



UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA

## MÁSTER EN COMERCIO EXTERIOR E INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS

---

Un estudio del calzado español en EE.UU. E-Commerce y M-Commerce como parte del  
modelo de negocio

**Presentado por:**

**D<sup>a</sup>. Maria Isabel Castillo Arredondo**

**Tutor:**

**Prof. Dra. María Isabel Rodríguez Zapatero**

**Curso académico 2012 / 2013**





D./Dña.: *María Isabel Rodríguez Zapatero*, tutor del trabajo titulado *Un estudio del calzado español en EE.UU. E-Commerce y M-Commerce como parte del modelo de negocio*, realizado por el alumno/a *María Isabel Castillo Arredondo*, INFORMA que dicho trabajo cumple con los requisitos exigidos por el Reglamento sobre Trabajos Fin del Máster en Gestión del Patrimonio desde el Municipio para su defensa.

Córdoba, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Fdo.: \_\_\_\_\_



## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	8
CAPÍTULO I. ESTADO DE LA CUESTIÓN.....	12
FUNDAMENTOS DEL COMERCIO ELECTRÓNICO.....	12
CAPÍTULO II. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA.....	17
ALCANCE DE ESTUDIO.....	18
TERRITORIAL.....	18
TEMPORAL.....	18
FUNCIONAL.....	18
METODOLOGÍA UTILIZADA.....	20
CAPÍTULO III: SITUACIÓN DEL SECTOR DEL CALZADO.....	21
SECTOR DEL CALZADO EN ESPAÑA.....	25
AÑO 2010-2011.....	26
AÑO 2012-2013.....	28
EVOLUCIÓN DEL CALZADO FEMENINO ESPAÑOL IMPORTADO EN EE.UU.....	31
ANÁLISIS DE LA DEMANDA DEL PRODUCTO ESPAÑOL EN EE.UU.....	32
CAPÍTULO IV: PRINCIPALES MERCADOS COMPETIDORES.....	34
CHINA.....	35
VIETNAM.....	35
BRASIL.....	36
ITALIA.....	36
CAPÍTULO V: USUARIOS DE INTERNET.....	38
USUARIOS DE INTERNET EN EE.UU.....	39
USO DE SMARTPHONE O TELÉFONOS INTELIGENTES EN EE.UU.....	41
ACTIVIDADES COTIDIANAS DE LOS ESTADOUNIDENSES EN LA RED.....	43
CAPÍTULO VI: MODELO DE NEGOCIO.....	44
SEGMENTOS DE MERCADO.....	45
PROPUESTAS DE VALOR.....	46
CANALES.....	51
RELACIONES CON CLIENTES.....	55
FUENTE DE INGRESOS.....	55
RECURSOS CLAVE Y ACTIVIDADES CLAVE.....	56

ASOCIACIONES CLAVE .....	57
ESTRUCTURA DE COSTES .....	57
CAPÍTULO VII: MODELO DE MARKETING .....	63
1. ANÁLISIS .....	65
ANÁLISIS EXTERNO .....	65
ANÁLISIS INTERNO .....	78
2. ANÁLISIS DAFO .....	98
3. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS .....	100
4 . MARQUETING MIX .....	103
5. PRESUPUESTO .....	113
CAPÍTULO VI: CONCLUSIÓN .....	114
BIBLIOGRAFÍA .....	119
ANEXOS .....	126
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	137
ÍNDICE DE TABLAS .....	138



## INTRODUCCIÓN

*“Las especies que sobreviven no son las más fuertes, ni las más rápidas, ni las más inteligentes; sino aquellas que se adaptan mejor al cambio.”*

Con esta reflexión del reconocido biólogo Charles Robert Darwin me gustaría dar comienzo a este estudio sobre la presencia de las empresas españolas de calzado en EE.UU. a través de la web 2.0 (blogs, redes sociales, etc.) y del comercio electrónico. Las empresas que participan en los mercados internacionales tratan de posicionar sus productos esperando que el consumidor los elija sobre la competencia local o internacional, pero para ello como bien dice la reflexión de Darwin anterior, es importante cumplir con las expectativas de los consumidores, es decir, deben saber adaptarse a los gustos de los clientes americanos.

La competencia entre países para liderar los mercados internacionales se ha vuelto intensa y difícil para muchos de ellos, al no disponer todos de las herramientas necesarias para enfrentarse a las grandes potencias económicas. No obstante, los países van desarrollando nuevas capacidades y explotando al máximo sus ventajas competitivas con el fin de atraer nuevos mercados. En el caso del sector español de calzado, la especialización en pieles curtidas y la calidad de éstas ha sido crucial para el desarrollo y la extensión de la industria del calzado. Al igual que ha sido importante la calidad, también lo ha sido el diseño.

Gracias a los diferentes cambios de estrategia seguidos por parte de las empresas y a la adaptación de las necesidades de los consumidores en todo momento, España ha



conseguido vender a más de 100<sup>1</sup> países repartidos por los cinco continentes, debido como hemos dicho anteriormente al buen diseño y a la excelente relación “calidad-precio”. Estas ventajas competitivas han propiciado que el sector del calzado español tenga un gran reconocimiento tanto a nivel nacional como internacional, convirtiéndolo en uno de los sectores punteros en España, gracias al prestigio de sus marcas (Camper, Bunker, Romu’s, Footwear, PieSanto, El Naturalista, Panama Jack, Pablosy, etc.).

A pesar de que todos sabemos que China es uno de nuestros grandes competidores, y que en realidad la mayoría de los zapatos del mundo se fabrica en Asia (China, Vietnam, India, Indonesia, Tailandia, Camboya y Bangladesh), España destaca en ese pequeño porcentaje de producción global de zapatos que se produce en Europa. Siendo Italia, Alemania, España, Rumanía, Portugal y Francia, los principales fabricantes de calzado de Europa<sup>2</sup>. Todos estos factores han sido cruciales para decidir qué sector sería el adecuado para desarrollar un trabajo de tal envergadura. No sólo tenía que ser importante en nuestro país, sino que también tenía que tener presencia en Internet.

Una vez que tenía decidido que me enfocaría en el sector de los zapatos, tenía que resolver la segunda cuestión que se me planteaba, el país en el que me iba a centrar para realizar dicho estudio. En un primer momento pensé en algún país árabe, como Marruecos, Egipto o Los Emiratos Árabes Unidos. Tras realizar una búsqueda en diversas bases de datos, así como a través de las redes sociales, pude comprobar que el comercio electrónico apenas estaba presente en los países árabes, ya que los consumidores preferían ver el producto físicamente antes de comprarlo. Y las redes sociales como Facebook, Twitter, etc., apenas tenían influencia sobre los consumidores debido al poco uso por su parte de dichas herramientas. Esto es debido en gran parte a su cultura, dónde la privacidad, el feminismo y las creencias, entre otros factores juegan un gran papel. Además, España no exporta muchos zapatos a los países árabes. Podemos ver en la base de datos del Icx<sup>3</sup> que los principales países a los que exporta España son: Francia, Italia, Alemania, Reino Unido, Portugal, Estados Unidos, Bélgica, Países Bajos, Grecia, y Japón.

---

<sup>1</sup> Según datos del Instituto Español de Comercio Exterior. De aquí en adelante se denominará con las siglas ICEX.

<sup>2</sup> Según datos extraídos del ICEX.

<sup>3</sup> Base de datos ESTACOM (Estadísticas de comercio exterior).

Según datos de Euromonitor International<sup>4</sup>, las francesas son líderes en consumo de calzado femenino en Europa y las segundas del mundo, después de las estadounidenses. Se refleja, además, en un informe de Spartoo, una de las mayores plataformas de Europa de venta de calzado a través de internet, que la media europea compra 4,2 pares al año, la asiática 2,7 y la americana un 5,8. De ahí mi decisión por decantarme por EE.UU. Todos sabemos, si bien, que es un mercado muy consolidado, donde hay miles de competidores y donde no sólo basta la adaptación, sino también el diseño, la calidad, la innovación, etc.

Estados Unidos es un mercado prioritario para las empresas españolas del calzado, y según ESTACOM, ocupa el sexto lugar en el ranking de países destino de las exportaciones de calzado. No hay que olvidar, que Estados Unidos es un sitio muy atractivo para las empresas al ser un mercado que abre muchas puertas a otros países. Es necesario resaltar que lo que se pretendía era enfocarse en un país donde el comercio electrónico estuviera en auge, donde las redes sociales jugaran un importante papel en la compra-venta de mercancías y donde los compradores se decidiesen a comprar por la web. Todo ello se traduce a que en EE.UU. existe un dinamismo en las compras por Internet, siendo éste, uno de los principales país donde más se utilizan las redes sociales como Facebook y Twitter.

Gran parte de los usuarios de Internet son de EE.UU. debido a que prácticamente todos los estadounidenses tienen en su casa Internet, y disponen de un ordenador o de un dispositivo móvil. Aún así, aunque a nivel mundial sea el país más desarrollado a la hora de comprar por Internet, le falta mucho camino por recorrer. Son muchas las personas que aún no se deciden a comprar por Internet. Esto debería cambiar y evolucionar en el futuro, creando por parte de las empresas confianza en el consumidor y sabiéndose adaptar a sus necesidades en todo momento.

De ahí deriva el gran problema de las empresas españolas, la escasa o insuficiente presencia en Internet. Como hemos podido comprobar, tienen un buen producto pero sin embargo, les falta presencia en Internet (redes sociales, blogs, etc.), no disponen de una tienda on-line propia o de aplicaciones móviles donde los consumidores puedan comprar, ni se promocionan lo suficiente a través de las redes sociales para generar

---

<sup>4</sup> Es una empresa privada, con sede en Londres, que se dedica a realizar estudios de mercado.

marketing de todas sus marcas. Dicho estudio va a tratar de dar a conocer que no solamente se vende a través de filiales, distribuidores, etc. sino también a través de Internet, donde el e-Commerce y el m-Commerce están ganando cada vez más presencia en el mundo, llegando a ser el futuro de todas las empresas.

El zapato español es un producto emblemático y diferenciador dentro de la moda internacional. Constituye, además, una actividad que crea riqueza, con peso específico en la economía nacional española, y se abre hueco en los mercados internacionales. Como el sector de los zapatos es muy amplio, me centraré en el sector de los zapatos femeninos. En primer lugar porque España destaca en la fabricación de calzado femenino, y en segundo lugar, porque es uno de los principales países de la Unión Europea que exporta calzado femenino al exterior<sup>5</sup>. La Comunidad Valenciana, especialmente Elche, es la que cuenta con mayor tradición en la fabricación de calzado femenino. En Castilla la Mancha y en La Rioja también se elabora gran parte del calzado.

Los zapatos son una de las debilidades de las mujeres, oscuros o de colores, altos o bajos, cerrado o descubiertos; en todas sus variedades se podría clasificar a las personas según el tipo de zapatos que compran. La única excepción son las deportivas de tela que seducen a las mujeres de todo el mundo. Pero por lo general, los gustos cambian según el país. En España, los zapatos más vendidos son aquellos con tacón de cuña y suela de cuerda o corcho. Sin embargo, en EE.UU., por su parte, optan por modelos cómodos y funcionales y son sensibles a los valores ecológicos y éticos de las marcas, aunque también gusta otro tipo de calzado. Como podemos ver, es muy importante conocer el consumidor estadounidense para poder tener éxito en el negocio.

Podríamos considerar por lo tanto, el mercado del calzado femenino como un mercado ya consolidado en España, con grandes posibilidades de expansión, siendo éste el segundo país productor y exportador de calzado de la Unión Europea y el décimo a nivel mundial<sup>6</sup>. Además, las empresas españolas tienen cada vez más un mayor posicionamiento en el mercado internacional y una mayor apuesta por el e-Commerce y el m-Commerce, siendo EE.UU., como hemos visto anteriormente, el sexto país en el que exporta España.

---

<sup>5</sup> Según los datos consultados en ESTACOM

<sup>6</sup> Según datos del ICEX

**CAPÍTULO I. ESTADO DE LA CUESTIÓN.**  
**FUNDAMENTOS DEL COMERCIO ELECTRÓNICO**

El ser humano ha ido desarrollando a lo largo de su existencia instrumentos que le facilitaban su día a día y servían de base para la creación de nuevas tecnologías. Internet no ha surgido de la nada, sino que es el resultado de años de investigación en diversos campos que han convergido en un mismo punto. Sin duda, Internet está omnipresente en nuestra vida cotidiana. Con su creciente adopción por parte de los usuarios y el desarrollo continuo de su infraestructura, se vuelve crucial también en los negocios. Actualmente, todos aquellos que llevan a cabo un modelo de negocio, ya sean vendedores como proveedores, distribuidores, etc. se preguntan si el e-Commerce y el m-Commerce serán el futuro de su empresa. Y si fuera así, cuánto les costaría poner en marcha un modelo de negocio basado en la tecnología web 2.0.

El comercio electrónico se podría definir como un proceso de compra/venta de productos/servicios en línea, la cual puede ser entre dos negocios (Business to Business) o entre negocios y consumidores (Business to Consumer, B2C). Aunque dicho concepto puede resultar confuso debido a su uso indiscriminado como e-Commerce o como e-Business. Desde el enfoque de la venta, e-Business abarca la utilización de sistemas electrónicos para favorecer el proceso comercial al completo, es decir, se trata del proceso empresarial en su totalidad. Sin embargo, e-Commerce es la parte del e-Business que se responsabiliza del tratamiento de pedidos. Aun cuando los pedidos de bienes o servicios se reciben o colocan electrónicamente, no es necesario que el pago y la entrega o prestación final de los bienes o servicios se realicen en línea.

Si analizamos las estrategias que actualmente están siguiendo muchas empresas españolas para internacionalizarse y conseguir un mayor volumen de ventas, nos damos cuenta de que gran parte de ellas pasan por alto el concepto de comercio electrónico. La mayoría de ellas, ya sea por falta de información, de recursos necesarios o por simple miedo, prefieren exportar sus productos a través de distribuidores, representantes, mayoristas, minoristas, etc. Sin embargo, no se dan cuenta de todos los beneficios que podrían llegar a ganar con el tiempo. Vivimos en una sociedad donde el protagonista de nuestras vidas es Internet. Internet es nuestro presente y nuestro futuro. El volumen de negocios para el sector de comercio electrónico, entre empresas y consumidores cada vez va aumentando más debido a que el número de internautas que realizan compras en

Internet es cada vez mayor. Por lo tanto, en todo modelo de negocio nunca puede faltar la idea de comercio electrónico (e-Commerce, m-Commerce).

