

UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURIDICAS DE ELCHE
GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
Año Académico 2015-2016



TRABAJO FIN DE GRADO

LA FABRICACIÓN DE CALZADO EN ESPAÑA
“PIKOLINOS & PITILLOS”

Miguel Hernández

ALUMNA: ELENA RUIZ TORRECILLAS

TUTORA: MARINA ESTRADA DE LA CRUZ

ABSTRACT.....	1
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	3
1.1. INTRODUCCIÓN	3
1.2. OBJETIVOS DEL TFG	5
CAPITULO 2. INTRODUCCIÓN AL SECTOR DE LA FABRICACIÓN DE CALZADO A NIVEL NACIONAL.....	6
2.1. EL SECTOR DE LA FABRICACIÓN DE CALZADO A NIVEL NACIONAL	6
2.1.1. Modelo de ABELL.....	6
2.1.2. Análisis del entorno general (PESTEL)	9
2.1.3. Análisis del entorno específico (PORTER)	18
2.2. EL SECTOR DEL CALZADO. SITUACIÓN ACTUAL.....	23
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....	33
CAPITULO 4. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE OPERACIONES EMPLEADO POR LAS EMPRESAS DEL SECTOR	34
4.1. PROCESO PRODUCTIVO Y DISTRIBUCIÓN EN PLANTA APLICADO POR LAS EMPRESAS DEL SECTOR	34
4.2. PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN EMPLEADO POR LAS EMPRESAS DEL SECTOR.....	40
CAPÍTULO 5. ESTRATEGIA DE OPERACIONES EMPLEADO POR PIKOLINOS.....	43
5.1. ORIGEN Y ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA.....	43
5.2. PROCESO PRODUCTIVO Y DISTRIBUCIÓN EN PLANTA EMPLEADO POR PIKOLINOS.....	46
5.3. ESTRATEGIA DE PRODUCTO E INTERNACIONALIZACIÓN DESARROLLADO POR PIKOLINOS	50
5.4. RESULTADO DEL ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO DE PIKOLINOS	53

CAPÍTULO 6. ESTRATEGIA DE OPERACIONES EMPLEADO POR PITILLOS	63
6.1. ORIGEN Y ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA	63
6.2. PROCESO PRODUCTIVO Y DISTRIBUCIÓN EN PLANTA APLICADO POR PITILLOS	64
6.3. ESTRATEGIA DE PRODUCTO E INTERNACIONALIZACIÓN DESARROLLADO POR PITILLOS.....	68
6.4. RESULTADO DEL ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO DE PITILLOS.....	69
CAPÍTULO 7. COMPARATIVA ENTRE PIKOLINOS Y PITILLOS	81
7.1. PROCESO PRODUCTIVO Y DISTRIBUCIÓN EN PLANTA APLICADO POR PIKOLINOS Y PITILLOS.....	81
7.2. ESTRATEGIA DE PRODUCTO Y PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN APLICADO POR PIKOLINOS Y PITILLOS	83
7.3. ANALISIS FINANCIERO Y ECONÓMICO DE PIKOLINOS Y PITILLOS	84
CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES, PROPUESTAS DE ACTUACIÓN Y RECOMENDACIONES	90
8.1. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE ACTUACIÓN	90
8.2. RECOMENDACIONES PARA LA INDUSTRIA	93
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....	97
ANEXOS	1
ANEXO I PROCESO HISTÓRICO DEL ZAPATO	1
ANEXO II FERIAS INTERNACIONALES DE CALZADO.....	5
ANEXO III CUENTAS ANUALES	12
□ PIKOLINOS.....	12
□ PITILLOS	17

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Modelo tridimensional de Abell del negocio de fabricación de calzado en España.....	7
Gráfica 2. Empresas de fabricación de calzado en España.....	24
Gráfica 3. Precio medio por pares de los principales mercados de exportación de calzado. 2014.....	28
Gráfica 4. Exportaciones de calzado por Comunidades Autónomas. 2014.....	29
Gráfica 5. Precio medio por pares de los principales mercados de importación de calzado. 2014.....	31
Gráfica 6. Importaciones de calzado por Comunidades Autónomas. 2014.....	32
Gráfica 7. Capital corriente de Pikolinos.....	53
Gráfica 8. Ratio de liquidez de Pikolinos.....	54
Gráfica 9. Ratio de tesorería de Pikolinos.....	55
Gráfica 10. Ratio de equilibrio financiero de Pikolinos.....	55
Gráfica 11. Ratio de rotación de activo de Pikolinos.....	56
Gráfica 12. Ratio de endeudamiento de Pikolinos.....	56
Gráfica 13. Ratio de endeudamiento a corto plazo Pikolinos.....	57
Gráfica 14. Ratio de endeudamiento a largo plazo Pikolinos.....	57
Gráfica 15. Ratio de autonomía financiera de Pikolinos.....	57
Gráfica 16. Ratio de solvencia de Pikolinos.....	58
Gráfica 17. Resultado del ejercicio de Pikolinos.....	59
Gráfica 18. Valor añadido neto de Pikolinos.....	59
Gráfica 19. Ratio cobertura de gastos de personal de Pikolinos.....	60
Gráfica 20. Ratio de productividad de Pikolinos.....	60
Gráfica 21. Rentabilidad económica - ROA de Pikolinos.....	61
Gráfica 22. Rentabilidad financiera - ROE de Pikolinos.....	62
Gráfica 23. Ratio de Apalancamiento financiero de Pikolinos.....	62
Gráfica 24. Capital corriente de Pitillos.....	70
Gráfica 25. Ratio de liquidez de Pitillos.....	70
Gráfica 26. Ratio de tesorería de Pitillos.....	71
Gráfica 27. Ratio de equilibrio financiero de Pitillos.....	72
Gráfica 28. Ratio de rotación de activo de Pitillos.....	72
Gráfica 29. Ratio de endeudamiento de Pitillos.....	73

Gráfica 30. Ratio de endeudamiento a corto plazo de Pitillos.....	74
Gráfica 31. Ratio de endeudamiento a largo plazo de Pitillos.....	74
Gráfica 32. Ratio de autonomía financiera de Pitillos.....	74
Gráfica 33. Ratio de solvencia de Pitillos.....	75
Gráfica 34. Resultado del ejercicio de Pitillos.....	75
Gráfica 35. Valor añadido neto de Pitillos.....	76
Gráfica 36. Ratio cobertura de gastos de Pitillos personal.....	77
Gráfica 37. Ratio de productividad de Pitillos.....	77
Gráfica 38. Rentabilidad económica - ROA de Pitillos.....	78
Gráfica 39. Rentabilidad financiera - ROE de Pitillos.....	79
Gráfica 40. Ratio de Apalancamiento financiero de Pitillos.....	79
Gráfica 41. Ratio de Productividad.....	81

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1. Máquina de cortar piel de un plato.....	36
Imagen 2. Máquina de dividir piel.....	37
Imagen 3. Máquina de rebajar piel.....	37
Imagen 4. Máquina de doblar.....	38
Imagen 5. Máquina de picar.....	38
Imagen 6. Máquina de aparar de columna.....	38
Imagen 7. Máquina de aparar plana.....	38
Imagen 8. Máquina de montar enfranques.....	39
Imagen 9. Máquina de montar talones.....	39
Imagen 10. Juan Perán Ramos: Fundador de Pikolinos.....	44
Imagen 11. Instalaciones de Pikolinos en Elche Parque Empresarial.....	44
Imagen 12. Centro productivo Pikokaicen: Diseño.....	44
Imagen 13. Centro productivo Pikokaicen: Pulido.....	44
Imagen 14. Museo del calzado de Pikolinos: Sala 1.....	45
Imagen 15. Museo del calzado de Pikolinos: Sala 2.....	45
Imagen 16. Tienda Pikolinos Elche Parque Empresarial: Zona outlet.....	46
Imagen 17. Tienda Pikolinos Elche Parque Empresarial: Martinelli.....	46
Imagen 18. Pies Cuadrados: Proceso de abatanado de la piel.....	47
Imagen 19. Proceso de selección y control de calidad de la piel.....	47

Imagen 20. Troqueles utilizados en el proceso de cortado de piezas.....	48
Imagen 21. Proceso de rebajado de piezas.....	48
Imagen 22. Proceso de Aparado.....	49
Imagen 23. Cortes finalizados.....	49
Imagen 24. Proceso de cepillado manual con cera de abeja.....	50
Imagen 25. Calzado apto para su envasado.....	50
Imagen 26. Instalaciones de Grupo Pitillos.....	64
Imagen 27. Tienda outlet “Galería 58” de Grupo Pitillos.....	64
Imagen 28. Diseño de piezas en la horma.....	65
Imagen 29. Patrón cortado a mano.....	65
Imagen 30. Digitalización de patrones.....	65
Imagen 31. Cortado con máquina digital por láser.....	65
Imagen 32. Unión de ambas partes del corte.....	66
Imagen 33. Sección de Aparado en Grupo Pitillos.....	66
Imagen 34. Ajustado del tacón en el montado del zapato.....	67
Imagen 35. Sección de Mecánica en Grupo Pitillos.....	67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Sector de fabricación de calzado en España. (TOP 25).....	20
Tabla 2. Fabricación de calzado en España. Ingresos.....	23
Tabla 3. Exportaciones de calzado por continentes.....	26
Tabla 4. Principales mercados de exportación de calzado.....	27
Tabla 5. Exportaciones de calzado por tipo de producto.....	28
Tabla 6. Principales mercados de importación de calzado.....	31
Tabla 7. Importaciones de calzado por tipo de producto.....	32
Tabla 8. Secciones y subsecciones de una fábrica de calzado.....	35
Tabla 9. Análisis de liquidez.....	84
Tabla 10. Análisis de solvencia.....	85
Tabla 11. Análisis económico.....	86
Tabla 12. Análisis de rentabilidad.....	87

ABSTRACT

El sector del calzado es una industria muy arraigada en España y de carácter tradicional, que con el paso de los años ha sabido adaptarse a las exigencias del mercado. Los cambios en el comportamiento del consumidor y las nuevas tecnologías, lo convierten en un sector atractivo tanto para empresas establecidas como de nueva creación.

El presente trabajo de fin de grado surge del interés por estudiar la evolución, dinámica competitiva actual en la fabricación de calzado, y el contexto en el que ésta se desarrolla, mediante el análisis de dos empresas, Pikolinos y Pitillos.

Este estudio comienza con la presentación de un análisis del entorno general del sector de fabricación de calzado a nivel nacional. Mediante el Modelo de Abell, un análisis PESTEL para el entorno general y el estudio del entorno específico de mediante las cinco fuerzas de Porter, se darán a conocer sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Presentaremos un análisis de la situación actual del sector teniendo en cuenta la cantidad de empresas fabricantes, los principales mercados de importación y exportación, y precio medio por par. Describiremos el proceso productivo y distribución en planta aplicado por las empresas del sector, donde se explicarán las secciones que componen el proceso productivo del zapato y la maquinaria necesaria en las empresas de la industria para su producción.

A continuación, y para identificar las estrategias utilizadas por las empresas del sector, hemos seleccionado dos empresas de referencia para obtener dos visiones diferenciadas, Pikolinos y Pitillos. Se estudiará la evolución de ambas empresas desde su origen hasta la actualidad. Explicaremos el proceso productivo empleado por cada una de ellas, la estrategia competitiva utilizada, y las decisiones adoptadas para la internacionalización de la empresa y su producto. También analizaremos el resultado económico-financiero de sus cuentas anuales, mediante la utilización de los ratios más significativos.

Mediante este análisis se obtendrá la situación individual de cada empresa. Compararemos las diferencias estratégicas encontradas entre ellas, así como los efectos que sus fortalezas y debilidades, han contribuido a la situación actual de cada empresa en la industria.

Finalmente, expondremos una serie de conclusiones que nos permitirán responder al objetivo general inicialmente expuesto, y las posibles propuestas de mejora, tanto para las empresas estudiadas como para el sector.

Palabras clave: fabricación de calzado, estrategia competitiva, proceso productivo, internacionalización, Pikolinos, Pitillos.



CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. INTRODUCCIÓN

La industria del calzado tiene gran importancia globalmente por ser proveedora de un artículo de consumo popular, que satisface las necesidades básicas de la población, además de ser un sector con capacidad para generar empleo. El calzado es un producto destinado a proteger y vestir el pie, que atiende a múltiples variantes en usos y finalidades, sujeto a la influencia de la moda y de la temporada, que se presenta con modelos y estilos variados. Además se confecciona con diferentes materiales, lo que hace que el mercado esté muy segmentado, donde la diferenciación del producto, ha logrado reforzarse con el paso de los años.

La producción de calzado es una industria con un gran arraigo en España, siendo las comunidades autónomas de mayor tradición, y en las que se concentra la producción Comunidad Valenciana, La Rioja y Baleares. Una de las características del sistema de producción del calzado en el país, es su intensiva mano de obra, haciendo uso de tecnología con bajas barreras de entrada, flujos discontinuos y distintas fases de elaboración. Por lo tanto, la maquinaria (básicamente de importación), los insumos y la mano de obra, representan los principales problemas y retos a los que se enfrenta el sector del calzado. No obstante, a pesar de ser una industria madura, ha alcanzado un evidente desarrollo tecnológico y organizativo, de técnicas basadas en la experiencia productiva, con la aplicación de economías de escala y de alcance.

El sector del calzado en España cuenta con una producción global estimada en 90 millones de pares anuales. Cerca del 50% de la producción total de calzado del país, se concentra en la Comunidad Valenciana, siendo los más importantes los localizados en la provincia de Alicante: Elche, Elda y Villena, donde el calzado se produce fundamentalmente en PYME's y microempresas; sector caracterizado por múltiples sociedades de reducida dimensión. Debemos matizar que fabricar calzado no lleva aparejado comercializarlo. Muchas empresas son puramente fabricantes, otras que comenzaron como fabricantes

han derivado en la actualidad hacia comerciales, y otras realizan ambas actividades siendo productoras y su propio cliente.

En las empresas de este sector, normalmente no existen departamentos específicos de I+D. En algunos casos podemos encontrar departamentos de diseño, pero no de investigación de producto o de materiales, ya que estas innovaciones vienen derivadas de la industria auxiliar del calzado. Este subsector de componentes ha evolucionado mucho, considerándose el gran impulsor de la innovación del calzado en los últimos años, lo que le está llevando a tener cada vez mayor importancia, tanto en el mercado nacional como en el internacional, por las posibilidades de diversificación de producto que abarca. Si bien aunque no es general, en algunos casos las empresas líderes, tienen muy en cuenta un aspecto importante que pueda posibilitar el incremento de la competitividad del sector, y permitir a las empresas acceder a nuevos mercados, o consolidar mercados tradicionales compitiendo a nivel internacional, con la realización de actividades de investigación y desarrollo, y la introducción de nuevas tecnologías.

La presencia de las marcas españolas en las principales ferias internacionales como MICAM-Milán, GDS-Düsseldorf, o Fashion Footwear Association-New York entre otras, ha permitido a los productores españoles de calzado, mostrar las últimas novedades en los mercados interiores y exteriores, logrando que los zapatos fabricados en España tengan una mayor proyección internacional. También el enorme esfuerzo de las firmas españolas, con la apertura de tiendas propias en otros países, y la diversificación en mercados internacionales, sumado a su apuesta por la moda, el diseño y la innovación, ha provocado que las empresas fabricantes españolas, estén cada vez más presentes en mercados internacionales, y con un posicionamiento claramente diferenciado frente a la competencia.

1.2. OBJETIVOS DEL TFG

El objeto principal del presente trabajo de fin de grado es analizar la evolución y dinámica competitiva de la industria de la fabricación de calzado en España. Para facilitar el estudio, este objetivo se divide en tres objetivos específicos.

- Mostrar una visión generalizada del sector del calzado, identificando cuáles son sus principales amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades.
- Analizar la capacidad de dos empresas, Pikolinos y Pitillos, centrándonos en su proceso productivo, estrategia competitiva, proceso de internacionalización y análisis de sus resultados financieros a tres años.
- Comparar los datos de las dos empresas analizadas para explicar las causas de las diferencias encontradas, y proponer mejoras para ambas empresas y el sector.



CAPITULO 2. INTRODUCCIÓN AL SECTOR DE LA FABRICACIÓN DE CALZADO A NIVEL NACIONAL.

2.1. EL SECTOR DE LA FABRICACIÓN DE CALZADO A NIVEL NACIONAL

Realizar un análisis del entorno general o sectorial aportará datos muy relevantes, que ayudarán en la toma de decisiones en una organización. Con el estudio del sector, la empresa podrá minimizar el riesgo de su negocio, observará las amenazas y oportunidades que contiene, identificará las oportunidades de venta, y le facilitará la planificación de su estrategia para poder competir con éxito en el mercado.

Para realizar el análisis del sector, dividiremos el proceso en tres fases; la primera de ellas será analizar mediante el Modelo de Abell, todas aquellas empresas que tengan la misma actividad principal, conjunto de empresas que constituirán la industria objeto de estudio. En la segunda fase realizaremos un análisis del entorno general (PESTEL), que proporcionará información sobre los problemas potenciales u oportunidades del sector, aportando información sobre crecimiento, tendencias actuales y futuras, y demás factores externos que proporcionarán datos relevantes sobre el entorno genérico del mercado. En la última fase, con el análisis del entorno específico de las cinco fuerzas de Porter, podremos obtener el grado de atractivo del sector y su rentabilidad.

2.1.1. Modelo de ABELL

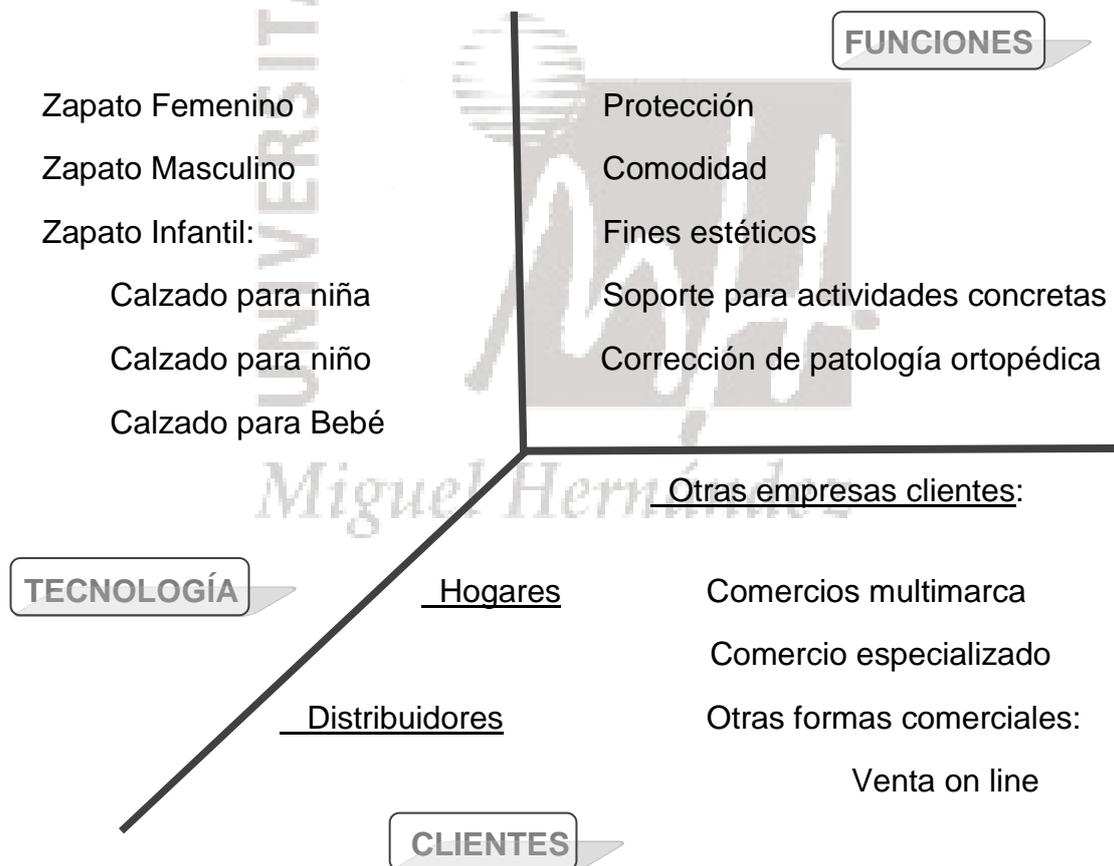
El entorno específico se relaciona con el tipo de actividad que la empresa desarrolla o sector industrial donde se ubica. Para definir el sector del calzado utilizaremos el modelo tridimensional de Abell (1980), donde el sector industrial puede definirse como un conjunto de empresas que ofrecen productos o servicios que son sustitutivos cercanos uno del otro (Hill y Jones, 2005: 40). Según esta definición, el sector del calzado en España queda constituido por

todas aquellas empresas que tienen como actividad principal la fabricación de calzado.

El entorno competitivo se puede definir a partir de las tres dimensiones del Modelo Negocio de Abell, fácilmente identificado debido a las características que posee, las cuales son las siguientes:

1. Grupos de clientes atendidos. Categorías de clientes. (Quien)
2. Funciones atendidas al cliente. Necesidades del cliente. (Que)
3. Tecnologías utilizadas. La manera en que las necesidades están siendo satisfechas.(Cómo)

Gráfica 1. Modelo tridimensional de Abell del negocio de fabricación de calzado en España



Fuente: elaboración propia

El sector del calzado en España atiende a clientes tanto a nivel nacional como internacional, donde el 75% de su producción es exportada, principalmente a Francia, Italia y Alemania. Encontramos tres tipos de clientes principales; distribuidores comerciales, otras empresas clientes, y hogares como cliente final. En este modelo de negocio, encontramos que el calzado se vende directamente al consumidor final desde puntos de venta en comercios multimarca, comercios especializados, venta online, o puntos de venta situados en el mismo lugar de su producción, donde en algunos casos, además de una visita guiada por sus instalaciones, se puede visitar la propia tienda de la marca.

Las funciones atendidas por la industria zapatera de sus clientes, es decir, las necesidades que se satisfacen son varias; la principal de ellas es la protección, ya que desde sus orígenes, el pie del ser humano se ha protegido del suelo con hojas o pieles de animales, encontrando tipos de protección como calzado de seguridad para la prevención de riesgos laborales. La comodidad es otro de sus aspectos, donde se encuentra la variedad de calzado que permite abrigar el pie en invierno, o su mayor frescura en verano. También aquellos clientes en los que su utilización durante muchas horas para el trabajo, identifica la importancia de un mayor confort. Por otro lado encontramos la necesidad de la utilización de calzado para actividades concretas como el deporte, o calzado especializado para la corrección de patologías en el pie. Además de todas estas funciones, se incluye la meramente estética, o como necesidad de pertenencia a una marca o grupo social.

En cuanto a las tecnologías, el sector se encuentra dividido en tres segmentos: calzado para hombre, calzado para mujer y calzado para niños/as, donde se pueden distinguir tres tipos o gamas:

- Gama alta o de lujo: en la que encontramos marcas como Maigrit, Dolce&Gabbana, Armani, Christian Dior o Alberto Gozzi.
- Gama media-alta: con marcas como Ras, Camper o Agatha Ruiz de la Prada.
- Gama baja o económica: con zapatos que se encuentran en establecimientos comerciales, tiendas especializadas etc..., y cuyo valor no supera los 35 euros.

Referente a la situación competitiva del sector del calzado en España, se trata de un mercado muy maduro y con una alta competitividad, que se caracteriza por un predominio de empresas de pequeña dimensión, con una gran concentración geográfica, destacando la Comunidad Valenciana por su elevada representatividad dentro del sector. El flujo de entrada y salida de empresas en el sector es muy elevado, de ello se deriva que las barreras de entrada y de salida no son financieras, tecnológicas o de mercado, sino fundamentalmente de conocimientos productivos, donde éstos son subcontratados en su mayoría, a otras empresas especializadas en las que se deslocaliza la producción. Dada la pequeña dimensión de las empresas, éstas se encuentran con problemas de acceso e introducción de nuevas tecnologías, de gestión de abastecimientos, de comercialización o de acceso a nuevos mercados entre otros. Además de los problemas derivados de su tamaño, se encuentran las dificultades procedentes de la estacionalidad de la producción, y la reducción del ciclo de vida de los productos, debido a los cambios continuos de la moda, lo que obliga a las empresas del sector a ser cada vez más dinámicas y flexibles, creando mayores sinergias para poder ser más competitivas en el sector.

2.1.2. Análisis del entorno general (PESTEL)

Analizaremos las dimensiones del entorno general más relevante, en el que se desarrolla el sector del calzado español, que son:

Político-legales

Esta dimensión se relaciona con el nivel de intervención gubernamental en la economía y las políticas generales llevadas a cabo por las administraciones públicas. Regula los factores administrativos, legales y reguladores en los cuales deben operar las empresas de la industria zapatera.

➤ *Normativa de etiquetado*

Real Decreto 1718/1995 - Etiquetado de Composición. Se regula el etiquetado de los materiales utilizados en los componentes principales del calzado.

➤ *Normativa laboral*

Real Decreto 100/2009, de 6 de febrero. Por el que se establecen medidas para facilitar la adaptación laboral del sector de fabricación y componentes del calzado, curtidos y marroquinería a los cambios estructurales en el comercio mundial.

Real Decreto 278/2007. Bonificaciones en la cotización a la Seguridad Social respecto del personal investigador.

➤ *Convenio colectivo*

Convenio Colectivo 2014-2015. Publicación del convenio colectivo del calzado 2014-2015 en el BOE 245 de fecha 9 de octubre de 2014.

Convenio Colectivo 2014/2015. Publicado el Convenio colectivo de la Industria del Calzado, en vigor desde el 1 de enero de 2014 al 31 de diciembre de 2015.

➤ *Normativa antidumping*

Reglamento de Ejecución (UE) n.º 1294/2009 del Consejo de 22 de diciembre de 2009, por el que se establece un derecho *antidumping* definitivo, sobre importaciones de determinado calzado con parte superior de cuero, originario de Vietnam y originario de la República Popular de China, y ampliado a las importaciones del mismo producto procedentes de la RAE de Macao, independientemente de que el origen declarado sea o no la RAE de Macao, a raíz de una reconsideración por expiración, de conformidad con el artículo 11, apartado 2, del Reglamento (CE) n.º 384/96 del Consejo.

Reglamento CE 338/20088 del 29 de abril. Por el que se amplían las medidas *antidumping* definitivas impuestas por el Reglamento (CE) 1472/2006, sobre las importaciones de determinado calzado con parte superior de cuero, originario de la República Popular China, a las importaciones del mismo producto procedentes de la RAE de Macao, independientemente de que el origen declarado sea o no la RAE de Macao.

Reglamento CE 1472/2006. Se establece un derecho antidumping definitivo.

➤ *Normativa de consumo*

Ley 3/2014. Modificación del texto: Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios

Real Decreto 1801/2003. Seguridad general de los productos

Real Decreto 1/2007. Ley General para la Defensa de los Consumidores, y Usuarios y otras leyes complementarias.

➤ *Normativa de fiscalidad*

Real Decreto Legislativo 4/2004. Se aprueba el texto refundido de la Ley del Impuesto sobre Sociedades.

Ley 23/2005. Reformas en materia tributaria para el impulso a la productividad.

➤ *Otras normas*

Ley 15/2010, de 5 de julio, de modificación de la Ley 3/2004, de 29 de diciembre. Por la que se establecen medidas de lucha contra la morosidad, en las operaciones comerciales.

Real Decreto - Ley 10/2008, 12 de diciembre. Por el que se adoptan medidas financieras, para la mejora de la liquidez de las pequeñas y medianas empresas, y otras medidas económicas complementarias.

Real Decreto 330/2008, 29 de febrero. Por el que se adoptan medidas de control a la importación de determinados productos, respecto a las normas aplicables en materia de seguridad.

Factores como los impuestos establecidos por el Estado, afectan a la producción y venta de las empresas, donde por ejemplo el incremento o

disminución del IVA o el impuesto de sociedades, supone un factor relevante para la empresa en la obtención de beneficios. La legislación laboral vigente en cada periodo, viene marcada por una mayor o menor flexibilidad de las empresas en la contratación o el despido de personal laboral, donde la poca estabilidad política y económica del país, puede derivar en una disminución del consumo, debido a la incertidumbre sobre el crecimiento del país, tanto en empresas como en el consumidor final. Por último, la normativa anti-dumping establecida como defensa legal a nivel europeo, ha limitado el impacto de importación masiva de calzado, sobre todo procedente de China y Vietnam, beneficiando la producción nacional.

Económico

Esta dimensión recoge aquellos factores económicos del entorno en el que se desarrolla la empresa, que tienen un impacto directo en su actividad, y que viene dado por los principales indicadores económicos.

En España, la información económica disponible es coherente con una moderada desaceleración gradual de la actividad, respecto al elevado ritmo de expansión mantenido a lo largo de 2015. En el primer trimestre de 2016, la economía española continúa presentando un comportamiento diferencial favorable, frente al resto del área del euro, con un crecimiento estimado del PIB del 0,7 % intertrimestral en los tres primeros meses del año. Esta tasa en caso de confirmarse, sería inferior en una décima a la que se registró en los dos trimestres precedentes. El avance del producto en este período, habría seguido apoyándose en el buen comportamiento del gasto de hogares y empresas, a lo que habría contribuido entre otros factores, el tono favorable de las condiciones financieras.

En particular, las rentas de los hogares se habrían visto fortalecidas por la caída del precio del petróleo, el crecimiento del empleo y, en menor medida, la introducción de varias medidas presupuestarias. Por su parte, la inversión empresarial continúa viéndose sostenida por las perspectivas favorables de evolución de la demanda final. La información procedente de los flujos de comercio exterior correspondientes al mes de enero, sugiere que las exportaciones podrían haber limitado ligeramente su ritmo de avance en las

primeras semanas del trimestre, lo que posiblemente refleja una des-aceleración de los mercados externos. En el ámbito del mercado de trabajo, la evolución reciente de las afiliaciones a la Seguridad Social sugiere que el crecimiento del empleo podría haber sido, como en el último trimestre de 2015, del 0,6 %.

La ligera ralentización del PIB en el primer trimestre de 2016, es compatible con la prolongación de la actual senda de recuperación, de la actividad a lo largo del próximo bienio. En concreto, para este año se prevé que el PIB crezca a una tasa media del 2,7 %, con un perfil trimestral ligeramente decreciente, a medida que pierdan fuerza algunos de los factores que han impulsado recientemente las rentas, y el gasto de los hogares mencionados anteriormente. Esta tasa de crecimiento incorpora una revisión a la baja —de una décima—, con respecto a las proyecciones de diciembre, que refleja, principalmente, el empeoramiento de las perspectivas de los mercados de exportación, y la reciente apreciación del tipo de cambio del euro, factores compensados solo parcialmente por los menores precios del petróleo.

En el ámbito de los precios, los primeros meses del año se han caracterizado, por el retorno del IPC a tasas de variación interanual negativas (–0,8 % en febrero), como consecuencia del nuevo retroceso de los precios del componente energético. En cambio, la trayectoria estable que la inflación subyacente, viene mostrando desde mediados del año pasado, una prolongación al inicio del actual. En concreto, en febrero el IPSEBENE (Índice de precios de los servicios y de los bienes elaborados no energéticos), creció un 1 %. Bajo los supuestos actuales acerca del crecimiento de los precios del petróleo, la inflación permanecería en terreno negativo hasta el final del verano, y comenzaría a mostrar tasas de variación positivas con posterioridad, en un contexto de aceleración gradual del IPSEBENE, como resultado de la reducción del grado de holgura de la economía. En media anual, se prevé que el IPC retroceda un 0,1 % este año y aumente un 1,6 % el próximo.

