



PARES  
MODELO

# Oportunidades y amenazas de la industria de fabricación de calzado en España: análisis del entorno competitivo

*Opportunities and threats of the footwear manufacturing industry in Spain: Analysis of the competitive environment*

Antonio Hernández Bernal

Consultor independiente (España)

Autor para correspondencia: [ahernandez19@alu.ucam.edu](mailto:ahernandez19@alu.ucam.edu)

Alejandro Ros Gálvez

Universidad Católica San Antonio de Murcia, Campus de los Jerónimos (España)

(Recibido: 23/02/2019. Aceptado para publicación: 05/08/2019)

DOI: [10.22201/fe.24484962e.2018.v7n13.a1](https://doi.org/10.22201/fe.24484962e.2018.v7n13.a1)

## RESUMEN

La complejidad que supone la toma de decisiones estratégicas que permitan maximizar los beneficios y cumplir con los objetivos de la empresa en el contexto global actual, caracterizado por rápidos y complejos cambios, requiere una metodología apropiada y exhaustiva de investigación para conocer el entorno en el que compiten las empresas. En este trabajo se realiza un análisis externo del entorno específico de la industria del calzado en España mediante la aplicación del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter. Los resultados muestran las amenazas y oportunidades que pueden ayudar a las empresas de la industria a alcanzar ventajas competitivas y obtener rentas superiores.

**Palabras clave:** sector industrial, Porter, análisis estratégico, fuerzas competitivas, análisis externo.

**Clasificación JEL:** L10, M10.

## ABSTRACT

The complexity involved making strategic decisions that maximize the benefits and meets the company's objectives, in the current global context characterized by rapid and complex changes, requires and appropriate and exhaustive methodology to know the environment in which companies compete. In this work, we perform an external analysis of the specific environment of the footwear industry in Spain, by the application of Porter's five forces model. The results highlight the threats and opportunities that can help companies in the industry to reach competitive advantages and obtain superior rents.

**Keywords:** industrial sector, Porter, strategic analysis, competitive forces, external analysis.

**JEL Classification:** L10, M10.

## 1. INTRODUCCIÓN

La dirección estratégica ha buscado con énfasis las razones de éxito y fracaso de las empresas en un contexto de competencia global (Rumelt, Schendel y Teece, 1994). Así, surgen diferentes teorías y enfoques para aportar una explicación coherente que Mintzberg (1990) agrupó en: enfoque racional, centrado en cómo se deberían formular las estrategias, asumiendo que la dirección de la empresa posee discrecionalidad y es analítica; enfoque organizativo, centrado en los procesos estratégicos, analizando cómo se toman las decisiones y cómo se formulan en la práctica las estrategias, y enfoque integrador, que combina las aportaciones más interesantes de los anteriores enfoques, integrando aspectos económicos y organizativos, así como la formulación con la puesta en práctica.

Los investigadores han puesto el foco en diversas variables a lo largo del tiempo para buscar los factores de éxito empresarial. Por un lado, se han centrado en factores internos para la determinación de fortalezas y debilidades de la empresa, y en factores externos que ayudan a poner de relieve las amenazas y oportunidades del entorno. Por otro lado, también han buscado las razones de éxito en aspectos vinculados con el conjunto de la empresa —nivel macro— o elementos concretos de la misma vinculados al comportamiento de sus individuos —nivel micro— (Guerras-Martín y Navas-López, 2016).

En la actualidad, el enfoque no está en ningún extremo, sino que se mueve de forma constante y simultánea, lo que indica que tanto variables procedentes de factores externos como internos son relevantes para explicar el éxito y fracaso de las empresas, lo que refleja, a su vez, la complejidad de su dirección estratégica.

El análisis estratégico surge para reducir la incertidumbre de la hipótesis de que el futuro de una empresa puede ser mejorado a través de acciones estratégicas adecuadas, de manera que una empresa pueda aprovechar las oportunidades del entorno y evitar las amenazas basándose en sus fortalezas y mitigando sus debilidades. Con ello, las empresas consiguen mejorar su rendimiento a través tanto de un ajuste estratégico adecuado (Johnson, Scholes y Whittington, 2006), que consiste en la coherencia del contexto en el que la estrategia se va a desarrollar y la propia estrategia elegida, como de un buen ajuste organizativo, resultante de la coherencia entre la estrategia elegida y las características organizativas de la empresa en las que dicha estrategia tendrá que ser implantada (Grant, 2014; Guerras-Martín y Navas-López, 2016).

Teniendo en cuenta el entorno turbulento actual, cuando al menos una de estas variables cambia se genera una rotura de este ajuste estratégico, que es necesario corregir para evitar un deterioro en los resultados de la empresa (David, 2017). En este análisis se aplica un enfoque prospectivo para mejorar su utilidad, ya que sólo así es posible adelantarse al entorno y evitar la rotura de ajuste estratégico. De lo contrario, la adaptación de una empresa a un entorno turbulento nunca coincidirá porque será tardía, ya que este proceso, tras la identificación de las oportunidades y amenazas del tiempo presente, no es un proceso inmediato. Por este motivo, es preciso identificar las oportunidades y amenazas futuras, de modo que se favorezca dicho ajuste estratégico y, con ello, el rendimiento empresarial.