Otra consideración a tener en cuenta es el comportamiento de un internauta comprador. El cual, compre o no mediante sistemas electrónicos, pasa por la búsqueda de información, sobre el producto/servicio deseado, en Internet. Esto implica que no estar, en Internet, suponga una desventaja considerable para las empresas que omiten la realidad de un mercado creciente. Según el mencionado estudio de la ONTS<sup>7</sup>, más del 60% de los internautas (realicen compras o no) utilizan Internet como fuente de investigación comercial para evaluar sus opciones de compra. Es decir, deciden su compra de acuerdo a la información que encuentran en Internet.

Las empresas siempre han vendido sus productos a otros países para avanzar y poder seguir creciendo e internacionalizando. Existen muchas teorías que explican el proceso de internacionalización de las empresas y sus factores determinantes. Según el Modelo de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1990, 1977; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975), para entrar en un país es conveniente que las pymes sigan un proceso de expansión internacional gradual al no disponer en su comienzo de recursos, capacidades y competencias suficientes en la realización de operaciones con el exterior. Dicha teoría expone que primero habría que realizar actividades de exportación no regulares, seguidas de actividades de exportación vía representantes, luego continuar con el establecimiento de filiales de ventas y por último estaría la producción en el extranjero. Sin embargo, el Modelo de Uppsala no se cumple siempre, en el e-Commerce, las empresas en algunos casos pasan de las exportaciones indirectas a la venta directa a través de internet.

La venta directa permite captar mayores cuotas de mercado, ya que de esta forma, al estar más cerca del consumidor, se puede prestar un mejor servicio y atraer mejor su demanda (Caves, 1971). Sin duda el Comercio Electrónico supone una puerta abierta y directa a través de la cual los negocios acceden a un mercado lleno de posibilidades desde su ordenador personal. Pero estas suponen tanto ventajas como inconvenientes.

---

<sup>7</sup> Observatorio Nacional para las Telecomunicaciones y la Sociedad de la Información

En cuanto a las ventajas, el e-Commerce supone una mayor disponibilidad comercial, es decir, el mercado está abierto las 24h los 365 días al año. Al no existir limitaciones horarias, el flujo de información es constante y las posibilidades de incrementar las ventas son mayores. La eliminación de intermediarios, la reducción del coste publicitario y de la infraestructura empresarial, etc, son elementos que inciden directamente sobre el precio de los productos/servicios a los que se puede acceder a través de Internet. Con el comercio electrónico, además, se puede acceder a un sinnúmero de productos, esto supone encontrar productos que en el mercado tradicional sería imposible por restricciones geográficas. Otra ventaja complementaria del comercio electrónico consiste en que hace posible un servicio de atención al cliente mejor y más rápido. La oferta comercial se puede ajustar a las necesidades del usuario y esto conlleva a una mejor relación con el cliente.

El correo electrónico, los motores de búsqueda, las redes sociales, redes de contenido, etc. son usados para informarse y conectarse permanentemente con el mercado meta. Las plataformas virtuales posibilitan además, el intercambio de información entre consumidores, a través de blogs, portales especializados o foros entre otros, lo cual conlleva la posibilidad de elegir el producto más oportuno de acuerdo a las necesidades del cliente. Disponer de estas plataformas para comparar productos/servicios, precios o calidades, sin el tiempo y coste por desplazamiento físico para obtener esta información, mejora la toma de decisiones del comprador. Esos servicios generan un grado adecuado de satisfacción de los clientes y hace que el proceso de compra sea más rápido y más cómodo.

Hemos visto que el e-Commerce conlleva una gran serie de ventajas para la compra/venta a través de Internet, pero de la misma manera, existen ciertos inconvenientes como la intangibilidad del producto, la desconfianza por seguridad, los problemas que puede haber con las devoluciones, la dependencia logística, la desconfianza del cliente de empresas desconocidas, y el miedo ante una transacción electrónica.

A pesar de estos inconvenientes, no hay duda de que el e-Commerce es el futuro. Es sólo cuestión de tiempo para que el e-Commerce no sea tan sólo una ventaja competitiva, sino también una necesidad para cualquier compañía en cualquier tipo de industria para poder desempeñarse de manera satisfactoria en un ambiente competitivo.

### *Nuevas tendencias*

El m-Commerce y las redes sociales serán muy importantes para llevar a cabo un modelo de negocio. Las tendencias de uso de los Smartphone están modificando la estrategia de los propietarios de una tienda de Comercio Electrónico. Para que se incrementara el volumen de ventas a través de Internet, se debería de adaptar también el diseño para que se visualice a través de dispositivos móviles y tablets. En cuanto a las redes sociales, forman parte de nuestro día a día. Generamos comentarios, recomendaciones o críticas sobre los productos que utilizamos o los que queremos comprar. Por tanto, tenemos que aprovechar esta información para interactuar con los consumidores y conocerlos, así sabremos lo que buscan y lo que no buscan. Esta interacción contribuirá a desarrollar la oferta comercial de nuestros productos/servicios y mejorarán su competitividad. La estrategia de Social Commerce para una tienda virtual pasa por una presencia seria y profesional en plataformas como Facebook, Twitter, Tumblr o Pinterest.

Como se puede ver, sería conveniente replantear el modelo de negocio de una empresa con el objetivo de analizar si el m-Commerce y el e-Commerce es una necesidad o una ventaja competitiva para una empresa que quiera vender en el mercado internacional y de la misma manera analizar de qué manera *estar en la red* puede soportar y mejorar tanto el desarrollo de nuestra marca como el número de ventas.



## **CAPÍTULO II: OBJETIVOS Y METODOLOGÍA**

## **ALCANCE DE ESTUDIO**

De acuerdo con lo expuesto, el trabajo se ha estructurado en torno a los siguientes ámbitos de estudio:

### **Territorial**

El estudio se centrará en EE.UU., con inclusión de los apartados internacionales que interesan: comercio exterior de España a EE.UU. y la influencia del e-Commerce y m-Commerce en el volumen de ventas.

### **Temporal**

En general, se ha procurado que la información utilizada fuese entre el año 2010 y el 2013.

### **Funcional**

Para definir el ámbito funcional, tanto desde el punto de vista de la elección del calzado como de los factores implicados en la comercialización y por tanto en el modelo de negocio, se consultaron las siguientes fuentes de información:

- Las Asociaciones Sectoriales (sobre todo FICE)<sup>8</sup>
- ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior)
- ESTACOM. Base de datos de ICEX
- El Ministerio de Industria, Turismo y Comercio
- U.S. Department Of Commerce Office Of Textiles And Apparel (OTEXA)
- Pew Research Center's Internet & American Life Project
- Redes y plataformas sociales

---

<sup>8</sup> Federación de Industrias del Calzado Español. De aquí en adelante se nombrará como FICE.

En cuanto a los productos, el trabajo se ha enfocado en los zapatos de señora que se fabrican en España y que se exportan a EE.UU. En el análisis de los canales de la comercialización, el modelo de negocio propuesto se ha centrado especialmente en la venta a través de Internet.

Para seleccionar el tipo de calzado en que se centrará el estudio, se han empleado las clasificaciones que utilizan las fuentes más relevantes, como el Instituto de Comercio Exterior (ICEX), la Agencia Tributaria (Aduanas) y las Cámaras de Comercio. Dicha clasificación tiene en cuenta normalmente los capítulos TARIC (la Tarifa Comunitaria Integrada).

El código 6406 no se ha tenido en cuenta, como ocurre en muchas de las estadísticas del sector calzado, dado que no se trata de producto acabado.

**Tabla 1. Código Taric**

---

64 “CALZADO, POLAINAS Y ARTICULOS ANÁLOGOS; PARTES DE ESTOS ARTÍCULOS”.

---

6401 “Calzado impermeable con suela y parte superior de caucho o plástico, cuya parte superior no se haya unido a la suela por costura o por medio de remaches, clavos, tornillos, espigas o dispositivos similares, ni se haya formado con diferentes partes unidas de la misma manera”.

6402 “Calzado con suela y parte superior de caucho o plástico (excluyendo calzado impermeable de la partida 6401, calzado ortopédico o con patines fijos, para hielo o de ruedas, así como calzado con características de juguete)”.

6403 “Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero natural (excluyendo calzado ortopédico, calzado con patines fijos, para hielo o de ruedas, y calzado con características de juguete)”.

6404 “Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de materia textil (excluyendo calzado con características de juguete)”.

6405 “Calzado con suela de caucho o plástico y parte superior de materia distinta del caucho, el plástico, el cuero natural, o las materias textiles; calzado con suela de cuero natural o regenerado y parte superior de material distinto del cuero natural”.

---

---

6406 “Partes de calzado, incluidas las partes superiores fijadas a las palmillas distintas de la suela; plantillas, taloneras, artículos similares, amovibles; polainas, botines y artículos similares, y sus partes (excluyendo artículos de amianto asbesto...)”

---

Fuente: Harmonized Tariff Schedule of the United States (2011)

## **METODOLOGÍA UTILIZADA**

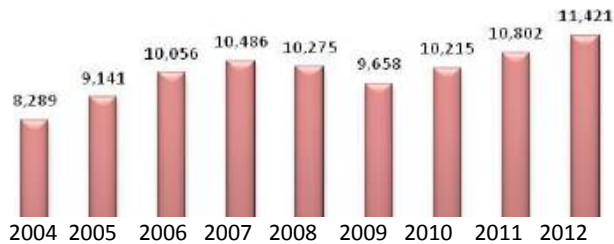
Para llevar a cabo este estudio, se han analizado en primer lugar las principales empresas españolas de calzado femenino con presencia en EE.UU. a través de Internet para saber qué modelo de negocio siguen. Para ello, se ha contactado con dichas empresas a través de las redes sociales, correo electrónico y vía telefónica, para saber de qué forman distribuyen el calzado español en EE.UU. Si lo envían desde España, si tienen representantes o distribuidores, si disponen de filiales o redes logísticas en EE.UU o si tienen una tienda on-line. De esta manera, se ha podido analizar la competencia en dicho mercado. A continuación se ha investigado qué redes sociales son las que más utiliza el consumidor estadounidense y cuáles son las que tienen más presencia en el sector de la moda en EE.UU., para así saber en qué redes sociales se debe centrar una empresa española que quiera expandirse en ese nicho de mercado. A partir de ahí, se ha ido analizando al consumidor estadounidense a través de esas redes sociales para poder comprender lo que quiere y lo que no quiere. Una vez analizados esos aspectos se ha podido ir desarrollando el modelo de negocio adecuado para poder vender calzado femenino español en EE.UU, especialmente a través de una tienda on-line.

## **CAPÍTULO III.**

### **SITUACIÓN DEL SECTOR DEL CALZADO**

El calzado se ha considerado históricamente como un producto de primera necesidad, por lo que su producción ha estado siempre muy ligada a lo que han requerido los diferentes colectivos humanos en todo el mundo. Como se puede apreciar en la siguiente gráfica el consumo mundial de zapatos sigue aumentando después de la recesión económica internacional de 2009, donde la tasa de desempleo se incrementó, los ingresos en los hogares disminuyeron, los precios de la energía y de los alimentos subieron, y la confianza del consumidor desapareció.

**Ilustración 1. Consumo Mundial de Calzado**  
(millones de pares)



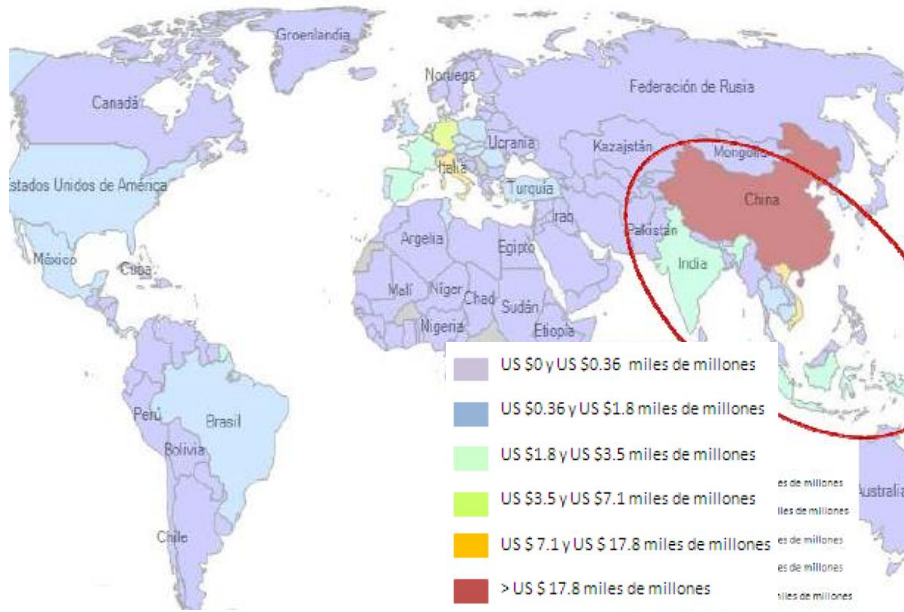
**Fuente:** FICE (Federación de Industrias del Calzado Español) 2004-2012.

A lo largo de todo el siglo XX y, muy especialmente, desde los primeros años de su segunda mitad, la industria del calzado se desarrolló con fuerza en los principales países europeos occidentales. Este desarrollo se produce más tarde en los países del Este de Europa, así como en los principales países asiáticos (China, Hong Kong, Corea, Indonesia, Taiwán) y Brasil. Cabe destacar que son países incentivos en mano de obra, los cuales van teniendo más peso en el panorama internacional gracias a la recolocación de las plantas productoras, a la transferencia de conocimiento y tecnología y al apoyo de los gobiernos locales.