La economía española ha incrementado su resistencia ante escenarios de riesgo, como consecuencia de los avances registrados en los últimos años, en la corrección de sus desequilibrios macroeconómicos. Estos progresos han sido, no obstante, desiguales en las distintas áreas, lo que hace que persistan elementos de fragilidad. En este sentido, aunque el examen en profundidad de España llevado a cabo recientemente por la Comisión Europea, en el marco del

Procedimiento de Desequilibrios Macroeconómicos, ha dejado de calificar como excesivos estos desequilibrios, en el mismo se pone de manifiesto la vulnerabilidad generada por la elevada tasa de desempleo estructural, el alto nivel de endeudamiento tanto de los agentes privados como del sector público, y como resultado de ello, la alta dependencia de la financiación procedente del exterior. Además, se subraya que el bajo ritmo de avance de la productividad, limita las posibilidades de crecimiento futuras.

Asimismo, en el contexto del Procedimiento de Déficit Excesivo del Pacto de Estabilidad y Crecimiento, en el que se encuentra inmerso España, la Comisión Europea emitió el pasado 9 de marzo, una Recomendación Autónoma dirigida al Gobierno, en la que solicita que sean realizados esfuerzos presupuestarios adicionales, para garantizar la corrección de la situación de déficit excesivo (un déficit público por encima del 3 % del PIB) en 2016, en consonancia con los compromisos adquiridos con el Consejo Europeo en 2013. El déficit público para el ejercicio 2015 notificado por las autoridades españolas a Eurostat, del 5,2 % del PIB, desbordó el objetivo acordado por el Consejo Europeo, del 4,2 %, e incluso el previsto por la Comisión Europea en sus proyecciones del pasado mes de febrero, que se estimaba en el 4,8 % del PIB.

Estos desarrollos, ponen de manifiesto la necesidad tanto de que las políticas económicas, prioricen la culminación del proceso de consolidación fiscal, que resulta esencial para mantener la confianza, como de perseverar en la aplicación de reformas estructurales, que reduzcan las vulnerabilidades de la economía española, y permitan mejorar su capacidad de crecimiento futuro.

La crisis económica a nivel europeo, hace que se acentúe la economía de aquellas potencias con una situación económica precaria, donde las variaciones en el tipo de interés, afecta a aquellas empresas que necesitan obtener financiación para realizar su actividad. Estos resultados afectan positivamente las tasas de desempleo, donde muchos consumidores ven disminuir su renta disponible, optando por la adquisición de productos más baratos. Como consecuencia, esto provoca una disminución en la producción ralentizando el crecimiento de las empresas. No obstante, esta situación puede ser beneficiosa para aquellas empresas con excedente de liquidez, donde pueden comprar o alquilar más barato, debido al descenso del valor del suelo.

Sociocultural

Esta dimensión recoge los factores del entorno social en el que opera la empresa, que incluye la cultura, creencias, educación, influencias, gustos, intereses, opiniones y forma de vida de las personas que forman parte del entorno en el que se enmarca la organización.

Los cambios en la moda del calzado, han venido casi siempre acompañados de los cambios de la moda en el vestir, con el que guarda una estrecha relación. A través de la moda, se incentiva al consumidor a que adquiera calzado, aunque esto es más que la mera necesidad de cubrir sus pies.

No existe un código para poder detectar el cambio de tendencias en la moda, y por tanto todo se fundamenta en una serie de indicios y especulaciones, en las que se basan los diseñadores cada temporada. Las revistas, ferias, sistemas de fabricación, sectores afines como el de la confección, textil o la decoración, aportan datos que, mezclados con los cambios políticos, culturales, sociales y económicos de las distintas poblaciones, contribuyen a que el diseñador lance su tendencia, y ésta sea asumida por los consumidores. Por tanto, una tendencia que no coincida con la realidad social, estará destinada al fracaso al no ser comprendida por el consumidor.

El sector del calzado no se inventa cada temporada, sino que es un proceso de planificación muy detallado, que se basa en un cumulo de acontecimientos sociales, políticos y económicos, y que condicionan la forma de calzar del consumidor, entorno que las empresas deben observar y del que deben aprender constantemente, para poder obtener resultados favorables.

Actualmente las empresas se encuentran en un período, donde las personas que buscan trabajo activamente tienen un mayor nivel de formación. La sociedad ha cambiado su estilo de vida debido a la situación actual. Quienes antes buscaban trabajos relacionados con su vocación, ahora se conforman con cualquier trabajo que pueda ser ofrecido por una empresa, lo que puede crear ineficiencias en los trabajos en las empresas, o exceso de conocimientos no

compensados en los trabajadores. El mercado de trabajo también se encuentra en una situación diferente, donde hay más personas dispuestas a trabajar por menos dinero, debido a la dificultad para encontrar trabajo y la elevada tasa de paro del país. El malestar general de la sociedad por la situación actual, provoca numerosas huelgas de trabajadores por los recortes, afectando a las empresas y la producción de éstas. Además existe una necesidad de mantener el estado de bienestar, donde las cotizaciones son necesarias para pagar las pensiones, situación que se dificulta debido al aumento de la tasa de desempleo y la disminución de la tasa de natalidad en el país.

Tecnológico

Esta dimensión identifica la innovación de las TIC, la inversión en I+D, la promoción del desarrollo tecnológico, así como los cambios tecnológicos futuros del sector.

La industria del calzado se caracteriza por tener un sistema productivo altamente mecanizado, por lo que para competir en la industria, las empresas del sector deben disponer de maquinaria específica y un conjunto de técnicas básicas. Las empresas del sector se identifican por no disponer de departamentos de I+D y por su intensiva mano de obra, haciendo uso de tecnología básica en las distintas fases de elaboración del calzado. A pesar de ser una industria madura, ha logrado un evidente desarrollo tecnológico y organizativo, necesario para poder competir en un mercado tan dinámico y complejo, donde la fabricación de un zapato puede llegar a tener más de 200 acciones diferentes hasta su terminación. Su proceso productivo abarca acciones exclusivamente manuales, otras se armonizan entre la mano del hombre y la mecanización, y en otros casos, con el avance de nuevas técnicas, algunos procesos son únicamente tecnológicos y autómatas, donde solo es necesaria la supervisión del proceso o tarea, realizada por la más avanzada tecnología.

Todas las secciones del proceso productivo han evolucionado con el paso de los años, incluido el apartado que es la parte más manual del proceso de fabricación. Pero la tecnología no se utiliza solo para el proceso productivo, la industria del calzado al igual que muchas otras industrias, se encuentra sometido

a la exigencia de una innovación continua, donde la pérdida de cuota de mercado tiene como origen en muchos casos, la falta de un producto innovador. Por este motivo, cada día es más importante el nivel tecnológico, contenido de diseño y de I+D, que contienen los productos del sector del calzado.

Las innovaciones tecnológicas han permitido a las marcas españolas, un cambio en la comercialización de su producto. A través de internet y las redes sociales, es mucho más fácil dar a conocer un producto, una marca o una compañía, no solo a nivel nacional sino también a nivel internacional, donde hace que la información se transmita a mayor velocidad. Además a través de la feria internacional Modacalzado de Ifema, se presentan cada año innovaciones referentes al calzado, como suelas ultra-finas y resistentes que ofrecen todos los beneficios de andar descalzo, pero con la protección necesaria, o tacones extra-cómodos e intercambiables.

En el factor tecnológico debemos señalar con especial importancia, la concesión de subvenciones por parte del gobierno, para que las empresas puedan desarrollar el I+D. Las empresas de calzado perfeccionarán su capacidad para competir, cuanto más se aproximen a las instituciones tecnológicas, coordinando sus programas de trabajo, y mostrando más sensibilización por los problemas de su entorno.

Ambiental

Esta dimensión hace referencia a las políticas de conservación y protección del medio ambiente, que deben respetar las empresas del sector, la regulación sobre el consumo de energía, el reciclaje de residuos, y la preocupación por el calentamiento global. Éstas son las siguientes:

- Normativa de medioambiente:

Reglamento (CE) No 66/2010 de 25 de noviembre de 2009 relativo a la etiqueta ecológica de la UE. El presente Reglamento fija las normas para el establecimiento y aplicación del sistema voluntario de etiqueta ecológica de la UE.

Ley 11/97 de envases. Relativa a los envases y los residuos de envases.

Directiva 94/62/CE. Relativa a los envases y residuos de envases.

Decisión CE sobre criterios de etiqueta ecológica 2009. Establecimiento de criterios ecológicos revisados para la concesión de la etiqueta ecológica comunitaria al calzado. Modificación de la Decisión 1999/179/CE.

Con el paso de los años esta dimensión ha adquirido gran importancia, donde el sector ha visto endurecerse la normativa, controlando aquellas empresas que producen daños medioambientales a su entorno. La utilización de productos ecológicos como la etiqueta, el uso de energías renovables, o la responsabilidad de las empresas de gestionar sus residuos, son factores que a pesar de parecer una amenaza, bien gestionado puede convertirse en una ventaja competitiva o en una oportunidad de la empresa, para diferenciarse de la competencia.

2.1.3. Análisis del entorno específico (PORTER)

Las empresas que actúan en industrias con competencia imperfecta, deben ser capaces de aprovechar las oportunidades y combatir las amenazas adecuadamente, para poder reducir la competencia y obtener rentas superiores. Con el modelo de las cinco fuerzas de PORTER (1982), la empresa puede realizar un análisis del entorno específico en el que ésta se desarrolla, con el que podrá medir el grado de atractivo de la industria, de manera que pueda determinar las estrategias más adecuadas para competir y obtener una mayor rentabilidad. Estos cinco factores son los siguientes:

- La intensidad de la competencia actual de la industria.
- La amenaza de nuevos competidores potenciales.
- La amenaza de productos sustitutivos.
- El poder negociador de los proveedores.
- El poder negociador de los clientes.

Este análisis define un marco genérico para la competencia, así como posibles acciones y reacciones de las empresas ya establecidas, que puedan

alterar la intensidad de la competencia. A medida que la intensidad de la competencia sea mayor, la posibilidad de obtener rentas superiores es menor, y por tanto, el atractivo de la industria disminuye.

Competencia actual

Las empresas que forman actualmente el sector de la fabricación de calzado en España, son aproximadamente 1.650, que según la base de datos SABI, son las que se encuentran activas actualmente. La gran mayoría de ellas compite tanto a nivel nacional como internacional, con destinos como Europa, América, Asia, Sudamérica y Oriente.

Se trata de una industria muy madura, por lo que se caracteriza de un ritmo lento de crecimiento. Pese a una visión de conjunto, la producción de calzado no es homogénea en sus diferentes áreas. Cada zona posee una especialización productiva diferenciada, donde las empresas se especializan en un tipo de producto y una gama, que realiza con cierta ventaja debido a las economías de especialización, produciendo una reducida gama de productos diferenciados.

El calzado en España es una industria muy fragmentada, donde sus ventas se dividen entre un número elevado de marcas internacionales y los pequeños fabricantes locales. La fragmentación del sector en varias firmas similares aumenta la rivalidad y fomenta la competencia basada en la calidad y eficiencia de costes. Además, el mercado está compuesto predominantemente por empresas de pequeña y mediana dimensión, sosteniendo el sello " made in Spain " como renombre de estilo y calidad. Concluyendo, la competencia es alta en el sector del calzado, ya que todos ellos luchan para permanecer en el mercado. A continuación, se muestra una tabla con las quince principales empresas de fabricación de calzado en España, ordenadas de mayor a menor ingresos de explotación en el año 2014.

Tabla 1. Sector de fabricación de calzado en España 2014. (TOP 15)

NOMBRE DE LA EMPRESA	UBICACIÓN	INGRESOS DE EXPLOTACIÓN MILES € 2014	NOMBRE MARCA PRINCIPAL
JOMA SPORT S.A.	Portillo de Toledo (Castilla-La Mancha)	86.717	Joma
PIKOLINO'S INTERCONTINENTAL S.A.	Elche (Comunidad Valenciana)	71.243	Pikolinos
ALPARGATAS EUROPE S.L.U.	Madrid	68.963	Havaianas
CALZADOS PABLO S.L.	Fuensalida (Castilla-La Mancha)	39.407	Paola
INYECTADOS Y VULCANIZADOS S.A.	Quel (La Rioja)	38.586	Art III
JAIME MASCARO S.A.	Ferrerries (Baleares)	32.371	Úrsula Mascaró
CALZADOS DANUBIO S.L.	Elche (Comunidad Valenciana)	31.645	Wonders
BLANCO ALDOMAR S.L.	Almansa (Castilla-La Mancha)	28.770	Julio Blanco
ANALCO AUXILIAR CALZADO S.A.	Elche (Comunidad Valenciana)	28.650	Analco
FLUCHOS S.L.	Arnedo (La Rioja)	28.547	Fluchos
CALZADOS PITILLOS S.A.	Arnedo (La Rioja)	26.338	Pitillos
AGNELLI INTERNACIONAL S.L.	Elche (Comunidad Valenciana)	23.052	24 HRS
INDUSTRIAL ZAPATERA S.A.	Callosa de Segura (Comunidad Valenciana)	20.451	Panter
PIES CUADRADOS LEATHER S.L.	Elche (Comunidad Valenciana)	20.198	-
ENCARGO SHOES S.L.	Elche (Comunidad Valenciana)	19.916	-

Fuente: SABI

Competidores potenciales

Las empresas del sector tienen que seguir de forma continua las nuevas tendencias, y ofrecer productos innovadores para poder continuar en el mercado con sus productos. Por lo general, las empresas de calzado españolas, son empresas familiares generacionales, y por tanto, es difícil competir con tales

conocimientos durante mucho tiempo, en un mercado tan dinámico. El grado de especialización que ya poseen las empresas que forman la industria, exige a las nuevas empresas que quieran entrar, la selección de un producto concreto con el que competir, que se dificulta por el elevado grado de madurez del mercado.

También es importante la reputación corporativa, ya sea mediante marcas o patentes que identifican el producto, con un claro posicionamiento para el consumidor, lo que deja en desventaja a nuevos competidores.

Los proveedores juegan un papel importante garantizando calidad y una rápida entrega; esto se debe a que las empresas y proveedores generalmente establecen relaciones de negocios leales a largo plazo. Estas relaciones de negocios en España son informales y flexibles, donde se confía en los socios clave, pero este tipo de relación requiere más tiempo para alcanzarla a diferencia de los contratos escritos. Así, el acceso a proveedores, canales distribución y promoción, representan una barrera de entrada en esta industria.

La transparencia es una característica de las relaciones de negocios en este sector, por lo que los proveedores no son propensos a explotar fuertes ventajas de costes, entre los competidores actuales y los potenciales. Sin embargo, el *know-how*, la experiencia y las economías de aprendizaje son elevados. La industria del calzado no ofrece grandes barreras de entrada en cuanto a capital o tecnología, pero si es necesario un amplio conocimiento del proceso productivo para poder entrar en el sector. Actualmente existe en la industria maquinaria/tecnología usada, que puede ser adquirida por cualquier empresa interesada, pero el *know-how* es la mayor dificultad que encuentra el nuevo empresario sin conocimientos previos, principal motivo por el que nuevas empresas no quieran competir en el sector.

Por último, el gobierno español nunca ha impuesto obstáculos a esta industria, por lo que no se encuentran barreras legales. En resumen, las barreras de entrada son consideradas de alto nivel y la amenaza de nuevos competidores es baja.

Productos sustitutos

Teniendo en cuenta la crisis económica, y la concentración de las exportaciones españolas en Europa, la conexión entre el segmento de gama media-alta y el de precios más bajos, ha disminuido debido a que los clientes son cada vez más sensibles a los precios. Esto puede resultar una amenaza para los productores españoles de calzado de gama media-alta, sin embargo el segmento de mayor calidad, es menos vulnerable al entorno económico.

Además, la piratería y réplicas más baratas de modelos de calzado españoles, incrementan la sustitución de sus productos, y en consecuencia, la amenaza de productos sustitutos es alta.

Poder negociador de los proveedores

Considerando que, sobre todo en el segmento de gama media-alta, la calidad de materias primas tiene un alto impacto sobre la calidad de los productos finales, las empresas tienen un número limitado de proveedores fijos. Sin embargo, debido al elevado número de marcas de calzado sumamente especializadas en el país, los proveedores están diversificados en diferentes empresas, de modo que el poder negociador de proveedores es bajo.

Poder negociador de los clientes

Por compradores consideraremos tanto a clientes finales como tiendas de venta al por menor. Ya que el calzado español está sumamente diferenciado en términos de diseño, calidad, tecnología e imagen de marca, la sensibilidad a los precios de los consumidores finales es relativamente inferior, por tanto su poder de negociación es bajo.

2.2. EL SECTOR DEL CALZADO. SITUACIÓN ACTUAL

Analizaremos la situación actual del sector del calzado en España en cifras en 2014: datos de producción, importaciones y exportaciones, y cifras de producción y consumo de calzado.

El sector del calzado está incluido dentro del grupo de actividad con CNAE 1520 (Fabricación de calzado). La elaboración de calzado ocupa un lugar significativo en la industria Española. Representado en casi todas sus regiones, es un sector que se caracteriza por una fuerte concentración geográfica, donde destaca como centro de actividad la Comunidad Valenciana con un 45,6%, seguida de La Rioja en segundo lugar. El sector se caracteriza por el dominio de un gran número de pequeña y mediana empresa, que a pesar de los cambios que ha sufrido a lo largo de los años, ha sabido renovarse y adaptarse a las demandas del mercado.

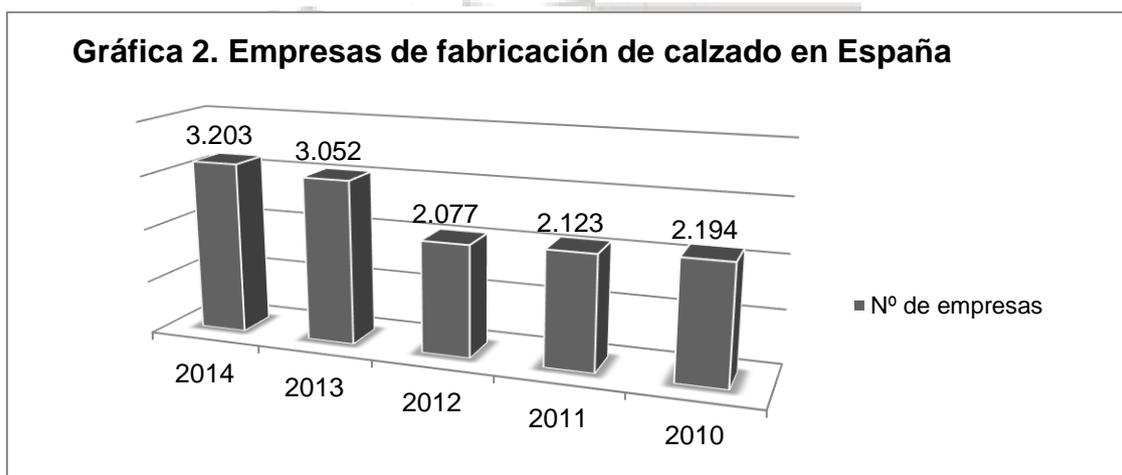
Tabla 2. Fabricación de calzado en España. Ingresos 2014

Comunidades Autónomas	Miles de €	%
TOTAL	3.120.157	100,0
Andalucía	129.925	4,2
Aragón	92.944	3,0
Asturias, Principado de	---	---
Balears, Illes	73.350	2,4
Canarias	---	---
Cantabria	0	0,0
Castilla y León	6.815	0,2
Castilla-La Mancha	230.615	7,4
Cataluña	340.338	10,9
Comunidad Valenciana	1.423.191	45,6
Extremadura	---	---
Galicia	148.166	4,7
Madrid, Comunidad de	90.436	2,9
Murcia, Región de	158.715	5,1
Navarra, Comunidad Foral de	28.649	0,9
País Vasco	6.022	0,2
Rioja	390.755	12,5

Fuente: INE

Otra característica importante de ésta industria es la gran rotación empresarial existente, debido a que las barreras de entrada y de salida son muy bajas, con el cierre y apertura de nuevas empresas, se provocan oscilaciones importantes en la variación neta de mano de obra. Esta peculiaridad del sector unida a la crisis económica, ha provocado en los últimos años una mayor inestabilidad en el sector, donde se ve reforzado por la experiencia de variaciones en la economía en periodos anteriores.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística, durante los periodos 2012 a 2014, el sector ha logrado incrementar ligeramente cada año el número de empresas registradas en España, remontando el declive que registró hasta 2012, por el continuo cierre de empresas como consecuencia de la crisis económica.



Fuente: elaboración propia

Otro aspecto a destacar es la pequeña dimensión que caracteriza a las empresas del sector de fabricación de calzado en España, registrándose un tamaño medio de empresa en este sector de 15 trabajadores.

Exportaciones

Según datos publicados por la Federación de Industrias del Calzado Español, las exportaciones en 2014 han alcanzado la cifra de 2.640,5 millones de euros (154,2 millones de pares). Estos datos representan un crecimiento del 17% en valor, y del 14% en volumen respecto al año anterior, cifras record que superan los mejores resultados obtenidos por el sector hasta el momento.

Las exportaciones de calzado en la Unión Europea muestran un comportamiento positivo, donde las ventas a los 28 países miembros han aumentado un 20% en valor, y un 16% en volumen. Además se ha registrado un crecimiento en Estados Unidos y Asia (Japón, China, Corea del Sur u Hong Kong). En Rusia por el contrario, se resienten las ventas debido en gran medida a la devaluación del rublo, la bajada de precios de las materias primas y al conflicto político.

El comercio exterior más importante para España son las exportaciones a los países del continente Europeo, que representan el 81% de la exportación total del país en términos de valor, aumentando un 18% respecto a 2013, seguido de un 9% al continente Americano, un 7% con destino Asia, el 2% en África, y el 1% restante a países de Oceanía.

Por otro lado, las exportaciones españolas de mercancías crecieron un 2,5% en 2014 respecto a 2013, hasta alcanzar los 240.034,9 millones de euros, incremento interanual superior al registrado por la zona euro en su conjunto (+1,8%), y por la Unión Europea (+1,3%).

Entre las principales economías de la Unión Europea, aumentaron también las exportaciones de Alemania (3,9%) e Italia (2,0%), mientras que cayeron las de Francia (-0,2%) y las de Reino Unido (-11,1%). Fuera de la Unión Europea, las exportaciones de los Estados Unidos aumentaron un 2,8% interanual y las de Japón un 4,8%.

Por último indicar que la industria italiana del calzado presenta en 2014, un crecimiento del 3% en valor, con una caída del 1,4% en pares, lo que indica un incremento en la venta de calzado de mayor valor/calidad.

Tabla 3. Exportaciones de calzado por continentes.

Continente	2014			% Variación 14/13		
	Pares	Euros	Precio medio €	Volumen %	Valor %	Precio medio %
Europa	126.010.991	2.139.185.246	16,98	15,18%	18,29%	2,70%
América	7.761.788	240.012.059	30,92	3,30%	9,33%	5,84%
Asia	8.075.747	195.530.097	24,21	23,18%	10,46%	10,33%
África	11.639.931	42.653.197	3,66	8,00%	18,15%	9,40%
Oceanía	668.891	22.412.085	33,51	21,69%	22,70%	0,83%
Resto	9.758	673.646	69,04	-53,54%	37,29%	34,97%
Total	154.167.106	2.640.466.330	17,13	14,35%	16,82%	2,16%

Fuente: FICE

A continuación realizamos una clasificación de la exportación del sector del calzado en 2014, sobre aquellos mercados que ocupan los lugares más significativos:

- **Francia**, con un 22% de la cuota total de exportación, lidera el ranking de destinos del calzado español, con 577 millones de euros por 34,3 millones de pares, con un comportamiento muy positivo para la balanza española.
- **Italia**, segundo comprador de calzado español, donde las exportaciones registran un valor de 265 millones €, y un volumen 19 millones de pares.
- **Alemania**, tercer mercado de venta con exportaciones por valor de 235 millones €, y un volumen de 11 millones de pares. Señalar que el precio medio de exportación a este mercado aumenta un 10% respecto al año anterior.
- **Reino Unido**, donde las exportaciones crecen significativamente en un 19% tanto en pares (8 millones) como en valor (204 millones €).

- **Portugal**, país que ocupa el quinto lugar en exportación, y que registra un descenso de ventas en 2014 del 0,4% en valor, y del 13% en pares.
- **Estados Unidos**. Primer destino de las exportaciones de calzado español fuera de la Unión Europea, y sexto en el ranking mundial. Presenta un aumento del 13% en valor (145 millones €), y del 7% en pares (3,5 millones de pares) en 2014. Su precio medio de exportación es el segundo más elevado con 41,7€/par.
- Las ventas a **Bélgica**, séptimo comprador, reflejan también un fuerte aumento, con 121 millones de euros y 5,6 millones de pares.
- Los **Países Bajos**, octavo mercado, presentan un comportamiento alcista con 2,6 millones de pares, y 64 millones €.
- Por último **Polonia**, con fuertes crecimientos del 53% en valor (62 millones €), y 44% en volumen (3,6 millones de pares).

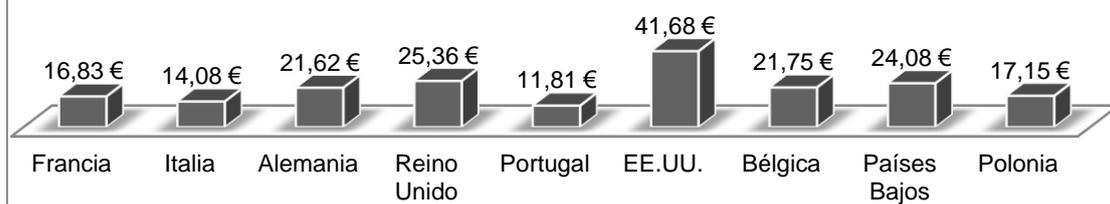
Por otro lado, el sector del calzado ha registrado en sus exportaciones de 2014, un incremento en mercados emergentes como **Oriente Próximo**, (Emiratos Árabes, Israel y Kuwait), **Extremo Oriente** (Corea del Sur, Hong Kong y Taiwán), y Colombia en **Sudamérica**.

Tabla 4. Principales mercados de exportación de calzado. 2014

Países	Pares	Euros
Francia	34.299.219	577.423.508
Italia	18.784.559	264.542.830
Alemania	10.873.755	235.085.058
Reino Unido	8.059.123	204.369.073
Portugal	17.296.026	204.182.625
EE.UU.	3.483.932	145.207.849
Bélgica	5.567.242	121.104.497
Países Bajos	2.651.358	63.842.292
Polonia	3.611.765	61.927.728

Fuente: FICE

Gráfica 3. Precio medio por pares de los principales mercados de exportación de calzado. 2014



Fuente: elaboración propia

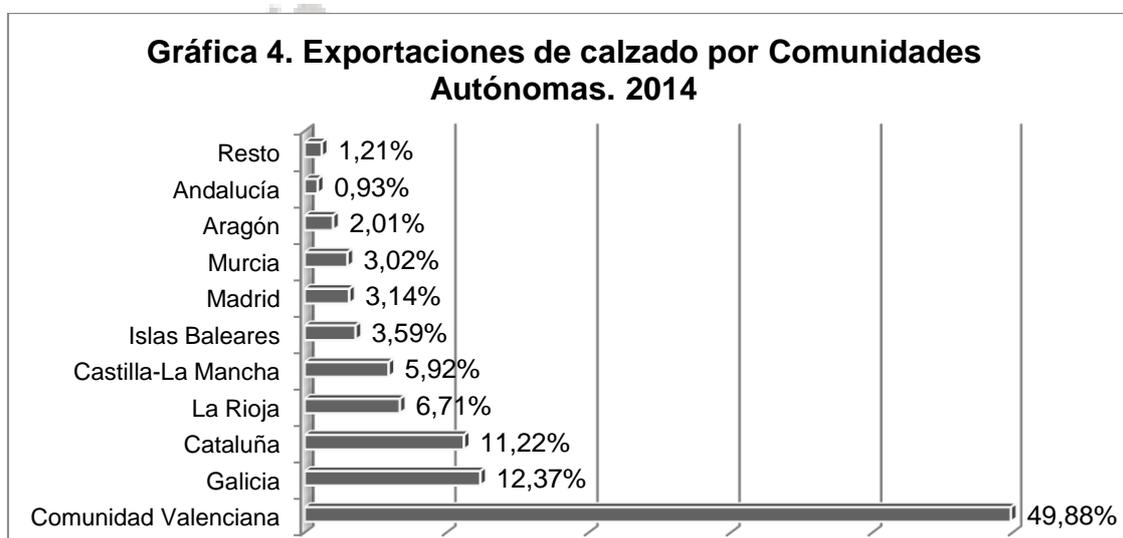
La facturación exterior del sector del calzado español, corresponde un 63,3% a calzado en piel, donde el subsector más importante es el calzado de señora, que representa un 43% del total, por valor de 1.138,5 millones de euros, y un precio medio de 35,99 €/par, siendo el segmento que más crece. La segunda partida más exportada es calzado textil (16,5% del total), segmento donde se incluyen productos de moda en la actualidad, como espadrilles o zapatos de raso de fiesta.

Tabla 5. Exportaciones de calzado por tipo de producto. 2014

TIPO DE CALZADO	PARES	EUROS	% VALOR EXPORTADO
Piel:			
Mujer	31.639.102	1.138.534.712	43,12%
Hombre	12.550.543	376.904.653	14,27%
Niño	8.473.308	156.878.989	5,94%
Subtotal piel	52.662.953	1.672.318.354	63,33%
No piel:			
Caucho o Plástico	47.591.062	383.829.981	14,54%
Textil	43.521.859	435.666.416	16,50%
Piso de Madera	2.870.623	30.357.209	1,15%
Otros Calzados	7.520.609	118.294.370	4,48%
Subtotal no piel	101.504.153	968.147.976	36,67%
TOTAL CALZADO	154.167.106	2.640.466.330	100,00%

Fuente: FICE

La exportación de calzado teniendo en cuenta las Comunidades Autónomas donde se localiza la industria de calzado, destaca en la Comunidad Valenciana, que lidera el ranking representando casi el 50% de las exportaciones nacionales, con un fuerte crecimiento del 27,5% en 2014, lo que le hace ganar peso en el total nacional. La segunda Comunidad más importante es La Rioja, con un 7% de la exportación total y un crecimiento del 5,4%. La tercera es Castilla-La Mancha, que representa el 6% del total, con un incremento del 20% respecto a 2013, seguida por Baleares.



Miguel Hernández

Fuente: Elaboración propia

Importaciones

En el año 2014 han entrado en nuestro país 319 millones de pares de zapatos, por un valor de 2.409 millones de euros. Estos datos reflejan una caída del 3% en pares pero un crecimiento del 16,4% en valor. El precio medio de importación es de 7,5€/par aumentando un 20% respecto a 2013.

Las importaciones de calzado presentan una estructura piramidal, con una gran base de producto asiático económico, donde destaca China con una cuota de importación del 66% con un precio medio de 3.99€/par, y por otro lado en la

punta de la pirámide, se encontraría Italia con un 2,4% del total de pares importados por España.