En este trabajo se identifican las oportunidades y amenazas de la industria de fabricación de calzado en España (Hernández-Bernal y Ros-Gálvez, 2018), las cuales hacen referencia a las variables significativas de los

factores externos a la empresa, siendo los elementos de éxito las oportunidades y los de fracaso las amenazas. Las oportunidades y amenazas del entorno concebidas dentro de esta lógica sólo pueden existir al darse imperfecciones dentro del modelo de mercado perfecto, ya que las características de estos mercados, como la homogeneidad del producto, igualdad de precios, información completa de todos los agentes y ausencias de barreras de entrada, impiden la obtención a mediano y largo plazos de rentas superiores a la media de la industria (Guerras-Martín y Navas-López, 2016).

En el trabajo se hace referencia, por un lado, al sector de calzado, que engloba las distintas actividades relacionadas con este producto, como la fabricación o el comercio al por mayor y por menor, y, por otra parte, a la industria de fabricación de calzado (código 1520 de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas, CNAE-2009), que agrupa a aquellas empresas dedicadas exclusivamente a la fabricación de calzado en España y que, a su vez, suponen una parte del sector de calzado.

## 2. METODOLOGÍA

La identificación de las oportunidades y amenazas para el nivel de rentas de la industria de fabricación de calzado en España se realiza a través de un análisis de su entorno específico. Se utiliza un método descriptivo donde se descompone el fenómeno complejo “rentabilidad” en sus partes explicativas: rivalidad de los competidores existentes, amenaza de entrada de nuevos competidores, productos sustitutivos, poder negociador de los clientes y de los proveedores, que se configuran, a su vez, por distintas variables significativas.

En primer lugar, mediante la investigación de mercados se analizan las variables más

importantes que explican la situación de esta industria en el contexto internacional, atribuyéndole sus características propias y, en consecuencia, reflejando cómo se relaciona con el resto de países a través de los intercambios comerciales. En segundo lugar, se lleva a cabo un análisis de la estructura competitiva mediante la aplicación del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, que relaciona la estructura de la industria (características de la industria medida por factores), el comportamiento o conducta de la empresa (decisiones respecto a precios, productos, inversiones y prácticas legales) y sus resultados económicos (individuales y de la industria en conjunto) [Porter, 1979 y 2009]. Nacido en la Universidad de Harvard, este modelo parte de la hipótesis de que en las industrias de competencia imperfecta es donde surgen posibilidades de obtener rentas superiores a la media de la industria si se aprovechan las oportunidades —factores que reducen la competencia y permiten rentas superiores— y se combaten las amenazas adecuadamente.

Se obtuvo información secundaria procedente de bases de datos especializadas y de información relevante disponible en Internet, que incluye entrevistas y encuestas a diversos agentes implicados, que permitió la identificación de los factores significativos para competir en el sector industrial y la posterior evaluación de las oportunidades y amenazas del entorno.

## 3. RESULTADOS

### 3.1. La industria de fabricación de calzado en el contexto internacional

El fenómeno de la globalización ha ampliado el entorno del conjunto de industrias y, en consecuencia, influido y modificado sus res-

pectivas estructuras competitivas, incluyendo nuevas amenazas de rentabilidad, como las ocasionadas por nuevos competidores extranjeros, al mismo tiempo que nuevas oportunidades, como las que se derivan del acceso a nuevos mercados geográficos con potencial de ofrecer rentas superiores.

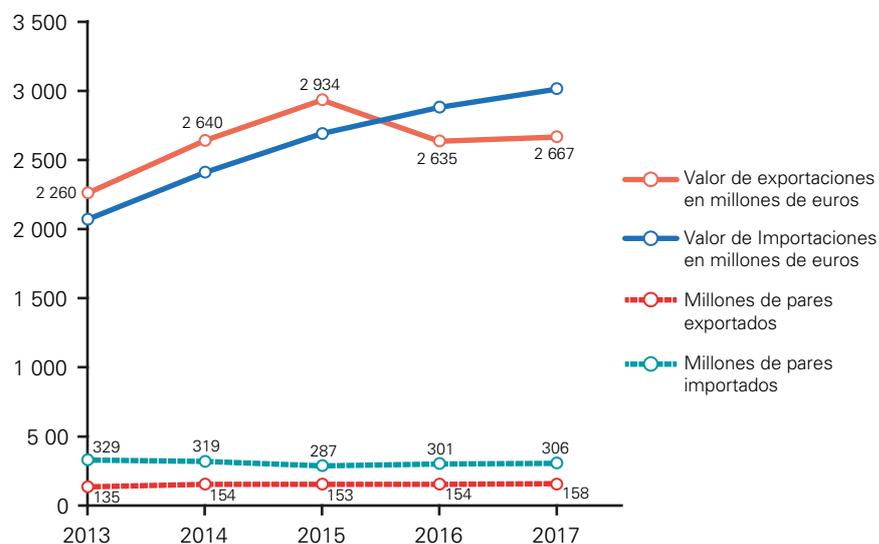
Los aspectos que distinguen a la industria de fabricación de calzado en España vienen directamente determinados por los factores concretos que configuran su propio entorno y las estrategias adoptadas por las empresas que la integran, dando lugar a diferentes características de la industria según la zona geográfica en la que se analiza, causando diferencias en el ámbito internacional. De acuerdo con Porter (1990), existen razones propias de cada país que influyen y explican por qué unos son más competitivos que otros y por qué algunas industrias dentro de cada país son más competitivas que otras.