Actualmente, los principales productores mundiales de calzado son China, India, Brasil e Indonesia<sup>9</sup>. Según la Confederación Europea de Industrias del Calzado, los países productores asiáticos producen el 76% de la fabricación mundial de calzado y sólo el 56% del total mundial lo produce China. Sin embargo, los mayores exportadores de calzado no coinciden con los mayores productores: China es el país predominante en ambos aspectos, pero en términos de comercio exterior, los otros países de origen más importantes son Hong Kong, Italia y Vietnam, así lo podemos comprobar en el mapa de abajo. Esto significa que una parte importante de la producción de India, Brasil e Indonesia va destinada para el consumo interno de la población. Además de que la calidad, el precio y la marca de sus zapatos no se pueden comparar aún con las de sus competidores.

<sup>9</sup> Según datos del ICEX (2012)

**Ilustración 2. Principales países exportadores de calzado**

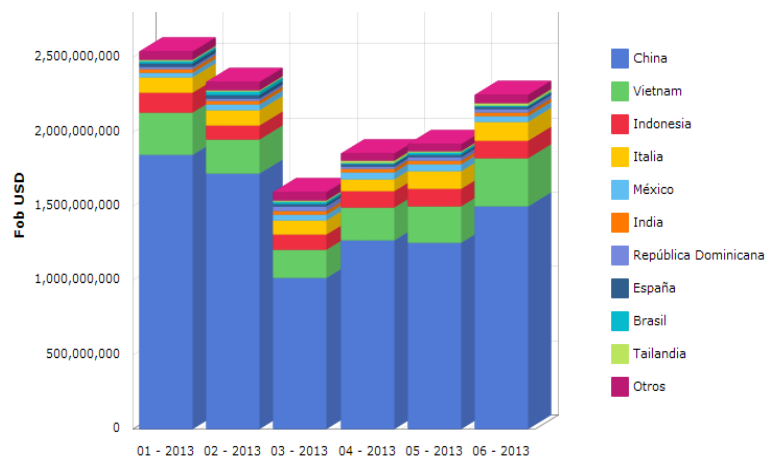


Fuente: TradeMap (2012)

El país que predomina como se puede apreciar es China, con exportaciones que superan los US \$17.8 miles de millones. Una de las ventajas competitivas con las que ha contado este país asiático ha sido los bajos costos de producción, presionando a la industria mundial a reducir costos y a que muchas empresas trasladen su producción a otros países. En este

contexto, según datos del ICEX, España es el décimo productor mundial y el segundo de la UE, con 198 millones de pares en 2012. España, como Italia y Portugal se caracterizan por la alta calidad y el avanzado diseño de su calzado.

**Ilustración 3. Principales países importadores de calzado en EE.UU.**



Fuente: Packaged Facts. The Global Footwear Market (2013)

En cuanto a los principales países importadores de calzado destaca EE.UU. Su mercado está cubierto casi totalmente por la producción de China, país al que le siguen, Vietnam,

Italia, Indonesia y Brasil. Así mismo; lo podemos ver en la ilustración anterior del año 2013 y en la tabla que se expone a continuación del año 2010.

**Tabla 2. Principales países que exportan a EE.UU.**

<b>64 Calzado, polainas, botines y arts. análogos; sus componentes</b>					<b>%Cuota</b>			<b>10/09 % Variación</b>
<b>Rango</b>	<b>País</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	
0	Total	19.544.863	17.522.823	20.906.248	100,00	100,00	100,00	19.3%
1	China	14.479,100	13,336,967	15.918.649	72,83	74,08	75,93	19.4%
2	Vietnam	1.213,218	1.289.368	1.622.933	5,37	6,21	7,49	25.9%
3	Italia	1.128.232	770,79	897,80	6,18	5,77	4,36	16.5%
4	Indonesia	404,43	435,27	585,96	1,94	2,07	2,52	34.6%
5	Brasil	512,83	381,07	360,41	3,94	2,62	2,17	-5.4%
6	México	255,18	253,99	318,67	1,28	1,31	1,43	25.5%
7	India	193,34	162,11	178,09	0,85	0,99	0,93	9.9%
8	Tailandia	134,41	124,34	172,35	1,34	1,24	0,88	38.6%
9	Rep. Dominicana	242,58	151,53	125,19	0,01	0,69	0,69	-17.4%
10	<b>España</b>	<b>169,81</b>	<b>106,35</b>	<b>115,39</b>	<b>1,08</b>	<b>0,87</b>	<b>0,60</b>	<b>8.5%</b>

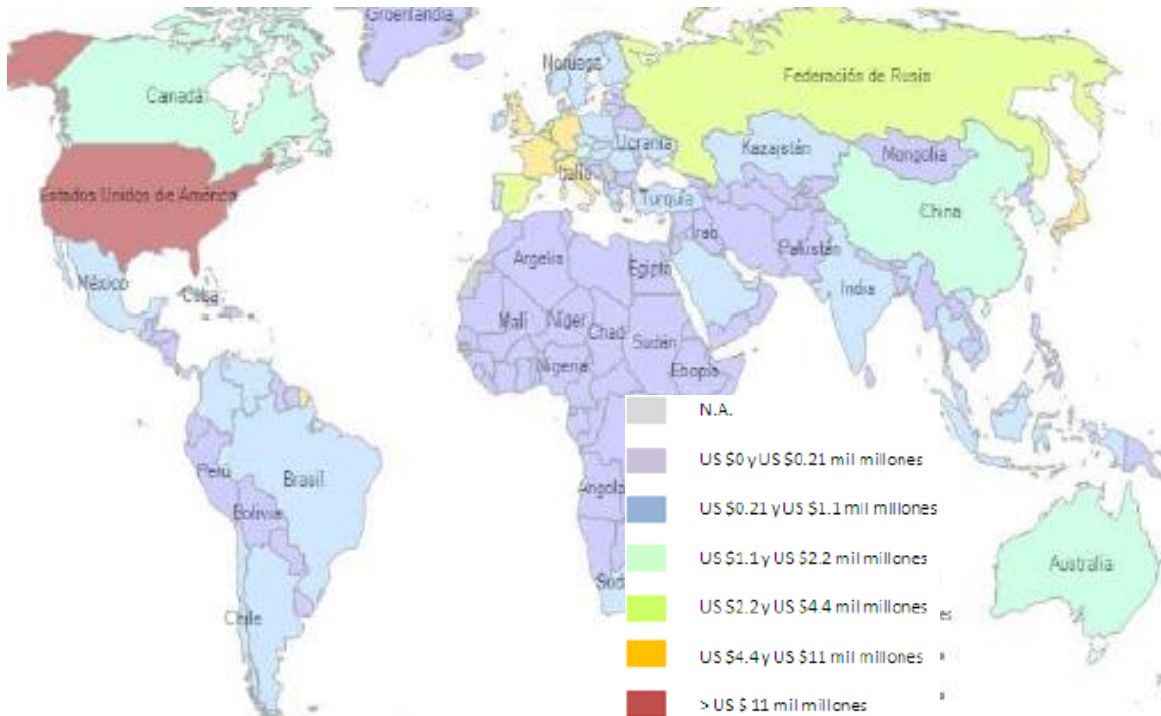
Fuente: US. Trade Commission (2010)

Si bien, podemos observar que los países que más exportan a EE.UU. se han mantenido desde el año 2010 hasta nuestros días. España ocupa la décima posición y a partir del año 2009, después de la recesión económica, el volumen de ventas del país empieza de nuevo a subir.

En cuanto a los principales países que más calzado importan, destacan EE.UU., como hemos dicho anteriormente, Alemania, Francia, entre otros. Tal y como podemos observar en la siguiente ilustración, donde se indican los rangos de los valores importados con diferente color. Apreciamos en color rojo que el mercado estadounidense de calzado es posiblemente el más grande y dinámico en el mundo. Adicionalmente, dada su apertura a las importaciones y al libre comercio, es un mercado en el que se enfrenta la competencia internacional.



**Ilustración 4. Principales países importadores de calzado.**

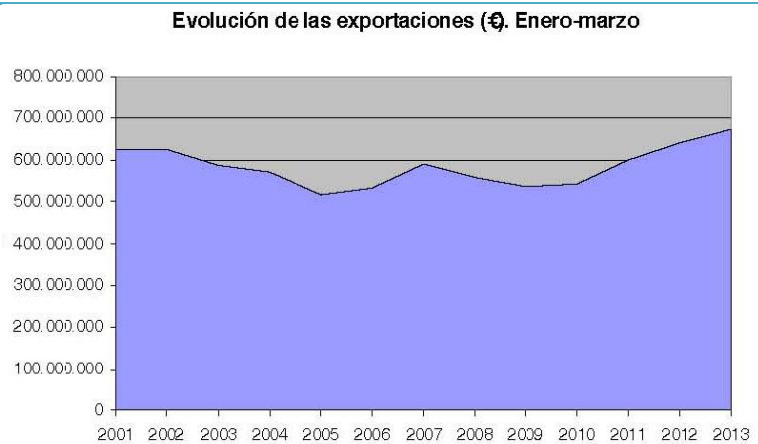


Fuente. TradeMap (2012)

## SECTOR DEL CALZADO EN ESPAÑA

**Ilustración 5. Evolución de las exportaciones de calzado en España (Enero-Marzo)**

Año	Exportaciones (enero-marzo). €
2001	625.988.701
2002	624.229.832
2003	585.913.322
2004	570.492.100
2005	515.466.221
2006	532.299.562
2007	588.504.384
2008	556.258.195
2009	535.800.582
2010	541.181.456
2011	598.512.205
2012	640.734.115
2013	671.885.400



Fuente: FICE (2013)

La exportación de calzado cada vez va teniendo más importancia en el mercado internacional, como se puede apreciar en las imágenes, a partir de la recesión económica mundial de 2009, las cifras van aumentando progresivamente. Pasamos de 535 millones (enero- marzo) en 2009 a 671 millones de euros este año.

La Comunidad Valenciana es la que cuenta con mayor tradición en la fabricación de calzado, representando 48,40 % de las ventas totales en los primeros meses de 2013, con fuerte concentración en localidades como Elche o Elda para el calzado femenino. Le sigue Galicia con el 10,6% y La Rioja con el 9,6%.

**Tabla 3. Sector del calzado en España en el año 2013**

	<b>2013 €</b>	<b>13/12 %</b>	<b>2013 % s/ total</b>
<b>C.Valenciana</b>	325.208.733,1	3,62%	48,40%
<b>Galicia</b>	71.810.284,7	11,07%	10,69%
<b>La Rioja</b>	64.797.186,0	5,12%	9,64%
<b>Cataluña</b>	62.459.532,3	-1,15%	9,30%
<b>Baleares</b>	40.525.404,0	4,32%	6,03%
<b>Castilla-La Mancha</b>	34.447.782,3	5,87%	5,13%
<b>Murcia</b>	27.622.006,0	8,79%	4,11%
<b>Aragón</b>	14.672.270,0	-8,00%	2,18%
<b>Madrid</b>	12.488.388,7	51,01%	1,86%
<b>Andalucía</b>	6.923.610,1	-6,41%	1,03%
<b>Resto</b>	10.930.202,8	21,43%	1,63%
<b>TOTAL....</b>	<b>671.885.400,0</b>	<b>4,86%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente:FashionfromSpain

### **AÑO 2010-2011<sup>10</sup>**

Una característica de las empresas españolas es su tamaño. Son empresas pequeñas, muy flexibles a la hora de fabricar calzado, y llegan a ser muy competitivas en el mercado internacional. En 2011, como podemos observar, el sector contaba con 1.401 empresas

**Tabla 4. Sector de las empresas de calzado en España**

<b>Número de empresas</b>	1.401
<b>Número de trabajadores</b>	22.896
<b>Producción en pares</b>	94.000.000
<b>Producción en valor</b>	1.540.000.000 €

Fuente: FashionfromSpain (2011)

<sup>10</sup> Toda la información que aparece en este apartado, se ha consultado en FashionfromSpain, un portal informativo y promocional del ICEX sobre la moda española en España y en el mundo, en un artículo titulado: La moda española en cifras: Calzado (2011).

y daba empleo a 22.896 personas. De todas esas empresas, el 78% tenían menos de 20 trabajadores.

En 2011, el valor de las exportaciones en España alcanzó 2.008 millones de euros, produciéndose un incremento del 9% respecto a 2010. El principal mercado para España siempre ha sido la Unión Europea, abarcando el 77% del total de las exportaciones con 1.555 millones de euros. Sin embargo, en 2011 se produce una mayor

**Tabla 5. Evolución de las exportaciones del calzado español**

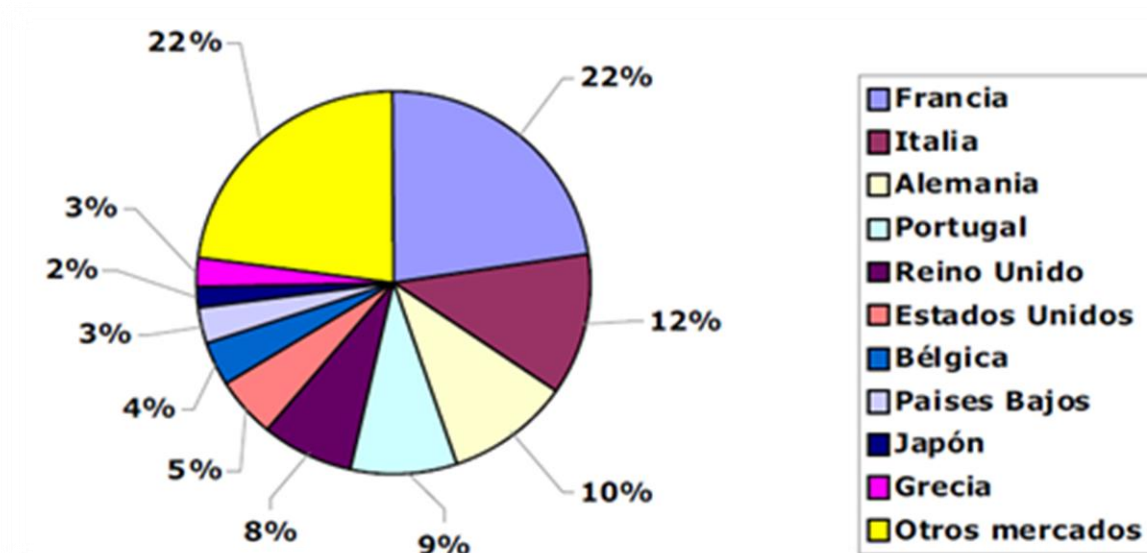
	Valor (miles de euros)
2006	1.710
2007	1.779
2008	1.809
2009	1.782
2010	1.848
2011	2.008

Fuente: FICE (2011)

diversificación de mercados fuera de la Unión Europea debido a la disminución de un 3% de la exportación a la Unión Europea con respecto al año anterior. Estados Unidos figura en el ranking como sexto cliente para este sector. En 2011 las ventas de calzado a este mercado alcanzaron los 99,9 millones de euros, lo que se traduce en un incremento del 11% respecto a 2010.