A continuación realizamos una clasificación de los principales proveedores de España en el sector del calzado en 2014, con aquellos mercados que ocupan los lugares más significativos:

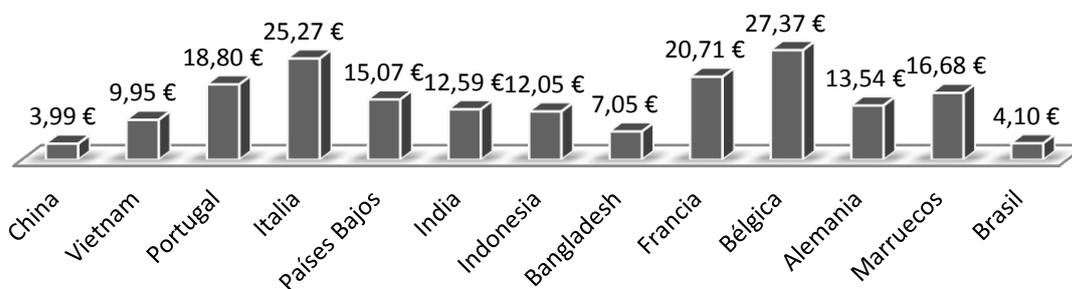
- **China** es el primer proveedor de calzado de España, con una cuota del 66% del total de pares importados. Las importaciones procedentes del gigante asiático, han sido de 210 millones de pares en 2014, por valor de 838 millones de euros. Estos datos reflejan una caída del 12% en pares, aunque con un aumento del 7% en valor.
- **Vietnam** es el segundo proveedor con un 11% de la cuota total, presentando un aumento del 24% en volumen (34 millones de pares), y del 27% en valor (342 millones €).
- **Portugal** es el tercer suministrador de calzado, con 8 millones de pares por valor de 158 millones de euros.
- La tendencia en el calzado procedente de **Italia**, ha cambiado como proveedor de nuestro país, donde han aumentado las importaciones un 22% en pares (7,6 millones de pares) y un 15% en valor (192 millones €).
- Destaca el crecimiento del 25% en valor de las importaciones procedentes de **Francia**.
- **Países Bajos** es el quinto proveedor con fuertes crecimientos del 40% en pares y 18% en valor, que normalmente son reexportaciones de calzado que entran vía puerto de Rotterdam.
- La **India** se sitúa en la sexta posición del ranking de importación, con un crecimiento del 15% en pares y un 11% en valor.
- También aumentan las importaciones procedentes de **Indonesia** (+13%), **Bangladesh** (+31%), **Bélgica** (+29%), **Alemania** (+58%), y **Brasil** (+37%).

Tabla 6. Principales mercados de importación de calzado. 2014

Países	Pares	Euros
China	209.998.357	838.335.112
Vietnam	34.360.910	342.035.494
Portugal	8.395.827	157.831.757
Italia	7.613.126	192.389.882
Países Bajos	7.575.952	114.168.898
India	6.951.436	87.488.819
Indonesia	6.808.072	82.019.176
Bangladesh	6.010.094	42.342.447
Francia	5.659.608	117.232.077
Bélgica	5.247.027	143.607.202
Alemania	3.671.085	49.688.269
Marruecos	2.452.663	40.911.409
Brasil	2.179.904	8.938.285

Fuente: FICE

Gráfica 5. Precio medio por pares de los principales mercados de importación de calzado. 2014



Fuente: Elaboración propia

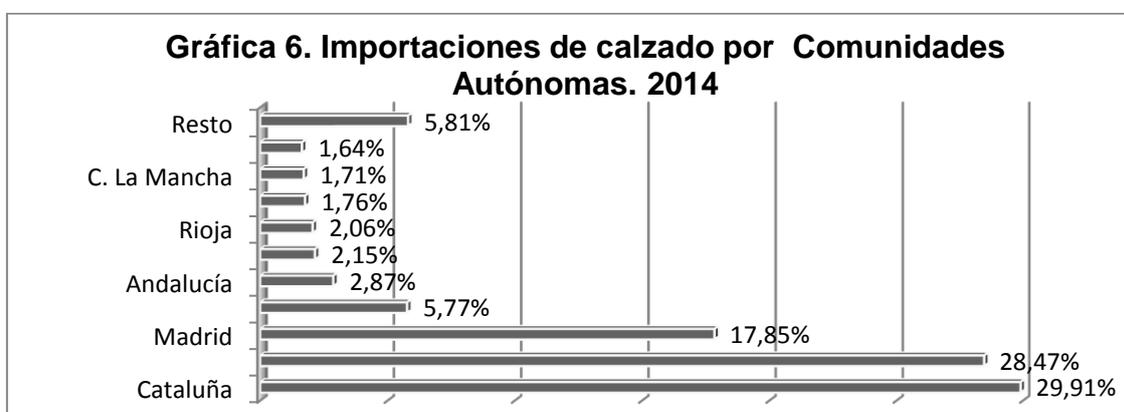
En cuanto al tipo de calzado, el 86% del total de los pares importados por España corresponde a calzado que no es de piel, donde la caída de los pares importados, se debe a la subpartida de calzado de plástico. Además la importación de calzado en piel aumenta en 2014 un 10% en valor, y un 2,3% en pares.

Tabla 7. Importaciones de calzado por tipo de producto. 2014

TIPO DE CALZADO	PARES	EUROS	% PARES IMPORTADOS
Piel:			
Mujer	15.834.230	354.067.782	4,96%
Hombre	18.629.808	406.278.060	5,83%
Niño	10.843.666	151.030.635	3,40%
Subtotal piel	45.307.704	911.376.477	14,19%
No piel:			
Caucho o Plástico	143.635.129	679.943.848	44,98%
Textil	116.164.492	722.679.707	36,37%
Piso de Madera	1.785.952	8.594.567	0,56%
Otros Calzados	12.461.287	87.233.858	3,90%
Subtotal no piel	274.046.860	1.498.451.980	85,81%
TOTAL CALZADO	319.354.564	2.409.828.457	100,00%

Fuente: FICE

La importación de calzado teniendo en cuenta las Comunidades Autónomas donde se localiza la industria del calzado, destaca en la Comunidad Valenciana que ocupa el segundo lugar, representando casi el 28,5% de las importaciones nacionales, que ocupa el primer lugar en cuanto a las exportaciones totales del país en 2014, situando a la comunidad autónoma con una balanza positiva en el sector del calzado. La segunda Comunidad más importante es La Rioja, con un 7% de la exportación total y un crecimiento del 5,4%. La tercera es Castilla-La Mancha, que representa el 6% del total, con un incremento del 20% respecto a 2013, seguida por Baleares.



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

El desarrollo del presente Trabajo de Fin de Grado puede dividirse en cuatro fases.

La primera fase, hace referencia a la comprensión sobre el funcionamiento del sector de la fabricación de calzado en España, en términos de empresas, modelos de negocios, fuentes de competitividad, mercados y tendencias que lo componen. Para su estudio hemos utilizado como herramientas la matriz de Abell, análisis PESTEL, y modelo Porter.

Para la segunda fase, se ha realizado el análisis de dos empresas españolas de fabricación de calzado: Pikolinos y Pitillos, comprendiendo los años 2012 a 2014, situadas en las dos comunidades autónomas más relevantes de producción de calzado a nivel nacional. Ambas empresas se han analizado de forma individual, identificando su proceso productivo, estrategias de diferenciación en el mercado e internacionalización, además de su análisis económico-financiero mediante la utilización de ratios, para obtener su evolución económico-financiera.

Realizado el análisis individual de cada empresa, en la siguiente fase se ha elaborado un estudio del sector, agrupando las once empresas de fabricación de calzado más relevantes a nivel estatal, de las cuales se ha obtenido la mediana, abarcando los periodos 2012 a 2014. Seguidamente se han comparado Pikolinos y Pitillos entre ellas, así como con los datos obtenidos por el sector, a efectos de obtener un diagnóstico comparativo, con carácter cualitativo y cuantitativo.

Para la elaboración del análisis realizado en el presente Trabajo de Fin de Grado, se ha utilizado información disponible en internet, libros, videos, artículos y estudios relacionados con la fabricación de calzado, así como la utilización de bases de datos, para obtener las cifras más relevantes objeto de estudio.

La última fase del trabajo se centra en las principales conclusiones y propuestas de mejora para las empresas analizadas, así como para el sector de fabricación de calzado en España.

CAPITULO 4. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE OPERACIONES EMPLEADO POR LAS EMPRESAS DEL SECTOR

4.1. PROCESO PRODUCTIVO Y DISTRIBUCIÓN EN PLANTA APLICADO POR LAS EMPRESAS DEL SECTOR

Describimos el método utilizado por las empresas del sector del calzado, diferenciando cada una de las fases del proceso productivo del zapato, desde la maquinaria y materiales utilizados hasta su envasado final.

El sector del calzado, se divide en cuatro clases según el tipo de calzado que fabrican las empresas, aunque todas ellas comparten de forma similar su proceso productivo y distribución en planta:

- Calzado de bebé: Corresponden el tipo de zapato que se calza al niño de pocos meses, fabricado con pieles delicadas y finas, y que carece de suela; comprende los números del 15 al 21. (La numeración varía en función del fabricante y las necesidades del mercado en todos sus tipos).
- Calzado de niño/a: Zapato de primera calzadura para niños; comprende los números del 22 al 37.
- Calzado de señora: Zapato de mujer comprendido entre los números 36 al 41.
- Calzado de caballero: Zapato de hombre comprendido entre los números 38 al 45.

Una fábrica de calzado debe tener un organigrama racional, tanto funcional como personal, y la delegación de responsabilidades bajo un director gerente, deber ser la tónica a seguir. Un organigrama clásico del sector es aquel en el que se contemplan tres departamentos responsables de tres áreas concretas: Área Administrativa, Área de Producción y Área de Control. Este tipo de organigrama recoge todas las funciones que deben existir en una fábrica de calzado, que de acuerdo con la dimensión de la empresa, podrá ser dirigido por una o varias personas en cada departamento.

Podemos estructurar una empresa de fabricación de calzado, según las siguientes secciones y subsecciones que componen su proceso productivo:

Tabla 8. Secciones y subsecciones de una fábrica de calzado

<u>SECCIONES</u>	<u>SUBSECCIONES</u>
Modelaje y patronaje	Diseño Ajuste Escalado
Cortado	Cortado de piel Cortado de forro Numerado y figurado
Aparado	Rebajado y dividido Doblado Picado Cosido de piezas
Mecánica	Montado Pegado de suela Terminado
Acabado y almacén	Lavado Repasado Envasado

Fuente: Elaboración propia

Al enunciar todas las secciones y subsecciones que forman una fábrica de calzado, vemos claramente que aquellas siguen un proceso lógico, y que partiendo del diseño del zapato, avanzamos en la fabricación hasta culminar con el envasado del producto acabado.

Una vez que la fase de **Modelaje y patronaje** ha finalizado con la creación y diseño del modelo, las pieles seleccionadas para el zapato y sus patrones pasan a la sección de cortado.

En la fase de **Cortado**, se emplea una máquina de cortar o troquelar piel electrohidráulica. En ella se emplean los troqueles como patrones de corte, piezas fabricadas en acero con la forma de la pieza del zapato. En ella se cortan todas las piezas que componen la piel del zapato y el forro según su numeración, además de clasificarlas para su mejor localización después en el aparado. Otra técnica de cortado más innovadora es el cortado por láser, que trabaja el cuero con más facilidad y precisión, aunque requiere una mayor inversión tanto inicial como de mantenimiento, así como personal cualificado con conocimientos medios de informática además de fabricación de calzado.

Imagen 1. Máquina de cortar



Fuente: sogorbmac.com

Las piezas cortadas del proceso anterior pasan a la fase de **Aparado**, donde el primer paso es el rebajado y dividido de la piel. En ella, todas las piezas que forman el zapato, son rebajadas en sus bordes para facilitar su unión, y evitar

que el grosor cause molestias en el pie. Algunas piezas, requieren un rebajado uniforme de la piel por toda su superficie, y en este caso se procede a lo que se denomina como dividido.

Imagen 2. Máquina de dividir piel



Fuente: sogorbmac.com

Imagen 3. Máquina de rebajar piel



Fuente: sogorbmac.com

En esta fase también encontramos el proceso de doblado. Éste se realiza mediante una máquina de doblar por látex (en frío) o termoplástico (en caliente), pegamentos utilizados por la máquina para doblar la piel en sus cantos, (en el doblado a mano se utiliza el cement, pero esta técnica se utiliza por norma general para realizar muestras), además puede utilizarse una cinta de refuerzo en la dobladura, que ofrecerá mayor firmeza a la piel del zapato. Mediante la operación de dobladillado o doblado, las piezas, además de cobrar mayor resistencia a los esfuerzos mecánicos a los que serán sometidas, ofrecen mejor presentación y colaboran en el embellecimiento del zapato.

El picado es el siguiente proceso en el aparado. Por imposiciones del modelo a fabricar, es necesario, en algunas ocasiones (no en todos los modelos), proceder a realizar perforaciones en la piel o picados, que muchas veces serán por necesidad del modelo, y otras simplemente como medio de adorno, como ocurre en la mayoría de los casos.

Imagen 4. Máquina de doblar



Fuente: maquitexperu.com

Imagen 5. Máquina de picar



Fuente:sogorbmac.com

El último paso de la fase de aparado es el ensamblado de piezas, donde se realiza la unión de todas las piezas que forman el zapato, mediante el cosido. El oficio de aparadora es muy popular en las zonas productoras de calzado como Elche, y se refiere a las mujeres que tradicionalmente se han dedicado a este oficio. Para realizar un buen aparado, se necesitan unas manos muy precisas y muchos años de experiencia.

Éste proceso se realiza mediante dos tipos de máquinas de aparar, ya sea plana (baja) o de columna (alta), dando lugar a lo que se denomina como “corte”, donde queda listo para pasar al siguiente paso del proceso productivo: el montado.

Miguel Hernández

Imagen 6. Máquina de aparar de columna



Fuente: reymatex.net

Imagen 7. Máquina de aparar plana



Fuente: reymatex.net

La siguiente fase es la **Mecánica**, donde el proceso de montado une el corte y la planta ayudándose de una horma. Una vez preparadas las suelas y demás materiales que intervienen en el proceso de fabricación, la mecánica se encargará de los trabajos de acoplamiento y sujeción de todos los materiales que componen el zapato.

Imagen 8. Máquina de montar enfranques



Fuente: sogorbmac.com

Imagen 9. Máquina de montar talones



Fuente: sogorbmac.com

La última fase del proceso productivo es la de **Acabado y almacén**, que realizará las tareas de limpieza, reparado y demás trabajos consistentes en cuidar el detalle de presentación del zapato. Se aplicarán lacas o nutrientes para la piel, se corregirán de forma manual las pequeñas imperfecciones que pueda sufrir el zapato, y se envasará para almacenarlo y enviarlo a su destino correspondiente junto a todo el pedido.

Todas las fases del proceso productivo del calzado son susceptibles de descentralización, y el hecho de que existan empresas que descentralicen unas fases y otras no, o que el grado de descentralización de una fase sea mayor o menor, puede deberse a diferentes razones, ya sean organizativas, técnicas, tecnológicas o financieras, en función de las necesidades específicas de cada empresa productora.

4.2. PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN EMPLEADO POR LAS EMPRESAS DEL SECTOR.

Una respuesta a la dificultad de acceder o consolidar mercados, es la internacionalización. Ésta estrategia persigue fundamentalmente, la introducción en un determinado país los productos de una empresa.

La industria del calzado español tiene su origen en la artesanía tradicional de confección de zapatillas con suela de esparto, siendo el nacimiento de la posterior fabricación de calzado de cuero, con destino a un mercado nacional fuertemente protegido.

A partir de 1970, comenzó la aventura exportadora del calzado español, en la que empresarios de Estados Unidos, encontraban en España un país con mano de obra barata (debido a la devaluación de la peseta respecto al dólar), y amplios conocimientos en la fabricación de calzado, donde España comienza a exportar zapato de piel de señora y caballero.

La segunda mitad de la década de los 90, fue un periodo de constante crecimiento para las empresas españolas de fabricación de calzado, donde las ventas al exterior aumentaban cada año, sobre todo con destino Alemania y Francia, exportando zapato de señora, caballero y niño/a.

Las constantes transformaciones en el ámbito internacional de las industrias con intensiva mano de obra, donde los países más avanzados intentaban mantener la competitividad de sus productos, hizo que España buscara segmentos de mercado cada vez más pequeños y selectivos, que se caracterizaran por su alta renta, deseos de calidad y diferenciación.

Con la constitución de la Unión Europea, el sector del calzado en España observa un atractivo plan de negocio, donde pone el punto de mira en la cercana Europa. Sin aranceles que añadir al producto final debido a la creación de la eurozona, los bajos costes de transporte debido a la cercanía de muchos países

miembros, las pocas adaptaciones sufridas en el calzado, debido a la unificación del concepto de moda europea, y el aumento de potenciales clientes con un mayor poder adquisitivo para comprar un producto de calidad, debido al incremento del PIB en los países europeos, fueron aspectos que no pasaron desapercibidos por la manufacturera del calzado español, para adentrarse en mayor medida en el mercado exterior, mediante alianzas e inversiones directas.

Los motivos de las empresas españolas para internacionalizarse son muchos y variados, y abarcan desde el crecimiento orgánico hasta la adquisición de *know-how*, pasando por la reducción de costes, sin olvidar otro factor de peso: internacionalizarse o desaparecer. El proceso de expansión realizado por las empresas del sector del calzado español, suele realizarse mediante alguna o varias de las siguientes vías, donde su elección depende principalmente del grado de financiación disponible por la empresa:

- Alianzas o acuerdos comerciales, donde la empresa dispone de un distribuidor asociado que realiza la venta final al consumidor.
- La deslocalización de la producción, donde se traslada todo o parte del proceso productivo, accediendo a menores costes laborales.
- La creación de empresas conjuntas o *join venture*, lo que permite la fabricación y distribución de sus productos en el país de destino.
- La inversión directa mediante la instalación de puntos propios de venta.

Las estrategias desarrolladas por las empresas españolas a través de los procesos de internacionalización, tratan fundamentalmente de acceder a nuevos mercados, a la vez que obtener unos menores costes de producción. La internacionalización se presenta como una vía adecuada, para enfrentarse a los problemas derivados de la entrada masiva de producciones baratas como los países asiáticos, que han supuesto una importante pérdida de mercados para los fabricantes españoles de calzado.

La estrategia de deslocalización realizada por empresas españolas, trasladando su producción y buscando menores costes de mano de obra, han provocado que los países asiáticos registren incrementos extraordinarios en la producción y exportación de calzado, alcanzando una elevada posición competitiva en los mercados internacionales. Ante esta situación, los productores del sector del calzado han centrado sus estrategias de

internacionalización en aspectos diferentes al precio, entre los que se encuentran la tecnología, el diseño, la marca o la creatividad, aspectos comerciales que les permitan mantener mercados no aptos para las producciones asiáticas, debido a las exigencias de calidad.



CAPÍTULO 5. ESTRATEGIA DE OPERACIONES EMPLEADO POR PIKOLINOS

5.1. ORIGEN Y ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA

Pikolinos es una firma española de calzado integrada dentro de Grupo Pikolinos, corporación que abarca desde la curtición de la piel hasta la producción de calzado y tiendas propias para su venta.

La empresa está ubicada en el Polígono Industrial Elche Parque Empresarial, fundada en 1984 por Juan Perán Ramos, actual Presidente de Grupo Pikolinos. La propiedad de la marca pertenece a la familia Perán desde sus orígenes, que identifican los zapatos como su pasión. Realizamos un breve paseo por la historia de Pikolinos:

- ✓ 1989: A finales de los años 80 Pikolinos se lanza al mercado internacional, siendo Francia su primer destino.
- ✓ 1996: El crecimiento de la empresa hace que tengan que cambiar de oficinas debido a la falta de espacio, por lo que inauguraran su nueva sede en Elche Parque Empresarial.
- ✓ 2002: La primera tienda Pikolinos se abre en el año 2002, lo que significó un paso muy importante para estar más cerca de sus consumidores.
- ✓ 2003: Su nuevo Centro Logístico se inaugura en 2003, y permite dar una rápida y eficaz respuesta a sus clientes en más de 60 países de todo el mundo.
- ✓ 2006: Se inauguran las nuevas instalaciones de “Pies Cuadrados”, su empresa de curtición.
- ✓ 2007: Pikolinos compra la marca MARTINELLI, y junto con la constitución de la Fundación Juan Perán Pikolinos, se conforma el GRUPO PIKOLINOS.
- ✓ Desde 2009, apuesta por el e-commerce y mantiene una presencia activa en el mundo online.
- ✓ 2013: Pikolinos inaugura una tienda pop-up en Nueva York.
- ✓ 2014: Inaugura *flagship store* en Fuencarral, una de las calles más emblemáticas de Madrid.

Imagen 10. Juan Perán Ramos: Fundador de Pikolinos



Fuente: pikolinos.com

Imagen 11. Instalaciones de Pikolinos en Elche Parque Empresarial



Fuente: pikolinos.com

Internacionalmente la empresa opera en más de 60 países, con más de 8.000 puntos de venta en todo el mundo, donde distribuye sus productos mediante distribuidores asociados, venta online y tiendas propias.

Pikokaizen es el centro productivo del Grupo Pikolinos. Más de 5.000 metros cuadrados dedicados a producir 400.000 pares de zapatos al año. Maquinaria con la última tecnología unida a la experiencia y saber hacer de sus profesionales que, cuidando cada detalle, aportan la máxima comodidad a todos sus modelos. La instalación es totalmente diáfana, lo que permite una producción mucho más eficiente y productiva. En el centro productivo Pikokaizen se lleva a cabo todo el proceso de fabricación del calzado: cortado y rebajado, aparado, cosido a mano, montado y pulido a mano. Calidad, productividad y un sistema de trabajo basado en la mejora continua, son las señas de identidad de Pikokaizen.

Imagen 12. Centro productivo Pikokaicen: Diseño



Fuente: pikolinos.com

Imagen 13. Centro productivo Pikokaicen: Pulido



Fuente: pikolinos.com

Otra de sus instalaciones es el Museo del Calzado, ubicada cerca de su centro productivo y de sus oficinas centrales, que permite al público conocer la evolución de la industria del calzado. El visitante podrá recorrer la historia del calzado remontándose a los orígenes de la artesanía alpargatera del siglo XIX, conociendo cómo se produjo la industrialización del sector del calzado con la creación de las primeras fábricas, momento en el que la ciudad de Elche se transformó en un municipio netamente industrial. El museo consta de dos salas: en la primera se explican los orígenes de la industria zapatera en Elche; en la segunda se expone la historia, así como los procesos de fabricación tradicionales del Grupo Pikolinos.

Imagen 14. Museo del calzado de Pikolinos: Sala 1



Fuente: pikolinos.com

Imagen 15. Museo del calzado de Pikolinos: Sala 2



Fuente: pikolinos.com

Miguel Hernández

La Tienda es su punto de venta emblemático dentro del Polígono Industrial Elche Parque Empresarial. En este espacio el consumidor puede encontrar todos los zapatos que necesite, desde las diferentes líneas de Pikolinos, pensadas para su comodidad, hasta los Martinelli más urbanos con un toque más sofisticado. La tienda consta de una amplia exposición, con una gran variedad de calzado y complementos tanto en la zona outlet, con productos de otras temporadas con atractivos descuentos, como la zona con calzado y complementos de temporada. Además la tienda cuenta con una zona especialmente pensada para los niños, y el punto “coffe break”.

Imagen 16. Tienda Pikolinos Elche Parque Empresarial: Zona outlet



Fuente: pikolinos.com

Imagen 17. Tienda Pikolinos Elche Parque Empresarial: Martinelli



Fuente: pikolinos.com

Como curiosidad de la marca podemos destacar el logotipo de Pikolinos, que simula un pato volando. La marca identifica su producto con la capacidad de adaptabilidad de éste ovíparo, que se siente cómodo en cualquier entorno, ya sea tierra, agua o aire. Para Pikolinos, éste es el espíritu de sus zapatos y su objetivo a la hora de crearlos.

5.2. PROCESO PRODUCTIVO Y DISTRIBUCIÓN EN PLANTA EMPLEADO POR PIKOLINOS

El proceso productivo de Pikolinos comienza en Pies Cuadrados, empresa de curtición y acabado de la piel, que el grupo inaugura en 2006 para abastecer a Pikolinos con la piel necesaria para la fabricación de sus zapatos. Aunque en sus inicios son proveedores externos los que tratan de cubrir la demanda de esta materia prima para Pikolinos, tras varios años en el sector del calzado, la empresa decide realizar una integración vertical hacia atrás, convirtiéndose en su propio proveedor en el curtido y acabado de piel. Con ello, además de eliminar intermediarios en el proceso productivo, logra fijar una ventaja competitiva, que consigue diferenciarle de la competencia. Mediante el departamento de Marketing de Pikolinos, nos explican las funciones de Pies Cuadrados, con los procesos que se aplican a sus pieles, y que le dan esa imagen tan diferente al de la competencia.

Ubicada en el término municipal de Elche, Pies Cuadrados cuenta con una nave de más de 12.000 metros cuadrados, donde se almacena la piel vacuna de primera calidad, que Pikolinos utilizará para la fabricación de sus dos millones de pares de zapatos anuales.

En un primer lugar, las pieles serán clasificadas en base a dos criterios: calidad y tamaño de la piel, para su posterior almacenado. Tras la selección de la piel, el siguiente paso es el de teñido, donde se introducen los colorantes a la piel en función de los tonos y colores exigidos por el cliente. Para conseguir los colores que tanto caracterizan a Pikolinos cada temporada, las pieles son sometidas a tintes en base acuosa libres de disolventes, para que mantengan la esencia natural de la piel. En este paso, las pieles son colgadas para su secado al natural, proceso que puede tardar de 1 a 3 días en función de la temperatura ambiente. A continuación llega el proceso de abatanado, donde se introducen las pieles en un bombo de madera con movimientos circulares, que aplicará vapor y calor, manteniendo las pieles en movimiento durante dos horas. Ese movimiento hace que las pieles choquen unas con otras, con la finalidad de romper sus fibras y que queden mucho más manejables y suaves. El siguiente paso es el engrase, donde se incorporan las sustancias grasas en los espacios entre las fibras, que se fijan para obtener un cuero más suave y flexible.

El último paso es el de acabado, donde se aplican ceras superficialmente para dar características de aspecto al artículo. Las pieles, también son sometidas al tratamiento anti-líquidos y anti-manchas Scotchgard, un tratamiento protector de la empresa 3M, que se aplica durante 30 minutos, y forma una reacción que evita que el agua penetre dentro de la piel, pero al mismo tiempo la piel sigue siendo muy transpirable. El último proceso es el control de calidad, donde las pieles son clasificadas según el tipo de producto que se vaya a fabricar con ellas, donde una vez medida y empaquetada la piel, se almacena para ser utilizada en la fabricación del zapato.

Imagen 18. Pies Cuadrados: Proceso de abatanado de la piel



Fuente: piescuadrados.es

Imagen 19. Proceso de selección y control de calidad de la piel



Fuente: piescuadrados.es

El siguiente paso en la producción del zapato continúa en las instalaciones Pikokaizen. Una vez recibidas las pieles comienza el proceso de producción: cortado y rebajado, aparado, cosido a mano, montado y pulido a mano.

El primer paso en la producción del zapato, es una revisión de la piel para comprobar que la calidad es la correcta antes del cortado. En el proceso de cortado de la piel, se utilizan unas piezas de hierro llamadas troqueles, que tienen la forma de cada una de las piezas que forman el zapato. Según el diseño, cada modelo tendrá más o menos piezas y de diferentes tamaños, y todos los trozos resultantes, se unirán más tarde para formar el zapato. Cada una de las piezas cortadas debe rebajarse por los bordes, es decir, hacer más fina la piel para facilitar su posterior unión, y que de esta forma las costuras no sean incómodas al caminar. En el proceso de rebajado, cada pieza se trabajará más o menos en función del cosido que necesite para unirse al resto del zapato. En este punto se hace otra revisión de calidad en el que se repasan cada una de las piezas, y se garantiza que todas tienen la forma y el acabado adecuado, antes de pasar al siguiente paso.

Imagen 20. Troqueles utilizados en el proceso de cortado de piezas



Fuente:
youtube;canalpikolinos

Imagen 21. Proceso de rebajado de la piezas



Fuente:
youtube;canalpikolinos

Aparado; una vez obtenidas las piezas necesarias cortadas, en el proceso de aparado éstas se unen entre sí para formar lo que conocemos como “Corte”. Las piezas que formarán la parte exterior del zapato se van uniendo en distintos pasos de la cadena, mientras que por otro lado se irán uniendo los forros del interior del zapato. Cada uno de los puestos realiza una función distinta, pero todas ellas irán dando forma al zapato. El siguiente paso y en función del modelo,

se pondrán los remaches y ganchos por dónde irán pasados más tarde los cordones, así como aquellos que tengan una función meramente decorativa. Para que se una bien la parte externa del zapato con el forro, se aplica cola en ambas partes, y de esta manera, al pegarlo no aparecerán arrugas en su interior que puedan provocar molestias en el pie al consumidor. En el último paso del proceso de aparado, se terminan de coser las últimas piezas entre sí para cerrar el corte, y posteriormente dar paso al montado. Para que los zapatos mantengan la forma en la puntera y en el talón, se introducen topes y contrafuertes de un material termoadhesivo entre el forro y la piel externa del zapato. Éstos topes y contrafuertes evitarán la malformación del zapato en sus zonas más sensibles durante su uso.

Imagen 22. Proceso de Aparado



Fuente: youtube;canalpikolinos

Imagen 23. Cortes finalizados



Fuente: youtube;canalpikolinos

Mecánica; a continuación en la mecánica, el zapato empezará a tomar forma. La entreplanta es fijada a la horma, pieza de plástico rígida que hará que el zapato adopte su forma. En el montado a máquina del zapato, la piel se ajusta a la horma, dándole la forma en el modelo deseado. Se somete a altas temperaturas en un horno de calor, para que la piel se adapte a la horma y así eliminar las arrugas que hayan podido quedar. A continuación se nutre la piel con cremas, ya que tras haber sufrido las altas temperaturas, pueden haber quedado resacas. Antes de poner la suela, se lija la piel de la planta para abrir el poro, y a continuación se le pone cola y se deja secar. Luego se reactiva la cola con un golpe de calor en unos hornos especiales para altas temperaturas, y cuando sale la suela, se pega a mano una a una y se retira meticulosamente la cola sobrante de forma manual con un cepillo. En este punto del proceso el zapato se trata con cremas, para conseguir un aspecto más natural y mayor

brillo. Posteriormente el zapato se saca de la horma. El último control de calidad se realiza con el zapato terminado. Aquí es donde se supervisa que el producto cumple con todos los requisitos de calidad exigidos por Pikolinos, y se depuran las pequeñas imperfecciones que hayan podido quedar en el zapato durante su producción.

El último paso es el envasado, donde el zapato se complementa con los detalles finales como la planta, la etiqueta o la esponja limpiadora.

Imagen 24. Proceso de cepillado manual con cera de abeja



Fuente: youtube;canalpikolinos

Imagen 25. Calzado apto para su envasado



Fuente: youtube;canalpikolinos

5.3. ESTRATEGIA DE PRODUCTO E INTERNACIONALIZACIÓN DESARROLLADO POR PIKOLINOS

Estrategia de producto

Dentro del calzado confort para el día a día, Pikolinos destaca por estar realizado con materiales respetuosos con el medio ambiente, sus diseños cuidados y actuales, y su fabricación artesanal. Los valores de la marca son la naturalidad y la comodidad, tanto desde el punto de vista del diseño como de los materiales empleados. Está dirigido a todo tipo de público, tanto hombre como mujer, que valora la comodidad por encima de todo sin renunciar al diseño.

Pikolinos es un zapato con mucha personalidad, donde los procesos artesanales sellan su carácter. Se identifica con el estilo de vida del

Mediterráneo, con su luz y colorido, pero también con el carácter tranquilo de sus gentes. Sus zapatos están diseñados para ser cómodos y de calidad, unos valores que para la marca están por encima de las tendencias.

