y derecho.

Respecto al material utilizado para elaborar el calzado, desde que los hombres supieron preparar el cuero se hizo generalmente de esta materia, sufriendo en sus formas modificaciones a veces muy extrañas, pues ha habido épocas en que se usaban botines terminados en punta sumamente encorvada y levantada en alto. Hay países todavía en que se emplean calzados especiales, tales como los zuecos de madera y las alpargatas de cáñamo.

La industria del calzado sufre un gran cambio a mediados del siglo XVIII, durante el período llamado Revolución Industrial. En este sector empieza a consolidarse el empleo de mano de obra, la numeración del calzado y el montaje de fábricas destinadas a la creación de calzado en cadena. Sin embargo, no se inició este proceso de la misma forma en todas las partes del mundo. En función del desarrollo interior de cada país, fueron evolucionando, es decir, los de mayor desarrollo interno fueron los primeros en adoptar estos cambios convirtiéndose en pioneros en el sector industrial y dejando atrás cada vez más, la fabricación artesanal. Y aunque ya en la época romana se producían cantidades de calzado enorme, los procesos eran artesanales, por lo tanto, el proceso de producción masiva podría decirse que no apareció hasta la época de la Revolución Industrial.

Los dos tipos de procesos para la creación del calzado se muestran representados en las siguientes figuras:

Figura 2: Proceso artesanal de elaboración



Figura 3: Proceso industrial de elaboración



Fuente: Zapatos Ecco Shoes

Existen grandes similitudes en los procesos de fabricación de calzado artesanal e industrial.

Seguidamente se describen las principales características de ambos tipos de procesos:

#### A) Proceso artesanal

Se le llama proceso artesanal al que no utiliza tecnología sofisticada. Proceso que comienza por la selección de una horma que es necesaria para la toma de medidas exactas en cada pie. Este tipo de procesos suelen darse en pequeños talleres de carácter más familiar o comunidades nativas en los que es común utilizar material de mejor calidad (más natural). Puede añadirse para esta confección algunos materiales de carácter químico provenientes de elaboraciones con procesos industriales.

En los trabajos realizados a medida, y debido a que ningún pie es igual a otro, lo ideal para realizar una medición más exacta es utilizar una cinta métrica para la creación de una horma. Cada horma es personal y se guarda para evitar repetir el proceso. Posteriormente, se selecciona la piel o material que se quiere. Se asegura el material con clavos mientras se seca la cola durante el pegado (la cola utilizada es muy efectiva). Finalmente, se cose para asegurar el montaje y aportar mayor flexibilidad al pie. El acabado en este proceso es más perfecto, y posiblemente, los zapatos son más cómodos.

#### B) Proceso industrial

El proceso industrial se podría considerar como un proceso de carácter artesanal con una participación muy alta de máquinas mecánicas. En general, incorpora tecnología y maquinaria, industrializando prácticamente todas las partes del proceso.

En este proceso, el cortado se puede realizar con tres métodos diferentes, el método menos mecanizado es el cortado manual, utilizando utensilios y basándose en un patrón (de cartón duro o lámina de acero). El segundo de los métodos es con máquinas automáticas de corte (troquelado) usadas, sobretodo, para el corte del forro interior del zapato (suelen ser pieles de menor calidad, falsas o entre suelas). El tercer y último método, el más actual, es el corte computarizado, utiliza un software para la configuración y ubicación de las piezas encima de la piel. Se necesita un ordenador en el que se da la orden (como una orden de impresión, solo que en lugar de colocar puntos de pintura, realiza puntadas de corte) utilizando una cuchilla o láser. Las ventajas de este método es que no se requiere una gran inversión en troqueles para cada diseño, es mucho más preciso y detallado que si se cortase a mano, pero en un tiempo menor.

Por otro lado, el guarnecido se realiza con máquinas de coser, similares a las utilizadas en la industria textil. El montado es la parte más mecanizada, llamado "vía" porque los zapatos se van desplazando a través de unos cajones que circulan encima de una vía de hierro desde la que los obreros realizan cada parte del trabajo de esa sección usando una máquina. Por ejemplo, la máquina de montado es la encargada de unir la parte de piel del zapato con la suela.

En cuanto a la colocación de la suela puede ser, de forma neumática a inyección al corte, se realiza con este método cuando la suela se inyecta por separado, y ésta es pegada de forma manual por un operario, o bien a través del segundo método donde la suela es inyectada de forma directa en el corte con un molde.

Por último, y por norma general, el calzado se suele envasar por pares en cajas de cartón de forma manual. Se incluyen las etiquetas reglamentarias, códigos de barras para facilitar la venta en el comercio,... Para facilitar el transporte, se agrupan las cajas en embalaje de cartón.

A continuación, se muestran los pasos elementales de dicho proceso de producción:

1. Selección de los materiales y las pieles utilizadas. En esta selección, se podrían añadir los siguientes procesos:
  - Modelado: creación y elaboración de los modelos a fabricar.
  - Depósito: Se recibe el cuero y otros materiales, se almacenan y clasifican.
2. Corte de acuerdo al contorno de las piezas que componen la cabellada (parte superior del calzado). Se utilizan unas cuchillas especiales y/o balancines para presionar el material.
3. Rebajado de las piezas, principalmente de la piel. También llamado “Chanfración”, que es la preparación del cuero para la recepción de la costura.
4. Guarnecido (denominado “aparado” o “pespunte”) que consiste en el cosido de los materiales. Se unen las partes que componen la cabellada. En muchas empresas esta etapa del proceso se encuentra subdividido en preparación, chanfración y costura.

Se puede incluir, además, el prefabricado (que incluye la fabricación de solados, tacones y plantillas). En muchas empresas no existe este sector, pues hay fábricas que se especializan en la producción de estos materiales.

En esta fase se realiza la distribución, que es el control del volumen de producción y encargado de la revisión de la calidad de los materiales que son distribuidos para los sectores de montaje y acabado.

5. Montaje (también llamado “centrado”) y acabamiento. Es el conjunto de operaciones que unen todas las partes del zapato usándose una horma, que sirve de modelo de pie (puntera o pala, talón, suela, etc.). En la mayoría de las empresas estos dos sectores están organizados en la propia línea de montaje, es decir, los puestos de trabajo se colocan en línea, siendo al final de la línea donde resulta el producto acabado.
6. Embalaje, empaquetado y expedición. Introducción de los zapatos en cajas de cartón y envío al mercado de destino.

Para facilitar la comprensión del proceso productivo del calzado descrito anteriormente, en la siguiente figura se muestra un esquema estándar del actual proceso de producción, aplicable a la fabricación de cualquier tipo de zapato:

Figura 4: Proceso estándar de fabricación del calzado



Fuente: [www.niceshoe.com](http://www.niceshoe.com)

## 2.3 EL SECTOR DEL CALZADO

### 2.3.1 EL SECTOR EN ESPAÑA

España es el segundo productor de calzado de Europa y junto con Italia son considerados líderes mundiales del calzado de calidad.

La industria del calzado en España la componen casi 1.500 empresas, en las que solo dos de ellas de forma conjunta venden más de cien millones de euros. En su mayoría, son empresas de menor volumen de negocio. Por consiguiente, el sector del calzado dentro del territorio español se caracteriza porque existe una concentración del mismo. La principal zona de fabricación de calzado en España es el valle alicantino del Vinalopó, destacan ciudades como Elche, Elda, o Villena, entre otras, y también se incluye la ciudad de Almansa (Albacete). Otras zonas donde existe concentración son La Rioja, Murcia, Islas Baleares, Cataluña, Toledo y Zaragoza, pero en menor medida. En la ciudad de Elda (Alicante) se encuentra la mayor empresa de calzado español, se trata de un grupo extranjero que fabrica calzado de lujo y da empleo a unos 1.600 trabajadores distribuidos en once plantas y con una facturación de unos 1.400 millones de euros.

La industria del calzado equivale a un 66% de toda la producción respecto al total de las empresas de la industria manufacturera. No obstante, la industria con mayor crecimiento interanual, sería la de papel y artes gráficas, que se podría considerar la industria líder nacional en cuanto a evolución desde el año 2012. Sin embargo, en la realización de este proyecto los datos que se requieren son los de la industria del cuero y calzado, que ha visto evolucionar su índice de precios al consumo desde 2003 año tras año. Este sector en España apuesta cada vez más por el diseño, convirtiéndose así en un referente a nivel mundial.

La fabricación de calzado se puede considerar como sector en actual crecimiento que busca innovar para crecer y fortalecerse. La creación de puestos de trabajo en el sector, además de empresas, va claramente en alza teniendo en cuenta los últimos tres años. En 2015 crecieron en un 7% los puestos de trabajo (unos 9.000 empleos) y en un 3% el número de empresas (más de 850 empresas), según los datos obtenidos de Datacomex (Ministerio de Industria y Competitividad). El número de actividades (IAE) se ha visto incrementado, aunque en menor medida respecto al año anterior, esto hace que siga elevándose en peso en el total de la industria.

A continuación se analiza el sector del calzado español según el volumen y evolución de su comercio exterior.

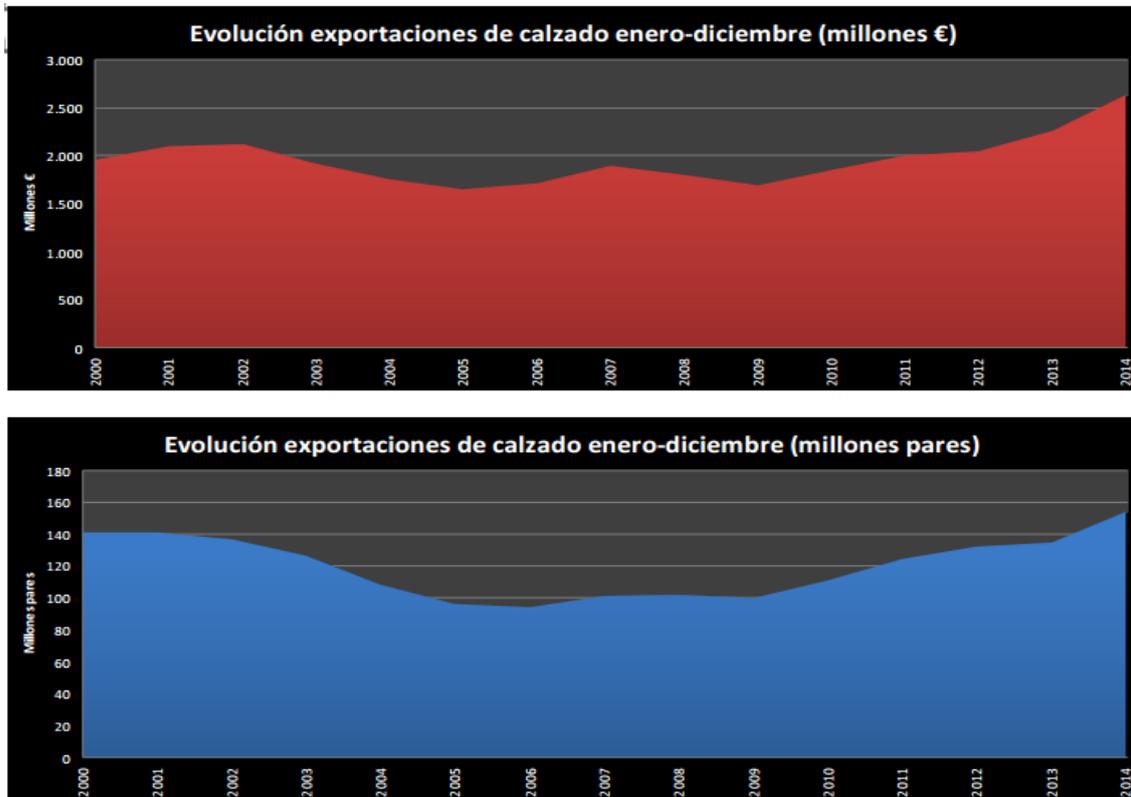
## EXPORTACIONES

En 2015 se experimentó una cifra récord de exportación de calzado por valor de 2.934 millones de euros, con un crecimiento superior al 11% respecto al año 2014, y encadenando varios años de crecimiento consecutivo, según datos obtenidos en la Federación de Industrias del Calzado Español (FICE). En cuanto al volumen de exportación por pares de zapatos, se produjo un descenso de 1,3%, aproximadamente unos 152 millones de pares.

Con independencia de la caída de ventas al exterior de alrededor de un 1,3% en número de pares, existe un crecimiento en valor en las exportaciones españolas, es decir, se exporta menos calzado, pero a un precio o valor superior. Esto demuestra que España no sólo no ha perdido competitividad frente a sus competidores más importantes, sino que incluso ha ganado cuota de mercado internacional. Estos datos son muy positivos con cifras récord que superan los mejores resultados obtenidos hasta ahora en aproximadamente una década.

En la siguiente figura se visualizan las evoluciones de exportación tanto en millones de euros como por número de pares en España, los datos más actualizados en FICE son hasta el 2014.

Figura 5. Evolución exportaciones españolas de calzado anual en los años 2000-2014



Fuente: FICE

Tal y como se observa en el gráfico superior, las exportaciones se ven incrementadas notablemente en la última década. Este incremento se produce con posterioridad a una fuerte crisis en el sector poco después del comienzo de siglo, en el que se pretende recuperar rentabilidad después del año 2005. Sin embargo, se interrumpe por la crisis económica del país donde los comerciantes, obligados por la situación, han tenido que adaptarse a nuevas estrategias comerciales y realizar cambios estructurales en sus empresas para conseguir llegar a competir en el mercado nacional y algunos, incluso, expandirse en el mercado internacional.

España compite con la exportación de países europeos, pero sobre todo con países emergentes como Rusia, China, Corea del Sur y Japón. Por ello, España se coloca en el puesto número ocho como país mundial de exportación de calzado con un valor de 3.008 millones de euros en el año 2015, tal y como se muestra en la figura 6, superando el año anterior en valor de 13% y realizando exportaciones a más de 180 países. Sin embargo, China sigue siendo el líder mundial del ranking por tercer año consecutivo, superando el 40% del total de las exportaciones mundiales, según los datos ofrecidos en World Foot Wear, con una cifra de 47.100 millones de euros. En la siguiente tabla aparecen los países con mayor valor en millones de euros en exportaciones en el sector calzado durante el año 2015 y el porcentaje respecto al total mundial.

Figura 6. Ranking de países según exportaciones de calzado en millones de euros y porcentaje respecto al total mundial en 2015

Posición	País	Millones de euros	% Mundial
1	China	47.100	40,30%
2	Vietnam	13.838	11,80%
3	Italia	8.827	7,60%
4	Bélgica	4.982	4,30%
5	Alemania	4.315	3,70%
6	Indonesia	3.654	3,10%
7	Hong Kong	3.291	2,80%
8	España	3.008	2,60%
9	Francia	2.897	2,50%
10	Noruega	2.577	2,20%

Fuente: Elaboración propia a través de World Foot Wear y FICE

En segunda posición se sitúa Vietnam, hay que tener presente el gran incremento de la exportación de calzado en este país desde el año 2013, que consigue desplazar a un tercer puesto a Italia. Por detrás, Bélgica y Alemania en cuarta y quinta posición, que alcanzan algo más de 4.000 millones de euros cada uno, tras pasar por una crisis importante a principio del siglo en este sector. Estos países disponen de cifras tan altas debido a que se tienen en cuenta las exportaciones finales, es decir, las ventas de calzado o sus componentes, sin saber si el producto es fabricado en el país, montado o simplemente reexportado, toda esta información no queda reflejada en los datos analizados.

De Indonesia por otro lado, destaca el abaratamiento en mano de obra dentro del país, que hace que se sitúe en sexta posición en el ranking. Sin embargo, Hong Kong es uno de los mercados más enérgicos del mundo, que dispone de grandes empresas internacionales seducidas por la alta renta per cápita de sus habitantes y sus millones de visitantes. En las últimas posiciones del top 10 del ranking están Francia y Noruega, países europeos, pero con costumbres muy diferentes. Los noruegos por un lado, consumen unos 4 pares al año (incluyendo todo tipo de calzado; botas, zapatos de cuero, de tela...) buscando mejor precio antes que la moda o tendencia y adaptándose al clima frío del lugar. Por otro lado, el mercado francés se basa en la necesidad de compra que se crean los propios consumidores, y éstos sí siguen la moda mucho mejor. En cuanto al número de pares vendidos se aproxima a 6 pares por persona, quedando en las primeras posiciones como consumidores de calzado, tanto en Europa, como a nivel mundial. Esto se analiza más detalladamente a lo largo de este trabajo.

En cuanto a los principales países destino de las exportaciones españolas, se pueden englobar por continentes, siendo la Unión Europea el destino favorito por los comerciantes nacionales con un valor superior a los 2.000 millones de euros en 2016, e incrementándose en un 15%

respecto al año anterior. El país europeo que destaca es Francia, con un valor de 39.500 millones de euros en exportación, lo que supone casi un 16% del total. Le siguen Italia y Alemania con 20.298 millones de euros y 28.736 millones de euros, respectivamente, y equivalentes a un 8% y 11,5% aproximadamente.

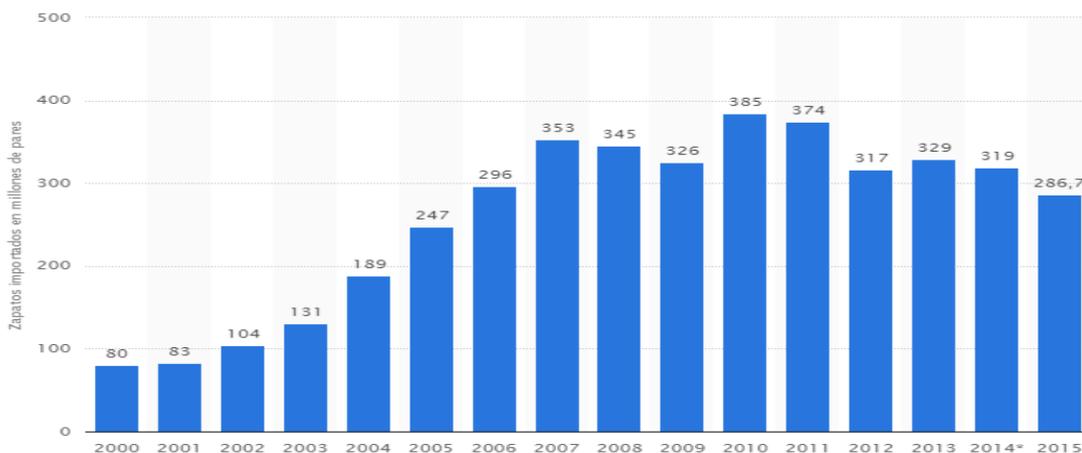
Las exportaciones a otros destinos fuera de la Unión Europea suponen un 24% del total del calzado, y se han visto incrementadas en un 8% aproximadamente respecto al año 2014. Pese a esto, países como Rusia han tenido descensos importantes debido a la devaluación de la moneda (el rublo), teniendo en cuenta también, las consecuencias políticas y la bajada de los costes en materia prima. Otros continentes como África y Oceanía obtienen un crecimiento de aproximadamente un 20% respecto al año anterior, pero se consideran cifras sin demasiada importancia ya que suponen conjuntamente un 3% de las exportaciones totales realizadas de calzado en España según el FICE.

Respecto al origen de la exportación nacional se concentra en gran medida en la provincia de Alicante, dentro de la Comunidad Valenciana, tal y como ya se ha mencionado. Esta comunidad realiza exportaciones por valor de 150.000 millones de euros, superando más de la mitad de las exportaciones totales nacionales. La siguiente comunidad es Galicia, con un valor de 35.290 millones de euros, lo que supone algo más del 13%. Esta información se analiza de forma más detallada en el apartado siguiente sobre el sector en la Comunidad Valenciana.

## IMPORTACIONES

En la siguiente figura se puede ver la evolución del volumen de importación de pares de zapatos en España desde el año 2000 al 2015.

Figura 7. Evolución del volumen de pares de zapatos de importación (en millones de pares) en España desde 2000 al 2015



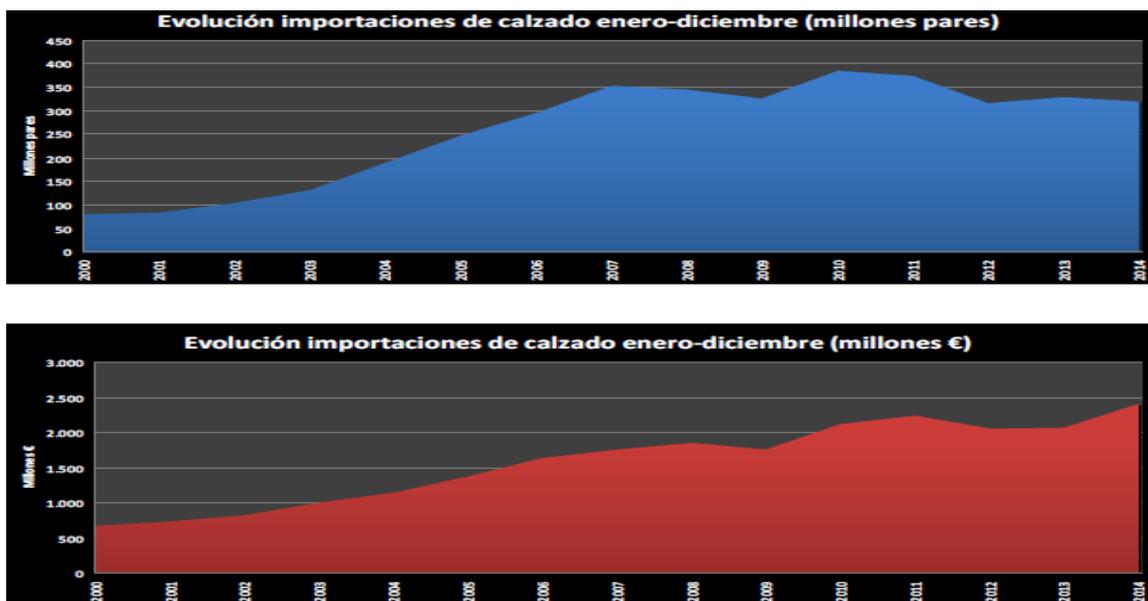
Fuente: [www.statista.com](http://www.statista.com)

Durante el año 2015 se importaron 286,7 millones de pares de zapatos en España, procedentes principalmente del continente asiático. El número de pares importados ha ido decreciendo en los últimos años, especialmente desde el año 2013. Existe una disminución de pares, pero con un incremento de valor de 11,6%, ya que se han importado en este sector 2.691 millones de euros, según el FICE. Las importaciones crecieron progresivamente desde el año 2000 al 2007, a partir de este año, la situación en las importaciones es similar a las exportaciones, como se ha analizado anteriormente, se resienten en la crisis económica desde finales del 2007 al 2009 pero vuelven a crecer con fuerza en el año 2010, cuando se alcanzó un pico en el volumen de pares importados de 385 millones de pares de zapatos en España, dejando cada vez más de lado la crisis económica y proyectando unas cifras importantes en el sector en los años posteriores. Comienza el cambio en la industria, en la que la innovación es clave para obtener éxito.

