



FACULTAD DE CIENCIAS
SOCIALES Y JURÍDICAS
CAMPUS ELCHE

Universidad Miguel Hernández
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche
Administración y Dirección de Empresas
Trabajo Final de Grado

La Empresa Familiar en el Sector del Calzado: Caso Práctico: Vul-Alex S, L.

Alexandre Martínez Sánchez

Tutor Ramón Miralles Soler
Curso Académico 2024-2025

INDICE:

1. Introducción

- 1.1. Justificación del tema
- 1.2. Objetivos del trabajo
 - Objetivo general
 - Objetivos específicos
 - Preguntas de investigación
 - Relevancia de los objetivos

2. Marco teórico

- 2.1. Concepto y características de la empresa familiar
- 2.2. Factores de éxito y desafíos
- 2.3. Ventajas y desventajas de las empresas familiares

3. Análisis del sector del calzado

- 3.1. Evolución histórica del sector
- 3.2. Situación actual del mercado nacional e internacional
- 3.3. Tendencias y retos del sector
 - Retos del presente
 - Retos del futuro
- 3.4. Relevancia de las empresas familiares en el sector

4. Estudio de caso: Vul-Alex S.L.

- 4.1. Presentación de la empresa
- 4.2. Estrategias de producción y comercialización
- 4.3. Gestión y sucesión generacional
- 4.4. Relación con proveedores y clientes
- 4.5. Innovación y sostenibilidad

5. Resultados y discusión

- 5.1. Fortalezas y debilidades detectadas
- 5.2. Oportunidades y amenazas del entorno

6. Propuestas de mejora y recomendaciones

- 6.1. Estrategias para la sostenibilidad y el crecimiento
- 6.2. Innovación y adaptación al mercado global
- 6.3. Mejora de la gestión empresarial y la sucesión generacional

7. Conclusiones finales

- 7.1. Principales hallazgos del estudio
- 7.2. Limitaciones del trabajo
- 7.3. Líneas futuras de investigación

8. Bibliografía y Webgrafía

9. Anexos

- Entrevistas realizadas
- Gráficos y tablas complementarias
- Datos sectoriales relevantes



Resumen

El presente Trabajo de Fin de Grado tiene como objeto de estudio la pequeña empresa familiar dentro del sector del calzado, un segmento productivo que, pese a su tamaño, desempeña un papel crucial en el tejido económico, social y cultural de regiones con fuerte tradición industrial, como es el caso de Elche (Alicante). La elección del tema responde a la necesidad de visibilizar la relevancia de estas empresas en el contexto actual, marcado por la globalización, la transformación tecnológica, las nuevas exigencias de sostenibilidad y los desafíos derivados del relevo generacional.

El trabajo se ha estructurado en distintos bloques que abordan desde el marco conceptual y teórico hasta el análisis práctico de un caso real, pasando por un estudio sectorial detallado y la identificación de factores clave para la sostenibilidad y el crecimiento de este tipo de organizaciones. La metodología utilizada ha sido de carácter cualitativo, basada en la revisión de literatura especializada, datos sectoriales actualizados y la observación directa de una empresa familiar concreta: Vul-Alex S.L., dedicada a la fabricación de calzado infantil mediante la técnica tradicional del vulcanizado.

En la primera parte del trabajo se justifica la elección del tema, destacando la alta representatividad de las empresas familiares en España (alrededor del 89% del total de compañías), así como su relevancia en términos de empleo, transmisión de saberes intergeneracionales y arraigo local. En sectores como el calzado, donde el componente artesanal aún es visible, las empresas familiares han sabido preservar la identidad productiva de muchas comarcas al tiempo que adaptan, con mayor o menor éxito, sus estructuras a los retos del presente.

A nivel teórico, se profundiza en el concepto de empresa familiar, sus principales características, ventajas y debilidades. Se destacan modelos como el de los tres círculos de Davis y Tagiuri, que explican la dinámica entre propiedad, familia y negocio, o la evolución generacional según Ward, donde se identifican tres etapas: fundación, madurez y consorcio familiar. El trabajo subraya que muchas de las fortalezas de estas empresas, como la agilidad en la toma de decisiones o el compromiso emocional con el proyecto, pueden convertirse en debilidades si no se gestionan con criterios de profesionalización y planificación.

Asimismo, se identifican cinco factores clave para el éxito de las empresas familiares: la planificación anticipada de la sucesión, el mantenimiento del espíritu emprendedor, la agilidad directiva, la reinversión constante de beneficios en la propia empresa y el establecimiento de alianzas estratégicas que permitan afrontar proyectos de mayor envergadura.

A nivel sectorial, el estudio dedica un capítulo al análisis del calzado como industria emblemática del territorio. Se repasa su evolución histórica, con especial atención al caso de Elche, que ha pasado de una tradición alpargatera a liderar la producción nacional de calzado, con una importante proyección internacional. Se hace hincapié en cómo el sector ha sabido adaptarse, diversificar su oferta e incorporar tecnologías, aunque también enfrenta amenazas derivadas de la competencia global, los costes de producción y las exigencias crecientes del consumidor.

El apartado dedicado a tendencias y retos destaca la importancia de la digitalización, la sostenibilidad y la personalización del producto como ejes del futuro del sector. También se advierte sobre los costes elevados de adoptar ciertas tecnologías o certificaciones, algo que muchas pequeñas empresas no pueden asumir sin apoyo institucional o cooperación sectorial.

En cuanto al estudio de caso, se analiza en profundidad el funcionamiento de Vul-Alex S.L., una empresa familiar especializada en calzado infantil, que basa su estrategia en la producción bajo pedido, una red comercial nacional bien consolidada y una gestión que ha sabido combinar tradición con renovación generacional. La entrada progresiva de los hijos del fundador en las áreas de administración y expansión internacional ha permitido a la empresa evolucionar sin perder sus valores fundacionales.

Este caso pone de manifiesto la importancia de definir bien los roles dentro del negocio familiar, de preparar con antelación los procesos de sucesión y de abrirse a nuevas formas de gestión sin renunciar al capital humano y simbólico que representa la familia. Además, se destaca cómo Vul-Alex ha comenzado a introducir elementos de sostenibilidad y herramientas digitales que le permiten ser más competitiva, sin perder la cercanía y personalización que la diferencian frente a grandes marcas.

En la sección de resultados y discusión, el trabajo identifica claramente una serie de fortalezas propias de este tipo de empresas: fuerte identidad local, cohesión interna,

capacidad de adaptación rápida, visión a largo plazo e integración paulatina de la innovación. A su vez, se señalan debilidades estructurales como la dificultad para atraer talento externo, la resistencia al cambio, la concentración del mercado en el ámbito nacional o los conflictos derivados de la convivencia entre familia y empresa.

Las oportunidades del entorno se centran en el auge del comercio electrónico, la internacionalización del sector, la tendencia a consumir productos sostenibles y personalizados, así como el potencial que ofrece el sello “Made in Spain” como distintivo de calidad y origen. Por el contrario, entre las amenazas se mencionan la presión de las grandes marcas globales, el encarecimiento de las materias primas, la incertidumbre en la sucesión generacional y los cambios constantes en los hábitos de consumo.

En la parte final del trabajo se presentan una serie de propuestas de mejora orientadas a la sostenibilidad y el crecimiento: diseño de producto más funcional y versátil, introducción de modelos modulares que permitan la reparación o actualización del calzado, apuesta decidida por la digitalización, impulso a la profesionalización de la gestión y acompañamiento externo en los procesos de relevo generacional.

Además, se incluyen algunas líneas de investigación futura que podrían enriquecer este campo de estudio, como la comparación entre empresas familiares del sector del calzado en diferentes países, estudios sobre liderazgo femenino, impacto real de la digitalización en pequeñas empresas o el papel de la universidad como agente activo en la modernización de este tipo de compañías.

En definitiva, el trabajo concluye que las pequeñas empresas familiares del sector del calzado poseen un gran potencial para adaptarse y crecer si son capaces de equilibrar sus valores tradicionales con una apertura real hacia la innovación, la profesionalización y la sostenibilidad. Lejos de ser un modelo obsoleto, representan una fórmula viable y valiosa para afrontar los retos del siglo XXI, siempre que se acompañen de las herramientas adecuadas y una actitud proactiva frente al cambio.

Introducción

1.1. Justificación del tema

La elección del tema "La pequeña empresa familiar en el sector del calzado" responde a la relevancia y contribución de este tipo de negocios tanto a nivel económico como social, se estima que 1,1 millones de empresas son familiares en España, el 89% sobre el total de las empresas. En numerosos países, las pequeñas empresas familiares constituyen una parte significativa del tejido empresarial, siendo responsables de generar empleo, dinamizar las economías locales y preservar tradiciones industriales y artesanales.

En particular, el **sector del calzado** ocupa un lugar destacado en la economía de regiones (particularmente en Elche) donde esta actividad ha sido tradicionalmente una fuente importante de riqueza. Este sector combina aspectos de innovación tecnológica con un fuerte componente artesanal, lo que lo convierte en un campo único para estudiar cómo las empresas familiares enfrentan los retos de la competitividad, la globalización y la sostenibilidad. Además, en muchos casos, estas empresas desempeñan un papel esencial en la transmisión de conocimientos entre generaciones, lo que contribuye al mantenimiento de la identidad cultural y económica de la región.

Por otra parte, abordar este tema es especialmente pertinente debido a los numerosos desafíos que enfrentan las pequeñas empresas familiares en la actualidad:

- **Globalización:** Competencia creciente con grandes corporaciones y productos importados.
- **Cambios en los patrones de consumo:** La creciente demanda de productos sostenibles y personalizados.
- **Transición generacional:** Dificultades para garantizar la continuidad del negocio al pasar de una generación a otra.
- **Impacto de la digitalización:** La necesidad de adaptar procesos de producción y comercialización al comercio electrónico.

El estudio del tema permitirá analizar cómo las pequeñas empresas familiares en el sector del calzado logran mantener su competitividad y afrontar los cambios en el mercado, sirviendo como ejemplo para otros sectores productivos. Asimismo, este

trabajo contribuirá a comprender mejor la importancia de desarrollar estrategias que fomenten la sostenibilidad y la innovación en este tipo de negocios.