Los principales países a los que exportó España en 2011 son los que se pueden apreciar en el gráfico.

**Ilustración 6. Mercados de destino de las exportaciones de calzado**



Fuente: La moda española en cifras: Calzado. FashionfromSpain (2011)

Francia sigue siendo el principal cliente con un 22% de las ventas totales de calzado, seguido de Italia con un 12%, Alemania (10%), Portugal (9%) y Reino Unido, comprador tradicionalmente importante, con un 8% de las ventas totales.

Las ventas experimentaron un espectacular incremento en países como Japón, con 33,6 millones de euros en 2011, acusando una importante recuperación del 32% con respecto al año 2010. En la parte del gráfico de “otros mercados” cabría mencionar otros países objetivos para España como Polonia, Rusia, México, China y Hong Kong. Países en los que se produjo un incremento en las cifras de exportación de calzado en 2011 con respecto al año anterior.

### AÑO 2012-2013

Las exportaciones durante los tres primeros meses de 2013, como se puede apreciar en el gráfico siguiente, han alcanzado los 672 millones de euros (38,4 millones de pares).

Tabla 6. Evolución de las exportaciones de calzado en España (Enero-Marzo)

EXPORTACIONES. Enero-marzo 2013								
Por tipo de producto								
Tipo de calzado	ENERO / MARZO (ACUMULADO)			Variación %			2013	
	2013			13/12			% sobre total exportaciones	
	Pares	€	Precio medio €	Volumen %	Valor %	Precio medio %	volumen	valor
<b>Piel:</b>								
<b>Mujer</b>	8.562.297	275.538.946	32,18	9,65%	8,98%	-0,61%	22,26%	41,01%
<b>Hombre</b>	3.296.722	105.568.864	32,02	-1,37%	10,68%	12,22%	8,57%	15,71%
<b>Niño</b>	2.572.233	48.750.391	18,95	3,04%	5,63%	2,51%	6,69%	7,26%
<b>Subtotal piel</b>	<b>14.431.252</b>	<b>429.858.201</b>	<b>29,79</b>	<b>5,74%</b>	<b>9,00%</b>	<b>3,08%</b>	<b>37,52%</b>	<b>63,98%</b>
<b>No piel:</b>								
<b>Caucho o Plástico</b>	11.141.402	86.944.093	7,80	-24,38%	1,04%	33,62%	28,97%	12,94%
<b>Textil</b>	10.604.315	115.638.805	10,90	3,51%	-2,83%	-6,13%	27,57%	17,21%
<b>Piso de Madera</b>	747.032	12.360.501	16,55	-7,04%	-18,46%	-12,29%	1,94%	1,84%
<b>Otros Calzados</b>	1.539.606	27.083.800	17,59	-11,51%	3,60%	17,08%	4,00%	4,03%
<b>Subtotal no piel</b>	<b>24.032.355</b>	<b>242.027.199</b>	<b>10,07</b>	<b>-12,68%</b>	<b>-1,76%</b>	<b>12,51%</b>	<b>62,48%</b>	<b>36,02%</b>
<b>TOTAL CALZADO</b>	<b>38.463.607</b>	<b>671.885.400</b>	<b>17,47</b>	<b>-6,57%</b>	<b>4,86%</b>	<b>12,24%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: FICE (2013)

El valor total de las exportaciones de calzado ha aumentado un 5% en valor respecto al primer trimestre de 2012, aunque con una caída en los pares exportados del 6,5%. Esta caída en volumen se debe al aumento que hubo en pares correspondientes a calzado de precio muy bajo el año pasado (2012) en Polonia y Hungría.

El tipo de calzado que más se exporta es el calzado de piel, sobre todo, el de señora, de ahí que nos dirijamos a este sector. Si nos fijamos en el cuadro, representa un valor de

más de 275 millones de euros con un precio medio de 32, 18 €. Según datos de FICE, la exportación de calzado de piel ha supuesto un 64% del valor total de la facturación exterior en los primeros meses de 2013, de los que un 41 % sólo es calzado de piel de señora. Además vemos en el cuadro que las exportaciones de calzado de piel aumentan tanto en pares (6%) como en valor (9%), frente a caídas en el resto de tipos de calzado.

**Tabla 7. Principales mercados de la exportación de calzado español**

<b>EXPORTACIONES. Enero-marzo 2013</b>								
<b>Principales mercados</b>								
<b>(clasificación en términos de valor)</b>								
Países	ENERO/MARZO (ACUMULADO)			Variación % 13/12			2013 % sobre total	
	Pares	C	Precio medio €	Volumen %	Valor %	Precio medio %	volumen	valor
Francia	8.990.648	152.431.931	16,95	1,39%	1,87%	0,47%	23,37%	22,69%
Italia	5.402.769	84.596.466	15,66	-1,60%	-9,65%	-8,18%	14,05%	12,59%
Alemania	3.324.213	65.547.474	19,72	15,08%	15,55%	0,41%	8,64%	9,76%
Portugal	4.173.461	41.747.152	10,00	-4,28%	-7,66%	-3,54%	10,85%	6,21%
Reino Unido	1.682.539	40.816.663	24,26	-1,07%	11,70%	12,91%	4,37%	6,07%
EE.UU.	962.384	33.224.153	34,52	28,93%	18,12%	-8,38%	2,50%	4,94%
Bélgica	1.243.194	27.269.699	21,94	8,68%	5,44%	-2,98%	3,23%	4,06%
Japón	901.889	18.780.456	20,82	15,41%	22,42%	6,08%	2,34%	2,80%
Países Bajos	752.415	18.636.579	24,77	1,53%	-4,41%	-5,84%	1,96%	2,77%
Rusia	634.866	17.107.657	26,95	14,91%	46,50%	27,49%	1,65%	2,55%
Grecia	831.129	12.252.011	14,74	-0,26%	-3,46%	-3,21%	2,16%	1,82%
México	447.481	10.882.275	24,32	-2,97%	2,20%	5,33%	1,16%	1,62%
Polonia	616.385	10.326.142	16,75	-78,63%	9,76%	413,54%	1,60%	1,54%
China	261.656	10.294.072	39,34	27,43%	6,35%	-16,54%	0,68%	1,53%
Turquía	578.305	9.140.399	15,81	42,07%	30,13%	-8,41%	1,50%	1,36%
Suiza	363.763	8.539.338	23,48	10,36%	-2,21%	-11,39%	0,95%	1,27%
Canadá	256.361	6.589.878	25,71	50,13%	28,16%	-14,63%	0,67%	0,98%
Suecia	201.741	5.871.023	29,10	1,74%	7,11%	5,28%	0,52%	0,87%
Austria	222.512	5.547.765	24,93	-20,86%	-22,55%	-2,14%	0,58%	0,83%
R. Checa	399.181	5.516.788	13,82	215,30%	38,62%	-56,04%	1,04%	0,82%
Dinamarca	171.761	5.334.442	31,06	13,83%	4,31%	-8,36%	0,45%	0,79%
Emir.Ar.Un.	174.963	4.889.003	27,94	7,22%	12,30%	4,73%	0,45%	0,73%
Corea del Sur	210.904	4.576.497	21,70	51,21%	57,14%	3,92%	0,55%	0,68%
Irlanda	173.042	4.425.369	25,57	-2,02%	1,10%	3,18%	0,45%	0,66%
Hong Kong	116.021	4.014.290	34,60	-4,57%	11,58%	16,92%	0,30%	0,60%
Rumanía	246.082	3.568.065	14,50	22,45%	7,18%	-12,47%	0,64%	0,53%
Andorra	161.471	3.558.380	22,04	-12,78%	-14,95%	-2,49%	0,42%	0,53%
Otros países	4.962.471	56.401.433	11,37	-27,68%	11,33%	53,95%	12,90%	8,39%
<b>TOTAL</b>	<b>38.463.607</b>	<b>671.885.400</b>	<b>17,47</b>	<b>-6,57%</b>	<b>4,86%</b>	<b>12,24%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: FICE (Enero-Marzo 2013)

Los principales mercados dentro de la Unión Europea para España durante los tres primeros meses de 2013, como se puede comprobar en la tabla anterior, fueron:

- Francia, principal destino del calzado español, con el 23% de la cuota total de exportación. Aunque en 2012 se produjo una caída de las exportaciones, durante el primer trimestre de 2013 aumentaron un 2%.
- Italia muestra por primera vez un cambio inusual, con una caída de casi el 2% en pares y del 10% en valor.
- Alemania es el tercer país comprador, tras una caída del 10% en 2012, durante los tres primeros meses de 2013, las exportaciones crecieron un 15% tanto en pares como en valor.
- En Portugal descienden las exportaciones (4% en volumen y 7% en valor) y en el Reino Unido aumentan las exportaciones en valor casi un 12%.

La industria española está creciendo y de una manera sostenida en Asia (Japón, China, Corea del Sur o Hong Kong), Rusia, así como Estados Unidos y Canadá, mercados menos afectados por la crisis y donde el calzado español es cada vez más apreciado por su diseño y calidad. Como se puede apreciar en el cuadro de arriba, Estados Unidos ha sido el primer destino de nuestras exportaciones fuera de la UE, con 33 millones de euros sólo en los primeros meses de 2013. Las exportaciones han aumentado un 29% en volumen y un 18% en valor.

Se ha registrado un aumento de las exportaciones en valor en mercados emergentes como Turquía (30%), Emiratos Árabes (12%) y Arabia Saudita (34%), Corea del Sur (57%), Hong Kong (12%) o Singapur (110%)

En cuanto al precio del calzado, cabe destacar como dato positivo que, según los últimos datos de FICE, el precio medio de exportación del calzado español a EE.UU. es elevado, con lo que España está posicionada claramente en el segmento alto del mercado. En el siguiente cuadro podemos ver los mercados más importantes en valor:

**Tabla 8. Precio medio del calzado español**

	<b>País</b>	<b>Precio medio (€/par)</b>
1	<b>China</b>	39,34
2	<b>Australia</b>	35,99
3	<b>Noruega</b>	34,62
4	<b>Hong Kong</b>	34,60
5	<b>EE.UU.</b>	34,52
6	<b>Singapur</b>	34,33
7	<b>Finlandia</b>	31,97

Fuente: FICE. 2013

**EVOLUCIÓN DEL CALZADO FEMENINO ESPAÑOL IMPORTADO EN EE.UU. 2007-2013**
**Ilustración 7. Calzado femenino español importado en EE.UU.**

U.S. IMPORTS  
 FOR CONSUMPTION  
 FOR SELECTED PRODUCTS
 
October 25, 2013

Product: WOMEN'S FOOTWEAR (EXCEPT ATHLETIC)      NAICS: 316214

Data in \$ Country	2007	2008	2009	2010	2011	2012	YTD 8/2012	YTD 8/2013
World	8,369,324,184	8,379,747,595	7,536,800,834	8,871,942,258	9,551,666,850	9,910,184,289	6,748,311,575	6,921,070,849
China	6,009,718,409	6,313,224,473	5,945,590,864	7,041,008,049	7,437,154,237	7,663,691,473	5,250,050,343	5,218,415,678
Italy	821,513,492	782,643,476	537,971,361	625,439,821	769,451,263	822,438,878	565,034,187	598,172,317
Vietnam	145,951,895	166,404,703	196,790,919	249,433,668	322,313,889	310,220,411	192,582,344	265,652,307
Mexico	58,895,921	72,891,584	94,305,221	148,997,143	190,955,964	258,662,129	155,587,066	190,465,718
Indonesia	53,435,102	57,571,130	82,381,062	96,637,860	105,176,318	117,469,614	80,069,568	123,138,334
Spain	169,334,042	143,246,115	89,785,055	97,915,396	117,926,820	129,361,251	88,955,655	103,062,828
Brazil	655,429,609	430,675,667	311,901,474	280,319,655	188,911,147	142,819,675	105,003,545	83,033,024
CAFTA-DR	5,326,527	8,881,658	10,346,298	8,398,552	64,393,929	94,510,996	64,765,110	55,416,881
Dominican Republic	3,479,794	6,798,987	5,731,977	5,003,687	43,130,265	65,471,140	42,575,579	45,497,404
India	18,514,089	33,433,082	34,646,975	40,037,478	45,203,508	54,195,013	34,827,982	39,947,644
Portugal	31,081,857	27,143,662	20,225,789	26,732,989	29,492,327	30,052,205	19,145,750	31,051,455
Thailand	49,298,588	43,853,372	31,568,720	39,572,322	34,470,643	35,191,729	23,877,828	26,794,541
Hong Kong	51,453,779	36,541,689	18,746,358	38,430,737	29,968,880	28,211,047	19,798,040	24,339,850
Germany	44,603,077	33,967,174	24,388,384	29,550,352	34,428,030	28,605,190	21,887,333	22,568,504
Israel	20,860,047	24,330,065	21,330,015	22,820,297	17,085,078	29,654,269	20,853,540	18,782,137
France	22,118,670	21,980,169	15,646,553	18,723,130	22,272,842	20,946,279	13,284,081	14,314,900
Romania	10,927,388	11,558,403	11,710,468	13,269,779	20,821,730	18,098,180	9,835,886	13,536,787
SUB-SAHARA	3,649,369	1,091,631	762,468	1,081,579	1,623,512	7,220,514	4,286,748	11,926,071
Taiwan	71,996,706	85,091,546	23,155,994	14,629,822	22,015,170	21,190,015	18,166,292	11,793,863
Ethiopia	21,499	10,088	74,414	453,100	517,963	5,860,370	3,377,827	11,100,464
Cambodia	70,223	149,131	3,402,538	4,638,071	8,170,171	10,577,127	5,296,708	9,530,510
United Kingdom	7,479,936	7,310,021	4,526,630	6,595,846	6,100,414	8,475,759	5,841,994	7,061,119
Canada	23,113,106	14,598,463	15,688,592	16,006,359	17,215,399	15,527,233	7,392,050	6,045,743
El Salvador	1,790,264	1,914,054	4,211,384	1,977,488	3,432,009	5,353,964	3,570,732	5,610,955

Fuente: U.S. Department of Commerce, Office of Textiles and Apparel (2013)

Las cifras anteriores no son por número de pares, sino por el valor de lo importado en dólares. Vemos que en el año 2008, el valor de la exportación disminuye debido como hemos visto anteriormente a la recesión económica, y como consecuencia de esa mejora económica, se puede ver que en 2010 las cifras vuelven a subir. Aunque de nuevo, observamos que las cifras empizan a bajar a finales del año 2012, debido a toda la situación actual de crisis.