En la figura 8 aparece nuevamente la evolución de las importaciones españolas desde comienzo de siglo hasta el año 2014 en volumen de pares, y también se muestra conjuntamente en volumen de millones de euros, con lo que se ve claramente el progreso de los últimos años, y destaca que la evolución recientemente comentada en millones de pares es similar a la evolución de las importaciones en millones de euros, excepto en los dos últimos años, donde se observa que en millones de pares las importaciones crecen en 2013 para volver a descender en 2014, mientras que en millones de euros, en 2013 se mantienen constantes, pero en 2014 sufren un gran incremento, situándose en el valor más alto hasta ahora.

Con estos datos se puede concluir que actualmente la tendencia que parece que vaya a predominar en las importaciones españolas es la de importar menos cantidad de calzado pero a un precio o valor superior.

Figura 8. Evolución de importaciones españolas de calzado desde 2000 al 2014



Fuente: FICE

Al analizar la procedencia de las importaciones de calzado, tanto a nivel europeo como internacional, destaca que presentan una estructura muy piramidal, con una gran base de producto asiático económico, donde China se coloca como país líder con un precio medio de 3.99 €/par cuando la media europea es de 7 €/par. Sin embargo, en la punta de la pirámide se encontraría Italia con un 2,4% del total de los pares de zapatos importados.

La posición de los principales países de procedencia de las importaciones españolas en el año 2015, de mayor a menor, es la siguiente:

- China: es el principal proveedor de España, con un valor de 838 millones de euros o lo que es lo mismo, el 65% del total de pares de zapatos importados en 2015, que supone alrededor de 210 millones de pares. Como se ha comentado anteriormente, el volumen de importaciones cae un 12% en número de pares, pero se incrementa el valor en un 7%. Es decir, se importa menos producto pero de mejor calidad.
- Vietnam: situado en la segunda posición con aumentos de volumen de un 24% en pares, 34 millones de pares importados, y un 27% en valor, 342 millones de euros.
- Portugal: se sitúa en el tercer puesto con un crecimiento en pares de 4,5 %, unos 8 millones de pares y en valor referente a un 11%, unos 158 millones de euros.
- Italia: cuarta posición como proveedor nacional, pero tercero en términos de valor. Se incrementan en un 22% en número de pares, unos 7,6 millones y 15% en valor que asciende a unos 192 millones de euros.
- Países Bajos: gran incremento en el país situado en 5ª posición, 40% en número de pares y 18% en volumen. En este caso, la mayoría proveniente de otros países ya que no fabrican una gran cantidad de materiales, sino que reexportan la mayoría de ellos.
- India: sexto proveedor de España con un incremento del 15% en número de pares y 11% en valor.
- Francia: se sitúa en la novena posición en la que resalta el aumento del 25% en valor de sus importaciones.

- Otros: importantes incrementos en otros países europeos como Bélgica y Alemania; y algunos extracomunitarios como Indonesia, Brasil, o Blangladesh, que destaca respecto a años anteriores. En cambio Rusia se ve resentida a causa de la debilidad económica sufrida obteniendo una caída del 28% de las importaciones en valor en millones de euros y aproximadamente del 30% en número de pares, colocándose en el puesto dieciséis del ranking de países.

En cuanto a los países de mayor importación en Europa, tal y como se ha mencionado, coinciden ser los más próximos (Portugal, Italia, Países Bajos, y Francia), es decir, la localización puede llegar a ser importante para este estudio.

Se podría concluir en este apartado, que en España, y también en el resto de Europa, cada vez se importa más producto de calidad. Los consumidores están cambiando sus preferencias de consumo: prefieren los zapatos de buenos materiales aunque esto conlleve una pequeña subida del precio del calzado. Por todo ello, países como China y Rusia deberán adaptarse a los nuevos cambios en el sector para competir con la producción europea que está en pleno auge.

#### ANÁLISIS DE LA PRODUCCIÓN DE CALZADO POR COMPONENTES

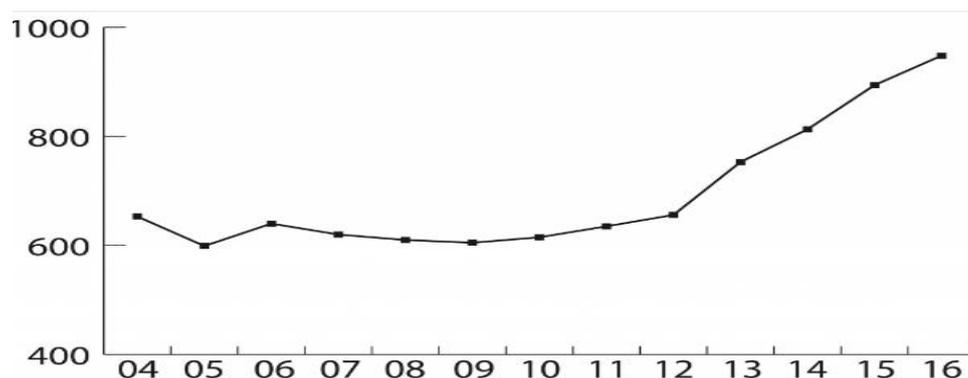
Los datos recogidos hasta el momento hacen referencia al volumen total de calzado comercializado como producto final, aunque es posible que parte de esas ventas provengan de una unión de componentes sin fabricación propia de materiales en España o simplemente haya sido reexportado en nuestro país. Para completar el estudio realizado a nivel nacional, se analiza la cantidad de componentes que se producen y consumen en España según datos del FCFS (Asociación Española de Componentes del Calzado).

Las empresas del sector de los componentes de calzado son los principales proveedores de las empresas de calzado y marroquinería. Como se ha visto en el apartado anterior, la industria ha ido evolucionando superando diferentes periodos de reestructuración pero progresando año tras año.

El número de empresas en España de componentes superan las 900 actualmente, la mayor parte de ellas son empresas de tamaño pequeño o mediano, es decir pymes, que contratan unos 9.900 empleados. La facturación del año 2016 se aproximó a los 948 millones de euros.

En la figura 9 se puede ver de forma más clara la evolución desde el año 2004 hasta el 2016, en los primeros años la evolución en la fabricación de componentes se ha mantenido estable, pero a partir del año 2012 se produce un gran crecimiento en la producción año tras año, llegando a fabricar en el año 2016 unos 50 millones de euros más respecto al año anterior.

Figura 9. Evolución de la producción de componentes de calzado en España de 2004-2016



Fuente: Asociación de Empresas de Componentes para el Calzado

En cuanto al destino de la producción española, sólo el 60% de estos componentes se quedan en el territorio nacional, el 40% se fabrica para la exportación. Los principales países son los europeos, que se quedan con el 70% aproximadamente de los componentes españoles exportados, siendo Francia, Italia y Países del Este referentes. La venta de productos españoles al exterior alcanza los 551 millones de euros, sin embargo, el principal exportador es el continente asiático, mientras que Europa se coloca en segundo lugar.

A pesar de que España es una de las principales potencias productoras de calzado, también ha tenido una evolución creciente las importaciones de componentes en este sector en nuestro país.

En la siguiente figura se puede observar la distribución de la producción de los productos fabricados clasificadas por continentes en el año 2016.

Figura 10. Producción de componentes del calzado clasificada por continentes en 2016 (en porcentaje sobre el total)

Europa	47%
América	1%
Asia	50%
África	2%

Fuente: Elaboración propia

Como se puede comprobar en la figura anterior, Asia es el continente con mayor volumen de producción de componentes del calzado del mundo, donde China asumiría la mayoría de su peso. Europa se queda en segunda posición con un 47% del total, dejando un gran escalón en porcentaje a los siguientes continentes, África que produce alrededor de un 2% y América con un 1%.

Se podría concluir que las empresas del calzado no solo están funcionando mejor, si no, que existe un mayor consumo en la sociedad. En los últimos años se obtienen mejores resultados

en consumo tanto de componentes, como de zapatos terminados y esto determina una evolución creciente importante en el sector convirtiéndolo en más atractivo para los inversores y competidores. Sin embargo, se debe tener en cuenta que este tipo de artículos se pueden considerar de carácter estacional (dispone de un mayor consumo en períodos de rebajas y comienzos de temporada invernal-estival), y dependiendo de los meses del año, tendrá mayor o menor venta. Se concreta con más profundidad en los apartados siguientes.

### 2.3.2 EL SECTOR EN LA COMUNIDAD VALENCIANA

A mediados del siglo XIX nacieron las primeras industrias del calzado en la Comunidad Valenciana, para llegar a consolidarse a finales del mismo. La zona del Medio Vinalopó fue el núcleo de partida en el que empezó la mecanización, utilizando tecnología del momento, que daba empleo a miles de familias superando los mil operarios. Tal y como se ha mencionado, la zona del Vinalopó sigue siendo hoy en día el núcleo más importante, tanto a nivel nacional como regional, donde coexiste un foco significativo de empresas del sector.

Según el Directorio Central de Empresas publicado por el INE, el municipio de Valencia es la población con mayor número de empresas industriales de toda la comunidad, superando las 2.000. Precediendo está la ciudad de Elche, con 1.900 empresas referenciadas en 2015. Dejando así un porcentaje del 19% del total de la industria en esta localidad, respecto a la provincia de Alicante. Además, Elche obtiene la posición 6ª a nivel nacional por un porcentaje superior de empleo en la industria acercándose al 20% y precedida por Elda. Se constata un crecimiento en número de empresas en el sector de un 3% en la misma ciudad durante el año 2016.

Actualmente, las ciudades de Elda y Elche forman uno de los focos productores más importantes de toda Europa. Elda destaca por la celebración de la primera Feria de Calzado a nivel Internacional, y Elche, debido a que fabrica más del 40% del total del calzado nacional.

Si se distribuye por comarcas, el Baix Vinalopó forma el 6,6% de la totalidad de la industria, aunque en esta comarca baja su cifra de negocios en un 4,5% y el gasto de personal en un 5%, quedando de esta forma en los últimos puestos referente al salario medio. Si se juntan Valencia, La Ribera Baixa y L`Horta asumen el 45% de la cifra de negocios de toda la Comunidad, coincidiendo con las cifras más altas de salario medio.

La fortaleza de este sector industrial proviene de la estrategia de formar una gran concentración geográfica, según afirma la Asociación Española de Empresas de Componentes (FCFS). En el caso de las empresas nacionales consideradas como distribuidores de piezas o componentes del calzado, el 82% se forman en la Comunidad Valenciana, concentrando el 66% del número de personas trabajadoras de este sector a nivel nacional, o lo que es lo mismo, superando los 14.500 operarios en el año 2016.



Según datos del IVEX para el año 2015, los ocupados en la industria del calzado en la Comunidad Valenciana superaron los 13.500 trabajadores, la cifra de negocio ascendió a 1.622 millones de euros, en cuanto a las compras rondaron los 1.200 millones de euros y el gasto en trabajos realizados por otras empresas y personal unos 314 millones de euros. No obstante, dispone de un dato a la baja que son los gastos del personal, es decir, en los últimos años lo que llamaría la atención sería la bajada de los sueldos en esta área.

A continuación se analiza el sector en la Comunidad Valenciana según su comercio exterior (volumen de exportaciones e importaciones), y seguidamente se concretará el análisis para la provincia de Alicante, debido a que es la provincia donde se encuentra la empresa objeto de este trabajo, y además de la gran importancia que tiene esta provincia sobre el conjunto de España en relación a este sector.

## EXPORTACIONES DE CALZADO

En la Comunidad Valenciana se exportaron más de 60 millones de pares de zapatos, aproximadamente el 40% del total nacional en 2015, por un valor de 28.600 millones de euros colocándose así, en el 51% de la cifra total nacional. Se podría indicar que en 2015 se realizaron un número menor de exportaciones, pero se incrementó el precio del par, tal y como ha pasado en los últimos años, por tanto, se podría concluir de esta forma que se valora más el calzado de la zona. El precio medio de las exportaciones es de 26 €, superando de esta forma los 20 euros del valor a nivel nacional referenciado a la facturación total destinada al extranjero en 2015.

Respecto a los países destinos de exportación de los productos valencianos, coincidentes en el orden con la exportación del calzado español, son: Alemania, Francia, Reino Unido, Italia, Estados Unidos y Portugal, (figura 11). Cabría destacar el incremento de las exportaciones intra-UE, frente a los decrementos experimentados en el resto de continentes, esto se debe a que los países europeos son referentes por la proximidad, los parecidos culturales, o la no existencia de barreras de entrada. En la siguiente tabla aparece la relación de los países destino de las exportaciones de calzado de la Comunidad Valenciana en el año 2016.

Figura 11. Principales países destino de las exportaciones de calzado de la Comunidad Valenciana desde enero a diciembre de 2016 en millones de euros

PAÍS	EXPORT	% S/T	% VARIAC. EXPORT
004 ALEMANIA	4.040,9	14,1	9,6
001 FRANCIA	3.295,7	11,5	-5,3
006 REINO UNIDO	2.886,0	10,1	-2,2
005 ITALIA	2.255,6	7,9	14,1
400 ESTADOS UNIDOS	1.864,0	6,5	-12,0
010 PORTUGAL	1.283,3	4,5	22,6
003 PAÍSES BAJOS	806,1	2,8	5,2
208 ARGELIA	609,9	2,1	4,1
204 MARRUECOS	609,5	2,1	-2,6
060 POLONIA	607,1	2,1	0,4
017 BÉLGICA	590,3	2,1	-8,3
412 MÉXICO	578,1	2,0	-10,0
720 CHINA	488,8	1,7	6,0
052 TURQUÍA	413,5	1,4	8,5
030 SUECIA	386,1	1,3	27,2
SUBTOTAL	20.714,9	72,2	-
<b>TOTAL</b>	<b>28.679,4</b>	<b>100,0</b>	<b>0,4</b>

Fuente: IVACE

Los países asiáticos favoritos de la Comunidad Valenciana como destino de sus exportaciones de calzado son China e India. Siendo China el mayor importador superando el 50% de la totalidad de productos que se reciben del exterior. En el continente africano, sería Argelia el mayor importador de la Comunidad Valenciana, que experimenta un crecimiento importante respecto al año anterior superior al 4%, según el Ministerio de Economía. De la figura anterior también se puede destacar el descenso que sufrieron en 2016 las exportaciones de calzado a Estados Unidos y México, sin embargo crecieron de manera significativa las exportaciones a Suecia y a Portugal.

Para demostrar la importancia que tiene el sector del calzado en las exportaciones del conjunto de las actividades económicas de la Comunidad Valenciana, se recoge en la siguiente tabla la evolución de las exportaciones de los siete sectores con mayor peso en el año 2015 respecto al año anterior de la Comunidad Valenciana, información recogida del IVEX.

Figura 12. Variación de las exportaciones de la Comunidad Valenciana clasificadas por sectores entre el año 2015 y el 2014

SECTOR	EVOLUCIÓN	VARIACIÓN
1. Automoción	3,80%	Asciende
2. Alimentación y bebidas	2,20%	Desciende
3. Semimanufacturas no químicas	3,80%	Asciende
4. Productos químicos	9,70%	Asciende
5. Manufacturas consumo	9,10%	Desciende
5. Téxtil	6,50%	Asciende
6. Iluminación	5,00%	Asciende
<b>7. Calzado</b>	<b>23,00%</b>	<b>Asciende</b>

Fuente: Instituto Valenciano de Exportación (IVEX)

Como se observa en la figura 12, destaca con un ascenso bastante significativo (23%) la exportación de calzado en el año 2015 respecto al año anterior frente a los demás sectores. Es decir, de los principales sectores de exportación en la Comunidad Valenciana, el calzado es el de mayor crecimiento superando así la evolución producida en el sector de la automoción, alimentación y bebidas, semimanufacturas, productos químicos, manufacturas de consumo, el sector textil e iluminación; obteniendo una buena posición y con previsión de mejora para el año siguiente. A pesar de que es el sector que más ha crecido de un año respecto al anterior, se sitúa en la séptima posición considerando el volumen total de exportaciones de la Comunidad.

A continuación se estudia el origen de las exportaciones de calzado español clasificadas por comunidades autónomas, donde se observa que la Comunidad Valenciana sigue teniendo el mayor peso, concretamente el 52,55% del calzado español se exportó de esta comunidad en el año 2015. Esto se muestra en la siguiente tabla:

Figura 13. Exportaciones de calzado por Comunidades Autónomas en 2015 (en euros y en porcentaje sobre el total nacional) y variación respecto al 2014

	Enero-diciembre		
	2015 €	15/14 %	2015 % s/ total
<b>Comunidad Valenciana</b>	1.541.701.960	17,07%	52,55%
<b>Galicia</b>	360.890.237	10,50%	12,30%
<b>Cataluña</b>	285.110.422	-3,73%	9,72%
<b>La Rioja</b>	189.689.510	7,09%	6,47%
<b>Castilla-La Mancha</b>	166.542.307	6,61%	5,68%
<b>Región de Murcia</b>	94.217.157	18,07%	3,21%
<b>Islas Baleares</b>	93.527.716	-1,29%	3,19%
<b>Comunidad de Madrid</b>	73.115.628	-11,95%	2,49%
<b>Aragón</b>	65.156.812	22,58%	2,22%
<b>Andalucía</b>	29.819.399	20,93%	1,02%
<b>Resto</b>	34.191.418	6,81%	1,17%
<b>TOTAL....</b>	<b>2.933.962.564</b>	<b>11,12%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: FICE

En primer lugar y con un incremento del 17% en el año 2015, se coloca la Comunidad Valenciana, como se ha visto anteriormente. En segundo lugar, Galicia con un incremento de un 10,5% y un valor de 360 millones de euros, debido especialmente al gran peso de la firma Inditex. Cataluña, es la comunidad que desciende casi un 4%, pero mantiene la tercera posición en el ranking. Por debajo de estas comunidades, se sitúan La Rioja y Castilla La Mancha con incrementos de alrededor de un 7% respecto al año anterior, superando los 160 millones de euros. El resto de provincias se sitúan en un escalón muy por debajo, y con valores inferiores a los 95 millones de euros, además, en conjunto representan menos del 14% de la procedencia de las exportaciones españolas.

Asimismo, al analizar las exportaciones de calzado provenientes de la Comunidad Valenciana se obtiene un descenso de valor para el año 2016 de un 1,5% en el total, como consecuencia



de la caída tan notable de la provincia de Alicante. Expresado en cifras por provincias, Valencia ha exportado producto valorado en 17.139'3 millones de euros, lo que representa un incremento del 1'5%, Castellón ha exportado producto por valor de 6.469'3 millones de euros y un ascenso del 3'2%, mientras Alicante exporta por valor de 5.070 millones de euros, lo que representa un descenso del 6'2% con respecto al año 2015 según FICE. Dicha disminución proviene del descenso de las ventas en Europa, especialmente en países como Francia, Alemania e Italia, que sustituyen estas compras alicantinas por producto de origen italiano. A pesar de esto, la Comunidad Valenciana sigue manteniendo su liderazgo en el sector muy por encima de Galicia (segundo exportador de calzado en el territorio nacional).

Del análisis realizado de las exportaciones de calzado de la Comunidad Valenciana, se concluye que en la Comunidad, en el año 2015, se exportaron un número mayor de pares de calzado que en el año anterior. Elda y Elche se sitúan como ciudades clave por los focos de concentración de la industria del calzado a nivel nacional y regional. Además, cada vez se consume más calzado proveniente de España, siendo, el de la Comunidad Valenciana, el mejor valorado y pagado, a un precio de 26 € por par. En ese mismo año el sector siguió evolucionando de forma exponencial, llegando a alcanzar más del 52% del total de la facturación destinada a exportación. En cuanto al 2016, se resintieron las ventas de calzado destinadas al exterior procedentes de la provincia de Alicante debido a la preferencia de algunos países europeos de los zapatos italianos, quienes compiten con la misma estrategia de calidad. A pesar de que no fue un descenso de gran importancia, se debe tener en cuenta para mejorar los clústers de calzado de esta provincia, además de fortalecer la presencia en el conjunto de los países europeos en los próximos años.

#### IMPORTACIONES DE CALZADO

Por lo que se refiere a las importaciones, la Comunidad Autónoma que mayor facturación tuvo durante el año 2015 fue Cataluña, seguida bastante de cerca de la Comunidad Valenciana y en tercer lugar de la Comunidad de Madrid. La siguiente tabla recoge todas las importaciones de calzado desde enero a septiembre de 2015 por Comunidades Autónomas.

Tabla 14. Importaciones por Comunidad Autónoma de calzado desde enero a septiembre de 2015 (en euros y en porcentaje sobre el total), y variación respecto al 2014

	Enero-septiembre		
	2015 €	15/14 %	2015 % s/ total
<b>Cataluña</b>	774.975.415	7,53%	28,80%
<b>Comunidad Valenciana</b>	737.694.047	7,54%	27,41%
<b>Comunidad de Madrid</b>	495.501.676	15,16%	18,41%
<b>Aragón</b>	179.089.958	28,70%	6,66%
<b>Andalucía</b>	83.047.842	20,25%	3,09%
<b>Galicia</b>	67.962.120	31,03%	2,53%
<b>Región de Murcia</b>	59.646.919	51,08%	2,22%
<b>La Rioja</b>	51.588.812	4,09%	1,92%
<b>Canarias</b>	46.295.854	28,23%	1,72%
<b>País Vasco</b>	46.241.502	8,84%	1,72%
<b>Castilla-La Mancha</b>	37.457.344	-8,99%	1,39%
<b>Resto</b>	149.010.640	2,67%	5,54%
<b>TOTAL....</b>	<b>2.691.054.785</b>	<b>11,67%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: FICE

Cabe destacar que, de forma conjunta, las tres primeras comunidades superan el 75% del total de las importaciones, es decir el resto de comunidades no tiene un gran porcentaje en importación dentro de este sector.