La balanza comercial refleja las fortalezas y debilidades de un país en cuanto a la competitividad. Según la Compañía Espa-

ñola de Seguros de Crédito a la Exportación (CESCE, 2018), el saldo comercial de España correspondiente al sector de calzado es negativo (véase la gráfica 1). En relación con las exportaciones, estas se han incrementado un 1.2% en valor y un 2.6% en volumen en 2017 respecto al año anterior. El calzado de piel supone el 55% del valor total de las exportaciones; la calidad de los materiales y el proceso aportan un importante valor añadido al producto, siendo los precios medios en piel más elevados que en otras categorías, descendiendo el calzado de piel un 4.71% en volumen y un 4.23% en valor.

La Unión Europea se mantiene como principal mercado geográfico de exportación de calzado español, con un 79% del volumen y 73% del valor. Respecto al valor de las exportaciones del 2017 (2 667 millones de euros), Francia lidera el ranking de compradores de calzado español con un 17.6% de cuota, seguido de Italia (11.7%), Alemania (10.2%), Estados Unidos (8.33%), Portugal (7.67%) y Reino Unido (7.1%). En este último descien-

**GRÁFICA 1**  
**EXPORTACIONES E IMPORTACIONES DE CALZADO**



Fuente: elaboración propia a partir de CESCE (2018).

den las exportaciones como efecto del Brexit y la devaluación de la libra. En cuanto a las exportaciones a destinos extracomunitarios, estas crecen un 5.1%, alcanzando la cifra de 711 millones de euros, lo que responde a la implementación de estrategias corporativas de desarrollo de nuevos mercados geográficos (Ansoff, 1976, p. 144).

Las importaciones, por su parte, han aumentado un 4.5% en valor y un 1.7% en volumen en 2017 respecto al año anterior, alcanzando 306 millones de pares, de los cuales el 60.2% proviene de China, con un precio medio de 5.4 euros, lo que representa el 33.4% del valor. También destacan, en volumen, Vietnam (con un 8.4% de los pares), Bangladesh (con un precio medio de 6.7 euros) e Indonesia. Respecto al valor añadido, los principales proveedores de calzado de España se encuentran en Europa, siendo Países Bajos, Italia, Bélgica, Portugal y Francia (CESCE, 2018). Por último, el 85% del calzado importado pertenece a categorías distintas de la de piel.

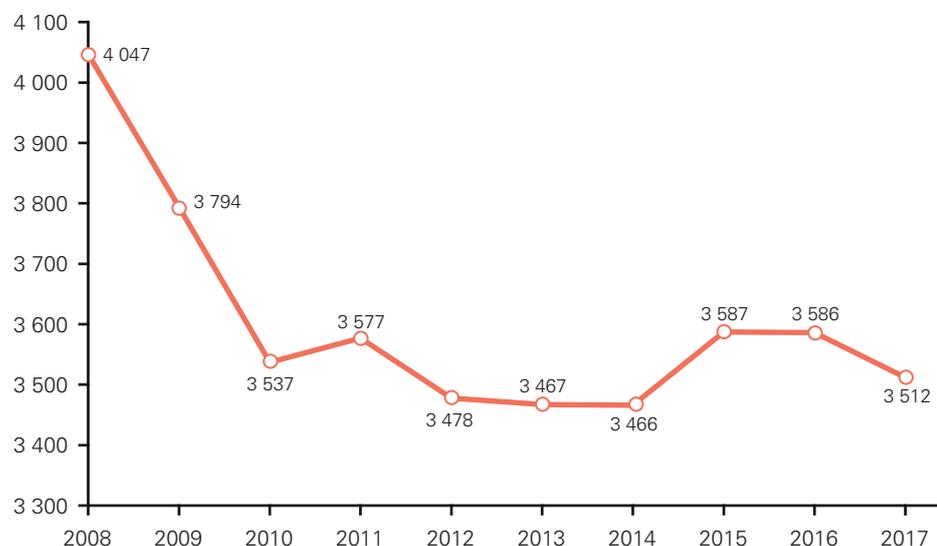
## 3.2. Estructura competitiva de la industria de fabricación de calzado en España

En este apartado se analizará la industria de fabricación de calzado en España, aplicando para ello el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1979 y 2009), ampliamente aceptado para el análisis del entorno competitivo y determinación del atractivo de un sector industrial.

### 3.2.1. La rivalidad de los competidores existentes

Los datos estructurales del sector de calzado reflejan un decrecimiento de 2.1% del número de empresas en 2017 respecto al año anterior, situándose en 3 512 empresas, dada la extinción de 74 sociedades que se produjo, principalmente, en empresas sin asalariados y en empresas con una plantilla de entre 10 y 49 trabajadores (véase la gráfica 2). A nivel regional, el 66.4% de las empresas

**GRÁFICA 2**  
**NÚMERO DE EMPRESAS DEL SECTOR DE CALZADO**



Fuente: elaboración propia a partir de CESCE (2018).

están situadas en la Comunidad Valenciana, destacando Alicante, que concentra dos de los clústeres más importantes (Elche y Elda), ya que en ambas localidades existe un grupo numeroso de empresas e instituciones afines relacionadas con la fabricación de calzado (CESCE, 2018). En este sentido, la pertenencia de una empresa a un distrito industrial puede favorecer su competitividad y, en consecuencia, la obtención de rentas superiores a la media de la industria (Porter, 1999, pp. 220-231).