Finalmente, la justificación de este tema radica en que combina aspectos teóricos (como los conceptos de empresa familiar, gestión empresarial y análisis sectorial) con una aplicación práctica que permitirá identificar modelos de éxito y propuestas de mejora aplicables a otros contextos. Además, el tema está alineado con el interés creciente en las ciencias económicas y sociales por fomentar modelos empresariales inclusivos y sostenibles.

1.2. Objetivos del trabajo.

El objetivo principal de este Trabajo de Fin de Grado (TFG) es analizar y comprender el funcionamiento de las pequeñas empresas familiares en el sector del calzado, identificando los factores que contribuyen a su sostenibilidad, competitividad y éxito, así como los desafíos que enfrentan en el contexto actual. Este propósito general se desglosa en los siguientes objetivos específicos:

Objetivo General

- Estudiar el impacto y la relevancia de las pequeñas empresas familiares en el sector del calzado, considerando tanto su papel en la economía como sus características distintivas en términos de organización, producción y estrategia empresarial.

Objetivos Específicos

- 1. Analizar las características propias de las pequeñas empresas familiares:**
Investigar cómo se estructura y gestiona este tipo de negocios, prestando especial atención a aspectos como la gobernanza, la cultura organizacional, la toma de decisiones y la implicación de las diferentes generaciones en el negocio.
- 2. Examinar el contexto actual del sector del calzado:**
Identificar las tendencias y retos que afectan al sector, tales como la globalización, la digitalización, las exigencias de sostenibilidad y los cambios en los hábitos de consumo.

3. Explorar las estrategias de gestión y sucesión generacional:

Estudiar cómo las pequeñas empresas familiares en el sector del calzado gestionan la transición entre generaciones, abordando las dinámicas familiares y empresariales que afectan la continuidad del negocio.

4. Investigar el impacto de la innovación y la sostenibilidad:

Analizar cómo estas empresas integran prácticas innovadoras en sus procesos de producción y comercialización, y qué medidas adoptan para adaptarse a las demandas de sostenibilidad ambiental y social.

5. Realizar un caso práctico de análisis empresarial:

Llevar a cabo un estudio detallado de una pequeña empresa familiar en el sector del calzado, con el fin de comprender sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como identificar buenas prácticas que puedan ser replicadas en otras empresas similares.

6. Proponer recomendaciones para la mejora del desempeño de estas empresas:

Diseñar estrategias aplicables que permitan a las pequeñas empresas familiares en el sector del calzado afrontar los desafíos actuales y aumentar su competitividad en el mercado.

Preguntas de Investigación

El desarrollo de estos objetivos estará guiado por las siguientes preguntas clave:

- ¿Cuáles son las principales características y desafíos de las pequeñas empresas familiares en el sector del calzado?
- ¿Cómo afecta la globalización y la digitalización a este tipo de empresas?
- ¿Qué papel juegan la innovación y la sostenibilidad en su desarrollo y supervivencia?
- ¿Cuáles son las claves para una gestión exitosa de la sucesión generacional?

Relevancia de los Objetivos

Estos objetivos permitirán no solo aportar un análisis profundo y específico sobre el sector del calzado, sino también generar propuestas aplicables que puedan contribuir al fortalecimiento de las pequeñas empresas familiares. Además, las conclusiones de este

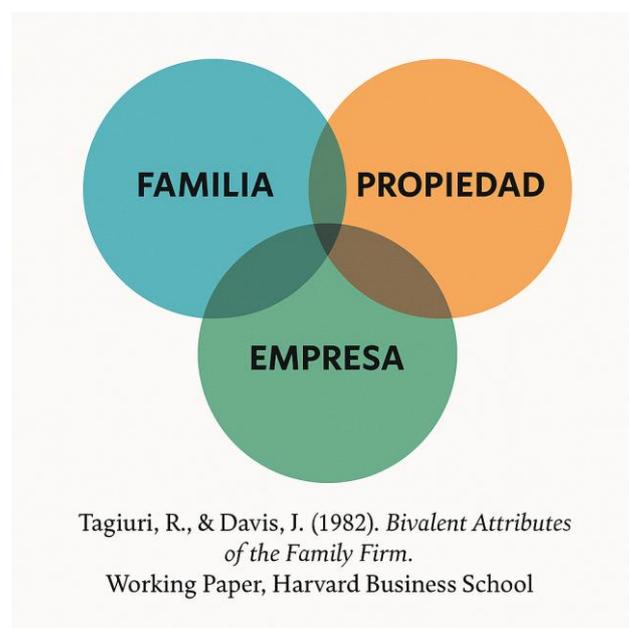
trabajo tendrán implicaciones prácticas y teóricas, siendo útiles tanto para los empresarios del sector como para futuros estudios académicos relacionados.

Marco Teórico

2.1. Concepto y características de la empresa familiar.

Una empresa familiar comparte muchas de las características de cualquier otra compañía, pero su principal particularidad radica en que su creación y gestión están a cargo de una misma familia. Este tipo de empresa suele contar con una estructura de propiedad altamente concentrada en un grupo reducido de accionistas y/o directivos, a diferencia del capitalismo financiero tradicional, donde la propiedad y la gestión suelen estar separadas. Esta diferencia puede generar menor eficiencia, debido a la posible divergencia entre los intereses de los propietarios y los gerentes.

A lo largo del tiempo, se han identificado tres dimensiones fundamentales dentro de una empresa familiar, las cuales se reflejan en el modelo de los tres círculos de Davis y Tagiuri (1980). Estas dimensiones son: la propiedad de la empresa, que en su mayoría pertenece a los miembros de la familia; la participación de la familia en la compañía; y la propia empresa, con su estructura y objetivos de crecimiento y competitividad en el mercado.



Otro modelo relevante en la evolución de estas empresas es el desarrollado por Ward, el cual analiza su transformación desde la perspectiva de la propiedad y la gestión, distinguiendo tres etapas:

1. **Primera etapa:** Se caracteriza por la creación de la empresa y un fuerte espíritu emprendedor. Desde la perspectiva de la propiedad, esta fase implica la transición en el liderazgo, la sucesión y la planificación del patrimonio.
2. **Segunda etapa:** Se refiere a la fase en la que los hermanos se asocian y la empresa alcanza un estado de madurez. En este punto, el enfoque se centra en la formación de los sucesores y en la integración de nuevos miembros de la familia, además de garantizar la estabilidad estructural y la armonía familiar.
3. **Tercera etapa:** Es la fase del consorcio de primos, en la cual el capital de la empresa se encuentra distribuido en acciones. En este momento, la atención se dirige a preservar la cultura familiar, gestionar los conflictos internos, asignar adecuadamente los recursos y optimizar la organización de las inversiones.



Las empresas familiares presentan ciertas características distintivas, como el hecho de que los miembros de la familia fundadora suelen poseer la mayoría de los derechos de voto, ya sea de manera directa o indirecta. En cuanto a la gobernanza, al menos un representante familiar debe estar presente en la dirección de la empresa. Si la empresa

cotiza en bolsa, la familia fundadora debe conservar al menos el 25% de los derechos de voto, asegurando así una influencia significativa en las decisiones estratégicas.

Entre las principales ventajas de una empresa familiar se pueden mencionar: un alto nivel de compromiso y lealtad por parte de los fundadores y empleados, una toma de decisiones más ágil, una cultura organizacional estable, un profundo conocimiento del negocio y una visión a largo plazo. Sin embargo, también enfrentan desafíos, como la posibilidad de que los conflictos familiares afecten a la gestión, dilemas éticos en la toma de decisiones, la posible pérdida de talento profesional debido a la preferencia por miembros de la familia menos calificados, lo que puede frenar el crecimiento empresarial.

Los principales objetivos de estas empresas incluyen la continuidad generacional, la innovación constante, el crecimiento y, en última instancia, la expansión internacional.

En España, las empresas familiares representan la mayoría del sector privado. De las empresas privadas españolas, un 88,8% (alrededor de 1,1 millones) son familiares, generando un 66,7% del empleo privado (aproximadamente 6,58 millones de puestos de trabajo) y aportando un 57,1% del PIB del sector privado. Se encuentran principalmente en los sectores primario y secundario, con una mayor presencia en comunidades como Castilla-La Mancha, que lidera en número de empresas, mientras que Castilla-La Mancha, Murcia y Extremadura son las regiones que generan más empleo en este ámbito.

En términos de rentabilidad, el rendimiento económico de estas empresas tiende a aumentar con el tamaño de la plantilla: las compañías con menos de 25 empleados tienen una rentabilidad del 5,18%, mientras que aquellas con más de 100 empleados alcanzan un 8,11%. En cuanto a su alcance comercial, el 60,4% de sus ventas se concentran en el mercado regional, con una baja presencia en el mercado internacional (11,3%).

En lo que respecta a la gobernanza, existen ciertas diferencias significativas. Una de ellas es la brecha de género en los cargos de liderazgo: el 79% de los directores generales son hombres, mientras que solo el 21% son mujeres, lo que refleja una tradición en la que los hombres han ocupado mayoritariamente los puestos de mando.

Sin embargo, las mujeres tienen mayor presencia en el Consejo de Familia o la Asamblea Familiar.

Además, el 90% de los directores generales pertenecen a la familia propietaria, y un 52% cuenta con estudios universitarios. La formación ha cobrado mayor relevancia con el paso de las generaciones, especialmente a partir de la segunda.

En cuanto a la continuidad de estas empresas, a medida que pasan de una generación a otra, tienden a enfrentar mayores dificultades. En la tercera generación es donde suele producirse la desaparición de muchas de ellas. Esto se debe a que la transición de la gestión entre hermanos a primos genera relaciones menos estrechas, una mayor complejidad en la toma de decisiones y posibles conflictos internos. Otro factor determinante es que, para este punto, la empresa puede haber superado sus fases iniciales de crecimiento y encontrarse en una etapa de madurez o declive, lo que incrementa el riesgo de desaparición.