Por otro lado, en cuanto al tipo de calzado, el 86% del total de los pares importados corresponde a calzado que no es de piel. La caída de los pares importados se debe a la subpartida de calzado de plástico. Sin embargo, la importación de calzado en piel aumentó un 10% en valor y un 2,3% en pares durante el año 2015.

### 2.3.2.1 ANALISIS DEL CALZADO EN LA PROVINCIA DE ALICANTE

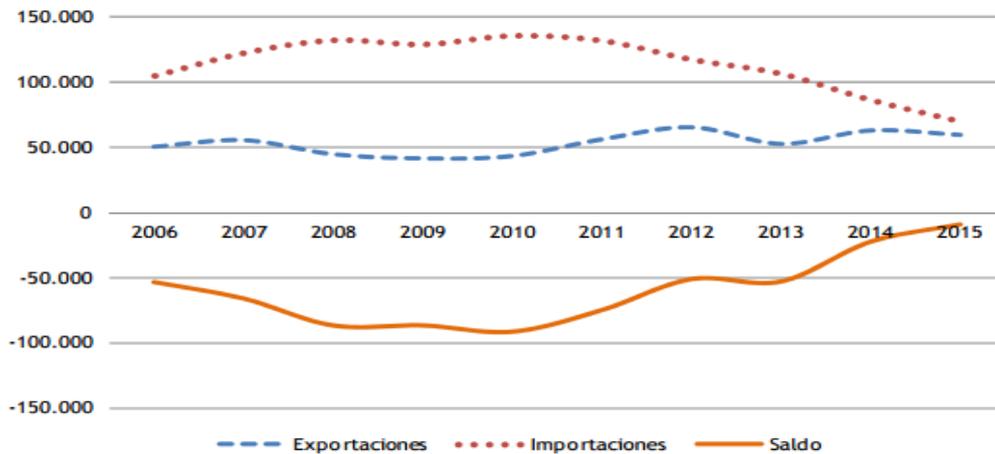
La información de este apartado para la provincia de Alicante se refiere al año 2015 y ha sido recogida del informe del sector del calzado del Ayuntamiento de Elche.

El sector del calzado es considerado la séptima industria dentro de la Comunidad Valenciana en cuanto a exportación, siendo Francia el país favorito para la venta de producto Valenciano. Otros destinos clave son Reino Unido, Estados Unidos, Alemania e Italia.

En cuanto a importaciones, el país origen favorito por los alicantinos es China. Es conveniente subrayar que se alcanzó una mayor facturación respecto al año anterior.

En el siguiente gráfico se puede comprobar la evolución de la balanza comercial, así como de la exportación e importación de los pares de zapatos durante la última década.

Figura 15. Evolución del comercio exterior de la industria del calzado en la provincia de Alicante en miles de pares

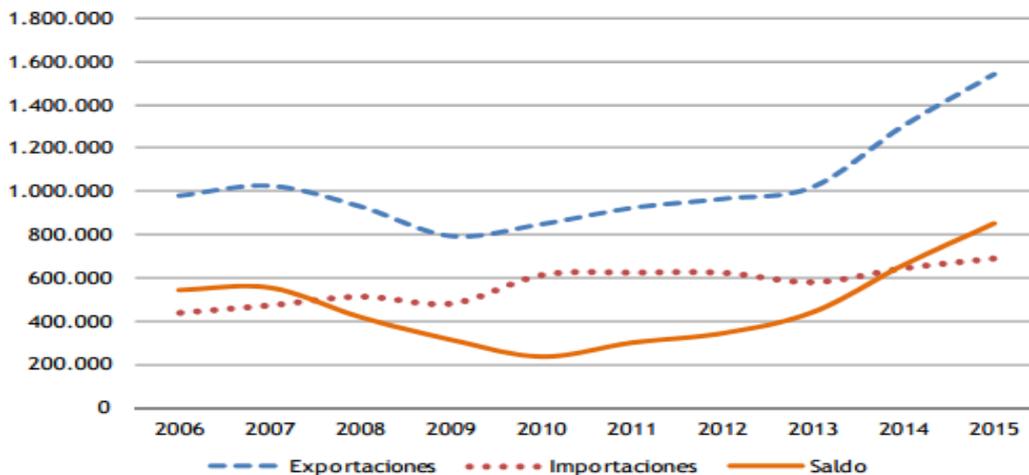


Fuente: Ayuntamiento de Elche

En el gráfico se observa que la crisis económica también afecta a la provincia de Alicante, desde el año 2007 se muestra una caída exponencial de las exportaciones, seguida de graves problemas económicos en muchas empresas del sector, obligándolas a innovar en cuanto a productos y distribución de los mismos. Comienza a mejorar el sector a partir del año 2010, donde se exportan un número mayor de pares de zapatos, y este incremento seguirá hasta el año 2012. En el año 2013 las exportaciones se resienten, pero a partir de 2014 vuelven a crecer. Sin embargo, las importaciones crecieron desde el año 2006 hasta el año 2010, a partir de este momento han decrecido hasta la actualidad. Por lo tanto, la balanza comercial en la provincia de Alicante es deficitaria, aunque a partir del año 2010 ese déficit ha ido disminuyendo, aproximándose en el 2015 al equilibrio. Esta mejora de la situación comercial se ha debido a que el cliente nacional se concientia y opta por el consumo nacional, dando el valor que tiene a la calidad del producto proveniente de Alicante.

En la figura 16 se muestra la misma evolución del comercio exterior del calzado en Alicante, pero en miles euros.

Figura 16. Evolución del comercio exterior en la provincia de Alicante de calzado en miles de euros



Fuente: Ayuntamiento de Elche

En la figura 16 se observa que las exportaciones de calzado en miles de euros evolucionan positivamente desde el año 2009, y con grandes incrementos desde el 2013. No obstante, las importaciones también aumentan de valor en 2009, y nuevamente en 2013, pero en menor medida que las exportaciones. De esta manera se crea una diferencia positiva en el saldo de la balanza comercial, aproximándose a los 800 millones de euros. En otras palabras, se exporta una cantidad mucho mayor de la que se importa dentro del sector del calzado en la provincia de Alicante en todo el periodo analizado, y esto tiene mucho sentido, ya que Alicante es la cuna del calzado en España, por la concentración que existe en el sector, y porque es un referente de calidad en todo el mundo.

Finalmente, se analiza la producción de componentes de calzado de las diferentes Comunidades Autónomas en el año 2015. Según se observa en la figura 17, se obtiene que la Comunidad Valenciana produce el 82 % del total de los componentes, dejando el resto de empresas de distribución y fabricación de materiales para el calzado distribuidas por el resto de España (especialmente en La Rioja, Navarra, Cataluña, Islas Baleares, Murcia y Albacete) y con un peso muy pequeño. Esto confirma la situación privilegiada de las empresas de calzado de la Comunidad Valenciana, y uno de los principales motivos para que este sector se concentre en esta comunidad, y es debido a que cuenta con la proximidad de las empresas distribuidoras de componentes para la fabricación del producto final.

Figura 17. Análisis de la producción de componentes del calzado por Comunidad Autónoma



Fuente: FCFS

#### 2.4 EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER

El análisis Porter de las fuerzas de mercado es un modelo estratégico para el análisis de la industria y el desarrollo de la estrategia de negocio creado por Michael Porter en 1979. Utiliza conceptos basados en organización industrial y en economía identificando cinco fuerzas que determinan la intensidad competitiva y, por lo tanto, el atractivo de un mercado.

Porter se refiere a estas fuerzas como el microentorno, para contrastarlo con el término más general de exploración del entorno macroeconómico. De esta manera, el análisis de las cinco fuerzas de Porter ayudará a complementar el análisis del sector realizado en los apartados anteriores.

Michael Porter se refiere a las cinco fuerzas cercanas a la empresa que afectan a su capacidad para ofertar a sus clientes y obtener un beneficio. Un cambio en cualquiera de las mismas, normalmente lleva aparejado el hecho de que la empresa tenga que reevaluar su posición estratégica frente al mercado.

Figura 18. Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter



Fuente: Escuela de Organización Industrial

A continuación, se analiza cada uno de los factores que influyen en este modelo, y cuyo resultado final nos proporcionará una valoración del grado de atractivo de la industria del calzado.

#### 2.4.1 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

La amenaza de nuevos competidores se incrementa en sectores de bajas barreras de entrada y conforme crece el atractivo económico dentro del mismo. Es decir, a mayor rentabilidad, mayor interés por las empresas de acceder a él.

En el caso del sector del calzado, se ha observado un gran aumento en cuanto a volumen de producción durante los últimos años. Además, la previsión para el año 2017 y los años siguientes es muy positiva, según el IVEX. En consecuencia, se traduciría en un sector muy atractivo en relación al acceso para cualquier tipo de empresa relacionada con el calzado, tanto a corto como a medio plazo.

En cuanto a las barreras de entrada, sus características más relevantes son las analizadas a continuación:

- Por norma general, casi todas las empresas del sector disponen de una gran experiencia debido a su longevidad y a su tradición de heredar el oficio, generación tras generación. Este hecho se traduce en experiencia dentro de las empresas

existentes, buscando la forma de ser más eficientes en el proceso de producción, dando así la posibilidad de aventajarse frente a sus competidores en costes.

- Las nuevas empresas tienen acceso a los utensilios y máquinas utilizadas con mayor facilidad, debido a que su procedencia suele ser en su mayoría, Italia. No obstante, las máquinas y la alta tecnología podrían considerarse una barrera de entrada en el sector debido a su precio elevado. Requiere de una gran inversión inicial para la apertura del negocio.
- La mayoría de las empresas del sector son pymes, por lo que las grandes inversiones en innovación no suelen ser rentables ya que el volumen de venta no compensa la inversión realizada en el producto. Además, estas empresas son susceptibles de sufrir imitaciones sin demasiado esfuerzo por las compañías de mayor tamaño.
- Los zapatos son productos relacionados con una marca, una calidad de confección, un diseño determinado,... podría considerarse de esta forma un impedimento para los nuevos competidores por la fidelidad de los propios clientes. Se analiza con mayor detalle posteriormente.

En definitiva, no existen unas barreras de entrada demasiado grandes en este sector del calzado, ya que las amenazas comentadas (se requiere una inversión inicial, o que la mayoría de las empresas del sector son pymes) son muy comunes a la mayor parte de sectores industriales en España. Aunque se debe tener en cuenta el crecimiento del sector durante la última década, y las perspectivas positivas que se estima en los años futuros, esto puede resultar un atractivo, y por lo tanto, una amenaza de nuevos competidores media/alta.

#### **2.4.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES**

Existen diferentes tipos de clientes. Se pueden agrupar por el tipo o canal de distribución en: consumidor final, agentes, distribuidores o tiendas multimarca; y también, por la geografía en: cliente nacional o cliente internacional.

- Clientes según el tipo o canal de distribución:

Consumidor final. La decisión de crear comercios en tiendas físicas es con el objetivo de llegar de forma directa al cliente evitando los gastos de intermediación. Aunque no todas las marcas apuestan por esta distribución. Algunas firmas españolas como Camper, Coolway, Pikolinos, Panama Jack y Balenciaga prefieren transformarse en sus propios intermediarios, es decir, distribuyen ellos mismos sus productos. Por otro lado, la firma Lodi y otras como Mint&Rose, Hispanitas o Fluchos optan por la distribución de sus productos en tiendas multimarca. En su mayoría disponen de webs propias con la posibilidad de compra desde la misma. Aunque según Internet

Advantage, una compañía de marketing especializada, señala que a pesar de que el 35% de las ventas se realizan a través de dispositivos móviles, no existe una gran adaptación por parte de todas las marcas más importantes de calzado a dicho canal de venta, debido a que no cuentan con una página específica para el móvil o tablet. Algunas de las firmas españolas que se han adaptado entre 2015-2016 son Balenciaga, Mint&Rose, Hispanitas, Camper y Coolway, creando sus propias APPs (aplicaciones móviles). La empresa que se analiza posteriormente, objeto de este trabajo, se dedica a su fabricación y distribución, pero no dispone de puntos de venta propios (ni tiendas físicas, ni distribución online).

Se concluye que los clientes definitivos, o consumidor final individualmente no disponen de un gran poder de negociación. En algunas ocasiones, y con más fuerza en los últimos años con la llegada de las nuevas tecnologías, si que pueden tener algo de poder si son personajes conocidos (famosos), ya que consiguen tener una gran influencia en el mundo de la moda, calzado y complementos.

- ◇ Agentes. Son los intermediarios entre las tiendas y las empresas fabricantes de calzado. Obtienen comisión por cada tienda abierta con la firma y se organizan por zonas. Nunca se situaría en la posición de cliente final, siempre actúa como intermediario. Su poder de negociación es alto dependiendo de la cartera de sus clientes.
- ◇ Distribuidores. Encargados de la compra y comercialización de una gran cantidad de zapatos con el objetivo de distribuirlos en distintas tiendas. Pueden ser de gran ayuda para la venta al exterior, es decir, para la exportación, principalmente cuando hay falta de información sobre el nuevo mercado. Por ejemplo el distribuidor de Mint&Rose realiza una única compra para repartirla en diferentes tiendas en Japón. Es posible que consigan exclusividad en caso de grandes volúmenes de venta para algunas zonas determinadas. Su poder de negociación, al igual que el de los agentes es alto, dependiendo de su volumen de adquisición.
- ◇ Tiendas multimarca. Disponen de contacto directo con el cliente final pero son tiendas ajenas a la empresa. Pueden contactar con la empresa directamente o por los intermediarios descritos anteriormente. En cuanto a su poder de negociación, depende de la cantidad comprada y del número de puntos de venta donde ofrezcan la mercancía, no obstante, suele ser menor que el de los agentes o distribuidores, aunque mayor al de los clientes finales.

- Clientes según la zona geográfica:
  - ◇ Mercado interior o nacional. La facturación de calzado en 2015 asciende a unos 3.109 millones de euros en total. De ellos, se exportan unos 2.934 millones de euros y se importan unos 2.691 millones de euros en valor, según el Ministerio de Industria y Comercio, y el FICE. La producción se aproxima a los 152 millones de pares exportados. La balanza comercial en el sector del calzado sigue siendo positiva para el mercado nacional, con expectativas de crecimiento durante los siguientes años. Como se ha visto anteriormente, el consumo anual asciende a 6 pares por persona. La demanda ha evolucionado estos últimos años: el consumidor nacional valora cada vez más el calzado de piel y material de calidad frente al calzado económico. En concreto, España e Italia son países de Europa donde el consumidor se considera más sofisticado. En general, en todos los países occidentales se mantiene un estándar de sofisticación tanto en los canales de distribución, como en el mercado en sí, esto provoca un incremento en el precio del calzado respecto a otros países.

Por otra parte, las consumidoras siguen siendo las grandes demandantes de calzado, existiendo algunas tiendas que solo se especializan en la venta de calzado hacia el género femenino, por lo general existe una mayor variedad de calzado y también es posible encontrar una mayor variedad en precios que para el calzado masculino, por lo que se podría decir que las clientas han conseguido mayor poder de negociación, y las empresas están dispuestas a satisfacer ese gran mercado.

- ◇ Mercado exterior o internacional. Durante el año 2015 se exportan 2.934 millones de euros en valor a más de 180 países. La distribución de estas exportaciones, como se ha visto anteriormente, se concentra principalmente en Europa que supera el 81% del total de las mismas. Dejando así, el resto de exportación para América y Asia, y en últimas posiciones África y Oceanía con porcentajes insignificantes, según el FICE. Valorando esta información, se concluye 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, pero en una proporción muy inferior.

Por otro lado, existe un gran inconveniente en los mercados exteriores: la dificultad de entender lo que el cliente demanda y sus canales de distribución.

### **2.4.3 PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES**

El poder de negociación con los proveedores podrá venir determinado en función del tipo de proveedor. Se denomina proveedor a todos los suministradores de materiales utilizados en la fabricación del calzado. Se definen en dos grandes grupos, clasificados por el tipo de material y por el número de pares que producen.

- ◇ Proveedores según el tipo de material y componentes que proveen. Aportan el material utilizado para la producción de los zapatos del territorio nacional. Según la Asociación Española de Componentes se facturan 551 millones de euros en 2015. En este momento la industria de los componentes en España la forman alrededor de unas 900 empresas, en su mayor parte de tamaño pequeño, en las que trabajan casi 10.000 empleados. Por otro lado, en cuanto a la procedencia de estos materiales para la producción desde España, provienen mayoritariamente de China, y dentro del continente europeo, de Francia e Italia. Si se profundiza en el país italiano, se observa una importante unión debido a que es el país de procedencia por excelencia de la maquinaria necesaria en la fabricación y montaje del sector, pudiéndose considerar incluso, como dependencia excesiva del mismo.

Se concluye que, independientemente del desarrollo tan amplio de los últimos años en el sector de los componentes del calzado, sigue siendo muy grande el vínculo con los distribuidores procedentes de Italia, los cuales disponen de un poder de negociación muy alto.

- ◇ Proveedores según el número de pares que producen. En España entran año tras año millones de pares de zapatos, algunos simplemente pasan por aquí para la realización de una parte de todo el proceso productivo sin llegar a la finalización del mismo. Este tipo de reexportaciones deberán tenerse en cuenta para la búsqueda de aliados con la meta de conseguir mejores calidades y precios de la materia prima.

Este tipo de proveedores tendrán un poder de negociación más alto contra más pares o componentes provean a la empresa, y conforme ésta dependa más de dicho proveedor para producir el calzado.

#### **2.4.4 AMENAZA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTIVOS**

Los productos sustitutivos son los que suplantán la función que realizan otros. Estos productos podrían ser grandes amenazas, por tanto, el sector del calzado debe tener cuidado con ellos. Lo ideal es mantenerlos identificados y estar al acecho con la finalidad de ejecutar medidas en el menor tiempo posible para evitar futuras amenazas.

Resulta complicado ser capaces de identificar adecuadamente qué producto se podría ofrecer como sustitutivo al calzado, ya que este sector ha ido evolucionando, y hoy en día engloba multitud de tipos de calzados, como sandalias, zapatos, botas, zapatillas,..., incluso calzados muy específicos para determinados tipos de profesiones, deportes, estaciones del año, etc. Además, también existe una gran variedad en cuanto a calidades, precios, tamaños, modelos,... no obstante, no se puede considerar como sustitutivo ningún otro producto en la actualidad.

Como se ha visto anteriormente, el calzado español va íntimamente relacionado con la calidad, por tanto, el calzado procedente de países como China, realizados con materiales de baja calidad y a precios muy económicos, podrían ser sustitutivos para cierto nicho de mercado. Dentro del sector existen empresas que se especializan en la fabricación de algunos tipos de calzado, pero no en todas las variedades que existen en el sector, por lo que el resto de calzado que no fabrican se puede considerar como producto sustitutivo para este tipo de empresas. Sin embargo, las empresas que disponen de este tipo de especialización en algún producto, disponen de ventajas competitivas frente al resto por su experiencia y know-how alcanzado.

Por otra parte, en esta industria la innovación en materiales y en diferentes tipos de calzados es una constante, así que las empresas deben estar al día e ir adaptándose a todas estas innovaciones y a los posibles nuevos productos sustitutivos.

#### **2.4.5 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES**

La rivalidad competitiva se considera como una variable de gran relevancia con estrecha relación con el análisis de las anteriores variables del modelo de las cinco fuerzas de Porter. No obstante, dependerá del grupo estratégico al cual vaya vinculado. El país considerado como mayor competidor de España es Italia, ya que produce zapatos de alta calidad, se sitúa en el primer puesto en el ranking de países importadores y su cifra asciende a más de un millón de euros. En segundo lugar se coloca China, que supera también el millón de euros en su facturación, pero con importaciones de producto de más baja calidad o gama.

El análisis de la rivalidad competitiva se desarrolla más profundamente en el apartado de los "Países Competidores".

#### CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS PORTER:

El análisis realizado siguiendo el modelo de las cinco fuerzas de Porter, se resume en los siguientes puntos:

- Poder negociación clientes:

Los clientes que más poder de negociación tienen desde un punto de vista geográfico son los europeos. Por otra parte, existen varios perfiles de clientes muy diferenciados, como por ejemplo los que solo tienen en cuenta el atributo precio, aquellos que priorizan la calidad, los que son fieles a marcas determinadas...

Según el canal de distribución, se ha visto que, los consumidores finales de forma individual no poseen un alto grado de negociación, ya que suponen un porcentaje muy pequeño del total de ventas. Las tiendas multimarca tendrán un poder de negociación mayor que los consumidores

finales, siempre dependiendo del volumen de compra y la cantidad de tiendas que posean. Los agentes y distribuidores son los que suelen conseguir un mayor poder de negociación.

- Poder negociación proveedores:

En España sigue existiendo una dependencia importante hacia los proveedores italianos que tienen un gran poder de negociación, y compiten en términos de precios con los mercados asiáticos. Los proveedores de calzado de cuero serán un aliado clave para las empresas con la idea de ofrecer calzado en su portafolio de productos a una excelente relación de calidad y precio de la materia prima.

- Productos sustitutivos

Prácticamente se considera la no existencia de productos sustitutivos para el calzado, es un buen motivo para no disponer de una gran preocupación para este apartado del análisis, aunque sí que es un sector en constante dinamismo por la evolución de materiales, formas, calidades, etc, por lo que las empresas no deben descuidar su I+D y las novedades en el mercado.

- Barreras de entrada

Se considera un sector muy atractivo debido a la estimación de crecimiento en un futuro cercano, como consecuencia de la mejora en los últimos años. Además, no existen grandes barreras de entrada en el sector, por lo tanto se considerará una amenaza de nuevos competidores media-alta.

Se presentan las condiciones generales aplicables a la Comunidad Valenciana según la oficina de consumo de la Generalitat que debe seguir el calzado al aplicar un precio especial en el anexo 1.

- Competencia

Los países considerados como mayor competencia para España son Italia y China. Italia por sus importaciones de productos de calidad alta, que hacen competencia directa al calzado español de esta misma calidad, y China en cambio, por la alta cuota de mercado que ha conseguido, debido a ofrecer calzado muy económico, aunque de calidad también muy inferior.

