

**X Encuentro de Economía Aplicada
Logroño, 14, 15 y 16 de junio de 2007**

Las estrategias de competitividad de la industria tradicional ante la globalización: Un estudio de empresas de calzado de la provincia de Alicante

Autores:

Begoña Fuster García (bfuster@ua.es)

Carmen Martínez Mora (cmmora@ua.es)

Gloria Pardo Alés (gpardo@ua.es)

*Departamento de Análisis Económico Aplicado e Instituto de Economía Internacional
Universidad de Alicante*

1. Introducción

Los procesos de apertura al comercio exterior y de impulso a la integración económica internacional, muy frecuentes desde los años noventa, han configurado un escenario cada vez más competitivo, en el que las empresas tienen que desarrollar su actividad. Este proceso de globalización ha afectado sustancialmente a sectores tradicionales como el calzado, uno de los que más se ha mundializado, al haber registrado un rápido crecimiento de la producción y el comercio a nivel mundial, así como un cambio en la distribución geográfica de los orígenes y destinos de los flujos comerciales¹.

En el marco de esta mayor globalización económica, la industria tradicional española, al igual que la de otros países desarrollados, se ha visto fuertemente amenazada por la creciente competencia de países en desarrollo, fundamentalmente del sudeste asiático, capaces de ofrecer productos muy baratos en los segmentos de menor calidad. La fuerte ventaja competitiva que presentan estos países, y en especial China, se explica por una estructura sociolaboral propia de naciones subdesarrolladas, caracterizada por unos costes laborales muy bajos, con los que difícilmente pueden competir las empresas españolas que mantienen toda la cadena productiva en el país. La posición competitiva de la que disfrutaban estos países en vías de desarrollo les ha permitido acaparar buena parte del mercado internacional de sectores tradicionales lo que ha repercutido negativamente en la industria tradicional española, y en concreto en la industria del calzado, compuesta mayoritariamente por empresas de reducida dimensión. Esta difícil situación ha empeorado con la entrada de China en la Organización

¹ Véase OIT (2000).

Mundial del Comercio (OMC), al ser eliminados los contingentes y las barreras arancelarias con las que hasta ese momento se protegía la industria europea².

En este nuevo escenario internacional, en el que están surgiendo nuevas economías con importantes perspectivas de crecimiento y con claras ventajas de localización, una economía como la española, sin autonomía en la política de tipo de cambio y con un diferencial positivo de crecimiento en los costes laborales unitarios en comparación con sus socios comerciales, difícilmente puede competir vía precios. España ha dejado de ser un país con ventaja en costes, por lo que debe sustentar su competitividad en otro tipo de ventajas basadas en capital humano y tecnológico. Las empresas españolas de calzado han tenido que reaccionar para poder sobrevivir en el mercado, llevando a cabo una importante reestructuración que se apoya fundamentalmente en dos pilares. Por un lado, en la deslocalización de gran parte de su producción, entendiéndose por deslocalización el desplazamiento internacional de sus actividades productivas, es decir, el traslado de dichas actividades desde un país a otro³. Y, por otro lado, en un fuerte aumento de la inversión en capital humano y tecnológico, cuyo fin es potenciar factores tan importantes como la diferenciación del producto y la comercialización. Esta reestructuración ha arrastrado a muchas empresas españolas, sobre todo empresas subcontratadas para la fabricación de calzado, a una prolongada crisis, que se refleja en una continua caída de la producción de calzado y el consiguiente efecto negativo en términos de empleo.

Este trabajo tiene como principal objetivo analizar, desde la perspectiva de las principales teorías de la internacionalización, las estrategias que actualmente están adoptando las empresas de calzado para hacer frente a la creciente competencia internacional. Para ello, se han realizado entrevistas personales a un grupo de compañías alicantinas de calzado representativas del sector, con el fin de responder a las siguientes cuestiones: ¿qué estrategias están adoptando las empresas para tratar de ser competitivas en el nuevo escenario internacional?, ¿qué factores son determinantes para que éstas tomen la decisión de internacionalizarse?, ¿por qué estrategias de internacionalización optan? y ¿cómo se ha visto afectado el patrón tradicional de la producción local?.

² Un estudio sobre la adhesión de China a la Organización Mundial de Comercio puede encontrarse en Secretaría General de Comercio Exterior (2001).

³ Myro y Fernández-Otheo (2004) analizan el concepto de deslocalización, sintetizando sus causas y efectos.

El trabajo se estructura de la siguiente manera. Tras esta introducción, en el segundo apartado se presenta un breve resumen de la literatura que se ocupa del estudio del proceso de internacionalización y sus factores determinantes. A continuación, en los dos epígrafes siguientes se aborda el estudio empírico. En el tercer apartado, se analiza la evolución del sector del calzado en España en los últimos años, con el fin de mostrar la grave situación en la que se encuentra. En el epígrafe cuarto, tras una breve caracterización de las empresas objeto de estudio, se analizan las principales estrategias competitivas que éstas están adoptando para hacer frente al nuevo panorama internacional, estudiando sus efectos sobre la producción y el empleo local. Por último, se presentan las conclusiones más relevantes.

2. Marco teórico.

Existen muchas teorías que explican el proceso de internacionalización de las empresas y sus factores determinantes⁴. De todas ellas, la teoría ecléctica de Dunning integra todas las teorías precedentes sobre la expansión internacional de las empresas para tratar de ofrecer un marco de análisis general, capaz de explicar no sólo las causas de la inversión directa, sino también su distribución entre los diferentes países en los que tiene lugar.

En esta sección se presenta una breve revisión de las principales teorías que ayudan a explicar los procesos de internacionalización de las empresas analizadas en este trabajo (ver tabla 1). Dos de estas teorías, el Modelo de Uppsala y el Modelo del Ciclo de Vida del Producto, se aplican habitualmente para explicar el proceso de internacionalización de empresas pequeñas.

El Modelo de Uppsala se desarrolló a partir del estudio de casos de multinaciones suecas de tamaño pequeño y se ha contrastado en numerosos estudios empíricos, poniendo de manifiesto que las *pymes* suelen seguir un proceso de expansión internacional gradual, debido a que cumplen las hipótesis en las que se basa el modelo, estas son la escasez de recursos y la falta de experiencia en la realización de operaciones con el exterior al comienzo de su proceso de expansión. Por estos motivos, la internacionalización gradual permite incrementar el grado de compromiso con los mercados extranjeros en las fases finales del proceso.

⁴ Una revisión de todas las teorías que analizan la inversión directa extranjera desde el enfoque de la organización industrial puede encontrarse en Martínez Mora (1997).

Tabla 1: *Teorías que explican las estrategias de internacionalización de las empresas analizadas*

Autores	Aportación
Hymer, S. (1960)	La posesión de ventajas de propiedad (economías de escala, diferenciación del producto y ventajas absolutas de costes) induce a las empresas a la expansión internacional. El control de dichas ventajas es la razón por la que la Inversión Directa en el Exterior (IDE) se convierte en la estrategia óptima ya que permite captar todos los beneficios potenciales derivados de la explotación de las ventajas por la empresa que la realiza.
Caves, R. (1971)	La estructura de mercados de oligopolio en la que operan las empresas sirve para explicar la IDE como un medio para centralizar el control de varias empresas y aumentar así el beneficio conjunto (similitud con el caso de monopolio de varias plantas). La inversión de capital en la creación de empresas propias de distribución aumenta las posibilidades de captar mayor cuota de mercado.
Vernon, R. (1966, 1971, 1979) (Modelo del ciclo de vida del producto)	Relaciona la IDE con cada una de las etapas que definen el ciclo de vida de un producto: 1. Etapa de Introducción: Ventaja competitiva derivada de la diferenciación. Producción local. 2. Etapa de Crecimiento: Producción estandarizada. Desarrollo de economías de escala. Crecimiento internacional a través de todas las estrategias. 3. Etapa de Madurez: Ventaja competitiva derivada del precio. IDE en países de bajos costes.
Knickerbocker, F.T. (1978) y Flowers, B. (1976) (Teoría del comportamiento oligopólico)	La interdependencia de las empresas en mercados de oligopolio provoca que su estrategia óptima para no perder su posicionamiento relativo sea seguir a los rivales. El efecto de la reacción oligopolística es una concentración de entrada de inversiones extranjeras en los mismos países por los miembros de una industria.
Johanson, J. y Wiedersheim, P. (1975) Johanson, J. y Vahlne, J.E. (1977, 1990) (Modelo de Uppsala)	Eliminación de la incertidumbre y falta de recursos a través de la experiencia que se alcanza mediante un <i>proceso gradual de internacionalización</i> : 1. actividades de exportación no regulares 2. actividades de exportación vía representantes 3. filiales de ventas 4. producción en el extranjero
Dunning, J. (1973, 1981) (Paradigma Ecléctico de Dunning)	La IDE y su distribución geográfica se explica por la existencia de: 1. Ventajas de propiedad 2. Ventajas de internalización 3. Ventajas de localización

Fuente: Elaboración propia

El Modelo del Ciclo de Vida del Producto se elaboró inicialmente para explicar la expansión internacional de empresas multinacionales estadounidenses durante la década de los sesenta, para las que se cumplían sus previsiones hasta los años setenta. Pero a partir de entonces surgieron muchas empresas multinacionales con estrategias globales de internacionalización que no satisfacían el modelo. El mismo Vernon (1979) cuestionó la eficiencia de la secuencia del ciclo del producto para explicar el comportamiento de empresas grandes, pero siguió defendiendo su relevancia para explicar las actividades innovadoras de empresas pequeñas que todavía no tienen la capacidad de realizar una expansión global. La evidencia empírica también ha confirmado en muchos casos que la expansión internacional de empresas pequeñas se corresponde con las etapas descritas en el Modelo de Vernon.