Finalmente, un aspecto clave en la empresa familiar es la necesidad de contar con una estructura organizativa eficiente. Para garantizar su éxito, es fundamental atraer y retener talento externo cuando los miembros de la familia no pueden cubrir ciertos roles por falta de formación o habilidades. Sin embargo, este talento externo puede enfrentar obstáculos para su desarrollo profesional dentro de la empresa, ya que en muchos casos las oportunidades de ascenso están limitadas por la preferencia hacia los familiares.

Otro elemento crucial es la imagen corporativa y la transparencia en la gestión. Para ello, se deben aplicar políticas salariales y compensaciones objetivas que eviten cualquier tipo de favoritismo hacia los miembros de la familia, promoviendo así un ambiente de igualdad dentro de la empresa.

2.2. Factores de éxito y desafíos en las empresas familiares

Podemos englobar en 5 características:

Planificar con anticipación la sucesión

Una de las características esenciales de las empresas familiares es su enfoque intergeneracional. En este contexto, garantizar una transición adecuada a la siguiente generación refleja una visión estratégica a largo plazo y asegura la continuidad del negocio.

Para que este proceso sea exitoso, es fundamental establecer una planificación temprana. Asimismo, es importante comprender con claridad las expectativas de todas las generaciones involucradas y considerar sus perspectivas. Descuidar este aspecto puede generar serias dificultades en el futuro. Sin embargo, aquellas empresas que recurren a un asesor externo pueden beneficiarse de una visión experta y objetiva, lo que facilita una planificación más efectiva de la sucesión.

Mantener el espíritu emprendedor familiar

El emprendimiento es la piedra angular sobre la que se sustentan las empresas familiares. De hecho, el carácter emprendedor forma parte de su ADN y es un valor que debe preservarse a lo largo del tiempo, independientemente del tamaño de la compañía.

Fomentar este espíritu permite que la empresa se enfoque en la obtención de resultados y confíe en sus propias capacidades para alcanzarlos. Además, contribuye a desarrollar una estructura flexible que le permite adaptarse rápidamente a los cambios del entorno. Esta capacidad de adaptación ha sido particularmente valiosa en tiempos recientes, como durante la crisis sanitaria, en la que la estabilidad y la resiliencia de estas empresas jugaron un papel clave en su supervivencia.

Agilidad en la toma de decisiones

En general, las empresas familiares se caracterizan por una gestión eficiente y ágil en la toma de decisiones. La responsabilidad de dirigir la compañía suele recaer en los propios miembros de la familia, lo que facilita la adopción de medidas de manera rápida y efectiva. Este aspecto está estrechamente vinculado al espíritu emprendedor que define a estas organizaciones.

En momentos críticos, como los vividos en el último año, la capacidad de tomar decisiones con rapidez y ejecutarlas de inmediato ha sido clave para garantizar la adaptación y continuidad del negocio. Asimismo, en términos de crecimiento, mantener

un sistema ágil de toma de decisiones resulta fundamental para asegurar un desarrollo sostenible.

Reinvertir las ganancias en el negocio

Una de las particularidades de las empresas familiares en España es su tendencia a reinvertir los beneficios en la propia compañía en lugar de distribuir dividendos. Esta estrategia permite que el negocio continúe expandiéndose y fortaleciéndose.

¿Dónde se deben destinar estos recursos? Invertir en nuevos proyectos, impulsar la innovación y la digitalización, promover la formación del equipo, fomentar la sostenibilidad, entre otros aspectos clave, contribuye a que la empresa se mantenga competitiva en el mercado.

Establecer alianzas estratégicas

Las pequeñas y medianas empresas familiares necesitan apoyo externo para crecer. Cuando una compañía tiene objetivos ambiciosos, una estructura de tamaño reducido puede representar una limitación a la hora de abordar proyectos de gran escala, como la expansión a nuevos mercados, el lanzamiento de productos innovadores o la apertura de nuevas sucursales.

Por ello, es fundamental que las empresas familiares estén abiertas a colaborar con otras organizaciones o instituciones que les permitan alcanzar sus metas y fortalecer su posicionamiento en el mercado.

2.3. Ventajas y desventajas de la empresa familiar.

Una empresa familiar conlleva tanto beneficios y fortalezas como desafíos y debilidades, debido a sus particularidades que la diferencian de una empresa convencional.

Una de las fortalezas de las empresas familiares es su capacidad para motivar a los miembros de la familia que trabajan en ellas, ya que sus decisiones y acciones impactan directamente en el patrimonio familiar y en su propio bienestar económico. En contraste, un empleado externo a la familia no experimenta el mismo nivel de

implicación, ya que los cambios en la empresa no afectan su riqueza personal más allá de su salario o una posible participación accionaria, la cual, en la mayoría de los casos, no es comparable.

Otra ventaja es la posibilidad de establecer un sistema de evaluación del comportamiento de los miembros de la empresa, aplicando recompensas o sanciones para garantizar un adecuado seguimiento de su desempeño. De este modo, se pueden corregir actitudes oportunistas o perjudiciales para la empresa, evitando así pérdidas de eficiencia.

En relación con los aspectos mencionados, el altruismo también juega un papel clave, ya que favorece la eficiencia productiva al considerar los efectos que pueden generar las decisiones individuales en el entorno. En las familias, los lazos afectivos son comunes, lo que facilita la colaboración en actividades compartidas y fomenta un buen clima de trabajo.

Por último, la lealtad a la familia se percibe como una norma de conducta esencial. Desde temprana edad, los miembros suelen adoptar una cultura familiar que les transmite valores y principios morales, fortaleciendo así la identidad y el compromiso dentro de la empresa.

Después de analizar las ventajas, también es necesario mencionar los aspectos negativos o desventajas más relevantes:

- La dificultad de asegurar la continuidad del negocio a lo largo de las generaciones, debido a la alta tasa de desaparición de empresas en el proceso de sucesión.
- La incompatibilidad entre el crecimiento y la capitalización de la empresa con la necesidad de mantener el control dentro de la familia, lo que puede limitar las oportunidades de inversión en innovación, desarrollo y expansión.
- La posibilidad de que los conflictos familiares se trasladen al entorno laboral, afectando la dinámica y el rendimiento de la empresa.
- La complejidad de imponer sanciones a los miembros de la familia cuando sea necesario.

- Una menor disponibilidad de talento y habilidades, así como ciertas restricciones en el crecimiento, ya que los recursos suelen ser más limitados en comparación con otro tipo de empresas.

Finalmente, como se ha señalado anteriormente, las empresas familiares suelen ser pequeñas o medianas, lo que implica que sus recursos económicos son limitados. Aunque en algunos casos la familia puede contar con un gran patrimonio, en la mayoría no es así. Por ello, cuando la empresa crece y requiere inversiones significativas, ya sea en terrenos, maquinaria u otros activos de alto costo, surge la necesidad de obtener financiamiento.

En este contexto, muchas empresas deben recurrir a socios externos para obtener los recursos necesarios. Algunas logran gestionar esta situación permitiendo la entrada de inversores externos, pero manteniendo el control mayoritario de las acciones y la toma de decisiones. Sin embargo, en muchos casos, compaginar la gestión familiar con el crecimiento de la empresa se vuelve un desafío difícil de superar.

Para garantizar la supervivencia de la empresa a largo plazo, es fundamental que los vínculos entre la familia y la gestión empresarial coexistan de manera armoniosa, apoyándose en mecanismos y estructuras adecuadas que faciliten esta convivencia.

Análisis del Sector del Calzado.

3.1. Evolución histórica del sector.

Elche es una ciudad con una fuerte identidad industrial, especialmente en el sector del calzado, que ha sido clave en su desarrollo económico y urbano. Desde sus inicios en el siglo XIX con la artesanía alpargatera, la industria evolucionó con la incorporación de nuevos materiales como el yute, el caucho y el cuero. Su gran crecimiento en la segunda mitad del siglo XX, especialmente desde los años 60, convirtió a Elche en un polo de atracción de inmigrantes y en un referente nacional del calzado.

En la actualidad, aunque el sector servicios ha superado al industrial, la producción de calzado sigue siendo un pilar económico fundamental. Elche lidera la producción

española con un 39% del total, generando 17.000 empleos y exportando a más de 100 países, con Francia, Estados Unidos y Alemania como principales mercados.

La industria se organiza en un cluster con grandes empresas de renombre y pequeñas firmas tradicionales. Destacan marcas como Kelme, Martinelli, Pikolinos y Panamá Jack. Además, la industria auxiliar ha crecido significativamente, empleando a 12.900 personas y facturando 780 millones de euros.

Elche ha desarrollado una amplia infraestructura industrial, incluyendo polígonos como Altabix, Carrús y el Parque Industrial de Torrellano, donde operan más de 300 empresas. Un ejemplo destacado es Tempe, del grupo Inditex, que gestiona la distribución de millones de zapatos en todo el mundo.

A lo largo de su historia, la industria ilicitana ha demostrado una gran capacidad de adaptación ante crisis económicas, apostando por la innovación, la internacionalización y la diversificación de mercados, consolidando su posición como referente en el sector del calzado.



3.2. Situación actual del mercado nacional e internacional.

El sector del calzado en España experimentó un notable crecimiento en 2022, con un aumento del 12,1% en las ventas, alcanzando los 6.000 millones de euros. Las exportaciones también batieron récords, superando por primera vez los 3.000 millones de euros.

La producción creció un 6,6%, mientras que el empleo en la industria aumentó un 4,7%. En términos de segmentos, el calzado masculino lideró el crecimiento con un incremento del 13,2%, seguido por el calzado femenino (+12,1%) e infantil (+9,7%).