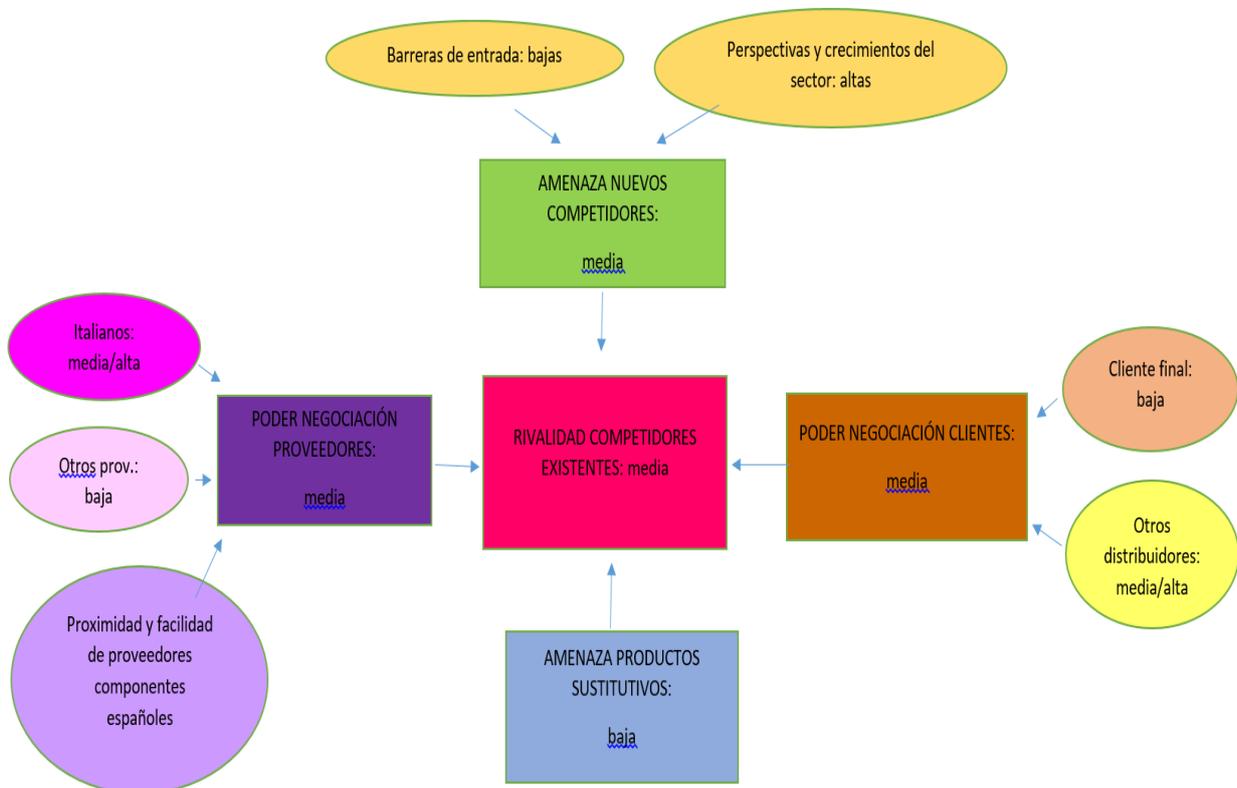
También se deberá tener en cuenta la posibilidad de creación de nuevas empresas competidoras que accedan en un futuro al sector debido a su gran atractivo.

Este apartado deberá tener mayor atención por la posibilidad de creación de nuevas empresas competidoras con futura entrada en el sector debido a su gran atractivo.

Finalmente, se puede concluir que según el modelo de las cinco fuerzas de Porter analizado, para determinar la intensidad competitiva del sector del calzado en España y, por lo tanto, el

atractivo que presenta el mercado, se presenta la siguiente figura que muestra de forma esquemática los principales resultados:

Figura 19: Esquema sobre las conclusiones del modelo de las cinco fuerzas de Porter para el sector del calzado en España.



Fuente: Elaboración propia

## 2.5 ANÁLISIS DAFO DEL CALZADO EN ESPAÑA

Una buena manera de comenzar el análisis es plantearse la situación actual y decidir hacia dónde se quiere ir. Para ello se realiza un análisis DAFO, esta metodología sencilla y eficaz facilita la toma de decisiones futuras.

El análisis DAFO ha alcanzado una gran importancia dentro de la dirección estratégica de la empresa. Permite aprovechar las oportunidades detectadas y eliminar o preparar a la empresa contra las amenazas, teniendo conciencia de las debilidades y fortalezas.

A través de las debilidades, amenazas, fortalezas, y oportunidades se va a construir una matriz que concluirá los estudios anteriores: la situación actual del sector del calzado en España y el análisis del microentorno a través del modelo de Porter. Esta herramienta de análisis nos ayudará a visualizar todos los factores influyentes para poder plantearnos una estrategia.

Se expone en la figura 20 el análisis DAFO referente al sector del calzado en España:

Figura 20. Análisis DAFO del calzado en España

<b>ANÁLISIS DAFO</b>	
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <p>Empresas familiares con posible desgaste generacional. Escasa cualificación profesional para los trabajadores. Desvertebración de clústers. Las empresas españolas poseen precios más elevados que la fuerte competencia asiática. Algunas empresas tienen escasa información de sus productos en las nuevas tecnologías de la información o aún no se han adaptado. La mayor parte de empresas son de reducido tamaño.</p>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <p>Incremento de la competencia a causa del proceso de globalización. Situación económica del país. Vinculación al sector de la moda. Cambios constantes. Escasez de materias primas en el país (poca producción de cuero). Deslocalización de empresas europeas a países con mano de obra más barata. Los fabricantes que no ofrecen calidad dañan la imagen del sector y marca española.</p>
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <p>Ventaja competitiva basada en la calidad y el diseño. Diversidad de productos. Importante Know-How. Personal cualificado de alta edad. No existencias de barreras de entrada. Diversificación de los canales de distribución. Producto con bajo impacto ambiental Algunas empresas ya poseen una buena imagen y marca reconocidas mundialmente. Marcas consolidadas y posicionadas. Las empresas no suelen depender de otras empresas en el proceso de fabricación: Independencia productiva Vínculos ya existentes con tiendas multimarca Gran evolución tecnológica durante los últimos años.</p>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>La producción y exportación mantienen un crecimiento continuo. Rápida capacidad de respuesta y de adaptación ante variaciones en la demanda. Conciencia social sobre productos y materiales ecológicos. Incentivos y ayudas a la exportación por algunas entidades u organismos como el ICEX Concentración de la industria. Integración vertical entre industria y comercio. Cada vez los mercados son más exigentes con lo que favorece la política de calidad de las empresas Crecimiento generalizado del sector tanto español como mundial.</p>

Fuente: Elaboración propia

Dentro de las amenazas que presenta esta industria, destaca una de las que más le afecta y le ha afectado en los últimos años, y que ya se ha comentado en el análisis del sector realizado previamente, se trata del cambio en las principales áreas productoras mundiales del sector. Viene siendo tradicional por parte de estas nuevas áreas productoras, principalmente países que estén en situación de progreso, centrarse en una estrategia de desarrollo basada en actividades intensivas en mano de obra. De esta forma, los países asiáticos, con bajos costes laborales, han pasado a situarse en las primeras posiciones como productores de calzado, desbancando fundamentalmente a los países europeos. Unido a ello, ha tenido un papel importante en este proceso la estrategia de deslocalización realizada por empresas europeas, que han trasladado su producción a países asiáticos, buscando menores costes de mano de obra.

Como consecuencia de todo este proceso, los países asiáticos han registrado incrementos extraordinarios en las producciones y exportaciones de calzado, alcanzando posiciones competitivas en los mercados internacionales. Ante esta situación, los productores europeos del sector han centrado sus estrategias en aspectos diferentes al precio, entre los que se encuentran la tecnología, diseño, marca, creatividad, distribución comercial, ... que les permitan mantener mercados con mayor exigencia de calidad.

Estos cambios dentro del sector del calzado han provocado la distinción de dos tipos de empresas existentes en España, destacando cada una de ellas por seguir estrategias de actuación diferentes para hacer frente a las debilidades y amenazas, y aprovechar fortalezas y oportunidades:

- ❖ Empresas de carácter tradicional con situación estratégica débil. Son las basadas en una costumbre de funcionamiento del negocio, sin ningún tipo de plan real sobre producción, distribución o promoción de sus productos. Estas empresas son las más afectadas por las importaciones de zapatos económicos, siendo muy difícil para ellas mantener la presión de los costes. Se podría excluir de este grupo a los productores de calzado específico o con una marca conocida, fuerte y considerada como “alta gama”. En la actualidad, los empresarios buscan una salida a los productos que sea factible con mayor esfuerzo, aunque su debilidad reduce su visión al ámbito de actuación más concreto al que están acostumbrados a trabajar. Es decir, tienen más difícil el análisis del entorno sectorial y las estrategias a seguir, por tanto, siguen el mismo patrón de producción mientras obtenga algún beneficio por bajo que sea.

Es necesario recalcar que existen ayudas para este tipo de empresas, considerándolo como una gran oportunidad. Según el ICEX, en el año 2017 se han destinado 4,5 millones de euros para el impulso a la comercialización al exterior de empresas de tamaño pequeño o mediano de la Comunidad Valenciana. El beneficio máximo de ayuda por empresa será de 10.400 euros, además, acogen a todo tipo de sectores en empresas que en la actualidad no tengan más de un 35% de su facturación destinada al exterior. Por lo que puede ser una gran oportunidad para las empresas que dispongan de capacidad financiera suficiente para desarrollar un proyecto de ampliación a nuevos mercados.

- ❖ Empresas de situación estratégica fuerte reconvertidas como comercializadoras con el objetivo de entrar en el mercado y competir. Podrían considerarse las empresas de carácter industrial, que a fecha de hoy, han reaccionado sin grandes perjuicios. Algunas han dejado de lado su propia producción, subcontratándola a otros países. Los rasgos destacables de este tipo de empresas son:
  - Suelen trabajar con calzado de marca. Quizás lleguen a disponer de tiendas propias, pero no es lo más habitual.



- Su reconversión es reciente y su propósito es la creación de calzado de gama media a alta. La idea que tienen es relacionar su calzado con los atributos de diseño, moda y calidad.
- La producción fuera de España, si la tienen, favorece la competencia en costes, pese a que tiene en contra la escasa cualificación profesional de los trabajadores.
- Se fundamentan en el desarrollo de sus productos por estrategias de marketing en los que se selecciona un nicho de mercado específico al que adaptarse y utilizan la publicidad y promoción para conquistar a ese público objetivo.
- El vínculo de estas empresas a los diferentes escalones comerciales es fundamental para su evolución, ya que disponen de información de forma directa con el mercado.

### 3. PROPUESTA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA UNA EMPRESA VALENCIANA DEL SECTOR DEL CALZADO

El presente capítulo se centra en realizar una propuesta de internacionalización para una empresa española del sector del calzado, industria que ha sido objeto de estudio del capítulo anterior.

La empresa seleccionada para realizar la propuesta de internacionalización es Calzados Nueva Moda, sl.

Este capítulo, a su vez, se divide en tres partes diferenciadas. La primera de ellas, se destina a conocer la empresa objeto de estudio a través de algunas de sus características básicas, ya que finalmente tampoco ha sido posible obtener demasiada información de la empresa, y además otros datos más detallados de la empresa se harán referencia en la tercera parte de este capítulo. En la segunda parte se realizará un análisis de potenciales países destino de las exportaciones de calzado de Calzados Moda, sl, a través de una metodología de análisis multicriterio. Como resultado de dicho análisis, se obtendrá el país más favorable, entre los analizados, como destino de las exportaciones de la firma. Una vez seleccionado dicho país, se iniciará el tercer apartado, en el cual se analizarán las principales debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, tanto a nivel externo como interno, de la organización en el país de destino. Para ello se realizará un estudio del mercado seleccionado siguiendo la guía online que ofrece el Consejo Superior de Cámaras de Comercio de España, por una parte, se analizarán los principales aspectos del potencial mercado de destino a través del modelo PESTEL, seguidamente se profundizará en un análisis del entorno más estratégico, centrado en las características comerciales del mismo, y a continuación se identificarán los recursos y capacidades comerciales que presenta la compañía para lograr sus objetivos en el exterior estudiando su marketing-mix. Por último se recogerán los principales resultados de ambos estudios: del externo (Pestel y análisis comercial) y del interno (variables del marketing-mix) y se expondrán en un análisis DAFO. Con estos resultados se pretende concluir si el país seleccionado para realizar la propuesta de internacionalización de la empresa española Calzados Nueva Moda SL es apropiado.

#### 3.1 LA EMPRESA: CALZADOS NUEVA MODA SL

Calzados Nueva Moda sl es una empresa de la industria manufacturera constituida el 01/01/2008 en Elche, Alicante. Según la clasificación nacional de actividades económicas (CNAE) pertenece al grupo 1520, fabricación de calzado, y según la nomenclatura comercial internacional, su código de actividad SIC es el 3149, calzado de cuero SC. El objeto social de la empresa es la fabricación y venta de calzado.

Calzados Nueva Moda sl es una empresa de tamaño pequeña, inscrita en el Registro Mercantil de Alicante, y ubicada en la calle Miguel Servet número 22, - partida de Torrellano, Elche, con

CIF: B54293469. Dispone de un administrador único (ejecutivo): Luis Javier Gimenez Mallebrera. La empresa se constituyó con un capital social de 3500 €. En el año 2015 contaba con una plantilla de 11 empleados, y un importe de ventas anual de más de 3.000.000€.

A nivel económico-contable, según el informe de la red social de empresas INFOCIF, sus cuentas anuales indican que pese a que obtuvo un mayor beneficio de explotación en el año 2015, los gastos generales se vieron incrementados, por tanto, se produjo un beneficio en 2015, pero inferior en un 12% respecto al año anterior. Con independencia de esto, la empresa dispone de una diferencia de 141 días en cuanto al plazo de cobro-pago, esto le supone una mayor liquidez a largo plazo que indica una muy buena gestión de la misma. Según el informe de INFOCIF, es una empresa con probabilidad de impago de un 10%, y en el sector en el que está, se puede considerar un ratio muy bajo. Con todos estos datos, se puede considerar una empresa joven, pero de carácter conservador.

Actualmente, vende a través de tiendas multimarca ubicadas en España, pero no dispone de logotipo conocido de su propia marca, ni exporta fuera del territorio nacional. Además, no dispone de venta al cliente final a través de tiendas físicas propias, ni página web.

A su favor, como produce, diseña y fabrica directamente, puede plantearse entrar en mercados saturados compitiendo incluso por buena relación calidad-precio, tanto en el territorio nacional como posiblemente en el internacional. Además, al ser una empresa relativamente joven, con buenos resultados y crecimiento, también podría considerar cambios en sus estrategias actuales para adaptarse mejor a los cambios en el mercado.

### 3.2 ANÁLISIS MULTICRITERIO DE POTENCIALES PAÍSES DESTINO DE EXPORTACIONES

El objetivo de este apartado consiste en hacer una preselección de posibles mercados receptores de las exportaciones de Calzados Nueva Moda SL.

Para ello se utiliza un método de análisis multicriterio, dicho método permite abordar problemas de decisión con múltiples objetivos y con información cuantitativa y cualitativa.

En este caso, tal y como ya se ha mencionado, se propone el estudio de diferentes países potenciales para la internacionalización de la empresa Calzados Nueva Moda SL.

La recogida de la información necesaria para el análisis de los mercados internacionales propuestos se ha realizado mediante el FICE y el ICEX, principalmente. El primero es la Federación de Industrias de Calzado Español, que recoge información del sector, y el segundo es un organismo que contiene estadísticas de comercio exterior españolas y mundiales. Los datos utilizados son del año 2015.

Una vez seleccionado el mercado más conveniente, en los siguientes apartados se estudiarán las características de dicho país, del entorno y del mercado, así como las capacidades

comerciales internas de la empresa, con el fin de detectar las posibilidades de adaptación entre ambas partes: externa e interna, para conseguir una exitosa internacionalización de la empresa española en el país elegido.

Para aplicar el análisis multicriterio de selección de mercados, en primer lugar se realiza un análisis previo para averiguar cuáles son los principales países destino de las exportaciones españolas. La figura 21 recoge la información sobre el número total de pares de exportaciones realizadas en el año 2015 y su precio medio distribuido por continentes.

Figura 21. Exportaciones de calzado español por continentes en 2015 (en pares y en euros)

	Exportaciones (enero-diciembre)					
	2015			% 15/14		
	Pares	€	Precio medio €	Volumen %	Valor %	Precio medio %
<b>Europa</b>	125.528.194	2.392.825.810	19,06	-0,38%	11,86%	12,29%
<b>América</b>	8.015.454	272.327.270	33,98	4,98%	13,59%	8,21%
<b>Asia</b>	7.963.247	203.261.610	25,52	-1,38%	3,97%	5,43%
<b>África</b>	9.948.301	43.630.873	4,39	-15,45%	1,69%	20,27%
<b>Oceanía</b>	665.454	21.262.092	31,95	-0,51%	-5,13%	-4,64%
<b>Resto</b>	11.148	654.909	58,75	0,28%	-9,97%	-10,22%
<b>TOTAL.....</b>	<b>152.131.798</b>	<b>2.933.962.564</b>	<b>19,29</b>	<b>-1,32%</b>	<b>11,12%</b>	<b>12,60%</b>

Fuente: FICE

En la tabla se observa que Europa es el principal país destino de las exportaciones, tanto en pares como en euros. El precio medio del par se incrementa durante el año 2015 en más de un 12% en el continente. Estos valores se tienen en cuenta durante todo el trabajo de forma más detallada.

Por otro lado, la diferencia con otros continentes es muy grande. En el caso de América, se exportan unos 8 millones de pares, aunque el precio medio es superior, 33,98 €. En Asia el calzado español también tiene su público, con un precio medio de 25,52 € por par, pero con un decremento de 1,38 % respecto al año anterior. A África se exportan casi 10 millones de pares con valor de 43 millones de euros. Se puede destacar de este continente, el incremento del precio por par del 20% respecto al año anterior. Por último, para Oceanía la cifra no es tan significativa, supone unos 665.000 pares por un valor de 21 millones de euros, aunque llama la atención debido a su precio medio de casi 32 euros por par exportado, puede ser por el tipo de calzado más específico acondicionado a la climatología del continente.

En la siguiente figura se observa la distribución de las exportaciones de calzado español a los diferentes continentes en porcentajes sobre la exportación total, según información obtenida por el FICE. Estos datos corresponden al año 2015, pero se mantienen durante el 2016, ya que no varían significativamente los volúmenes de exportación en porcentajes.

Figura 22. Mapa de exportación de calzado español en 2015 por continentes (en porcentajes)



Fuente: FICE

En base a la información obtenida sobre las exportaciones al resto del mundo, se considera que el continente Europeo será una propuesta adecuada para que Calzados Nueva Moda, SL comience su andadura internacional, ya que el 81% del calzado español ya se exporta a este continente.

Sin embargo, se siguen analizando las exportaciones de calzado español, en este caso por países para tomar una mejor decisión. Para ello se recogen los datos de los principales países destino del calzado español y se confecciona un ranking de los 10 primeros según el volumen en millones de euros y por millones de pares.

Figura 23. Ranking de los 10 primeros países destino de las exportaciones de calzado español en el año 2015

ORDEN	PAIS	MILL EUROS	MILL PARES
1	Francia	586	32,6
2	Italia	262	14,7
3	Alemania	257	11,1
4	Reino Unido	220	8,9
5	Portugal	188	13,4
6	Estados Unidos	160	3,5
7	Bélgica	143	5,7
8	Países Bajos	70	3
9	Polonia	80	4,2
10	Grecia	58	3,2

Fuente: Elaboración propia a través de datos del FICE

Tal y como se observa en la tabla, Francia lidera el ranking de destinos del calzado español con 586 millones de euros por 32,6 millones de pares, alcanza el 23% de la cuota total de

exportación. Es un dato importante para un país de 66 millones de habitantes. Las exportaciones presentan un comportamiento muy positivo con unos crecimientos del 21% en valor y del 13% en pares desde el 2013. Italia es el segundo comprador de calzado español, las exportaciones han crecido hasta alcanzar los 262 millones de euros en valor y 14,7 millones de pares, con independencia de ser uno de los países con mayor producción y líderes en el mercado mundial. En Alemania, tercer mercado, las exportaciones superan los 257 millones de euros en volumen y los 11 millones de pares. Es importante señalar que el precio medio de exportación en este mercado aumenta un 10%. En cuarto lugar se sitúa el Reino Unido donde las exportaciones crecen significativamente durante los últimos años, tanto en pares como en valor. Descienden las ventas a Portugal, un 0,4% en valor y un 13% en pares, pero sigue siendo un gran referente para la exportación de calzado español, por la facilidad en cuanto a su localización geográfica.

Estados Unidos es el primer destino de las exportaciones españolas fuera de la UE y sexto en el ranking mundial, presenta un aumento respecto al año anterior, manteniéndose en 160 millones de euros en cuanto a volumen y 3,5 millones de pares de zapatos. Es decir, el precio medio de exportación es el segundo más elevado con 45,71 €/par. Canadá también presenta un buen crecimiento del 13% tanto en volumen como en valor.

Las exportaciones a Bélgica, situado como séptimo comprador, reflejan también un gran aumento, 18% en valor y en pares se mantiene estable durante los dos años, es decir, sube de valor el par. Los Países Bajos, octavo mercado, presentan un comportamiento alcista con crecimientos del 9% en volumen y 15% en valor. Polonia con fuertes crecimientos del 29% en valor y 17% en volumen, considerado uno de los países con mayor evolución en los últimos años, se sitúa en una novena posición.

Por último, en Grecia se mantiene bastante estable tanto el número de exportación de pares como en valor, pero destacar que se coloca en décima posición por sus casi 58 millones de euros vendidos al exterior.

En el caso de seguir el ranking, el siguiente país a destacar en la onceava posición es Japón, considerado primer país asiático en exportación de calzado español. El porcentaje que representa en la actualidad ascendería a un 2,5% respecto al total, pero se nombra ya que se debe hacer hincapié al crecimiento exponencial de los últimos años, según el FICE. El motivo principal de ello, viene dado por la devaluación de su moneda (Yen). Actualmente, en Japón comercian alrededor de unas 290 empresas españolas provenientes del sector del calzado, por tanto, a largo plazo se podría crear mayor vinculación profesional con este país.

Después de este análisis previo de las exportaciones españolas en el año 2015, se considera que la propuesta de internacionalización se centrará en países europeos, debido a que actualmente son nuestro principal mercado, y presentan unos volúmenes de exportación crecientes en el año analizado. Representan unos crecimientos del 16% en pares y del 20%

en valor respecto al año anterior, y son tasas de crecimiento superiores al resto de países extracomunitarios.

