



# El calzado en elche

*Ajuntament d'ELX*

**economia**elche.com

análisis monográfico

# Índice:

		Pag.
<b>1</b>	<b>Introducción. Un poco de historia.</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>El comercio internacional del calzado.</b>	<b>3</b>
	<b>Exportaciones, importaciones y balanza de pagos</b>	
2	1 Exportaciones	
2	2 Importaciones	
2	3 La balanza de pagos	
<b>3</b>	<b>Situación del mercado nacional y del internacional</b>	<b>5</b>
3	1 Mercado nacional	
3	2 Mercado internacional	
<b>4</b>	<b>Cambios en las estructuras y en las empresas</b>	<b>7</b>
4	1 Nuevas perspectivas para el negocio	
4	2 Modelos dominantes de empresas	
4	3 Evolución del número de empresas y empleo	
<b>5</b>	<b>Un mundo lleno de amenazas y oportunidades</b>	<b>9</b>
5	1 Las amenazas	
	a. Estancamiento de los mercados tradicionales.	
	b. Competencia global.	
	c. El euro más fuerte que nunca	
5	2 Las oportunidades	
	a. Ámbito internacional.	
	b. Ámbito nacional.	
<b>6</b>	<b>Estrategias para consolidar las empresas</b>	<b>11</b>
6	1 El desarrollo propio del sector	
6	2 Comercialización e internacionalización	
6	3 Defensa legal en Europa	
6	4 Innovación y diversificación	
6	5 El papel de los recursos humanos	
<b>7</b>	<b>Algunos modelos de éxito</b>	<b>15</b>

**DATOS ACTUALIZADOS 17/6/05**

Realización:  
Grupo de estudio de Kiu Comunicación



La industria del calzado, como todas las que se centran en productos intensivos de mano de obra, vive momentos de cambio. Los elevados costes laborales de las manufacturas, el proceso de globalización, en el que surge un número creciente de feroces competidores, la fortaleza del euro frente al dólar... son factores que obligan a las empresas del sector a desarrollar nuevas estrategias que les permitan ser competitivas en un entorno en constante evolución. En este escenario la gestión del conocimiento, el desarrollo de un plan de internacionalización, la logística, la distribución, la moda, el diseño, la marca, la especialización, la diferenciación y la cooperación, entre otros, son cuestiones determinantes del éxito de las empresas

## 1. introducción

### Un poco de historia



La industria del calzado valenciano tiene su origen en la artesanía tradicional de confección de zapatillas con suela de esparto (producto que crecía en este territorio de forma natural) de las comarcas del río Vinalopó, muy especialmente en las ciudades de Elche, Elda y Villena. Este fue el embrión de la posterior fabricación de zapatos de cuero con destino a un mercado nacional fuertemente protegido. A partir de 1970, con la liberalización que supuso para el comercio mundial la Ronda Kennedy, comenzó la aventura exportadora del calzado español, pues los empresarios de Estados Unidos vinieron a España en busca de un país con mano de obra barata y conocimientos en la fabricación de calzado.

La gran demanda de los clientes americanos comenzó a reflejarse de inmediato en las cifras de venta al exterior. El salto fue espectacular: si en 1973 las exportaciones

eran de 96,3 millones de euros, al final de la década de los setenta se multiplicó por tres (288,8 millones de euros en 1979, cifra que equivalía a unas ventas internacionales de 75,2 millones de pares).

El desarrollo económico de España llevó aparejado un incremento de los costes salariales. Paralelamente se produjo la incorporación al mercado mundial del calzado de países con mano de obra más barata, lo que supuso que desplazasen a España del segmento del calzado más barato. Este fue el primer proceso de cambio importante que vivió el sector, que incidió en la estructura de las empresas y en la mentalidad de los empresarios, quienes tuvieron que plantearse la búsqueda de otros mercados y comenzar a marcar sus propias estrategias comerciales y de producto, superando la dependencia de los compradores norteamericanos. Fue una primera fase de aportación de nuevos

valores añadidos a los productos que justificasen costes más elevados. Estas acciones supusieron un avance en la penetración en los canales de distribución.

Han sido tres décadas de evolución constante del sector zapatero, que se han vivido con especial intensidad en ciudades como Elche (que produce el 60% del calzado que se fabrica en la provincia de Alicante) y Elda, ambas han desarrollado un monocultivo económico muy especializado, con todas sus ventajas, pero también con sus riesgos. Las constantes transformaciones en el escenario internacional de las industrias intensivas en mano de obra (unas veces estructurales y otras coyunturales), han generado un difícil equilibrio en los países más avanzados, que han intentado mantener la competitividad de sus productos manufacturados frente a las naciones que se incorporan al desarrollo industrial en sucesivas etapas, buscando segmentos de mercado cada vez más pequeños y selectivos, que se caracterizan por su renta alta y por su deseo de calidad y diferenciación.

**Desde los 70, ha habido tres décadas de evolución constante del sector zapatero, que se han vivido con especial intensidad en ciudades como Elche.**

La segunda mitad de los años ochenta se caracterizó por las dificultades derivadas de la fluctuante situación del dólar USA respecto a la peseta. Las exportaciones en la recta final de esta década dibujaron una línea quebrada, con notables oscilaciones en función del tipo de cambio. Uno de los momentos más bajos en el valor de las exportaciones se produjo en 1990, cuando las ventas al exterior cayeron hasta los 649 millones de euros. En los años siguientes se mantuvo una permanente incertidumbre

debido a una política monetaria basada en la sobrevaloración artificial de la peseta de un 25%, lo que puso en serio peligro el posicionamiento del calzado español en los mercados internacionales. Las exportaciones descendieron drásticamente a tan sólo 91 millones de pares, por valor de 770 millones de euros en 1992. Pese a todo el sector fue capaz de superar todas las circunstancias y alcanzar, no hace mucho, cifras récord de exportación: más de 152 millones de pares en 1997 y cerca de 2.120 millones de euros en 2001.

**El constante crecimiento de las exportaciones en la segunda mitad de los 90, situó a Alicante a la cabeza de las provincias con mejor saldo comercial de España.**

La segunda mitad de la década de los noventa fue el periodo dorado del calzado. El constante y vigoroso crecimiento de las ventas de calzado al exterior, fundamentalmente a nuestros socios de la Unión Europea, con Alemania y Francia a la cabeza, situó a la provincia de Alicante a la cabeza de las provincias con mejor saldo comercial de España. Con excepción de 1999, en el periodo que va de 1995 hasta el año 2002, las ventas internacionales se multiplicaron por 1,5 veces, de los 1.398 millones de la primera fecha a los 2.118,6 millones de euros de la segunda, cifra récord que ha marcado el techo de la presencia del calzado español en el exterior.