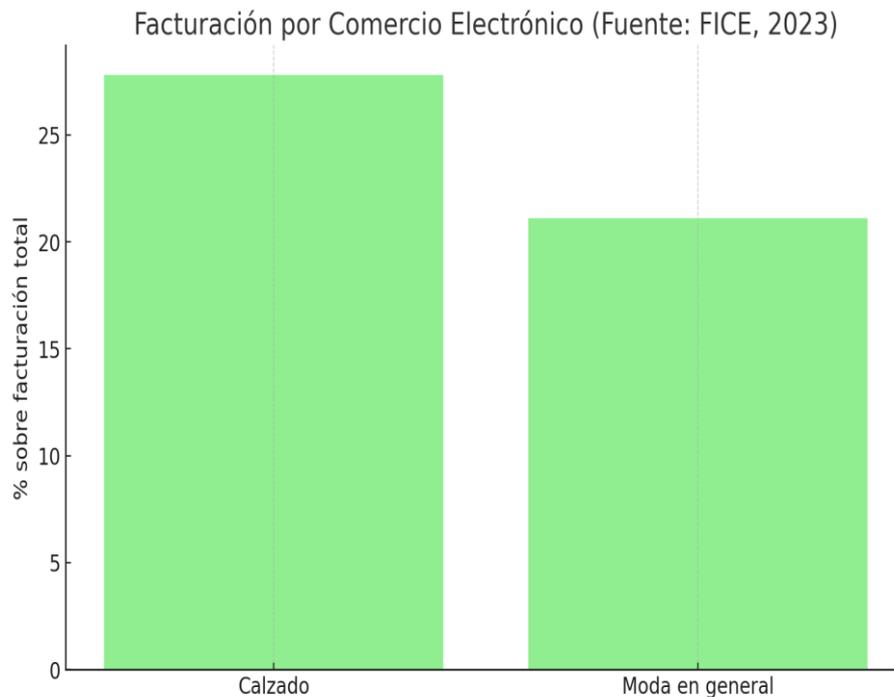
Pese al crecimiento del 6,9% en el mercado del calzado, el sector sigue estando un 5,9% por debajo de los niveles previos a la pandemia en 2019. A nivel internacional, las ventas minoristas de calzado en España duplicaron el crecimiento global del sector, que fue del 6,8%.

Las exportaciones aumentaron un 20,3%, con crecimiento en mercados clave como Francia, Italia, Alemania y Portugal, aunque con una caída del 38,4% en China.

El ecommerce sigue ganando peso en el sector, representando el 27,8% de la facturación total, superando la media del sector de la moda (21,1%).

En conclusión, el sector del calzado en España mostró una fuerte recuperación en 2022, impulsado por la demanda interna, las exportaciones y el auge del comercio electrónico.





3.3. Tendencias y retos del sector.

La incorporación de nuevas tecnologías en la fabricación de componentes auxiliares para calzado mejora la eficiencia operativa, fomenta la innovación y personalización, optimiza la calidad y la experiencia del cliente, y reduce el impacto ambiental, asegurando la competitividad y el crecimiento sostenible del sector.

Entre las principales tecnologías destacadas se encuentran la **impresión 3D**, que agiliza el prototipado y reduce costos; la **realidad virtual (VR)**, que mejora el diseño y desarrollo de componentes; y la **inteligencia artificial (IA)**, que optimiza la producción y la gestión de la cadena de suministro. Además, una **logística eficiente** garantiza entregas más rápidas y satisfactorias.

El **Internet de las Cosas (IoT)** ha revolucionado el mercado con zapatos inteligentes que recopilan datos en tiempo real sobre la actividad física y la salud del usuario, permitiendo la personalización y mejorando la experiencia del consumidor. Se prevé un fuerte crecimiento del mercado global de este tipo de calzado debido a la creciente demanda de tecnología portátil.

Por otro lado, la **sostenibilidad y la economía circular** están ganando relevancia en la industria, impulsando la fabricación responsable y diferenciando a los fabricantes que adoptan prácticas más ecológicas.

En conclusión, la evolución tecnológica y los cambios en los hábitos de los consumidores ofrecen a los fabricantes la oportunidad de liderar la transformación de la industria hacia productos más personalizados, innovadores y sostenibles.

-Retos del presente:

El sector del calzado enfrenta una serie de desafíos clave para mantenerse competitivo y sostenible en un mercado en constante evolución.

1. **Innovación y tecnología:** El acceso a tecnología avanzada y la automatización son esenciales para reducir costos y mejorar la eficiencia. Sin embargo, la implementación de estos avances trae nuevos retos, como la adaptación a la impresión 3D y la personalización de productos, que presentan dificultades en tirajes cortos.
2. **Producción y logística:** La rapidez en el ciclo productivo varía según la región, lo que obliga a mejorar la eficiencia sin afectar la calidad. Además, es necesario impulsar la demanda y la producción industrial para sostener el crecimiento del sector.
3. **Costos y materias primas:** El aumento en el precio de las materias primas dificulta trasladar esos costos al consumidor, lo que ha llevado a los fabricantes a gestionar sus propios costos. A su vez, los polímeros vírgenes resultan más baratos que los reciclados, lo que complica la apuesta por la sostenibilidad.
4. **Sostenibilidad y reciclaje:** Aunque han surgido iniciativas para facilitar el reciclaje de calzado y la identificación de materiales reutilizables, la sostenibilidad avanza de manera lenta debido a la falta de regulaciones exigentes y la dificultad de encontrar materias primas asequibles.
5. **Exigencias del consumidor:** La sociedad demanda productos diferenciados y valores de marca sólidos. Sin embargo, la sostenibilidad sigue siendo un reto, ya que su alto costo no siempre es aceptado por los clientes. Además, las certificaciones ambientales requieren grandes inversiones que muchos fabricantes no pueden asumir.

Para superar estos desafíos, el sector necesita apoyo en inversión, digitalización, formación y sostenibilidad, garantizando un equilibrio entre competitividad, innovación y responsabilidad ambiental.

-Retos del futuro:

El sector del calzado enfrenta una serie de desafíos clave para su modernización, competitividad y sostenibilidad en los próximos años.

1. **Modernización e inversión:** Es necesario un plan inmediato para modernizar la industria, impulsar la digitalización y facilitar el acceso a financiamiento mediante un Fondo de Liquidez e Inversión Industrial (FLII). Además, se requiere flexibilizar las condiciones de inversión tecnológica y fomentar la producción local con incentivos fiscales.
2. **Fortalecimiento del "Made in Spain":** Reforzar la marca "Fabricado en España" es esencial para diferenciarse en el mercado global. Para ello, se necesitan estrategias de comunicación efectivas y barreras a la importación de productos de terceros países que afecten la competitividad de la industria nacional.
3. **Innovación y tecnología:** La integración de inteligencia artificial (IA) para el análisis de datos, predicción de tendencias y optimización de la producción es clave. Además, la conectividad entre todos los actores de la cadena de valor y la gestión eficiente de datos permitirán mejorar la trazabilidad y la velocidad de respuesta en el mercado.
4. **Sostenibilidad y certificaciones:** La sostenibilidad es el nuevo estándar premium del sector, representando una ventaja competitiva. Para ello, es fundamental obtener certificaciones como el Global Recycled Standard (GRS) y fomentar la producción responsable sin perder rentabilidad.
5. **Personalización y diversificación:** La customización y la diversificación de productos son esenciales para responder a las necesidades del consumidor actual. La especialización en nichos de mercado, el desarrollo de productos únicos y la exploración de otros sectores pueden representar nuevas oportunidades de crecimiento.

6. **Estrategia de consumo y empleo:** Es fundamental lanzar iniciativas que promuevan el consumo sostenible, bonificar el trabajo productivo a nivel local y ofrecer mayor flexibilidad laboral para garantizar el empleo en el sector.

En conclusión, el futuro del calzado dependerá de su capacidad para adaptarse a la digitalización, la sostenibilidad y la personalización, al mismo tiempo que refuerza su identidad en el mercado global y explora nuevas oportunidades de crecimiento.

3.4. Relevancia de las empresas familiares en el sector.

Las empresas familiares constituyen un pilar fundamental dentro del sector del calzado, especialmente en mercados donde la tradición artesanal y el conocimiento técnico se han transmitido de generación en generación. Estas organizaciones suelen caracterizarse por su arraigo local, su compromiso con la calidad y la preservación de técnicas de fabricación propias, aspectos que les confieren una identidad diferenciada frente a competidores más grandes o industriales.

En el ámbito del calzado, las empresas familiares representan una proporción significativa del tejido productivo, contribuyendo no solo a la generación de empleo, sino también a la dinamización económica regional. Su flexibilidad para adaptarse a cambios del mercado y su capacidad para mantener un contacto cercano con clientes y proveedores les permite responder con rapidez a las nuevas tendencias y demandas, lo que es especialmente valioso en un sector donde la innovación y la moda juegan un papel clave.

Además, la gestión basada en valores familiares suele favorecer una visión a largo plazo, que prioriza la sostenibilidad del negocio y la continuidad generacional por encima de resultados inmediatos. Esto promueve una estabilidad económica y social que beneficia tanto a la empresa como al entorno en el que opera.

Por otro lado, estas empresas enfrentan desafíos específicos relacionados con la profesionalización, la sucesión y la expansión en mercados globales, lo que hace que su estudio sea relevante para entender las dinámicas particulares del sector y para diseñar políticas y estrategias que fortalezcan su competitividad.

En resumen, las empresas familiares en el sector del calzado juegan un rol clave no solo desde el punto de vista económico, sino también cultural y social, siendo una fuente importante de innovación, empleo y preservación de tradiciones artesanales.

4. Caso Práctico: Análisis de una Pequeña Empresa Familiar en el Sector del Calzado

4.1. Presentación de la empresa.

Vul-Alex S.L. (CHUCHES) es una empresa familiar de carácter artesanal especializada en la fabricación de calzado infantil mediante el método de vulcanizado, una técnica tradicional que permite obtener productos de alta resistencia, confort y durabilidad. Fundada hace más de dos décadas por Juan Pedro Martínez, la empresa ha sabido combinar la experiencia acumulada a lo largo de los años con un espíritu de mejora continua y adaptación a los cambios del mercado.

Desde sus inicios, la empresa ha mantenido una filosofía centrada en la calidad del producto, la atención personalizada al cliente y el respeto por los procesos productivos tradicionales. La estructura familiar ha sido un pilar fundamental en la evolución de Vul-Alex S.L., permitiendo una toma de decisiones ágil, una fuerte cohesión interna y un compromiso compartido con el proyecto empresarial.

Actualmente, la gestión de la empresa está liderada por Enrique Martínez, quien desempeña el cargo de gerente y coordina principalmente las áreas técnicas y productivas. Sus sobrinos, Alexandre y Daniel, propietarios de la empresa, se han incorporado progresivamente a la dirección. Alexandre se encarga de las funciones administrativas y financieras, mientras que Daniel ha asumido la responsabilidad de la expansión internacional, con el objetivo de posicionar la marca en nuevos mercados y fortalecer su presencia exterior.