Si bien, se puede comprobar a través de la ilustración anterior que España siempre ha estado en una posición elevada en el ranking de países que más exportan calzado femenino a EE.UU. Las cifras de este año muestran que una de las salidas de España para afrontar la crisis es la exportación, así se ve reflejado en el aumento de las cifras recogidas este año en octubre.

### **ANÁLISIS DE LA DEMANDA DEL PRODUCTO ESPAÑOL EN EE.UU.**

El consumidor que compra calzado español generalmente sabe que adquiere un producto europeo, que se caracteriza por su calidad y diseño. El mercado estadounidense se deja llevar mucho por la marca y la imagen que se tiene de ella. Este es uno de los problemas del calzado español ya que las empresas de calzado son de pequeño tamaño y su marca no les evoca el *Made in Spain*. Sin embargo, poco a poco se va valorando más la imagen de España que es diferente de lo hispano. Sería conveniente, por lo tanto, evitar utilizar la denominación Spanish y emplear en su lugar from Spain o by Spain.

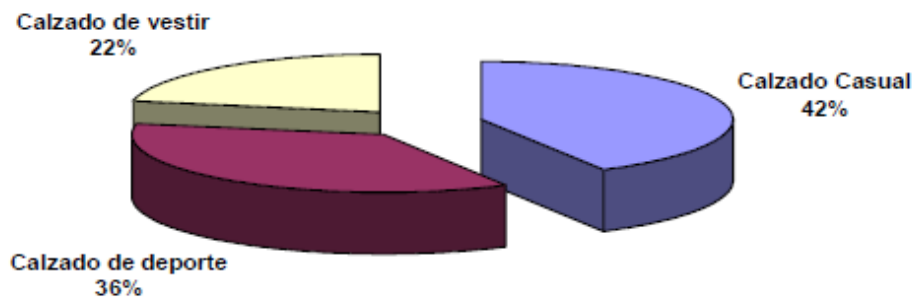
El posicionamiento tanto de la gama intermedia como alta (no lujo) del calzado español femenino, presenta a veces inconvenientes ya que las estadounidenses buscan muchas veces productos de lujo. Poco a poco el calzado español femenino en EE.UU. se va posicionando en el mercado estadounidense a través de pequeñas tiendas exclusivas que ofrecen productos de diseño y calidad pero no productos de lujo.



Según una encuesta realizada por el Consumer Reports National Center<sup>11</sup>, sobre los hábitos de compra de calzado de la mujer estadounidense, se observa que el consumidor americano tiene una media de 19 pares de calzado y compra una media de cuatro al año, adquiriendo un 14% de esos zapatos en Internet. Según un estudio de E-marketer<sup>12</sup>, es mucho más difícil conseguir satisfacer al cliente femenino que al masculino. La mujer americana consumidora de calzado europeo busca calzado de alta calidad, modelos exclusivos y originales, y valora el servicio personalizado.

El calzado para mujer es un segmento clave para la industria del calzado, ya que supone casi el 50% de la cuota global del mercado (en términos de valor)<sup>13</sup>. Dentro del zapato para mujer, la segmentación del mercado por producto (en términos de valor) se puede ver en el siguiente gráfico:

**Ilustración 8 Segmentación del calzado femenino por producto**



Fuente: ICEX. Nota sectorial: Mercado del calzado femenino en EE.UU. (2008)

Como se puede ver, la mayor parte del calzado de mujer adquirido es de tipo casual (42%), pero en valor por par, el producto estrella es el calzado de vestir. Estos dos segmentos son además claves en las exportaciones españolas.

<sup>11</sup> Es un Centro de Investigación Nacional de Informes de Consumidores, establecido en EE.UU. Líder en el campo de la investigación y evaluación del sector público.

<sup>12</sup> EMarketer es una compañía estadounidense de investigación de mercado que provee de ideas y tendencias relacionadas con el marketing digital, los medios de comunicación y el comercio.

<sup>13</sup> Según una nota sectorial del Icx sobre el mercado del calzado femenino en EE.UU. (2008)

## **CAPÍTULO IV:**

# **PRINCIPALES MERCADOS COMPETIDORES**

Los países que producen más calzado y que más exportan a nuestro mercado objetivo, EE.UU., son China, Vietnam, Brasil, Italia y Portugal. A continuación analizaremos y estudiaremos cada mercado para comprender por qué compiten con España para entrar en el mercado estadounidense.

#### CHINA <sup>14</sup>

En 2001 China pasó a ser miembro de la Organización Mundial del Comercio, llegando a ser el mayor fabricante de calzado en todo el mundo con un 51% del volumen de producción mundial. La mayor parte de su producción es de calidad baja. Hasta el momento los zapatos chinos no pueden igualar la calidad y el diseño de los zapatos occidentales. La mayoría del calzado de gama media-alta que se comercializa en China es importado.

Ante el fuerte dominio de China, se acordó en 1994, establecer cuotas a la importación en la Unión Europea de calzado fabricado en el mercado chino. Tras la finalización de dicho acuerdo en 2005, se mantuvieron acciones de vigilancia y control de posibles prácticas fraudulentas, como clasificaciones arancelarias incorrectas, declaraciones de origen falsas o, en otro sentido, la fijación de precios por debajo del coste de producción. A esto debe sumarse que el mercado chino no está totalmente abierto a los productos de otros mercados e impone altos impuestos aduaneros.

#### VIETNAM <sup>15</sup>

Vietnam es uno de los principales productores mundiales, por detrás de China, Brasil, India e Indonesia. La mayor parte de la producción vietnamita se exporta a EE.UU. En el año 2000, se vendían fuera del país cerca de tres cuartas partes de la producción; en la actualidad supera el 90%.

---

<sup>14</sup> Fuentes: Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Shangai e IVEX (Instituto Valenciano de la Exportación).

<sup>15</sup> Fuente: VINATRADEUSA (Vietnam Trade Office in the United States of America).

## BRASIL<sup>16</sup>

La producción de calzado en Brasil supone cerca del 60% de la producción de todo el continente americano y el 90% de la producción del MERCOSUR, gracias al apoyo del sector público que ayudó a financiar, modernizar y mejorar la industria local, reducir impuestos, realizar estudios de mercado, participar en ferias, instalar nuevas tecnologías, etc. El país donde más exporta es EE.UU., más del 65% de su producción va destinado a ese mercado.

Brasil está notando también la presión de los competidores asiáticos, tanto en las exportaciones, en especial a Estados Unidos, como en las importaciones.

## ITALIA<sup>17</sup>

El calzado italiano destaca por su excelente calidad y diseño, fabrican un zapato de clase media-alta y utilizan para su elaboración excelentes materias primas. Se benefician del posicionamiento de su marca país, *Made in Italy*, debido al fuerte peso que tiene el componente moda en el sector del calzado.

Como en el resto de los otros países europeos productores de calzado, tanto la producción como las exportaciones italianas, están disminuyendo de manera importante, debido a la gran presencia asiática. Italia fue en el año 2010 el segundo país exportador mundial de calzado, con un valor de \$9, 754,541.

Sus cuatro mercados principales son Alemania, Francia, EEUU, Gran Bretaña y Suiza. A su vez, las importaciones proceden, sobre todo de China (alrededor del 41% de las importaciones), Malasia, Indonesia e India.

---

<sup>16</sup> Fuentes: ABICALÇADOS (Associação Brasileira das Indústrias de Calçados) e IVEX.

<sup>17</sup> Fuentes: ANCI (Associazione Nazionale Calzaturifici Italiani), Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Milán e IVEX.

## PORTUGAL<sup>18</sup>

Después de veinte años de crecimiento sostenido, la producción y las exportaciones portuguesas registran caídas desde los primeros años de este siglo. En el año 2003, Portugal era el octavo país exportador mundial de calzado, pero sin embargo en 2010 ocupaba ya la onceava posición.

Portugal exporta principalmente a Alemania, Francia y el Reino Unido. Las importaciones han crecido en volumen pero sin embargo las exportaciones han disminuido debido a la mala imagen de su marca, a la feroz competencia en el mercado internacional (sobre todo de China, pero también de España, Italia y los países del Este de Europa) y a la inadecuada respuesta de la industria local ante estos factores. Con EEUU, sin embargo, ha ocurrido lo contrario. Las ventas de calzado portugués a este país han aumentado; un 40 % desde el año 2004, convirtiéndolo en el cuarto cliente del calzado portugués.

---

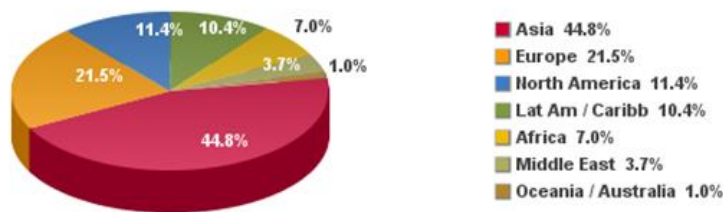
<sup>18</sup> Fuentes: APICCAPS (Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos) y Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lisboa.

## **CAPÍTULO V:**

# **USUARIOS DE INTERNET**

A través de esta imagen apreciamos que la mayor parte de usuarios de Internet se concentran en Asia (especialmente en China), Europa y América del Norte. El e-Commerce y el m-Commerce forman parte de nuestra vida, es nuestro presente y nuestro futuro. No debemos olvidar el enorme papel que juega Internet en un modelo de negocio.

**Ilustración 9 . Usuarios globales de Internet**

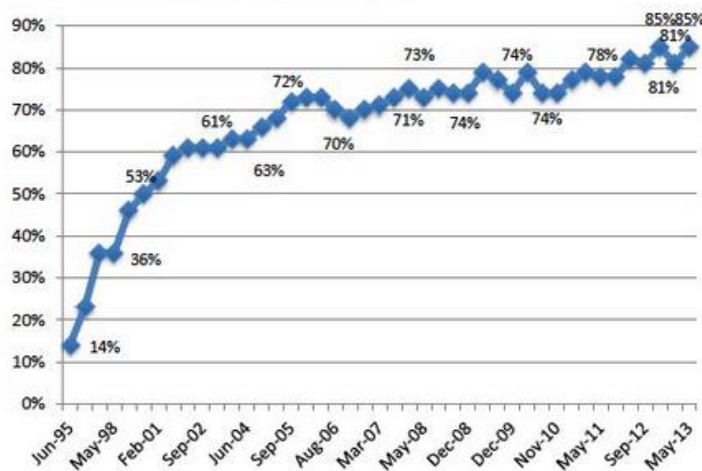


Fuente: Internet World Stats (2012) <sup>19</sup>

## USUARIOS DE INTERNET EN EE.UU.

Como se puede apreciar en la siguiente gráfica el número de usuarios estadounidenses en la red aumenta cada año. En 1995 el número de usuarios era de un 14 % y sin embargo, en mayo de este año, ese tanto por ciento se ha incrementado a un 85 %. Prácticamente casi toda la población tiene acceso a Internet ya sea a través de un ordenador como de un dispositivo móvil.

**Ilustración 10. La adopción de Internet en EE.UU. (1995-2013)**



Fuente: Pew Internet & American Life Project Surveys<sup>20</sup> (2013)

<sup>19</sup> Web que recopila las estadísticas de uso de Internet a nivel mundial.

Internet forma parte de las vidas de los estadounidenses, así se puede observar en los resultados de una encuesta realizada por Pew Research Center's Internet & American Life en 2013 a 2.252 personas de EE.UU. Los resultados de la encuesta, como se puede apreciar abajo, muestran que el 85 % de las personas son usuarios de Internet. Además, también se comprueba que las personas que más utilizan Internet en EE.UU. son las que residen en ciudades, tienen entre 19 y 29 años, con estudios y un elevado mayor poder adquisitivo.

**Tabla 9. Encuesta sobre el uso de Internet en EE.UU.**

	% use internet TOTAL	% use internet at home	% use home broadband	% use home dial-up	% use internet, but NOT from home
<b>All Americans ages 18+ (n=2,252)</b>	<b>85%</b>	<b>76%</b>	<b>70%</b>	<b>3%</b>	<b>9%</b>
a Men (n=1,029)	85	77	71	3	9
b Women (n=1,223)	84	76	69	3	9
<b>Race/ethnicity</b>					
a White, Non-Hispanic (n=1,571)	86 <sup>c</sup>	79 <sup>bc</sup>	74 <sup>bc</sup>	3	6
b Black, Non-Hispanic (n=252)	85 <sup>c</sup>	70	64 <sup>c</sup>	2	15 <sup>a</sup>
c Hispanic* (n=249)	76	63	53	6	13 <sup>a</sup>
<b>Age</b>					
a 18-29 (n=404)	98 <sup>bcd</sup>	87 <sup>bcd</sup>	80 <sup>cd</sup>	2	10 <sup>d</sup>
b 30-49 (n=577)	92 <sup>cd</sup>	83 <sup>cd</sup>	78 <sup>cd</sup>	2	10 <sup>d</sup>
c 50-64 (n=641)	83 <sup>d</sup>	75 <sup>d</sup>	69 <sup>d</sup>	4	8
d 65+ (n=570)	56	50	43	4	6
<b>Education attainment</b>					
a No HS diploma (n=168)	59	45	37	4	14 <sup>d</sup>
b High school grad (n=630)	78 <sup>a</sup>	65 <sup>a</sup>	57 <sup>a</sup>	4 <sup>cd</sup>	13 <sup>cd</sup>
c Some College (n=588)	92 <sup>ab</sup>	83 <sup>ab</sup>	78 <sup>ab</sup>	2	8 <sup>d</sup>
d College + (n=834)	96 <sup>abc</sup>	93 <sup>abc</sup>	89 <sup>abc</sup>	2	3
<b>Household income</b>					
a Less than \$30,000/yr (n=580)	76	63	54	4 <sup>cd</sup>	13 <sup>cd</sup>
b \$30,000-\$49,999 (n=374)	88 <sup>a</sup>	76 <sup>a</sup>	70 <sup>a</sup>	4 <sup>c</sup>	12 <sup>cd</sup>
c \$50,000-\$74,999 (n=298)	94 <sup>ab</sup>	88 <sup>ab</sup>	84 <sup>ab</sup>	2	6
d \$75,000+ (n=582)	96 <sup>ab</sup>	92 <sup>ab</sup>	88 <sup>ab</sup>	2	4
<b>Urbanity</b>					
a Urban (n=763)	86 <sup>c</sup>	76 <sup>c</sup>	70 <sup>c</sup>	2	9
b Suburban (n=1,037)	86 <sup>c</sup>	79 <sup>c</sup>	73 <sup>c</sup>	3	7
c Rural (n=450)	80	70	62	4	10

Fuente: Pew Research Center's Internet & American Life Project Spring Tracking Survey (2013)

<sup>20</sup> El Pew Internet & American Life Project es uno de los siete proyectos que conforman el Centro de Investigación Pew. Este centro proporciona información sobre los problemas, las actitudes y tendencias que caracterizan a América y el mundo. El proyecto elabora informes que exploran el impacto de Internet en las familias, comunidades, trabajo, hogar, vida cotidiana, educación, sanidad y política.