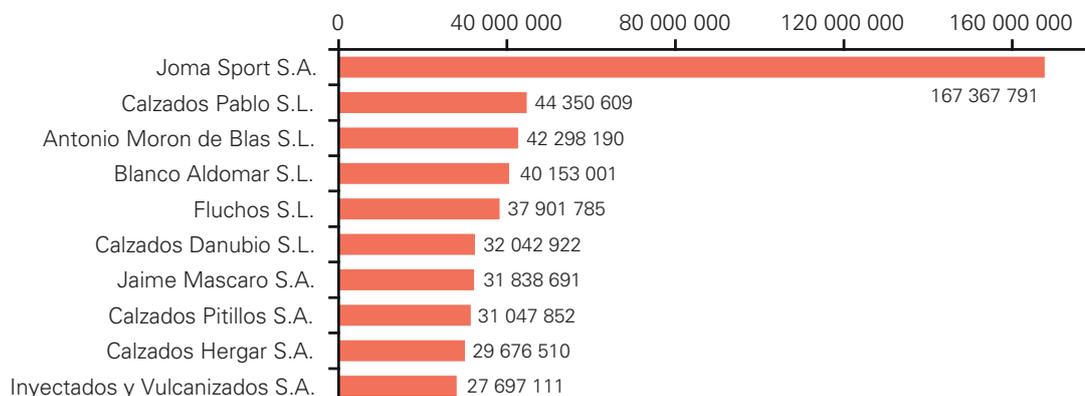
En cuanto a las principales empresas competidoras, destaca el grupo Inditex a través de su filial Tempe, así como grupos internacionales extranjeros como Nike (Estados Unidos), Asics (Japón), Adidas y Puma (Alemania). La exportación supone entre el 80% y 90% de la facturación total de los principales fabricantes de calzado como Petrel 92, Paloma Barceló, Mila, Pedro García, Blanco Aldomar, Tempe y Pikolinos. Respecto al calzado deportivo, la fabricación nacional es reducida debido a que predominan grandes firmas internacionales sin actividad productiva en España.

Respecto a la facturación total, las empresas pertenecientes al código 1520 de la CNAE-2009, que no considera otras empresas que fabrican calzado con un CNAE más genérico, fue de 2 566 257 405 euros en 2017, correspondiendo cerca de una quinta parte a diez empresas líderes (véase la gráfica 3; El Economista, 2018).

La industria de fabricación de calzado en España presenta una baja concentración empresarial, con un índice de concentración CR10 del 18.87% en 2017, de modo que aumentan las posibilidades de que las empresas rivalicen por mejorar su posición competitiva, dada su fragmentación y equilibrio entre competidores, intensificándose así la competencia.

Con relación al ritmo de crecimiento del sector industrial, la producción de calzado en España creció un 2.6% en 2017, es decir, alcanzó los 2 045 millones de euros, siendo el único subsector de la moda que ha recuperado los niveles previos a la crisis en términos de empleo. Por otro lado, el gasto de la población española en calzado ha aumentado progresivamente en los últimos años, al pasar

**GRÁFICA 3**  
**RANKING DE EMPRESAS FABRICANTES DE CALZADO POR FACTURACIÓN (EN EUROS)**



Fuente: elaboración propia a partir de El Economista (2018).

de 5 177 millones de euros en 2013 a 5 730 millones de euros en 2019 (Pérez Verdú, Lago Moneo y Pérez Verdú, 2016). Aunque, según el modelo de análisis del ciclo de vida de la industria (Amason, 2011, p. 91), se trataría de una industria madura, actualmente se encuentra en una etapa expansiva, ya que el modelo de ciclo de vida es una generalización donde en la práctica no siempre se sigue el mismo patrón, especialmente cuando las empresas innovan. En consecuencia, las empresas pueden aumentar sus beneficios sin erosionar las cuotas de mercado de sus competidores y, por ende, sin intensificar la competencia.

España se encuentra en una etapa de recuperación económica, registrando un crecimiento en volumen del producto interno bruto (PIB) del 3.1% en 2017 respecto al año anterior (Instituto Nacional de Estadística, 2018), una tasa de desempleo que ha disminuido progresivamente y un gasto en consumo final de los hogares que se ha visto impulsado, repercutiendo todo ello en el gasto total en calzado.

En la industria de fabricación de calzado existen diferentes grupos estratégicos que se definen como “un conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas” (Porter, 2009). En el sector objeto de análisis se pueden encontrar dos grupos estratégicos. Por un lado, un primer grupo compuesto por empresas que intentan ofrecer los precios más bajos posibles al ofrecer una calidad media (Bowman, 1992), centrándose en procesos automatizados y en tipos de calzado que requieren menos intensidad de factor trabajo para poder defenderse de la competencia extranjera. Estas empresas producen con costos más bajos que si fabricasen calzado más intensivo en factor trabajo, brindando,

al mismo tiempo, precios no tan bajos como los competidores del sudeste asiático, pero sí con mayor calidad.