La combinación de generaciones dentro de la empresa ha permitido mantener los valores fundacionales al tiempo que se impulsa una estrategia de crecimiento y profesionalización. Este equilibrio entre tradición y modernidad caracteriza la identidad de Vul-Alex S.L., que ha logrado consolidarse como una referencia dentro del calzado

infantil especializado en vulcanizado, destacando tanto por la calidad de sus productos como por su capacidad de adaptación a las nuevas demandas del sector.



Calzado CHUCHES. Vul-Alex S.L.

4.2. Estrategias de producción y comercialización.

En el caso de Vul-Alex S.L., la estrategia productiva se basa en un modelo de fabricación bajo pedido, una decisión que responde a la naturaleza particular del sector del calzado infantil y a las características específicas de la empresa familiar. Este sistema permite que la producción se ajuste estrictamente a la demanda real de los clientes, evitando la acumulación innecesaria de inventarios y reduciendo los costes asociados al almacenamiento. Además, esta modalidad aporta una notable flexibilidad para adaptarse a las frecuentes variaciones en tallas, modelos y diseños propias del calzado infantil, donde la rapidez para responder a las tendencias del mercado es un factor clave para mantener la competitividad.

Este enfoque productivo requiere una coordinación muy estrecha entre los diferentes departamentos de la empresa, comenzando desde la recepción y registro de los pedidos, pasando por la planificación detallada de la fabricación, hasta la gestión eficiente del aprovisionamiento de materias primas y el control riguroso de los plazos de entrega. Dado que la empresa utiliza el método de vulcanizado como técnica diferenciadora en la fabricación, la producción debe ajustarse a los tiempos y procedimientos específicos que

este proceso exige, garantizando además la calidad que caracteriza a los productos de Vul-Alex S.L. La combinación de este método tradicional con la producción bajo pedido hace imprescindible una planificación precisa para mantener la eficiencia y cumplir con las expectativas del cliente.

En cuanto a la comercialización, la empresa ha desarrollado una red de representantes comerciales distribuidos estratégicamente por diferentes regiones del territorio nacional. Estos agentes comerciales actúan como el vínculo directo entre Vul-Alex S.L. y sus clientes, principalmente distribuidores y minoristas, lo que permite una atención personalizada y un mejor conocimiento del mercado local. La labor de estos comerciales no solo se limita a la gestión de pedidos, sino que también incluye la recogida de información relevante sobre las preferencias de los consumidores, tendencias emergentes y posibles áreas de mejora o expansión.

La presencia constante de los comerciales en sus respectivas zonas contribuye a fortalecer las relaciones con los puntos de venta y a aumentar la fidelidad hacia la marca. Además, esta estrategia facilita una comunicación fluida que es fundamental para adaptar la oferta comercial a las demandas específicas de cada región. Aunque por el momento esta red comercial está centrada en el ámbito nacional, Vul-Alex S.L. contempla la posibilidad de expandirse a mercados internacionales, en línea con sus objetivos de crecimiento y posicionamiento global.

La combinación de un sistema productivo orientado a la demanda con una red comercial de proximidad proporciona a Vul-Alex S.L. un equilibrio adecuado entre la eficiencia operativa y la calidad en el servicio al cliente. Este modelo fortalece la identidad de la empresa como un negocio familiar comprometido con la calidad, la flexibilidad y la atención personalizada. Asimismo, sienta las bases para un crecimiento sostenible y adaptado a las condiciones cambiantes del mercado del calzado infantil.

Por último, es importante destacar que los comerciales siguen rutas específicas con sus carteras de clientes, lo que optimiza la gestión de pedidos y permite mantener un contacto directo y constante con los distribuidores. Este trabajo de campo es clave para detectar oportunidades y responder ágilmente a las necesidades del mercado.

4.3. Gestión y sucesión en la empresa familiar.

La gestión y la sucesión representan dos de los pilares más delicados y determinantes en la continuidad de la empresa familiar. A diferencia de otros modelos empresariales, las relaciones personales, los vínculos emocionales y los valores compartidos condicionan tanto la toma de decisiones como la organización interna.

Una gestión eficaz en este tipo de empresas debe apoyarse en la profesionalización, sin por ello renunciar a la esencia familiar. Esto implica definir claramente los roles y responsabilidades de cada miembro, establecer mecanismos de evaluación objetivos y fomentar una cultura organizativa que combine el compromiso emocional con la eficiencia operativa.

Un ejemplo representativo es el caso de la empresa "Vul-Alex S.L.", dedicada al sector del calzado y gestionada por miembros de una misma familia. El liderazgo ejecutivo recae en el tío de la familia, quien ejerce como gerente general y coordina las actividades productivas de la empresa. Por su parte, los sobrinos Alexandre y Daniel, actuales propietarios, desempeñan funciones clave en el área administrativa y financiera, así como en la expansión internacional, respectivamente. Esta división de responsabilidades ha permitido una estructura clara y eficaz, en la que se combinan experiencia, conocimiento del sector y apertura a nuevas oportunidades de crecimiento.

El proceso de sucesión en Vul-Alex S.L. ha sido planificado de forma progresiva, permitiendo que los nuevos líderes se incorporarán a la gestión con tiempo y asumieron responsabilidades gradualmente. La confianza mutua entre generaciones, el respeto a la figura del gerente actual y la implicación activa de Alexandre y Daniel en la toma de decisiones han sido factores clave para garantizar la continuidad del proyecto empresarial.

Este caso pone de manifiesto la importancia de diseñar estrategias de sucesión adaptadas a las particularidades de cada familia y empresa. Del mismo modo, demuestra cómo la combinación de tradición y renovación puede constituir una ventaja competitiva cuando se articula a través de una gestión profesionalizada y un diálogo intergeneracional constante.

En definitiva, la gestión y sucesión no deben considerarse procesos aislados, sino componentes interdependientes de una misma estrategia que busca preservar la identidad de la empresa, asegurar su viabilidad futura y consolidar su legado empresarial y familiar.

4.4. Relación con los proveedores y clientes.

En el contexto de la pequeña empresa familiar, la relación con proveedores y clientes adquiere una dimensión estratégica clave, especialmente en sectores con una fuerte carga artesanal y tradición, como es el caso del calzado. La cercanía, la confianza y la continuidad en las relaciones comerciales suelen ser valores predominantes, derivados del carácter personalista que define a este tipo de empresas.

En el caso de Vul-Alex S.L., estas relaciones han sido fundamentales para consolidar una red de colaboradores estable, tanto a nivel nacional como internacional. La empresa mantiene vínculos duraderos con sus proveedores de materias primas, muchos de los cuales han sido seleccionados no solo por la calidad de los productos que ofrecen, sino también por la afinidad en cuanto a valores como la responsabilidad, la flexibilidad y el compromiso con los plazos de entrega. Esta confianza mutua ha facilitado la agilidad en la cadena de suministro y ha permitido adaptarse con rapidez a las necesidades del mercado, sin comprometer la calidad del producto final.

En lo que respecta a los clientes, Vul-Alex S.L. ha apostado por una atención personalizada y por una política de cercanía que va más allá de la simple relación comercial. Gracias al trato directo con sus clientes, tanto minoristas como distribuidores internacionales, la empresa ha logrado construir relaciones basadas en la fidelidad y en la escucha activa. Esta dinámica ha sido especialmente relevante en el proceso de internacionalización, donde comprender las especificidades culturales y comerciales de cada mercado ha permitido ofrecer un servicio adaptado a las expectativas locales.

Además, la introducción de herramientas digitales para la gestión de pedidos, la comunicación comercial y el seguimiento postventa ha fortalecido aún más el vínculo con los clientes. Aunque se trata de una empresa familiar con una estructura limitada, Vul-Alex S.L. ha sabido incorporar soluciones tecnológicas que mejoran la experiencia del cliente sin perder el trato humano que caracteriza a su modelo de negocio.

En resumen, la relación con proveedores y clientes en Vul-Alex S.L. no solo se basa en criterios económicos o logísticos, sino que forma parte de una estrategia relacional a largo plazo. Esta capacidad para construir alianzas sólidas ha sido, y continúa siendo, uno de los pilares sobre los que se sustenta la estabilidad y el crecimiento de la empresa.

4.5. Innovación y sostenibilidad en el sector.

El sector del calzado, especialmente en su vertiente artesanal y familiar, se enfrenta actualmente a un doble reto: mantener su competitividad en un mercado cada vez más globalizado y responder a las crecientes demandas de sostenibilidad por parte de consumidores, distribuidores e instituciones. En este contexto, la innovación y la sostenibilidad ya no se presentan como opciones estratégicas, sino como elementos esenciales para la supervivencia y el desarrollo de las pequeñas empresas.

La innovación en el calzado no se limita únicamente al diseño o a la incorporación de nuevos materiales. Abarca también la mejora de procesos productivos, la gestión organizativa, la digitalización comercial y la apertura a nuevos canales de venta. Las empresas que logran integrar soluciones tecnológicas adaptadas a su escala —como sistemas de gestión ERP, impresión 3D de prototipos o catálogos virtuales interactivos— experimentan una mejora sustancial en eficiencia, capacidad de respuesta y adaptación al cliente.