## USO DE SMARTPHONE O TELÉFONOS INTELIGENTES EN EE.UU.

El m-Commerce va poco a poco consolidándose en nuestro país y cada vez son más los usuarios que realizan sus compras a través de dispositivos móviles. Un dato importante a tener en cuenta, es que los usuarios buscan información desde este tipo de dispositivos antes de realizar sus compras. Las búsquedas a través de dispositivos móviles juegan, por lo tanto, un gran papel en el proceso de compra.

**Tabla 10. Encuesta sobre el uso de smartphone en EE.UU.**

		Have broadband at home	Have smartphone	Have home broadband or smartphone	Have smartphone, no home broadband
<b>All adults</b>		<b>70%</b>	<b>56%</b>	<b>80%</b>	<b>10%</b>
a	Men (n=1029)	71	59 <sup>b</sup>	81	10
b	Women (n=1223)	69	53	78	9
<b>Race/ethnicity</b>					
a	White, Non-Hispanic (n=1571)	74 <sup>bc</sup>	53	80	6
b	Black, Non-Hispanic (n=252)	64 <sup>c</sup>	64 <sup>a</sup>	79	15
c	Hispanic (n=249)	53	60	75	22
<b>Age</b>					
a	18-29 (n=404)	80 <sup>cd</sup>	80 <sup>bcd</sup>	95 <sup>bcd</sup>	15
b	30-49 (n=577)	78 <sup>cd</sup>	67 <sup>cd</sup>	89 <sup>cd</sup>	11
c	50-64 (n=641)	69 <sup>d</sup>	45 <sup>d</sup>	77 <sup>d</sup>	8
d	65+ (n=570)	43	18	46	3
<b>Education attainment</b>					
a	No high school diploma (n=168)	37	36	52	15
b	High school grad (n=630)	57 <sup>a</sup>	46 <sup>a</sup>	70 <sup>a</sup>	13
c	Some College (n=588)	78 <sup>ab</sup>	60 <sup>ab</sup>	87 <sup>ab</sup>	9
d	College + (n=834)	89 <sup>abc</sup>	70 <sup>abc</sup>	93 <sup>abc</sup>	4
<b>Household income</b>					
a	Less than \$30,000/yr (n=580)	54	43	67	13
b	\$30,000-\$49,999 (n=374)	70 <sup>a</sup>	52 <sup>a</sup>	79 <sup>b</sup>	10
c	\$50,000-\$74,999 (n=298)	84 <sup>ab</sup>	61 <sup>a</sup>	91 <sup>ab</sup>	7
d	\$75,000+ (n=582)	88 <sup>ab</sup>	78 <sup>abc</sup>	95 <sup>ab</sup>	7
<b>Urbanity</b>					
a	Urban (n=763)	70 <sup>c</sup>	59 <sup>c</sup>	80 <sup>c</sup>	10
b	Suburban (n=1037)	73 <sup>c</sup>	59 <sup>c</sup>	83 <sup>c</sup>	10
c	Rural (n=450)	62	40	70	8

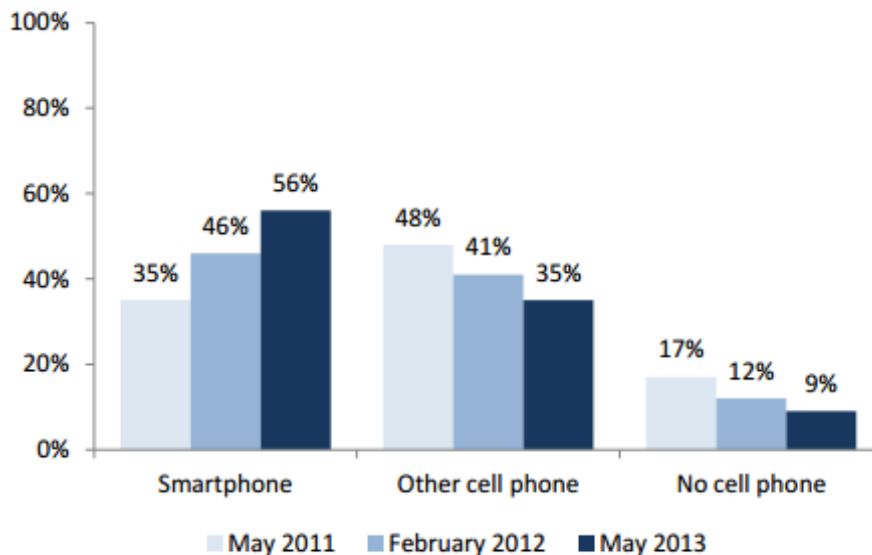
Fuente: Pew Research Center's Internet & American Life Project (2011-2013)

Podemos ver, según la encuesta realiza por Pew Research Center's Internet & American Life Project, que el 56% de los estadounidenses tienen un smartphone, el 80% un smartphone o disponen de banda ancha en casa y el 10 % sólo tienen Internet a través

del móvil. También se puede apreciar que los usuarios estadounidenses que más utilizan el móvil son las personas que residen en núcleos urbanos entre 18 y 29 años, con estudios y poseen un mayor poder adquisitivo.

Cada año el número de usuarios sin móvil disminuye poco a poco, aumentando el porcentaje de personas con smartphone. En 2011, el 35 % disponía de un móvil inteligente y hoy en día ese porcentaje ha aumentado a un 56 %. En cuanto al porcentaje de personas sin móviles inteligentes ha disminuido, pasando del 17 % en 2011 al 9% este año. Así lo podemos comprobar en la siguiente imagen:

**Ilustración 11. Tanto por ciento de estadounidenses con móvil**



Fuente: Pew Research Center's Internet & American Life Project (2011-2013)

Con estos datos no es de extrañar que las empresas cada vez más incorporen el *Mobile Marketing* a sus estrategias, percibiendo la importancia de un plan específico para este tipo de dispositivos. Los usuarios utilizan el smartphone cada vez más para buscar información sobre productos, una actividad que finaliza en compra en muchas ocasiones. Por lo tanto, poseer un dispositivo con acceso a Internet en cualquier lugar y a cualquier hora se ha vuelto especialmente útil para los consumidores.

## ACTIVIDADES COTIDIANAS DE LOS ESTADOUNIDENSES EN LA RED

Según una encuesta realizada en 2012 por el Pew Internet & American Life Project, los usuarios estadounidenses utilizan Internet diariamente para la búsqueda de información, consulta del correo electrónico, de direcciones, informarse sobre un producto o servicio que están interesados en comprarlo, leer las noticias, comprar un producto, entre otras actividades.

Lo que nos interesa recalcar para nuestro objeto de estudio, es que el 78 % de los estadounidenses utiliza Internet para obtener información del producto que está interesado en comprar, el 71% compra productos en Internet, el 67 % utiliza las redes sociales (Facebook, Google + y LinkedIn) y un 53% ve anuncios publicitarios on-line. En la siguiente tabla, podemos comparar lo que se ha dicho anteriormente:

**Tabla 11. Encuesta sobre la utilidad de Internet en EE.UU.**

	% of adult internet users in the U.S. who do this online ▾	Survey month/year
Use a search engine to find information	91	2/1/2012
Send or read e-mail	88	12/1/2012
Look for info on a hobby or interest	84	8/1/2011
Search for a map or driving directions	84	8/1/2011
Check the weather	81	5/1/2010
Look for information online about a service or product you are thinking of buying*	78	9/1/2010
Get news	78	8/1/2012
Go online just for fun or to pass the time	74	8/1/2011
Buy a product	71	5/1/2011
Watch a video on a video-sharing site like YouTube or Vimeo	71	5/1/2011
Visit a local, state or federal government website*	67	5/1/2011
Use a social networking site like Facebook, LinkedIn or Google Plus*	67	12/1/2012
Buy or make a reservation for travel	65	5/1/2011
Do any banking online	61	5/1/2011
Look online for news or information about politics*	61	12/1/2012
Look online for info about a job*	56	5/1/2011
Look for "how-to," "do-it-yourself" or repair information	53	12/1/2012
Look for information on Wikipedia	53	5/1/2010
Use online classified ads or sites like Craigslist	53	5/1/2010

Fuente: Pew Internet & American Life Project Tracking surveys (March 2000–December 2012)

## **CAPÍTULO VI:**

# **MODELO DE NEGOCIO**

Un modelo de negocio es la planificación que realiza una empresa respecto a los ingresos y beneficios que intenta obtener. Cada empresa debería seguir un modelo de negocio, en el que se combinase la gestión de infraestructuras, la innovación de productos y las relaciones con los clientes. Pero sin embargo, no hay un único modelo de negocio. Como dice Tim O'Reilly, fundador y presidente de la empresa editorial estadounidense *O'Reilly Media*, las oportunidades y opciones de una empresa son innumerables, solo hay que descubrirlas.

El análisis del modelo de negocio que sigue una empresa es esencial, debemos comprender los cambios que se producen en nuestro entorno para poder adaptar dicho modelo con mayor eficacia. Es importante analizar dentro de la propia empresa los productos que comercializan, qué es lo que hace que sean diferentes al resto de rivales empresariales, cómo va a conseguir clientes, cómo se irá extendiendo y sobre todo de qué manera consiguen sus ingresos.

Para analizar el modelo de negocio de las empresas del sector del calzado, mostraremos un modelo de negocio adecuado para las empresas del calzado femenino españolas que quieran extenderse internacionalmente, sobretodo nos centraremos en el mercado estadounidense por los motivos que expusimos anteriormente. En este apartado, se analizarán los componentes necesarios que deberían tener en cuenta las empresas para su buen funcionamiento. Para ello tomaremos como referente el libro *Generación de modelos de negocios*<sup>21</sup>, donde abordaremos los nueve módulos básicos que según los autores Yves Pigneur y Alexander Osterwalder son necesarios en un modelo de negocio. Los nueve módulos básicos comprenden los cuatro pilares fundamentales (clientes, infraestructuras, oferta, y viabilidad económica) y los iremos analizando a continuación.

## **SEGMENTOS DE MERCADO**

El aspecto principal siempre de un modelo de negocio son los clientes. Ninguna empresa puede sobrevivir si no tiene clientes potenciales, es decir, rentables. En este caso, nuestra empresa se dirigirá a un mercado femenino para señoras. No tendremos en cuenta el calzado para hombres y niños ya que el calzado femenino supone la mayor parte del valor del mercado estadounidense. Una vez que sabemos que nos centraremos

---

<sup>21</sup> Los autores de dicho libro son Yves Pigneur y Alexander Osterwalder.

en ese nicho de mercado, debemos diseñar un modelo de negocio basado en las necesidades específicas de nuestro cliente femenino. Las propuestas de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes se adaptan a los requisitos específicos de dicha fracción del mercado.

## PROPUESTAS DE VALOR<sup>22</sup>

La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa. En este sentido, la propuesta de valor se traduciría como una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes.

Analizaremos el conjunto de productos y servicios que crean valor para nuestro nicho de mercado, en este caso, el cliente femenino. Los zapatos de señora serían los productos que satisfacen a nuestro nicho de clientes. Es importante presentar ofertas nuevas u ofertas que ya existen incluyendo alguna promoción adicional para ganar nuevos clientes, satisfacer a los que ya tenemos y sobre todo sobresalir entre nuestros competidores.

**Ilustración 12. El cliente en el modelo de negocio**



Fuente: Elaboración propia a través de la información consultada en el libro “GENERACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO”.

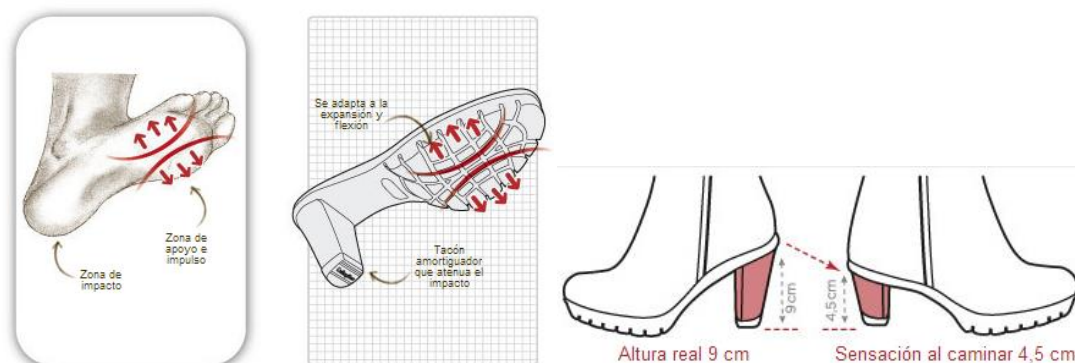
<sup>22</sup> Para la realización de este apartado se han consultado diversas fuentes como la página web oficial de Callaghan, Mossto, Pretty Ballerinas, entre otras.