Por lo tanto, la propuesta de internacionalización se centrará en países europeos, concretamente se estudiará para los primeros cinco países destino de las exportaciones españolas, donde es más probable que tenga éxito, y que según la tabla anterior son: Francia, Italia, Alemania, Reino Unido y Portugal; todos ellos países comunitarios.

Hoy en día la empresa no está presente en ningún mercado exterior, por lo que si la propuesta resulta viable, al menos en su parte comercial, debido a que la económico-financiera no se analiza en este trabajo (aunque se considera que la empresa es rentable, y ha tenido un incremento significativo de su facturación y volumen de ventas en los últimos años), el plan de internacionalización podría ampliarse hacia otros países.

Una vez elegidos los cinco mercados potenciales, se aplica el método multicriterio. Este método se basa en asignar una puntuación relativa de 1 a 5, donde 1 es la situación más desfavorable, y 5 la más favorable, a diferentes factores que influyen en la exportación de calzado, tal y como se ha estudiado en la asignatura de Gestión del Comercio Exterior. Posteriormente, se suman las puntuaciones obtenidas para cada país y se seleccionará aquel país con mayor puntuación, éste será el mercado destino de las exportaciones de la empresa. Mediante este análisis se pretende facilitar la toma de decisiones en el proceso de internacionalización de la compañía.

Los factores utilizados para la preselección del mercado al que exportar serán cinco: el volumen de exportaciones españolas, el tamaño de la población en el país receptor en millones de habitantes, la Renta per cápita medida en dólares, la distancia o proximidad geográfica del país destino respecto a España, y finalmente el Riesgo-País, como indicador de la estabilidad del país. Todos ellos se consideran factores importantes y a tener en cuenta a la hora de exportar calzado.

La figura 24 recoge los datos relativos a cada uno de los factores citados para cada uno de los 5 países seleccionados.

Figura 24. Análisis de los factores en los 5 mercados potenciales preseleccionados, 2015

MERCADOS (Países)	FACTORES				
	Población	Renta per capita	Distancia (Prox. geográfica)	Riesgo País	Volumen Exp. Millones €
1. Francia	66 mill habit	41141 USD	1.000 km	Muy estable	586
2. Italia	60 mill habit	33770 USD	1.900 km	Estable	262
3. Alemania	82 mill habit	47200 USD	2.000 km	Muy estable	257
4. Reino Unido	64 mill habit	39510 USD	2.300 km	Muy estable	220
5. Portugal	10 mill habit	23481 USD	470 km	Estable	188

Fuente: Elaboración propia a través de Statista.com, Maps.com y desde la empresa Cesce

A continuación se detalla cada uno de estos factores:

- El tamaño de la población de cada país es una variable que se ha considerado importante en la venta de calzado. En teoría, cuando más habitantes haya en un país, más alto debería ser el consumo del producto. En principio, los países que mayor población tienen son los que más interesan, ya que la posibilidad de llegar a un mayor número de clientes es mayor. Es por ello que al país que más población tenga se le asignará un 5 y al que menos un 1. El número de habitantes de cada país se ha extraído de Statista.com.
- En cuanto a la renta per cápita, ofrece una orientación sobre el poder adquisitivo de los habitantes del país a analizar. Se supondrá que a mayor renta per cápita, mejor economía de la población, valorándose con un 5 a los países con mayor renta per cápita y de manera decreciente se irá otorgando menos puntos conforme menos renta per cápita tenga el país. Esta información se extrae de Statista.com.
- La distancia geográfica se consulta en Google.maps y se ha medido en kilómetros por carretera entre la ciudad de Elche, donde se ubica la empresa, y la capital de cada uno de los respectivos países.
- Para la confección de esta tabla se tiene en cuenta el riesgo asociado al país diagnosticado por la empresa Cesce, la cual tiene más de 40 años de experiencia en el sector y para calcular el riesgo de cada país tiene en cuenta los riesgos comerciales y políticos que influyen en las operaciones de comercio e inversión en el exterior. El factor riesgo del país no se considera tan determinante como el resto de factores seleccionados, ya que todos los países son pertenecientes a la Unión Europea, lo que les caracteriza de cierta estabilidad en general, o al menos si los tuviéramos que comparar con países de otras zonas del mundo mucho más inestables. Por ello este factor se valorará del 2 al 3, en lugar del 1 al 5, siendo los países con 3 puntos considerados muy estables, y los países con 2 puntos estables, tomando solo las puntuaciones intermedias.

- En cuanto al factor volumen de exportaciones, se tendrá en cuenta su puntuación del 1 al 5 en función de la facturación realizada en millones de euros durante el año 2015, a mayor exportación, mayor puntuación. No se entrará en detalle, ya que ha sido explicado anteriormente.

Posteriormente, una vez se han recogido todos los datos relativos a cada uno de los factores que se han considerado influyentes en las exportaciones, se ha realizado la ponderación de cada uno de dichos factores de 1 a 5. Tal y como se ha comentado, se otorgará 1 al país con una situación más desfavorable para la exportación en relación a ese factor, y progresivamente se irá puntuando al resto de países, hasta alcanzar un 5, que se le asignará al país con la situación más favorable.

Finalmente se sumarán las puntuaciones para cada uno de los países, de esta forma, el país con mayor puntuación será el mercado seleccionado, es decir, el mercado donde le será más conveniente a Calzados Nueva Moda SL exportar su producto en base a este análisis multicriterio realizado. En la siguiente tabla se muestran las puntuaciones otorgadas a cada país y la nota total para cada uno de ellos.

Figura 25. Valoraciones y puntuación final de los potenciales mercados preseleccionados

MERCADOS (Países)	FACTORES					NOTA TOTAL
	Población	Renta per capita	Distancia (Prox. geog)	Riesgo País	Vol. Export.	
1. Francia	4	4	4	3	5	20
2. Italia	2	2	3	2	4	13
3. Alemania	5	5	2	3	3	18
4. Reino Unido	3	3	1	3	2	12
5. Portugal	1	1	5	2	1	10

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados del análisis multicriterio realizado, que aparecen en la figura 25, el mercado más favorable para destinar las exportaciones de calzado de la empresa española objeto de este estudio, teniendo en cuenta los factores analizados, será Francia, debido a que es el país que más puntuación ha obtenido.

En el siguiente apartado se realizará, en primer lugar, un estudio de mercado de Francia, para conocer las oportunidades y amenazas a las que se enfrentará la empresa en dicho país, y en segundo lugar, se estudiarán las prácticas comerciales de la empresa a través del análisis de las variables del marketing mix para conocer los puntos fuertes y débiles con los que cuenta la empresa a nivel comercial. Por último, se recogerán los resultados de este estudio, tanto a nivel interno como externo, en un DAFO con el objetivo de conocer las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades que tendrá la empresa a nivel comercial debido a su internacionalización en el país propuesto.

### 3.3 ESTUDIO DE MERCADO EN FRANCIA

Como ya se ha explicado, en este apartado se realizará un estudio de mercado para analizar las ventajas o dificultades a las que se enfrentará la empresa en el mercado francés, país seleccionado en el análisis anterior, a la hora de exportar su producto.

Para realizar este estudio de mercado se ha utilizado a modo orientativo el modelo online de estudio de mercado que facilita el Consejo Superior de Cámaras de Comercio de España a las empresas exportadoras como apoyo a su internacionalización, y que es de especial utilidad para las PYME´s que están iniciando su expansión internacional, como es el caso de la empresa analizada en este trabajo.

Este modelo o guía online tiene una doble finalidad: formativa, enseñando a los exportadores materias de interés en el comercio exterior, e informativa, permitiendo el acceso a fuentes de información de alto valor añadido presentes en Internet con las que completar su formación, ya que posibilitan el conocimiento y uso de datos de aplicación en su actividad.

Este tipo de estudio de mercado se basa en describir y comprender el funcionamiento de un sector económico o de una actividad específica dentro del entorno y de las condiciones de un país concreto para poder conocer las influencias a las que la empresa estará sometida y las herramientas operativas que le permiten operar dentro de la misma.

Siguiendo el citado modelo del Consejo Superior de Cámaras de Comercio, este estudio de mercado se divide en tres partes, en primer lugar se realizará un análisis general del macroentorno utilizando el modelo de análisis PESTEL, con ello se conocerá mejor el mercado francés, objeto de nuestro estudio. En segundo lugar, se completará el análisis de mercado anterior, profundizando en un análisis más estratégico del entorno, centrado en las características comerciales del mismo, tales como las barreras de entrada, la competencia de calzado que existe en Francia, los países competidores que también quieren internacionalizar su calzado a Francia, el tamaño del mercado, y el análisis de la demanda. Con ello se comprenderá mejor el funcionamiento del sector del calzado dentro del país en el que se pretende actuar. En tercer lugar, se analizarán las prácticas comerciales que utiliza la empresa, a través de su marketing-mix, y que podrá emplear en el nuevo mercado.

Una vez realizado este estudio de mercado, se analizarán los resultados obtenidos a través de un análisis DAFO, en el cual se recogerán las debilidades y fortalezas, principalmente comerciales, que presenta la empresa en su apuesta por internacionalizar su actividad, junto con aquellas amenazas y oportunidades externas para el alcance de sus metas.

### 3.3.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO: PESTEL

El análisis del macroentorno de Francia que se presenta a continuación a través del modelo PESTEL dará una perspectiva general del pronóstico político, económico, socio-cultural, tecnológico, ambiental y legal del país. Estos factores externos, por lo general están fuera del control de la organización, sin embargo muchas veces suponen amenazas y/u oportunidades para la empresa.

Francia, situada en el centro de Europa, es una de las economías más abiertas del mundo. Es un país miembro de la Unión Europea desde el inicio de esta integración económica de países, y sede de numerosas empresas internacionales, lo que refuerza su peso en el continente. Actualmente cuenta con unas 85 millones de visitas turísticas cada año, convirtiéndose, París su capital, en la ciudad más visitada del mundo. Cuenta con infraestructuras de calidad en cuanto al transporte, logística y comunicaciones, lo que le permite tener favorables relaciones económicas con otros países, y es la quinta economía mundial. El territorio de Francia tiene una superficie de 643.801 km<sup>2</sup>, y su población es de más de 65 millones de habitantes. Además, geográficamente limita al suroeste con España tal y como se muestra en la figura 26. Todos estos aspectos suponen una oportunidad para la exportación de Calzados Nueva Moda, SL al mercado francés.

Figura 26. Ubicación de Francia con los países limítrofes



Fuente: Elaboración propia

Se analiza con mayor detalle el mercado francés a través de los siguientes aspectos del macroentorno: políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ambientales y legales.

## POLITICOS-LEGALES

Desafortunadamente, desde hace unos años, Francia no cuenta con la estabilidad política y el crecimiento que ha tenido en etapas anteriores, en parte esto es debido a la crisis financiera del 2007 que afectó a toda Europa y desde la cual todos los países miembros de la Unión Europea han sufrido en mayor o menor medida otras consecuencias no solo económicas; algunos de ellos, como es el caso de Francia, han sufrido o están sufriendo crisis o transformaciones en el terreno político. Recientemente, en mayo de 2017, Emmanuel Macron fue nombrado nuevo presidente de la República de Francia. En la actualidad, el gobierno está altamente centralizado y mantiene un control administrativo estricto.

La deuda pública ha alcanzado el 96,2% del PIB. La brecha ha crecido entre los ricos y los pobres. Parece que el capitalismo no ha logrado fortalecer sus raíces en Francia. Y la UE aparentemente, ha perdido su estandarte francés.

En cuanto a la normativa aplicable a la Unión Europea, las letras “CE” figuran en casi todos los productos comercializados en el mercado único del Espacio Económico Europeo (EEE). El significado de estas siglas es que los productos fabricados en el EEE han sido evaluados para cumplir con altos requisitos de seguridad, salud y protección ambiental. La marca CE también apoya la competencia leal al mantener a todas las empresas responsables ante las mismas reglas. Es conveniente disponer de este certificado porque al colocarlo en un producto, un fabricante declara que cumple todos los requisitos legales para el mercado CE y puede venderse libremente en todo el EEE como producto seguro.

Además de esta normativa europea, en el apartado “Barreras de Entrada” se especifica mayor información sobre el impuesto aplicable, las políticas legales de promoción de artículos, información del etiquetado y ley del consumidor. Y en la parte de “Análisis del Producto” aparecen las características de la Decisión 2009/563/CE sobre la fabricación de productos ecológicos en la Unión Europea.

## ECONÓMICOS

Después de la recesión mundial, parecía que todos los países europeos iban a la bancarrota, se esperaba que Francia siguiera el mismo camino, pero debido a la fuerte intervención gubernamental en el sector bancario y financiero, no enfrentó el problema tan severamente como se esperaba, pero no significa que la economía estuviese haciendo bien, los déficits han estado aumentando en los últimos años. El gobierno sigue imponiendo fuertes impuestos a su población en la actualidad, y consumen la mayoría de esos ingresos en gastos estatales como proyectos de desarrollo, de manera que en 2016 creció 14.386 millones de euros el gasto público alcanzando el 57% del PIB.

La tasa impositiva es del 33,3% en la comunidad empresarial (impuesto de sociedades para PYMEs o empresas de volumen de negocio inferior a 7,6 millones de euros), bastante alta si se compara con el resto de países del mundo. En consecuencia, Francia dispone de un nivel medio-alto de desempleo cifra que asciende a un 9,5% durante el año 2017, aunque se sitúa en su mejor cifra desde el año 2012, después de la afección de la gran crisis económica. El desempleo juvenil se puede considerar como un problema, ya que uno de cada cuatro menores de 25 años está en búsqueda de empleo. El resto en su mayoría, obtienen empleos de carácter temporal y de baja remuneración o categoría. Según la OCDE, se podría solucionar parte de este problema bajando los costes de mano de obra para los empresarios. Y la seguridad social tiene una de las contribuciones más altas si la comparamos con el resto de países de la Unión Europea, se debería realizar una importante reforma laboral.

A parte de todo esto, este país tiene mucho potencial reconocido mundialmente. La economía francesa es abierta, y posee un lugar privilegiado en el comercio internacional. Dispone de importantes industrias como las de fabricación de maquinaria, aeronaves, electrónica y automóviles, contando también con un sector agrícola con tradición. Francia tiene cadenas de supermercados distribuidas en todo el mundo. Sus artículos de lujo y cosméticos son delicados y muy valorados por los consumidores mundiales.

## SOCIAL

La población total francesa supera los 66 millones de habitantes, de ellos, más de 34 millones son mujeres y 32 hombres, es decir, las mujeres superan el 51% del total de la población. Se sitúan en una edad media de unos 39 años y con esperanza de vida de 82 años, considerada a nivel europeo como bastante longeva. La tasa de fertilidad en el año 2015 se estima en 2 niños por cada mujer francesa. Datos obtenidos del año 2015.

A continuación se presenta la población francesa distribuida por rangos de edad en porcentajes.

Figura 27. Censo de población en Francia por edad en 2015

Distribución por edad	% Población
0-14 años	18,40%
15-64 años	64,80%
(+) de 65	16,80%

Fuente: Departamento de Asuntos Económicos y Sociales

En cuanto a su situación, alrededor del 79% de su población total vive en núcleos urbanos. Las principales áreas metropolitanas son París, Lyon, Lille, Toulouse, Marsella y Burdeos. Además, más del 90% de la población ha nacido dentro del país. Entre los extranjeros, predominan los italianos, los españoles, los portugueses, los polacos, árabes (magrebíes) y los africanos occidentales (subsaharianos). Aunque el idioma oficial utilizado es el francés, el inglés está considerado como idioma de negocios, dejando de lado cada vez más los dialectos y lenguas regionales (franco-provenzal, moselano, bretón, alsaciano, corso, etc).

Otra cuestión es que alrededor del 62% de la población de Francia es católica y el 26% son ateos o agnósticos. El resto se distribuye entre islámicos-musulmanes 6%, budistas 0,5%, judíos 0,5% y otras religiones 5%. Las zonas multiculturales son las consideradas como más conflictivas por su mayor índice de delincuencia. Algunos de los barrios donde se sufre mayor violencia racial se sitúan en París como la zona de Bobigny.

Por otro lado, Francia suele liderar todos los años el ranking de países más visitados del mundo, siendo París el destino favorito. El número de visitantes supera los propios habitantes del país debido a sus calles de ensueño, su carácter bohemio, su cultura y gastronomía. Los franceses comparten la pasión por la buena comida, siendo reconocida su cocina, sus vinos y por supuesto, su tradicional queso.

## TECNOLÓGICO

Francia es uno de los países líder en exportación de tecnología. Muchos dispositivos eléctricos como las neveras, los generadores o la tecnología fotográfica fueron inventados en este país. Además, hoy en día, un gran número de universidades e instituciones de investigación está formando a jóvenes científicos que podrían estabilizar la preferencia tecnológica de Francia en el mundo.

En 1995, los gastos totales de investigación y desarrollo de Francia ascendieron a 190.000 millones de francos, es decir, el 25% del PIB. En 1998, las exportaciones de alta tecnología se valoraron en 54.200 millones de dólares y representaron el 23% de las exportaciones de manufacturas. Hoy en día, la inversión realizada en I+D es menor, supone el 2,23% del total del PIB.

Francia está involucrada en varios proyectos con otros sectores para la generación de energía sostenible y renovable para proteger el medio ambiente, y se centra en evitar cualquier tipo de crisis energética. La salud es otro sector en el que Francia está centrando su presupuesto de investigación. En Francia es generalmente aceptado que todos los ciudadanos deben recibir asistencia sanitaria de calidad.

Referente al sector del calzado, Francia pertenece a la UITIC (Unión Internacional de Técnicos del Calzado), organización creada en Evian (Francia) desde 1974, que cuenta con más de 20



países miembros y está integrada por asociaciones nacionales, centros tecnológicos y técnicos industriales. Esta organización realiza estudios y encuentros frecuentemente con el objetivo de ir evolucionando dentro del sector desde una producción basada en los recursos tecnológicos o humanos para pasar a una producción basada en el consumidor. Algunas de las opciones que se han estudiado recientemente son: la confección del zapato "BIO" de diseño más ergonómico y fabricado con materiales especiales, análisis de las ventajas del zapato deportivo al de calle, y también las medidas para proteger a las empresas sobre el diseño del calzado (patentes) frente a los proveedores de bajo coste de los países emergentes.

## AMBIENTAL

En el pasado Francia experimentó lluvias ácidas debido a la contaminación del agua que destruyó una gran parte de sus campos. Actualmente el Ministerio de Medio Ambiente Francés crea e implementa leyes para solucionar el problema con la contaminación del agua. Además, Francia es una economía altamente industrial lo que agrava el problema. Este inconveniente no solo afecta a Francia, sino también a la mayoría de países del mundo, con lo que los líderes mundiales, ya prevén lo que se puede denominar como la crisis del agua del futuro debido a la escasez de agua potable limpia.

En cuanto a las emisiones de dióxido de carbono, Francia tuvo el undécimo mayor nivel mundial de emisiones industriales en 1992, con un total de 362 millones de metros cúbicos, un nivel per cápita de 6,34 toneladas de metros cúbicos. Desde entonces, se mantiene en una de las posiciones más altas en contaminación, superando en el año 2015 los 327 millones de metros cúbicos.

Francia tiene un tercio de sus tierras cubiertas por bosques y aplica leyes de protección para impedir que las especies en peligro de extinción desaparezcan, su flora en cambio, se enfrenta a una gran amenaza. "Ecophyto" es el plan de acción, diseñado por el gobierno, para reducir el uso de productos fitosanitarios en Francia, esto junto con la designación de nitrato en zonas vulnerables, han llevado a grandes avances agrícolas. Es más, los programas de desarrollo de infraestructura incluyen plantas de tratamiento de aguas residuales que han resultado ser realmente útiles.

En consecuencia, los franceses disponen de una gran conciencia con el medio ambiente. Durante todo el periodo escolar y en todas las edades se pretende promover la inserción a la Educación Ambiental. La doctrina a seguir es fundada en la creación de una nueva disciplina con una acotación en particular referente al respeto por la naturaleza y el medio ambiente. De estos conocimientos, por ejemplo, destaca el cuidado por los seres vivos, la comprensión científica de los diferentes ecosistemas, e inculcar sobre los problemas medioambientales, siendo conscientes de las posibles soluciones.

### 3.3.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO

Siguiendo con el análisis del entorno propuesto en la guía online de apoyo a la exportación del Consejo Superior de Cámaras de Comercio, a continuación se realiza un análisis del entorno pero con un carácter no tan general, sino más estratégico, centrado en las características comerciales del mismo para comprender mejor el funcionamiento del mercado francés, a través de su oferta y demanda. Con ello, se podrá profundizar en las posibles amenazas y oportunidades que puede tener una empresa que quiera internacionalizar su producción a Francia, concretamente una empresa del sector del calzado, ya que es el objeto de este trabajo.

Las características del mercado que se van a estudiar son: las barreras de entrada, la competencia, los países competidores, el tamaño del mercado, y el análisis de la demanda: consumo y características.

#### BARRERAS DE ENTRADA

La entrada de mercancía de procedencia de alguno de los países miembros de la UE o de origen de países terceros que estén libres de práctica en dichos estados, no está sujeta a ningún tipo de restricción cuantitativa ni licencia. Por tanto, el espacio mercantil europeo se considera exento de pagos de aranceles. Los productos que provienen de terceros países sí están sujetos a aranceles comunitarios, el importe depende del país.

Pese a la no existencia de barreras arancelarias entre Francia y España, y con independencia de los requerimientos exigidos, como los medioambientales o técnicos, de la propia legislación europea, se debe tener en cuenta lo siguiente:

- ❖ *Impuestos (IVA):* Los pagos de impuestos se realizarán en el país destino de la venta. Con el objetivo de evitar los casos de evasión fiscal se paga en el país del cliente y no en el país de procedencia de los productos como normativa de toda la Unión Europea.
- ❖ *Políticas de promoción:* La regulación de las rebajas en Francia es severa y su incumplimiento puede llevar a multas de entre 15.000 y 75.000 euros. El periodo de rebajas debe coincidir con las fechas de rebajas nacionales del comercio tradicional. Deberán empezar el mismo día en lo que respecta a las rebajas de verano y de invierno, sea cual sea el lugar de la sede de la empresa. Cabe destacar la necesidad de que los productos rebajados hayan sido puestos a la venta por lo menos un mes antes del comienzo de las rebajas. Sin embargo, la última reforma ha liberalizado notablemente la regulación del precio de referencia, aquel que aparece antes de la aplicación del descuento.