El resto de teorías que se presentan en la tabla 1 (Hymer, Caves, Knickerbocker-Flowers y Dunning) fueron desarrolladas y se aplican habitualmente para explicar el comportamiento de empresas grandes. Suelen ser las empresas con mayores dotaciones de recursos las que disfrutaban en

mayor medida de las ventajas de propiedad a las que hace referencia Hymer. Por su parte, Caves y knickerbocker-Flowers desarrollaron sus teorías en el contexto de mercados de oligopolio formados por un número reducido de empresas y, bajo esta hipótesis, obtuvieron sus conclusiones, por lo que sus previsiones suelen ser usadas para empresas de gran tamaño. Y, finalmente, el Paradigma Ecléctico de Dunning, propuesto como una integración de las teorías precedentes sobre la expansión internacional para explicar las razones y la distribución de la inversión directa internacional, tradicionalmente ha sido aplicado para analizar los flujos de IDE de grandes empresas, que son las que se enfrentan a menores limitaciones de recursos para llevarla a cabo.

3. La industria del calzado en España

España es, detrás de Italia, el segundo fabricante de calzado de la Unión Europea con aproximadamente el 25% de la producción y el 16% de las exportaciones.

En España, el sector del calzado está compuesto por cerca de 2.600 empresas que dan empleo a más de 40.700 trabajadores, cuya producción nacional se sitúa alrededor de 147 millones de pares con un valor aproximado de 2.435 millones de euros. El calzado de piel representa más del 70% de la producción nacional, correspondiendo más de la mitad de la misma a calzado de piel de señora.

Uno de los rasgos que ha caracterizado tradicionalmente al sector del calzado es, sin duda, su importante vocación exportadora, como pone de manifiesto tanto su propensión a exportar (67,9%) como su tasa de cobertura (153%).

Cuadro 1: *Datos generales del sector Calzado, 2004*

	Comunidad Valenciana	España	%CV/España
Producción			
Valor (mill. €)	1.598,9	2.435,4	65,65
Pares (mill.)	94,1	147,4	63,83
Empresas	1.711	2.584	66,22
Empleo	26.365	40.771	64,67
Exportación (mill. €)	1.149,6	1.754,2	65,53
Importación (mill. €)	393,2	1.145,6	34,32

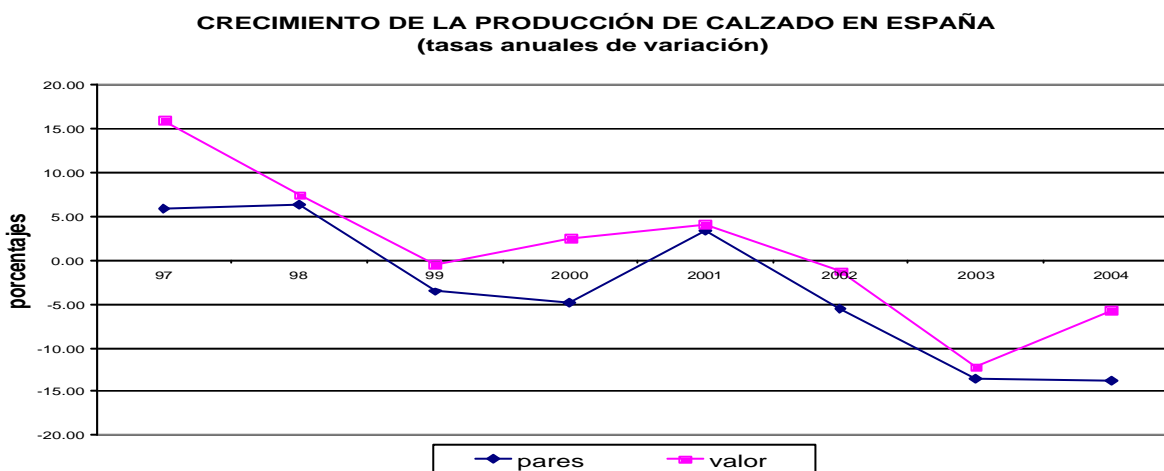
Fuente: FICE, *Anuario de Calzado, 2005* e IVEX.

La producción se encuentra localizada en unas pocas regiones (Comunidad Valenciana, Castilla-La Mancha, La Rioja, Baleares, Aragón y Murcia, principalmente), entre las que destaca la Comunidad Valenciana con más del 65% de la producción nacional del sector y, especialmente, la provincia de Alicante, donde esta actividad presenta una elevada concentración industrial en torno a los núcleos de Elche, Elda-Petrel y Villena, que fabrican cerca del 60% de la producción nacional.

Ello justifica que las empresas seleccionadas para este estudio estén todas ellas radicadas en esta demarcación territorial.

La producción de calzado en España ha presentado una tendencia decreciente en los últimos años, tanto en lo que se refiere a la cantidad producida como al valor de la misma en términos corrientes (gráfico 1). De una producción máxima alcanzada en 1998 de 220,8 millones de pares, valorados en 2.971,5 millones de euros, se ha pasado en 2004 a una producción de 147,4 millones de pares valorados en 2.435,4 millones de euros. Estos datos desvelan la notable debilidad en la que se encuentra actualmente el sector en España.

Gráfico 1



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de FICE

Los distintos tipos de calzado han registrado un comportamiento desigual (gráfico 2). Mientras que el de piel ha sufrido una continua caída de su producción desde 1998, el calzado que no es de piel presenta, en conjunto, una tendencia ligeramente creciente, con la única excepción del de caucho/plástico que ha registrado un comportamiento recesivo durante el periodo analizado (cuadro 2). El resultado ha sido una significativa pérdida de peso del calzado de piel en la estructura productiva del sector, a pesar de lo cual, sigue siendo el más representativo de la producción nacional (cuadro 2).

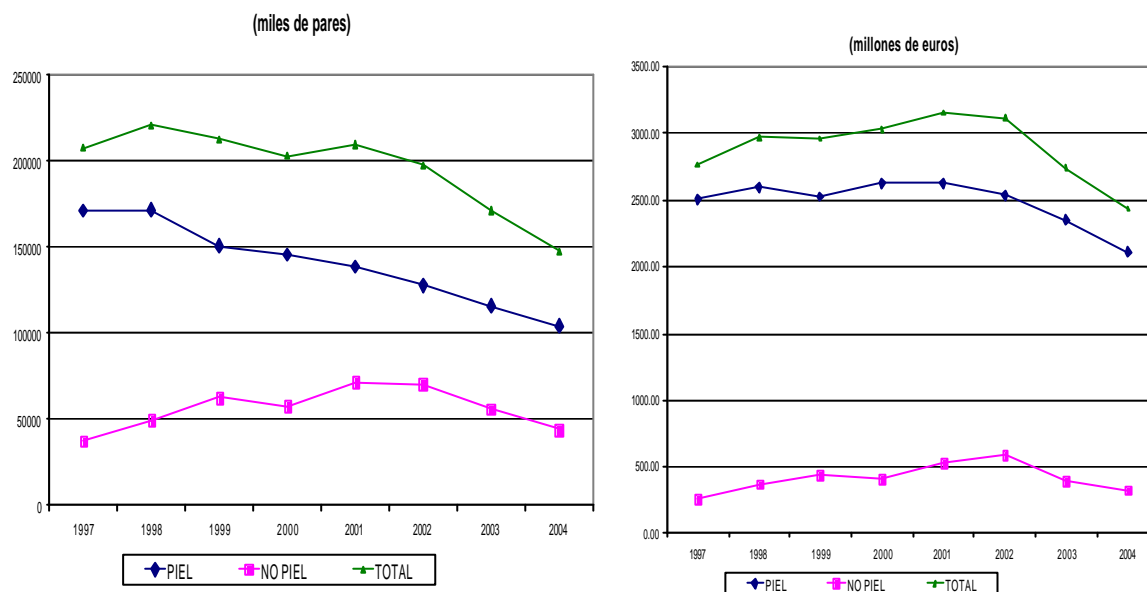
Cuadro 2: Distribución porcentual y crecimiento de la producción de calzado en España, 1997-2004

	Distribución porcentual				Crecimiento de la producción*	
	Pares		Valor		Pares	Valor
	1997	2004	1997	2004	1997-2004	1997-2004
<i>PIEL</i>	82,35	70,59	90,64	85,58	-6,85	-2,46
Piel Señora	43,07	38,18	51,31	46,80	-6,40	-3,07
Piel Caballero	25,15	19,54	26,03	26,90	-8,15	-1,37
Piel Niño	14,13	12,88	13,31	11,87	-6,03	-2,37
<i>NO PIEL</i>	17,65	29,41	9,36	14,42	2,43	3,52
Caucho/Plástico	2,48	2,19	1,61	1,10	-6,44	-6,16
Textil	13,29	24,00	4,79	10,37	3,62	7,47
Otros	1,88	3,22	2,96	2,95	2,84	0,01
TOTAL	100,00	100,00	100,00	100,00	-4,77	-1,80

(*): Tasa de variación media anual acumulativa

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de FICE.