Su estrategia principal radica en la piel de su producto, la absoluta protagonista de sus zapatos. "Un zapato Pikolinos es 'lo que es' por la calidad con la que fabricamos: cómodo, resistente, único, con acabados artesanales y sobre todo Naturally Good" (pikolinos.com, 2016). Así define la empresa su estrategia de diferenciación en el mercado, donde las pieles utilizadas para su proceso productivo sólo reciben tratamientos naturales.

El acabado de un zapato Pikolinos tan característico y personal, se consigue gracias a un cepillado o manchado artesanal con cera de abeja acorde al color del zapato. Debido a los procesos artesanales que se aplican en su proceso productivo, cada zapato Pikolinos es único y diferente.

Internacionalización

Desde 1989, Pikolinos se ha aventurado más allá de las fronteras logrando resultados con gran éxito, siendo Francia su país inicial. Pero la presencia de Pikolinos en el extranjero, comenzó mediante un curioso giro de la fortuna. De la angustia al saberse copiado, por un competidor que exportaba a Francia zapatos idénticos a los suyos, Juan Perán se vio compensado por los clientes de aquel empresario al que denunció, que terminaron siendo sus primeros compradores foráneos. De aquel primer encargo para Francia en 1989, llegó el eco a una empresa alemana, que solicitó un notable pedido de un modelo concreto, que resultó ser un éxito en el mercado alemán.

Pese a ese inicio casual, el proceso de internacionalización de Pikolinos, responde a una planificación muy minuciosa. En sus inicios en el proceso de internacionalización, lo que Pikolinos fabricaba para España durante el año, lo explotaba para venderlo a otros países al año siguiente. Por tanto, ya disponía de los medios necesarios para la producción del calzado, además de conocimientos sobre que modelos ya habían sido un éxito de ventas en el mercado. Todo ello permitió a la empresa realizar una planificación muy detallada. Además de la calidad de los zapatos, la gran aceptación que en países

como Alemania tuvo su tratamiento natural y ecológico del producto, les permitió alcanzar una excelente reputación corporativa.

Desde 2009, Pikolinos apuesta por el e-commerce, y mantiene una presencia activa en el mundo online, con distintos portales de venta como Sarenza o el americano Zappos, que distribuyen sus productos. La apertura de tiendas propias, no supone para Pikolinos renunciar a su presencia en establecimientos multimarca, que continúan siendo su principal fuente de negocio, sino más bien una estrategia de imagen, que juega un significativo papel en la internacionalización de la marca y el control de la comunicación.

En 2013 abrió sus puertas en Nueva York la primera tienda de la empresa Pikolinos en la ciudad, bajo el formato de *pop-up store*, tienda temporal situada en una de las zonas más destacadas de la ciudad. Con más de 200 metros cuadrados, y durante tres meses, la tienda fue un escaparate y un punto de venta más para la firma. La apertura de la *pop-up store* se enmarca dentro de la estrategia de expansión y posicionamiento de la marca en Estados Unidos, que se inició en 2011 con la apertura de una tienda en Naples, Florida, y dos años antes con la creación de su oficina y almacén logístico en Miami.

Pikolinos cuenta actualmente con una cuota de exportación del 80%, donde comercializa en más de 60 países de todo el mundo, siendo sus principales países de exportación EE.UU., Francia, Alemania, Italia y Rusia. Cuenta con más de 30 tiendas propias, y más de 8.000 puntos de venta en todo el mundo. Su modelo de internacionalización se ajusta al concepto de filiales de venta, donde una vez la empresa ha consolidado su mercado de exportación, continúa vendiendo directamente desde el país de origen, realizando una inversión en recursos humanos y financieros, mediante la implantación de tiendas propias, lo que supone un cambio en la estrategia internacional de la empresa, ya que desde la oferta de capacidad productiva, se pasa a la comercialización del producto. Además continúa con su estrategia, operando vía intermediarios ajenos a la empresa con puntos de venta colaboradores con la marca. Para hacer posible la estrategia de internacionalización de la empresa, es necesaria toda una infraestructura de producción y logística a nivel

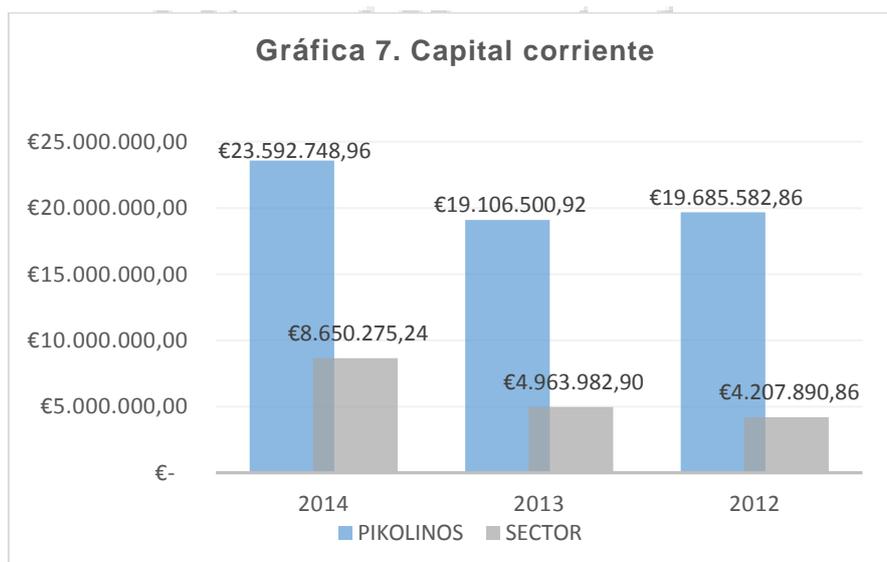
internacional, motor fundamental de Pikolinos en el proceso de implantación de su estrategia de internacionalización.

5.4. RESULTADO DEL ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO DE PIKOLINOS

Valorando el resultado económico-financiero de Pikolinos, analizamos los ratios económicos que consideramos más significativos, para describir la liquidez de la empresa, su nivel de endeudamiento y rentabilidad.

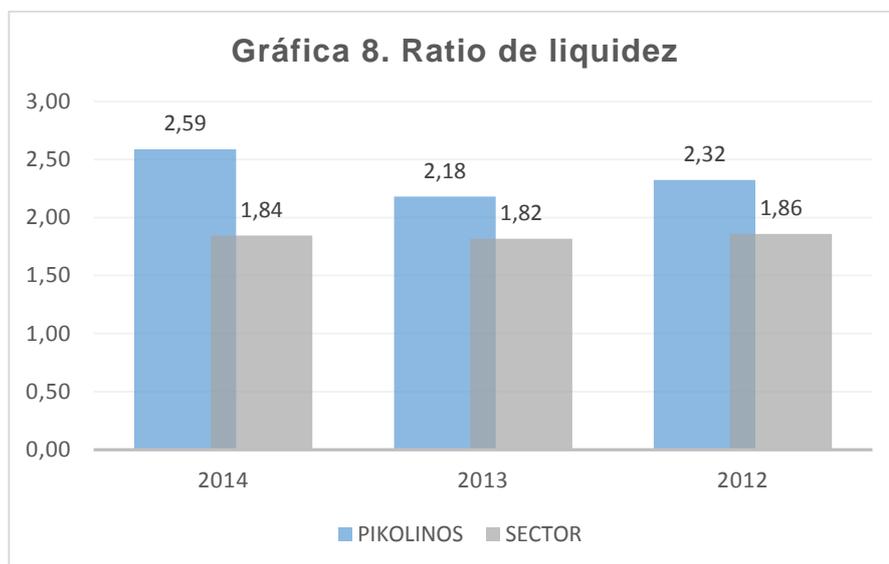
Análisis de liquidez

Los datos obtenidos indican que la empresa no solo tiene un capital corriente positivo, sino que además es elevado, donde queda por encima del sector. Esto nos muestra que después de atender a todos sus pagos más inmediatos, la empresa tendría disponible los importes indicados en cada ejercicio, es decir, aun le sobraría dicha cantidad. Desde el punto de vista analítico del riesgo de la empresa, cuanto mayor sea el importe del capital corriente, más favorable será para la empresa.



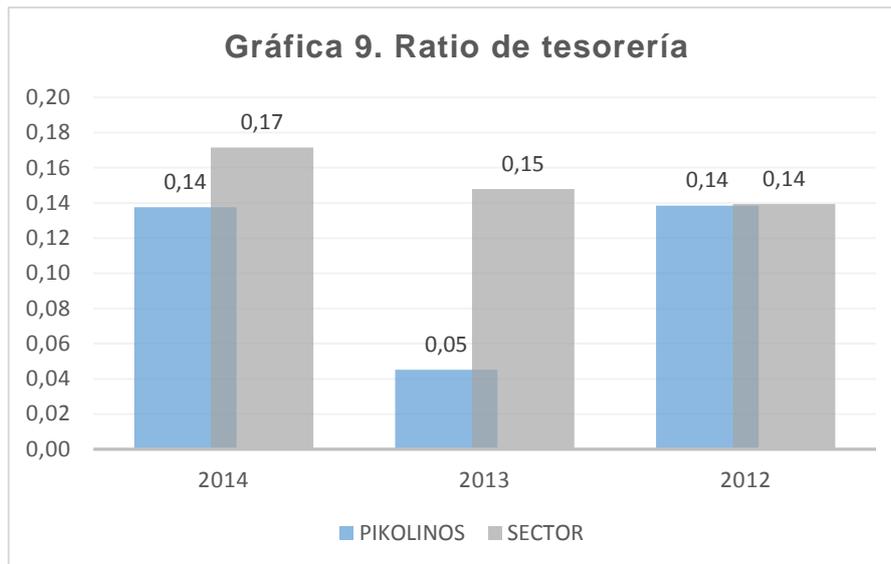
Fuente: elaboración propia

Debido al importante activo corriente del que dispone la empresa y la no muy elevada deuda, el ratio de liquidez indica una posición muy favorable, ya que éste es suficiente para afrontar su deuda a corto plazo, situándose por encima del límite superior óptimo de 1,4 y también superando los datos del sector.



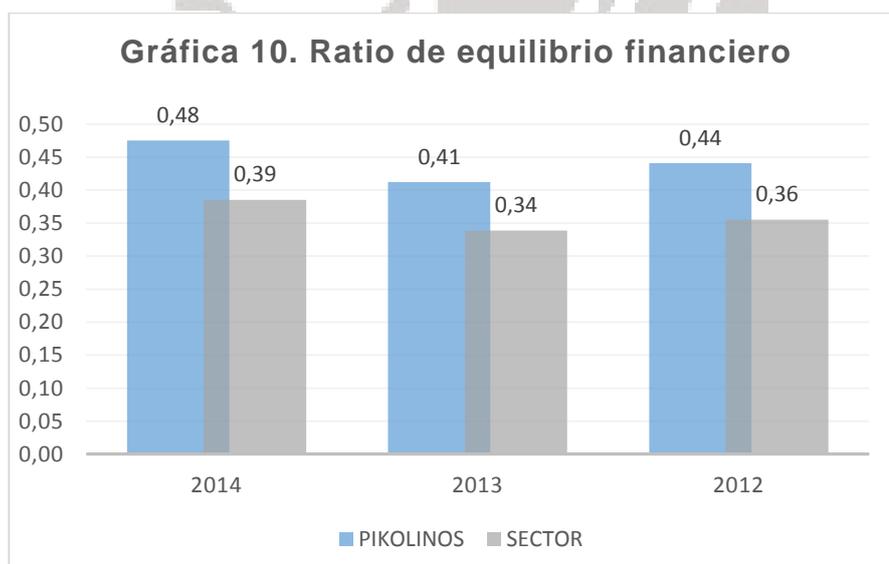
Fuente: elaboración propia

Los datos analizados de Pikolinos con el ratio de tesorería, indican que la empresa carece de efectivo, para afrontar los pagos inmediatos obteniendo resultados negativos en 2013 y 2014 comparada con los datos del sector. La escasez de medios líquidos, puede ocasionar a la empresa costes financieros adicionales, al tener que recurrir al endeudamiento para cubrir las obligaciones de pago, cuyo vencimiento sea inmediato.



Fuente: elaboración propia

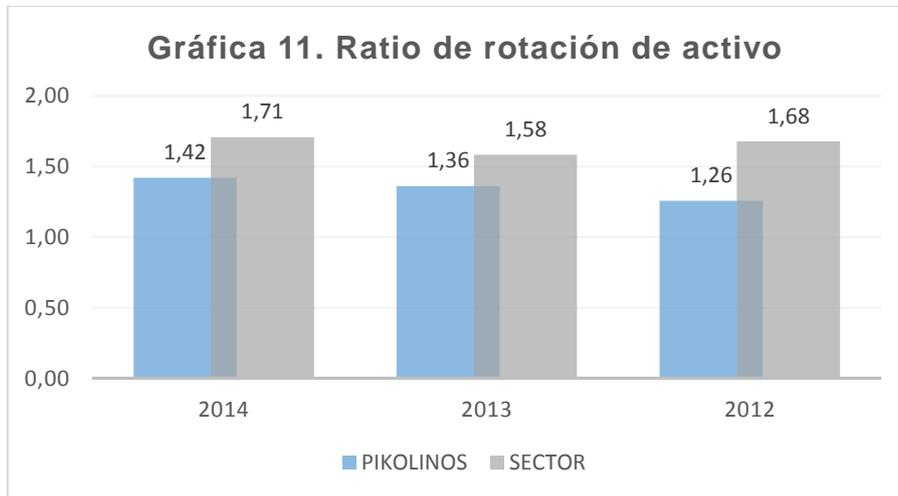
El equilibrio financiero de la empresa muestra un capital corriente favorable respecto al sector, lo que indica que parte del activo no corriente o inmovilizado, y parte del activo corriente, está siendo financiado con recursos permanentes, ya sean propios o ajenos a largo plazo. Esto nos muestra que la empresa tiene pocos problemas de financiación debido a un equilibrio financiero elevado.



Fuente: elaboración propia

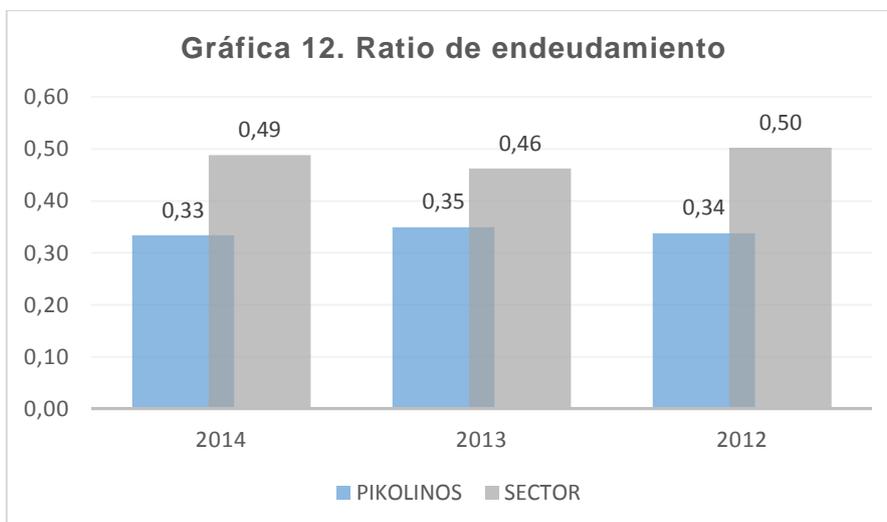
Análisis de solvencia

El resultado en la rotación de activo indica que la empresa no está siendo eficiente en el uso de sus activos para generar ventas, donde Pikolinos registra un resultado desfavorable respecto al sector.



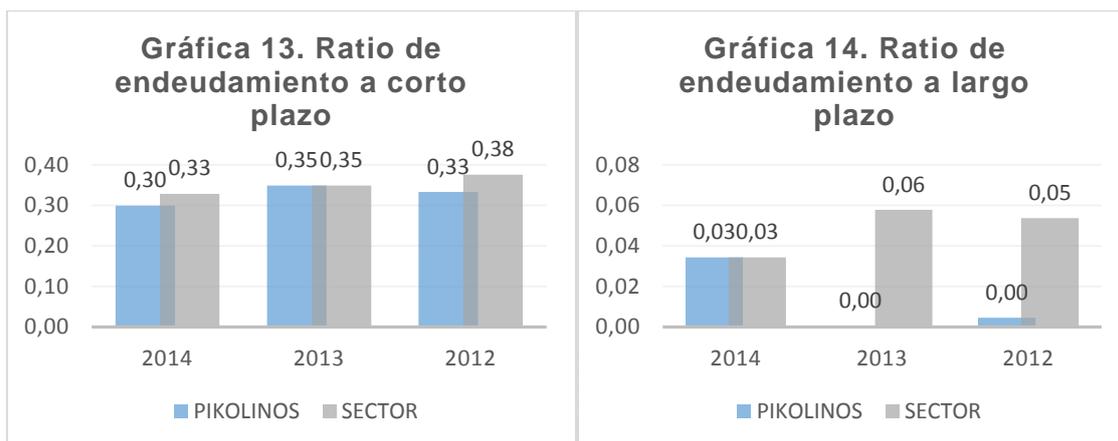
Fuente: elaboración propia

Si comparamos los datos obtenidos con el ratio de endeudamiento, podemos observar que la empresa se encuentra por debajo del sector, así como del límite inferior óptimo de 0,4 demostrando que la empresa no está perdiendo autonomía financiera frente a terceros. Esto indica que el volumen de deudas de la empresa no es excesivo, pero al ser inferior a límite inferior óptimo de 0,4 el ratio nos revela que la empresa tiene un exceso de patrimonio neto.



Fuente: elaboración propia

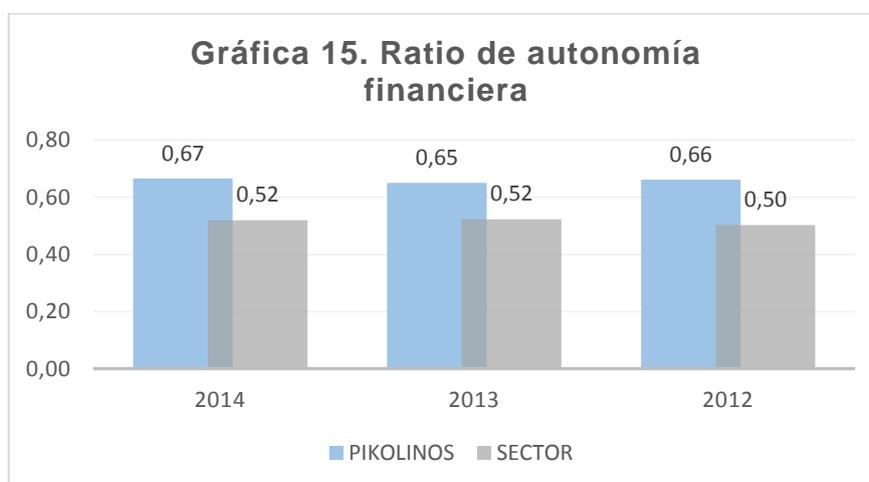
La empresa alcanza un ratio de endeudamiento a corto plazo, con un comportamiento poco diferenciado respecto al sector en 2013, obteniendo un resultado favorable en 2012 y 2014. Referente al ratio de endeudamiento a largo plazo, solo encuentra registros en el ejercicio 2014, donde se iguala con el sector. Este análisis nos indica que Pikolinos, tenía hasta 2014 una financiación procedente del corto plazo.



Fuente: elaboración propia

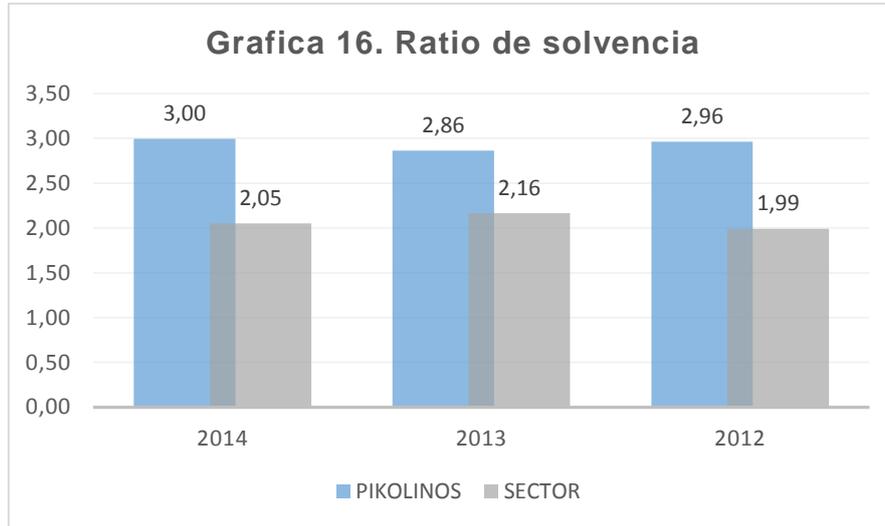
Fuente: elaboración propia

Con el ratio de autonomía financiera obtenemos el grado de solvencia de la empresa, con un resultado favorable, donde queda por encima del sector, y situándose por encima del límite superior óptimo de 0,35. El resultado indica una adecuada solvencia, puesto que a mayor autonomía financiera muestre la empresa, menor será su riesgo de insolvencia.



Fuente: elaboración propia

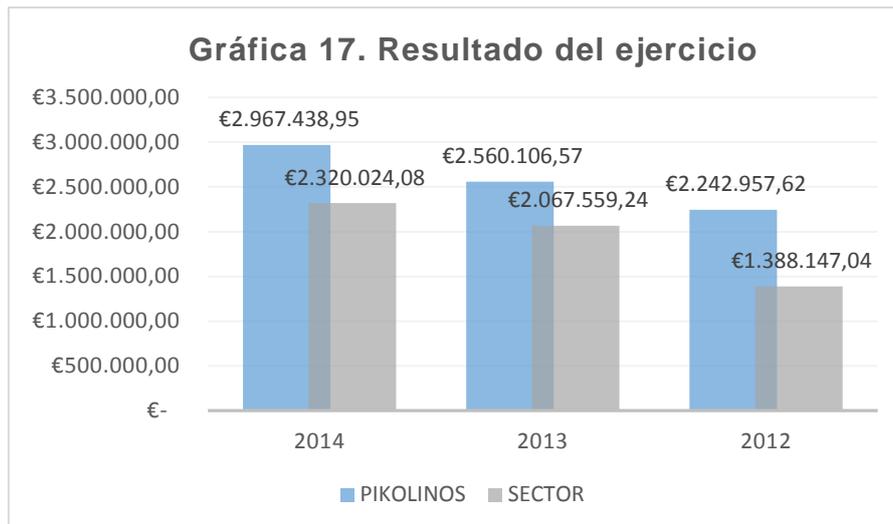
El ratio de solvencia indica que la empresa obtiene un resultado muy favorable, donde queda por encima del sector, y situándose por encima del límite superior óptimo de 1,40. Este dato revela una garantía frente a terceros, puesto que muestra una consolidada solvencia de la empresa.



Fuente: elaboración propia

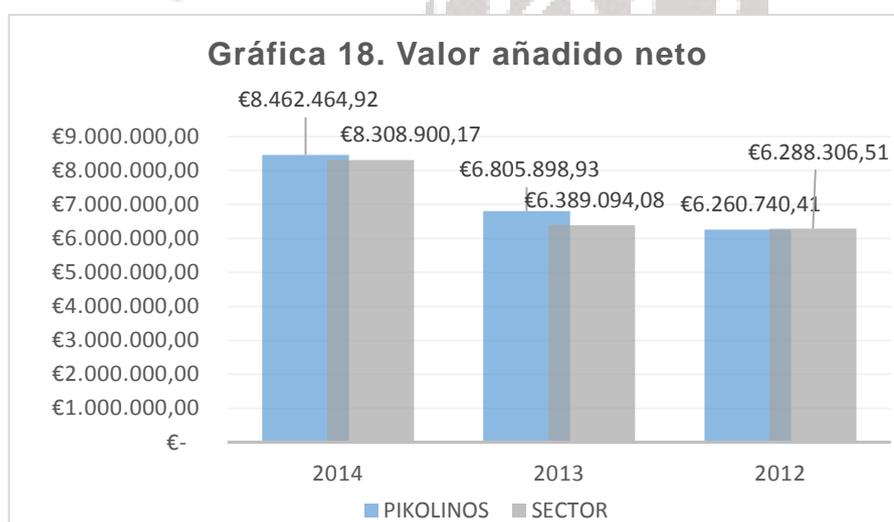
Análisis económico

Las cifras del resultado del ejercicio, nos indican una riqueza generada por la actividad de la empresa con un resultado positivo. En los tres ejercicios analizados, Pikolinos obtiene un resultado superior al sector, con un incremento progresivo favorable, demostrando mayores ingresos que gastos en el ejercicio de su actividad. El beneficio del ejercicio económico es un valor de gran importancia, pues indica que la empresa habrá alcanzado el equilibrio, y lo más probable es que no tenga problemas de liquidez.



Fuente: elaboración propia

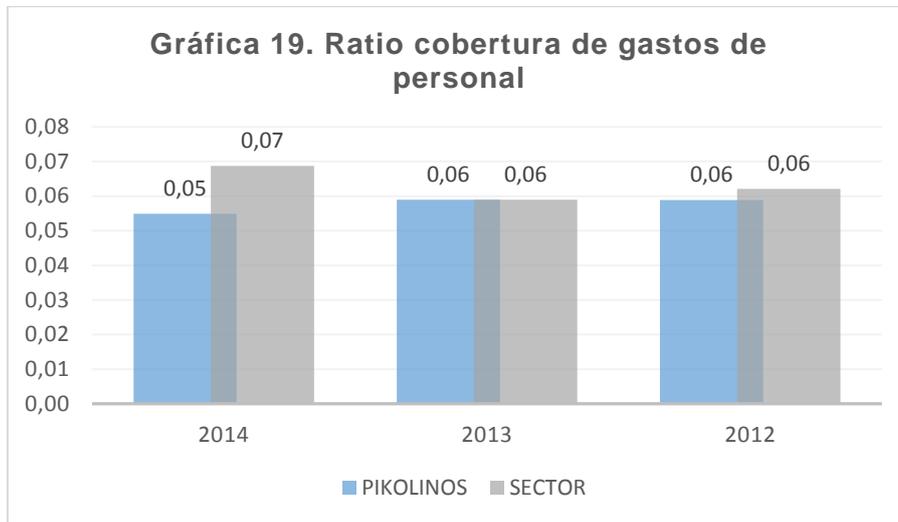
El resultado obtenido tras el análisis del valor añadido neto, nos informa que la empresa genera recursos positivos, ya que añade valor a lo que adquiere de otras empresas. Los datos indican un resultado favorable, con un comportamiento muy superior al sector en 2013 y 2014.



Fuente: elaboración propia

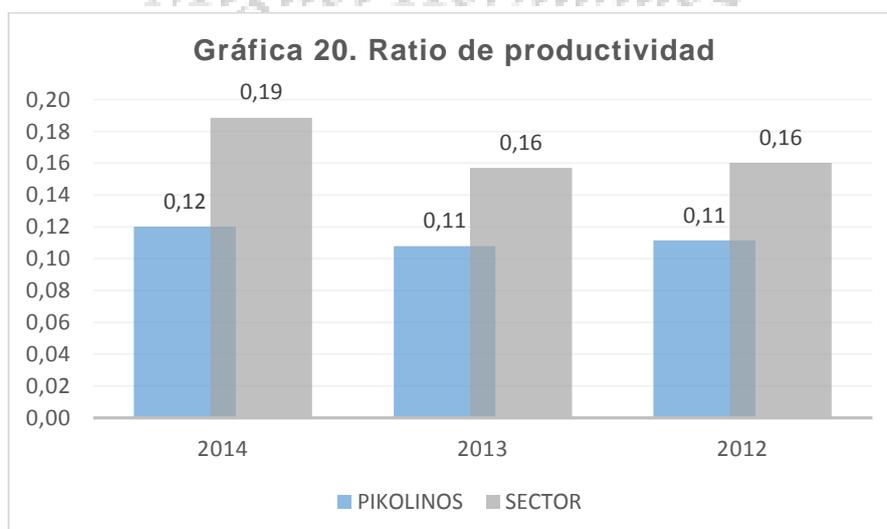
El ratio de cobertura de gastos de personal, indica un resultado favorable, donde queda por debajo del sector 2014, y de igual comportamiento en 2012 y 2013. Éste nos muestra que la empresa destinó 5 euros a gastos de personal, por cada 100 euros de ventas que realizó en el año 2014. Observamos una

mejora a lo largo de los ejercicios analizados, donde el resultado será más favorable para la empresa, cuanto menor sea el ratio obtenido en el ejercicio analizado.



Fuente: elaboración propia

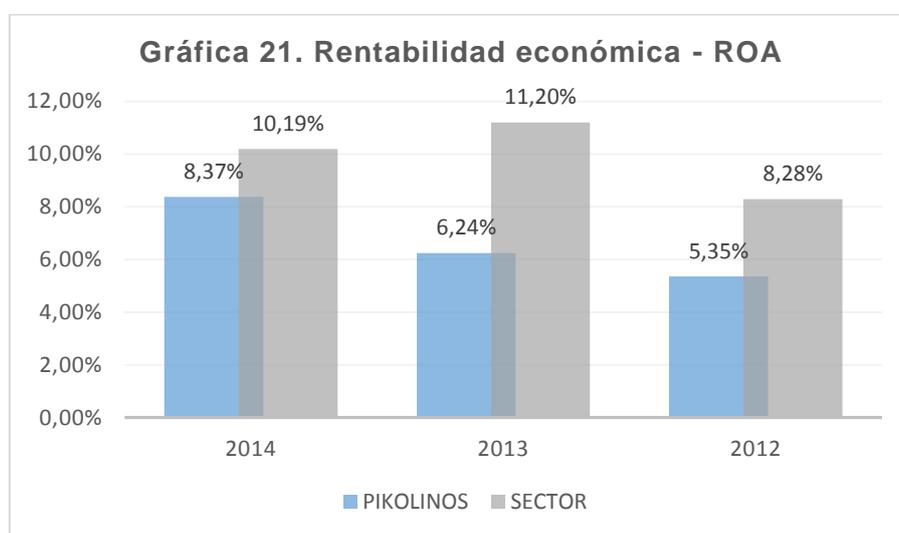
El ratio de productividad nos indica que la empresa obtuvo un beneficio de 12 euros por cada 100 euros de ventas que realizó en el mercado en 2014. Los datos muestran que Pikolinos genera un margen comercial negativo, siendo inferior al obtenido por las empresas del sector.



Fuente: elaboración propia

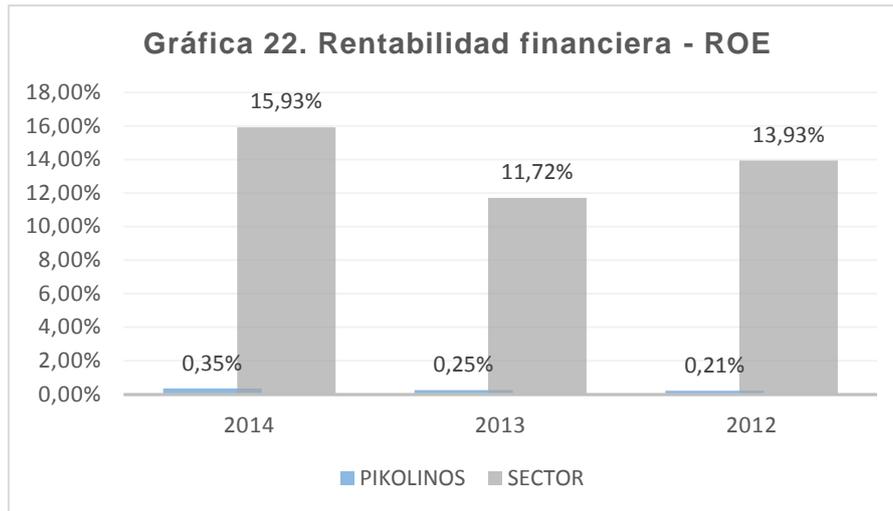
Análisis de rentabilidad

Los datos obtenidos en el análisis de rentabilidad económica, muestran que la empresa obtiene una rentabilidad económica negativa respecto al sector. Esta menor rentabilidad se debe tanto al bajo margen de explotación de la empresa, como a la poca rotación de sus activos, resultados que hemos podido analizar anteriormente con sus ratios correspondientes.