Es importante centrarnos en estos aspectos a la hora de crear un modelo de negocio adecuado. Deberíamos de satisfacer sus necesidades ofreciendo tanto productos como servicios y resolviendo los posibles problemas que pudiesen tener en el proceso de comprar. Los valores pueden ser cuantitativos (precio, velocidad del servicio, etc.) y cualitativos (experiencia del servicio, diseño, etc).

El primer aspecto en el que nos enfocamos es el factor “novedad”. Algunas propuestas de valor satisfacen necesidades que hasta ahora no existían y que los clientes no se daban cuenta porque no había ninguna oferta similar. En el sector del calzado, se ha ido innovando cada vez más. El diseño, la calidad y la comodidad han sido factores cruciales que siempre se han tenido muy en cuenta. Así por ejemplo, la empresa española Mossto ha fabricado y patentado el primer zapato con dos tacones de diferentes alturas que se pueden intercambiar mediante un sistema de imanes. Permite usar un tacón de ocho centímetros y cambiarlo por otro de cuatro. Esta idea ya se ha patentado en Estados Unidos y piensan ampliarla al resto de Europa. Esta empresa española ha conseguido que el zapato se adapte a nuestro pie al cambiar el tacón debido a la gran flexibilidad que presenta.

La marca Callaghan apuesta por un zapato cómodo y presenta una suela inspirada en las zapatillas de maratón para correr que amortigua cada pisada. Dicho diseño proporciona una gran flexibilidad, amortigua el impacto en el talón y se adapta a los cambios de tamaño que experimenta el pie al caminar.

Dicha marca tiene una línea, llamada Adactation, que estudia e investiga todo esto que hemos estado viendo. Su objetivo es crear un zapato lo más cómodo posible adaptándose a nuestro pie. Una novedad ha sido su propuesta femenina para hacer tacones de cierta altura que amortigüen, atenuando el impacto producido al caminar y disminuyendo el riesgo de daños en las articulaciones. La suela con la que está hecho el zapato reduce la presión en la planta del pie consiguiendo que al caminar, con un tacón de 9 centímetros, parezca que estás caminando con un tacón de 4,5 cm.

**Ilustración 13. Los Zapatos de la marca Callaghan**


Fuente: Página web Callaghan (2013)

Un hecho revolucionador en el mercado que están incorporando muchas empresas españolas es la adaptación del calzado para poder colocar un dispositivo que mide las calorías consumidas, los kilómetros recorridos, lo que falta para conseguir los objetivos propuestos y las recomendaciones para hacerlo. Esto ya lo comercializa Callaghan en el mercado estadounidense.

**Ilustración 14. Dispositivo incorporado en el calzado**


Fuente: Página web Callaghan (2013)

Otro hecho novedoso en el sector del calzado que no hay que olvidar es el nuevo modelo de zapatería virtual. La Federación de Industrias del Calzado Español, en colaboración con Alu Group, Inescop, C2i2, Amara Ingeniería de Marketing y Cluster Innovación del Calzado pone en marcha este programa de actuaciones cofinanciadas por el Fondo Social Europeo. Se pretende dar a conocer una nueva forma de vender zapatos a través de nuevos métodos de marketing y comercialización basados en tecnologías de realidad virtual y realidad aumentada. A partir de la digitalización de la horma del zapato por un lado, y de los pies de los consumidores en tiendas y puntos estratégicos



por otro, el sistema identificará los zapatos que mejor se adecuen al pie y facilitará que los usuarios adquieran zapatos a través del canal web o a través de una remodelada tienda física tradicional. Pero sobre todo, se pretende aumentar el nivel de ventas de calzado a través de Internet y estrechar la relación con el cliente. Este servicio que antes no estaba al alcance de los consumidores, crea valor al ponerlo a su disposición. Por lo tanto, la accesibilidad de productos y servicios a los clientes es muy importante en un modelo de negocio.

La personificación es otro concepto que tienen muy en cuenta los estadounidenses a la hora de comprar un producto. Les gusta que sea exclusivo, que sea un zapato que no lleve la mayoría y que sea único, sobre todo el sector femenino. Las empresas de calzado españolas siempre intentan adaptar los zapatos a las necesidades de cada mercado. Así, cómo hemos visto anteriormente, la zapatería virtual ayuda en todo esto. Mediante la utilización de una tableta gráfica, el cliente puede elegir el modelo que desee y con total facilidad cambiar materiales, colores y texturas hasta obtener el modelo deseado, un zapato único y exclusivo adaptado a sus gustos y necesidades que posteriormente será fabricado para él. Y además a través del espejo virtual, el cliente puede ver cómo le sienta los zapatos en sus pies, es decir, puede visualizar el aspecto real que tendrá su zapato.

La empresa española Mossto de la que ya hemos hablado anteriormente, también personaliza sus zapatos por medio de los tacones, ya que algunos incluyen colores e incluso cristales de Swarovski. Es una forma de que el mismo zapato parezca diferente con poco esfuerzo y dinero.

Por lo que aquí también entraría otro factor muy importante en el mundo de la moda, el diseño, una parte esencial de la propuesta de valor. Las empresas española destacan por la excelente calidad del diseño de sus zapatos. Dentro de su línea habitual, las firmas españolas siguen manteniendo su esencia lujosa con altísimos tacones, dobles plataformas y apliques-joyas. La gran tendencia ahora son los diseños arriesgados con tacones muy estructurados en zapatos y botines. Para la noche, apuestan más por tonos oscuros, dominando la combinación de negro y metalizados y durante el día destacan los zapatos confeccionadas en *tweed*.

La firma española Pretty Ballerinas, ha cosechado importantes éxitos en el mercado internacional, sobretodo en el mercado estadounidense, tiene dos tiendas en Los

Ángeles y otras dos en Nueva York. Dicha firma apuesta por un tacón medio elegante, femenino y cómodo. Sigue su línea de las puntas redondas tradicionales para las bailarinas pero apuesta además por las puntas más cuadradas. Los estampados animales, las pieles suaves de color y los adornos-joya con cristal hacen que tenga un gran éxito en dicho mercado.

En la elaboración del calzado siempre tienen presente la comodidad del calzado. Como se ha hecho referencia anteriormente, muchas firmas españolas tienen muy en cuenta el peso del zapato así como su adaptación al pie, amortiguando el peso del cuerpo. Además, no hay que olvidar que la especialización en pieles curtidas y la calidad de éstas han sido cruciales para el desarrollo y la extensión de la industria del calzado español.

El siguiente concepto al que haremos referencia será al rendimiento del calzado. Este es otro aspecto que los estadounidenses tienen en cuenta. Por ejemplo la marca española Callaghan utiliza una suela diseñada para producir máxima tracción y agarre al entrar en contacto con superficies adversas proporcionando comodidad. Este concepto es esencial para el calzado de deporte debido a que muchos jugadores desean aumentar el rendimiento del ejercicio.

Gran parte de las empresas españolas que fabrican calzado utilizan materiales innovadores como *adaptlite* para elaborar la suela, reduciendo el peso del zapato al ser flexible, de gran resistencia y ultraligero. Esto hace que el zapato tenga un mejor rendimiento a la hora de hacer ejercicio, caminar, etc. Al llevar un zapato más ligero se necesita menos esfuerzo para realizar cualquier actividad. Por lo tanto, vemos que el aumento del rendimiento de un producto es una forma de crear valor también.

Podemos comprobar entonces que el sector del calzado español, está creciendo internacionalmente gracias a la apuesta por la calidad, el trabajo bien hecho y unos diseños más que cuidados. Algunas empresas han desarrollado una importante imagen de marca y se han especializado por lo general en un calzado de media-alta gama. Las principales empresas españolas del sector del calzado femenino en EE.UU. son las siguientes: Jaime Mascaró, Pura López, Pons Quintana, Paco Gil, Balenciaga entre otros.

A pesar de la cultura marquista del consumidor americano, los aspectos que más se tienen en cuenta son la calidad del producto y el diseño. Cabe señalar que es necesario potenciar y dar a conocer al cliente que se trata de un producto Made in Spain, pues en muchas ocasiones el comprador potencial no identifica el origen del producto sólo con la marca, sino también con otros factores como son la calidad y el precio. Haciendo referencia al precio del calzado, va a depender del tipo de calzado que se trate, pero en general la relación calidad-precio es excelente. Los precios son económicos, están al alcance del bolsillo de los estadounidenses y cada vez son más las ofertas que lanzan para atraer a nuevos clientes. Este es un punto a favor de nuestras empresas, ya que ofrecen una excelente calidad de un producto de gama alta-media a precios más reducidos que otras empresas del mismo sector y con esa misma gama. Esto siempre tenemos que tenerlo en cuenta en nuestro modelo de negocio.

Por lo tanto, una vez que hemos visto los puntos fuertes de las empresas españolas, la idea de nuestro modelo de negocio va a ser vender calzado español (fabricado y diseñado en el país) a un precio competitivo, con una gama de productos sencillos, bonitos y de gran calidad. Para la comodidad del cliente, se ofrecerán servicios que permitan una mayor facilidad de compra al cliente, como por ejemplo, una herramienta online para medir el pie y asegurar la compra del zapato del tamaño perfecto, podríamos imaginar usar una aplicación que toma las medidas gracias a la cámara del ordenador. La oferta diferencial se construye después de estudiar en detalle la competencia. El propósito es ofrecer un mejor servicio, que el cliente pueda valorar. Quizás en algunos puntos no podamos ser tan buenos como la competencia, pero lo importante es que en conjunto, el servicio ofrecido pueda ser percibido mejor. Así por ejemplo, podríamos cobrar pequeños gastos de envío o incluso no cobrar nada si la compra supera una cierta cantidad de dinero.

## **CANALES**

El siguiente punto a tratar es el modo en que una empresa se comunica con los clientes para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor, es decir, los canales de comunicación, distribución y venta que establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Tienen un papel muy importante ya que darán a conocer al cliente los productos y servicios de nuestra empresa, ayudarán a los clientes a evaluar la propuesta de valor, permitirá que los clientes compren productos y servicios

específicos, proporcionará una propuesta de valor y ofrecerá un servicio de atención posventa.

Como hemos dicho al principio, se tratará de una tienda on-line ya que el comercio electrónico es uno de los pocos sectores que sigue creciendo en España pese a la crisis. Según proyecciones de la consultora e-Marketer, las ventas de zapatos a través de comercios independientes especializados y grandes distribuidoras (hipermercados, grandes almacenes, cadenas especializadas, etc.) han bajado en España en 2012. Pero, al mismo tiempo que bajaban las ventas en la distribución tradicional, las ventas online de calzado y artículos de cuero no paraban de crecer.

Por lo tanto, el canal a través del cual nos comunicaremos con el cliente será Internet. A través de Internet daremos a conocer los diferentes tipos de zapatos que ofrecerá nuestra empresa. Este tipo de canal directo conllevaría un gran coste en su puesta en marcha y gestión al tener que enviar los productos a nuestro mercado objetivo, en este caso, Estados Unidos. Podríamos encontrar un equilibrio utilizando otro tipo de canal indirecto, como por ejemplo, la venta de calzado a otros socios a través de distribuidores que dispongan tanto de una tienda física como un sitio web en EE.UU. Los canales de socios nos permitirán dar a conocer nuestro producto, aprovecharnos de sus puntos fuertes y a la misma vez disminuir nuestros costes de envío ya que la empresa estadounidense podría hacerse cargo de parte de los costes que supondrían enviar los zapatos a EE.UU. Los márgenes de beneficio serán menores pero es una forma de ir entrando en el mercado para que vayan conociendo nuestro calzado hasta que la empresa disponga de más capital para poder tener allí sus propios almacenes. Otra forma indirecta que se podría combinar con las anteriores sería mediante un contrato de gestión en el exterior, donde entregaríamos la gestión de nuestra actividad empresarial a otra empresa estadounidense, de acuerdo a las condiciones que se establecieran en el contrato.

Para llegar a nuestros posibles clientes es necesario tener muy en cuenta el posicionamiento SEO y el posicionamiento SEM, es decir, que nuestro cliente potencial nos encuentre fácilmente en Internet cuando busque calzado en un buscador y que conozca también nuestros productos a través de anuncios patrocinados de Google o Adwords.

Por otra parte crece la importancia de las redes sociales. Facebook, Twitter o Youtube empiezan a jugar un papel importante no como canal de venta directa pero sí en el marketing online. Además, se han desarrollado plataformas sociales dedicadas a la moda que agregan productos (con fotografía, PVP, y enlace de dónde pueden comprarlo) y que permiten a los usuarios crear “look” y compartirlos con la comunidad. Es importante que nuestra tienda online impulse sus propias comunidades como Asos.com o Zara.com en su nueva sección People! Otras plataformas sociales de gran relevancia son Polyvore.com o Motilo.com.

Estas redes sociales nos ayudaran a generar contactos y facilitará nuestra interacción con los demás integrantes de nuestro nicho de mercado, en este caso, mujeres que busquen comprar calzado español. Permitirá el contacto entre personas de ideas afines y generará diálogo y conversaciones en torno a nuestro producto. Si bien, la tienda online Mikkatmarket, combina la venta online con un blog de estilo personal y comercios como Ebay o Amazon.com promueven la publicación de las opiniones de sus usuarios. Esa interacción –y los contactos que se puedan derivar- será lo que ayude a conservar su interés por nuestro sitio y lo que les hará volver con cierta frecuencia. Sin embargo, esto no servirá de nada si no conseguimos que los miembros de la red participen. Si queremos crear una comunidad virtual, no basta con abrir un foro y dejar que la gente vaya escribiendo comentarios. Tenemos que proponer temas interesantes relacionados con nuestra actividad y hacer un seguimiento continuo para que los usuarios se sientan “acompañados”.

Una de las plataformas sociales más importantes que nos permitiría crear una red social sería *Ning*. Entre las herramientas que dispone destacan: blogs, foros de discusión, chat, galerías de fotos, vídeos, calendarios, perfiles de miembros, etc. Todo ello generaría valor a nuestros clientes, sería una herramienta esencial para promocionar nuestro calzado y esto conllevaría a un incremento de nuestro volumen de ventas. Por ejemplo, podríamos subir “look” diarios con un tipo de calzado diferente, interactuar con nuestros usuarios por medio de concursos semanales, ofertas, actividades, etc.