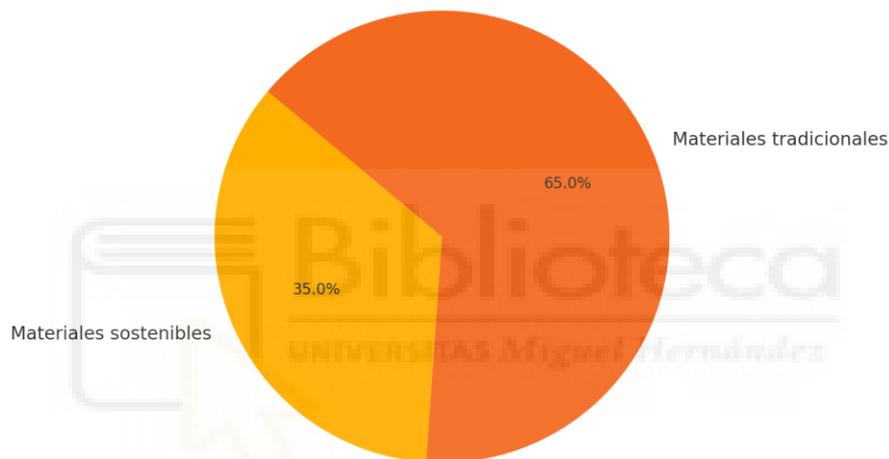
En paralelo, la sostenibilidad ha pasado de ser un valor añadido a convertirse en una exigencia del mercado. Esto implica no solo utilizar materias primas de bajo impacto ambiental o reciclables, sino también repensar el modelo productivo en su conjunto. Las pequeñas empresas familiares del sector han empezado a adoptar prácticas como el ecodiseño, la producción de proximidad, la reducción del desperdicio y la trazabilidad de la cadena de suministro. Estos esfuerzos no solo responden a principios éticos, sino que también abren oportunidades en nichos de mercado emergentes que priorizan el consumo responsable.

La integración de la innovación y la sostenibilidad en el ADN de la empresa no es un proceso inmediato ni uniforme. En el caso de Vul-Alex S.L., por ejemplo, se han introducido cambios progresivos tanto en los materiales como en los procesos internos, con el objetivo de reducir su huella ecológica sin renunciar a los estándares de calidad

que caracterizan a la marca. Asimismo, la implicación de las nuevas generaciones en la gestión ha favorecido la incorporación de una visión más abierta y proactiva frente a los retos medioambientales y tecnológicos.

En conclusión, la capacidad de las pequeñas empresas familiares para innovar y avanzar hacia modelos sostenibles dependerá, en buena medida, de su apertura al cambio, de la formación continua de sus responsables y de su disposición a colaborar con otros actores del ecosistema industrial, tecnológico y académico. A largo plazo, aquellas organizaciones que logren alinear tradición, innovación y sostenibilidad serán las mejor posicionadas para afrontar los desafíos del futuro.

Uso de Materiales en la Producción (Fuente: AEC, 2023)



5. Resultados y Discusión.

5.1. Fortalezas y debilidades detectadas.

Fortalezas detectadas:

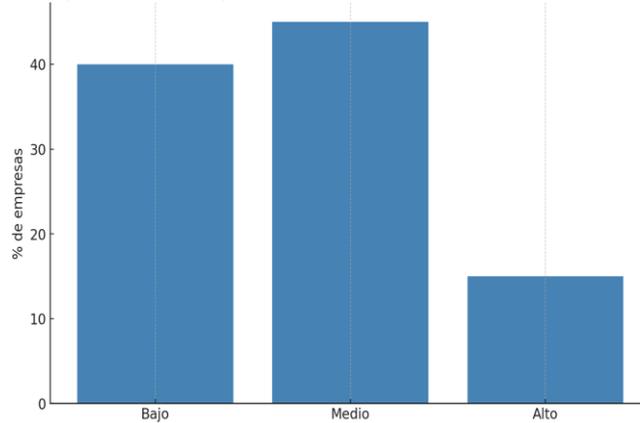
- Importancia económica y social: Las empresas familiares representan una gran parte del sector en España, creando empleo y contribuyendo al desarrollo local, especialmente en regiones como Elche y de alrededores.
- Tradición y cultura: Representa la sostenibilidad de las tradiciones artesanales y culturales de la región, dando como resultado la transmisión de conocimiento entre diferentes generaciones, lo que es una ventaja para la identidad regional.

- Compromiso y lealtad: Los miembros familiares suelen estar muy ligados con el negocio familiar y comprometidos, lo que puede dar lugar a una estabilidad y familiaridad.
- Flexibilidad y agilidad: La gestión y dirección familiar permite tomas de decisiones más rápidas, flexibilizando la adaptación a cambios en el mercado.
- Visión a largo plazo: Ya que las pequeñas empresas familiares tienen tendencia a reinvertir beneficios y planificar la sucesión contribuye a la continuación y un crecimiento sostenido.
- Innovación en el sector: Uso e incorporación de nuevas tecnologías y prácticas sostenibles, como la digitalización y el uso de materiales sostenibles, permitiendo mantenerse competitivos en el mercado.

Debilidades detectadas:

- Dificultades en la sucesión: Puede dar lugar a problemas e inconvenientes la transición entre generaciones. Las mayores tasas de desaparición de la empresa familiar se observan en la tercera generación.
- Conflictos familiares: Los problemas personales familiares internos pueden afectar a la gestión y el ambiente laboral, poniendo en riesgo la estabilidad del negocio.
- Limitaciones en recursos y talento: La dependencia de recursos financieros y humanos familiares y la dificultad para captar talento externo pueden dificultar el crecimiento y la innovación.
- Resistencia al cambio: La tradición y las uniones familiares pueden dar lugar a que algunas empresas sean reacias a adoptar nuevas tecnologías o modelos de negocio diferente a los tradicionales.
- Escasa presencia internacional: La mayoría de las ventas se concentran en el mercado nacional, con poca expansión internacional, limitando el crecimiento.

Nivel de Digitalización en Empresas Familiares (Fuente: Observatorio del Calzado, 2023)



5.2. Oportunidades y amenazas del entorno.

Oportunidades del entorno:

- Crecimiento del sector del calzado en España y a nivel internacional: Las ventas y exportaciones están en auge, con récords en ventas y aumento en mercados clave, lo que abre oportunidades para expandirse y captar nuevos clientes.
- Auge del comercio electrónico: La tendencia del ecommerce, que ya representa un 27,8% de la facturación, permite llegar a más consumidores y diversificar canales de venta.
- Innovación tecnológica: La incorporación de tecnologías como impresión 3D, realidad virtual, inteligencia artificial e IoT ofrece ventajas competitivas en diseño, producción y personalización de productos.
- Tendencias hacia la sostenibilidad y economía circular: La demanda de productos ecológicos y responsables abre puertas para diferenciarse en el mercado y captar consumidores conscientes del medio ambiente.
- Potencial de internacionalización: La exportación a más de 100 países y la presencia en mercados como Francia, EE.UU. y Alemania brindan oportunidades para ampliar la presencia global.
- Fomento de la innovación y la personalización: La posibilidad de ofrecer productos personalizados y adaptados a las tendencias del mercado puede atraer a nuevos segmentos de clientes.

- Reforzamiento de la marca "Made in Spain": La estrategia de destacar la calidad y origen nacional puede fortalecer la competitividad en mercados internacionales.
- Colaboraciones y alianzas estratégicas: La apertura a colaborar con otras empresas o instituciones puede facilitar la expansión y el desarrollo de nuevos productos o mercados.

Amenazas del entorno:

- Competencia global y productos importados: La competencia de grandes corporaciones y productos de países con costos más bajos puede afectar la cuota de mercado de las empresas locales.
- Aumento de costos de materias primas: La subida en los precios de materiales como cueros, polímeros y otros insumos dificulta mantener márgenes de ganancia y puede limitar la inversión en innovación.
- Desafíos en sostenibilidad: La lenta adopción de prácticas sostenibles y las altas inversiones requeridas para certificaciones ambientales representan obstáculos para muchas empresas.
- Dependencia del mercado regional: La concentración del 60,4% de las ventas en el mercado local puede limitar el crecimiento y hacerlas vulnerables a cambios económicos regionales.
- Dificultades en la transición generacional: La alta tasa de desaparición en la tercera generación y los conflictos familiares pueden poner en riesgo la continuidad de las empresas familiares.
- Brecha de género en liderazgo: La predominancia masculina en cargos directivos puede limitar la diversidad y el talento en la gestión.
- Limitaciones en recursos y talento externo: La dificultad para atraer y retener talento profesional, así como las restricciones en recursos económicos, puede frenar la innovación y expansión.
- Impacto de la globalización y cambios en patrones de consumo: La competencia internacional y las nuevas demandas de productos sostenibles y personalizados exigen adaptaciones constantes, lo que puede ser un reto para las empresas tradicionales.

6. Propuestas de Mejora y Recomendaciones.

6.1. Estrategias para la sostenibilidad y el crecimiento.

1. Diseño orientado a la optimización funcional del producto.

Se recomienda desarrollar propuestas de calzado que respondan a criterios funcionales específicos, considerando tanto las necesidades reales del consumidor como las condiciones de uso previstas. Esta estrategia permite garantizar un alto nivel de satisfacción del usuario al mismo tiempo que se optimiza el rendimiento del producto, fomentando un consumo más consciente y duradero.

En el contexto del calzado infantil, es fundamental diseñar productos que respondan a las necesidades específicas del desarrollo fisiológico del niño, así como a las condiciones de uso propias de cada etapa. Se recomienda desarrollar modelos que garanticen un ajuste ergonómico, materiales transpirables y estructuras que acompañen el crecimiento natural del pie. Este enfoque no solo mejora la salud y el confort del usuario, sino que también contribuye a un consumo más eficiente y responsable.

2. Diseño para la multifuncionalidad.

Impulsar la creación de calzado con funcionalidades versátiles, capaces de adaptarse a diversos contextos de uso (como trabajo, ocio o actividades deportivas). Esta aproximación permite reducir la cantidad de productos necesarios, disminuyendo así el consumo de recursos y generando un impacto positivo en términos de sostenibilidad, sin renunciar al confort ni a la funcionalidad.

Teniendo en cuenta la rápida evolución de las necesidades de los niños y su ritmo de crecimiento, se propone el desarrollo de calzado infantil con funciones polivalentes, que pueda utilizarse en distintas situaciones cotidianas (como el juego, el entorno escolar o actividades al aire libre). Esto permite reducir la cantidad de pares necesarios, minimizando el impacto ambiental derivado de la producción y extendiendo la utilidad del producto a lo largo del tiempo.

3. Diseño modular y orientado a la actualización del producto.

Fomentar el diseño de calzado modular y actualizable, lo que facilita la personalización por parte del usuario, así como el mantenimiento, la reparación y el reciclaje del producto. Esta estrategia prolonga la vida útil del calzado, reduce los residuos y contribuye al desarrollo de modelos de negocio circulares, promoviendo un crecimiento más sostenible y responsable.