- ❖ *Información del etiquetado:* Concretamente el etiquetado del calzado en toda la nación se regula por el Decreto N ° 96-477, de 30 de mayo de 1996. Del artículo 1 al 14 se hace referencia al etiquetado de los materiales utilizados en los componentes principales del calzado dirigido a la venta del cliente final. Este decreto define las partes del calzado e incluye la información descrita correspondiente. El cuero se rige por otro tipo de regulación mucho más antigua, Orden del 23 de septiembre de 1985.
- ❖ *Ley del consumidor:* La directiva de la Unión Europea 2011/83/UE, sobre los derechos de los consumidores, se encarga de la defensa y la implementación de las leyes de protección del cliente-consumidor francés. Esta ley dictamina, entre otras cosas, los plazos de retracción del consumidor, la defensa ante posible venta de carácter forzoso y la protección ante la compra de un producto en mal estado. La sanción en el caso de que se vea incumplida la normativa podría llegar a ser de hasta 15.000 euros.

En resumen, las barreras de entrada al mercado francés no suponen una gran amenaza. Se puede considerar un mercado abierto en este sentido con muy pocas excepciones. Simplemente destacar la existencia de pequeñas dificultades de distribución al mercado, debido a un exceso de burocracia y a la lentitud del sistema judicial en el caso de abrir tienda física para la venta directa al cliente. Se observa por tanto, que las barreras de entrada no supondrán un obstáculo para la propuesta de internacionalización de Calzados Nueva Moda SI en Francia.

## COMPETENCIA

En la actualidad, existen unas 1.205 empresas relacionadas con el sector calzado que disponen de sede en Francia, según datos obtenidos del buscador de empresas de Europages. Algunas, se dedican parcialmente al calzado y se centran mayormente en el ámbito textil. Otras, sin embargo, son empresas distribuidoras o disponen de puntos de venta al cliente. El que exista un elevado número de empresas en el país tiene consecuencias negativas, como que, esto implica que se creen guerras de precios que erosionan márgenes e imagen.

Sin embargo, se acota la búsqueda realizada en el buscador Europages debido a que las empresas que se pueden considerar como competencia directa serán las que fabriquen y distribuyan calzado en el país, aproximadamente unas 22 compañías.

Las empresas de distribución mayorista o minorista más que una amenaza, en este caso, también podrían catalogarse como posibles aliadas, ya que, como más adelante se desarrollará, la empresa pretende crear contratos de colaboración con las tiendas multimarca, y a pesar de que a corto plazo la idea es realizar pruebas en un número determinado de tiendas, a medio-largo plazo sí que se prevé la distribución del calzado en masa por todo el territorio francés a través de las tiendas multimarca.

En cuanto a la fabricación, en Francia se producen alrededor de 900 millones de euros distribuidos en 16 millones de pares de zapatos. Las empresas se distribuyen por zonas geográficas de forma estratégica, similar a los clústers en España. Aunque, a diferencia de los fabricantes españoles, no disponen de tan elevada concentración geográfica, es decir, son de menor tamaño y no disponen de tanta fuerza, lo que podría resultar clave para la permanencia en este sector de carácter tan maduro. La zona con mayor actividad es Pays de Loire con un volumen total del 25%, respaldado por 21 empresas del sector. La segunda zona de mayor actividad es Alsace Lorraine que únicamente dispone de 4 empresas, aunque de tamaño mucho mayor, que recogen el 21% del total de producción.

Figura 28. Zona de concentración de empresas fabricantes de calzado en Francia



Fuente: [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

El porcentaje de PYMES en el país supera el 42%, que en gran parte, disponen de entre 11 y 50 empleados. Existen 13 empresas productoras en las que hay más de 100 empleados y si se valorase su facturación de forma conjunta, equivaldría a la mitad de toda la facturación del sector del calzado en Francia.

En cuanto al tipo de producción, cabe destacar que en su mayoría (64%) son zapatos, botas y sandalias, con la zona superior de cuero. Le sigue con un 10% el mismo tipo de calzado, pero en este caso, con la zona superior de caucho o material de plástico.

En general, las empresas pertenecientes al sector del calzado 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, bisutería, ropa y diferentes productos variados.

Algunas empresas están focalizadas en un tipo de calzado muy específico y sólo producen ese tipo de calzado. Otras en cambio, disponen de un producto estrella pero ofrecen todo tipo de calzado. Por último, existe otro grupo de empresas que no tiene ninguna especialización en calzado, simplemente producen de forma variada.

Las empresas de mayor facturación, englobando tanto productoras como de distribución, en el mercado francés del sector del calzado son las recogidas en la siguiente figura:

Figura 29. Las 20 empresas del sector calzado de Francia con mayor facturación en 2016

Orden	Razón Social	Orden	Razón Social
1	Chanel coordination	11	Texto France
2	CEC	12	Berluti
3	Besson Chaussures	13	Royer Sport
4	Foot Locker France	14	Beryl
5	Chaussea SAS	15	Sarenza
6	Mephisto	16	Royer SAS
7	San Marina	17	Dresco
8	Desmazieres	18	Tod's France
9	Minelli Sa	19	Kickers
10	Bestseller Wholesale France	20	Etablissements Cleon

Fuente: Elaboración propia a través de datos de Kompass

Cabe destacar que ha habido un incremento de la competencia en tiendas online, sin embargo el sector sigue siendo dominado por las cadenas de grandes superficies especializadas y de los minoristas independientes, es decir, las tiendas físicas. En cuanto a las tiendas tradicionales y grandes superficies destacarían: Gemo, H&M, Carrefour, Lidl, Promod y Auchan, como empresas líder en venta durante el año 2016 en Francia, aunque la mayoría de éstas marcas provienen de otros países de Europa.

La vocación internacional es una constante en todas las empresas en la actualidad, especialmente debido al estancamiento del sector en los últimos años. Sobre todo para las empresas de creación más antigua y debido a la globalización, se han centrado en la exportación como una alternativa al negocio nacional como lucha contra la crisis, pero no es una variable significativa ya que Francia no es una amenaza muy fuerte como competidor frente a la calidad del calzado español. Además, es importante conocer que los consumidores franceses siguen exigiendo unos estándares de calidad difíciles de conseguir y confiando en el calzado proveniente de Italia y España.

Se puede concluir que, a diferencia de los fabricantes españoles, los franceses no disponen de una gran concentración geográfica, que como se comentó anteriormente, puede llegar a ser clave para la permanencia en este sector de carácter tan maduro. Se distribuyen en clústers

también, pero son de tamaño inferior o con menor fuerza. Las perspectivas de crecimiento dentro del país no son tan elevadas como en España, debido a su gran caída en los últimos años. En cambio, los consumidores franceses siguen exigiendo unos estándares de calidad muy altos y confiando con el calzado proveniente de Italia y España.

## PAÍSES COMPETIDORES

En Francia se reciben unos 6,5 millones de euros en volumen de importaciones totales de calzado o productos relacionados. En la siguiente tabla se muestra el ranking de los principales países de importación de calzado con destino Francia y la variación obtenida respecto al año anterior, según los datos obtenidos por Eurostat.

Figura 30. Principales países origen de importaciones de calzado con destino Francia durante el año 2014-2015.

PAÍS	2015	2014	VARIACIÓN
Italia	1.162.069	1.194.648	-3%
China	1.002.611	948.977	6%
Bélgica	791.595	690.384	15%
Alemania	736.605	587.833	25%
España	430.878	466.887	-8%
Países Bajos	381.590	357.094	7%
Vietnam	377.386	214.584	76%
Portugal	364.974	384.790	-5%
Suiza	262.668	176.912	48%

Fuente: Elaboración propia a través de datos de Eurostat

Italia se coloca en la primera posición durante el año 2015 con más de un millón de euros importados a Francia. En segunda posición se sitúa China, como primer país de importación no europeo, con alrededor de un millón de euros. Bélgica y Alemania ocupan la tercera y cuarta posición, superando los 700.000 euros con incrementos del 15% y 25% respectivamente, frente al año anterior. España se situaría en la quinta posición a nivel mundial y cuarta a nivel europeo, con un descenso del 8% durante el año 2015. Por detrás de España, se encuentra Países Bajos, acercándose a España con más de 380.000 euros y con un incremento del 7% ocupa la sexta posición. El país con la evolución más sorprendente es Vietnam, aproximándose a los 380.000 euros y con un ascenso del 76% respecto al 2014. En las últimas posiciones de este ranking, se colocan Portugal y Suiza. En cuanto a Portugal, con unos 360.000 euros en importación de calzado a Francia desciende un 5% permitiéndole a Vietnam que se sitúe en la séptima posición. Por otro lado, Suiza pese a ser un país con reducida dimensión geográfica, se coloca en la novena posición con un incremento durante el 2015 de un 48%.

En base a esta información, se pueden distinguir dos tipos de países competidores de calzado muy distintos en Francia. Por una parte, Italia, situada en primer lugar, como principal distribuidor de zapatos de calidad. Y por otra parte, China, que ocupa la segunda posición, como distribuidor de calzado económico que busca en el mercado francés a clientes sensibles al precio. En estos dos casos, las importaciones superan el millón de euros, pero disponen de dos tipos de público objetivo muy diferenciados.

Finalmente, hacer mención que los numerosos mercados potenciales de fuera de la Unión Europea tienen un difícil acceso a Francia, ya que generalmente los derechos de aduana son elevados para estos países y especialmente por la presencia de diferentes barreras no tarifarias en la industria del calzado, las cuales tienen un efecto real disuasorio para las pymes que desearían participar y sacar provecho del comercio internacional.

## TAMAÑO DEL MERCADO

Se debe determinar el tamaño del mercado, es decir, conocer el número de consumidores que compran los productos que a Calzados Nueva Moda SL le interesa exportar. Para ello, se realiza una aproximación del mercado potencial del calzado en función de la investigación realizada.

Según el último censo 66.952.000 personas viven en Francia, y de ellas unos 34 millones son mujeres. Se centra la estimación del mercado potencial en el público femenino porque se les considera mayores consumidoras dentro del sector, y la empresa también se centrará en el calzado de señora.

Se determina que dentro de las 34 millones de mujeres casi el 65% podrían ser potenciales consumidoras de calzado (22.100.000 mujeres), según ANEC, The European Consumer Voice (Oficina del Consumidor en Francia).

Por otra parte, según datos del National Trade Sources and Research Specialists las europeas superan los 4 pares de zapatos al año y en valor, se aproxima a los 100 euros en compras de calzado. Por tanto, las francesas, con una media de 6 pares al año se pueden considerar grandes consumidoras de este sector, colocadas en segunda posición en el ranking mundial y primeras en toda Europa. Como referencia, España se coloca en la sexta posición con unos 4,5 pares de zapatos al año. En base a toda esta información, se calcula que aproximadamente el volumen de nuestro público objetivo sería de 22.100.000 mujeres de edad entre 15 y 64 años que compran unos 6 pares de zapatos al año, ascendiendo a un total de 122.401.500 pares. Este cálculo es muy general y centrado en la fabricación de calzado femenino sin segmentar en función de la economía, ni otros aspectos de gran relevancia. También sería conveniente tener en cuenta que se suele considerar como mejores clientas a las jóvenes de carrera y con trabajo que aún no han formado una familia.

## ANÁLISIS DE LA DEMANDA: CONSUMO, CARACTERÍSTICAS

Este apartado se centra en analizar la demanda, es decir, identificar los principales clientes o consumidores, establecer quiénes son (particulares, empresas, distribuidores, fabricantes,...), cuál es su sensibilidad respecto a precio, calidad y servicio, cuáles son sus gustos y hábitos de compra.

A pesar todavía de los efectos de la crisis económica, el sector del calzado sigue una tendencia alcista en Francia y se prevé que aumente un 3% en el presente año 2017 según el Ministerio de Economía, Industria y Competitividad. En el año 2016, se llegó a alcanzar los 9.000 millones de euros en el sector.

No obstante, este sector se sitúa en fase de madurez, bastante saturado por la competencia, en el que se compite por precio y la buena relación con la calidad, como se ha visto en apartados anteriores. Hoy en día sigue liderado por las cadenas y grandes superficies especializadas. Algunos ejemplos pueden ser La Halle y Chauss Expo, aunque también existe un relevante mercado distribuido por minoristas independientes, incluyendo las tiendas multimarca.

Si se analiza el comportamiento de la demanda, se pueden destacar las siguientes características:

- El consumo medio del calzado en Francia es el más elevado de Europa, asciende a una media de 6 pares de zapatos por año, con un precio por par aproximado de unos 26 euros.
- En general, se tiene preferencia por los zapatos elegantes y sobrios, aunque el tipo de zapato más vendido son las bailarinas simples con lazo. En cambio, la preferencia en España son los zapatos de cuña de corcho o cuerda.
- La mayoría de los consumidores prefieren la venta en tiendas tradicionales ya que tienen la opción de probar el calzado, estar en contacto con el material y no necesariamente desembolsar dinero para ello. Sin embargo, el porcentaje de venta de calzado online se aproximó al 10% durante el año 2015. Por tanto, el 90% de las compras se realizan en tienda física. El comercio electrónico suele ofrecer los mismos servicios si se paga el producto, con posibilidad de reembolso en caso de querer la devolución, aunque como hemos visto no es el canal favorito y sigue sin convencer a los consumidores.
- Los meses de mayor venta de calzado en el país son enero y julio, coincidiendo con el periodo oficial de rebajas.
- Según la Oficina Económica y Comercial de París la imagen del calzado español es muy positiva en el mercado francés, perciben el producto español como unos

zapatos de gran calidad y diseño. De hecho, el sello “made in spain” se percibe como sinónimo de buena relación calidad-precio. Sin embargo, el calzado italiano sigue siendo el más valorado tanto por su diseño como por su calidad.

- Los franceses son muy exigentes en cuanto a la calidad de los productos, por ello es importante contar con la homologación de los productos fabricados en la Unión Europea, frente a las importaciones de terceros países que compiten en precio.
- Es un público muy concienciado con la sostenibilidad y el medio ambiente.

Por otro lado, los motivos por los que compran los consumidores franceses el calzado son los siguientes:

- El 69% considera que necesita renovar el calzado
- Para un 47% de los franceses es importante que el precio resulte atractivo.
- La compra por un flechazo se aproxima al 37% del total de las ventas. Son compras espontáneas, atraídas por el gusto del consumidor sin tener en cuenta otros motivos.
- El 27% es por un evento concreto, sean bodas, comuniones, cenas especiales,...

Puede ocurrir que haya clientes motivados por más de uno de los aspectos anteriores a la hora de realizar una compra, por ejemplo, pueden tener preferencia por el precio y a la vez necesiten cubrir una necesidad, u otros, que decidan comprar por flechazo aprovechando que requieren de ese calzado para un evento importante. Es decir, que fusionen varios motivos de preferencia de compra.

Por lo tanto, el consumo de calzado en Francia se crea principalmente debido a una necesidad. Esta información sirve para estudiar más detenidamente cómo crearle esta necesidad al cliente con el objetivo de incrementar el número total de ventas.

### 3.3.3 PRÁCTICAS COMERCIALES

Para completar el estudio de mercado francés, en este último apartado del mismo, y siguiendo la guía online del Consejo Superior de Cámaras de Comercio de España, se va a realizar el estudio de la gestión comercial de la empresa en Francia, con ello se busca conocer las necesidades de los potenciales consumidores para poder diseñar las estrategias comerciales adecuadas, y así poder entrar en el mercado francés con éxito.

El análisis de la estrategia interna que desarrollará la empresa se va a llevar a cabo a través del estudio de las cuatro variables básicas de su actividad: producto, precio, distribución y promoción. A este tipo de análisis es lo que se conoce con el concepto de Marketing Mix, mezcla de mercadotecnia, o mix comercial, y se emplea para designar a aquellas herramientas

y variables con las que cuenta el departamento o responsable de marketing de una empresa para poder conseguir los objetivos que se propone la compañía.

El marketing mix se preocupa de lograr e incrementar la satisfacción del cliente, que como es obvio es indispensable para que éste vuelva a elegir el producto y además lo recomiende entre su entorno, por tanto, para lograrlo, la empresa deberá recurrir a diversas estrategias y métodos a través de la gestión de las cuatro variables mencionadas anteriormente.

A continuación se analizan las cuatro variables o marketing mix que podrá llevar a cabo Calzados Nueva Moda SL en Francia, para poder obtener las estrategias o mix comercial más adecuado en su internacionalización a este nuevo mercado.

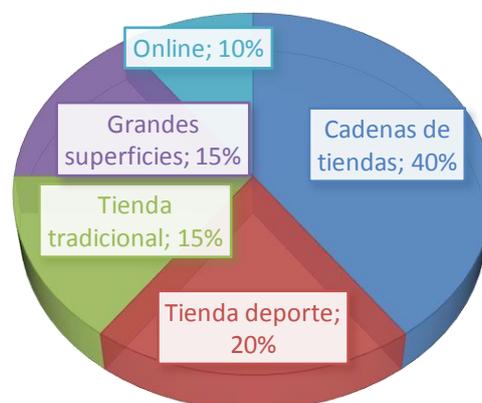
### 3.3.3.1 DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

Hoy en día, la introducción en el mercado francés suele realizarse a través de grandes grupos de distribución tradicionales (tiendas multimarca) o a través de tiendas propias. Según la Ficha Sectorial de la Industria del Cuero del Ministerio Francés, las grandes marcas del mercado francés acaparan el 50 % de las ventas totales, su crecimiento se desarrolla al mismo tiempo que las tiendas multimarca en detrimento de las tiendas independientes. La venta por internet de marcas extranjeras es cada vez más habitual, pero sigue siendo un porcentaje residual por la desconfianza de los consumidores. Pueden identificarse algunas empresas españolas entre ellas, como Inditex, que considera el mercado francés como estratégico y cuenta con una web específica para Francia de cada marca de la que dispone.

En 2015, el circuito de la distribución del zapato en Francia se repartió de la siguiente manera:

Figura 31: Distribución del producto en Francia durante el año 2015

## DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO



Fuente: Elaboración propia a través de la Ficha Sectorial de la Industria de Cuero en Francia

- El 40 % se distribuye en cadenas de tiendas.
- El 20 % se vende en tiendas de deporte.
- El 15 % se distribuye en las tiendas tradicionales independientes.
- Otro 15 % se queda en las grandes superficies o marcas de ropa con venta de calzado complementaria.
- El resto, es decir, el 10 % se distribuye vía online.

La venta por internet en este sector presenta un gran atractivo debido a las altas expectativas de crecimiento del comercio electrónico de zapatos en un futuro cercano. Se estima que en el año 2020, el mercado de la moda online, incluyendo ropa, complementos y zapatos se aproximará a 23.000 millones de euros. A pesar de ello, uno de los mayores hándicaps que presenta este canal de distribución es que, según la Oficina del Consumidor Europeo (ANEC), el hecho de estar preocupado por resolver problemas o por la simple devolución de los productos es uno de los principales motivos de desconfianza para aquellos consumidores que nunca han realizado una compra online transfronteriza, que asciende a un 74% de la población. Por lo tanto, para las empresas es fundamental conseguir mejorar aspectos como el servicio pre-venta, post-venta, la confianza, o la facilidad de compra, si desean tener o reforzar su presencia dentro de este canal de venta online. Todo ello es clave para obtener esa confianza del consumidor.

Por otra parte, las tiendas multimarca suelen estar bien posicionadas frente al cliente, ya que aportan una gran confianza para el mismo debido a que suelen trabajar con marcas de prestigio.

La empresa optará por seguir una estrategia de distribución en el mercado francés siguiendo dos canales diferentes: por un lado, opta por no abrir tienda física debido a los costes que suponen la apertura de tiendas físicas y debido a que existe la posibilidad de realizar acuerdos con los intermediarios sin asumir tantos riesgos económicos. Es decir, se distribuirán los productos a través de las tiendas multimarca (escogidas por la empresa). Por otro lado, se opta por la distribución vía online, creando un portal web en tres idiomas: español, francés e inglés. La idea es que tenga el máximo alcance posible de público potencial.

En cuanto a la primera opción de distribución, a través de tiendas multimarca para una empresa totalmente desconocida en este mercado se considerará como la opción de menor riesgo, y teniendo en cuenta el carácter conservador de la empresa, parece lo más recomendable. La posibilidad de distribuir los productos en tiendas multimarca a cambio de un buen contrato de colaboración que salga productivo y beneficioso para las dos partes es muy poco arriesgado debido a que no se produce una gran aportación monetaria, es decir, no requiere de una inversión inicial tan elevada como las otras propuestas de distribución física, y puede hacer

crecer la marca en poco tiempo aprovechando el nombre de esta tienda multimarca para relacionarlo con productos de calidad.

Las posibles cadenas multimarca de distribución con las que se decide colaborar son las siguientes, debido a su gran prestigio en Francia:



Tomas Bata, fundador de una empresa en 1894 de calzado con sede en Suiza que tiene unas 27 fábricas y cuenta con unas 5.000 tiendas. Esta marca es símbolo de todo un imperio familiar, considerada como pionera en exportación de calzado después de la segunda guerra mundial. Situada líder entre las tiendas multimarca del mercado europeo.



Chaussea fundada en 1984 en la región de Metz, dispone de 250 tiendas multimarca por todo el país. Chaussea representa más de 30 millones de pares de zapatos vendidos por año, tanto en tienda física como online. Presume de ser una marca de crecimiento en dos direcciones y muy accesible.



Grupo Eram, que defiende su lema “Sería una locura gastar de más”. Primera marca de distribución en el centro de las ciudades más importantes y centros comerciales. El grupo dispone de 330 puntos de venta en Francia y otras más de 1.150 tiendas en otros países. Su facturación supera los 1.600 millones de euros en los últimos años.



Grupo Vivarte, con más de 4.000 tiendas multimarca y superando los 20.000 colaboradores cuenta con marcas como Halle aux Chaussures, San Marina, André Besson,... con las que consigue una facturación media de 2.400 millones de euros anuales.

En caso de tener buena aceptación, se podrá plantear la creación de mayores contratos de colaboración y expansión con estas marcas por todo el territorio francés. Por el momento, se decidirá una y se firmará contrato de colaboración con el objetivo de que esa marca distribuya nuestro calzado en varias de sus tiendas con mayor afluencia.

Por otro lado, se propone la creación de una plataforma de venta vía online. En la web se utilizarán 3 idiomas: Español, Francés e Inglés. En caso de ventas a clientes procedentes de fuera de España, éstos se harán cargo de los costes de envío. Se estudiará la posibilidad de realizar los envíos desde las tiendas multimarca francesas que distribuirán el producto para evitar sobrecostes de gestión y gastos de envío desde un país diferente.