Por otro lado, existe otro grupo de empresas que ofrecen una propuesta de valor de mayor calidad, utilizando mejores materiales y más caros, llegando a elaborar, en algunos casos, el calzado a mano. A este respecto, es oportuno señalar que las estrategias adoptadas por la industria pueden cambiar su estructura competitiva, modificando su rentabilidad y las posibilidades de obtener ganancias superiores (Guerras-Martín y Navas-López, 2016). En esta línea, las estrategias funcionales que integran y permiten llevar a cabo la estrategia competitiva, concretamente, las estrategias de marketing que implanten las empresas de la industria, y que enfatizan en promociones y descuentos, limitarán la mejora de rentabilidad en los próximos años (CESCE, 2018). Por lo general, no existen barreras de movilidad entre grupos estratégicos, de modo que se intensificará la competencia. Sólo en los casos en los que las empresas deseen competir en calidad, dirigiéndose a clientes que son sensibles a las marcas e incluso, sin tener preferencia por marcas determinadas, estén fidelizados, entonces supondrían una barrera importante para las empresas entrantes y una protección a la rentabilidad de las actuales.

El proceso de fabricación basado en una cadena de montaje que se emplea en la mayoría de los tipos de calzado lo convierte en un producto intensivo en factor trabajo, a pesar de la automatización mediante el uso de maquinaria, lo que ha permitido su producción menos costosa en países asiáticos, como China o India, con una mejor dotación factorial de este tipo y menor precio. En esta línea, la industria de calzado en España sólo ha podido consolidarse en el sector de lujo, donde es considerada un referente mundial

(Rodríguez, 2015). Sin embargo, el sector no es competitivo ofreciendo precios bajos, especialmente en aquellos modelos de calzado que requieren de mayor factor trabajo, por lo que se intenta añadir valor a sus productos para evitar la elasticidad de la demanda al precio.

Respecto al crecimiento del mercado nacional y global, no existe un exceso de capacidad instalada (Pérez Verdú, Lago Moneo y Pérez Verdú, 2016). En cuanto a la diversidad de competidores, la globalización de la economía ha dado lugar a la existencia de diversos competidores internacionales, como Nike o el grupo Louis Vuitton, con intereses estratégicos que dejan a las empresas españolas en una posición de debilidad en costos respecto a los países asiáticos, como China y Bangladesh, no favoreciendo una estrategia de liderazgo en costos. Por su parte, la estructura de costos de la industria se caracteriza por unos costos fijos no excesivamente elevados y unos costos variables unitarios susceptibles de reducirse mediante la implementación de innovaciones tecnológicas, como la impresora 3D, capaz de fabricar mediante un proceso aditivo, o un sistema automatizado con robots y comunicaciones inalámbricas que mejora la coordinación y genera soluciones a partir de datos (Revista del Calzado, 2016).

Con relación a la diferenciación del producto, salvo algunos fabricantes que han conseguido por medio de sus marcas diferenciar el producto a través de la dimensión intangible y fidelizar a sus clientes, las empresas de calzado en España diferencian su producto en la dimensión tangible, estratégicamente, para competir con las empresas extranjeras que ofrecen mejores precios, vendiendo así un producto de calidad y evitando competir en precio en detrimento de su rentabilidad (Rodríguez, 2015).

La incorporación de la tecnología al proceso productivo ha permitido reducir los costos mediante el aumento de la productividad, haciendo uso de fábricas robotizadas e inteligentes, capaces incluso de emitir soluciones a problemas técnicos. Además, la tecnología ha conseguido añadir valor a través de la incorporación de características a los productos que antes no eran posibles, aumentando su valor para el cliente y resultando vital para la competitividad de las empresas. Algunos ejemplos son el calzado a medida a través del escáner 3D, que permite escanear los pies y obtener las medidas exactas de este, o el zapato inteligente, que analiza información de la actividad y conecta con Google Maps. De implementar correctamente esas tecnologías, supondrían una forma de innovación en la propuesta de valor de las empresas y cualquier otro aspecto de su modelo de negocio, cambiando así la forma de competir en la industria.

Igualmente, el uso de drones, análisis de macrodatos (*big data*) y la Industria 4.0, que hace referencia a una fábrica inteligente, informatizada e interconectada a través de Internet —tecnologías aplicadas por la marca Keen (Climent, 2017)—, también son oportunidades del entorno que pueden aprovechar las empresas para alcanzar o mantener ventajas competitivas a través de la calidad, la eficiencia, la innovación y la satisfacción del cliente (Hill, Schilling y Jones, 2016). En la actualidad, las empresas dedicadas al calzado deportivo son las que están desarrollando e implementando las nuevas tecnologías (CESCE, 2018).

Dentro de esta industria existen grandes empresas con intereses e interrelaciones estratégicas que intensifican la competencia al disponer de distintas unidades estratégicas de negocio dentro del sector de la moda, como Tempe del grupo Inditex.

En cuanto a las barreras de salida, estas no son importantes, ya que la maquinaria, que supone la mayor parte de los costos fijos, se puede hacer líquida de forma rápida a empresas de la misma industria que operan en multitud de países. Sin embargo, debido a que las empresas no utilizan una tecnología de vanguardia, el calzado es un producto intensivo en factor trabajo, por lo que puede suponer importantes costos de despido de personal, sobre todo por la estacionalidad de la producción que tradicionalmente ha caracterizado a esta industria a través de la realización de las campañas de primavera-verano y de invierno-rebajas (Zenith, 2015).