## 2. El comercio internacional del calzado. Exportaciones, importaciones y balanza de pagos



El enfriamiento de casi todas las economías mundiales, especialmente de los países más representativos de la UE (los mejores clientes del calzado ilicitano), con su lógica repercusión en el consumo, así como la desfavorable relación euro-dólar USA, y la competencia internacional, sobre todo de los productores con unos costes de manufactura más bajos (China, la India y los países de la última ampliación de la Unión Europea), han influido en que la tendencia de las exportaciones sea descendente.

**El enfriamiento de casi todas las economías mundiales y la competencia internacional han influido en que la tendencia de las exportaciones sea descendente.**

Esta bajada en los últimos años de las ventas internacionales, unida a la caída que sufren otros sectores también intensivos en mano de obra como el textil, el juguete e incluso el mueble o el mármol, han provocado que la provincia haya perdido el primer puesto en el ranking de la balanza comercial nacional. La transformación es vertiginosa, puesto que en 2001 la diferencia entre el número de pares exportados desde España superaba en 77 millones a los importados, mientras que al inicio del presente año la cifra es negativa (-1,7 millones de pares en los dos primeros meses del año).

### 2.1. Exportaciones

Las cifras exponen con claridad la evolución. En 2004 las empresas del calzado exportaron 108 millones de pares por valor de 1.754 millones de euros, de los que 1.154 millones partieron de compañías de la Comunidad Valenciana, lo que representa el 66% de las ventas exteriores españolas de zapatos, con un precio medio de 15,76

#### EXPORTACIÓN DE CALZADO 2004 (valor en %)

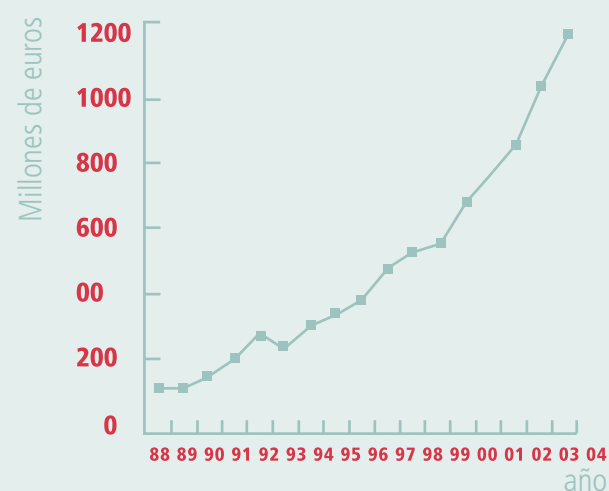
Francia	23	
Alemania	16,3	
Reino Unido	13,6	
E.E.U.U.	6,5	
Portugal	9,8	
Italia	5,7	
Grecia	3,8	
Otros Países	21,5	

fuelle: inescop - estadísticas 2004

euros/par. Estos datos representan una disminución del 12% de pares y del 9,8% en valor respecto al año anterior. En esa misma anualidad las importaciones llegaron a 189 millones de pares, por valor de 1.145 millones de euros, de los que 390 millones de euros corresponden a la Comunidad Valenciana. La balanza comercial fue todavía positiva, con

#### EXPORTACIÓN DE CALZADO 2004 (valor en %)

##### IMPORTACION DE CALZADO (comparación años anteriores)



fuelle: inescop - estadísticas 2004

un saldo de más de 600 millones de euros. No obstante, se constata un incremento de las importaciones de un 45% en pares y de un 17,5% en valor. Las cifras ponen de manifiesto un descenso en el número de pares exportados, pero al mismo tiempo el precio medio ha aumentado un 5,3%.

Si analizamos las exportaciones de la Comunidad Valenciana por países, en el año considerado, Francia se sitúa como primer comprador de calzado por valor de 223 millones de euros. Reino Unido fue el segundo cliente en términos de valor con 182 millones de euros. Alemania quedó como tercer comprador con 153 millones de euros. Las ventas a Estados Unidos, cuarto en el ranking alcanzaron los 139 millones de euros. Las ventas a este país sufrieron de nuevo una disminución durante el pasado año. Le siguen Italia con 62 millones de euros, Portugal con 55,6 millones de euros, Países Bajos con 40 millones de euros, Grecia con 30 millones de euros, Bélgica con 25,6 millones de euros y Méjico en el décimo puesto, con 17,8 millones de euros.

El peso específico se refleja en la exportación provincial. El calzado se mantiene como el producto líder en las ventas al exterior desde hace dos décadas. De las empresas de Elche salieron hacia otros países 43 millones de pares de zapatos el pasado año (el 40% de todas las que se realizaron en España, y más del 95% de las que se produjeron en la provincia), con un valor económico de 702 millones de euros, el 63% de la cifra provincial.

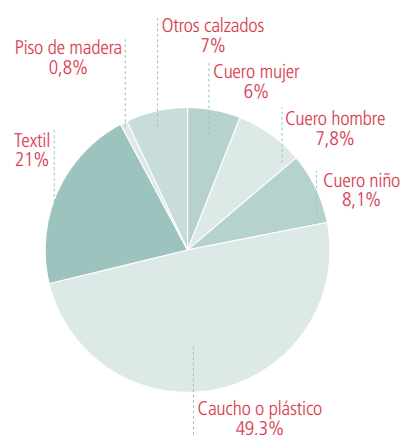
**En menos de un quinquenio las empresas ilicitanas del calzado han perdido 223 millones de euros en ventas al extranjero (un 24%).**

La incidencia de la competencia extranjera ha sido notable en las exportaciones ilicitanas. Muestra de ello es la involución con respecto a 2001 cuando se exportaron zapatos por valor de 925 millones de euros. La caída ha sido vertiginosa puesto que en 2002 se exportaron zapatos por un valor de 847 millones de euros y un año más tarde sólo se alcanzaron 768 millones de euros. En menos de un quinquenio las empresas ilicitanas del calzado han perdido 223 millones de euros en ventas al extranjero (un 24%).

## 2.2. Importaciones

Las compras de calzado en España se realizan fundamentalmente de los productores emergentes que además de competir por los mercados tradicionales, están introduciéndose en el mercado interno, de forma masiva, con gamas de bajo coste. El pasado mes de enero se produjo

## IMPORTACIÓN POR TIPOS DE CALZADO 2004



fuente: inescop - estadísticas 2004

un hecho histórico en el sector, por primera vez las importaciones (casi 13 millones de pares) superaron a las exportaciones (algo más de 11 millones de pares). Esta tendencia había comenzado a tomar fuerza durante todo el año 2004, pero desde la incorporación de China de pleno derecho a la OMC, los porcentajes de compras de calzado amarillo se han multiplicado.