En cuanto al transporte, se realizará por carretera en camión, ya que la mercancía se envía a una sola tienda desde la que se pretende negociar para la distribución al resto de tiendas conforme se vaya ampliando la colaboración en el país. Es el medio más convencional y a la vez más económico, ya que este tipo de método dispone de menor coste frente al envío vía avión u otros medios.

Finalmente, se realizarán envíos semanales o con la periodicidad requerida en cada momento para actualizar la mercancía a las tiendas multimarca. Se irán reponiendo en función de la demanda y con ayuda de la supervisora de la tienda, que se encargará de identificar las necesidades de existencias por artículo y número de pie. Además, no es un producto perecedero, por tanto, podrá almacenarse durante un tiempo indeterminado sin problema de caducidad.

### 3.3.3.2 ANÁLISIS DEL PRODUCTO

Hoy en día, la industria de calzado se caracteriza por disponer de una gran variedad de productos diferentes en su oferta. Se pueden citar algunos tipos de calzado, tales como los zapatos planos o de tacón, los botines y las botas, ya sean de media caña, hasta la rodilla o hasta el muslo, las sandalias de varios tipos, las alpargatas, las zapatillas deportivas, o el calzado de baño. Estos productos serían algunos de los más generales, aunque es un sector en el que se ha producido una gran especialización en los últimos años, por ejemplo, hoy en día, dentro de lo que se considera calzado deportivo especial, podríamos hablar de algunos productos como el calzado para patinar, esquiar, hacer ciclismo, o las zapatillas de baile, entre otros. Además de esto, también existe una gran variedad de productos especiales por diferentes características, como por ejemplo el calzado obtenido de una sola pieza, el calzado desechable, con suelas aplicadas, las fundas para cubrir otros artículos de calzado, o el calzado ortopédico.

La empresa Calzados Nueva Moda SL fabrica una gran variedad de tipos de calzado, prácticamente de todos los que existen, excepto lo que se considerarían calzados deportivos especiales, que suelen ser diseñados y fabricados por las propias marcas deportivas, y tampoco otros tipos de calzados especiales como los ortopédicos. Además, dentro de toda esa diversidad, fabrica calzado tanto para señora, caballero y niños, y también dispone de calzado que se podría ajustar en diferentes rangos de precios, por lo que puede abarcar todo tipo de público objetivo.

A pesar de ello, la empresa prefiere ser prudente en esta primera experiencia en el extranjero, o al menos en sus inicios, y en lugar de internacionalizar todos sus productos en el mercado francés, al igual que hace en España, considera más adecuado centrarse en un público objetivo, para así iniciar este proceso con una propuesta más realista y no tan arriesgada, y en el futuro poder decidir ampliar el mercado y su oferta de productos en éste.

Es por ello, que antes de seguir con el análisis del producto, se va a definir cuál será el público objetivo de Calzados Nueva Moda, SL.

Para seleccionar el público objetivo de la empresa en su primer contacto con el mercado francés, se analiza la información obtenida en los estudios anteriores, donde se hace referencia que el público femenino es el que abarca una mayor cuota de mercado, y que el tipo de calzado más consumido por las francesas son los zapatos planos, tipo bailarinas, con colores sobretodo oscuros, y los zapatos de tacón elegantes y sobrios. Por otra parte, también se ha detectado que el mercado francés es exigente, y no solo le da una gran importancia al diseño y calidad del producto, sino también a la sostenibilidad del mismo con el medio ambiente.

Por estos motivos, se decide que el público objetivo de la empresa será el mercado adulto, de género femenino, y especialmente enfocado en aquellas señoras de clase media o alta, o aquellas que busquen un calzado de calidad.

Por otra parte, siguiendo la estrategia de distribución comercial anteriormente comentada, donde se definían dos canales de distribución: Venta mayorista y venta online. La empresa contactará indirectamente con el público objetivo definido a través de los mayoristas, es decir, las tiendas multimarca, que en este caso pasarán a ser su cliente. Y también a través de la venta online, pero en este caso el contacto con el cliente final sí que es directo, ya que con la tienda online sí que se accede al cliente minorista.

Este primer tipo de negocio, la venta mayorista o indirecta, es conocido por “B2B”, Business to Bussines. Es decir, la empresa vende a otra empresa y no tiene relación con el consumidor final. En este tipo de operaciones al no estar en contacto directo con el cliente es más difícil disponer de información sobre sus preferencias, para ello la transformación digital tanto en el proceso de venta, como de distribución, será clave ya que funciona muy bien y requiere de poco presupuesto y esfuerzo para la empresa.

Tras definir el público objetivo, se analiza y determina la estrategia en relación al producto que parece más apropiada para que la empresa española acceda a Francia.

La estrategia que seguirá será vender únicamente calzado de señora, poniendo especial énfasis en los modelos elegantes y de colores sobrios, ya sean zapatos planos y de tacón. Estos dos estilos tan diferentes son los que tienen un mayor consumo y aceptación en el país, tal y como ya se ha comentado. El material (cuero, pieles, tejidos,...) de los mismos será duradero y de calidad media-alta, siguiendo los patrones de venta de las consumidoras francesas. Siguiendo con el tipo de producto, se comercializarán dos tipos de gama, una que se destine al cliente más exigente, con un calzado considerado como de alta gama, y otra que pueda abarcar el mercado de poder adquisitivo medio y que conquiste ese público más extenso y que en muchas ocasiones es promovido por la venta por impulso, pero sin descuidar la calidad del mismo. Por lo tanto, se puede decir que la empresa competirá en el mercado con una estrategia de diferenciación por calidad, buscando el reconocimiento y la lealtad hacia sus

productos y hacia la marca. La estrategia será la misma en los dos canales de distribución, con la diferencia de introducir algún producto de precio inferior en el canal de distribución vía online para captar aquel público objetivo que busca zapatos más económicos y poder abrirnos al mercado.

Actualmente, Calzados Nueva Moda SL vende en España con una marca blanca y fabrica productos para otras marcas. Así que la marca utilizada en Francia será la de la empresa Calzados Nueva Moda SL, puede ser traducida o versionada para que suene mejor en francés, incluso, utilizar un nombre más corto y recordable, la idea será dar a conocer su propia marca. También se creará un logo o distintivo más visual que identifique a la empresa. En principio, se busca crear marca y darse a conocer en el mercado francés, vinculando los productos con productos de calidad a precios razonables

También se tendrá en cuenta el etiquetado del calzado, que aportará información sobre la composición del material utilizado (del empeine, forro, plantilla, y suela). Además, se pretende cumplir los requisitos medioambientales de la Unión Europea, y poder añadir al calzado la etiqueta ecológica comunitaria, distintivo que se otorga a los productos que presentan un mejor comportamiento ambiental en cumplimiento de los criterios ecológicos establecidos con carácter específico en la Decisión 2009/563/CE, cuya finalidad es limitar los residuos tóxicos y fomentar la fabricación de productos más duraderos.

Figura 32. Etiqueta ecológica europea



Fuente: Portal de legislación europea [www.eur-lex.europa.eu](http://www.eur-lex.europa.eu)

Asimismo, para aportar un valor añadido a los consumidores potenciales, se decide grabar con frases que favorezcan la sensibilidad medioambiental el reverso de las etiquetas comunitarias. Estas frases podrían ser como los siguientes ejemplos:

- “Siempre es mejor arreglar el calzado que tirarlo. Se protege así el medio ambiente”.
- “Para deshacerse de sus zapatos gastados, utilice las instalaciones de reciclaje adaptadas existentes en su entorno”.

Para ser respetuosos con el medio ambiente, y también para satisfacer las necesidades y concienciación de los franceses, en caso de que el calzado se embale en cajas de cartón, éstas estarán fabricadas íntegramente con material reciclado. Y en caso de que el calzado se embale en bolsas de plástico, éstas estarán fabricadas, como mínimo, con un 75 % de material reciclado o bien serán biodegradables o compostables.

### 3.3.3.3 ANÁLISIS DEL PRECIO

Para definir una estrategia adecuada de precios, la empresa deberá fijar un precio que cubra los costes de todo el proceso de producción, distribución y venta del producto, y que además proporcione un porcentaje de margen o beneficios.

Como no ha sido posible conocer los costes de todo este proceso, se fijarán por comparación con los precios de venta en el mercado de destino del producto y adaptándolos al público objetivo seleccionado.

Desde el año 2000 en Francia, el precio medio de las gamas media-altas de los zapatos ha ido en aumento constante desde los 82,96 € hasta alcanzar los 104,86 euros en diciembre de 2015, según datos de Banque de France. Por otra parte, con el propósito de conocer los precios web del sector de venta de calzado en Francia, en mayo de 2016, se ha realizado un estudio sobre los precios online de calzado tanto femenino como masculino. Los resultados parecen indicar que las empresas que se dedican a vender exclusivamente por internet suelen captar la atención a través de precios muy baratos, pero como punto fuerte, disponen de una gama de productos mucho más amplia.

Además, es indiscutible que los consumidores cada vez están más adaptados a las nuevas tecnologías y prefieren realizar compras con tarjetas de créditos u otros medios de pagos digitales. Concretamente, en el año 2015, uno de cada dos franceses utilizaron alguno de estos medios de pago para realizar compras en el sector objeto de este estudio.

Por otro lado, al tratarse del mercado francés, y la moneda utilizada en el país es la misma que en España, los precios se expresarán en euros, y por lo tanto no hay riesgo cambiario para las empresas españolas.

Según lo expuesto, la estrategia de precio que seguirá la empresa será la de promocionarse mediante una gama de calidad un poco inferior a precios más accesibles a todo tipo de público en el caso de la distribución vía online, al contrario que en la distribución física que se potenciará el reconocimiento del producto de calidad. En cuanto al rango de precios de los productos que ofrece la empresa variará significativamente, para adaptarse mejor a su público objetivo. Para los clientes finales, a los cuales se les venderá en la tienda online, los precios serán:

- Clientes sensibles a la calidad: En este caso, el producto mayormente ofrecido será de media-alta calidad, por tanto, los precios serán un poco más altos. Lo ideal será poder competir en el mercado a precios más ajustados y darse a conocer inicialmente sin perder el sentido de la buena relación calidad precio. Se piensa en zapatos que oscilen entre unos 60-120 euros. Las bailarinas por ejemplo estarían en ese rango 60-80 € y, por otro lado, los botines y zapatos elegantes pueden rondar los 100-120 €.
- Clientes sensibles al precio: Para ellos, la calidad del calzado será media. Se pretende vender productos de larga duración, aunque el margen de beneficio sea menor. El objetivo es diferenciar a Calzados Nueva Moda SL con la estrategia de calidad, además los precios de venta irán adaptados a la búsqueda y atracción de público y a obtener una buena percepción de la marca y del producto por parte del cliente al penetrar en el mercado francés. El público al cual va dirigido será de menor poder adquisitivo para que conozcan la marca y con el propósito que en un futuro no les importe pagar un poco más por productos en los que confíen.

También se ajustarán los precios para los distribuidores de tiendas multimarca que rondarán los 30-50 euros el par. En este caso, los descuentos se realizarán por pronto pago de un 2% y para los rappels sobre compras, desde un 5% de descuento hasta un máximo del 20%. Se pretende que estas promociones ayuden a estrechar las relaciones con las empresas multimarca que al fin y al cabo serán los clientes más importantes para la empresa. Se firmará en el contrato con los colaboradores los trámites a seguir en los productos en función del motivo de la bajada de precio.

Será necesario que las tiendas de distribución de nuestra marca dispongan de medios de pago actualizados (pago con tarjeta, Wireless, tarjeta con chip). Esto se tendrá en cuenta para la elección de la tienda multimarca como punto a favor. También se dispondrá de este sistema de pago, además de pago por Paypal, en la venta online por web.

La Comisión Europea establece las reglas generales del IVA a través de las directivas en Europa. El gravamen en Francia de este tipo de productos es el 20%. Se considera un porcentaje de IVA medio si se compara con la media europea. El mínimo admitido es el 15% para el IVA general.

Es probable que al principio la empresa no obtenga grandes beneficios, pero su objetivo inicial no será ese, sino dar a conocer su marca, posicionarse en el mercado como marca de calidad y lograr comenzar en el mercado francés de forma efectiva para mantenerse el máximo tiempo posible.

### 3.3.3.4 ANALISIS DE LA COMUNICACIÓN

La actual crisis económica y la extrema competitividad son algunos de los desafíos a los que se enfrentan las empresas sin ningún tipo de distinción en cuanto a tamaño de empresa. Por ello, deben crear e implementar nuevas estrategias para llegar a su objetivo (incrementar sus ventas, obtener mayor beneficio...). La herramienta más importante que utilizan es la Comunicación, que les ayuda a relacionarse con su público.

Para las empresas pequeñas suele ser un impedimento el coste tan elevado que suponen algunos medios de comunicación por lo que tienden a reducir al mínimo su difusión. Las ferias por ejemplo, son uno de los acontecimientos más importantes a nivel internacional dentro de este sector, y una de las formas más comunes para dar a conocer los productos al alcance de las pequeñas empresas.

Las ferias del sector del calzado más relevantes que se celebran en 2017 en Francia son:

- Semestralmente se celebra en el Parc Floral de Paris Route du Champ de Manoeuvre , Paris (Francia) una de las ferias más importantes de todo el país. Los profesionales que acuden a las ferias lo hacen para conocer novedades, para la empresa es muy importante participar en un stand con el objetivo de conseguir nuevos clientes en todo el mundo.
- Playtime Paris se celebra este año del 1 al 3 de julio del 2017 es de carácter anual. Esta feria a nivel internacional recoge todo tipo de zapatos, además de accesorios, ropa, ropa de maternidad, diseño, juguetes,...una oferta muy completa en un espacio creativo y comercial que responde a las necesidades de los compradores comerciantes de todo el país.
- Otra de las ferias más importantes en Francia es Premiere Classe, de carácter bianual (marzo-septiembre) se celebra en París y muestra las últimas tendencias para próximas estaciones. Reconocida a nivel internacional por la alta calidad de sus productos, con espectáculos que muestran desde calzado, bisutería y joyería, de marcas específicamente elegidas por su creatividad, originalidad y estilo. En estas ferias se deberá obtener información para el diseño de los futuros zapatos a confeccionar, aportar ideas de las últimas novedades y adaptarse a esta tendencia.

Aunque no sólo se debería asistir a las ferias dentro del país, también será positivo acudir a este tipo de eventos a nivel europeo para darse a conocer y además, obtener mayor información sobre las últimas novedades del sector. Las ferias más próximas son las siguientes:

Figura 33. Próximas Ferias Europeas 2017/2018

FERIA	LUGAR	TIPO	FECHA	PERIODICIDAD
CIFF Fashion Fair	Copenhage (Dinamarca)	Moda - Ropa y Calzado	9-11 Agosto 2017	Anual
Fashion UK	Birmingham (R. Unido)	Moda - Calzado y bricolaje	6-8 Agosto 2017	Semestral
InNaTex	Hofheim-Wallau (Alemania)	Moda - Calzado y bricolaje	29-31 Julio 2017	Semestral
Feria Nacional Artesanato	Vila Do Conde (Portugal)	Moda - Arte y Decoración, Calzado	22 Julio - 6 Ag. 2017	Anual
Momad Metrópolis	Madrid (España)	Moda - Calzado Indust. Piel	1-3 Septiembre 2017	Semestral
London Edge	Londres (R. Unido)	Moda - Desfiles moda	3-5 Septiembre 2017	Semestral
Poznan Fashion Fair	Poznan (Polonia)	Moda - Desfiles moda	5-7 Septiembre 2017	Anual
Eurotrade Fair	Eindhoven (Holanda)	Moda y Belleza	6-7 Septiembre 2017	Semestral
Mercedes-Benz Fashion Week	Madrid (España)	Moda - Accesorios y complementos	15-19 Septiembre 2017	Semestral
theMICAM	Milán (Italia)	Moda - Calzado	17-20 Septiembre 2017	Semestral
Mipel TheBagshow	Milán (Italia)	Artículos de piel	17-20 Septiembre 2017	Semestral
AYMOD	Estambul (Turquía)	Moda - Calzado	4-7 Octubre 2017	Semestral
Lineapelle	Milán (Italia)	Artículos de piel	4-6 Octubre 2017	Semestral
Just Married Market	Madrid (España)	Bodas - Calzado	4-6 Octubre 2017	Anual
RAC	Padua (Italia)	Moda - Calzado	1-3 Octubre 2017	Semestral
Spannabis	Madrid (España)	Cáñamo y fibra - Moda y calzado	13-15 Octubre 2017	Anual
Futurmoda	Elche (España)	Moda - Calzado Indust. Piel	25-26 Octubre 2017	Anual
Stock Euskadi	Bilbao (España)	Moda y Belleza	3-5 Noviembre 2017	Semestral
Sweet Mercazoco	S. de Compostela (Madrid)	Moda y Belleza	11-12 Noviembre 2017	Anual
AYSAF	Estambul (Turquía)	Calzado y materiales	15-18 Noviembre 2017	Semestral
Viva Gli Sposi	Erba (Italia)	Bodas - Calzado	17-19 Noviembre 2017	Anual
Expo Riva Schuh	Trentino (Italia)	Moda - Calzado y complementos	17-19 Noviembre 2017	Semestral
Beta International	Birmingham (R. Unido)	Moda, Animales, Deportes.	21-23 Enero 2018	Anual
PaperWorld Frankfurt	Frankfurt (Alemania)	Moda, Joyería, Equip. Oficina, Higiene	27-30 Enero 2018	Anual
Pure London	Londres (R. Unido)	Moda - Calzado	11-13 Febrero 2018	Semestral

Fuente: Elaboración propia a través de [www.nferias.com](http://www.nferias.com)

Por otro lado, será importante también paralelamente promocionar la tienda online por otras vías. La promoción de las tiendas electrónicas se puede realizar por cualquier canal de comunicación, sobre todo por redes sociales. En Francia y España, las empresas más grandes como Zalando o Sarenza se anuncian incluso por televisión.

El sector ha avanzado de manera notable impulsado por la alta rotación de las colecciones y el desarrollo del comercio electrónico en el país. De hecho, desde 2008, las búsquedas de información sobre calzado en la web han aumentado un 150%, lo que demuestra la importancia de estos medios para posicionar las empresas en la red.

Si bien es cierto que esta circunstancia ha favorecido, principalmente, a los portales de venta online, las previsiones para los comercios tradicionales siguen siendo positivas siempre que sepan adaptarse a las nuevas tendencias y se mantengan actualizados, aportando flexibilidad para variar su oferta comercial. Además, la estrategia de la empresa en estos medios podrá adaptarse a los clientes algo más sensibles al precio o a los que priorizan la calidad, aunque el inconveniente suele ser que es un tipo de comunicación unidireccional, incluso muchas veces insuficiente.

Se propondrá el uso de los diferentes medios tecnológicos disponibles dentro de la estrategia de comunicación de la empresa, tales como:

- La estrategia SEO/SEM: Todas las empresas con canales de venta tanto online, como con tienda física, deberían utilizar estas herramientas para crear mayor visibilidad

sobre su marca y optar a la colocación entre las primeras posiciones en las búsquedas por web de sus productos. El número de búsquedas en Francia superan las 200.000 durante el último año. Algunas de las palabras más buscadas son: cuero, mujer, calzado. La empresa deberá disponer de esta información (incluso más ampliada) para realizar un posicionamiento web exitoso y conseguir atraer al mayor número de posibles consumidores.

- Redes Sociales: BDBL Media afirma que el 90% de las firmas más importantes invierten grandes cantidades de su presupuesto en la presencia y comunicación de su marca en redes sociales (mínimo en 4). En la actualidad, en la mayoría de ellas ofrecen la posibilidad de compra de forma automática mediante un botón de acceso directo a su web, facilitando de esa forma la entrada en la misma y gestionando un número mayor de compras calientes (en el mismo momento).

En Francia el medio más utilizado para promoción de artículos es el Facebook, y en segunda posición Twitter, colocados como centro de la estrategia social. La tercera posición es para Instagram, donde las mejores fotografías obtienen un mayor prestigio y en consecuencia, más seguidores para poder mostrar el look más ingenioso. Otras redes sociales utilizadas en la industria son Youtube o Pinterest.

En la actualidad existen otro tipo de redes sociales más focalizadas en el sector de la moda. Un ejemplo que está muy de moda en Francia es la aplicación Fashiola, la cual posibilita a las usuarias compartir sus combinaciones indicando el lugar donde compran las prendas y gracias a ello, ganan una pequeña comisión por venta de sus seguidores. La versión más utilizada en España de esta aplicación es Button.

En este sector el precio de la publicidad suele ser elevado, ya que es decisiva en el proceso de compra del consumidor final. Además, la empresa debe ser consciente que para la internacionalización de sus productos, la comunicación es una de las variables del marketing-mix más decisivas e importantes para que el nuevo mercado conozca a la empresa, así que se recomienda a la empresa que realice un esfuerzo importante para conseguir llegar a los potenciales clientes por todos los canales que le sea posible.

No obstante, una de las mejores estrategias de comunicación es la venta personal, por lo que el trato personal y directo en las tiendas físicas, aun siendo tiendas multimarca, y la facilidad, agilidad y el servicio post-venta en la ventas on-line, serán las claves para que la empresa consiga una buena aceptación en el mercado. Esto es imprescindible para que poco a poco el consumidor vaya ganando confianza en la marca y de esta manera el boca-a-boca también sea uno de los medios de atracción de potenciales clientes utilizados por la empresa.

Como conclusión de este punto, la empresa utilizará un mix comunicacional utilizando varias técnicas, aunque a continuación se citan las principales estrategias de comunicación que

seguirá la empresa en Francia para darse a conocer, una vez alcanzado este objetivo prioritario, o en función de los resultados, la empresa podrá variar su mix comunicacional.

Dado que es un estudio centrado en la comercialización internacional, será vital acudir a las ferias de diferentes países de Europa por varios motivos: ofrecer los productos de la empresa, obtener información sobre las nuevas tendencias e innovación de la competencia, y crear nuevos vínculos comerciales con las tiendas multimarca asistentes. Además la estrategia de comunicación inicial se complementará con otras acciones como el buen posicionamiento de la tienda online en los buscadores de internet y en las redes sociales, y también fomentando que haya una buena relación con el cliente en la venta directa. En función de los resultados se podrá emplear una estrategia más agresiva de comunicación.