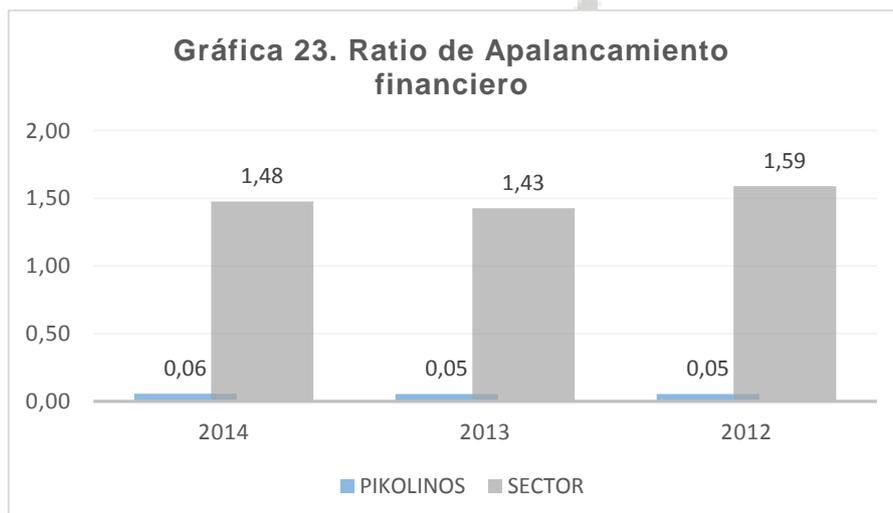
Fuente: elaboración propia

Los datos obtenidos en el análisis de rentabilidad financiera, muestran que la empresa obtiene una baja rentabilidad financiera, donde es superada notablemente por el sector. Esta baja rentabilidad financiera, indica que la empresa no ha generado durante el ejercicio, un elevado rendimiento a través de sus activos, donde se ha tenido en cuenta el efecto que ejerce sobre ésta, la financiación utilizada por la empresa.



Fuente: elaboración propia

El objetivo principal de éste ratio es poder ver el efecto palanca que tienen los costes fijos financieros sobre el resultado de la empresa, donde podríamos decir, que el apalancamiento financiero es positivo, cuando el uso de la deuda permite aumentar la rentabilidad financiera de la empresa. Pikolinos obtiene unos resultados muy positivos respecto al sector, donde queda muy por debajo de éste, indicando un mayor grado de solvencia de la empresa respecto al sector, con un ratio de apalancamiento financiero muy bajo.



Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 6. ESTRATEGIA DE OPERACIONES EMPLEADO POR PITILLOS

6.1. ORIGEN Y ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA

Pitillos es una firma española integrada dentro de Grupo Pitillos, corporación cuya actividad principal se centra en la fabricación de calzado.

La empresa está ubicada en Arnedo, La Rioja, fundada en 1981 por Juan Antonio Hernández Martínez Losa, actual Presidente de Grupo Pitillos. La propiedad de la marca pertenece a la familia Hernández desde sus orígenes, que muestra con cada generación su gran ímpetu por los zapatos.

La andadura de Pitillos, se inicia en 1981 en la industria de la serigrafía del calzado deportivo, hasta que a finales de la década de los 80, la tecnología y los nuevos sistemas de fabricación le permite dar el salto a la piel y a la suela de poliuretano. Toda su producción estaba destinada en exclusiva a la mujer, siendo sus objetivos principales la funcionalidad y también la comodidad al elegir un diseño.

En 1994 Pitillos crea la marca Blanco & Negro con una línea de diseño más actual, reinventando su enfoque.

En el año 1999 la empresa se traslada a sus nuevas instalaciones en Arnedo, de 8.000 metros cuadrados. Un nuevo entorno de trabajo que requiere una fuerte inversión en maquinaria para renovar su sistema productivo. Estas reformas permiten ampliar el capital humano de la empresa, formado y motivado, para ofrecer el mejor producto a sus clientes.

En el año 2000 Grupo Pitillos crea una nueva marca, con el nombre de Silvia Hernández, hija del fundador, con una línea de calzado más actual para una mujer más joven.

Tres años después decide crear una marca de calzado propia para el hombre, que lanza en 2003 con el nombre de Ricardo Hernández, hijo del fundador.

Grupo Pitillos cuenta con una nave de 8.000 metros cuadrados, instalaciones donde lleva a cabo todo el proceso de fabricación del calzado: cortado, rebajado, aparado y montado. Mediante la unión de la artesanía y la tecnología, muestra el detalle más artesano, integrado con la parte mecánica de la producción. Además cuenta con su tienda outlet “Galería 58”, donde el cliente puede realizar sus compras de zapatos y complementos.

Imagen 26. Instalaciones de Grupo Pitillos



Fuente: youtube;canalgrupopitillos

Imagen 27. Tienda outlet “Galería 58” de Grupo Pitillos



Fuente: youtube;canalgrupopitillos

Internacionalmente la empresa opera en 11 países, y cuenta con más de 2.800 puntos de venta en todo el mundo, donde distribuye sus productos mediante distribuidores asociados, venta online y su tienda propia situada en Arnedo.

Miguel Hernández

6.2. PROCESO PRODUCTIVO Y DISTRIBUCIÓN EN PLANTA APLICADO POR PITILLOS

El proceso productivo de Pitillos comienza en su nave de 8.000 metros cuadrados situada en Arnedo, donde el departamento de diseño crea cada temporada todos los modelos que formarán la colección. En esta fase, y una vez diseñados todos los modelos y dibujado su boceto en papel, pasamos a dibujar las piezas que formarán el zapato, en un material adhesivo previamente fijado a la horma. El siguiente paso será desprenderlo de la horma para realizar un primer patrón de cada pieza, que se recortará por sus bordes de forma manual, en un material que pueda ser detectado por un lector digital.

Imagen 28. Diseño de piezas en la horma



Fuente: youtube;canalgrupopitillos
youtube;canalgrupopitillos

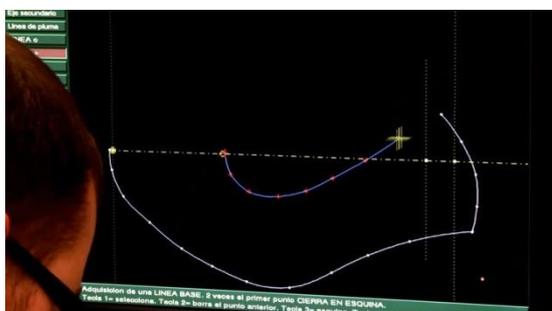
Imagen 29. Patrón cortado a mano



Fuente:

El siguiente paso es el cortado, donde una vez realizados todos los patrones de las piezas que formarán el zapato, el lector óptico por láser se encargará de dar a cada pieza, un archivo digital que será utilizado en el proceso de cortado. Una vez se a hayan digitalizado todas las piezas, se colocará en el puente de la maquina digital de cortar por láser, la pieza de piel seleccionada para el modelo de zapato. Una vez activada, la máquina escaneará el material para obtener las medidas de la piel, sobre la que posteriormente cortará las piezas. El siguiente paso es la selección en el ordenador de la máquina de cortado por láser, de los archivos digitales de todas las piezas que formarán el modelo a cortar. Automáticamente, la máquina distribuirá en la piel todas las piezas, de manera que se reduzca al mínimo la pérdida de piel, obteniendo así su máxima utilidad y mínimo sobrante.

Imagen 30. Digitalización de patrones



Fuente: youtube;canalgrupopitillos

Imagen 31. Cortado de piel con máquina digital por láser



Fuente: youtube;canalgrupopitillos

A continuación, cada una de las piezas cortadas debe rebajarse por sus bordes, para facilitar su posterior unión, y que de esta forma las costuras no sean incómodas al caminar. En el proceso de rebajado, cada pieza se trabajará más o menos en función del cosido que necesite para unirse al resto del zapato.

La siguiente fase del proceso productivo es el aparado, donde las piezas se unen entre sí mediante el cosido. Las piezas que formarán la parte exterior del zapato se van uniendo en distintos pasos de la cadena, mientras que por otro lado se irán uniendo las piezas que formarán los forros del interior del zapato. Cada uno de los puestos realiza una función distinta, pero todas ellas irán dando forma al zapato. El siguiente paso y en función del modelo, se pondrán los remaches y ganchos por dónde irán pasados más tarde los cordones, así como aquellos que tengan una función meramente decorativa. Después se aplicará cola en ambas partes del zapato, colocando contrafuertes tanto en la puntera como en el talón, entre el forro y la parte externa del zapato, lo que le proporcionará una mayor resistencia en las zonas más débiles. En el último proceso del aparado, se unirán mediante el cosido las dos partes que formarán el zapato, llamado "forrado", donde una vez realizado se refinará de forma manual el forro sobrante en los bordes del corte.

Imagen 32. Unión de ambas partes del corte



Fuente: youtube;canalgrupopitillos

Imagen 33. Sección de Aparado en Grupo Pitillos



Fuente: youtube;canalgrupopitillos

La siguiente fase es la mecánica, donde primero se comenzará a dar forma al talón del zapato. Mediante la máquina de montar talones, el corte se fijará a la horma de la máquina, que mediante la aplicación de calor y presión, dará forma a la parte posterior del zapato. A continuación, el corte se coloca en la vía mecánica para llegar al próximo proceso; montado de la punta. En ésta

ocasión, el corte se ajustará a una horma con la forma completa del zapato, donde la máquina de montar puntas le dará la forma adecuada según el modelo, aplicando calor y presión, igual que en el proceso del talón. El siguiente paso en la mecánica, es la fijación de la planta al corte mediante la aplicación de colas reactivas al calor. Una vez lijada la piel de la planta para obtener una mayor fijación a la suela, se aplica cola en ambas partes (piel de la planta y suela), y se someten a altas temperaturas en un horno, para activar la cola y proceder a su unión o pegado manual. A continuación se pule el zapato para darle brillo, y se saca de la horma para colocar el tacón. En el siguiente paso del proceso de fabricación, se comprueba que el zapato cumple con todos los requisitos de calidad exigidos por Pitillos, y se depuran de forma manual, las pequeñas imperfecciones que hayan podido quedar durante su producción.

El último paso es el envasado, donde el par de zapatos se complementa con los detalles finales como el pernito, la plantilla y la etiqueta. En este punto, el proceso productivo ya ha finalizado, y el par de zapatos ya está listo para el consumidor.

Imagen 34. Ajustado del tacón en el montado del zapato



Fuente:
youtube;canalgrupopitillos

Imagen 35. Sección de Mecánica en Grupo Pitillos



Fuente: youtube;canalgrupopitillos

Su sistema de producción de largas tiradas, hace posible la elaboración de un producto de calidad a un precio asequible, además de la utilización del sistema *just in time*, que permite a la empresa ofrecer a sus clientes la reposición de *stocks* en 8 días.

6.3. ESTRATEGIA DE PRODUCTO E INTERNACIONALIZACIÓN DESARROLLADO POR PITILLOS

Estrategia de producto

Materiales: Su proceso de trabajo incorpora la tecnología más innovadora en las plantillas, para garantizar el mayor confort, descanso y ventilación en el pie. Los materiales que utiliza Pitillos son 100% naturales, de primera calidad y procedentes en un 90% de Italia, con piel de vacuno en su mayoría y en ocasiones menores, de cabra o búfalo. Aunque la gran protagonista de la marca es el charol, elemento principal actualmente en su proceso productivo.

Transpiración: Sus materiales temorre reguladores suministrados por la empresa Arneplant, ofrecen mayor comodidad y transpiración al pie, eliminando cualquier tipo de olor, y conservando el pie seco con un sistema de absorción superior a la piel.

Plantillas de última generación: Fabricadas con tejidos absorbentes y tratamiento anti bacterias, manteniendo el pie seco. Plantillas extraíbles que incorporan “sistemas de confort” para prevenir la fatiga del pie, a través de su sistema de amortiguación.

Suelas: Compuestas de productos de calidad como TPU-Poliuretano Termoplástico y Látex, dando mayor calidad al zapato y seguridad al pisar. Materiales caracterizados principalmente por su excepcional resistencia a la abrasión, fluidos y aceites, que adicionalmente presentan flexibilidad a bajas temperaturas, y una excelente resistencia al desgarre.

Un zapato Pitillos busca elegancia, estilo y personalidad durante todo su proceso de fabricación, donde se unen la artesanía y la tecnología, siendo la horma uno de sus iconos. Pitillos trabaja con las hormas que ellos mismos elaboran, parte fundamental del proceso minucioso de fabricación del zapato, que proporciona a Pitillos ese carácter y personalidad única.

Internacionalización

Grupo Pitillos se encuentra actualmente inmerso en un proceso de apertura a nuevos mercados. Abarcando desde las zapaterías de barrio, hasta los pies más exigentes de las capitales europeas. Aporta experiencia y un servicio de calidad, que busca rejuvenecer la marca Pitillos por todo el mundo. Sus más de 2.800 puntos de venta en 11 países, son el resultado de un trabajo continuo de acuerdos, que logra principalmente con su presencia en ferias internacionales de calzado. The Micam Shoevent, la feria más importante del comercio internacional de la industria del calzado, que se celebra dos veces al año en Milán, es un referente para la marca, ya que se convierte en un punto de encuentro entre productores, distribuidores y representantes, para descubrir y aprender las novedades de zapatos elegantes para hombres, mujeres y niños, con soluciones de alta calidad, elegantes y sofisticadas.

Los acuerdos de distribución de su producto, unido a su apuesta por las nuevas tecnologías, que garantiza la reposición de *stocks* en menos de 8 días, hacen de Pitillos una marca de calidad con un valor añadido en su cadena de servicio al cliente, estrategia de internacionalización que ha permitido a la marca crecer cada año en el mercado exterior.

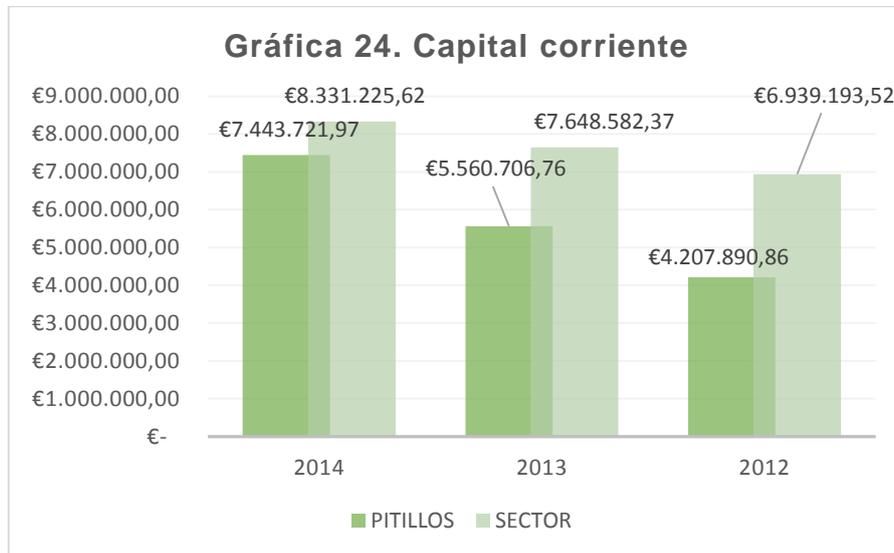
6.4. RESULTADO DEL ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO DE PITILLOS

Valorando el resultado económico-financiero de Pitillos, analizamos los ratios económicos que consideramos más significativos, para describir la liquidez de la empresa, su nivel de endeudamiento y rentabilidad.

Análisis de liquidez

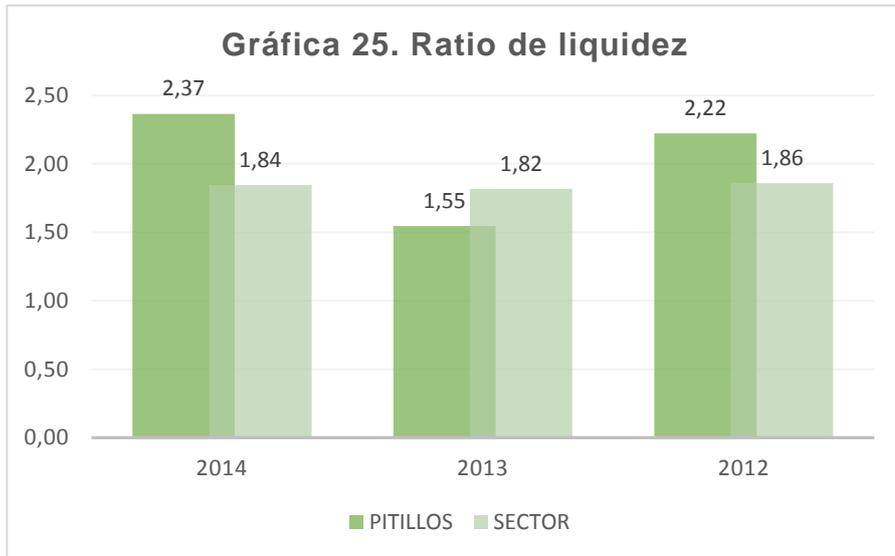
Los datos indican que la empresa tiene un capital corriente positivo, aunque con tendencia negativa respecto al sector, donde en el ejercicio 2014 queda por debajo de éste. Esto nos muestra que después de atender a todos sus pagos más inmediatos, la empresa tendría disponible los importes indicados

en cada ejercicio, es decir, aún le sobraría dicha cantidad. Desde el punto de vista analítico del riesgo de la empresa, cuanto mayor sea el importe del capital corriente, más favorable será para la empresa.



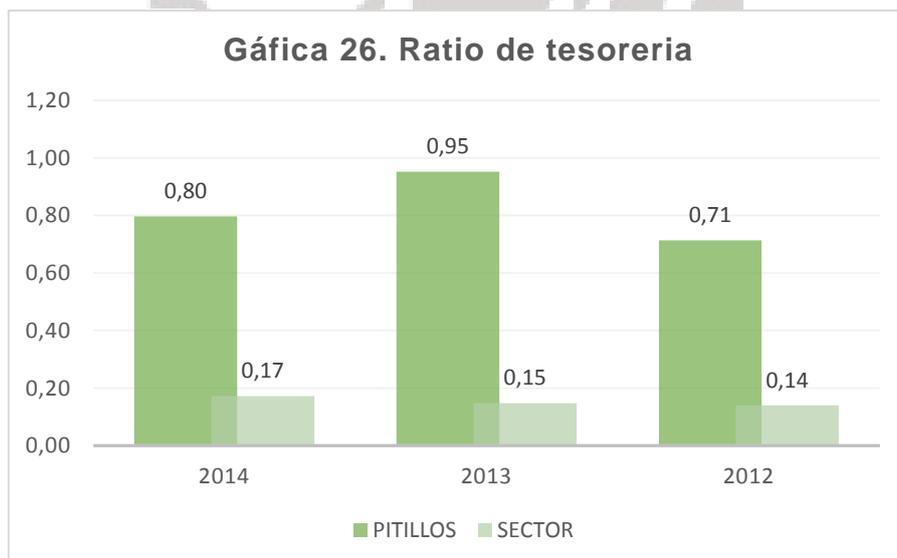
Fuente: elaboración propia

Debido a la relevante partida de tesorería y la no muy elevada deuda de la empresa, el ratio de liquidez indica una posición favorable excepto en 2013, ya que el activo corriente es capaz de afrontar su deuda a corto plazo, situándose por encima del límite superior óptimo de 1,4 y también superando los datos del sector en 2013 y 2014.



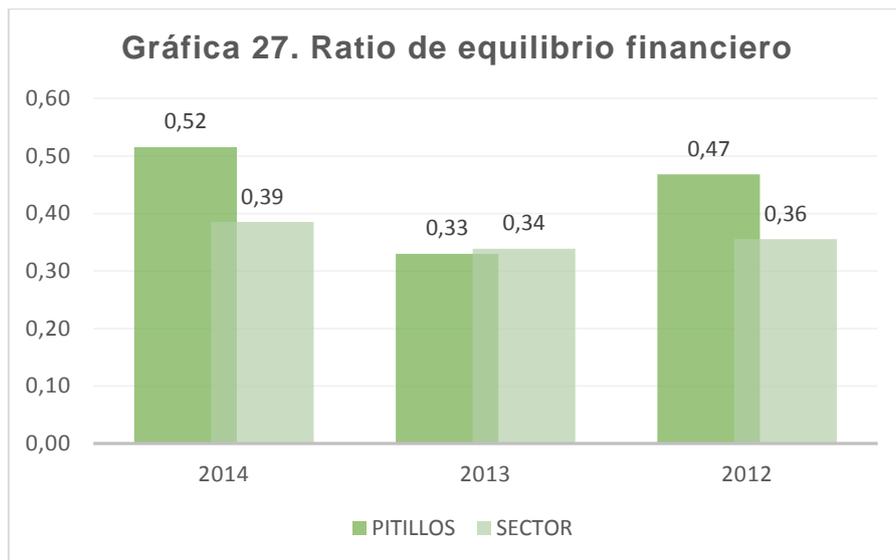
Fuente: elaboración propia

Los datos analizados de Pitillos con el ratio de liquidez, indican que la empresa no solo tiene medios líquidos positivos, sino que además es elevado, donde queda por encima del sector. No obstante, la empresa debe tener en cuenta que un exceso de medios líquidos, va en detrimento de la rentabilidad y la eficacia.



Fuente: elaboración propia

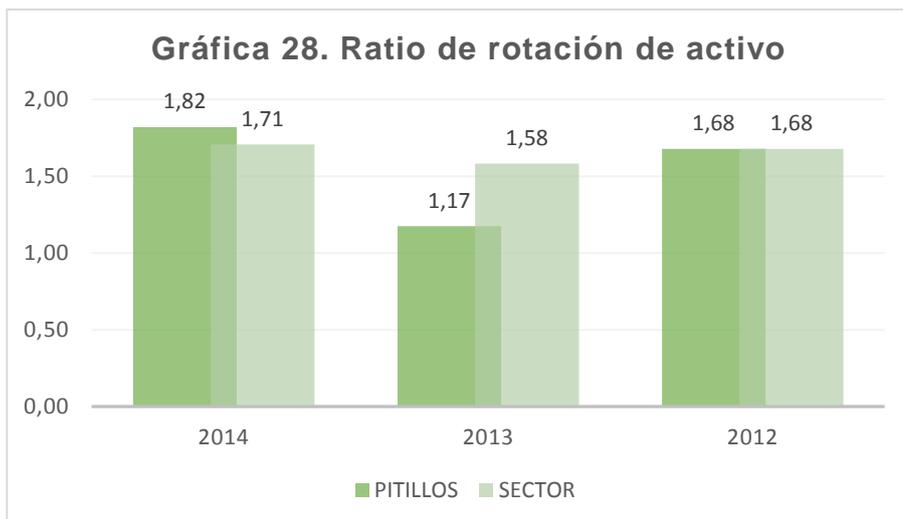
El equilibrio financiero de la empresa muestra un capital corriente favorable, lo que indica que parte del activo no corriente o inmovilizado, y parte del activo corriente, está siendo financiado con recursos permanentes, ya sean propios o ajenos a largo plazo. Esto nos muestra que la empresa tiene pocos problemas de financiación debido a un equilibrio financiero elevado comparado con el sector.



Fuente: elaboración propia

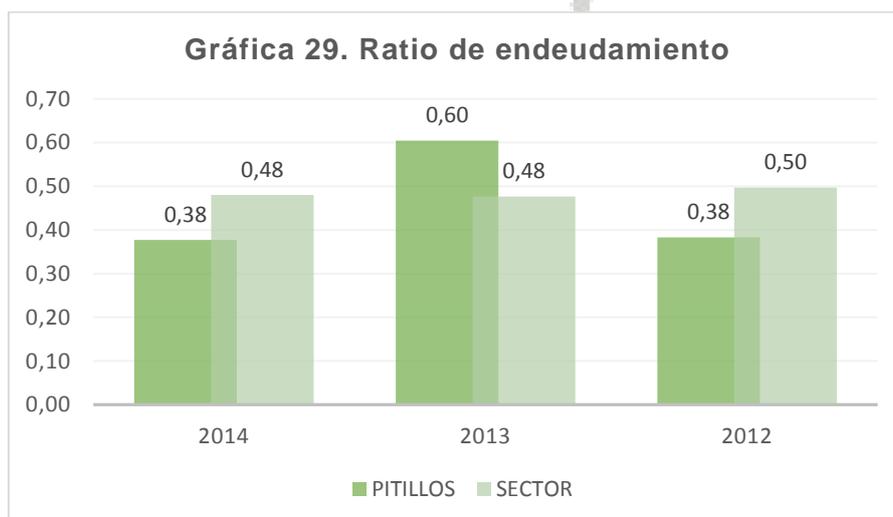
Análisis de solvencia

El resultado de rotación de activos, indica que la empresa está siendo eficiente en el uso de sus activos para generar ventas en 2014. En 2013 Pitillos registra un resultado desfavorable respecto al sector, pero en rasgos generales el resultado es positivo, lo que muestra que la empresa ha utilizado de forma óptima sus activos en los ejercicios 2012 y 2014.



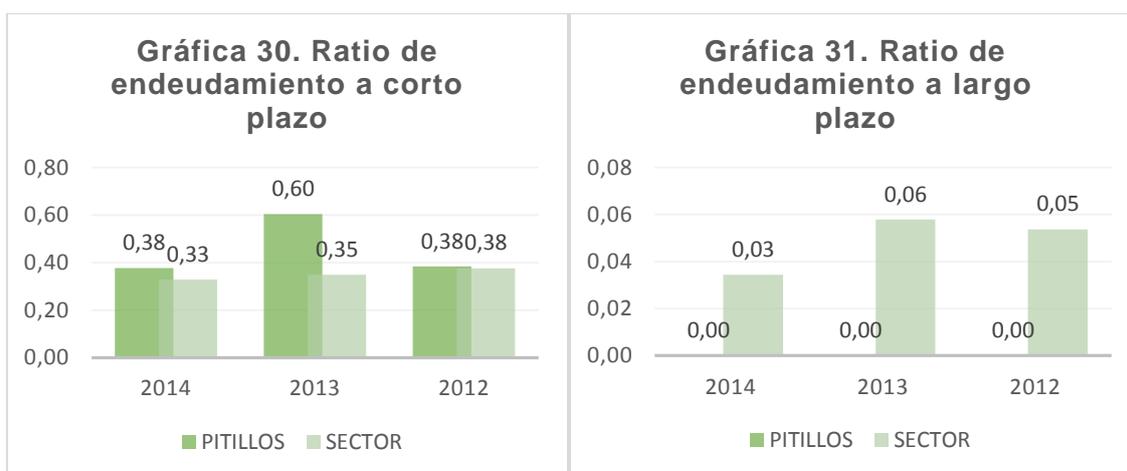
Fuente: elaboración propia

Si comparamos los datos obtenidos con el ratio de endeudamiento, podemos observar que la empresa se encuentra por debajo del sector en 2012 y 2014, así como del límite inferior óptimo de 0,4 demostrando que la empresa, no está perdiendo autonomía financiera frente a terceros. Esto indica que el volumen de deudas de la empresa no es excesivo excepto en 2013, pero al ser inferior a límite inferior óptimo en 2012 y 2014, el ratio nos revela que la empresa tiene un exceso de patrimonio neto.



Fuente: elaboración propia

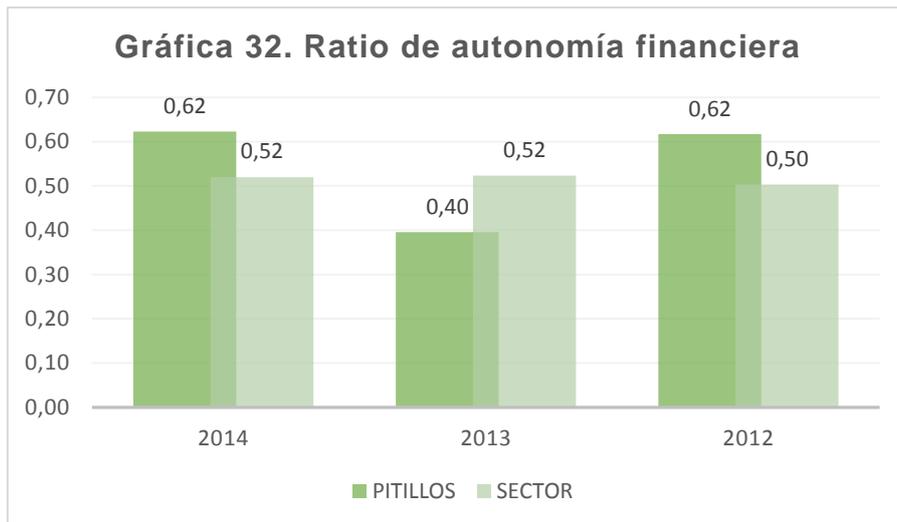
La empresa alcanza un ratio de endeudamiento a corto plazo superior al sector, obteniendo mayoritariamente un resultado desfavorable. Por otro lado, debemos destacar que el endeudamiento de la empresa superior al sector, se ve compensado con la inexistencia de endeudamiento a largo plazo. Este análisis nos indica que la financiación de Pitillos únicamente proviene del corto plazo, que compensa con su elevado ratio de tesorería como hemos podido comprobar en la gráfica 26.



Fuente: elaboración propia

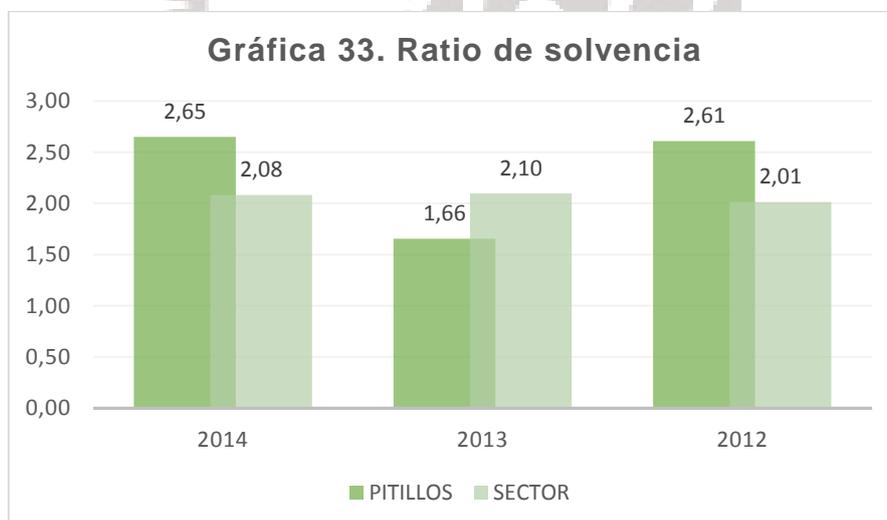
Fuente: elaboración propia

Con ratio de autonomía financiera, obtenemos el grado de solvencia de la empresa, con un resultado favorable en 2012 y 2014, donde queda por encima del sector, y situándose por encima del límite superior óptimo de 0,35 en los tres ejercicios. Aunque en el año 2013 encontramos un resultado desfavorable respecto al sector, en rasgos generales el resultado indica una adecuada solvencia, puesto que a mayor autonomía financiera muestre la empresa, menor será su riesgo de insolvencia.