Gráfico 2: Evolución de la producción de calzado por tipos en España, 1997-2004



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de FICE.

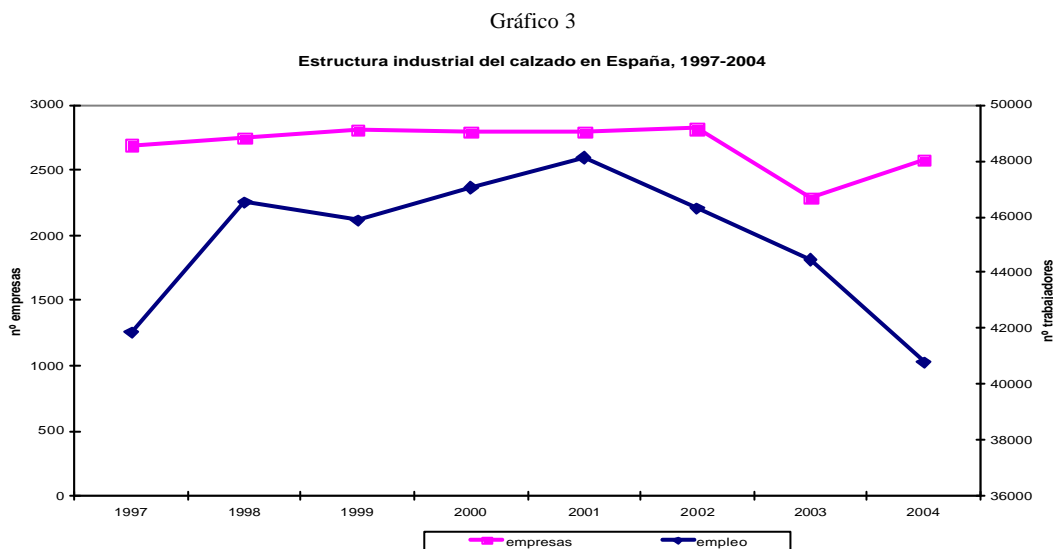
La caída de la producción ha tenido su reflejo en una significativa pérdida de empleo en el sector. Entre 2001 y 2004 se han destruido 7.351 puestos de trabajo (el 15,3% del empleo existente en 2001). El tejido empresarial también se ha visto afectado ante esta coyuntura. Aunque el número total de firmas del calzado se ha reducido desde 1997, los últimos datos disponibles muestran una clara fragmentación de las empresas de mayor tamaño en busca de una mayor agilidad productiva, que sólo poseen las medianas y pequeñas. Cada gran compañía tiende a convertirse en un grupo de empresas de menor dimensión, por la necesidad de hacer frente a la demanda discontinua producida por la

aceleración del factor moda y la consecuente rotación de modelos de la cartera de pedidos⁵. Esta reestructuración de la industria ha dado lugar a un aumento en el número total de empresas desde 2003, que se concentra en las de reducida e intermedia dimensión (gráfico 3 y cuadro 3).

Cuadro 3: Estructura porcentual de empresas y trabajadores en España por tamaño de empresa

Número de trabajadores	Empresas (%)					Empleo por tamaño de empresa (%)				
	1997	1999	2001	2003	2004	1997	1999	2001	2003	2004
De 3 a 5	30.54	28.06	28.77	20.55	29.06	7.62	6.82	6.67	4.07	7.14
De 6 a 9	21.52	20.66	19.35	21.78	21.71	9.48	9.11	8.42	8.28	9.80
De 10 a 19	24.68	25.28	25.69	29.6	27.48	24.11	20.33	21.39	26.48	26.66
De 20 a 49	19.44	21.87	21.39	24.14	18.96	40.83	44.28	43.21	44.79	40.77
De 50 a 99	3.30	3.34	2.90	3.37	2.25	12.73	13.72	12.83	10.85	10.14
De 100 a 200	0.45	0.71	0.75	0.44	0.46	4.12	4.76	6.45	3.76	4.35
Más de 200	0.07	0.07	0.07	0.13	0.08	1.12	0.99	1.03	1.77	1.14
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de FICE



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de FICE.

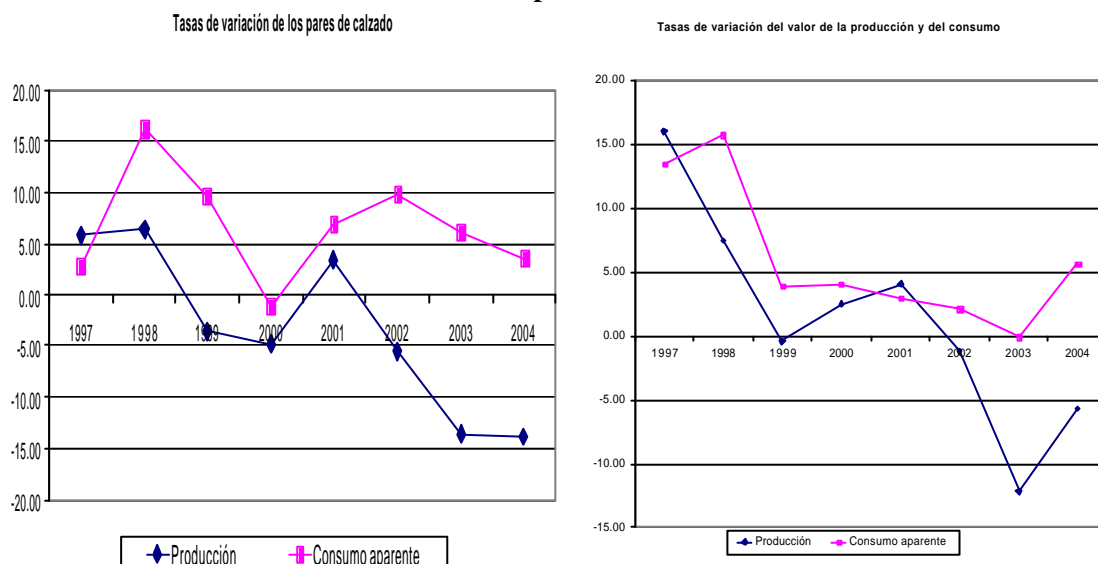
La desfavorable evolución que presenta la producción de calzado en España en los años más recientes no responde a un comportamiento recesivo de la demanda nacional, puesto que el consumo aparente de calzado en España ha crecido a lo largo del periodo analizado, tanto si lo consideramos en términos de pares consumidos como en términos monetarios, aunque en este último caso el crecimiento ha sido más moderado, poniendo de manifiesto una caída en el precio medio de calzado consumido (gráfico

⁵ Véase FICE, *Anuario de Calzado 2002*.

4). La explicación de lo ocurrido reside en el incesante aumento que han registrado las importaciones, que han venido sustituyendo la demanda interna de calzado nacional por productos de menor calidad y precio, procedentes de otros mercados.

El crecimiento registrado en el consumo interior no es extensible a todos los tipos de calzado (cuadro 4). Mientras que la demanda nacional de calzado que no es de piel ha presentado una tendencia creciente, la de piel se ha venido reduciendo de manera continuada desde 2000. Esta desigual evolución ha dado lugar a una continua pérdida de importancia del calzado de piel en la estructura de demanda.

Gráfico 4: Crecimiento del consumo aparente y de la producción de calzado en España



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de FICE

Cuadro 4: Distribución porcentual y crecimiento medio anual del consumo aparente de calzado en España, 1999-2003

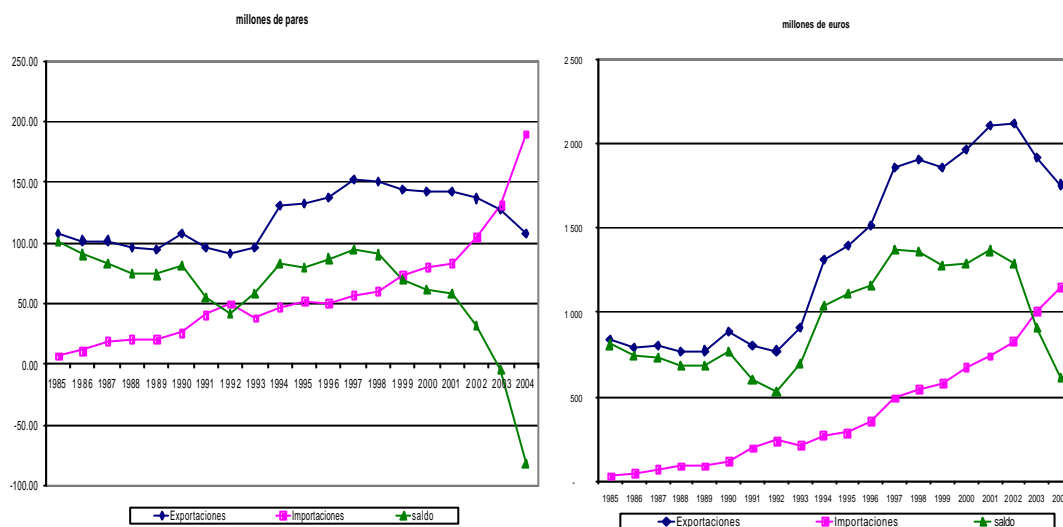
	Distribución porcentual				Crecimiento del consumo aparente*	
	Pares		Valor		Pares	Valor
	1999	2003	1999	2003	1999-2003	1999-2003
PIEL	59,85	45,84	85,32	76,33	-1,50	-0,56
Piel Señora	24,68	14,52	35,88	23,58	-7,79	-7,94
Piel Caballero	20,03	17,18	32,75	35,45	1,33	4,29
Piel Niño	15,14	14,14	16,69	17,31	3,51	3,17
NO PIEL	40,15	54,16	14,68	23,67	13,48	15,21
Caucho/Plástico	17,57	29,63	5,17	8,57	19,99	15,99
Textil	15,23	16,70	8,80	12,14	7,75	10,82
Otros	7,34	7,83	0,71	2,96	6,99	46,20
TOTAL	100,00	100,00	100,00	100,00	5,30	2,25