Respecto a las importaciones a la Comunidad Valenciana, por países origen, durante 2004, lideró las ventas China, con 121 millones de euros. El precio medio de importación fue de 2,75 euros/par. El segundo país proveedor fue Vietnam, con 60 millones de euros. Le siguió Portugal con 40 millones de euros, India con 22,5 millones de euros, Italia con 19,8 millones de euros, Brasil con 17 millones de euros, Malasia con 14,2 millones de euros, Indonesia con 13 millones de euros, Filipinas con 11,6 millones de euros y Rumania con 9,9 millones de euros, ocupó el décimo lugar.

## 2.3. La balanza de pagos

La evolución de la tasa de cobertura de las exportaciones provinciales en general da una buena muestra de la importancia del proceso. Si en enero de 2004 el saldo exportador era de 103 millones de euros, con una tasa de cobertura del 157%, sólo un año más tarde el saldo se redujo a 32,6 millones de euros y una tasa de cobertura de 116,6%. El hecho expuesto en el punto anterior que confirma que el número de pares importados ha superado recientemente y por primera vez el de exportados, confirma una tendencia que va a ganar fuerza en los próximos meses. Por el contrario se ha incrementado el precio medio del par exportado hasta los 18,8 euros, casi tres más que hace dos años, mientras que el precio de cada uno de los que se ha importado ha bajado a 4,8 euros par, 2,5 euros más bajo que en 2003.

# 3. Situación del mercado nacional y del internacional



## 3.1. Mercado nacional

La capacidad de consumo del mercado español, una de las diez economías más potentes del mundo, es un atractivo para cualquier país productor. En España, como en el resto

**Las importaciones de calzado asiático son muy numerosas, lo que está repercutiendo especialmente en industria zapatera española.**

de naciones desarrolladas, las importaciones de calzado asiático son abrumadamente numerosas, lo que está repercutiendo en la industria zapatera europea, pero muy especialmente en la española, puesto que provoca un descenso generalizado de las exportaciones europeas y una reducción de su participación en el mercado doméstico de calzado.

Es inevitable que España sufra los efectos de la globalización. Agrava la situación que el crecimiento de las importaciones en el mercado español haya sido mucho más rápido y por tanto más traumático para las empresas, que el mismo proceso de penetración de importaciones en otros países de nuestro entorno. La explicación parte de la evolución de la distribución comercial. Las grandes superficies y las grandes cadenas de tiendas tienen mucha

más capacidad importadora que los pequeños comercios. La forma en la que evolucione la proporción entre unos y otros condicionará el progreso de las importaciones. Así, mientras en Francia la distribución comercial de calzado a través del pequeño comercio tardó 30 años en pasar de dominar dos tercios del mercado a atender en la actualidad solamente una quinta parte, en España este mismo proceso se ha producido en sólo una década, por lo que las importaciones han crecido de forma vertiginosa en los últimos cinco o seis años.

La situación actual en el mercado interno refleja un fenómeno común a toda Europa:

**La capacidad de producción del sector casi triplica la de consumo del mercado español, lo que precisa que los demás países nos abran sus fronteras para intensificar las ventas en el exterior.**

-Si en el año 2003 España importó el 75% de lo que consume, Francia importó un 96% e Italia y Alemania son importadores netos. Italia importa el doble de lo que consume y Alemania un 20% más de lo que consume. -Si España ha reducido su empleo en el mismo nivel que Italia (4%), en Portugal ha sido de un 8%, en Francia y Alemania un 12% y en UK un 30%.

PRODUCCIÓN	2001	2002	2003	2004
Nacional	209, pares 3.157, €	199, pares 3.100, €	171, pares 2.740, €	155, pares 2.340, €
Comunidad Valenciana	140, pares (67% Nacional) 2.115, € (67% Nacional)	127, pares (67% Nacional) 2.077, € (67% Nacional)	105, pares (62% Nacional) 1.800, € (62% Nacional)	96, pares (62% Nacional) 1.600, € (62% Nacional)
Prov. Alicante	128, pares (92% C.Valen.) 1.946, € (92% C.Valen.)	118, pares (93% C.Valen.) 1.931, € (93% C.Valen.)	105, pares (93% C.Valen.) 1.681, € (93% C.Valen.)	89, pares (93% C.Valen.) 1.488, € (93% C.Valen.)
Elche	88, pares (42% Nacional) 1.326, € (42% Nacional)	78, pares (40% Nacional) 1.240, € (40% Nacional)	67, pares (39% Nacional) 1.069, € (39% Nacional)	60, pares (39% Nacional) 913, € (39% Nacional)

-Si España redujo sus exportaciones en pares un 7%, Italia y Portugal lo hicieron en un 8%.

La capacidad de producción del sector casi triplica la de consumo del mercado español, lo que fuerza la necesidad de intensificar las ventas en el exterior lo que precisa que los demás países nos abran sus fronteras. Pero en justa reciprocidad es lógico que no podamos cerrar las nuestras, algo que, de todas formas, no podríamos hacer siendo miembros de la Unión Europea y de la Organización Mundial de Comercio.

### 3.2. Mercado internacional

Las perspectivas de negocio futuro del calzado en el mundo a corto plazo no son excesivamente optimistas: es generalizada la tendencia recesiva en el consumo. Por

**Las perspectivas de negocio futuro del calzado en el mundo a corto plazo no son excesivamente optimistas: es generalizada la tendencia recesiva en el consumo.**

ejemplo, la economía americana sigue atenuando lentamente su crecimiento (un 3,7 interanual). El consumo privado en dicho país crece un 3,9%, gracias a la compra de bienes duraderos, con este panorama las ventas minoristas y la confianza del consumidor se moderan. Paralelamente su sector exterior sigue siendo negativo pese a la debilidad del dólar.

La economía japonesa creció un 0,8 % interanual en el cuarto trimestre de 2004, dejando en un 2,6% el crecimiento para ese año. La deflación parece estar llegando a su fin. Dentro de este contexto bajista, el consumo privado del cuarto trimestre dio nuevas muestras de debilidad y avanzó solo un 0,3% interanual. Las exportaciones, a pesar de crecer un 10,5% interanual, estuvieron por debajo de las importaciones, que ganaron un 11,3%. La producción industrial sólo crece el 1,8%. El paro se sitúa en el 4,4%, la productividad crece al 1,2%, mientras que la inflación es del 0,2%.

La economía china es la que tiene un comportamiento más vigoroso. Cerró de nuevo 2004 con un crecimiento cercano al 10%, porcentaje que se mantiene estable desde hace una década. El importante sector industrial avanzó un 10,9%, mientras que el terciario lo hizo un 8,5%. Las ventas minoristas se aceleraron creciendo un 18,5% interanual y la inflación interanual de octubre fue del 2,5%.