Fuente: elaboración propia

El ratio de solvencia indica que la empresa obtiene un resultado favorable, donde queda por encima del sector excepto en 2013, y situándose por encima del límite superior óptimo de 1,40 en los tres ejercicios. Este dato indica una garantía frente a terceros, puesto que la empresa muestra una consolidada solvencia.

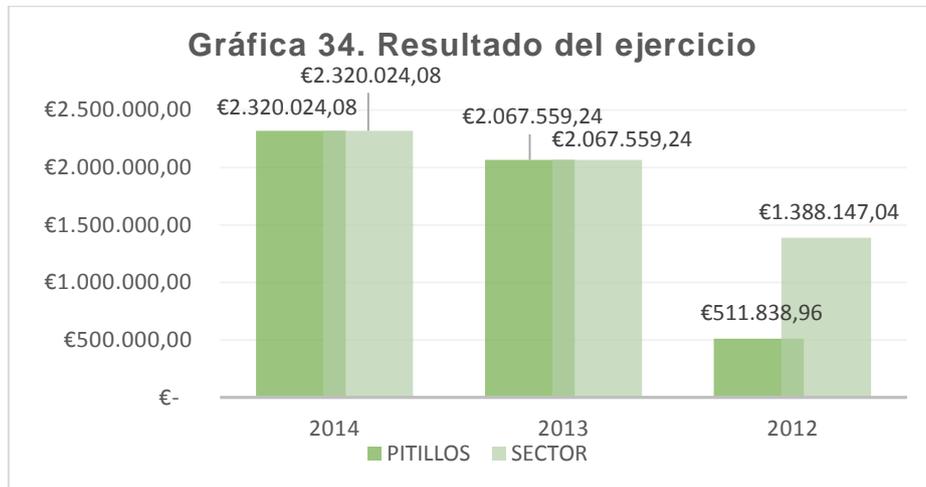


Fuente: elaboración propia

Análisis económico

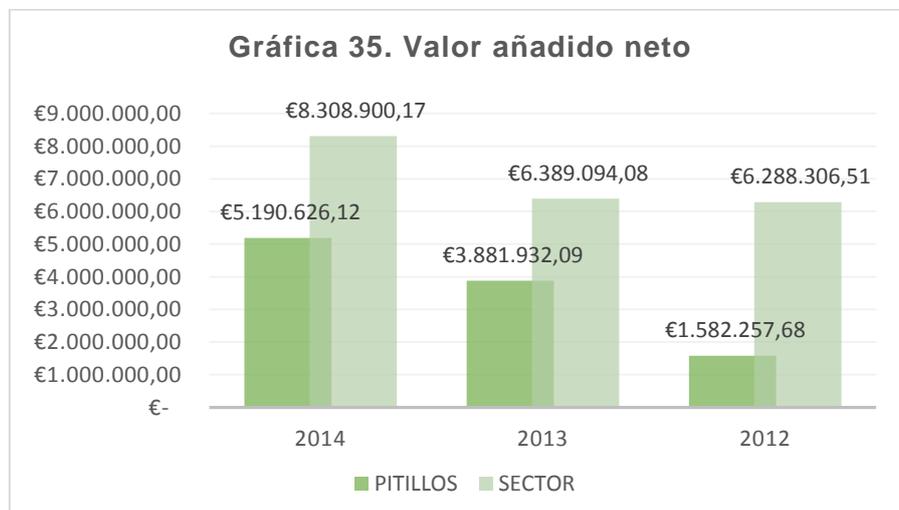
Las cifras obtenidas en el resultado del ejercicio, nos indican una riqueza generada por la actividad de la empresa con un resultado positivo, donde las cifras se igualan con el sector, excepto en 2012, demostrando mayores ingresos que gastos en el ejercicio de su actividad en 2013 y 2014. El beneficio del

ejercicio económico es un valor de gran importancia, pues indica que la empresa habrá alcanzado el equilibrio, y lo más probable es que no tenga problemas de liquidez.

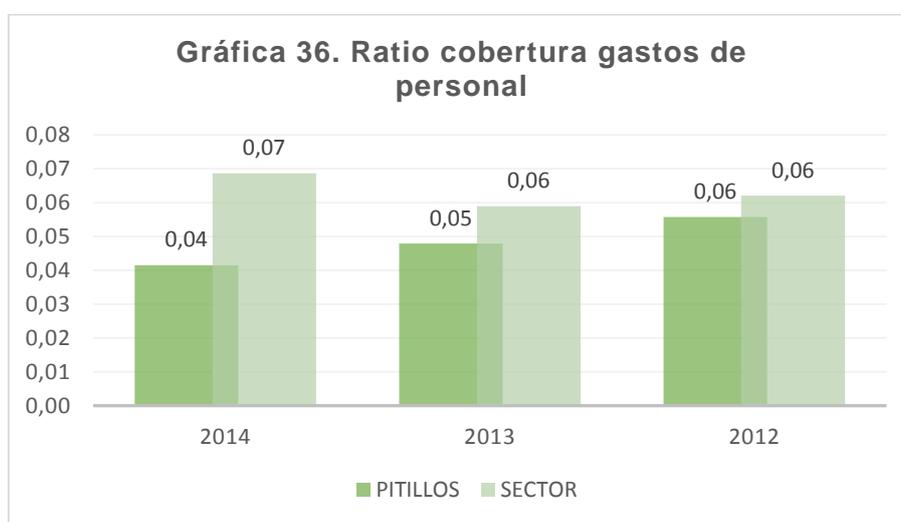


Fuente: elaboración propia

El resultado obtenido tras el análisis del valor añadido neto, nos informa que la empresa genera recursos negativos, ya que no añade valor a lo que adquiere de otras empresas. Los datos indican un resultado desfavorable, con un comportamiento inferior al sector.



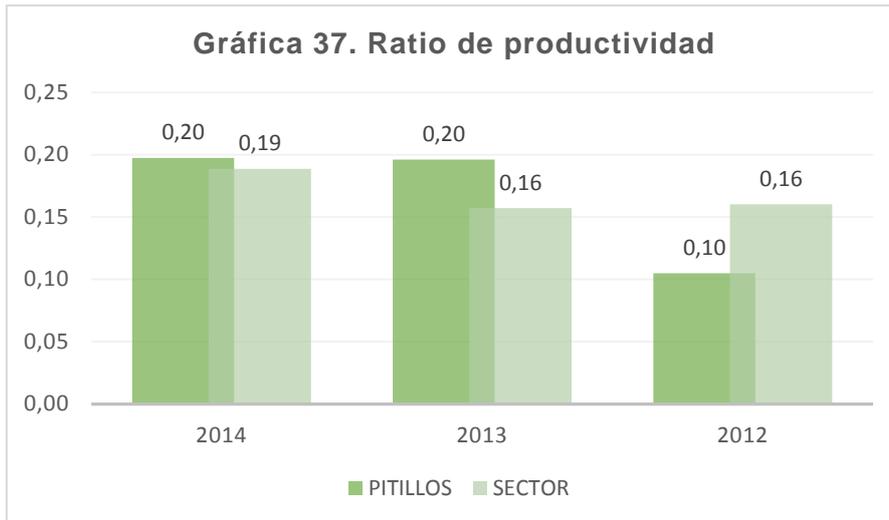
El ratio de cobertura de gastos de personal, indica un resultado favorable, donde queda por debajo del sector. Éste nos muestra que la empresa destina 4 euros a gastos de personal, por cada 100 euros de ventas que realizó en el año 2014. Observamos una mejora a lo largo de los ejercicios analizados, donde el resultado será más favorable para la empresa, cuanto menor sea el ratio obtenido en el ejercicio analizado.



Fuente: elaboración propia

Miguel Hernández

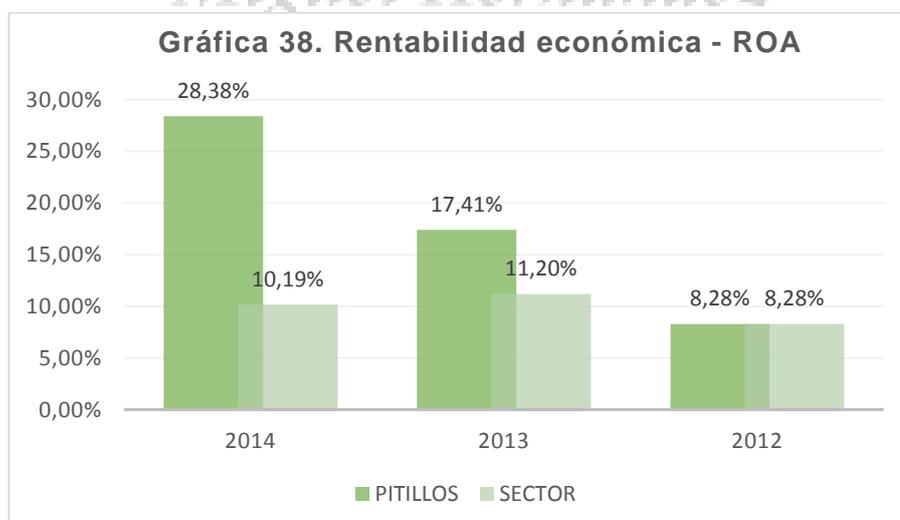
El ratio de productividad nos indica que la empresa ingresó 20 euros, por cada 100 euros de ventas realizadas en el mercado en 2014. Los datos muestran que genera un margen comercial positivo, incluso superior al obtenido por las empresas del sector, excepto en 2012 donde se aprecia una caída, respecto al margen obtenido en los años siguientes.



Fuente: elaboración propia

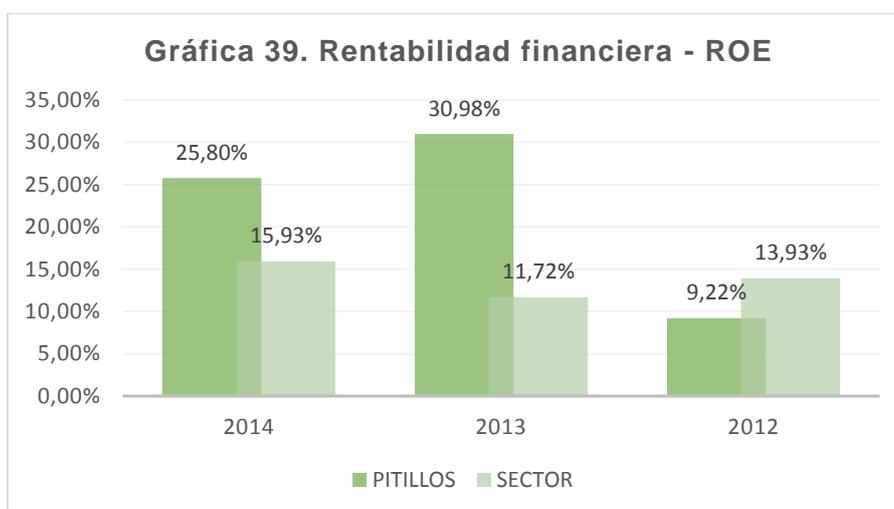
Análisis de rentabilidad

Los datos obtenidos en el análisis de rentabilidad económica, muestran que la empresa obtiene una excelente rentabilidad económica, donde queda por encima del sector. Esta elevada rentabilidad en 2013 y 2014, se debe tanto al alto margen de explotación de la empresa, como a la gran rotación de sus activos, resultados que hemos podido observar anteriormente con sus ratios correspondientes.



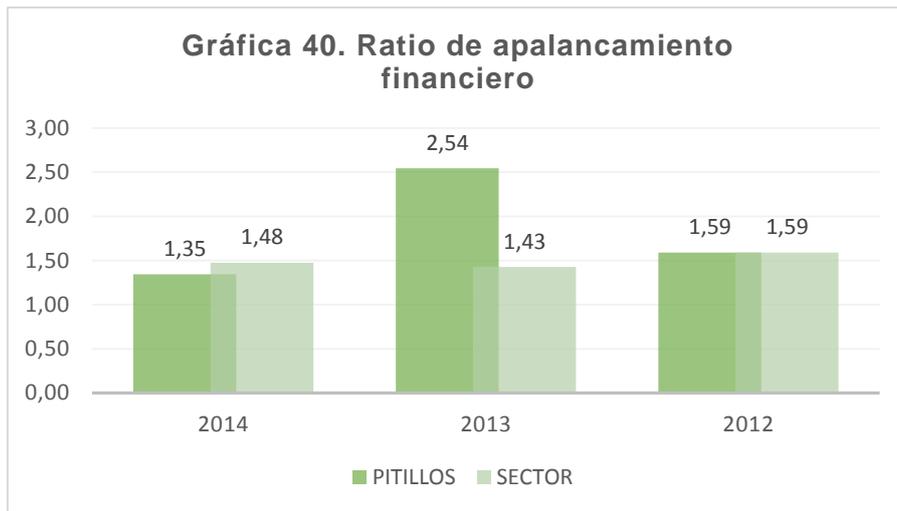
Fuente: elaboración propia

Los datos obtenidos en el análisis de rentabilidad financiera, muestran que la empresa obtiene una excelente rentabilidad financiera, donde supera notablemente al sector, excepto en 2012 donde queda por debajo de éste. Esta elevada rentabilidad en 2013 y 2014, indica que la empresa ha generado durante el ejercicio, un elevado rendimiento a través de sus activos, donde se ha tenido en cuenta el efecto que ejerce sobre ésta, la financiación utilizada por la empresa.



Fuente: elaboración propia

El objetivo principal de éste ratio es poder ver el efecto palanca que tienen los costes fijos financieros sobre el resultado de la empresa, donde podríamos decir, que el apalancamiento financiero es positivo, cuando el uso de la deuda permite aumentar la rentabilidad financiera de la empresa. Pitillos obtiene unos resultados muy variables respecto al sector, donde alcanza un resultado favorable en 2012 y 2014. En un principio y en referencia al año 2013, se indica un mayor grado de endeudamiento por parte de la empresa, situación que puede ser beneficiosa si el coste de intereses de la deuda es fijo.



Fuente: elaboración propia



CAPÍTULO 7. COMPARATIVA ENTRE PIKOLINOS Y PITILLOS

7.1. PROCESO PRODUCTIVO Y DISTRIBUCIÓN EN PLANTA APLICADO POR PIKOLINOS Y PITILLOS

Analizamos las diferencias entre los procesos productivos utilizados en ambas empresas.

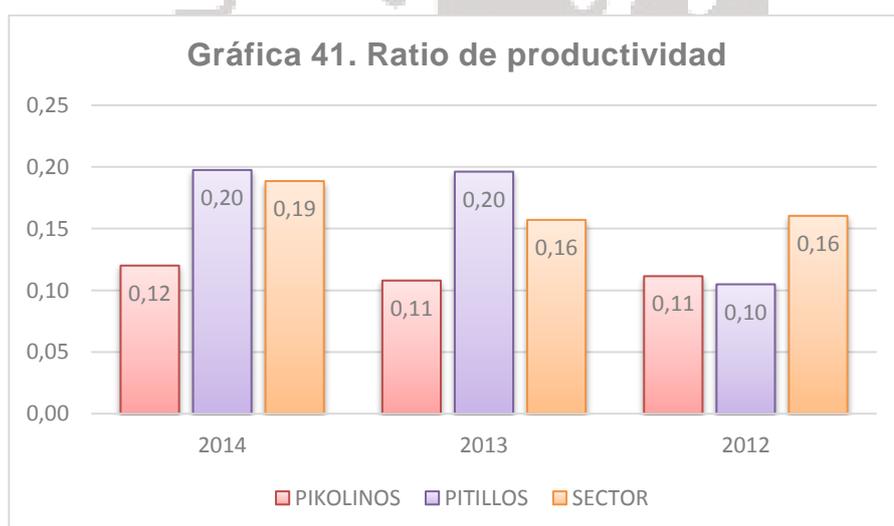
La empresa Pikolinos utiliza en la fabricación de su producto, un sistema productivo basado en intensiva mano de obra, donde utiliza maquinaria que depende en gran medida de la destreza de su personal laboral. La importancia de la empresa por un producto artesanal, hace que la tecnología obtenga la misma importancia que las manos que la utilizan, donde no solo produce el zapato, sino que además utiliza sus propias instalaciones, para el tratamiento de las pieles utilizadas en la fabricación de éste. En el caso de Pitillos, también se utiliza intensiva mano de obra en su proceso productivo, pero a diferencia de Pikolinos, apuesta por una tecnología más avanzada, que logre disminuir los tiempos en el proceso productivo. La maquinaria utilizada por la empresa no solo está mecanizada, sino que además utiliza tecnología informatizada, que aporta resultados más precisos, además de menores tiempos de producción.

Referente a la distribución en planta, Pikolinos utiliza una distribución por producto, donde los procesos de trabajo se disponen de acuerdo con los pasos progresivos necesarios para la fabricación del zapato. Este sistema hace fluir con mayor facilidad el producto, donde se realiza una producción por lotes de cada modelo de zapato, en lugar de una secuencia mezclada continua. Pitillos por su parte, utiliza una distribución en planta basada en el sistema *just in time*, con una línea de flujo semejante a una línea de montaje. De este modo, el movimiento y la producción del zapato a lo largo de todas las fases productivas, se realizan a un ritmo más o menos fijo, ejerciendo un mayor control sobre la cantidad producida.

La principal diferencia entre ambas empresas, estriba en que Pikolinos realiza dos actividades empresariales según los datos obtenidos en la base de

datos SABI, donde establece la fabricación de calzado como actividad principal, y la comercialización de calzado como actividad secundaria, por lo que no solo sirve a sus clientes, sino que ella misma dispone de sus propios puntos de venta. Por tanto, y según el análisis realizado a la empresa, ésta produce, es su propio proveedor de piel, y además su cliente. Por su parte, Pitillos solo registra una actividad empresarial, fabricación de calzado, donde mediante el sistema productivo *just in time*, la empresa se compromete a reponer el stock de sus clientes en ocho días. El hecho de que Pikolinos no utilice un sistema productivo basado en *just in time*, puede corresponderse a su participación en el mercado a través de sus filiales, por lo que a diferencia de Pitillos, tiene la posibilidad de predecir la demanda de su producto, mediante el estudio de su propia cuota de mercado.

Analizando el ratio de productividad de ambas empresas, y comparado con los datos obtenidos con la mediana del sector, observamos que Pitillos obtiene una productividad favorable, quedando por encima del sector. Sin embargo los datos muestran que Pikolinos genera un margen comercial inferior al obtenido por las empresas del sector, donde la empresa obtuvo un beneficio de 12 euros, por cada 100 euros de ventas que realizó en el mercado en 2014.



Fuente: elaboración propia

7.2. ESTRATEGIA DE PRODUCTO Y PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN APLICADO POR PIKOLINOS Y PITILLOS

Realizamos una comparativa, entre la estrategia competitiva utilizada en el mercado por ambas empresas, y el proceso de internacionalización de cada una de ellas.

Estrategia de producto

Ambas empresas compiten en el mismo sector, pero cada una de ellas ha establecido una especialización, que le permite diferenciarse claramente de la competencia en el mercado. Si bien tanto Pikolinos como Pitillos, buscan el reconocimiento por parte de sus clientes de un producto artesanal, el proceso para implantar esta estrategia es diferente en las dos empresas.

Pikolinos apuesta por una piel con un acabado único y natural, pieles que trata personalmente en sus instalaciones. Su objetivo es ofrecer un producto de fabricación artesanal, cómodo y natural, realizado con materiales respetuosos con el medio ambiente, y con un diseño actual. Además dota a su producto de un acabado final muy personal, donde el zapato recibe un cepillado o manchado artesanal con cera de abeja, acorde con el color de la piel del zapato.

Pitillos encuentra su mayor diferenciación en la elaboración de sus propias hormas, lo que les permite dar al zapato una forma con personalidad única. Los materiales utilizados por Pitillos para la elaboración del zapato, son 100% naturales, siendo el charol el material protagonista. Sus materiales termorreguladores, permiten una mayor comodidad y transpiración al pie. Las plantillas extraíbles anti bacterias y absorbentes, incorporan un sistema de confort que disminuye la fatiga del pie, además de la utilización de suelas más flexibles y resistentes al desgaste, que aportan una mayor seguridad al pisar. Con ello logra un producto actual, cómodo y elegante, de fabricación artesanal.

Internacionalización

En la estrategia de internacionalización utilizada por Pikolinos y Pitillos, encontramos dos procesos muy diversos. Pikolinos comienza su proceso de

exportación de forma casual en Francia. Al saberse copiado por otro fabricante, el fundador comienza un proceso judicial, que le permite ser el nuevo proveedor de aquellos clientes que antes compraban sus copias. De éste modo, Pikolinos comienza a establecer un plan estratégico muy minucioso, que le permita exportar su producto a más países. Una vez alcanzados los objetivos de exportación del producto, Pikolinos comienza la inversión directa de recursos humanos y financieros, con la implantación de tiendas propias, lo que supone un cambio en la estrategia internacional de la empresa, ya que desde la oferta de capacidad productiva, cambia a la comercialización del producto mediante filiales. Además continúa con su estrategia, operando vía intermediarios ajenos a la empresa con puntos de venta colaboradores con la marca, contando en la actualidad con más de 8.000 puntos de venta en todo el mundo.

La estrategia de internacionalización utilizada por Pitillos, se basa en un trabajo continuo de acuerdos, que obtiene mediante su presencia en las diferentes ferias internacionales de calzado terminado, que se celebran de forma anual y en diversos países. Su participación en estos eventos de reconocimiento mundial, hace que logre establecer lazos comerciales, que le permiten exportar su producto a más de 11 países diferentes.

7.3. ANALISIS FINANCIERO Y ECONÓMICO DE PIKOLINOS Y PITILLOS

Miguel Hernández

Los ratios son cocientes que relacionan diferentes magnitudes buscando una relación lógica y significativa, que nos proporcionan información que complementa y amplía desde una perspectiva analítica, la situación económica y financiera de la empresa. Valorando el resultado económico-financiero de Pikolinos y Pitillos, analizamos los ratios económicos que consideramos más significativos, para describir la liquidez de la empresa, su nivel de endeudamiento y rentabilidad, y compararlos con la mediana del sector.

Análisis de liquidez

Una empresa debe tener suficiente dinero en el futuro inmediato para hacer frente a sus obligaciones de pago a corto plazo (*de Jaime Eslava, J., 2008,*

p. 141). Controlar la liquidez es muy importante para las empresas, de manera que no haya recursos ociosos ni, por el contrario, hacer una mala planificación de los recursos necesarios que provoque problemas al afrontar los pagos (Mariño Garrido, T. 2009, p. 86). Para analizar este concepto en las empresas estudiadas se ha utilizado el capital corriente y los siguientes ratios: ratio de liquidez; ratio de tesorería, y ratio de equilibrio financiero.

Centrándonos en las dos compañías del estudio, destacan en primer lugar, los valores elevados obtenidos por Pitillos en el ratio de tesorería, los cuales presentan una situación muy buena en cuanto a liquidez. Pero por otro lado, y referente al mismo ratio, encontramos los datos obtenidos por Pikolinos, los cuales son muy inferiores a la mediana del sector, con lo que la empresa puede encontrar problemas para afrontar su deuda a corto plazo. El resto de valores obtenidos por ambas empresas, reflejan una cierta similitud a la mediana del sector, por lo que tienen un comportamiento de liquidez adecuado al de su industria.

Tabla 9. Análisis de liquidez

	PIKOLINOS			PITILLOS			SECTOR		
	2014	2013	2012	2014	2013	2012	2014	2013	2012
<i>Capital Corriente (Mill.)</i>	23,59	19,10	19,68	7,44	5,56	4,2	8,33	7,64	6,93
<i>Ratio de Liquidez</i>	2,59	2,18	2,32	2,37	1,55	2,22	1,84	1,82	1,86
<i>Ratio de Tesorería</i>	0,14	0,05	0,14	0,80	0,95	0,71	0,17	0,15	0,14
<i>Ratio Equilibrio Financiero</i>	0,48	0,41	0,44	0,52	0,33	0,47	0,39	0,34	0,36

Fuente: elaboración propia

Análisis de solvencia

La solvencia se refiere al mantenimiento de una estructura financiera de su endeudamiento, es decir, equilibrar los recursos propios y los ajenos, tanto a corto como a largo plazo (de Jaime Eslava, J. 2008, p. 141). El proceso de evaluación de la solvencia de una empresa defiere notablemente del proceso de evaluación de la liquidez, fundamentalmente, en el horizonte temporal y en las variables básicas. El análisis de la situación financiera de la empresa tanto a largo como a corto plazo, centra su estudio básicamente en la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones de pago. Para analizar este

concepto en las empresas estudiadas se han utilizado los siguientes ratios: ratio de rotación de activo; ratio de endeudamiento; ratio de endeudamiento a corto plazo; ratio de endeudamiento a largo plazo; ratio de autonomía financiera y ratio de solvencia.

Las empresas analizadas muestran unos valores sobre el ratio de endeudamiento a largo plazo casi nulo, esta información nos revela que ambas empresas se declinan preferentemente, por un endeudamiento a corto plazo para hacer frente a sus deudas, donde los resultados son inferiores a la mediana del sector. Ambas empresas muestran un ratio de endeudamiento favorable, donde sus valores son inferiores a los obtenidos en el sector, indicando que las dos empresas no están perdiendo autonomía financiera frente a terceros, y por tanto que el volumen de su deuda no es excesivo.

Tabla 10. Análisis de solvencia

	PIKOLINOS			PITILLOS			SECTOR		
	2014	2013	2012	2014	2013	2012	2014	2013	2012
<i>Ratio de Rotación de Activo</i>	1,42	1,36	1,26	1,82	1,17	1,68	1,71	1,58	1,68
<i>Ratio de Endeudamiento</i>	0,33	0,35	0,34	0,38	0,60	0,38	0,48	0,48	0,50
<i>Ratio de Endeudamiento CP</i>	0,30	0,35	0,33	0,38	0,60	0,38	0,33	0,35	0,38
<i>Ratio de Endeudamiento LP</i>	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	0,06	0,05
<i>Ratio de Autonomía Financiera</i>	0,67	0,65	0,66	0,62	0,40	0,62	0,52	0,52	0,50
<i>Ratio de Solvencia</i>	3,00	2,86	2,96	2,65	1,66	2,61	2,08	2,10	2,01

Fuente: elaboración propia

Análisis económico

El equilibrio económico se refiere a la consecución de unos resultados acordes con los recursos empleados, y con la posición competitiva de la empresa dentro del sector (Ruiz Lamas, F. 2013). El análisis económico estudia los componentes del resultado contable, analizando sus variaciones en el tiempo y las múltiples relaciones que se puedan establecer entre esta magnitud y aquellas que, de manera directa o indirecta, la originan, tratando de explicar el comportamiento de la empresa. Para analizar este concepto en las empresas estudiadas se han analizado los datos sobre el resultado del ejercicio, el valor

añadido neto, y los siguientes ratios: ratio de cobertura de gastos de personal, y ratio de productividad.

Observados los valores obtenidos en las dos entidades analizadas, podemos destacar los datos obtenidos por Pikolinos, ya que tanto el resultado del ejercicio como el valor añadido neto, se mantienen muy cerca o por encima de la mediana del sector, demostrando mayores ingresos que gastos en el ejercicio de su actividad, y generando recursos positivos, ya que añade valor a lo que adquiere de otras empresas. Por otro lado, y referente a los valores obtenidos en el ratio de productividad, Pitillos genera un margen comercial positivo, siendo superior al de Pikolinos e incluso superior al obtenido por las empresas del sector en los ejercicios 2013 y 2014.

Tabla 11. Análisis económico

	PIKOLINOS			PITILLOS			SECTOR		
	2014	2013	2012	2014	2013	2012	2014	2013	2012
<i>Resultado del Ejercicio (Mill.)</i>	2,96	2,56	2,42	2,32	2,06	0,51	2,31	2,05	1,38
<i>Valor Añadido Neto (Mill.)</i>	8,46	6,80	6,26	5,19	3,88	1,58	8,30	6,38	6,28
<i>Ratio de Cobertura Gastos de Personal</i>	0,05	0,06	0,06	0,04	0,05	0,06	0,07	0,06	0,06
<i>Ratio de Productividad</i>	0,12	0,11	0,11	0,20	0,20	0,10	0,19	0,16	0,16

Fuente: elaboración propia

Análisis de rentabilidad

La rentabilidad económica pretende medir la capacidad del activo de una empresa para generar beneficios (de Jaime Eslava, J. 2008, p. 81). El análisis de la rentabilidad permite relacionar lo que se genera a través de la cuenta de pérdidas y ganancias con lo que se precisa, de activos y capitales propios, para poder desarrollar una actividad empresarial, es decir, relaciona el rendimiento obtenido con la inversión realizada. La rentabilidad económica es la primera y principal finalidad de una empresa. La efectividad de los resultados determina la capacidad de la empresa para sobrevivir, y desde el punto de vista financiero, para atraer proveedores de fondos y recompensarles adecuadamente. Para analizar este concepto en las empresas estudiadas se han analizado la

rentabilidad económica y financiera, así como el ratio de apalancamiento financiero.

Las dos empresas objeto de estudio, muestran resultados de rentabilidad diferenciados. Comparadas con los valores obtenidos por la mediana del sector, la empresa Pikolinos muestra datos muy inferiores, sin embargo Pitillos indica resultados favorables, donde muestra valores muy similares o superiores a los del sector. Esto revela de Pitillos un indicador de eficiencia de la empresa respecto a la rentabilidad económica, además de mostrar en los valores obtenidos en su rentabilidad financiera, un mayor porcentaje de rendimiento sobre los recursos propios. Por otro lado, referente al ratio de apalancamiento financiero, la empresa Pikolinos muestra unos valores muy inferiores respecto al sector, lo que indica un mayor grado de solvencia de la empresa comparada con el sector.

Tabla 12. Análisis de rentabilidad

	PIKOLINOS			PITILLOS			SECTOR		
	2014	2013	2012	2014	2013	2012	2014	2013	2012
<i>Rentabilidad Económica-ROA</i>	0,084	0,062	0,054	0,284	0,174	0,083	0,102	0,112	0,083
<i>Rentabilidad Financiera-ROE</i>	0,004	0,003	0,002	0,258	0,310	0,092	0,159	0,117	0,139
<i>Ratio de Apalancamiento Financiero</i>	0,06	0,05	0,05	1,35	2,54	1,59	1,48	1,43	1,59

Fuente: elaboración propia

Con los resultados obtenidos tras la comparativa de las empresas, podemos concluir algunos aspectos diferenciadores entre ambas.

Pitillos registra una liquidez con resultados muy positivos, la solvencia de la empresa muestra un nulo endeudamiento a largo plazo, y muy bajo a corto plazo, demostrando una excelente autonomía financiera. Su margen comercial es positivo, registrando en algunos ejercicios mejores resultados que la mediana del sector, y por tanto su resultado de rentabilidad revela la eficiencia de la empresa.

Pikolinos muestra resultados de liquidez por debajo del sector, donde la empresa podría encontrar problemas para afrontar su deuda a corto plazo, ya que a largo plazo su endeudamiento también es nulo. Tanto el resultado del

ejercicio como el valor añadido neto muestran resultados muy positivos demostrando mayores ingresos que gastos en el ejercicio de su actividad. Referente a la rentabilidad esta obtiene un resultado inferior a la mediana del sector, pero muestra un resultado muy positivo con un bajo apalancamiento financiero, indicando un mayor grado de solvencia de la empresa comparado con el sector.

Con las conclusiones obtenidas y teniendo en cuenta que actualmente la economía del país muestra una mayor incertidumbre, obtenemos que ambas empresas registran un resultado positivo general, pero Pitillos puede mostrar una mayor fortaleza al disponer de una sólida liquidez.



CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES, PROPUESTAS DE ACTUACIÓN Y RECOMENDACIONES

8.1. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

Tras realizar el estudio del entorno de la industria de fabricación de calzado en España y su dinámica, podemos obtener algunas conclusiones que nos permitirán alcanzar los objetivos inicialmente expuestos.

Analizados los datos del sector del calzado, nos encontramos que, a pesar de ser una industria madura y de haber atravesado momentos económicos difíciles, con el paso de los años ha alcanzado un evidente desarrollo tecnológico y organizativo, que continúa haciéndola atractiva tanto para empresas consolidadas como empresas de nueva creación.

El calzado se produce fundamentalmente en PYME's y microempresas en su mayoría de índole generacional, donde podemos encontrar tres figuras representativas; empresas que son puramente fabricantes, otras que comenzaron como fabricantes y que han derivado en la actualidad hacia comerciales, y otras que realizan ambas actividades siendo productoras y comercializadoras.

Hemos determinado que la industria ha estado expuesta a muchos cambios, principalmente definidos por el entorno general. En los últimos años, se ha visto beneficiada mayoritariamente por los avances tecnológicos. Las principales amenazas que ha encontrado han sido dos; la mala coyuntura económica y la liberalización del mercado exterior, lo que provocó la entrada de un gran número de competidores asiáticos. No obstante, estas dos amenazas han resultado en la actualidad una oportunidad, puesto que la economía parece estabilizarse favoreciendo el sector, y la liberación de los mercados ha permitido favorecer las exportaciones. La clave para recuperarse de la competencia asiática en el sector ha sido principalmente la diferenciación, bien del producto, cambios en el público objetivo, calidad o precio.

La maquinaria, los insumos y la mano de obra, representan los principales problemas y retos a los que se enfrenta el sector. Tecnología importada, insumos elevados que necesitan de liquidez o solvencia frente a terceros, y un proceso productivo con elevada mano de obra cualificada.

En este sentido hemos localizado la existencia de nuevas aplicaciones en la fabricación de calzado, encontrando entre ellas la nanotecnología, que ofrece la posibilidad de diseñar nuevos materiales con propiedades mejoradas, que hacen posible reducir los costes en la empresa, y simplificar los sistemas de producción.

Analizadas las dos empresas objeto de estudio determinamos que a pesar de pertenecer a la misma industria, cada una ha optado por estrategias diferentes.

Pitiilos utiliza una producción más tecnológica, centrada en la venta nacional e internacional mediante su presencia en ferias de calzado, ofreciendo un producto y marca consolidado. En este sentido se indicaría la venta del producto mediante plataformas digitales, para incrementar el conocimiento de la marca y al mismo tiempo la venta del producto.

Pikolinos por su parte, utiliza menos tecnología en el proceso productivo, pero además de su fabricación, invierte en filiales y acuerdos con terceros para la venta directa de su producto.

En la fabricación de calzado sería favorable para ambas empresas la asistencia a ferias de maquinaria para calzado, como la FIMEC en Brasil (Feria Internacional de Cueros, productos químicos, componentes, equipamientos y máquinas para calzados y curtiembres) donde anualmente se muestran nuevas tecnologías de producción para que las empresas productoras puedan ser más competitivas en el mercado.

Referente a la estrategia competitiva ambas buscan como finalidad la imagen de un producto artesanal, pero cada una se especializa en aspectos diferentes. Pikilinos se centra en un producto cómodo con piel de calidad tratada en sus instalaciones, dando al zapato un acabado diferente con la aplicación

manual de cera de abeja para nutrir la piel y así obtener un aspecto único y diferenciador.

Pitillos por su parte fabrica sus propias hormas, utiliza mayoritariamente la piel de charol para la fabricación del zapato, y todos sus materiales se centran en la transpiración y comodidad.

Ambas empresas tienen la mayor parte de la producción localizada en sus instalaciones, y su principal ventaja competitiva es un zapato artesanal de calidad a precio medio-alto, y los diferentes modelos actuales y variedades que ofrecen al consumidor.

Analizada la situación económico-financiera de ambas empresas, encontramos como característica a destacar la preferencia por un endeudamiento a corto plazo. Las dos empresas estudiadas muestran un comportamiento similar a la mediana del sector.

Destacamos por parte de Pitillos su positivo margen comercial, y su elevada liquidez, donde la empresa debe tener en cuenta que un exceso de medios líquidos, va en detrimento de la rentabilidad y la eficacia. En este sentido se indicaría un estudio de coste de oportunidad por parte de la empresa, para analizar aquellas inversiones que permitan obtener el máximo beneficio a los medios líquidos que obtiene anualmente.

Los datos analizados en Pikolinos indican que tanto el resultado del ejercicio como el valor añadido neto muestran resultados muy positivos demostrando mayores ingresos que gastos en el ejercicio de su actividad.

Podemos concluir con la afirmación de que la industria del calzado es muy dinámica y tiene una fuerte competencia, que exige para su permanencia estrategias y productos diferenciados. Para ello ha desarrollado con el paso de los años nuevos sistemas productivos y organizativos que le han permitido adaptarse a los cambios del mercado, potenciando su desarrollo. Las tecnologías han progresado y se han convertido en la actualidad en una característica esencial para su evolución, permitiendo una rápida respuesta a las exigencias del mercado, manteniendo las características artesanales del producto.

8.2. RECOMENDACIONES PARA LA INDUSTRIA

Las empresas españolas de fabricación de calzado son conscientes de que no es suficiente competir en costes, además deben mantener su competitividad en el mercado. Los productores de calzado español aprovechan su gran flexibilidad y tiempo de respuesta rápida, sin embargo, para seguir ganando cuota de mercado en otros países, se establece la necesidad de las empresas de desarrollar fuentes competitivas más fuertes. Por ejemplo, las empresas de calzado podrían desarrollar colecciones conjuntas con otras empresas de la industria de la moda, como ropa o joyería.

Ampliar las exportaciones debe ser un imperativo para las empresas de fabricación de calzado. Aunque FICE (Federación de Industrias del Calzado Español) ha sido eficaz en ayudar a las empresas en el proceso de exportación, debe reforzar su ayuda mediando con la UE, sobre la obtención de fondos que puedan ayudar a las marcas de calzado español, a alcanzar un mayor reconocimiento internacional. Además, de proveer más preparación a las empresas productoras de calzado, en la gestión de exportación, marketing y ventas, ya que el futuro requiere enfoques cada vez más innovadores, como el e-commerce.

Para ser un líder en la industria del calzado español, la innovación debe ser una prioridad en términos generales, que alcance diversos aspectos del negocio, que no se base solo en productos como cuero, texturas o colores. Por lo tanto, las actividades de I+D deben centrarse también en servicio al cliente y marketing, ya que es poco probable que éstas reciban apoyo de otras fuentes gubernamentales. Estos se refieren a actividades tales como plataformas de servicios de consumidores, venta online, modificaciones para requisitos particulares, ediciones especiales o aplicaciones de teléfono móvil.

La administración estatal, autonómica y local, podría promover asociaciones eficaces en innovación de productos, por ejemplo a través de programas conjuntos entre los centros de investigación y universidades, donde las empresas de fabricación de calzado informen sobre sus principales necesidades y los resultados pertinentes. Además, podría aportar capacitación en innovación (diseño, modelado, prototipos, mantenimiento de equipos), mejora de la marca, gestión de habilidades para empleados, así como contratación en prácticas en empresas de calzado a nivel internacional (para que los diseñadores puedan conocer nuevos estilos y culturas).

La Responsabilidad Social y Ambiental, reforzará la importancia de aspectos como la sostenibilidad como fuente de competitividad. Por lo tanto, los procesos respetuosos con el medio ambiente deben ser estimulados por las marcas, centrándose en: reciclaje, eficiencia energética, eslogan "verde" en campañas de marketing, y certificación de productos y procesos.

Los países emergentes, además de aumentar la competencia, también traen oportunidades con el surgimiento de nuevas élites de poder económico, donde la producción de calzado español adquiere un mayor valor y diferenciación. Sin embargo, para realizar la expansión hacia estos mercados, las empresas necesitan considerar la posibilidad de adaptar sus modelos de negocio. Aunque Europa se mantendrá como un punto de mira en la tendencia de calzado, el crecimiento económico y demográfico en los países emergentes predice una creciente demanda de calzado de calidad superior. Además, el envejecimiento de la población europea, hará que características como la comodidad y el impacto en la salud, sea una gran fuente de competitividad. Así las empresas podrán desarrollar más habilidades funcionales, explorando especialmente esos nichos de mercado de calzado especializado.

Puesto que la innovación es esencial, la competitividad debe dirigirse hacia los problemas de acceso a la financiación. Las Asociaciones deben negociar con los gobiernos para lograr su apoyo a través de beneficios fiscales, sobre todo para aquellas inversiones que necesiten un mayor esfuerzo. La falsificación de calzado es otra gran barrera, por lo tanto, los gobiernos y asociaciones de la industria, deben proporcionar apoyo administrativo y financiero, para la protección de las innovaciones y diseños, para superar el

problema de la piratería y estimular a las empresas a invertir en las características de su producto.

El envejecimiento de la plantilla y el problema de atraer a jóvenes, fomentan la escasez de personal calificado en la industria del calzado. Estos grupos necesitan atraer jóvenes cualificados y certificar su capacidad de trabajo, como una manera de asegurar la evolución generacional de las empresas, que también aporte ideas innovadoras. Además, las empresas y las universidades podrían desarrollar o diseñar programas destinados a autónomos y aspirantes a diseñadores, para juntos desarrollar "colecciones limitadas". En el nivel de administración de empresas, es importante reforzar los programas de gestión (comunicación, cursos, responsabilidad social y ambiental, gestión de recursos humanos), ya que las personas que gestionan estas empresas, generalmente comenzaron en el negocio varias décadas atrás, y es probable que carezcan de este tipo de calificación.

Las soluciones digitales deberían ser adoptadas por las empresas, para actividades relacionadas con marketing y ventas (comercio electrónico y marketing en redes sociales: Facebook, Twitter, blogs de moda, Instagram), también para facilitar las relaciones dentro de su cadena de valor, especialmente en mercados exteriores, que son los más prometedores, siendo importante llegar fácilmente a ellos. Aunque España suele invertir fuertemente en promoción, con el concepto "made in Spain" como sinónimo de calidad, aún se puede trabajar más y usar las soluciones digitales, para actualizar su imagen tanto a nivel industrial como de marca.

La promoción y publicidad individual de cada marca, se recomienda a través del desarrollo de planes de comunicación con organismos especializados. También, las asociaciones de calzado podrían aumentar la formación en este campo, especialmente dirigido a potenciar los medios sociales de marketing, cuya importancia está poco reconocida en muchas empresas españolas. Estas actividades deben estar alineadas con la presencia constante de las empresas en ferias de calzado, ya que permiten obtener relaciones comerciales muy importantes. Además, los vínculos entre fabricantes y eventos de moda y música, así como figuras públicas, deben ser utilizadas para fortalecer las empresas, como por ejemplo la participación en pasarelas de la semana de la moda,

sesiones de fotos, salas de exposiciones, eventos de moda como la "Vogue Fashion Night Out" que se celebra en varias ciudades de todo mundo, o la participación en festivales de música.



REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

❖ Libros:

- Amat Amer, J. (1999). *Tecnología del calzado*. [S.2.: s.n.].
- Cintora, P. (1988). *Historia del calzado*. Zaragoza: Aguaviva.
- Guerras Martín, L., & Navas López, J. (2015). *La Dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones*. Navarra: Aranzadi.
- Heizer, J., Render, B., Moreno López, Y., & Martínez Parra, J. (2008). *Dirección de la producción y de operaciones*. Madrid: Pearson Educación.
- Miranda González, F. (2005). *Manual de dirección de operaciones*. Madrid: Thomson.
- Ortega Giménez, A., & Manresa Ramón, A. (2008). *Nuevas estrategias de internacionalización del calzado alicantino en el mercado europeo*. San Vicente, Alicante: Editorial Club Universitario.
- Trigueros Pina, J. (2004). *Fundamentos y práctica de contabilidad*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Ybarra Pérez, J.A, Giner Pérez, J.M., & Santa María Baneyto, M.J. (2002). *El sector del calzado en España: Del sector al territorio*. Alicante: Publicaciones Universidad de Alicante.

❖ Base de datos:

- Base de datos SABI – UMH

❖ Enlaces:

- AEC - Asociación Española Componentes Calzado - FCFS. (2016). *Aeccc.com*. Recuperado a partir de <http://www.aeccc.com/>
- AENOR - Certificación bajo el modelo EFQM Excelencia Europea. (2016). *Aenor.es*. Recuperado a partir de http://www.aenor.es/aenor/certificacion/calidad/calidad_efqm.asp#.Vua1ROLhDtQ

- *AENOR - Certificación de sistemas de Gestión de la calidad ISO 9001.* (2016). Aenor.es. Recuperado a partir de http://www.aenor.es/aenor/certificacion/calidad/calidad_9001.asp#.Vua82-LhDtQ
- *AENOR - Certificación del Sistema de Gestión Energética ISO 50001.* (2016). Aenor.es. Recuperado a partir de http://www.aenor.es/aenor/certificacion/mambiente/mab_gestion_energetica.asp#.Vua-7OLhDtQ
- *AENOR - Certificación en Gestión Avanzada 9004.* (2016). Aenor.es. Recuperado a partir de http://www.aenor.es/aenor/certificacion/calidad/calidad_9004.asp#.Vua9C-LhDtQ
- *AENOR - Certificación ISO 14001 Sistemas de Gestión Ambiental.* (2016). Aenor.es. Recuperado a partir de <http://www.aenor.es/aenor/certificacion/mambiente/iso14001.asp#.Vua9OuLhDtR>
- *AENOR - Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social IQNet SR10.* (2016). Aenor.es. Recuperado a partir de http://www.aenor.es/aenor/certificacion/resp_social/resp_rs10.asp#.VubLluLhDtQ
- *AENOR - Sistemas de Gestión de la seguridad y salud en el trabajo OHSAS 18001.* (2016). Aenor.es. Recuperado a partir de http://www.aenor.es/aenor/certificacion/seguridad/seguridad_ohsas.asp#.VubNveLhDtQ
- *Apuesta por las últimas tecnologías I Zapatos Pitillos.* (2016). Grupopitillos.com. Recuperado a partir de <http://www.grupopitillos.com/es/tecnologia/>
- *Banco de España - Publicaciones - Boletines y revistas - Boletín Económico - Informes trimestrales de la economía española.* (2016). Bde.es. Recuperado a partir de http://www.bde.es/bde/es/secciones/informes/boletines/relac/Boletin_Economic/Informes_trimes1/
- *CEC - Confederación Europea de la industria del calzado.* (2016). Cec.footwearindustry.eu. Recuperado a partir de <http://cec.footwearindustry.eu/>
- *Centro Productivo.* (2016). Visit.pikolinos.com. Recuperado a partir de <http://visit.pikolinos.com/centro-productivo/>
- *F.I.C.E. - Documento.* (2016). Fice.es. Recuperado a partir de http://www.fice.es/index.php?option=com_docman&Itemid=260&task=cat_vie_w&gid=136

- *F.I.C.E.* - Documento. (2016). *Fice.es*. Recuperado a partir de http://www.fice.es/index.php?option=com_docman&Itemid=248&task=cat_view&gid=133
- *F.I.C.E.* - Documento. (2016). *Fice.es*. Recuperado a partir de http://www.fice.es/index.php?option=com_docman&Itemid=221&task=cat_view&gid=100
- *F.I.C.E.* - Documento. (2016). *Fice.es*. Recuperado a partir de http://www.fice.es/index.php?option=com_docman&Itemid=261&task=cat_view&gid=138
- *F.I.C.E.* - Documento. (2016). *Fice.es*. Recuperado a partir de http://www.fice.es/index.php?option=com_docman&Itemid=262&task=cat_view&gid=139
- *F.I.C.E.* - Documento. (2016). *Fice.es*. Recuperado a partir de http://www.fice.es/index.php?option=com_docman&Itemid=263&task=cat_view&gid=140
- *F.I.C.E.* - Documento. (2016). *Fice.es*. Recuperado a partir de http://www.fice.es/index.php?option=com_docman&Itemid=264&task=cat_view&gid=141
- *F.I.C.E.* - Documento. (2016). *Fice.es*. Recuperado a partir de http://www.fice.es/index.php?option=com_docman&Itemid=265&task=cat_view&gid=137
- *Fabricación Grupo Pitillos I Zapatos Pitillos*. (2016). *Grupopitillos.com*. Recuperado a partir de <http://www.grupopitillos.com/es/fabricacion/>
- *INESCOP - Instituto tecnológico del calzado conexas*. (2016). *Inescop.es*. Recuperado a partir de <http://www.inescop.es>
- *Información del Grupo Pitillos I Zapatos Pitillos*. (2016). *Grupopitillos.com*. Recuperado a partir de <http://www.grupopitillos.com/es/grupo-pitillos/>
- *Instituto Valenciano de competitividad empresarial*. (2016). *Ivace.es*. Recuperado a partir de <http://www.ivace.es/>
- *Museo del Calzado*. (2016). *Visit.pikolinos.com*. Recuperado a partir de <http://visit.pikolinos.com/museo-del-calzado/>
- *Oportunidad de negocio I Zapatos Pitillos*. (2016). *Grupopitillos.com*. Recuperado a partir de <http://www.grupopitillos.com/es/oportunidad-de-negocio/>

- *Outlet Grupo Pitillos | Zapatos Pitillos.* (2016). *Grupopitillos.com*. Recuperado a partir de <http://www.grupopitillos.com/es/pitillos-outlet/>
- *Parabor Web Site – TPU* (2016). *Parabor.com.co*. Recuperado a partir de <http://www.parabor.com.co/poliuretano/TPU.php>
- *Pikolinos. Video* (2011). *Cómo se fabrica un zapato Pikolinos*. Recuperado a partir de <https://www.youtube.com/watch?v=pDfc0mlsxQ4>
- *Pikolinos. Video* (2011). *Pieles Pikolinos*. Recuperado a partir de https://www.youtube.com/watch?v=-t_wNSAOJ2A
- *Pikolinos. Video* (2013). *Proceso de producción*. Recuperado a partir de <https://www.youtube.com/watch?v=58cnwXYP3Aq>
- *Pitillos, G.* (2016). *Grupo Pitillos. Facebook.com*. Recuperado a partir de https://www.facebook.com/GrupoPitillos/info/?tab=page_info
- *Pitillos. Video* (2014). *Zapatos Pitillos Made in Spain Verano 2014*. Recuperado a partir de <https://www.youtube.com/watch?v=nV2TQuHI7e8>
- *Presencia Internacional | Zapatos Pitillos.* (2016). *Grupopitillos.com*. Recuperado a partir de <http://www.grupopitillos.com/es/internacionalizacion/>
- *Producción | Pies Cuadrados.* (2016). *Piescuadrados.es*. Recuperado a partir de <http://www.piescuadrados.es/produccion/>
- *Quienes somos | Pies Cuadrados.* (2016). *Piescuadrados.es*. Recuperado a partir de <http://www.piescuadrados.es/quienes-somos/>
- *SECTOR CALZADO. Comercio exterior. España 2014.* (2014) PDF (1st ed., p. 13). *Federación de industrias del calzado español*. Recuperado a partir de http://www.fice.es/index.php?option=com_docman&task=doc_download&qid=1586
- *Tienda online oficial Pikolinos: zapatos y botas para hombre y mujer.* (2016). *Pikolinos.com*. Recuperado a partir de <http://www.pikolinos.com/es-es/universo/>
- *Tienda.* (2016). *Visit.pikolinos.com*. Recuperado a partir de <http://visit.pikolinos.com/tienda/>

ANEXOS

ANEXO I PROCESO HISTÓRICO DEL ZAPATO

El hombre, desde su creación, sintió la necesidad de proteger su cuerpo de las durezas climatológicas y de la propia naturaleza que le rodea. De la misma forma que al principio cubría su cuerpo con pieles, debió proteger sus pies con trozos de piel sin curtir. Si bien es cierto que los pies, debido a la dureza de su piel pudieron permanecer mucho tiempo sin protegerse, todavía en la actualidad, existen pueblos en los que la mayor parte de sus habitantes no utilizan ningún tipo de calzado. El origen del zapato se remonta a los tiempos más pretéritos de la existencia del hombre. La dureza del suelo, así como los peligros ocultos entre los matorrales, el calor ardiente del desierto o el frío de la nieve y el hielo, hicieron el que hombre primitivo adquiriese muy pronto conciencia de que le era necesario protegerse las extremidades inferiores. Para ello se sirvió en un primer momento de cortezas de árboles, hojas trenzadas o la piel de algún animal muerto, que envolvía alrededor de su pie, sujetándolos a las piernas con unas simples ligaduras.

El documento más antiguo que tenemos acerca de la existencia del calzado, datan del periodo magdalenense (12.000-15.000 a. J.C.). Se trata de una serie de pinturas rupestres descubiertas en las cuevas al este de España, en las que aparecen hombres con pantalones y botas de piel. Sin embargo, es muy probable que los orígenes del calzado se remonten mucho más lejos de la historia de la humanidad.

Las primeras pruebas físicas que tenemos acerca del zapato datan del año 1250 a. J.C., descubiertas en el antiguo Egipto. La sandalia egipcia fue la primera pieza clave en la historia del calzado, confeccionadas en paja trenzada o en láminas de hoja de palmera. En España, conservamos como primera muestra de calzado, un tipo de sandalia de esparto encontrada en las Cuevas del Murciélago, en Albuñol (Granada), y que se cree que pertenecieron a un periodo de la prehistoria.

En nuestra vida actual, mucho más mecanizada que antes, se calcula que la media que camina un hombre a lo largo de su vida, supone casi tres veces la vuelta al mundo, por tanto más caminaron nuestros antecesores hace miles de años, para asegurarse el sustento y la vida. De todo ello no es difícil extraer como conclusión, que una de las primeras

preocupaciones del “*Homo sapiens*” debió ser la de proporcionarse una defensa para sus pies.

Considerando el zapato como el más modesto de los elementos de muestra indumentaria, se convirtió desde sus inicios en mucho más que un objeto de utilidad práctica, siendo además un símbolo de poder, riqueza, e incluso de la personalidad de quien lo calza.

Los hebreos y los fenicios, al igual que los egipcios, también utilizaron zapatos muy ligeros, de hojas de palmera entretejidas. Los asirios utilizaron unas sandalias algo más cubiertas que los egipcios, que sujetaban al pie y la pierna con cintas. En la antigua Grecia encontramos gran variedad de zapatos: desde la corriente sandalia, consistente en un trozo de suela, e incluso madera atada al pie, hasta zapatos forrados y reforzados con clavos. Muchas veces, al calzado elegante se le acondicionaban adornos metálicos, especialmente cuando se trataba de calzado femenino. Los romanos adoptaron un calzado que consistía en una suela atada al pie y la pierna, diversificándose más tarde, hasta el punto de utilizar el calzado como un elemento más de distinción entre las clases sociales. El *calceus* romano era un zapato cerrado, cuyo uso estaba prohibido a los esclavos. Las clases menos pudientes usaban zuecos de madera y los militares un tipo de bota llamada *cáliga*. Los pueblos bárbaros trajeron consigo el uso de toscos zapatos de cuero. El Imperio Bizantino introdujo un zapato más cómodo y delicado, similar al *calceus* romano pero con más colores, que diferenciaban las clases sociales (rojos y amarillos para las clases pudientes y negros para el pueblo).

A finales del siglo XII, por la zona de Borgonia apareció el zapato de *Pauline*, de punta muy larga, que pronto se extendió por toda Europa. También durante los tres siglos siguientes se utilizó una especie de calzón, donde la terminación de las medias estaba unida a la suela, que en ocasiones llegó a ser de gran grosor.

En el siglo XIV el calzado de moda en Europa era un zapato puntiagudo llamado *Pontaine*, con una puntera que se alargaba varios centímetros, acabando en forma de garra de pájaro, o pico de águila. Algunos incluso tenían forma de pene, lo que motivó que los papas Urbano V y Carlos V de Francia, prohibieran su uso a los católicos.

A mediados del siglo XVI los zapatos de punta fina y larga, llamados hasta entonces “pico de pato”, se reemplazan por otros de punta más ancha, llamados de “pico de oso”, y empiezan a aparecer zapatos forrados de tejidos, en ocasiones iguales a los vestidos.

En el siglo XVII se lanza una nueva moda en Francia: botines sujetos con ganchos y suelas provistas de tacones altos, que se usaban entre hombres inclusive. Pero el siglo XVIII se vuelve de nuevo en los hombres al tacón bajo, utilizando grandes hebillas adornadas lujosamente.

Con la revolución francesa el calzado se hace más sencillo, y comienzan a aparecer zapatos que presagian el tipo actual.

En el siglo XIX comienzan a usarse los botines sujetos con cordonerías o botones. Los hombres elegantes calzan zapatos fabricados con piel de charol, y las mujeres adornan sus zapatos con rasos y sedas, en algunos casos del mismo tono que el vestido.

En Europa, la forma de calzar ha sido siempre de similares características, no pudiendo decir lo mismo de los países orientales. En Turquía e Irán se usa una especie de sandalia de características muy definidas. Los países árabes utilizan la célebre *babucha* confeccionada con piel de asno, y en Japón son tradicionales las sandalias de paja revestidas de seda, y los zuecos de madera.

Paradójicamente los zapatos, a la vez que un alivio y una contribución al bienestar del hombre, se han convertido en ocasiones, en auténticos instrumentos de mortificación.

En China, Confucio (511-478 a. J.C.) impuso a las mujeres la reducción de las dimensiones del pie hasta un tercio de lo natural. Se ataban los pies de las mujeres con unas fajas muy apretadas, con el fin de reducir su tamaño. Los muñones resultantes se conseguían a costa de sufrimientos terribles, para hacer realidad un absurdo ideal de elegancia y sensualidad. Muy lejos de la China de Confucio, la "*fine fleur*" de las damas de la corte francesa del siglo XVIII, se erguía sobre zapatitos de una estrechez cruel, por lo que solo podían avanzar unos metros con la ayuda de delicados bastones, antes de desplomarse en los magníficos sillones sedán. Otra tortura que derivó del uso del zapato fue la del desgaste de éste. Para que el zapato reflejara "*status*" o posición social, debía estar usado, por ello en la Edad Media se confiaba a un sirviente la tarea de gastar los zapatos nuevos frotándolos de forma manual con objetos metálicos o piedras. Esto no se hacía como habitualmente se piensa para cargarle al sirviente con los callos, juanetes y asperezas, sino para ahorrarse el equívoco del mal gusto de lo "nuevo" que había en la época. Más adelante y como castigo, los nazis obligaron a los oficiales alemanes considerados culpables en consejo de guerra, a desgastar los miles de pares de botas

destinadas para el frente, con el fin de ablandarlas y evitar con su sufrimiento, el dolor a los soldados.

Como hemos visto, el calzado también tiene su pequeña historia, y según el país, las costumbres o la raza, se utiliza un tipo u otro de calzado. En la actualidad, el calzado no toma un estilo definido que podría marcar una época como sucedió en otros períodos, sino que éste debe ser fundamentalmente cómodo, elegante y con cierto equilibrio en sus colores, formas y componentes.



ANEXO II FERIAS INTERNACIONALES DE CALZADO

A continuación adjuntamos un listado con más de 50 ferias de calzado terminado, que se realizan anualmente a nivel internacional.