(*): Tasa de variación anual media acumulativa

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de FICE

La evolución reciente del comercio exterior de calzado es muy ilustrativa de la crisis que viene atravesando el sector en España (gráfico 5). En este sentido, cabe destacar el fuerte crecimiento de las importaciones de calzado. Aunque esta tendencia se manifiesta desde mediados de la década de los ochenta, se ha acentuado notablemente en los últimos años.

Gráfico 5: Evolución del comercio exterior de calzado en España, 1985-2004



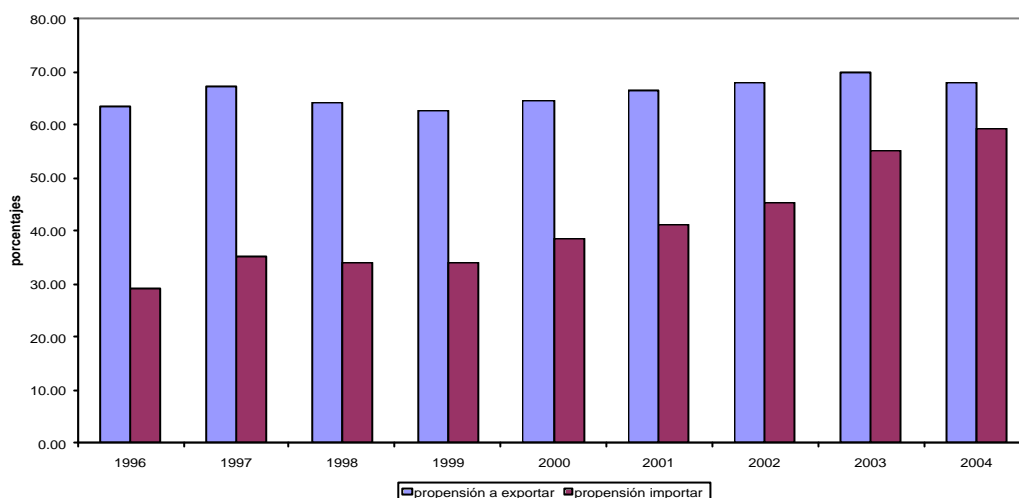
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de FICE

La evolución de las importaciones de calzado en España explica claramente la divergencia existente entre el continuo crecimiento del consumo español de calzado y el comportamiento recesivo de la producción nacional. Las importaciones están captando una parte cada vez mayor de la demanda nacional, como pone de manifiesto la propensión a importar, que pasa del 29,19 por cien en 1996 al 59,26 por cien en 2004 (gráfico 6).

El segmento de menor precio, el calzado que no es de piel, representa el 78,10% de los pares importados, porcentaje que se reduce significativamente si atendemos al valor de las mismas (48,17%), dado el bajo precio medio del par (cuadro 5). Si bien todos los tipos de calzado han registrado una tendencia creciente de sus importaciones, destaca como más dinámico el segmento de calzado de piel, a pesar de ser el menos representativo de la estructura importadora española.

Gráfico 6

Propensión a exportar y propensión a importar del sector Calzado en España, 1996-2004



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de FICE

Cuadro 5: Distribución porcentual y tasas de crecimiento media anual acumulativa (tvma) del comercio exterior de calzado en España

	Pares						Valor					
	Exportaciones			Importaciones			Exportaciones			Importaciones		
	1998	2004	tvma	1998	2004	tvma	1998	2004	tvma	1998	2004	tvma
PIEL	60,06	57,25	-6,07	20,01	21,9	22,99	77,59	78,47	-1,19	38,80	51,83	18,73
Señora	37,64	37,19	-5,51	2,96	5,96	36,12	49,16	52,81	-0,20	7,29	13,58	25,49
Caballero	13,29	11,44	-7,65	7,03	7,82	23,33	18,79	16,84	-3,16	16,79	24,75	20,70
Niño	9,14	8,62	-6,23	10,02	8,12	16,19	9,64	8,82	-2,83	14,72	13,50	11,52
NO PIEL	39,94	42,75	-4,24	79,99	78,1	20,67	22,41	21,53	-2,04	61,20	48,17	8,72
Caucho/Plástico	9,77	12,69	-1,10	41,02	49,3	24,93	7,12	7,29	-0,98	27,83	26,04	11,89
Textil	25,30	25,33	-5,30	30,25	21,0	14,04	10,97	10,24	-2,50	30,37	17,32	3,03
Otros	4,88	4,73	-5,79	8,72	7,73	18,75	4,33	3,99	-2,68	30,69	4,81	22,44
TOTAL	100	100	-5,35	100	100	21,15	100	100	-1,38	100	100	13,14

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de FICE.

En cuanto a la procedencia, China es el país de origen de más del 50 por ciento de los pares importados, con un precio medio de 2,83 euros/par mientras que Vietnam es el segundo proveedor (8,66%), aunque a una notable distancia del primero (cuadro 6).

Cuadro 6: Principales proveedores de calzado en 2004

	Pares (%)						Valor (%)					
	1997	1999	2001	2003	2004	Tvma 97-04	1997	1999	2001	2003	2004	Tvma 97-04
China	37.68	40.41	39.89	47.17	51.36	24.05	28.89	24.08	23.27	22.73	24.06	42.06
Vietnam	11.44	12.48	10.46	9.81	8.66	14.05	12.66	18.69	16.64	14.79	15.60	50.25
Malasia	0.03	0.35	1.57	1.62	6.25	155.05	0.02	0.16	0.56	0.74	1.78	178.45
Italia	6.44	5.71	6.23	4.78	3.80	10.08	9.78	10.17	10.89	10.61	10.75	47.81
Indonesia	12.53	7.67	5.93	4.14	3.17	-2.46	14.55	10.55	9.58	6.79	5.89	28.16
Portugal	1.49	2.24	3.44	3.66	3.05	31.54	2.17	3.28	4.49	5.72	6.02	68.68
Brasil	0.32	0.48	0.96	1.69	2.91	62.88	0.23	0.38	0.82	1.63	2.74	108.07
Taiwán	5.58	10.94	6.58	3.24	2.17	3.72	3.49	4.42	3.51	1.92	1.40	27.97
Francia	2.78	2.45	2.76	2.35	1.95	12.77	3.45	3.44	4.80	4.96	4.77	52.72
Tailandia	9.10	7.01	5.22	4.05	1.90	-5.16	6.71	6.27	4.73	5.20	3.53	33.03
Marruecos	0.16	0.30	2.56	3.07	1.81	68.18	0.10	0.65	1.33	2.33	1.64	118.62
Filipinas	1.44	0.78	1.34	1.39	1.71	21.57	1.81	1.02	0.83	0.62	1.25	38.26
India	0.00	0.38	0.77	1.46	1.69	50.30	0.00	1.83	3.05	1.28	1.89	52.35
Corea Sur	1.03	1.12	2.77	2.19	1.54	25.61	1.71	1.74	2.06	1.74	0.89	32.86
Alemania	0.96	1.23	1.65	2.03	1.53	26.73	1.19	1.56	2.04	2.22	1.79	54.57
P. Bajos	0.77	1.71	1.99	1.70	1.52	30.62	1.54	3.48	6.17	7.81	8.03	84.66
Subtotal	90.72	94.15	91.36	92.15	95.02		86.59	89.98	92.71	89.35	92.03	42.06

Fuente: Elaboración propia a partir de FICE.

La pérdida de mercado que ha venido registrando la industria española de calzado en los últimos años no afecta únicamente al mercado nacional sino también al mercado externo, como se pone de manifiesto al examinar la evolución de las exportaciones de calzado (gráfico 5). Las ventas al exterior presentan un claro comportamiento recesivo desde 1997, con una caída continuada en el volumen de pares exportados, acompañada desde 2002 por una disminución de su valor corriente en euros. A pesar de esta negativa evolución, el sector mantiene una notable propensión a exportar que en 2004 se sitúa en un 67,88 por cien, porcentaje superior al alcanzado en 1996 (63,55), poniendo de manifiesto una evolución más desfavorable en términos de producción que de exportación.