Pero es el consumo de nuestro principal mercado, la Unión Europea, el que más se resiente. La economía de la zona euro creció un 1,6% interanual en el cuarto trimestre del 2004, con una leve desaceleración respecto a los trimestres precedentes. La atonía del consumo no ha podido ser plenamente compensada por un sector exterior que empieza a acusar la pérdida de competitividad derivada de un euro apreciado. El consumo privado sigue anclado en niveles de escaso dinamismo. En el tercer trimestre, las ventas al por menor sólo aumentaron un 0,2% interanual, una recuperación limitada respecto al estancamiento del segundo trimestre.

Otros indicadores parciales de la economía de la UE, como la producción industrial de bienes de consumo duradero y no duradero o las ventas de automóviles, incluso retrocedieron respecto los registros del segundo trimestre del año, reiterando la imagen de debilidad del gasto de los hogares. El descenso de la confianza del consumidor en octubre anticipa un escaso margen de mejora inmediata en dicho frente. Esta evolución del consumo deriva en parte del mantenimiento de la tasa de paro en niveles relativamente elevados, del orden del 8,9% de la población activa al cierre del 2004. Destaca el bajo rendimiento económico que exhibieron Alemania e Italia, que compromete el resultado de la eurozona como agregado.

Por otro lado la desaceleración de las exportaciones generales preocupa dada la dependencia exterior de la zona del euro. La inflación sube al 2,4% interanual en diciembre como resultado del encarecimiento del petróleo. El 1,9% de enero mejora ligeramente estas perspectivas.

**El mercado europeo, que supone para España el 79% del total de nuestras exportaciones, en pares, y el 74% en valor, da muestras continuadas de madurez.**

El mercado europeo, que supone para España el 79% del total de nuestras exportaciones, en pares, y el 74% en valor, da muestra continuadas de madurez. Las dificultades económicas, la recesión del consumo en estos países y las transformaciones de los gustos, deseos, necesidades y hábitos de los consumidores, indican que no habrán aumentos significativos de la demanda europea. Lo que si es posible es ganar cuota de mercado a nuestros competidores, lo que exige perseverancia y nuevas estrategias.

# 4. Cambios en las estructuras y en las empresas



## 4.1. Nuevas perspectivas para el negocio

En un proceso de globalización como el actual, todas las empresas se enfrentan al cambio. Sólo las supervivientes salen mejoradas después de una etapa de turbulencias, aunque tengan que adaptar su modelo de producción, de distribución, su logística o cualquiera de sus características.

**Sólo las empresas supervivientes salen mejoradas después de una etapa de turbulencias, aunque tengan que adaptar su modelo de producción o cualquiera de sus características.**

Las firmas de calzado, como las de todos los sectores vinculados a la exportación y sometidos a la competencia de terceros países (el textil, el azulejo o el juguete e incluso el mármol y el mueble son otros ejemplos), vive un periodo de mucha presión internacional e incluso en el mercado interno. Existe la amenaza permanente de pérdida de mercados como consecuencia de los bajos precios a los que terceros países pueden vender sus productos. La falta de soberanía monetaria para corregir los diferenciales de inflación hace que sólo la productividad y las mejoras de eficiencia restablezcan la competitividad de las empresas.

Después de algunos años muy positivos, previos a la ralentización del crecimiento de la UE, el calzado se ha visto obligado a realizar grandes transformaciones en el modo de producir y comercializar de sus empresas. Algunas se han transformado de fabricantes y exportadoras en importadoras, aprovechando su red de clientes. Otras han preferido externalizar la fabricación (contract-manufacturing) y vender bajo su propia marca. Por último, otro conjunto de empresas con marca en vía de consolidación han trasladado parte del producto o del proceso de producción

al exterior, mientras que las que ya la han consolidado, siguen produciendo fundamentalmente en España.

La agilidad en el tiempo de respuesta a las variaciones de la demanda —a un coste asumible— se ha convertido en la variable crítica de competitividad para pedidos en series muy pequeñas. La sensibilidad por la moda, la exclusividad de los diseños, las reposiciones durante las campañas permiten defender un precio medio más elevado. Otro factor de supervivencia surge de la especialización de una parte de la producción hacia mercados más específicos (calzado médico, laboral, deportivo etc).

La diversificación de productos, la proyección de imagen de empresa y el diseño de moda son ejes prioritarios e instrumentos de competitividad. Las marcas “Shoes from Spain” y “Made in Spain” se perfilan como una imagen-país que se identifica con Europa.

Una vez que la fabricación es más difícil mantenerla en España, se impone el control de la distribución. Muchos empresarios del calzado están aplicando un proceso de integración vertical hacia la creación de redes de distribución propias, que en ocasiones alcanzan hasta el punto de venta. Para conseguir una aplicación de una estrategia adecuada a cada empresa, es necesario que se analicen la descomposición de la cadena de valor, se evalúen sus puntos fuertes y débiles, con el fin de abandonar los que no son competitivos y consolidar los rentables.

Paralelamente y con el objetivo de afrontar los procesos de internacionalización, las empresas zapateras han comenzado a poner en marcha proyectos de cooperación comercial. Cada vez son más las propuestas de empresas conjuntas, convenios con grandes empresas, con clientes y proveedores... Todas ellas constituyen estrategias que refuerzan la presencia de las Pymes en los mercados internacionales.

PYMES (Comunidad Valenciana)	2001	2002	2003
Media trabajadores/empresa	17'4	16'4	19'4
Empresas de -20 trabajadores	2.060	2.043	1.063
Empresas de +20 trabajadores	701	702	434

fuelle: inescop - estadísticas 2004

Para desarrollar con éxito estos procesos es necesario una aplicación constante de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) como herramientas para elaborar las estrategias, y mejorar la logística y la venta.

Para conseguir un buen posicionamiento en la sociedad actual, no basta con ser competitivo, es necesario apostar por la responsabilidad social de las empresas (RSE) como forma de promover aspectos sociales y medioambientales en las actividades de las empresas industriales.

#### 4.2. Modelos dominantes de empresas

La nueva situación y los cambios que comienzan a observarse permiten identificar tres tipos de empresa en el calzado:

-Un sector residual que trata desesperadamente de competir por precio, línea de negocio con escaso margen de maniobra para el futuro inmediato.

-Otro segmento centrado en la moda y la calidad. Es el que tiene más posibilidades de seguir fabricando en España, pese a los altos costes salariales, debido fundamentalmente al alto valor añadido del producto. Sus estrategias empresariales están vinculadas a la capacidad de servicio rápido. Especialmente en las reposiciones, sistema además para el que es particularmente adecuada la estructura productiva española muy similar a la italiana.