En conclusión, la rivalidad de los competidores actuales es intensa, especialmente en la fabricación de calzado de bajo costo, a pesar del crecimiento del sector, ya que los competidores extranjeros presentan una estructura de costos más competitiva, que pueden repercutir a los clientes en forma de menores precios de venta, siendo este un importante factor de decisión de compra.

### 3.2.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores

En los últimos años no han accedido un gran número de competidores a la industria de fabricación de calzado (véase la gráfica 2). Este hecho podría explicarse por la debilidad de las empresas españolas en costos respecto a las extranjeras, además de la variedad de maquinaria necesaria para completar el proceso de fabricación, lo que requiere un cierto volumen de venta que absorba los costos fijos iniciales.

La marca es un elemento importante que puede originar diferenciación y fidelizar clientes, suponiendo una barrera de entrada en la industria. Los costos de cambio son mayores cuando se trata de calzado con un

precio alto, ya que la inversión que se arriesga, dada la posibilidad de adquirir un producto que no cumple con las expectativas, es mayor. Por su parte, el *know-how* favorece a los fabricantes de calzado, especialmente en el segmento de calzado de lujo, lo que supone una barrera para los nuevos entrantes y, en consecuencia, protege la rentabilidad de los competidores existentes. Aunque la inversión en capital no es excesiva, puede requerir un gasto considerable en investigación de mercados para alcanzar una ventaja competitiva, ya que teniendo en cuenta la clasificación de Porter (2009), en caso de seguir la estrategia competitiva de diferenciación será importante conocer la curva de valor del cliente para identificar cuáles son los aspectos a los que se le da valor.

### 3.2.3. Productos sustitutivos

El calzado es necesario para proteger los pies, sin embargo, además, este producto satisface otras necesidades. Las personas eligen calzado que les gusta, e incluso que les gusta a las personas de su entorno para conseguir validación social. La marca es capaz de incorporar atributos intangibles, como la exclusividad o un carácter determinado al zapato a través de su comunicación, que más allá de la comodidad resultan importantes para determinados grupos sociales, lo que puede suponer una ventaja competitiva.

Respecto a su función básica, no se aprecian productos sustitutivos de los que ofrece la industria, entendiéndose que la necesidad de llevar calzado no puede ser satisfecha por empresas pertenecientes a otras industrias. Sí existen, no obstante, canales sustitutivos en alza para el caso de las tiendas, como Internet, al igual que hay otros métodos de producción distintos a los tradicionales, como los propuestos por la Industria 4.0.

En este sentido, la impresora 3D está facilitando a los consumidores el diseño y fabricación de calzado desde su propio hogar (Revista del Calzado, 2016). No obstante, en la actualidad, la amenaza de productos sustitutivos es baja.

### 3.2.4. Poder negociador de los clientes

En España operan sobre 9 000 establecimientos especializados en la venta minorista de calzado, de los cuales el 50% están concentrados en Cataluña, Madrid y Andalucía. Los detallistas independientes pierden cuota de mercado progresivamente a favor de las grandes superficies y cadenas de tiendas. La distribución especializada supone sobre el 65% del volumen total del negocio, donde se aprecia un avance en el calzado de bajo precio favorecido por la entrada de nuevos operadores. La facturación del comercio al por menor de calzado fue de 3 075 millones en 2017 (3% más que en 2016), un ascenso que se ha mantenido en 2018 y continuará en 2019. En consecuencia, la compra de calzado y ropa sigue creciendo y representa el 5.4% del gasto en moda.

De acuerdo con los principales grupos estratégicos, un grupo de fabricantes de calzado en España se diferencia a través de la oferta de productos de muy elevada calidad y/o mediante el uso de marcas, de modo que el poder negociador de los clientes es muy bajo al percibir el producto como exclusivo. Sin embargo, otro grupo de fabricantes ofrece calzado no diferenciado de la industria, de menor calidad y precio, cediendo el poder de negociación a los clientes, dado el elevado nivel de rivalidad con las empresas extranjeras que ofrecen precios bajos. Por su parte, los consumidores que compran directamente a las fábricas presentan una baja concentra-

ción, lo que repercute de forma negativa en su poder negociador.

Cuando los clientes son intermediarios, como los minoristas o mayoristas, estos pueden tener mayor poder de negociación por el volumen de compra, ya que el 65% del volumen de negocio total de la distribución del calzado se concentra en cadenas especializadas (CESCE, 2018). Además, se trata de productos almacenables, aunque es cierto que su vinculación al factor moda puede provocar que el calzado pierda valor si la tendencia desaparece. Ahora bien, cuando los fabricantes usan marca propia, los minoristas presentan menor poder de negociación debido a que el consumidor final es fidelizado por dicha marca, haciendo al intermediario fácilmente sustituible por otro. En consecuencia, el costo de cambio de proveedor es bajo.

Algunos fabricantes han optado por integraciones verticales hacia adelante mediante tiendas físicas y en Internet. Existen expectativas de crecimiento en la venta en Internet al tratarse de un nuevo canal más eficiente, dado que los clientes están en la red más tiempo que observando lineales de comercios y, además, el costo de llegar a ellos es menor. Esto podría suponer que las empresas que poseen tiendas se encuentren dentro de unos años con un exceso de capacidad instalada, en el caso de que el comercio digital siga creciendo y sea más rentable que el uso de la tienda física, ya que las empresas podrían abandonar el uso de estas tiendas para llegar a algunos tipos de clientes. No obstante, esto es incierto todavía.