El comportamiento recesivo de las exportaciones es generalizado en todos los segmentos de calzado, aunque más acentuado en el calzado de piel, el de más peso en la estructura exportadora española (cuadro 5).

Esta evolución del comercio exterior de calzado tiene un claro reflejo en el saldo comercial del sector. Éste ha sido un sector tradicionalmente exportador, como pone de manifiesto su tasa de cobertura de 1985 (3071,5 por cien). Sin embargo, este rasgo se ha venido difuminando a lo largo de las dos últimas décadas y, aunque la tasa de cobertura en 2004 sigue siendo elevada (153,13%), se ha reducido significativamente. Si nos fijamos en el volumen de pares comercializados con el exterior, se observa desde 2003 la existencia de déficit comercial, mientras que en términos monetarios el valor de las exportaciones todavía supera al de las importaciones de calzado, aunque con una tendencia claramente descendente (gráfico 5).

4. Estudio de casos de empresas de calzado de la provincia de Alicante

El análisis empírico consiste en un estudio de doce empresas de calzado con el objetivo de analizar cómo han actuado frente al nuevo escenario internacional para conseguir mantener su posición en el mercado.

Para realizar la selección de empresas se solicitó al IMPIVA una relación de las más representativas del sector en la provincia de Alicante y, a partir de un listado de dieciséis empresas, se procedió a contactar personalmente con las mismas, solicitando una entrevista personal con sus directivos. Tras realizar las gestiones oportunas, se consiguió concertar entrevistas con doce de ellas.

Para recoger la mayor información posible en las reuniones mantenidas con sus responsables, previamente se elaboró un extenso cuestionario en el que se abordaban los aspectos más relevantes relativos a características de las empresas, producción, diferenciación del producto, distribución, I+D, estructura de mercado e internacionalización.

A continuación, tras una breve descripción de las empresas, se analizan las principales estrategias competitivas que han llevado a cabo a la luz del marco teórico que previamente se ha presentado.

4.1. Principales características de las empresas

Las empresas analizadas son pequeñas y medianas empresas (PYME). Todas fueron creadas en los años 80, excepto una de ellas, de más reciente creación. Salvo esta última, cuyo tamaño es más reducido, el volumen de producción de las demás oscila entre 6.000.000 y 90.000.000 euros al año. Respecto al número de trabajadores, las empresas analizadas tienen una plantilla que fluctúa entre 20 y 180 empleos directos (cuadro 7). Un hecho que llama la atención en algunas de ellas, cuyo volumen de producción no es nada desdeñable, es lo reducido de su plantilla en un sector intensivo en trabajo. Ello se debe a que, en mayor o menor medida, todas las compañías subcontratan parte de su producción, incluso seis empresas llegan a subcontratar el 100% de misma (cuadro 7). En estos casos, la empresa se convierte en una comercial, cuyos trabajadores no se dedican a la fabricación sino que se ocupan principalmente de la distribución y el diseño.

La razón que explica el gran volumen de producción subcontratada es la búsqueda de menores costes productivos, puesto que en el calzado el coste laboral representa casi un tercio del total. Por ello, aunque la mayor parte de las empresas analizadas subcontratan la producción tanto en España como en otros países, cada vez más tienden a deslocalizar la producción y llevar las partes de la cadena de valor más intensivas en trabajo a países con bajos costes laborales.

El grado de desarrollo en la tecnología utilizada en el sector es similar en todas las empresas analizadas, algo inferior a los líderes mundiales localizados en Italia y superior a la utilizada hasta ahora en los países productores con bajos costes.

Respecto al tipo de calzado que ofrecen las empresas entrevistadas, hay un amplio abanico de productos que incluye calzado de señora cuya característica fundamental es la elegancia, calzado sport, calzado deportivo, calzado para el tiempo libre, calzado para casa, calzado de señora, caballero

y niño de gama media y alta y calzado ortopédico. La mayor parte, comenzaron fabricando un producto sin marca y poco diferenciado. Más tarde, todas ellas crearon un tipo de calzado muy diferenciado, con características muy definidas, en unos casos de elegancia, en otros de comodidad y en otros para su uso en tiempo libre. Asimismo, en los últimos años algunas firmas han creado otra línea de calzado paralela a la principal, en función, como se analizará más adelante, de sus estrategias de internacionalización.

Cuadro 7: Datos básicos de la estructura empresarial

	Nº empresas	Porcentaje
Nº trabajadores		
• Menos de 50	6	50.0
• Entre 50 y 100	2	16.7
• Entre 100 y 150	3	25.0
• Más de 150	1	8.3
Volumen de ventas (€)		
• Menos de 5 millones	1	8.3
• Entre 5 y 30 millones	10	83.3
• Más de 30 millones	1	8.3
Propensión a exportar (X/ventas)		
• Menos del 25%	2	16.7
• Entre el 25% y el 70%	6	50.0
• Más del 70%	4	33.3
Propensión a importar (IM/ventas)		
• Menos del 5%	2	16.7
• Entre el 5% y el 25%	6	50.0
• Entre el 25 y el 50%	2	16.7
• Más del 50%	2	16.7
Producción subcontratada (%)		
• Menos del 10%	0	0.0
• Entre el 10% y el 30%	5	41.7
• Entre el 30% y el 90%	1	8.3
• 100%	6	5.0
Producción subcontratada (%)		
• Sólo en España	2	16.7
• Sólo en el extranjero	2	16.7
• Tanto en España como en el extranjero	8	66.7

Fuente: Elaboración propia

La mayor parte de las empresas estudiadas ocupan una posición dominante en el mercado nacional para el producto que fabrican con marca y algunas de ellas también están bien posicionadas en algunos mercados extranjeros. Las ventas de este tipo de producto no han caído, incluso han aumentado en algunos casos en los últimos años. Sin embargo, algunas de ellas venían fabricando simultáneamente al producto con marca, otro denominado *línea blanca* (sin marca) a menor precio, cuya producción han decidido abandonar como consecuencia de la evolución del sector.

El incesante aumento de las importaciones de calzado de bajo precio, de momento, no representa una competencia directa para las empresas entrevistadas porque el producto importado todavía no incorpora diseño, marca ni calidad que pueda competir con el de estas firmas. Sin embargo,

indirectamente pueden afectar al patrón de consumo, puesto que las tiendas minoristas, que tradicionalmente sólo se abastecían de producción nacional, han empezado a servir también calzado importado de menor precio. Las empresas consideran que esto puede desviar una parte de su demanda hacia productos de gama más baja.

Además, aunque en China se fabrica básicamente calzado sin diferenciación, dada la disponibilidad de mano de obra barata pero poco cualificada, la situación está empezando a cambiar, lo que puede traducirse en un futuro próximo en una seria amenaza para las empresas examinadas, las cuales se están viendo obligadas a adoptar las estrategias competitivas oportunas para mantener su posición en el mercado.

4.2. Principales estrategias de competitividad

En este epígrafe se analizan las principales estrategias de competitividad que están adoptando las empresas de calzado alicantinas para hacer frente a la creciente competencia de productos importados, sobre todo del sudeste asiático.

Tabla 2: Estrategias de competitividad seguidas por las empresas entrevistadas

Estrategias de Internacionalización hasta hace 5 años:	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento gradual de Exportaciones. • La exportación genera beneficios derivados de la diferenciación y del aprovechamiento de economías de escala. • Dominio del mercado nacional y crecimiento internacional.
Hechos estilizados de los últimos cinco años:	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la competencia en el segmento de baja calidad con precios muy bajos. • Copia de los productos con marca en el mercado nacional con bajos precios. • Fabricación de productos con calidad y marca de empresas europeas en los países con bajos costes salariales. • Amenaza a su posición en el mercado nacional e internacional.
Estrategias de Internacionalización a partir de los últimos cinco años:	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar la diferenciación (marca, diseño, calidad, publicidad). • Potenciar la distribución nacional e internacional (redes de distribución propias) • Fabricar líneas de producto con marca, calidad y diseño en países de bajos costes salariales.

Fuente: Elaboración propia

4.2.1. Diferenciación del producto

La asignación de recursos para potenciar los factores en los que basan su diferenciación (marca, diseño, calidad, distribución y promoción) constituye uno de los objetivos prioritarios de todas las empresas, tanto a corto como a largo plazo.

En primer lugar, tienen su *marca* registrada y realizan inversiones continuadas para su defensa, ya que con frecuencia se ven amenazadas por las copias de competidores nacionales que fabrican sin marca y que aprovechan las presentaciones de los productos en las ferias para copiar los

modelos y competir con los productos originales a unos precios que suelen ser hasta un 40% más bajos, al ahorrarse la inversión en diseño y la marca.

En segundo lugar, el *diseño* está totalmente integrado. Aunque al comienzo de su actividad algunas contrataban el diseño a servicios externos, actualmente todas poseen un departamento de diseño propio con una importante asignación de recursos. La mayor parte de ellas considera, además, que este departamento debe potenciarse todavía más en la medida en que se produzca la expansión de la firma.