-El tercer segmento es el de aquellas empresas que tienen un tipo de producto muy identificado con una imagen de marca. Son industrias que han generado sus propios canales de distribución y que se han ganado el aprecio de los consumidores en los principales mercados. Es un grupo que tiene la dificultad de que sus competidores directos han deslocalizado toda o parte de la producción, con lo que el calzado hecho en España empieza a no ser competitivo.

#### 4.3. Evolución del número de empresas y empleo

Las modificaciones en el escenario general tienen efectos inmediatos sobre las empresas y los empleos. Con 2.600 empresas y 42.500 trabajadores, el sector nacional del

calzado produjo en 2004 por valor de 2.340 millones de euros. De estas cantidades el 62%, unos 1.488 millones de euros, se producen en la provincia de Alicante, territorio en el que se asientan unas 1.800 empresas que dan trabajo a 27.000 operarios.

Destaca el papel que juega Elche en la industria zapatera nacional, puesto que aglutina el 40% de las empresas y de la producción nacional (981 compañías el pasado año que produjeron unos 913 millones de pares). En un sólo año se perdieron en Elche medio centenar de centros productivos y más de 1.650 puestos de trabajo en el sector. Con el cambio, las firmas han mantenido en Elche sus pequeñas estructuras, puesto que la media no sobrepasa los 20 trabajadores, y son cada vez menos las que superan esta cifra.

Además de los cambios y pérdidas de puestos de trabajo que provoca en los sectores de componentes y en los servicios a empresas, un dato que revela la inestabilidad del calzado es que el desempleo industrial en las localidades productoras de la provincia, ha subido un 15% en un solo año.

Especial atención merece Elche en este apartado, ciudad en la que el paro de la industria manufacturera ha crecido de 5.784 en marzo de 2004, a 6.780 en la misma fecha del presente año, con una subida interanual del 17%. El paro en general ha llegado en Elche a 13.309 personas, creciendo principalmente y de forma sostenida en los últimos tiempos en el sector industrial, con más de la mitad del paro total. Si Elche representa el 22,3% del desempleo provincial, en el mundo de la industria esta cifra se eleva más de diez puntos, hasta los 34,6%. El 85% de los desempleados tienen baja formación y poca cualificación, pues no tienen estudios o se quedaron en los primarios.

El tamaño de la empresa, mayoritariamente micropymes, con menos de 10 trabajadores, hace que la gestión empresarial tenga una calidad relativamente baja, debido entre otras cosas a la escasa profesionalización de los cuadros directivos y de la gerencia, a lo que se suma una escasa tecnificación de los centros de trabajo. Junto a estas carencias destaca un escaso nivel formativo en todos los ámbitos, sobre todo en los puestos técnicos y en los de formación superior, debido a la ausencia de una ingeniería del calzado.

La baja productividad de la mayoría de los centros de trabajo queda patente en la encuesta de coyuntura industrial realizada por la Subdirección General de Estudios del Ministerio de Industria y Energía. En ella se indica que el calzado está más de cinco puntos por debajo de la media en la utilización de la capacidad productiva y presenta una caída de más de 25 puntos en el primer trimestre del año 2005.

# 5. Un mundo lleno de amenazas y oportunidades



## 5.1. Las amenazas

Los peligros más relevantes para la actividad industrial del calzado, como para el resto de industrias intensivas en mano de obra, son:

### a. Estancamiento de los mercados tradicionales.

Los principales países de destino (UE) crecen lentamente o se encuentran estancados. Durante los últimos tres años, la UE-15 ha crecido a una media de tan solo el 1,1%. Las economías de Alemania, Francia, Italia y Holanda, que constituyen nuestros principales mercados, han crecido incluso a una tasa inferior.

En segundo lugar, se producen bienes cuya demanda se incrementa en menor proporción incluso que la media del ritmo de crecimiento de las distintas economías. Como consecuencia de la especialización productiva de la economía en sectores maduros como el calzado, el crecimiento medio es inferior al de la media correspondiente.

En tercer lugar, una gran parte del calzado que se produce es de gama media/ baja, con escaso valor añadido, segmentos que son más vulnerables a la competencia.

### b. Competencia global.

La irrupción en el escenario del comercio mundial de nuevos países con costes muy bajos no es nueva. En otras ocasiones el surgimiento de competidores muy agresivos aceleraron la transformación del sector industrial y produjeron pérdida de peso relativo en las economías avanzadas en beneficio de los servicios, impulsando procesos de relocalización de ciertas partes de la producción de los países más ricos a los que inician la carrera del desarrollo. Situación de la que se benefició España en la década de los sesenta.

Pero en esta ocasión hay factores que han modificado sustancialmente el guión: la mundialización del campo de actividad y la rapidez e intensidad de la actuación. Si en la década de los ochenta los tigres asiáticos concentraron su desarrollo industrial en la industria naval, el automóvil, la electrónica, las telecomunicaciones o los servicios de información, en los últimos veinte años China y la India compiten en todos los frentes, gracias a su incontestable capacidad para competir en el mundo, lo que le se refleja en tasas de crecimiento anuales que rondan el 10% de forma sostenida.

**En los años 60, el surgimiento de competidores agresivos impulsó procesos de relocalización de ciertas partes de la producción a los países que iniciaban la carrera del desarrollo, situación de la que se benefició España.**

China, el mayor competidor para los empresarios del calzado ilicitano en la actualidad, además de unos costes laborales en términos de los salarios por hora trabajada mucho más bajos que los de las economías occidentales, mejora constantemente sus infraestructuras públicas, lo que le permiten competir en todo tipo de manufacturas. La gran reserva de mano de obra de la que dispone y sus niveles de competitividad hacen suponer que en el futuro avanzarán en la producción intensiva de mano de obra, gracias a que combina la última tecnología con costes laborales muy bajos.

Esto provoca que una parte de la producción zapatera ilicitana no será rentable y que deberá ser sustituida por otras actividades que puedan generar un producto o servicio cuyo precio soporte los costes salariales, medio ambientales y de transporte que marca el marco jurídico y laboral español.

### c. El euro más fuerte que nunca.

La fortaleza del euro ha agravado esta situación, puesto que se ha apreciado en los últimos años más de un 44% (más de un 11% en el último año) desde su nivel mínimo histórico con respecto al dólar. Esta apreciación del euro, explica buena parte del rápido crecimiento de las importaciones (10,7%), y del más lento avance de las exportaciones (3,9%) españolas en los primeros diez meses de 2004.

Todo hace pensar que esta tendencia, como la de los elevados precios del crudo en los mercados internacionales, no se va a invertir a corto plazo, sino que terminará por intensificarse en los próximos meses.