❖ COUROMODA

- Lugar: Sao Paulo (Brasil)
- Nota: www.couromoda.com

❖ ACCESORIE CIRCUIT

- Lugar: Nueva York (EE.UU.)
- Nota: www.enkshows.com

❖ EFICA

- Lugar: Buenos Aires (Argentina)
- Nota: www.calzadobuenosaires.org.ar

❖ METROPOLITAN NEW YORK FOOTWEAR

- Lugar: New Jersey (EE.UU.)
- Nota: www.marketplaceny.com

❖ EXPO RIVA SCHUH I

- Lugar: Riva de Garda (Italia)
- Nota: www.exporivaschuh.it

❖ MOSSHOES I

- Lugar: Moscú (Rusia)
- Nota: www.mosshoes.com



❖ **PROJECT SOLE NYC**

- Lugar: Nueva York (EE.UU.)
- Nota: www.magiconline.com

❖ **ISPO. MUNICH**

- Lugar: Munich (Alemania)
- Nota: www.ispo.com/munich

❖ **LEATHER AND SHOES I**

- Lugar: Kiev (Ucrania)
- Nota: www.artexpoua.com

❖ **FOOTWEAR GARMENTS TEXTILES**

- Lugar: Minsk (Bielorrusia)
- Nota: www.minskexpo.com

❖ **HELENIC SHOE FAIR**

- Lugar: Atenas (Grecia)
- Nota: www.hellenicshoefair.gr

❖ **IFLS+ EICI (INTERNATIONAL FOOTWEAR & LEATHER SHOW)**

- Lugar: Bogotá (Colombia)
- Nota: www.ifls.com.co

❖ **FFANY I- NEW YORK SHOE EXPO**

- Lugar: Nueva York (EE.UU.)
- Nota: www.ffany.org

❖ **COPENHAGEN INTERNATIONAL FASHION FAIR**

- Lugar: Copenhagen (Dinamarca)
- Nota: www.ciff.dk

❖ **EXICAL**

- Lugar: CORDOBA (Argentina)
- Nota: www.exical.com.ar

❖ **GDS I, International Event for SHOE and ACCESSORIES**

- Lugar: Düsseldorf (Alemania)
- Nota: www.gds-online.com

❖ **NORDIC SHOE & BAG FAIR I**

- Lugar: Estocolmo (Suecia)
- Nota: www.nordicshoeandbagfair.se

❖ **TAG IT I**

- Lugar: Düsseldorf (Alemania)
- Nota: www.tag-it-show.com

❖ **MICAM SHOEVENT I**

- Lugar: Milán (Italia)
- Nota: www.micamonline.com

❖ **PURE LONDON**

- Lugar: Londres (Reino Unido)
- Nota: www.purelondon.com

❖ **LEATHER- FOOTWEAR-FUR- TECHNOLOGY I**

- Lugar: Moscú (Rusia)
- Nota: www.legpromexpo.ru

❖ **WSA MAGIC**

- Lugar: Las Vegas (EE.UU.)
- Nota: www.magiconline.com



❖ **FN PLATFORM**

- Lugar: Las Vegas (EE.UU.)
- Nota: www.magiconline.com

❖ **KABO INTERNATIONAL FAIR OF FOOTWEAR & LEATHER I**

- Lugar: Brno (República Checa)
- Nota: www.bvv.cz/kabo-gb

❖ **MODA FOOTWEAR I**

- Lugar: Birmingham (Reino Unido)
- Nota: www.modafootwear.co.uk

❖ **KABO INTERNATIONAL FAIR OF FOOTWEAR & LEATHER II**

- Lugar: Brno (República Checa)
- Nota: www.bvv.cz/kabo

❖ **ATLANTA SHOE MARKET**

- Lugar: Atlanta (EE.UU.)
- Nota: www.atlantashoemarket.com

❖ **THE TORONTO SHOE SHOW**

- Lugar: Toronto (Canadá)
- Nota: www.torontoshoeshow.com

❖ **ALL CHINA SHOE-TECH**

- Lugar: Wenzhou (China)
- Nota: www.donnor.com

❖ **ALL CHINA LEATHER EXHIBITION**

- Lugar: Shanghai (China)
- Nota: www.acle.aplf.com

❖ **WHO´S NEXT**

- Lugar: París (Francia)
- Nota: www.whosnext.com

❖ **PREMIÈRE CLASSE**

- Lugar: París (Francia)
- Nota: www.premiere-classe.com

❖ **MICAM SHOEVENT II**

- Lugar: Milán (Italia)
- Nota: www.micamonline.com

❖ **MIPEL II**

- Lugar: Milán (Italia)
- Nota: www.mipel.it

❖ **MOSSHOES III**

- Lugar: Moscú (Rusia)
- Nota: www.mosshoes.com

❖ **MOSPEL II**

- Lugar: Moscú (Rusia)
- Nota: www.mospel.com

❖ **LINEAPELLE II**

- Lugar: Milán (Italia)
- Nota: www.lineapelle-fair.it

❖ **MOMAD METROPOLIS II**

- Lugar: Madrid (España)
- Nota: www.ifema.es/momadmetropolis

UNIVERSITAT



Miguel Hernández

❖ **I.L.M - INTERNATIONAL LEATHER GOODS FAIR II**

- Lugar: Offenbach (Alemania)
- Nota: www.messe-offenbach.de

❖ **PREMIÈRE VISION LEATHER**

- Lugar: París (Francia)
- Nota: www.premierevision.com

❖ **PREMIERE VISION ACCESSORIES**

- Lugar: París (Francia)
- Nota: www.premiervision.com

❖ **ESTIL & MODA BARCELONA**

- Lugar: Barcelona (España)
- Nota: www.estilimoda.com

❖ **AYMOD II**

- Lugar: Estambul (Turquía)
- Nota: www.cnraymod.com

❖ **CO SHOES**

- Lugar: Elche (Alicante) (España)
- Nota: www.coshoes.es

❖ **FUTURMODA II**

- Lugar: Elche (Alicante) (España)
- Nota: www.futurmoda.es

❖ **FASHION ACCESS**

- Lugar: Hong Kong (China)
- Nota: www.fashionaccess.aplf.com



❖ **ANPIC II**

- Lugar: LEÓN (Guanajuato) (México)
- Nota: www.anpic.com

❖ **EXPOCAIPIC**

- Lugar: Buenos Aires (Argentina)
- Nota: www.caipic.org.ar

❖ **IDF. ESTAMBUL LEATHER AND FUR FAIR**

- Lugar: Estambul (Turquía)
- Nota: <http://www.istanbulleather.com/>

❖ **AYSAF II**

- Lugar: Estambul (Turquía)
- Nota: www.cnraysaf.com

❖ **TOKYO LEATHER FAIR**

- Lugar: Tokyo (Japón)
- Nota: www.tlf.jp/english

❖ **A + A**

- Lugar: Düsseldorf (Alemania)
- Nota: www.aplusa-online.com/

UNIVERSITAT



Miguel Hernández

ANEXO III CUENTAS ANUALES

PIKOLINOS

BALANCE						
Activo	2014	2013	2012	2014%	2013%	2012%
A) Activo no corriente	11.178.311	11.063.708	10.087.349	22,52%	23,87%	22,59%
I Inmovilizado intangible	848.817	633.949	167.509	1,71%	1,37%	0,38%
3. Patentes, licencias, marcas y similares	6.021	5.900	0	0,01%	0,01%	0,00%
5. Aplicaciones informáticas	9.341	39.051	4.256	0,02%	0,08%	0,01%
7. Otro inmovilizado intangible	833.454	588.999	163.253	1,68%	1,27%	0,37%
II Inmovilizado material	3.477.602	3.634.897	3.400.150	7,01%	7,84%	7,61%
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	3.477.602	3.634.897	3.400.150	7,01%	7,84%	7,61%
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo	6.697.215	6.697.215	6.455.888	13,49%	14,45%	14,46%
1. Instrumentos de patrimonio	6.697.215	6.697.215	855.888	13,49%	14,45%	1,92%
2. Créditos a empresas	0	0	5.600.000	0,00%	0,00%	12,54%
V Inversiones financieras a largo plazo	6.000	6.000	6.000	0,01%	0,01%	0,01%
5. Otros activos financieros	6.000	6.000	6.000	0,01%	0,01%	0,01%
VI Activos por impuesto diferido	148.677	91.648	57.801	0,30%	0,20%	0,13%
B) Activo corriente	38.457.853	35.276.782	34.566.535	77,48%	76,13%	77,41%
I Activos no corrientes mantenidos para la venta	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
II Existencias	13.425.596	11.424.266	12.071.912	27,05%	24,65%	27,03%
2. Materias primas y otros aprovisionamientos	4.995.749	5.916.599	5.823.862	10,06%	12,77%	13,04%
4. Productos terminados	8.429.847	5.507.668	6.248.050	16,98%	11,89%	13,99%
b) De ciclo corto de producción	8.429.847	5.507.668	6.248.050	16,98%	11,89%	13,99%
III Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	18.177.873	19.694.902	14.718.752	36,62%	42,50%	32,96%
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	14.200.835	16.209.803	13.085.710	28,61%	34,98%	29,30%
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo	14.200.835	16.209.803	13.085.710	28,61%	34,98%	29,30%
2. Clientes empresas del grupo y asociadas	971.341	141.229	0	1,96%	0,30%	0,00%
3. Deudores varios	243.804	554.979	88.465	0,49%	1,20%	0,20%
4. Personal	20.854	12.734	24.865	0,04%	0,03%	0,06%
5. Activos por impuesto corriente	0	59.046	0	0,00%	0,13%	0,00%
6. Otros créditos con las Administraciones Públicas	2.741.039	2.717.110	1.519.712	5,52%	5,86%	3,40%
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo	4.762.938	3.322.099	4.683.616	9,60%	7,17%	10,49%
2. Créditos a empresas	340.000	0	0	0,68%	0,00%	0,00%
5. Otros activos financieros	4.422.938	3.322.099	4.683.616	8,91%	7,17%	10,49%
V Inversiones financieras a corto plazo	36	104.232	1.030.711	0,00%	0,22%	2,31%
2. Créditos a empresas	0	44.444	0	0,00%	0,10%	0,00%
4. Derivados	36	59.788	28.560	0,00%	0,13%	0,06%
5. Otros activos financieros	0	0	1.002.151	0,00%	0,00%	2,24%
VI Periodificaciones a corto plazo	45.740	0	0	0,09%	0,00%	0,00%
VII Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	2.045.671	731.282	2.061.544	4,12%	1,58%	4,62%
1. Tesorería	2.045.671	731.282	2.061.544	4,12%	1,58%	4,62%
Total activo (A + B)	49.636.165	46.340.490	44.653.884	100,00%	100,00%	100,00%

Pasivo	2014	2013	2012	2014,00%	2013%	2012%
A) Patrimonio neto	33.066.625	30.152.273	29.570.306	66,62%	65,07%	66,22%
A-1) Fondos propios	33.066.589	30.110.421	29.550.315	66,62%	64,98%	66,18%
I Capital	61.000	61.000	61.000	0,12%	0,13%	0,14%
1. Capital escriturado	61.000	61.000	61.000	0,12%	0,13%	0,14%
III Reservas	30.038.150	27.489.315	27.246.357	60,52%	59,32%	61,02%
1. Legal y estatutarias	12.200	12.200	12.200	0,02%	0,03%	0,03%
2. Otras reservas	30.025.950	27.477.115	27.234.157	60,49%	59,29%	60,99%
VII Resultado del ejercicio	2.967.439	2.560.107	2.242.958	5,98%	5,52%	5,02%
A-2) Ajustes por cambios de valor	36	41.852	19.992	0,00%	0,09%	0,04%
II Operaciones de cobertura	36	41.852	19.992	0,00%	0,09%	0,04%
B) Pasivo no corriente	1.704.436	17.936	202.625	3,43%	0,04%	0,45%
II Deudas a largo plazo	1.704.436	0	194.057	3,43%	0,00%	0,43%
2. Deudas con entidades de crédito	1.704.436	0	194.057	3,43%	0,00%	0,43%
IV Pasivos por impuesto diferido	0	17.936	8.568	0,00%	0,04%	0,02%
C) Pasivo corriente	14.865.104	16.170.281	14.880.952	29,95%	34,89%	33,33%
II Provisiones a corto plazo	260.865	238.565	125.742	0,53%	0,51%	0,28%
III Deudas a corto plazo	6.191.701	5.317.320	6.478.707	12,47%	11,47%	14,51%
2. Deudas con entidades de crédito	6.186.296	5.314.387	6.478.707	12,46%	11,47%	14,51%
5. Otros pasivos financieros	5.404	2.933	0	0,01%	0,01%	0,00%
IV Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	628.458	2.057.354	256.175	1,27%	4,44%	0,57%
V Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	7.784.081	8.557.041	8.020.328	15,68%	18,47%	17,96%
1. Proveedores	4.594.912	4.677.554	4.092.593	9,26%	10,09%	9,17%
b) Proveedores a corto plazo	4.594.912	4.677.554	4.092.593	9,26%	10,09%	9,17%
2. Proveedores, empresas del grupo y asociadas	425.185	100.570	0	0,86%	0,22%	0,00%
3. Acreedores varios	1.312.589	2.436.481	2.814.960	2,64%	5,26%	6,30%
4. Personal (remuneraciones pendientes de pago)	107.646	74.912	46.099	0,22%	0,16%	0,10%
5. Pasivos por impuesto corriente	99.982	0	162.641	0,20%	0,00%	0,36%
6. Otras deudas con las Administraciones Públicas	203.359	265.446	223.522	0,41%	0,57%	0,50%
7. Anticipos de clientes	1.040.408	1.002.078	680.513	2,10%	2,16%	1,52%
Total patrimonio neto y pasivo (A + B + C)	49.636.165	46.340.490	44.653.884	100,00%	100,00%	100,00%



CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

A) Operaciones continuadas	2014	2013	2012	2014%	2013%	2012%
1. Importe neto de la cifra de negocios	70.494.628	63.068.108	56.166.425	100,00%	100,00%	100,00%
a) Ventas	70.494.628	63.068.108	56.166.425	100,00%	100,00%	100,00%
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	2.922.179	-740.382	-337.352	4,15%	-1,17%	-0,60%
4. Aprovisionamientos	-49.928.634	-40.276.695	-36.173.985	-70,83%	-63,86%	-64,40%
a) Consumo de mercaderías	0	-83.280	0	0,00%	-0,13%	0,00%
b) Consumo de materias primas y otras materias consumibles	-49.653.749	-40.041.790	-35.869.491	-70,44%	-63,49%	-63,86%
c) Trabajos realizados por otras empresas	-274.885	-234.904	-350.257	-0,39%	-0,37%	-0,62%
d) Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos	0	83.280	45.763	0,00%	0,13%	0,08%
5. Otros ingresos de explotación	748.700	1.005.378	1.230.457	1,06%	1,59%	2,19%
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	693.703	946.768	1.156.627	0,98%	1,50%	2,06%
b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio	54.997	58.610	73.830	0,08%	0,09%	0,13%
6. Gastos de personal	-3.871.715	-3.717.562	-3.306.286	-5,49%	-5,89%	-5,89%
a) Sueldos, salarios y asimilados	-3.130.501	-3.002.134	-2.624.821	-4,44%	-4,76%	-4,67%
b) Cargas sociales	-741.213	-715.428	-681.465	-1,05%	-1,13%	-1,21%
7. Otros gastos de explotación	-15.215.074	-15.761.517	-14.145.786	-21,58%	-24,99%	-25,19%
a) Servicios exteriores	-15.077.455	-15.368.275	-13.988.584	-21,39%	-24,37%	-24,91%
b) Tributos	-24.106	-18.786	-26.332	-0,03%	-0,03%	-0,05%
c) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales	-113.513	-374.456	-130.870	-0,16%	-0,59%	-0,23%
8. Amortización del inmovilizado	-559.334	-488.994	-479.018	-0,79%	-0,78%	-0,85%
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	-547.617	-300.616	-650.797	-0,78%	-0,48%	-1,16%
b) Resultados por enajenaciones y otras	-547.617	-300.616	-650.797	-0,78%	-0,48%	-1,16%
13. Otros resultados	111.646	104.012	87.136	0,16%	0,16%	0,16%
A1) Resultado de explotación (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12 + 13)	4.154.780	2.891.734	2.390.793	5,89%	4,59%	4,26%
14. Ingresos financieros	12.233	289.114	300.006	0,02%	0,46%	0,53%
a) De participaciones en instrumentos de patrimonio	0	190.633	0	0,00%	0,30%	0,00%
a) En empresas del grupo y asociadas	0	190.633	0	0,00%	0,30%	0,00%
b) De valores negociables y otros instrumentos financieros	12.233	98.481	300.006	0,02%	0,16%	0,53%
a) De empresas del grupo y asociadas	5.079	69.407	221.665	0,01%	0,11%	0,39%
b) De terceros	7.154	29.074	78.340	0,01%	0,05%	0,14%
15. Gastos financieros	-176.742	-102.445	-185.114	-0,25%	-0,16%	-0,33%
a) Por deudas con empresas del grupo y asociadas	0	0	-294	0,00%	0,00%	0,00%
b) Por deudas con terceros	-176.742	-102.445	-184.819	-0,25%	-0,16%	-0,33%
17. Diferencias de cambio	108.512	345.352	558.000	0,15%	0,55%	0,99%
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	0	-4.627	10.206	0,00%	-0,01%	0,02%
a) Deterioros y pérdidas	0	-4.627	10.206	0,00%	-0,01%	0,02%
A2) Resultado financiero (14 + 15 + 16 + 17 + 18 + 19)	-55.997	527.393	683.097	-0,08%	0,84%	1,22%
A3) Resultado antes de impuestos (A1 + A2)	4.098.783	3.419.127	3.073.890	5,81%	5,42%	5,47%
19. Impuestos sobre beneficios	-1.131.344	-859.021	-830.932	-1,60%	-1,36%	-1,48%
A4) Resultado del ejercicio procedente de operaciones continuadas (A3 + 19)	2.967.439	2.560.107	2.242.958	4,21%	4,06%	3,99%
A5) Resultado del ejercicio (A4 + 20)	2.967.439	2.560.107	2.242.958	4,21%	4,06%	3,99%

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO

A) Flujos de efectivo de las actividades de explotación	2014	2013	2012	2014%	2013%	2012%
1. Resultado del ejercicio antes de impuestos	4.098.783	3.419.127	3.073.890	156,63%	242,01%	-1108,81%
2. Ajustes del resultado	1.302.527	553.392	458.297	49,77%	39,17%	-165,32%
a) Amortización del inmovilizado (+)	559.334	488.994	479.018	21,37%	34,61%	-172,79%
b) Correcciones valorativas por deterioro (+/-)	81.789	-17.326	-2.382	3,13%	-1,23%	0,86%
c) Variación de provisiones (+/-)	22.300	112.822	3.756	0,85%	7,99%	-1,35%
e) Resultados por bajas y enajenaciones del inmovilizado (+/-)	547.617	300.616	0	20,93%	21,28%	0,00%
f) Resultados por bajas y enajenaciones de instrumentos financieros (+/-)	0	4.627	0	0,00%	0,33%	0,00%
g) Ingresos financieros (-)	-12.233	-289.114	-300.006	-0,47%	-20,46%	108,22%
h) Gastos financieros (+)	176.742	102.445	185.114	6,75%	7,25%	-66,77%
i) Diferencias de cambio (+/-)	-108.512	-345.352	-558.000	-4,15%	-24,44%	201,28%
k) Otros ingresos y gastos (+/-)	35.490	195.680	650.797	1,36%	13,85%	-234,75%
3. Cambios en el capital corriente	-1.579.307	-1.505.044	-3.070.941	-60,35%	-106,53%	1107,74%
a) Existencias (+/-)	-2.001.329	730.925	-158.264	-76,48%	51,73%	57,09%
b) Deudores y otras cuentas para cobrar (+/-)	1.340.704	-2.935.324	-2.915.127	51,23%	-207,76%	1051,54%
c) Otros activos corrientes (+/-)	-45.740	0	0	-1,75%	0,00%	0,00%
d) Acreedores y otras cuentas para pagar (+/-)	-872.942	699.355	2.450	-33,36%	49,50%	-0,88%
4. Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación	-1.205.126	-1.054.649	-738.472	-46,05%	-74,65%	266,38%
a) Pagos de intereses (-)	-176.742	-102.445	-185.114	-6,75%	-7,25%	66,77%
c) Cobros de intereses (+)	12.233	162.351	279.745	0,47%	11,49%	-100,91%
d) Cobros (pagos) por impuesto sobre beneficios (+/-)	-1.040.617	-1.114.555	-833.103	-39,77%	-78,89%	300,51%
5. Flujos de efectivo de las actividades de explotación (1 + 2 + 3 + 4)	2.616.877	1.412.827	-277.225	100,00%	100,00%	100,00%

B) Flujos de efectivo de las actividades de inversión

6. Pagos por inversiones (-)	-2.605.364	-3.216.827	-1.907.407	-99,56%	-227,69%	688,03%
a) Empresas del grupo y asociadas	-1.440.839	-1.681.587	0	-55,06%	-119,02%	0,00%
b) Inmovilizado intangible	-225.012	-472.033	-88.313	-8,60%	-33,41%	31,86%
c) Inmovilizado material	-939.512	-1.018.763	-1.819.094	-35,90%	-72,11%	656,18%
e) Otros activos financieros	0	-44.444	0	0,00%	-3,15%	0,00%
7. Cobros por desinversiones (+)	44.444	1.680.500	729.061	1,70%	118,95%	-262,98%
a) Empresas del grupo y asociadas	0	680.500	0	0,00%	48,17%	0,00%
c) Inmovilizado material	0	0	723.061	0,00%	0,00%	-260,82%
e) Otros activos financieros	44.444	1.000.000	6.000	1,70%	70,78%	-2,16%
8. Flujos de efectivo de las actividades de inversión (6 + 7)	-2.560.919	-1.536.327	-1.178.346	-97,86%	-108,74%	425,05%

C) Flujos de efectivo de las actividades de financiación						
10 Cobros y pagos por instrumentos de pasivo financiero	1.149.920	447.886	-482.833	43,94%	31,70%	174,17%
a) Emisión	2.817.989	1.806.263	2.648.683	107,69%	127,85%	-955,43%
2. Deudas con entidades de crédito (+)	2.817.989	0	2.648.683	107,69%	0,00%	-955,43%
3. Deudas con empresas del grupo y asociadas (+)	0	1.801.180	0	0,00%	127,49%	0,00%
5. Otras deudas (+)	0	5.084	0	0,00%	0,36%	0,00%
b) Devolución y amortización de	-1.668.069	-1.358.377	-3.131.517	-63,74%	-96,15%	1129,59%
2. Deudas con entidades de crédito (-)	-239.173	-1.358.377	-3.105.883	-9,14%	-96,15%	1120,35%
3. Deudas con empresas del grupo y asociadas (-)	-1.428.897	0	0	-54,60%	0,00%	0,00%
5. Otras deudas (-)	0	0	-25.633	0,00%	0,00%	9,25%
11. Pagos por dividendos y remuneraciones de otros instrumentos de patrimonio	0	-2.000.000	0	0,00%	-141,56%	0,00%
a) Dividendos (-)	0	-2.000.000	0	0,00%	-141,56%	0,00%
12. Flujos de efectivo de las actividades de financiación (9 + 10 + 11)	1.149.920	-1.552.114	-482.833	43,94%	-109,86%	174,17%
D) Efecto de las variaciones de los tipos de cambio	108.512	345.352	558.000	4,15%	24,44%	-201,28%
E) Aumento/disminución neta del efectivo o equivalentes (5 + 8 + 12 + D)	1.314.389	-1.330.262	-1.380.405	50,23%	-94,16%	497,94%
Efectivo o equivalentes al comienzo del ejercicio	731.282	2.061.544	3.441.949	27,94%	145,92%	-1241,57%
Efectivo o equivalentes al final del ejercicio	2.045.671	731.282	2.061.544	78,17%	51,76%	-743,63%

UNIVERSITAS



Miguel Hernández

▪ PITILLOS

BALANCE						
Activo	2014	2013	2012	2014%	2013%	2012%
A) Activo no corriente	1.549.078	1.112.113	1.341.411	10,73%	6,60%	14,91%
I Inmovilizado intangible	1.301	1.301	1.326	0,01%	0,01%	0,01%
3. Patentes, licencias, marcas y similares	1.301	1.301	1.301	0,01%	0,01%	0,01%
II Inmovilizado material	306.043	287.182	257.360	2,12%	1,70%	2,86%
1. Terrenos y construcciones	2.771	2.835	2.898	0,02%	0,02%	0,03%
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	303.272	284.347	254.462	2,10%	1,69%	2,83%
III Inversiones inmobiliarias	67.572	72.541	77.510	0,47%	0,43%	0,86%
1. Terrenos	25.871	25.871	25.871	0,18%	0,15%	0,29%
2. Construcciones	41.701	46.670	51.640	0,29%	0,28%	0,57%
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo	1.147.053	735.331	1.000.000	7,94%	4,36%	11,12%
2. Créditos a empresas	1.147.053	735.331	1.000.000	7,94%	4,36%	11,12%
V Inversiones financieras a largo plazo	5.214	5.214	5.214	0,04%	0,03%	0,06%
1. Instrumentos de patrimonio	240	240	240	0,00%	0,00%	0,00%
5. Otros activos financieros	4.974	4.974	4.974	0,03%	0,03%	0,06%
VI Activos por impuesto diferido	21.896	10.545	0	0,15%	0,06%	0,00%
B) Activo corriente	12.893.602	15.737.220	7.652.515	89,27%	93,40%	85,09%
II Existencias	2.086.384	2.145.328	2.129.946	14,45%	12,73%	23,68%
2. Materias primas y otros aprovisionamientos	1.184.391	1.239.911	1.169.049	8,20%	7,36%	13,00%
3. Productos en curso	379.527	535.473	488.899	2,63%	3,18%	5,44%
b) De ciclo corto de producción	379.527	535.473	488.899	2,63%	3,18%	5,44%
4. Productos terminados	522.467	369.944	471.998	3,62%	2,20%	5,25%
b) De ciclo corto de producción	522.467	369.944	471.998	3,62%	2,20%	5,25%
III Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	6.252.144	3.734.188	3.002.318	43,29%	22,16%	33,38%
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	6.167.237	3.175.817	2.427.475	42,70%	18,85%	26,99%
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo	6.167.237	3.175.817	2.427.475	42,70%	18,85%	26,99%
2. Clientes empresas del grupo y asociadas	56.973	28.844	21.898	0,39%	0,17%	0,24%
3. Deudores varios	2.173	0	270	0,02%	0,00%	0,00%
5. Activos por impuesto corriente	0	0	273.830	0,00%	0,00%	3,04%
6. Otros créditos con las Administraciones Públicas	25.762	529.528	278.844	0,18%	3,14%	3,10%
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo	213.919	102.564	62.692	1,48%	0,61%	0,70%
2. Créditos a empresas	213.919	102.564	62.692	1,48%	0,61%	0,70%
V Inversiones financieras a corto plazo	0	62.692	0	0,00%	0,37%	0,00%
2. Créditos a empresas	0	62.692	0	0,00%	0,37%	0,00%
VII Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	4.341.155	9.692.448	2.457.560	30,06%	57,52%	27,32%
1. Tesorería	4.341.155	9.692.448	2.457.560	30,06%	57,52%	27,32%
Total activo (A + B)	14.442.681	16.849.333	8.993.926	100,00%	100,00%	100,00%

Pasivo	2014	2013	2012	2014,00%	2013%	2012%
A) Patrimonio neto	8.992.800	6.672.776	5.549.156	62,27%	39,60%	61,70%
A-1) Fondos propios	8.992.800	6.672.776	5.548.815	62,27%	39,60%	61,70%
I Capital	60.180	60.180	60.180	0,42%	0,36%	0,67%
1. Capital escriturado	60.180	60.180	60.180	0,42%	0,36%	0,67%
III Reservas	6.178.671	4.111.112	4.542.871	42,78%	24,40%	50,51%
1. Legal y estatutarias	55.208	55.208	55.208	0,38%	0,33%	0,61%
2. Otras reservas	6.123.463	4.055.904	4.487.663	42,40%	24,07%	49,90%
V Resultados de ejercicios anteriores	433.925	433.925	433.925	3,00%	2,58%	4,82%
1. Remanente	433.925	433.925	433.925	3,00%	2,58%	4,82%
VII Resultado del ejercicio	2.320.024	2.067.559	511.839	16,06%	12,27%	5,69%
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	0	0	341	0,00%	0,00%	0,00%
B) Pasivo no corriente	0	44	146	0,00%	0,00%	0,00%
IV Pasivos por impuesto diferido	0	44	146	0,00%	0,00%	0,00%
				0,00%	0,00%	0,00%
C) Pasivo corriente	5.449.880	10.176.513	3.444.624	37,73%	60,40%	38,30%
III Deudas a corto plazo	1.256.757	1.443.044	837.996	8,70%	8,56%	9,32%
2. Deudas con entidades de crédito	1.234.718	1.430.492	820.825	8,55%	8,49%	9,13%
5. Otros pasivos financieros	22.040	12.553	17.171	0,15%	0,07%	0,19%
V Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	4.193.123	8.733.469	2.606.628	29,03%	51,83%	28,98%
1. Proveedores	3.056.155	2.331.197	1.963.181	21,16%	13,84%	21,83%
b) Proveedores a corto plazo	3.056.155	2.331.197	1.963.181	21,16%	13,84%	21,83%
2. Proveedores, empresas del grupo y asociadas	438.875	526.765	390.939	3,04%	3,13%	4,35%
3. Acreedores varios	427.580	240.230	173.237	2,96%	1,43%	1,93%
4. Personal (remuneraciones pendientes de pago)	0	52.085	41.080	0,00%	0,31%	0,46%
5. Pasivos por impuesto corriente	185.795	3.694.654	0	1,29%	21,93%	0,00%
6. Otras deudas con las Administraciones Públicas	84.718	1.888.538	38.191	0,59%	11,21%	0,42%
Total patrimonio neto y pasivo (A + B + C)	14.442.681	16.849.333	8.993.926	100,00%	100,00%	100,00%



CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

A) Operaciones continuadas	2014	2013	2012	2014%	2013%	2012%
1. Importe neto de la cifra de negocios	26.282.784	19.788.506	15.087.743	100,00%	100,00%	100,00%
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	-3.424	-55.480	-219.571	-0,01%	-0,28%	-1,46%
4. Aprovisionamientos	-18.497.964	-14.049.552	-11.654.600	-70,38%	-71,00%	-77,25%
5. Otros ingresos de explotación	55.472	41.170	21.638	0,21%	0,21%	0,14%
6. Gastos de personal	-1.092.131	-949.166	-842.080	-4,16%	-4,80%	-5,58%
7. Otros gastos de explotación	-2.520.120	-1.725.545	-1.546.144	-9,59%	-8,72%	-10,25%
8. Amortización del inmovilizado	-126.122	-117.166	-106.808	-0,48%	-0,59%	-0,71%
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	0	443	1.083	0,00%	0,00%	0,01%
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	0	0	3.306	0,00%	0,00%	0,02%
13. Otros resultados	0	0	502	0,00%	0,00%	0,00%
A1) Resultado de explotación (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12 + 13)	4.098.496	2.933.209	745.068	15,59%	14,82%	4,94%
14. Ingresos financieros	45.919	51.874	18.899	0,17%	0,26%	0,13%
15. Gastos financieros	-647.961	-31.427	-32.769	-2,47%	-0,16%	-0,22%
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	-62.692	0	0	-0,24%	0,00%	0,00%
A2) Resultado financiero (14 + 15 + 16 + 17 + 18 + 19)	-664.734	20.447	-13.870	-2,53%	0,10%	-0,09%
A3) Resultado antes de impuestos (A1 + A2)	3.433.762	2.953.656	731.199	13,06%	14,93%	4,85%
19. Impuestos sobre beneficios	-1.113.738	-886.097	-219.360	-4,24%	-4,48%	-1,45%
A5) Resultado del ejercicio (A4 + 20)	2.320.024	2.067.559	511.839	8,83%	10,45%	3,39%

UNIVERSITA



Miguel Hernández

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO

A) Flujos de efectivo de las actividades de explotación	2014	2013	2012	2014%	2013%	2012%
2. Ajustes del resultado	938.382	92.608	145.717	-19,98%	1,13%	28,33%
a) Amortización del inmovilizado (+)	126.122	117.166	106.808	-2,68%	1,44%	20,76%
b) Correcciones valorativas por deterioro (+/-)	192.726	-57.395	2.665	-4,10%	-0,70%	0,52%
d) Imputación de subvenciones (-)	0	-443	-1.083	0,00%	-0,01%	-0,21%
e) Resultados por bajas y enajenaciones del inmovilizado (+/-)	0	0	-3.306	0,00%	0,00%	-0,64%
g) Ingresos financieros (-)	-45.919	-51.874	-18.899	0,98%	-0,64%	-3,67%
h) Gastos financieros (+)	647.961	31.427	32.769	-13,79%	0,38%	6,37%
k) Otros ingresos y gastos (+/-)	17.492	53.727	26.764	-0,37%	0,66%	5,20%
3. Cambios en el capital corriente	-3.833.799	2.024.438	31.861	81,61%	24,80%	6,19%
a) Existencias (+/-)	58.944	-15.382	-122.414	-1,25%	-0,19%	-23,80%
b) Deudores y otras cuentas para cobrar (+/-)	-2.861.257	-392.366	-696.160	60,91%	-4,81%	-135,33%
d) Acreedores y otras cuentas para pagar (+/-)	-1.031.487	2.432.187	850.434	21,96%	29,80%	165,32%
4. Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación	-5.236.034	3.092.290	-394.355	111,46%	37,88%	-76,66%
a) Pagos de intereses (-)	-647.961	-31.427	-32.769	13,79%	-0,38%	-6,37%
b) Cobros de dividendos (+)	22	24	25	0,00%	0,00%	0,00%
c) Cobros de intereses (+)	45.897	51.851	18.875	-0,98%	0,64%	3,67%
d) Cobros (pagos) por impuesto sobre beneficios (+/-)	-4.633.992	3.071.843	-380.485	98,64%	37,63%	-73,96%
5. Flujos de efectivo de las actividades de explotación (1 + 2 + 3 + 4)	-4.697.689	8.162.992	514.422	100,00%	100,00%	100,00%
B) Flujos de efectivo de las actividades de inversión						
6. Pagos por inversiones (-)	-653.604	-146.611	-1.127.815	13,91%	-1,80%	-219,24%
a) Empresas del grupo y asociadas	-523.077	0	-1.000.000	11,13%	0,00%	-194,39%
c) Inmovilizado material	-130.527	-146.611	-127.815	2,78%	-1,80%	-24,85%
7. Cobros por desinversiones (+)	0	162.105	1.003.292	0,00%	1,99%	195,03%
a) Empresas del grupo y asociadas	0	162.105	0	0,00%	1,99%	0,00%
c) Inmovilizado material	0	0	3.306	0,00%	0,00%	0,64%
e) Otros activos financieros	0	0	999.986	0,00%	0,00%	194,39%
8. Flujos de efectivo de las actividades de inversión (6 + 7)	-653.604	15.494	-124.523	13,91%	0,19%	-24,21%
C) Flujos de efectivo de las actividades de financiación						
9. Cobros y pagos por instrumentos de patrimonio	0	-943.598	0	0,00%	-11,56%	0,00%
b) Amortización de instrumentos de patrimonio (-)	0	-943.598	0	0,00%	-11,56%	0,00%
12. Flujos de efectivo de las actividades de financiación (9 + 10 + 11)	0	-943.598	0	0,00%	-11,56%	0,00%
E) Aumento/disminución neta del efectivo o equivalentes (5 + 8 + 12 + D)	-5.351.293	7.234.888	389.899	113,91%	88,63%	75,79%
Efectivo o equivalentes al comienzo del ejercicio	9.692.448	2.457.560	206.661	-206,32%	30,11%	40,17%
Efectivo o equivalentes al final del ejercicio	4.341.155	9.692.448	2.457.560	-92,41%	118,74%	477,73%