### 3.2.5. Poder negociador de los proveedores

La fabricación de componentes de calzado es realizada por muchas empresas de reducida

dimensión, de modo que se trata de una industria fragmentada. Los proveedores son principalmente curtidoras (para los zapatos de piel), fabricantes de sintéticos, textiles y gomas que los productores incorporan al proceso de fabricación de calzado. Estos productos no están diferenciados, funcionando como un mercado de competencia perfecta, existiendo, además, una elevada competencia extranjera que ofrece mejores precios. Aunque la importancia del producto vendido por el proveedor es importante para la calidad del producto final —el zapato—, lo que más valor añade al producto es el diseño y la marca. Por su parte, los componentes son almacenables y existen variedad de productos sustitutos sintéticos que son cada vez más baratos. En conclusión, los proveedores presentan un bajo poder de negociación.

#### 4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En este apartado se recogen, a modo de conclusión, las principales oportunidades y amenazas de las empresas que pertenecen a la industria de fabricación de calzado en España, fruto del análisis externo realizado dentro del proceso de dirección estratégica de la empresa.

##### 4.1. Oportunidades que ofrece la industria

Aunque el número de empresas ha disminuido en los últimos años y la industria se encuentra en una etapa de madurez, lo cierto es que se acompaña de un PIB español que está creciendo y que influye de forma positiva en el consumo de los productos ofrecidos por la industria, de modo que los fabricantes pueden aumentar sus beneficios sin intensificar la competencia para erosionar cuotas de mercado de empresas competidoras. En

el ámbito internacional, también se observa un importante crecimiento de la demanda en múltiples países que permite elevar los beneficios.

Debido a la conectividad existente entre individuos de distintas áreas geográficas a nivel global, derivada de la globalización, existe una tendencia de homogenización de sus cualidades y gustos. Esto permitiría un enfoque productivo de personalización a gran escala que genere importantes rendimientos, combinando una propuesta de valor más adaptada a los clientes y un alto volumen de producción que reduzca los costos variables, gracias a la tecnología disponible y a la automatización de procesos.

La desactualización tecnológica de la mayoría de las empresas que componen la industria de fabricación de calzado, excepto las de calzado deportivo, ofrece una oportunidad muy favorable para implantar un modelo de negocio innovador que les permita obtener mayores rentas mediante ventajas competitivas adquiridas a través de la mejora de la calidad, eficiencia, satisfacción del cliente y/o innovación. Entre ellas, destacan la impresora 3D, el escáner 3D, la aplicación de la realidad aumentada, el desarrollo del zapato inteligente, las zapaterías tecnológicas, el uso de drones, el análisis de macrodatos y las fábricas inteligentes que hacen referencia a la Industria 4.0.

La fabricación de calzado, haciendo uso de una marca propia, puede generar rentas adicionales debido al poder negociador que ofrece cuando las empresas disponen de los recursos y capacidades necesarios para realizar una gestión adecuada, fidelizando así a los clientes mediante esta diferenciación. La eliminación de los intermediarios para llegar directamente al consumidor final mediante la integración vertical hacia adelante es otra oportunidad que favorece la obtención de

rentas superiores, tanto en tienda física como en Internet; especialmente si el conocimiento del comercio al por menor en Internet y del consumidor es alto para garantizar una buena experiencia de compra, y también si la marca está consolidada.

#### 4.2. Amenazas a las que se enfrenta la industria

En cuanto a las amenazas a las que se enfrenta la industria, la creciente dificultad para satisfacer las expectativas laborales de los empleados por las características de los puestos de trabajo supone una pérdida de poder negociador frente a estos que, de no rediseñar los puestos en el largo plazo, puede causar un aumento del punto de equilibrio de los costos salariales y, consecuentemente, una disminución de las rentas.

El proceso de globalización, a la vez que ha permitido a las empresas españolas acceder a mercados internacionales más amplios también ha facilitado el acceso a la industria de competidores extranjeros con estructuras de costos menores, que han conseguido que la balanza comercial del sector de calzado en España sea negativa por la sensibilidad que la demanda del mercado español tiene respecto al precio, haciendo muy difícil para las empresas españolas la estrategia competitiva de liderazgo en costos (Porter, 2009). Las empresas españolas deben innovar en valor (Kim y Mauborgne, 2005) mediante la investigación de mercados para diseñar y ofrecer una propuesta de valor con diferentes factores competitivos estratégicos adaptados a un segmento menos sensible al precio y más a otros factores, mitigando así su debilidad en costos y apoyándose en sus fortalezas respecto de los competidores extranjeros. La calidad o la localización —generando una entrega más rápida— pueden ser facto-

res que permitan satisfacer las expectativas más recientes de los clientes, aprovechando oportunidades de negocio y aumentando la posibilidad de obtener rentas superiores a la media de empresas de la industria. No obstante, en el periodo de expansión económica en que se encuentra Europa, se espera que esta sensibilidad se reduzca progresivamente.

Muchas tiendas minoristas están obteniendo rentabilidades muy bajas, por lo que existe una amenaza de entrada a la industria del calzado. Además, pueden establecer marcas para competir con otras, de fabricantes o no. Ahora bien, existe una baja probabilidad de que suceda esto debido a las barreras de entrada en la industria, como el *know-how*, que proporciona una importante posición ventajosa a los fabricantes.