## 5.2. Las oportunidades

### a. Ámbito internacional.

Además del mercado europeo hay otros ámbitos prioritarios para el sector. Así, Estados Unidos fue durante años uno de los principales mercados para el calzado. En la actualidad los productos españoles y europeos en general experimentan una pérdida progresiva de cuota de mercado. Tendencia que se agrava por un cambio en el consumo hacia un calzado más económico y, en consecuencia, una sustitución de unos proveedores por otros. De los casi dos mil millones de pares que USA importa, el 80% proviene de China. El segundo suministrador, a gran distancia, es Brasil con un 5%, seguido casi en paridad por Indonesia. El calzado europeo supone el 3,76% de las importaciones, de las cuales el 2,3% es italiano y el 0,7% español. El camino a seguir es persistir en la búsqueda de vías de acceso a este mercado, además de insistir en una política de mejora de la imagen del calzado español.

Las grandes oportunidades para los zapatos españoles están en los incrementos de la demanda en áreas en expansión como el mercado asiático – especialmente China y la India. Estos países, al igual que Japón y Rusia son, sin embargo asignaturas pendientes para el calzado español e italiano, aunque en cada caso por distintas razones.

China es un mercado emergente, en periodo de adaptación a la economía de mercado, con prácticas competitivas, comerciales, administrativas e institucionales poco “ortodoxas” y no siempre conformes con el respeto a las reglas del libre comercio, que deben ir modificándose con el tiempo, a medida que cumpla con los compromisos adquiridos por su entrada en la Organización Mundial del Comercio. Por tanto, es un mercado difícil pero con un potencial enorme, con un segmento de la población con gran capacidad adquisitiva que quiere producto europeo.

Japón tiene un mercado formado y potente pero protegido, con unas políticas de importación restrictivas a través de un sistema de cuotas que dificulta la entrada de producto europeo. Es preciso realizar labor de lobby para el desmantelamiento total de las cuotas para el calzado. Una vía de avance son los planes de promoción europeos.

Rusia ofrece muchas posibilidades. El calzado italiano está muy introducido. En un primer momento las empresas españolas se posicionaron en el segmento de más bajo precio. Pero una vez que el producto chino ha ocupado este espacio, no se ha producido una incorporación en el segmento de mercado de mayor valor añadido. Requiere una atención especial y un plan específico de acciones coordinadas para conseguir resultados a corto – medio plazo.

### b. Ámbito nacional.

En cuanto a la economía española, el crecimiento del PIB se estabiliza en el 2,6% interanual en el tercer trimestre. La tasa de inflación, medida por el IPC, disminuyó una décima porcentual en enero y se situó en un 3,1% interanual. Las iniciales perspectivas favorables para el IPC en 2005, se han visto truncadas en el primer tramo del año por la fortaleza del euro y el alto coste del crudo. Prosigue la lenta recuperación del sector industrial, desde el punto de vista de la oferta, en el tercer trimestre, aunque los servicios de mercado continuaron ralentizándose. En el sector de comercio se ha dado un crecimiento muy limitado del índice de ventas, un 1% real, descontando la inflación. El consumo moderó su ritmo de avance en la recta final del año. El déficit comercial de la economía española aumentó como consecuencia de la renovada presión de las importaciones en un contexto de moderación de las exportaciones.

El fuerte componente exterior de la industria española y la situación peculiar de la distribución en nuestro país, ha favorecido que España sea hasta hace no demasiados años un mercado fundamentalmente abastecido por nuestra producción propia. Pero el rápido aumento del nivel de vida y de consumo en España, el atractivo que esto supone, en la gama alta, para las marcas europeas de calidad y, en el otro extremo, la entrada de producto de gama baja, medio/baja de los países asiáticos, favorecida por la apertura paulatina del mercado europeo para estos países, ha ido reduciendo lógicamente ese relativo “privilegio” hasta encontrarnos que en 2003, el mercado español es abastecido en un 75% por la importación considerada en pares (llegando casi al mismo nivel del resto de países europeos), y en un 55% considerada en valor.

# 6. Estrategias para consolidar las empresas



La base de la estrategia empresarial se apoya en la diferenciación con la moda como línea estratégica para mantener un posicionamiento en los mercados. Debido a la rapidez con la que se producen los cambios es necesario estar atento siempre al comportamiento de sus competidores, a las tendencias y gustos del consumidor y a un control económico de su sistema productivo que le permita mantenerse en el mercado.

**La base de la estrategia empresarial se apoya en la diferenciación con la moda para mantener un posicionamiento en los mercados.**

Es necesario analizar los procesos para alcanzar un grado de equilibrio entre la necesaria flexibilidad de las estructuras y la proximidad de éstas para dar el mejor servicio posible al cliente.

Lógicamente quien produce un bien ligado más a la marca que a la moda, como ha pasado con el deportivo en Elche, se verá abocado a una deslocalización de la producción por la presión de la competencia. Esto supone una importante fuente de riqueza para la zona en la que se asienta la empresa matriz, puesto que el valor añadido retorna a la central.

Con estos parámetros es preciso plantearse China como oportunidad de negocio y un gran mercado por el tipo de moda y calidad que demanda los millones de nuevos consumidores de clase media chinos dispuestos a pagar por productos que les diferencien. Es un segmento de mercado caracterizado por altas rentas y demandas de artículos de lujo.

El proceso de globalización, en el que las empresas del calzado ilicitano ya exportan o están presentes en más

de cien países, obliga a estar vigilantes ante las maniobras de nuestros competidores. En este escenario hay que tener presente que con frecuencia acuden a cubrir sus necesidades productivas, de materias primas o financieras al lugar del mundo donde las condiciones son más ventajosas. Ante este reto los empresarios ilicitano deben utilizar las mismas herramientas, internacionalizando su gestión, superando las dificultades que supone en muchas ocasiones el tamaño de la empresa.

El monocultivo del calzado en Elche tiene ciertas debilidades, pero también fortalezas. La gran tradición industrial y manufacturera, la iniciativa, la especialización de la mano de obra, la rivalidad comercial, la experiencia en algunos proyectos cooperativos (tecnológicos, de denominación de origen, de distribución) o la tradición exportadora constituyen, características que no se dan en otros territorios. Sin estas fortalezas será muy difícil acceder a oportunidades de negocio, tecnológicas y comerciales en el futuro.

La globalización obliga al necesario reacomodamiento del sector hacia un modelo industrial distinto, la internacionalización económica de las empresas, la cooperación vertical y horizontal, el control de la distribución, el "made in Spain", la innovación, la marca, deben ser los ejes de toda actuación.