En tercer lugar, la *calidad* es otro factor por el que apuestan todas las empresas para mantener su posición en el mercado. En este contexto, la selección de materiales es considerado como un factor muy importante. Todas las pieles utilizadas son de calidad. En unos casos, se importan de Italia, que es el país con mejores proveedores de piel procesada, y en otros casos, se emplean pieles propias, para tratarlas y conseguir sus propios acabados, que en muchos casos se distribuyen también a otras empresas del sector. Otras firmas optan por el uso de materiales de goma para incorporarlos a la suela y conseguir la comodidad buscada en su producto. También se utilizan detalles especiales bordados a mano o adornos importados de India para alcanzar un producto elegante y de calidad.

Finalmente, para *la promoción* sus productos, contratan agencias de publicidad, asisten a ferias nacionales e internacionales, realizan presentaciones por regiones y por países, contactan con los mejores clientes para invitarlos a las ferias, colaboran con medios gráficos, audiovisuales y relaciones públicas, realizan presentaciones ocasionales en tiendas de clientes importantes, colaborando con ellos para hacer las presentaciones de cada temporada, patrocinan algunos eventos, distribuyen catálogos, se promocionan a través de Internet, etc. Algunas de estas acciones han sido incorporadas recientemente y no siempre en la misma medida. Mientras que algunas compañías ya tienen contratadas agencias de comunicación en los principales destinos de sus exportaciones, otras sólo lo han hecho a nivel nacional. Sin embargo, el objetivo de todas es aumentar progresivamente la asignación de recursos para la promoción.

En resumen, se puede afirmar que uno de los pilares que integran la estrategia global seguida por las empresas para mantener su posicionamiento en el mercado, ha sido la potenciación de la marca, lo que les ha permitido aumentar la diferenciación del producto y conseguir que su

competitividad no dependa sólo del precio (tabla 2). Poseen, por tanto, un activo de propiedad basado en la diferenciación, del cual se deriva su incentivo al crecimiento y la expansión nacional e internacional como fuente de beneficios (Hymer, 1960).

4.2.2. Distribución

Todas las compañías analizadas consideran que la distribución es un factor esencial para conseguir una mejor posición en el mercado nacional e internacional.

En general, el tipo de distribución que realizan las empresas no es uniforme, como tampoco lo es el volumen de recursos asignado a esta función. Sin embargo, todas coinciden en la conveniencia de incrementar dicha asignación para alcanzar finalmente *la distribución directa* de una parte de sus ventas en todos los mercados, mediante la creación de tiendas propias en los países de destino. La justificación se encuentra en que este tipo de distribución es la que permite captar mayores cuotas de mercado, ya que de esta forma, al estar más cerca del consumidor, se puede prestar un mejor servicio y atraer mejor su demanda (Caves, 1971).

En la actualidad, sólo dos de las empresas entrevistadas distribuye directamente tanto en España como en el extranjero. En el resto, la distribución se realiza, en unos casos, mediante agentes nacionales, con el envío directo a tiendas en el mercado español y a través de agentes extranjeros para las ventas internacionales. En otros, se hace simultáneamente a través de vendedores de empresa y de representantes nacionales y extranjeros contratados en exclusiva para cada país de exportación, signo de una mayor apuesta de la empresa por el uso de la distribución como medio de control y potenciación de su marca. Además, en estos casos, las empresas ya han abierto puntos de venta directa a través de tiendas propias en el mercado nacional con la intención de aumentar su número en el futuro si los resultados son favorables.

La cercanía y la rapidez en el servicio es la principal ventaja que las firmas españolas poseen en la distribución en Europa con respecto a las importaciones procedentes de países más distantes, como el sudeste asiático, que aunque presentan menores precios ofrecen un servicio más lento. Otra ventaja es la posibilidad de servir pedidos más reducidos, ya que transportan la mercancía con el sistema de grupales, imposible en el caso de las importaciones procedentes del sudeste asiático.

La distribución, por tanto, es considerada en todos los casos como otro de los ejes centrales en los que las compañías basan su expansión. Casi todas las firmas analizadas están convirtiéndose básicamente en distribuidoras, optando por reducir costes, fundamentalmente de producción, pero aumentando al mismo tiempo su inversión en la mejora de los canales de distribución.

4.2.3. Internacionalización

Exportaciones: La exportación constituye un objetivo prioritario de crecimiento de todas las empresas analizadas. Ello se debe a dos razones. Primero, porque todas ofrecen un producto diferenciado y, por ello, se generan más beneficios cuanto mayor es el volumen de ventas. Y segundo, para aprovechar las economías de escala que, en general, no se obtienen de la producción, al ser la mayor parte subcontratada, pero sí de las reducciones de precios que se consiguen al aumentar la compra de materias primas⁶.

Las compañías se dirigieron inicialmente al mercado local, pero en un breve periodo de tiempo comenzaron su expansión internacional, primero hacia los países más cercanos de Europa, y posteriormente a mercados más distantes, con el objetivo de vender en el mayor número de destinos posibles. Casi todas las empresas exportan actualmente más del 30% de su producción, e incluso cuatro firmas presentan una propensión a exportar superior al 70% (cuadro 7). Aunque no existe una elevada concentración espacial de las exportaciones, ya que algunas empresas venden en más de 40 países, la mayor parte exportan principalmente a los mismos mercados (cuadro 8).

Cuadro 8: *Principales mercados de exportación*

	Número de empresas que venden en este mercado	Número de empresas que consideran este mercado como principal destino de exportación
Francia	11	5
Alemania	8	1
Reino Unido	6	3
Italia	8	1
Benelux	6	-
Grecia	3	-
Sudeste Asiático	2	-
Suecia	1	1
Dinamarca	1	1
USA	1	-
Méjico	1	-
Portugal	1	-
Polonia	1	-

NOTA: Se tienen en cuenta los cinco primeros mercados de exportación de cada empresa.

Fuente: Elaboración propia

⁶ Todo ello conforme a las previsiones de la teoría de Hymer (1960).

Todas señalan que la exportación es un objetivo prioritario para la empresa, por lo que están asignando un volumen creciente de recursos para su fomento. En algunos casos el proceso seguido cumple las previsiones del modelo de Uppsala de Johanson y Vahlne (1975), aunque en otros, como se describirá más adelante, no se han cumplido todas las fases previstas en el modelo, ya que han pasado de las exportaciones indirectas a la fabricación en el extranjero, sin tener ninguna previsión de crear redes propias de distribución a corto y medio plazo.

Acuerdos de Contratación Internacional: Entre las estrategias para aumentar la internacionalización del producto algunas empresas están adoptando el acuerdo de licencia de la distribución de su producto en determinados países de más difícil acceso (EE.UU.) y en otros no tan difíciles (Portugal), con el objetivo a corto plazo de licenciar posteriormente la marca. Esto les permite introducir su marca indirectamente en estos países de una forma más rápida y se constituye en una estrategia complementaria al resto de las que se están describiendo (Caves, 1971).

Producción en el extranjero: Ante la creciente competencia de productos procedentes sobre todo del sudeste asiático, diez de las doce empresas analizadas han adoptado la decisión más comprometida para toda empresa en su proceso de internacionalización: la producción en el extranjero. Las dos empresas restantes están planeando hacerlo a corto plazo.

China es un país en el que hasta hace unos años sólo se fabricaba calzado sin diferenciación, por la disponibilidad de mano de obra abundante pero poco cualificada. Sin embargo, en los últimos años la situación está cambiando como consecuencia de que las empresas, sobre todo italianas, líderes en el sector y con un claro dominio sobre los factores que generan la diferenciación del producto han comenzado a deslocalizar su producción llevándola a aquellos países de donde proceden las importaciones de bajo precio, fundamentalmente China. Este proceso ha promovido la llegada de personal técnico europeo y la mejora de la cualificación de la mano de obra en dicho país, lo que representa una amenaza creciente para las empresas examinadas. Por tanto, si no son capaces de reducir precios, simultáneamente a la adopción de las otras estrategias descritas, difícilmente podrán mantener su cuota de mercado en un futuro. Todas ellas son conscientes de esta situación y de las estrategias de deslocalización que están adoptando sus competidores. En este contexto, o bien ya han reaccionado con las mismas estrategias, o tienen la intención de hacerlo a muy corto plazo, conducta

que confirma las previsiones de la teoría del comportamiento oligopólico de Knickerbocker (1973) y Flowers (1976).

Por un lado, algunas compañías están subcontratando gran parte de su producción en China u otros países con bajos costes salariales. En estos casos, las empresas han reducido la fabricación en España para aumentarla simultáneamente en el extranjero. Dado que el posicionamiento alcanzado por estas empresas se deriva fundamentalmente de la diferenciación de su producto, basada en la calidad, diseño, acabado, etc., no quieren dejar de controlar estos factores y, por ello, supervisan toda la producción del país extranjero en las fábricas radicadas en España. Una vez realizado el control de calidad y efectuadas las posibles mejoras distribuyen la producción a todos los mercados.