La introducción de sistemas modulares en el calzado infantil representa una oportunidad clave para favorecer tanto la personalización como la sostenibilidad. Se recomienda la incorporación de componentes intercambiables o ajustables — como plantillas, cierres o elementos decorativos— que permitan adaptar el producto al crecimiento del niño o a diferentes preferencias sin necesidad de reemplazarlo por completo. Esta estrategia, además de estimular la economía circular, facilita la reparación y el reciclaje del calzado, prolongando su ciclo de vida útil y reduciendo significativamente los residuos generados.

6.2. Innovación y adaptación al mercado global en la pequeña empresa familiar del sector del calzado.

La creciente globalización y el dinamismo del entorno económico actual han planteado importantes desafíos a las pequeñas empresas familiares dedicadas a la fabricación de calzado. Para seguir siendo competitivas, estas empresas se ven obligadas a introducir cambios significativos tanto en su estructura como en su manera de operar. Innovar y adaptarse a los mercados internacionales ya no es una opción, sino una necesidad que exige visión estratégica, capacidad de adaptación y un firme compromiso con la mejora continua.

En este contexto, la innovación debe abordarse desde una perspectiva integral. No se trata únicamente de incorporar tecnología en la producción, sino también de rediseñar productos, optimizar procesos de gestión, incorporar criterios de sostenibilidad y revisar el modelo de negocio. En particular, las pequeñas empresas familiares tienen la oportunidad de diferenciarse mediante el valor añadido que ofrecen: productos de calidad, elaborados de forma artesanal, personalizados y vinculados a una identidad

local que, paradójicamente, puede convertirse en una ventaja competitiva en el contexto global.

Por otro lado, la apertura a mercados exteriores requiere una transformación profunda en el ámbito comercial. La presencia digital, el uso de plataformas de venta online, el conocimiento de las tendencias internacionales y una comunicación efectiva en redes sociales son factores imprescindibles para llegar a nuevos públicos y consolidar la marca más allá de las fronteras nacionales. Además, adaptarse a los requisitos normativos, logísticos y culturales de cada país es clave para operar con éxito en entornos diversos y exigentes.

Un aspecto especialmente complejo es la convivencia entre la modernización necesaria y el mantenimiento de las estructuras propias de la empresa familiar. Muchas veces, estas organizaciones funcionan sobre la base de relaciones de confianza, decisiones poco formalizadas y una fuerte implicación personal. La clave está en encontrar un equilibrio: mantener los valores que han definido su trayectoria, al mismo tiempo que se avanza hacia una mayor profesionalización. Esto implica, entre otras cosas, apostar por la formación continua, dar espacio a las nuevas generaciones con formación especializada, y fomentar una mentalidad abierta al cambio.

En definitiva, las pequeñas empresas familiares del sector del calzado tienen ante sí un reto exigente, pero también una oportunidad valiosa. Aquellas que consigan integrar la innovación en su ADN empresarial, sin perder su esencia, estarán mejor preparadas para enfrentarse a los retos del mercado global y asegurar su continuidad en un entorno competitivo y cambiante.

6.3. Mejora de la gestión empresarial y la sucesión generacional.

La gestión empresarial y la sucesión generacional en la empresa familiar

La gestión eficiente y la adecuada planificación de la sucesión generacional son elementos clave para garantizar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de las empresas familiares. En este contexto, resulta esencial establecer estructuras organizativas sólidas, definir con precisión los roles y responsabilidades de los integrantes, y fomentar una cultura de gobernanza basada en la transparencia, la equidad y la responsabilidad.

Asimismo, la sucesión debe concebirse como un proceso estratégico que requiere una planificación anticipada, el desarrollo de talento interno y el establecimiento de acuerdos familiares que faciliten una transición armoniosa.

Mejora de la gestión empresarial:

Definición de roles y responsabilidades

La asignación clara de funciones contribuye a evitar conflictos y confusiones, asegurando que cada miembro, tanto de la familia como del equipo directivo, conozca y asuma sus responsabilidades dentro de la organización.

Gobierno corporativo sólido

Es fundamental implementar principios de buen gobierno corporativo, basados en la transparencia, la equidad y la rendición de cuentas, para fortalecer la confianza entre los miembros de la familia, los empleados y otros grupos de interés.

Planificación estratégica

El diseño de una estrategia empresarial de largo plazo permite establecer objetivos concretos, definir mecanismos para la gestión de riesgos y orientar el crecimiento sostenido de la empresa.

Profesionalización de la gestión

La incorporación de profesionales externos con experiencia en gestión empresarial puede aportar nuevas perspectivas, mejorar la eficiencia operativa y aumentar la competitividad de la organización.

Comunicación interna efectiva

Fomentar un entorno de comunicación abierta y fluida facilita la toma de decisiones, previene malentendidos y fortalece el sentido de pertenencia y compromiso entre los diferentes actores de la empresa.

Planificación anticipada del relevo

La sucesión debe iniciarse con suficiente antelación, permitiendo identificar candidatos adecuados, desarrollar sus competencias y preparar el proceso de transición de forma progresiva y estructurada.

Evaluación y formación de los sucesores

Es necesario identificar a los miembros de la familia con el potencial para asumir funciones de liderazgo y proporcionarles las herramientas necesarias mediante formación académica y experiencia práctica.

Elaboración de protocolos familiares

Establecer un protocolo familiar que regule las relaciones entre la familia, la propiedad y la empresa es clave para prevenir conflictos y facilitar una gestión profesional y ordenada.

Transición progresiva del liderazgo

Un proceso de sucesión gradual permite al nuevo líder adquirir experiencia, integrarse en la toma de decisiones estratégicas y consolidar su legitimidad dentro de la organización.

Asesoramiento externo especializado

Contar con el apoyo de expertos externos, como asesores legales, fiscales o financieros, puede ser determinante para afrontar con éxito los desafíos inherentes al relevo generacional.

Mediante la implementación de estas estrategias, las empresas familiares pueden fortalecer su estructura organizativa, asegurar la continuidad del negocio a lo largo de las generaciones y consolidar su posición en un entorno competitivo y cambiante.

7. Conclusiones.

7.1. Resumen de los hallazgos principales.

El desarrollo de este trabajo ha permitido obtener una visión clara y detallada sobre la realidad que viven las pequeñas empresas familiares dentro del sector del calzado, así como de los factores que influyen en su evolución, sus retos más comunes y las claves que explican su permanencia en el tiempo.

Uno de los hallazgos más relevantes es el papel fundamental que estas empresas desempeñan en el tejido económico y social de determinadas regiones, como es el caso de Elche. Su aportación va mucho más allá de la mera actividad económica: contribuyen

a mantener viva una tradición artesanal con gran valor cultural, generan empleo local y actúan como guardianas del conocimiento técnico acumulado durante generaciones.

A nivel interno, las empresas familiares analizadas presentan una serie de características que, en conjunto, definen una forma de gestionar el negocio distinta a la de otros modelos empresariales. La implicación directa de los miembros de la familia en la toma de decisiones, el compromiso con la continuidad del proyecto y la agilidad para adaptarse a los cambios del entorno son aspectos que han resultado especialmente significativos. No obstante, estas mismas características también suponen ciertos riesgos, como la posibilidad de conflictos personales que afecten al ámbito profesional, la resistencia al cambio o las dificultades que surgen en los procesos de relevo generacional.

El análisis del sector ha puesto de manifiesto una evolución positiva en términos de crecimiento y exportaciones, aunque todavía persisten debilidades como la excesiva dependencia del mercado nacional, el impacto del encarecimiento de materias primas o las barreras que encuentran las empresas más pequeñas para acceder a tecnologías avanzadas. Pese a ello, se ha observado que las empresas que están sabiendo introducir mejoras en sostenibilidad, digitalización o diversificación de productos están consiguiendo posicionarse mejor y responder con mayor eficacia a las nuevas exigencias del mercado.

El estudio de caso de Vul-Alex S.L. ha sido especialmente revelador. A través de su ejemplo se han podido observar, de forma concreta, cómo se materializan muchas de las dinámicas comunes en este tipo de negocios: la transmisión de valores familiares, la adaptación progresiva a los cambios tecnológicos, la organización flexible y la importancia de contar con una estrategia clara para la sucesión. La empresa ha demostrado que es posible avanzar hacia modelos de gestión más profesionalizados sin perder la esencia artesanal ni el carácter familiar.

En definitiva, las pequeñas empresas familiares del sector del calzado enfrentan retos complejos, pero también cuentan con una base sólida sobre la que construir su futuro. La clave para seguir siendo relevantes y competitivas reside en encontrar un equilibrio entre tradición e innovación, entre cercanía y profesionalización, y entre la identidad local y la apertura al mundo. Aquellas que consigan mantener este equilibrio estarán

mejor preparadas para afrontar los cambios que se avecinan y consolidarse como actores estratégicos en un sector en transformación.

7.2. Limitaciones del trabajo.

El presente Trabajo de Fin de Grado se ha centrado en analizar la realidad de la pequeña empresa familiar dentro del sector del calzado, poniendo especial atención en aspectos como la innovación, la sucesión generacional y la adaptación al mercado global. No obstante, es importante reconocer una serie de limitaciones que han condicionado el alcance y la profundidad del análisis realizado.

-Acceso limitado a información interna

Una de las principales dificultades encontradas ha sido la escasa disponibilidad de datos internos específicos de las empresas familiares. Muchas de estas organizaciones no publican información financiera detallada ni documentación estratégica, lo que ha dificultado el análisis empírico o comparativo en profundidad. Además, el carácter familiar de muchas de estas pymes hace que la información relevante no esté sistematizada ni accesible públicamente.

-Muestra reducida y poco representativa

Aunque se han identificado varios casos de empresas relevantes dentro del sector, el estudio no ha podido basarse en una muestra amplia ni aleatoria de pequeñas empresas familiares. Esto limita la posibilidad de generalizar los resultados obtenidos y hace que las conclusiones sean aplicables principalmente a contextos similares o empresas con características comunes.