**El proceso de globalización, en el que las empresas ilicitano están presentes en más de cien países, obliga a estar vigilantes ante las maniobras de los competidores.**

Después de una década de escasa actuación en estas líneas, los cambios vertiginosos obligan a cambios estructurales como una exigencia ineludible, sobre todo en Elche, uno

de los centros de producción de zapatos más importantes de Europa y líder en España, donde el calzado es un monocultivo industrial, que está sufriendo una profunda transformación en el perfil de la empresa tipo.

Es preciso que se haga una labor de identificación, en el cluster del calzado, de los factores que van a marcar la senda del éxito: es preciso analizar la utilización de nuevos materiales, la externalización de algunas fases del proceso productivo, la agilidad frente a los cambios en el mercado, los proyectos de I+D+i, la cooperación empresarial, el

**Es preciso que se haga una labor de identificación, en el cluster del calzado, de los factores que van a marcar la senda del éxito.**

control de la logística y la distribución, los proyectos conjuntos con industrias y actividades conexas. Hay que buscar las posibilidades de futuro a escala menor, con micro-distritos industriales, como puede ser el calzado de moda de mujer, el técnico....

El cambio en el calzado incide en el resto de ramas, principalmente en los componentes, pero también, a través del impacto sobre el empleo y sus perspectivas, afecta al consumo de los hogares y a la inversión en vivienda.

Las empresas de la industria manufacturera, para ser competitivas tienen que aportar a la gestión internacionalización, imagen, moda, formación de los recursos humanos, innovación, cooperación, aplicación de nuevas tecnologías de la información y la comunicación, logística, distribución y medio ambiente.

### 6.1. El desarrollo propio del sector

La fuente básica del cambio en las industria del calzado se encuentra en su interior. La evolución futura dependerá de la capacidad de reacción de las empresas, de forma individual o sectorial para mejorar la competitividad, ante las oportunidades que les ofrezca el mercado.

Las industrias del calzado precisan alcanzar un mayor contenido tecnológico. Objetivo que se logrará incrementando la calidad, la gama y el valor del tipo de producto que ya se fabrica, antes que con un cambio radical de la actividad. Se trata de subir peldaños en la cadena de valor añadido de la producción.

Estas dinámicas serán el motor del cambio si las empresas o empresarios actualmente existentes se deciden a asumir nuevos proyectos empresariales. Bien mediante el diseño y aplicación de estrategias originales en el seno de su propia rama de actividad o mediante la diversificación a sectores próximos en el producto que se fabrica o en la tecnología que se utiliza.

**Las industrias del calzado precisan alcanzar un mayor contenido tecnológico.**

Cada tipo de industria (e incluso de empresa) precisa una estrategia diferente si bien comparte con el resto un conjunto de políticas empresariales que les son comunes. Comenzando por estas últimas, en el desarrollo endógeno de los sectores propios adquieren una importancia decisiva los elementos siguientes:

### 6.2. Comercialización e internacionalización

Las empresas del calzado tienen todavía una asignatura pendiente: la internacionalización de la empresa, que se enfrenta a su naturaleza principalmente familiar y de dimensión pyme. Todas las empresas se deberían plantear seriamente esta opción, aunque parezca inicialmente inviable. Los acuerdos de cooperación con distribuidores comerciales con quienes se mantiene una relación estable, o en forma de joint ventures para la fabricación en el exterior, pueden ser vías de implantación en territorios desde los que servir mejor a los diferentes mercados.

Hay que avanzar en la posibilidad recogida para la industria del calzado y del cuero en reciente resolución del Parlamento Europeo sobre el futuro de la industria textil y de la confección en la Unión Europea.

En todo tipo de industrias se debe plantear estrategias individuales y colectivas que aborden los siguientes puntos:

- La apertura de nuevos mercados geográficos o sectoriales.
- El objetivo es diversificar riesgos al ensanchar el campo de actuación de las empresas en otras comunidades autónomas, en la exportación o en nuevos segmentos de mercado.
- La distribución.
- En el último decenio el valor añadido se ha desplazado de la fabricación a la distribución, fruto de la intensificación de la competencia en la industria y de la concentración empresarial en la segunda.

- Los márgenes industriales han sido, muchas veces, convertidos en márgenes comerciales con la consiguiente compresión de la rentabilidad industrial.

- La calidad como exigencia para la producción industrial.

- La política de marca.

- Constituye una de las debilidades tradicionales del calzado en general y del ilicitano en particular. Además de exigir una inversión muy fuerte en intangibles, se encuentra reñida con la reducida dimensión de la empresa media. La cooperación empresarial podría ayudar a mejorar los precios de venta.

- Es necesario coordinar las acciones colectivas o sectoriales en materia de promoción de marcas con la Administración, ya que las acciones aisladas no suelen ser eficaces.

- Fomentar la cultura de marca es una estrategia empresarial moderna, adaptada a los valores del mercado, que incrementa el recorrido de las empresas fabricantes sobre la base de diferenciar el producto y aprovechar el poder de mercado.

- Paralelamente es preciso analizar las posibilidades de poner en marcha centros de venta propios.

- Es necesario revisar el coste de homologación de los productos bajo la marca CE, por ejemplo, que es muy alto y puede resultar prohibitivo para su cuenta de explotación.

- Es preciso proteger las marcas, potenciar el respeto a la propiedad industrial e intelectual y reforzar los controles aduaneros.

- Potenciar la imagen del calzado español con campañas en el mercado interior y con un claro impulso del "made in Spain", como marca de calidad.

### 6.3. Defensa legal en Europa

Paralelamente hay que realizar rápidas acciones defensivas del mercado, sobre todo establecer barreras anti-dumping con China y de salvaguardia en Vietnam y China. El objetivo es limitar el impacto de la importación masiva de algunos tipos de producto en la producción nacional y, en su caso, impulsar una prórroga de las cuotas en vigor si se comprueba que ha habido incumplimiento de los compromisos adquiridos con la entrada a la OMC.

Es necesario defender el mercado, con la exigencia del respeto a las reglas del comercio internacional, el sometimiento al derecho de propiedad industrial e intelectual, el cumplimiento de las normativas europeas de carácter técnico, medioambiental, de seguridad de los productos, la exigencia de la veracidad de la información en Aduanas y al consumidor. En definitiva, la igualdad de condiciones en el cumplimiento de las obligaciones a las que está sometido el calzado europeo.

### 6.4. Innovación y diversificación

Las empresas del calzado mejorarán su capacidad competitiva cuanto más se aproximen a los institutos tecnológicos, coordinando sus programas de trabajo, y sensibilizándose por los problemas de su entorno. Un mayor esfuerzo de todos los agentes implicados en la I+D+i (en el desarrollo tecnológico y de la innovación) orientada a satisfacer las necesidades de la demanda contribuiría a reorientar las investigaciones en la dirección deseada por las empresas.