Por otro lado, algunas firmas han empezado a fabricar en el extranjero no la línea principal de su producto, sino una segunda línea con marca distinta. Las razones que explican esta estrategia a corto y medio plazo son dos. Primero, para no arriesgar el prestigio alcanzado por la primera marca y, segunda, para valorar y observar cómo se introduce en el mercado el producto no fabricado en España. En cualquier caso, esta segunda línea no se lanza al mercado como un producto nuevo, ya que contiene algunas características similares a la primera (calidad, diseño, materiales, si bien en este caso se utiliza una gama más amplia) y el respaldo de la empresa como garantía en la distribución a los proveedores. A pesar de que las empresas con esta estrategia persiguen reducir el precio de venta de su segunda línea, el objetivo no es competir vía precio, sino que pretenden seguir captando la demanda principalmente por la diferenciación, como en la línea principal. Con la implementación de esta estrategia las empresas adquieren experiencia e información sobre el funcionamiento de la subcontratación en estos países y, siempre que los resultados sean favorables, el objetivo a medio plazo es hacer lo mismo con la primera marca, que hasta ahora sólo se fabrica en España.

Las empresas que han adoptado estrategias de deslocalización siguen distribuyendo toda la producción, tanto la fabricada en España como la que se fabrica en otros países, desde España, excepto una de ellas que distribuye directamente en cada país en el que vende su producto. Por tanto, salvo esta excepción, la decisión de fabricar en el extranjero ha sido adoptada antes de la inversión en la creación de redes propias de distribución. Ello no se corresponde con las previsiones del modelo de Uppsala que determina un proceso gradual de internacionalización en el que la fabricación en el exterior es la

fase final del proceso. No obstante, a corto plazo las empresas tienen previsto la apertura de oficinas en países asiáticos para controlar y distribuir el producto desde allí, con el objeto de reducir los costes de transporte y logística.

Tampoco se satisfacen las etapas descritas en el modelo del Ciclo de Vida del Producto de Vernon. En el mismo se concluye que las empresas realizan la IDE en la fase final, denominada etapa de madurez, cuando las empresas han perdido la fuente de ventajas competitivas derivadas de la diferenciación y compiten únicamente vía precio. Por esta razón la IDE se realiza en países de bajos costes de producción. Sin embargo, en todos los casos analizados las empresas ofrecen un producto diferenciado y están aumentando la asignación de recursos para aumentar todavía más esta ventaja al tiempo que deslocalizan su producción a países de bajos costes, fundamentalmente salariales, por las razones descritas.

En todos los casos, la fabricación en el extranjero se lleva a cabo mediante la subcontratación de la producción a empresas ya creadas. De esta forma aprovechan los recursos de las empresas extranjeras, factor muy limitativo en las firmas que configuran el sector caracterizadas por su pequeño tamaño, al tiempo que aportan y controlan su principal ventaja, el “know how” y el prestigio alcanzado de su marca.

Aunque todas las firmas consideran de gran importancia la fabricación en países de bajos costes salariales, reconocen que estas estrategias indudablemente afectarán en el futuro al empleo local. Pero argumentan que la no adopción de las mismas no solucionaría el problema, sino que al contrario lo agravaría, al no estar garantizada la continuidad de la producción en España.

Los principales países en los que subcontratan la producción son China y La India, economías con bajos costes laborales (cuadro 9).

Cuadro 9: Países seleccionados por las empresas analizadas para subcontratar la producción

	China	India	Vietnam	Tailandia	Taiwán	Marruecos	Brasil	Portugal	Indonesia	México
País prioritario*	4	2	1	0	0	1	0	1	0	1
Segundo país*	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0
Tercer país*	1	0	2	0	0	0	1	0	1	0
Cuarto país*	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0
Quinto país*	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Nº empresas en país	7	4	4	1	1	1	2	2	1	1

(*): Número de empresas que eligen el país.

Fuente: Elaboración propia

Las diferentes estrategias de producción en el extranjero adoptadas pueden explicarse desde el enfoque de la teoría ecléctica de Dunning, puesto que en todos los casos son practicadas por empresas con un

producto muy diferenciado (activos de propiedad), se realizan estratégicamente sólo en determinados países, precisamente los que ofrecen mayores ventajas de coste de la mano de obra (ventajas de localización) y aunque la producción está en todos los casos subcontratada, las empresas mantienen todo el control del proceso de fabricación, calidad y acabado del producto, diseño, distribución y promoción, que son los factores en los que basan su diferenciación y “know how” que las diferencia (ventajas de internalización).

Para el análisis de los principales factores determinantes de la decisión de producir en el extranjero se solicitó que valoraran de 0 a 5 la importancia que asignaban a cada uno (cuadro 10).

Cuadro 10: Factores determinantes de la IDE

	0	1	2	3	4	5
FACTORES DE ACTIVOS						
Capacidad tecnológica e innovadora	50.0%			8.3%		41.6%
Prestigio e imagen		8.3%	41.6%		8.3%	41.6%
Vocación internacional del propietario	8.3%				50.0%	41.6%
Producto diferenciado	8.3%				41.6%	50.0%
Ayudas institucionales	75.0%			25.0%		
Experiencia en el mercado internacional	83.3%				8.3%	8.3%
Estructura financiera saneada	41.6%		41.6%		8.3%	8.3%
FACTORES DE INTERNALIZACIÓN						
Explotar y controlar directamente los recursos estratégicos	50.0%					50.0%
Seguir a los competidores			41.6%	8.3%	50.0%	
Apoyos institucionales	50.0%	25.0%	25.0%			
Salvar barreras arancelarias	58,3%	16.6%		25.0%		
FACTORES DE LOCALIZACIÓN						
Coste de la mano de obra			8.3%	8.3%	8.3%	75.0%
Costes de transporte	66,6%		8.3%		25%	
Cercanía geográfica	58,3%		16.6%		25%	
Costes de materias primas	50.0%	16.6%			33.3%	
Potencial del mercado receptor	25.0%	25.0%			41.6%	8.3%
Infraestructuras	25.0%	16.6%		8.3%	25.0%	25%
Disponibilidad y calidad del capital humano	25.0%	16.6%		25.0%	25.0%	8.3%
Incentivos fiscales del país receptor	58.3%	16.6%	8.3%	16.6%		
Subvenciones del país de destino	58.3%	16.6%	8.3%	16.6%		
Subvenciones del país de origen	58.3%	16.6%		25.0%		

NOTA: porcentaje de empresas que asignan valores de 0 a 5 a cada factor para indicar su importancia en la determinación de su decisión de producir en el extranjero.

El factor de activo más valorado es la diferenciación del producto, seguido por el prestigio e imagen y la vocación internacional del propietario. Los principales factores de internalización señalados son la explotación y control directo de sus recursos estratégicos y el seguimiento de las estrategias de los competidores, por este orden. Y finalmente, el factor de localización más relevante para las empresas que producen en el extranjero es el menor coste de la mano de obra.

4. Conclusiones

En los últimos años, la producción de calzado en España ha experimentado una notable desaceleración, debido a la fuerte competencia por parte de productos procedentes de países del

sudeste asiático, en especial de China, y que presentan precios mucho más bajos, fruto de unas estructuras sociolaborales caracterizadas por una mano de obra muy barata. Dicha competencia se ha reflejado en la evolución de los flujos comerciales con el exterior, dando lugar a un crecimiento espectacular de las importaciones de calzado en España junto a una importante caída de las exportaciones, con el consiguiente deterioro de la balanza comercial del sector.

Más allá de la visión superficial que nos permite el análisis de los datos agregados ofrecidos en el tercer epígrafe, hemos pretendido en siguiente apartado profundizar en el conocimiento de cuáles son las estrategias adoptadas por las empresas de calzado frente al nuevo escenario competitivo que se les presenta. Para ello, abordamos el análisis de las entrevistas realizadas a un grupo pequeño pero representativo de empresas que han sido capaces de mantener e incluso aumentar su cuota de mercado, lo que nos permite matizar, ampliar y mejorar la información que se ha ofrecido previamente.

En primer lugar, el importante crecimiento de la importación no es debido únicamente a la entrada en el país de calzado de empresas extranjeras, sino que una parte importante de la misma corresponde a la producción que las propias firmas alicantinas han deslocalizado a otros países y que importan a España para realizar desde aquí el control de calidad del producto acabado y después distribuirlo a todos los mercados.

En segundo lugar, la caída de las exportaciones no afecta en la misma medida a todo el tipo de calzado. Existen dos clases, la denominada línea blanca (sin marca y sin diferenciación) y la línea de gama media-alta y alta (con marca y elevada diferenciación derivada del diseño, calidad, materiales, marketing, distribución, etc.). De la información que las propias compañías han facilitado se desprende que, si bien las exportaciones se han reducido significativamente para el calzado de línea blanca, en la mayoría de los casos han aumentado para el producto con marca. El abandono por parte de algunas empresas de la línea blanca para centrar su actividad en el calzado de marca, sumado a la desaparición de fábricas que sólo ofertaban línea blanca, explica el descenso en el volumen total de exportaciones.

En la estrategia global seguida por las empresas analizadas para mantener e incluso aumentar su presencia en el mercado se debe diferenciar entre las medidas adoptadas para el calzado sin marca y aquellas que afectan al calzado de marca.

Por un lado, las empresas que, junto con el calzado de marca, también fabricaban línea blanca han optado por abandonar progresivamente la fabricación de esta última en España, dada la inviabilidad de competir con el producto importado en esta gama de calzado.