### 3.3.4 RESULTADOS: ANÁLISIS DAFO

Para concluir los resultados del estudio de mercado, el DAFO permitirá conocer la situación en la que se encuentra la empresa en el mercado mediante el estudio de sus características internas y externas que afectan al desarrollo de su estrategia (DE MIGUEL FERNÁNDEZ, 2005).

Este análisis permite identificar de modo sencillo las oportunidades y amenazas que le brindará el entorno a Calzados Nueva Moda SL, así como las debilidades y fortalezas propias de la empresa, con el fin de actuar sobre ellas.

A continuación se recogen los resultados en el análisis DAFO:

#### DEBILIDADES

- Sin alto grado de negociación con proveedores respecto a otras empresas más grandes. La empresa Calzados Nueva Moda SL no disponen de un alto grado de negociación debido al volumen de operaciones comparado con la producción de otros países, como por ejemplo, China.
- Continuidad en la forma de producción, sin sofisticación en su planificación estratégica. Se sigue el modelo implantado hasta la fecha, la inversión en innovación sigue siendo muy débil en general de las pequeñas empresas en España, sobretodo en cuanto a la mejora de los procesos productivos. El mercado evoluciona y requiere de un feed back mucho más rápido. Ocurre lo mismo en la moda dentro de la industria textil, por ello, grandes empresas como Inditex modifican su catálogo de productos semanalmente adaptándose a las preferencias de los consumidores con mayor facilidad.

- Costes altos por mano de obra del personal propio de la empresa. Dentro de Calzados Nueva Moda SL, la cantidad de personal de cargos intermedios – altos es superior al de producción. Es decir, la empresa contrata más personal de administración y supervisión que mano de obra directa de producción.
- Poco personal cualificado en el sector por tradición. Es necesaria la formación en el sector en general, tanto a empresarios, trabajadores, como otros profesionales que formen parte del proceso productivo ya que es escasa y a la vez, necesaria para la obtención de productos con buenos acabados y producidos eficazmente.
- Uso de medios de promoción clásicos con reducida inversión. Falta de mejora en cuanto a la elaboración de un buen plan de marketing adaptado al cliente potencial y seguimiento del mismo con prácticas comerciales actuales. Un ejemplo, no dispone de venta online.
- Mejorable percepción del cliente sobre la marca. Calzados Nueva Moda SL fabrica y distribuye para otras marcas, lo ideal sería potenciar su propia marca y relacionarla con la calidad que ofrece.

## **FORTALEZAS**

- Empresa con carácter tradicional con experiencia en el sector.
- Agilidad y respuesta flexible rápida a los gustos del mercado. La empresa Calzados Nueva Moda SL dispone de maquinaria y fabricación del calzado bastante moldeable, con facilidad de adaptación a modelos diferentes en cualquier instante.
- Experiencia en contratación con tiendas multimarca. En la empresa Calzados Nueva Moda SL ya se han gestionado diferentes acuerdos comerciales con tiendas físicas, todo ello aportará facilidad al proceso.
- Diversificación de sus productos. La empresa dispone de un catálogo muy amplio de productos.
- Fortaleza económica de la marca. Sin deudas financieras grandes y confianza por parte de los proveedores actuales por el pronto pago. Se puede decir, que dispone de una situación financiera saneada.
- Adaptación al sector en tecnología. Compra de nueva maquinaria que ha mejorado y agilizado el proceso productivo.

## AMENAZAS

- Ventaja de las grandes superficies con mayor diversidad. Disponen de un abanico mayor de productos con una mejor accesibilidad. Determinado público prefiere realizar sus compras en un solo lugar, por tiempo o simplicidad.
- Menos barreras ante la entrada de nuevos o viejos competidores. Todos ellos capacitados para adecuarse a la demanda de sus clientes, algunos incluso, con posibles ventajas frente a la empresa Calzados Nueva Moda SL (optimizando mejor el stock, mejores transmisores del conocimiento, con mayor eficiencia en su gestión...).
- Gran cambio constante en los modelos de negocio. El mundo de la moda evoluciona muy rápidamente, y con ello, es necesario ofrecer una gama más amplia y adaptarse a estos cambios. Es aplicado tanto a los productos, como a la gestión de los mismos. Un ejemplo puede ser la venta de calzado vía App.
- Producción con precio de coste menor en los países emergentes.

## OPORTUNIDADES

- Preferencias de los consumidores por zapatos de calidad innovadores.
- Reconocimiento del calzado español como producto relación calidad-precio ante el extranjero. Continua creciendo la imagen global de calidad dentro del sector español, más concretamente en el calzado valenciano, tanto dentro como fuera del país. Se debería potenciar su difusión.
- Mercado globalizado y cada vez más abierto, con menores barreras de entrada y mejora de la información sobre las preferencias de los clientes de culturas diferentes. En términos de producción y comercialización.
- Necesidad de profesionales en el sector del calzado, ya que se considera un sector de carácter tradicional y artesanal, en el que la mayoría de sus trabajadores son de edad alta.
- Importancia de las actividades de intermediación y de venta de carácter minorista y online. Vínculos y colaboraciones con empresas de diversidad de producto a nivel nacional e internacional.

## 4. RESUMEN Y CONCLUSIONES

En los últimos años ha tenido lugar un cambio en las principales áreas productoras de calzado a nivel mundial. Los países asiáticos han visto incrementada su participación dentro del sector. Esto posibilita que cada vez el precio del calzado pueda disminuir y que el perfil del cliente potencial varíe de forma más agresiva en función de la demanda. En la actualidad, existe un ritmo de crecimiento lento pero sostenible. Se llega a la conclusión que desde unos años atrás, se ha visto incrementado, posiblemente debido a un comienzo de recuperación después de la crisis mundial económica.

Según la Asociación Española de Componentes del Calzado es Europa donde se realiza un calzado de mayor calidad. España en el país de estudio, Francia, está considerado como productor de calzado de calidad, el segundo mejor detrás de Italia.

La propuesta de internacionalización realizada es de carácter comercial. Se ha basado en el estudio de mercado, en el que se ha confeccionado un análisis externo, análisis del mercado y análisis interno (prácticas comerciales), sin tener en cuenta otros aspectos económico-financieros. La empresa es de carácter joven y conservador, esta conclusión es insuficiente para poder realizar una recomendación totalmente fiable. Por tanto, las sugerencias se ofrecen en base al estudio comercial. Entonces, se decide realizar la exportación a Francia analizando y comparando con otros posibles países propuestos en función de la situación geográfica, renta per cápita, demografía, riesgo del país y volumen de exportación de calzado. Esto es una buena base de la que se parte para poder realizar el estudio de viabilidad.

Otro dato representativo es que en el año 2015 se ha visto incrementado tanto el volumen de pares comprados, como el valor en euros que representan. Se podrá decir que existe oportunidad en el mercado del calzado para la exportación de la empresa Calzados Nueva Moda SL. Para poder competir en el mercado del país seleccionado (Francia), la empresa deberá gestionar procesos de innovación técnica para mejorar los costes, creando así una producción más eficiente y ofrecer una gama de productos que tengan una buena relación calidad-precio. El precio recomendado a la empresa en caso de venta al cliente final mediante tiendas multimarca será entre unos 60 y 120 € (dependiendo del tipo de calzado) para comenzar, dentro de la gama media-alta de calidad, ajustándolo posteriormente en función de la venta obtenida. Para la gama media pero más baja, el precio será entre 20-40 euros aproximadamente, manteniendo los estándares de calidad, pero de carácter menos elaborado.

Se promocionarán los productos con un descuento especial de salida para los distribuidores (tiendas multimarca) que rondará los 30-50 euros el par. Los descuentos en el caso del cliente final irán supeditados por las diferentes tiendas durante los periodos de rebajas, y por otro lado, en el caso del descuento de distribuidor se ofrecerán en función del pronto pago de sus facturas y por el volumen de compra. Será necesaria la firma de contratos de colaboración con los diferentes puntos de venta (tiendas multimarca) con el objetivo de formalizar la situación. Como



se ha visto anteriormente, se prevé que este tipo de promociones favorezcan la relación entre empresa y clientes.

Desarrollar productos más respetuosos con el medioambiente (en lo relacionado con materias primas, procesos de fabricación ecológica...) será muy positivo para el mercado francés debido a que existe una gran conciencia social con respecto a esto. Es recomendable estudiar la posibilidad de innovación tanto en calidad, como en cuanto al material utilizado siempre mediante la aportación de valor y funcionalidades añadidas, teniendo en cuenta la posible subida de precio final que pueda provocar.

Además, se pretende ofrecer una mejora del diseño tanto del producto como de la web, adaptándolo a las preferencias de las consumidoras francesas. Es importante para el conocimiento de la marca reforzar la presencia en internet (e-commerce, m-commerce...). Sobretudo deberá centrarse en un buen posicionamiento SEO y participación en redes sociales de forma constante publicitando la promoción inicial.

Por otro lado, se recomienda realizar un convenio de colaboración con alguna de las tiendas multimarca en el mercado francés, propuestas en el apartado anterior de distribución de calzado debido a la desconfianza de las consumidoras en la venta online, y el hecho de hacer este tipo de contratos asegura un buen servicio post-venta al cliente que era uno de los principales motivos de no compra de los consumidores. Este sistema es muy positivo debido a que posibilita relacionar la marca con productos ya conocidos por los consumidores y considerados de buena calidad. En el caso de que la propuesta de internacionalización fuese exitosa, podría extrapolarse a otros países abarcando mayor zona geográfica, y como consecuencia, mayor número de clientes potenciales. Como recomendación, y posicionada como líder en el mercado francés, se encuentra Bata. Colabora con grandes marcas, y se considerará en este caso, como la mejor opción.

Finalmente, se tendrá en cuenta que es importante hacerse visible para la empresa dentro del país a través de la participación en ferias más relevantes del sector, así como en revistas de moda nacional e internacional. Las ferias seleccionadas y propuestas son Route du Champ de Manoeuvre y Playtime de París, de carácter internacional del textil y calzado que se suelen celebrar cada 6 meses en las que se responde a las necesidades de los compradores comerciantes de todo el país. También sería interesante participar en otras ferias alrededor de toda Europa para obtener información sobre las últimas novedades y dar a conocer los productos.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

Referencias Bibliográficas en soporte electrónico:

- ASOCIACION ESPAÑOLA DE EMPRESAS DE COMPONENTES PARA EL CALZADO (2015): El sector, la industria. <http://www.fcfs.es/sec-ind.php> [Consulta: 6 de octubre de 2016]
- ASOCIACIÓN VALENCIANA DE EMPRESARIOS DEL CALZADO (2015): Información sobre el sector del calzado en la Comunidad Valenciana. <http://www.avecal.es/> [Consulta: 23 de marzo de 2017]
- AXESOR. Primera Agencia de Rating Española (2016): Calzados Nueva Moda SL. [https://www.axesor.es/Informes-empresas/5237702/CALZADOS\\_NUEVA\\_MODAL.html](https://www.axesor.es/Informes-empresas/5237702/CALZADOS_NUEVA_MODAL.html) [Consulta: 15 de enero de 2017]
- CÁMARA DE COMERCIO DE ESPAÑA (2017): Sector del calzado en la actualidad. <http://www.camara.es/la-camara-de-espana> [Consulta: 8 de mayo de 2017]
- CETELEM (2014): El consumo en España en el año 2014. [http://www.elobservatoriocetelem.es/observatorio/Observatorio\\_Consumo\\_Espana\\_2014.pdf](http://www.elobservatoriocetelem.es/observatorio/Observatorio_Consumo_Espana_2014.pdf) [Consulta: 12 de abril de 2017]
- COMPONENTES DEL CALZADO (2016): La industria productora localización del comercio exterior. <https://componentescalzado.com/industria-produccion-localizacion-comercio-exterior/> [Consulta: 9 de mayo de 2017, 25 de mayo de 2017, 1 de junio de 2017, 23 de junio de 2017]
- DIARIO “EL ESPAÑOL” (2016): Moody's avisa a Rajoy de que su Gobierno en minoría aumenta el riesgo crediticio. [http://www.elespanol.com/economia/macroeconomia/20161107/168983222\\_0.html](http://www.elespanol.com/economia/macroeconomia/20161107/168983222_0.html) [Consulta: 8 de mayo de 2017]



- ESPAÑA EXPORTACIÓN E INVERSIONES (2017): Información en general por sector y país. [www.icex.es](http://www.icex.es) [Consulta: 15 de abril de 2017, 18 de mayo de 2017, 19 de mayo de 2017]
- EUR – LEX. Acceso a las leyes europeas (2017): Barreras de entrada y procedimientos legislativos, etiquetado ecológico. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex%3A32013D0295> [Consulta: 12 de abril de 2017]
- FEDERACIÓN DE INDUSTRIAS DEL CALZADO ESPAÑOL (2013-2014): El sector del calzado España – Anuario 2013, Madrid, España. El sector del calzado España – Comercio exterior 2014, España. <http://www.fice.es/> [Consulta: 5 de noviembre de 2016, 8 de marzo de 2017, 6 de abril de 2017]
- FERIAS DE COMERCIO INTERNACIONAL (2017): PlayTime París. <http://www.nferias.com/playtime-paris/> [Consulta: 17 de abril de 2017, 1 de junio de 2017, 23 de junio de 2017]
- FRANCE-ENVIRONMENT (2015): Información socia-política Nation´s Encyclopedie. <http://www.nationsencyclopedia.com/Europe/France-ENVIRONMENT.html> [Consulta: 24 de marzo de 2017, 8 de junio de 2017]
- INSTITUTO VALENCIANO DE COMPETITIVIDAD (2017): C. Valenciana información sectorial en 2015. [http://internacional.ivace.es/estudios/informacion\\_sectorial\\_cv.html](http://internacional.ivace.es/estudios/informacion_sectorial_cv.html) [Consulta: 22 de marzo de 2017, 14 de mayo de 2017, 8 de junio de 2017]
- MAPS (2017): Distancias entre España y los países seleccionados para la exportación. <https://www.google.es/maps> [Consulta: 8 de mayo de 2017]
- MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO (2005): Estudio sobre la comercialización del calzado en España, Madrid, España. Colección Estudios. [http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-interior/Distribucion-Comercial-Estadisticasy-Estudios/Pdf/InformeComercioCalzado\\_2005.pdf](http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-interior/Distribucion-Comercial-Estadisticasy-Estudios/Pdf/InformeComercioCalzado_2005.pdf) [Consulta: 12 de marzo de 2017, 15 de abril de 2017]



- MIRANDA, J.A. (2005): Calzado y distritos industriales en el mediterráneo: una visión de largo plazo. Publicaciones de la Universidad de Alicante. <http://www.publicacionescajamar.es/publicaciones-periodicas/mediterraneoeconomico/mediterraneo-economico-7-mediterraneo-e-historia-economica/100/> [Consulta: 12 de marzo de 2017]
  
- OFICINA DEL CONSUMIDOR EUROPEA - ANEC, The European Consumer Voice (2016): Consumo de Calzado en Francia. <http://www.anec.eu/anec.asp?p=about-anec&ref=01-01> [Consulta: 22 de marzo de 2017]
  
- OFTEX. Departamento de exportación (2017): Exportación a países europeos. <http://www.oftex.es/oftex-en-el-mundo/> [Consulta: 7 de abril de 2017]
  
- PLAN CAMERAL DE LAS EXPORTACIONES (2016): Guía para estudio de mercado. <http://www.plancameral.org/web/portal-internacional/> [Consulta: 27 de febrero de 2017]
  
- REVISTA DEL CALZADO (2013-2016): Inescop recibe el premio europeo Best of the Best. El Parlamento Europeo aprueba el etiquetado de origen obligatorio. <http://revistadelcalzado.com/inescop-recibe-el-premio-europeo-best-of-thebest/> [Consulta: 17 de abril de 2017]  
<http://revistadelcalzado.com/el-parlamento-europeo-aprueba-eletiquetado-de-origen-obligatorio-para-el-calzado/> [Consulta: 18 de abril de 2017]  
  
Memoria anual del AEC (2016). <http://revistadelcalzado.com/memoria-anual-2016-aec/> [Consulta: 3 de mayo de 2017]
  
- REY, E. (2014): Una mirada al sector del calzado online. <http://www.internetadvantage.es/blog/seo/una-mirada-al-sector-del-calzado-online/> [Consulta: 5 de noviembre de 2016]
  
- RODRIGUEZ ZAPATEROS - Confección de calzado a medida (2016): Proceso artesanal. [http://www.rodriguezzapateros.com/site/el\\_proceso.php?idioma=es&id\\_empresa=156](http://www.rodriguezzapateros.com/site/el_proceso.php?idioma=es&id_empresa=156) [Consulta: 9 de mayo de 2017]



- SERVICE PROVIDERS IN FRANCE: Directorio para los tratados internacionales de proveedores en Francia. <https://globaltrade.net> [Consulta: 17 de julio de 2017]
  
- STATISTA. Portal de Estadística (2016): Estado de exportaciones de calzado por pares y por millones de euros. <https://www.statista.com/> [Consulta: 10 de abril de 2017]
  
- WIKIPEDIA (2016-2017): Información en general Francia y España. [www.wikipedia.es](http://www.wikipedia.es) [Consulta: 3 de diciembre de 2016, 13 de enero de 2017, 4 de febrero de 2017, 17 de junio de 2017, 5 de julio de 2017]
  
- WORLD FOOT WEAR (2016): Exportaciones de diferentes países de calzado a nivel mundial. <https://www.worldfootwear.com/> [Consulta: 9 de mayo de 2017]
  
- XERFI – El mediador del mundo económico (2015): Informes económicos de consumo en Francia. <http://www.xerfi.com/> [Consulta: 11 de abril de 2017]
  
- 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. <http://publicaciones.ua.es/publica/Detalles.aspx?fndCod=LI9788479087104&idet=656> [Consulta: 10 de abril de 2017]
  
- YBARRA, J. A; TORTAJADA, E.; FERNANDEZ, I. (2005): Evolución de la industria española del calzado. Factores relevantes en las últimas décadas. M. de Industria, Turismo y Comercio. <http://www.elche.es/media/tinyimages/file/Industria2015.pdf> [Consulta: 15 de enero de 2017, 6 de marzo de 2017, 1 de junio de 2017]



Referencias Bibliográficas en soporte papel físico:

- 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.
  
- BERNABÉ, J. M. (1976): La Industria del Calzado en el Valle del Vinalopó. Valencia, Departamento de Geografía de la Universidad de Valencia.
  
- JOHNSON, G., SCHOLES, K., WHITTINGTON, R. (2010): Fundamentos de estrategia, Madrid, España. Pearson education S.A.
  
- NAVAS LÓPEZ, J.E.; GUERRAS MARTÍN, L.A. (2012): Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa, Madrid, España. Thomson Reuters-Civitas, Cizur Menor.

## 6. ANEXOS

### ANEXO 1. Condiciones generales de los productos con precio especial

#### **Ventas en liquidación**

Los establecimientos del sector del comercio calzado que anuncien ventas en liquidación deberán indicar la causa de ésta; y cuando cese o se liquiden efectivamente los productos a que afecta, debe cesar la venta en liquidación. Si la liquidación conlleva una reducción de precio ha de figurar el anterior junto al reducido.

La duración máxima de la venta en liquidación será de un año.

No procederá efectuar una nueva liquidación para productos similares a la anterior, en el mismo establecimiento, si no han transcurrido tres años, salvo que esta forma de venta tenga lugar como ejecución de una decisión judicial o administrativa, por cese total de la actividad o por fuerza mayor.

No podrán ser objeto de liquidación los productos que no formaran parte de las existencias del establecimiento, y tampoco aquellos que fueran adquiridos por el comerciante con objeto de incluirlos en la liquidación misma.

#### **Ventas con obsequio o prima**

Durante el periodo de oferta queda prohibido modificar al alza el precio del calzado, así como disminuir su calidad.

Los bienes en que consistan los obsequios o incentivos promocionales deberán entregarse a los compradores en el plazo máximo de dos meses desde que el comprador reúna los requisitos exigidos. Si el ofrecimiento se ha hecho en un envase del producto, el derecho a obtener la prima podrá ejercerse, como mínimo, durante los tres meses siguientes a la caducidad de la promoción.

El número de existencias y las bases por las que se regulan los concursos, sorteos o similares deberán constar en el envase o envoltorio del calzado, o en su defecto, estar debidamente divulgadas.

#### **Ventas de promoción**

Los productos en promoción podrán adquirirse con este exclusivo fin, no podrán estar deteriorados o ser de inferior calidad que los mismos productos que vayan a ser objeto de futura oferta ordinaria a precio normal.

En la información al público, en sitio perfectamente visible, deberán figurar con claridad: el producto o productos objeto de promoción, las condiciones de venta y el periodo de vigencia de la promoción, debiendo disponer, durante el mismo, de existencias suficientes para hacer frente a la oferta. Si la promoción conlleva una reducción de precio, ha de figurar el reducido junto al anterior.

Si llegaran a agotarse durante la promoción las existencias de alguno de los productos ofertados, el comerciante deberá prever el compromiso de la reserva del producto seleccionado durante un plazo determinado, en las mismas condiciones y precio de la oferta. No obstante, si el comprador no estuviese conforme con dicha medida, o transcurriese el plazo de la reserva sin que el comerciante hubiese podido atender la demanda, el producto solicitado deberá sustituirse por otro de similares condiciones y características, al mismo precio.

Está prohibido ofrecer conjuntamente y como una unidad de contratación dos o más clases o unidades de artículos, excepto casos previstos legalmente (por ejemplo, que exista una relación funcional entre ellos o que se permita la adquisición por separado y a su precio habitual).

#### **Venta en rebajas**

En la actualidad, las ventas en rebajas podrán tener lugar en los periodos estacionales de mayor interés comercial, según el criterio de cada comerciante. La duración de cada periodo de rebajas será decidida libremente por cada comerciante, de forma que las fechas elegidas deberán exhibirse en sitio visible al público, incluso cuando permanezcan cerrados.

Las reducciones de los precios se consignarán exhibiendo, junto al precio habitual, el precio rebajado.

Los artículos objeto de la venta en rebajas, deberán haber estado incluidos en la oferta habitual de ventas.

En un establecimiento comercial no podrá anunciarse la venta en rebajas cuando la misma afecte a menos de la mitad de los productos ofrecidos, sin perjuicio de que pueda anunciarse la de cada producto o artículo en concreto, así como la de artículos que pertenezcan a un mismo sector.

En el supuesto de que las ofertas en rebajas no afecten a la totalidad de los productos comercializados, los rebajados estarán debidamente identificados y diferenciados del resto.