**Las empresas del calzado mejorarán su capacidad competitiva cuanto más se aproximen a los institutos tecnológicos, coordinando sus programas de trabajo, y sensibilizándose por los problemas de su entorno.**

Los planes de investigación deben contar con la participación de los empresarios, de esta forma pueden trasladar tanto su visión de la importancia de la I+D+i y marcar los objetivos de la política científico tecnológica. La política empresarial de I+D+i constituye todavía uno de los campos en el que mayor debilidad se observa, justificado en parte por el tipo



de especialización productiva del calzado. Pero al mismo tiempo presenta uno de los horizontes más esperanzadores como estrategia para modernizar la tradición industrial zapatera. Por este motivo las empresas del calzado deben incorporar más personal tecnológico, desde doctores, ingenieros y licenciados hasta personal especializado de formación profesional. Con fin de innovar en:

- Producto

- La inmensa mayoría de los mercados industriales se encuentran sometidos a la exigencia de la innovación continua. Las pérdidas de cuota de mercado tienen en muchos casos como origen la falta de producto.

- Cada día es mayor el contenido de diseño, nivel tecnológico y de I+D que llevan los productos industriales.

- Proceso

- Es necesario adaptar los programas de producción para que sean competitivos. Ante las innovaciones radicales de proceso tienen mucha importancia los proyectos de cooperación de I+D+i con Institutos y Centros Tecnológicos externos a la empresa.

Un mejor trato fiscal de la inversión de I+D+i en el impuesto de sociedades y las auditorías tecnológicas, así como la reducción de las gestiones en todos los procesos, permitirían avanzar en el proceso de incorporación de la innovación. A esto se suma la incertidumbre e inseguridad que se percibe desde la dirección de la empresa que no contribuye a la utilización del gasto fiscal como ayuda indirecta a la I+D+i.

## 6.5. El papel de los recursos humanos

El valor de las empresas reside fundamentalmente en su capital humano: una combinación de cantidad y calidad de personal directivo y técnico en el que el trabajo no cualificado tiene cada día un peso más reducido, y en la que la organización debe contar con el liderazgo de los empresarios.

La empresa se forma sobre la figura del empresario y éste la configura desde su inicio. Por ello es importante fomentar la cultura empresarial entre las jóvenes generaciones, como una forma más de adquirir un compromiso con la sociedad. Un sector sin vocaciones empresariales no cuenta con capacidad de liderazgo, compromiso, gestión, asunción de riesgo y relevo generacional.

La cualificación profesional del personal es determinante de la capacidad tecnológica de una empresa. La formación continua es la mejor inversión. La formación de especialistas es una prioridad. La formación integral debe incluir conocimientos sobre seguridad laboral que contribuyan a mejorar los índices de siniestralidad y aumentar así la excelencia de la empresa.

**La Universidad Miguel Hernández tiene en marcha nuevas titulaciones que formen a especialistas que aumenten la competitividad de las firmas ilicitanas.**

La especialización sectorial en los programas de formación parece todavía insuficiente y debería constituirse en el eje en torno al cual desarrollar los programas que incluyan siempre formación en las aulas y prácticas en las empresas. En ese sentido, la Universidad Miguel Hernández de Elche tiene en marcha nuevas titulaciones que formen a especialistas en el área de producción y de la comercialización, que aumenten la competitividad de las firmas ilicitanas, que sirvan para superar las actuales carencias del sector.

El respaldo académico, tecnológico y empresarial del personal debe aportar valor a la producción. Si una de las estrategias a adoptar para conseguir mejorar la competitividad del calzado es situar a las empresas en las gamas altas de los productos, en las que conllevan mayor valor añadido, su personal debe estar muy cualificado en diferentes áreas de interés como son la tecnología, los materiales, el diseño, el marketing, la moda, la logística la distribución y la comercialización.

## 7. Algunos modelos de éxito



Muchas empresas han seguido las estrategias que se han demostrado adecuadas y están preparadas para hacer frente al futuro. Cada vez más son las empresas que:

- Abren tiendas propias: sin contar las existentes en nuestro país, hay puntos de venta de marcas españolas de calzado en más de 24 países y 46 ciudades del mundo. Entre ellos, 12 en Francia, 5 en Italia, 5 en el Reino Unido, 6 en Alemania, 5 en USA, 3 en Japón, 11 en China, 5 en Taiwán y 3 en México.

- Diversifican producto: del deportivo al tiempo libre, calzado de seguridad, líneas para la caza, para la sanidad, para diabéticos...

- Asisten a ferias alternativas (no tradicionales) como Bread & Butter y Premium en Berlín, Eye2Eye en Londres, Sole Commerce en Nueva York, Premier Class en París y White en Milán.

- Participan en acciones de comunicación: más de 50 empresas están inmersas en los Planes de Comunicación del Reino Unido, Alemania, Francia, USA y Japón; en Publireportajes como los de Vogue Italia, Vogue Pelle y Vogue Uomo; y en prensa sectorial en Alemania, Italia, UK y Rusia; y se integran en los Planes País de Francia, China y Rusia.

- Incorporan innovación, participando en nuevos proyectos con el apoyo de los institutos tecnológicos, en áreas de innovación tecnológica, diseño, nuevos materiales, etc.

- Muchas empresas se están sumando al mismo proceso de mejora de la competitividad, estableciendo nuevas políticas de producto y diversificando mercados, de manera que serán cada vez más las que conformen el sector del futuro.

---

# Fuentes:

- Base de datos y archivo documental de la Asociación de Industriales de Calzado de Elche (AICE)
- Base de datos y archivo documental de la Federación de Industrias del Calzado Español (FICE)
- Fuentes estadísticas del Instituto Nacional de Estadística (INE)
- Fuentes estadísticas del Instituto de Comercio Exterior (ICEX)
- Fuentes estadísticas del Servicio Valenciano de Empleo y Formación (Servef)
- Encuesta de coyuntura de los sectores industriales de la Secretaría General Técnica del Ministerio de Turismo y Comercio
- Informe de la Federación de Industriales del Calzado de la Comunidad Valenciana (FICCVAL)
- Base de datos e informes publicados en la web de la Confederación Empresarial de la Provincia de Alicante (COEPA)
- Informes socioeconómicos publicados en la web de la Cámara de Comercio
- Conclusiones de la cumbre empresarial de la Comunidad Valenciana editado por la Confederación de Organizaciones Empresariales de la Comunidad Valenciana (CIERVAL)
- Hemeroteca del Diario Información
- Hemeroteca del Diario La Verdad
- Hemeroteca del Diario Expansión