Por otro lado, para el calzado diferenciado de gama media -alta y alta las empresas han actuado en una triple dirección. En primer lugar, han aumentando notablemente la asignación de recursos destinados a potenciar la imagen de marca, el diseño del producto, la calidad y la promoción, lo que les ha permitido acentuar las ventajas derivadas de la diferenciación (Hymer, 1960). En segundo lugar, dada la importancia que tiene la distribución de productos diferenciados (Caves, 1971), las empresas han incrementado la inversión en la mejora de sus canales de distribución, llegando, en algunos casos, a la creación de redes propias de ventas en países extranjeros. Finalmente, la mayor parte de las empresas han deslocalizado la totalidad o parte de la cadena de producción a países de bajos costes, siguiendo a sus principales rivales internacionales (Knickerbocker, 1973) con el fin de mantener su posicionamiento en el mercado, comportamiento que se corresponde con las previsiones de la teoría ecléctica de Dunning.

Las previsiones de todas las teorías citadas son habitualmente utilizadas para explicar la expansión internacional de empresas de gran tamaño. Sin embargo, en este estudio integrado por casos de empresas pequeñas y medianas éstas se cumplen y por el contrario no se satisfacen los Modelos de Uppsala y de Vernon, que son los que tradicionalmente han explicado mejor los casos de empresas pequeñas.

La deslocalización de la producción tiene una repercusión directa en el empleo local y, concretamente, en el de baja cualificación, que es el que se contrata en países con ventajas en costes salariales. Simultáneamente a la reducción del empleo poco cualificado, las empresas han aumentado la contratación de mano de obra muy cualificada en calidad, diseño, marketing y comercialización. Justifican esta decisión argumentando que el empleo no cualificado habría desaparecido en cualquier caso, ya que de no adoptarse las medidas de deslocalización de la producción, su supervivencia, fabricando sólo en España, estaría seriamente amenazada.

Bibliografía:

ALONSO, J.A. y V. DONOSO (1998): *Competir en el exterior. La empresa española y los mercados internacionales*, ICEX, Madrid.

- CAMPA, J.M. y M.F. GUILLÉN (1996): “Evolución y determinantes de la inversión directa en el extranjero por empresas españolas”, *Papeles de Economía Española*, nº 66, pp. 235-247.
- CAVES, R.E. (1971): “International Corporations: The industrial economics of foreign investment”, *Economica*, nº 38 (149), pp. 1-27.
- CAVES, R.E. (1974): “Causes of Direct Investment: Foreign firms’ shares in Canadian and United Kingdom manufacturing industries”, *Review of Economics and Statistics*, nº 56, pp. 279-293.
- CAZORLA, L. (1997): “La inversión directa de la PYME industrial española en países en vías de desarrollo: Un análisis de los factores determinantes”, *Información Comercial Española*, nº 761, pp. 49-66.
- CONSEJO SUPERIOR DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS (2003): *La innovación en el sector del calzado de la Comunidad Valenciana*, informe, Valencia.
- DUNNING, J.H. (1973): “Explaining changing patterns of international production: In defence of the eclectic theory”, *Oxford Economic Papers*, vol. 25, nº 3, pp. 289-336.
- DUNNING, J.H. (1981): *International production and the multinational enterprise*, London, George Allen Unwind.
- DURÁN, J.J. (1987): “Decisiones de inversión directa en el exterior de la empresa española en el sudeste asiático”, *Información Comercial Española*, nº 643, 73-86.
- DURÁN J.J. (2002): “Estrategias de localización y ventajas competitivas de la empresa multinacional española”, *Información Comercial Española*, nº 799, pp. 41-53.
- DURÁN, J.J. y F. ÚBEDA (1997): “Experiencia internacional e intención de inversión directa de la empresa española en el sudeste asiático”, *Información Comercial Española*, nº 761, 109-124.
- FERNÁNDEZ OTHEO, C.M. (2003): “Inversión directa extranjera y sistema productivo: una disociación creciente”, *Economistas*, nº 98 -extra-.
- FERNÁNDEZ OTHEO, C.M. (2005): “La internacionalización productiva de los sectores industriales tradicionales. Un enfoque desde la inversión directa extranjera”, *Economía Industrial*, nº 355-356, pp. 73-84.
- FERNÁNDEZ, C.M. y CASADO (1995): “La internacionalización de las empresas innovadoras madrileñas”, *Información Comercial Española*, nº 726, 77-97.
- FLOWERS, B.E. (1976): “Oligopolistic reaction in European and Canadian direct investment in the Unites States”, *Journal of International Business Studies*, nº 7 (2), pp. 43-55.
- GALÁN, J.I., J. GALENDE y J. GONZÁLEZ (2000): “Factores determinantes del proceso de internacionalización: El caso de Castilla y León comparado con la evidencia española”, *Economía Industrial*, nº 333, pp. 33-48.
- GALÁN, J. y J. GONZÁLEZ (2001): “factores explicativos de la inversión directa española en el exterior”, *Información Comercial Española*, nº 794, pp. 103-122.
- GANDOY, R. y B. GONZÁLEZ (2005): “El comportamiento de la industria tradicional: Crecimiento y competitividad”, *Economía Industrial*, nº 355-356, pp. 25-36.
- GÓMEZ, F. (2005): “El papel de la empresa en la internacionalización de la economía española”, *Información Comercial Española*, nº 826, pp. 425-436.
- HYMER, S.H. (1976): *The international Operations of National Firms: a study of direct foreign investment*, M.I.T Press, Cambridge.
- IVEX (2005): *Sector Calzado y Componentes de la Comunidad Valenciana*, monografía, Generalitat Valenciana, Valencia.
- IVEX (2006): *Sector Calzado en la Comunidad Valenciana*, monografía, Generalitat Valenciana, Valencia.
- JOHANSON, J. y J. VAHLNE (1977): “The Internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments”, *Journal of International Business Studies*, vol. 8, (1), pp. 23-32.
- JOHANSON, J. y P. VAHLNE (1975): “The Mechanist of internationalization” *International Marketing Review*, nº 7 (4), pp. 11-24.
- JOHANSON, J. y J. WIEDERSHEIM (1990): “The internationalization of the firm: four Swedish cases”, *Journal of Management Studies*, octubre, pp. 305-322. “
- KNICKERBOCKER, F.T. (1973): *Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise*, Harvard University Graduate School of Business Administration, Boston.
- LÓPEZ DUARTE, C. y E. GARCÍA CANAL (1997): “Internacionalización de la empresa española mediante inversión directa en el exterior: principales rasgos distintivos”, *Información Comercial Española*, nº 761, pp. 17-31.
- MARTÍ, M.L. y R. PUERTAS (2005): ¿Constituye China una amenaza para la industria tradicional española?, *Economía Industrial*, nº 355-356, pp. 85-96.
- MARTÍNEZ MORA, C. (1997): *Causas de internacionalización de las empresas. Un estudio aplicado a pequeñas y medianas empresas de la provincia de Alicante*, Instituto de cultura Juan Gil Albert, Alicante.

- MUÑOZ, M. (2002): “Deslocalización sectorial de la inversión directa extranjera en España”, *Boletín Económico de Información Comercial Española*, n 2744, pp. 19-30.
- MYRO, R. y FERNÁNDEZ-OTHEO, C.M. (2004): “La deslocalización de empresas en España. La atracción de la Europa Central y Oriental”, *Información Comercial Española*, n° 818, pp. 185-201.
- OIT, ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (2000): *Prácticas laborales en las industrias del calzado, el cuero, los textiles y el vestido*, Informe de la reunión sectorial, septiembre, Ginebra.
- PORTER, M.E. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, Nueva York.
- REQUEJO, J. (2003): “La internacionalización de la economía española”, *Información Comercial Española*, n° 811, pp. 97-111.
- SECRETARÍA GENERAL DE COMERCIO EXTERIOR (2001): “La adhesión de China a la Organización Mundial de Comercio”, *Boletín Económico de ICE*, N° 2713, pp. 3-7.
- TOMÁS, J.A. Y otros (1999): *Dinámica industrial e innovación en la Comunidad Valenciana*, IMPIVA, Valencia.
- TORTEJADA, E., I. FERNÁNDEZ y J. YBARRA (2005): “Evolución de la industria española de calzado. Factores relevantes en las últimas décadas”, *Economía Industrial*, n° 355-356, pp. 211-227.
- VÁZQUEZ, A. y A. SÁEZ (1997): “La transformación de los sistemas productivos locales y la globalización del entorno económico. La respuesta de los distritos valencianos de calzado a los desafíos de la competitividad”, *Revista Valenciana d'Estudis Autònomic*, 19, pp. 37-57.
- VERNON, R. (1966): “International Investment and International Trade in the Product Cycle”, *Quarterly Journal of Economics*, n° 80, pp. 190-207.
- VERNON, R. (1971): *Soverignty at Bay*. New York: Basic Books.
- VERNON, R. (1979): “The product cycle hypothesis in a new international environment”. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, nov. n° 41, pp. 255-67.
- YBARRA, J.A., J.M. GINER y M.J. SANTA MARÍA (2002): *El calzado en España: del sector al territorio*, Universidad de Alicante, Alicante.