-Limitación geográfica y cultural

El análisis se ha centrado principalmente en el contexto español, y en algunos casos, incluso en regiones concretas con fuerte tradición zapatera (como la Comunidad Valenciana o Castilla-La Mancha). Esto implica que las conclusiones podrían no ser aplicables a empresas familiares de otros países o regiones, donde las condiciones económicas, legales, culturales o productivas pueden ser diferentes.

-Falta de estudios académicos recientes y específicos

Aunque existen estudios sobre empresa familiar y sobre el sector del calzado por separado, se ha detectado una escasez de literatura académica que aborde de manera conjunta y actualizada esta intersección concreta. Esto ha exigido una mayor interpretación y adaptación de teorías generales al objeto de estudio, lo que puede introducir un margen de error conceptual.

- Restricciones de tiempo y alcance del TFG

Como trabajo académico limitado en extensión y duración, este estudio no ha podido profundizar en todos los aspectos relevantes de la gestión empresarial, la innovación o la sucesión familiar. Se han priorizado aquellos elementos más representativos, pero queda margen para estudios posteriores que amplíen la perspectiva con un enfoque más exhaustivo o longitudinal.

Conclusión sobre las limitaciones:

Reconocer estas limitaciones no resta valor al trabajo realizado, sino que permite contextualizar correctamente los resultados y conclusiones presentadas. Asimismo, abre nuevas líneas de investigación para estudios futuros que puedan superar algunas de estas barreras, mediante una mayor colaboración con empresas, acceso a datos longitudinales o ampliación del ámbito geográfico y sectorial.

7.3. Líneas futuras de investigación.

Con el fin de avanzar en el conocimiento sobre la pequeña empresa familiar del sector del calzado, y teniendo en cuenta los condicionantes señalados, se proponen a continuación varias direcciones que podrían orientar futuras investigaciones:

1. **Comparativas entre contextos internacionales:** Sería pertinente llevar a cabo estudios que comparen la realidad de las empresas familiares del calzado en diferentes países. Esto permitiría detectar similitudes y diferencias en sus procesos de innovación, profesionalización y apertura al mercado exterior.

2. **Investigaciones de tipo longitudinal:** Profundizar en la evolución de estas empresas a lo largo del tiempo permitiría comprender mejor cómo afrontan los desafíos estructurales, especialmente en lo referente al relevo generacional y la transformación digital.
3. **Impacto de la digitalización y la sostenibilidad:** Analizar en mayor detalle cómo estas pymes integran la tecnología y criterios de sostenibilidad en sus procesos productivos y en la gestión estratégica, especialmente en un contexto donde estas cuestiones ganan peso en los mercados internacionales.
4. **Rol de las mujeres en la empresa familiar:** Explorar el papel que desempeñan las mujeres dentro de estas organizaciones, tanto en el liderazgo como en la toma de decisiones, podría ofrecer una visión más completa e inclusiva del tejido empresarial familiar.
5. **Estudios sobre liderazgo y toma de decisiones:** Investigar cómo se configuran los estilos de liderazgo en el ámbito familiar y su repercusión sobre la cultura organizativa, la innovación y la adaptación a cambios externos.
6. **Análisis sobre colaboración con el entorno académico:** Examinar de qué forma las universidades y centros de formación pueden colaborar con las pequeñas empresas familiares para mejorar su competitividad, a través de la transferencia de conocimiento, asesoramiento o prácticas formativas.

Estas propuestas no solo ayudarían a subsanar los vacíos detectados en este estudio, sino que también ofrecerían herramientas prácticas a las propias empresas del sector para fortalecer su posición en un entorno cada vez más competitivo y globalizado.

8. Bibliografía y Webgrafía

- Fuentes académicas y documentos consultados

Libros y artículos académicos

- Davis, J. A., & Tagiuri, R. (1982). *Bivalent attributes of the family firm*. *Family Business Review*, 1(1), 1–8. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1982.00001.x>

- Gallo, M. A. (2004). *La empresa familiar: Dinámica, equilibrio y consolidación*. Deusto.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Harvard Business School Press.
- Tapies, J., & Fernández, M. (2010). *Empresa familiar: Aspectos clave*. IESE Business School.
- Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. Jossey-Bass.

Informes y estudios sectoriales

- Cámara de Comercio de Alicante. (2022). *Estudio del tejido empresarial del calzado en la provincia de Alicante*. <https://www.camaralicante.com>
- Federación de Industrias del Calzado Español (FICE). (2023). *Informe económico del sector del calzado en España*. <https://fice.es>
- Instituto de la Empresa Familiar (IEF). (2022). *La empresa familiar en España*. <https://www.iefamiliar.com>
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2023). *Análisis y evolución del sector del calzado en España*. Gobierno de España. <https://industria.gob.es>

Páginas web y bases de datos

- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2023). *Estadísticas estructurales de empresas*. <https://www.ine.es>

- Eurostat. (2023). *Manufacturing statistics – Footwear*.
<https://ec.europa.eu/eurostat>
- Statista. (2022). *Global footwear market value 2015–2027*.
<https://www.statista.com>
- <https://componentescalzado.com/aec-informe-sectorial-2024-2025/>
- <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/>
- <https://es.statista.com/temas/7809/la-industria-del-calzado-en-espana/>
- <https://ctcr.es/es/comunicacion/noticias/2923-informe-del-calzado-en-espana-2023-fortaleza-con-empleo-exportaciones-y-consumo-al-alza>
- https://www.elche.es/wp-content/uploads/download-manager-files/Articulo_calzado_economiaelche1.pdf
- <https://componentescalzado.com/wp-content/uploads/2023/12/Retos-de-Industria-auxiliar-de-calzado-Presente-y-futuro-del-sector-AEC-PUBL-V1.pdf>

Normativa y sostenibilidad

- Textile Exchange. (2023). *Global Recycled Standard (GRS)*.
<https://textileexchange.org>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2023). *Trabajo decente en las pymes familiares del sector manufacturero*. <https://www.ilo.org>

9. Anexos

- Entrevistas realizadas

Para complementar la información teórica y obtener una perspectiva práctica y actualizada sobre la realidad de la pequeña empresa familiar en el sector del calzado, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con diversos actores clave vinculados a la empresa Vul-Alex S.L. y al sector en general. El objetivo principal fue recoger opiniones y experiencias que permitieran profundizar en aspectos como la gestión, la sucesión, la innovación y la adaptación al mercado global.

Perfil de los entrevistados

- **Gerente de Vul-Alex S.L.:** Tío de la familia y responsable directo de la gestión operativa y productiva de la empresa. Su conocimiento del negocio y la experiencia acumulada desde hace más de 15 años fueron esenciales para comprender las dinámicas internas y los retos diarios.
- **Alexandre Martínez:** Copropietario de Vul-Alex S.L., encargado del área administrativa y financiera. Aportó una visión estratégica sobre la planificación económica, el control financiero y la gestión de recursos humanos dentro de la empresa familiar.
- **Daniel Martínez:** Copropietario de Vul-Alex S.L., responsable del desarrollo y la expansión internacional. Su enfoque permitió entender las estrategias comerciales, las dificultades y oportunidades del mercado exterior para una pequeña empresa familiar.
- **Proveedor local de materiales:** Representante de una empresa proveedora que ha mantenido una relación de largo plazo con Vul-Alex S.L., ofreciendo una perspectiva externa sobre la colaboración entre empresas familiares y sus proveedores.
- **Cliente mayorista nacional:** Responsable de compras de una cadena de distribución que comercializa calzado infantil, aportando información sobre las expectativas del mercado y las tendencias de consumo.

Metodología

Las entrevistas se realizaron de forma presencial y virtual, con una duración aproximada de 45 a 60 minutos cada una. Se utilizó una guía de preguntas abiertas que facilitó la exploración en profundidad de los temas clave, permitiendo a los entrevistados expresar sus opiniones con libertad y detalle.

Contribuciones clave

Las entrevistas permitieron validar hipótesis iniciales y descubrir aspectos relevantes como la importancia de la comunicación familiar en la gestión diaria, la necesidad de profesionalización para afrontar la internacionalización, y los retos que implica mantener un equilibrio entre tradición e innovación en un sector altamente competitivo.

- Gráficos y tablas complementarias

1. Estructura organizativa de Vul-Alex S.L.

Cargo	Nombre	Funciones principales	Relación familiar
Gerente	Enrique Martínez	Gestión operativa y producción	Tío
Copropietario (Admin)	Alexandre Martínez	Administración, finanzas	Sobrino
Copropietario (Exp.)	Daniel Martínez	Expansión internacional	Sobrino
Personal de producción	-	Fabricación y control de calidad	-

2. Ventas por canal comercial (último año)

Canal	% sobre ventas totales	Descripción
Venta directa	10%	Pedidos realizados directamente

Red de comerciales	90%	A nivel nacional, agentes comerciales
Comercio electrónico	0%	Plataforma online propia y terceros

3. Principales mercados internacionales

País	% Ventas exportación	Estrategia de entrada
EEUU	5%	Acuerdos con comerciales
Francia	5%	Participación en ferias y eventos
América Latina	2%	Acuerdos con comerciales
España	88%	Red comercial nacional

- Material adicional relevante

Tabla 1. Datos sectoriales del calzado en España (actualizados y aproximados)

Indicador	Valor estimado	Fuente / Año
-----------	----------------	--------------

Número total de empresas en el sector	2,500 - 3,000	Asociación Española de Fabricantes de Calzado (2023)
Pymes familiares representadas (%)	70% - 80%	Estudios sectoriales (2022)
Empleo directo generado	25,000 - 30,000 personas	Ministerio de Industria (2023)
Producción anual aproximada	30 millones de pares	Informe Sectorial Calzado 2023
Exportación anual (valor)	1,200 millones de euros	ICEX España Exportación (2023)
Principales destinos de exportación	Francia, Portugal, Alemania, Italia	ICEX España Exportación (2023)
Crecimiento medio anual del sector	3% - 5%	Observatorio del Calzado (2022)
% de producción basada en pedidos	40% - 50%	Informe Cámara de Comercio (2022)
% de facturación procedente de mercado nacional	60% - 65%	Asociación Española de Fabricantes de Calzado (2023)

% de facturación
procedente de
exportación

35% - 40%

Asociación Española de
Fabricantes de Calzado
(2023)