La fragmentación de la industria es una variable que intensifica la competencia, reduciendo las posibilidades de elevar las rentas. Empero, la pertenencia a un distrito industrial, como Elche (Alicante), facilita la adquisición de recursos productivos y productos auxiliares de la industria, favoreciendo especialmente a empresas de nueva creación que no pueden absorber todo el proceso productivo ni tienen volumen. Sin embargo, por otra parte, para empresas consolidadas que mejoran su posicionamiento estratégico a través de la innovación, supone una amenaza al favorecer la imitación por la accesibilidad de información para el resto de competidores del distrito y, por tanto, la pérdida de ventajas competitivas y, con ello, la obtención de rentas superiores. 

## REFERENCIAS

- Amason, A.C. (2011). *Strategic Management. From Theory to Practice*. London: Routledge.
- Ansoff, H.I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Pamplona: Universidad de Navarra.
- Bowman, C. (1992). Charting competitive strategy. En: D. Faulkner y G. Johnson (eds.), *The Challenge of Strategic Management* (pp. 64-83). Londres: Kogan Page.
- CESCE (2018). *Informe sectorial de la economía española. Calzado 2018*. [en línea] Disponible a través de: CESCE, <<http://www.saladeprensacesce.com/informe-sectorial-2018/>>.
- Climent, M. (2017). Por qué el calzado toma delantera en la Industria 4.0. [en línea] Disponible a través de: *El Mundo*, 9 de noviembre, <<http://www.elmundo.es/economia/2017/11/03/59fcad9746163f721c8b45c6.html>> [Consultado el 12/04/2018].
- Pérez Verdú, M.N., Lago Moneo, J.A. y Pérez Verdú, M. (2016). *El gasto en calzado* [Boletín de Investigación de Constanza Business y Protocol School, Documento 3/2016]. Constanza Business y Protocol School, Madrid, España. [en línea] Disponible en: <<http://www.constanza.org/wp-content/uploads/2016/03/Bolet%C3%ADn-de-Investigaci%C3%B3n-III-2016-Gasto-en-calzado.pdf>>.
- David, F.R. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. 15ª edición. México: Pearson.
- El Economista (2018). Ranking de empresas del sector Fabricación de calzado. [en línea] Disponible a través de: *El Economista.es*, <<http://ranking-empresas.eleconomista.es/sector-1520.html>>.
- Guerras-Martín, L.A. y Navas-López, J.E. (2016). *La Dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. 5ª edición. Madrid: Civitas.
- Grant, R.M. (2014). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. 8ª edición. Madrid: Civitas.
- Hernández-Bernal, A. y Ros-Gálvez, A. (2018). La estructura competitiva de la industria del calzado en España. *I Congreso Iberoamericano de Jóvenes Investigadores en Ciencias Económicas y Dirección de Empresas*, Sevilla, España, 22 y 23 de noviembre.
- Hill, C.W.L., Schilling, M.A. y Jones, G.R. (2016). *Strategic Management: An Integrated Approach*. 12ª edición. Boston: Cengage Learning.
- Instituto Nacional de Estadística (2018). *España en cifras 2018*. Madrid: Instituto Nacional de Estadística. [en línea] Disponible en: <[https://www.ine.es/prodyser/esp\\_a\\_cifras/2018/files/assets/common/downloads/publication.pdf?uni=4f7e7b429c56ccbc4bf56b3e93ebc47b](https://www.ine.es/prodyser/esp_a_cifras/2018/files/assets/common/downloads/publication.pdf?uni=4f7e7b429c56ccbc4bf56b3e93ebc47b)> [Consultado el 10/02/2019].
- Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. 7ª edición. Madrid: Pearson.
- Kim, W.C. y Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press.

- Mintzberg, H. (1990). Strategy formation. Schools of thought. En: J.W. Fredrickson (ed.), *Perspectives on Strategic Management* (pp. 105-235). Nueva York: Harper Business.
- Porter, M.E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), pp. 137-145.
- Porter, M.E. (1990). ¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones? *Harvard-Deusto Business Review*, 44(4), pp. 3-26.
- Porter, M.E. (1999). Cúmulos y competencia. Nuevos objetivos para empresas, estados e instituciones. En: M. Porter (ed.), *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones* (pp. 203-288). Bilbao: Deusto.
- Porter, M.E. (2009). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Pirámide.
- Revista del Calzado (2016). El zapato del futuro: nuevas tecnologías en el calzado. [en línea] Disponible a través de: *Revista de Calzado*, <<http://revistadelcalzado.com/zapato-del-futuro-nuevas-tecnologias-calzado/>>.
- Rodríguez, A. (2015). España lidera a nivel mundial el sector del calzado de calidad. España Buenas Noticias. [en línea] Disponible a través de: *España. Buenas noticias*, 19 de marzo, <<http://ebuenasnoticias.com/2015/03/19/espana-lidera-a-nivel-mundial-el-sector-del-calzado-de-calidad/>>.
- Rumelt, R.P., Schendel, D.E. y Teece, D.J. (1994). *Fundamental Issues in Strategy. A Research Agenda*. Boston: Harvard Business School Press.
- Zenith (2015). ¿Cuáles son los retos de marketing del sector del calzado? *Zenith* [blog]. Disponible en: <<https://blogginzenith.zenithmedia.es/marketing-calzado/>> [Consultado el 14/02/2019].