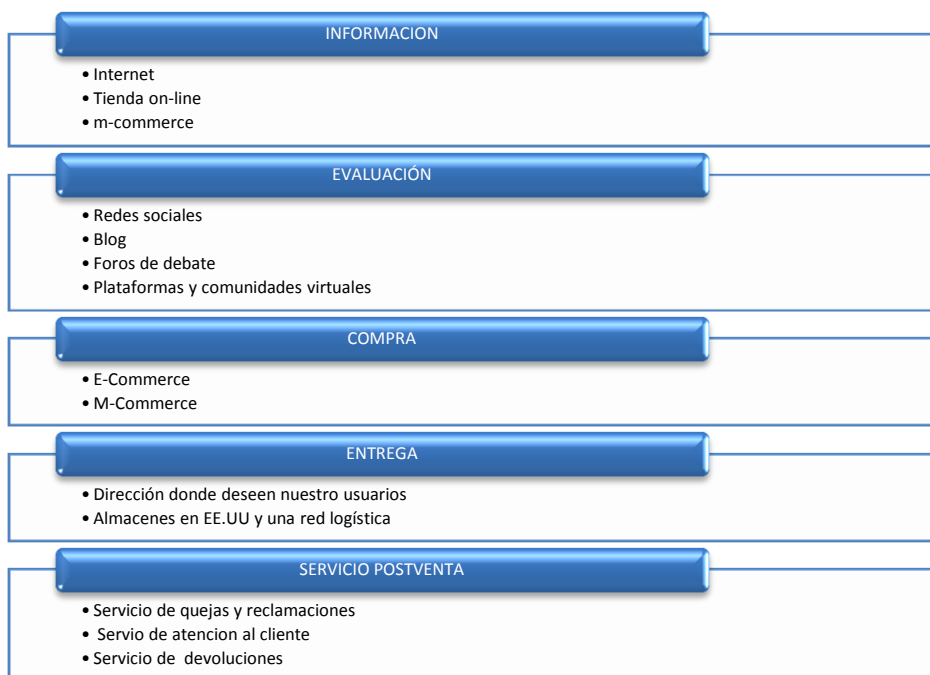
Otro elemento nuevo es la aparición de centros comerciales virtuales. El usuario puede descargarse un programa informático y “pasear” por un centro comercial virtual

construido en tres dimensiones. Esta website sería como una alternativa para las tiendas físicas de los minoristas que van cerrando poco a poco sus negocios.

No hay que olvidar el comercio electrónico a través del móvil (m-Commerce), tiene un gran impacto en el proceso de compra y sería muy conveniente crear una aplicación para que los clientes puedan comprar nuestro calzado a través del móvil. No olvidemos que EE.UU. es el principal mercado de ventas por Internet.

En la siguiente ilustración se puede ver cómo se desarrollarían las ventas a través de Internet, es decir, el proceso de compra que seguiría un cliente. Como sabemos, Internet es un canal directo y el cliente lo primero que haría, sería informarse del producto en la red, evaluarlo a través de foros, chats, comentarios, etc., y una vez que lo ha comprado, lo recibiría en casa, siempre con un servicio post-venta.

**Ilustración 15. Tipo de canal. Ventas en Internet**



Fuente: Elaboración propia a través de la información consultada en el libro “GENERACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO”

En el siguiente capítulo, se desarrollará el modelo de marketing basado tanto en el e-Commerce como en el m-Commerce, que estaría dentro del modelo de negocio como un recurso complementario.

## **RELACIONES CON CLIENTES**

El siguiente punto que trataremos serán las relaciones con los clientes. Éstas pueden basarse en tres puntos; la captación y fidelización de clientes y la estimulación de las ventas. Como hemos mencionado anteriormente, las comunidades o plataformas virtuales ayudan a establecer una unión más próxima entre la empresa y sus clientes, o posibles clientes. Además de eso, debemos mostrar a nuestros usuarios que detrás de todo, existe una interacción humana, es decir, debemos de ofrecer asistencia personal. El cliente debería poder comunicarse a través del correo electrónico, teléfono, o chat con un representante real del servicio de atención al cliente para que le ayudase durante el proceso de venta o post-venta. Otra opción para crear más valor a nuestra marca y nuestros productos sería disponer de servicios automáticos personalizados. Según lo que busquen nuestros clientes en nuestra tienda on-line, se puede estimular una relación personal como por ejemplo recomendando alguno de nuestros productos. Así también, es importante que los usuarios dispongan de perfiles donde puedan ver el estado en el que se encuentra su pedido. Todo ello contribuirá a un incremento en las ventas.

## **FUENTE DE INGRESOS**

Para que nuestra tienda on-line funcione, tiene que tener una fuente de ingresos. La principal fuente de ingresos va a ser la venta de activos, es decir, la venta de calzado on-line. Al no ser una compra-venta entre dos países miembros de la Unión Europea, siempre generará gastos de importación en aduana, estos cargos deberían de pagarlos los clientes ya que son impuestos por importar productos desde España. Esto hará que se encarezcan nuestro calzado pero nuestra tienda se basará en precios muy competitivos y de una gran calidad. Los estadounidenses en concreto lo que buscan es un zapato de calidad y los precios del calzado que se comercializan allí de calidad tienen precios muy elevados. Por lo que el precio del calzado español junto con los aranceles seguirían siendo aún precios muy competitivos para dicho mercado.

Se podrían hacer alianzas con empresas que tuvieran tiendas-online de calzado y que vendieran nuestro calzado allí o con distribuidores que realizarían los trámites aduaneros, comprarían y distribuirían nuestro producto, asumiendo el riesgo de la venta y cobro.

Otra fuente de ingresos serían los envíos y las devoluciones. Sería conveniente hacer alianzas con alguna empresa de transporte para que distribuyera nuestros productos. Todo envío y toda devolución de nuestros productos conllevarían una tasa. Y luego también se puede recurrir a la financiación externa como subvenciones, ayudas, participación al capital de algún inversor. No hay que olvidar que la publicidad también genera ingresos, al tener una mayor cartera de clientes. Por ejemplo, se podría dar un ticket de descuento a los usuarios que comprasen la primera vez, para así poder incentivar la compra de nuestros productos.

## **RECURSOS CLAVE Y ACTIVIDADES CLAVE**

En el siguiente apartado, haremos referencia a los recursos clave que nuestra empresa debería de tener, es decir, los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. Para poder crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con los clientes y percibir ingresos necesitamos recursos físicos como instalaciones de fabricación, máquinas, sistemas y redes de almacenaje y distribución. Los recursos intelectuales son también importantes y sería conveniente tener al principio una base de datos de clientes. En una tienda on-line los recursos humanos también son importantes, deben contar con diseñadores para crear una tienda on-line. No sólo hay que desarrollar la página para Internet, sino también tener aplicaciones para tablets, smartphones, androides, iphones, etc. Sin olvidar el servicio de atención al cliente, donde debe de haber un servicio para solucionar los posibles problemas que puedan tener.

Al igual que los recursos claves son importantes para un modelo de negocio, las actividades claves también lo son. Las actividades que debería emprender nuestra empresa para tener éxito serían las actividades de producción del calzado, que abarcarían la fabricación y el diseño del calzado como la entrega a los clientes, la resolución de problemas a través de nuestro servicio postventa y durante el proceso de



compra, y las actividades relacionadas con la plataforma virtual. Al ser una tienda online, nuestro modelo de negocio va a requerir que nuestra empresa desarrolle y mantenga constantemente su plataforma, red virtual o website. Además habrá que promocionar nuestra plataforma a través de anuncios, marketing, ofertas, etc. y tendremos que ofrecer servicios para la atención al cliente.

## **ASOCIACIONES CLAVE**

Lo siguiente a lo que haremos referencia será a las asociaciones clave, como nuestra empresa no va a disponer de todas las materias primas para la elaboración del calzado, deberemos tener una red de proveedores y socios que contribuyan al funcionamiento de nuestro modelo de negocio. Tendremos que tener por lo tanto alianzas estratégicas con otras empresas para adquirir recursos. Necesitaremos comprar todos los materiales para la fabricación del calzado y además necesitaremos distribuirlos a los clientes en EE.UU., así que tendremos que asociarnos con una empresa de distribución como hemos dicho anteriormente.

De la misma manera, podemos establecer asociaciones estratégicas para que empresas estadounidenses con una tienda on-line vendan nuestro calzado. Y además no podemos olvidar, las relaciones *cliente-proveedor* para garantizar la fiabilidad de que el cliente recibirá su pedido.

## **ESTRUCTURA DE COSTES**

Describiremos todos los costes que implica la puesta en marcha de nuestro modelo de negocio. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Nuestra tienda on-line desarrollará un modelo de negocio basado tanto en los costes como en la creación de valor. Buscamos un zapato de gama media-alta pero a la vez con un precio muy competitivo en el mercado estadounidense. Por lo tanto, intentaremos reducir costes, como por ejemplo, la utilización de sistemas automáticos para la fabricación del calzado y a la misma vez crearemos valor en nuestro calzado innovando en diseño, calidad y materiales, es decir, en el desarrollo I+D.

Pretendemos combinar la venta directa a través de Internet y la venta en establecimientos de EE.UU a través de distribuidores que dispongan de una tienda on-line y den a conocer nuestro producto a través de la web 2.0. Los distribuidores son una

buena opción, especialmente al principio cuando se quiere entrar en un nicho de mercado, pues el distribuidor compra la mercancía al precio FOB<sup>23</sup>, realiza todos los trámites aduaneros y de transporte interior y asume los gastos correspondientes, por ello resulta aconsejable al principio, para que vayan conociendo nuestro producto.

A continuación se presenta los factores que determinan el precio del calzado femenino que habría que añadir al precio FOB para obtener el precio final de venta. Hay que tener en cuenta que para exportar a EE.UU. es imprescindible cotizar a un precio landed (incluido arancel, transporte y seguro), también llamado DDP: Delivery Duty Paid.

**Tabla 12. Factores de coste para la exportación**

<b>Factor de coste</b>
<b>Precio FOB</b>
<b>Seguro, flete y transporte</b>
<b>Aduanas</b>
<b>Depósito de Aduanas</b>
<b>Otros Gastos</b>
<b>= Precio landed (Delivery Duty Paid, DDP).</b>
<b>Márgenes intermediario</b>
<b>Otros gastos de venta</b>
<b>Impuestos sobre la venta</b>

Fuente: Elaboración propia a través de la información consultada en el informe de la Embajada Española “El mercado del calzado femenino en EE.UU.”

Todos estos factores afectarían al precio final. Al precio FOB habría que añadirle el coste del seguro, flete y transporte que generaría el servicio de mensajería, al tratarse de mercancías destinadas al mercado estadounidense. El coste de las aduanas y aranceles varía en función de los productos y materiales con los que están hechos los zapatos.

<sup>23</sup> El precio FOB (free on board) se refiere a un incoterm, o cláusula de comercio internacional, que se utiliza para operaciones de compraventa en el que el transporte de la mercancía se realiza por barco. Se utiliza en el comercio internacional para indicar que el precio de venta de un determinado artículo incluye el valor de la mercancía y los gastos de transporte y maniobra necesarios hasta ponerla a bordo del barco que ha de transportarla al país de destino, pero excluye el seguro y el flete.

Todo ello formaría el precio landed, incluyendo arancel, transporte y seguro. En la venta directa no habría que pagar los márgenes al intermediario ni los gastos de venta ya que uno mismo es el vendedor y no se llevaría a cabo por medio de representantes o distribuidores. En caso de optar por la venta a través de un distribuidor, si habría que pagar los márgenes del intermediario ya que realiza los trámites aduaneros, compra y distribuye el producto, asumiendo el riesgo de la venta y cobro. En EE.UU. serían un 30% lo que habría que pagarle<sup>24</sup>. También pueden ocasionar gastos otros factores como el seguro interior, el almacenaje y la distribución.

Los impuestos estatales de EE.UU sobre la venta, que en este caso se aplicaría el de Nueva York (8,875%)<sup>25</sup>, se pagarían en el caso de que el consumidor estadounidense comprara en las tiendas físicas establecidas en EE.UU. donde se distribuyera nuestro producto, ya fuese a través de su página web o en la tienda física. Si por el contrario, el consumidor comprase directamente a través de nuestra tienda on-line, siempre y cuando no tenga filiales establecidas en EE.UU., el consumidor no tendría que pagar ese impuesto. Aunque este año, se hizo público en los medios de comunicación<sup>26</sup>, que es probable que salga adelante en el Senado de Estados Unidos la legislación sobre si los Estados Unidos podrían obligar a los comerciantes de Internet cuyas sedes se encuentren fuera de sus fronteras a pagar impuestos por la venta online. Por el momento, los estados solo pueden exigir a los comerciantes online con tiendas físicas o afiliados dentro de sus fronteras a cobrar el impuesto de ventas. El camino por recorrer aún es largo, y en la Cámara de Representantes lo tendrán difícil para que esta medida salga adelante ya que algunos republicanos la ven como un aumento de los impuestos.

En cuanto a los costes, nuestra empresa tendrá unos elevados costes fijos, y ahí entrarían por ejemplo los costes de las instalaciones de fabricación y los sueldos de nuestros

---

<sup>24</sup> Según el resumen ejecutivo del departamento de moda de la Oficina Comercial de España. "El mercado del calzado femenino en EE.UU." [Recurso electrónico]. Consultado en:

[http://www.ipex.es/www/download/guiasyobservatorios/gscalzado/gscalzado/docs/usa\\_calz.pdf](http://www.ipex.es/www/download/guiasyobservatorios/gscalzado/gscalzado/docs/usa_calz.pdf)

<sup>25</sup> Según el resumen ejecutivo del departamento de moda de la Oficina Comercial de España. "El mercado del calzado femenino en EE.UU." [Recurso electrónico]. Consultado en:

[http://www.ipex.es/www/download/guiasyobservatorios/gscalzado/gscalzado/docs/usa\\_calz.pdf](http://www.ipex.es/www/download/guiasyobservatorios/gscalzado/gscalzado/docs/usa_calz.pdf)

<sup>26</sup> Según el periódico 20 minutos. [Recurso electrónico]. Consultado en:

<http://www.20minutos.es/noticia/1806716/0/proyecto-de-ley-eeuu/cobrar-impuestos/compras-online/>

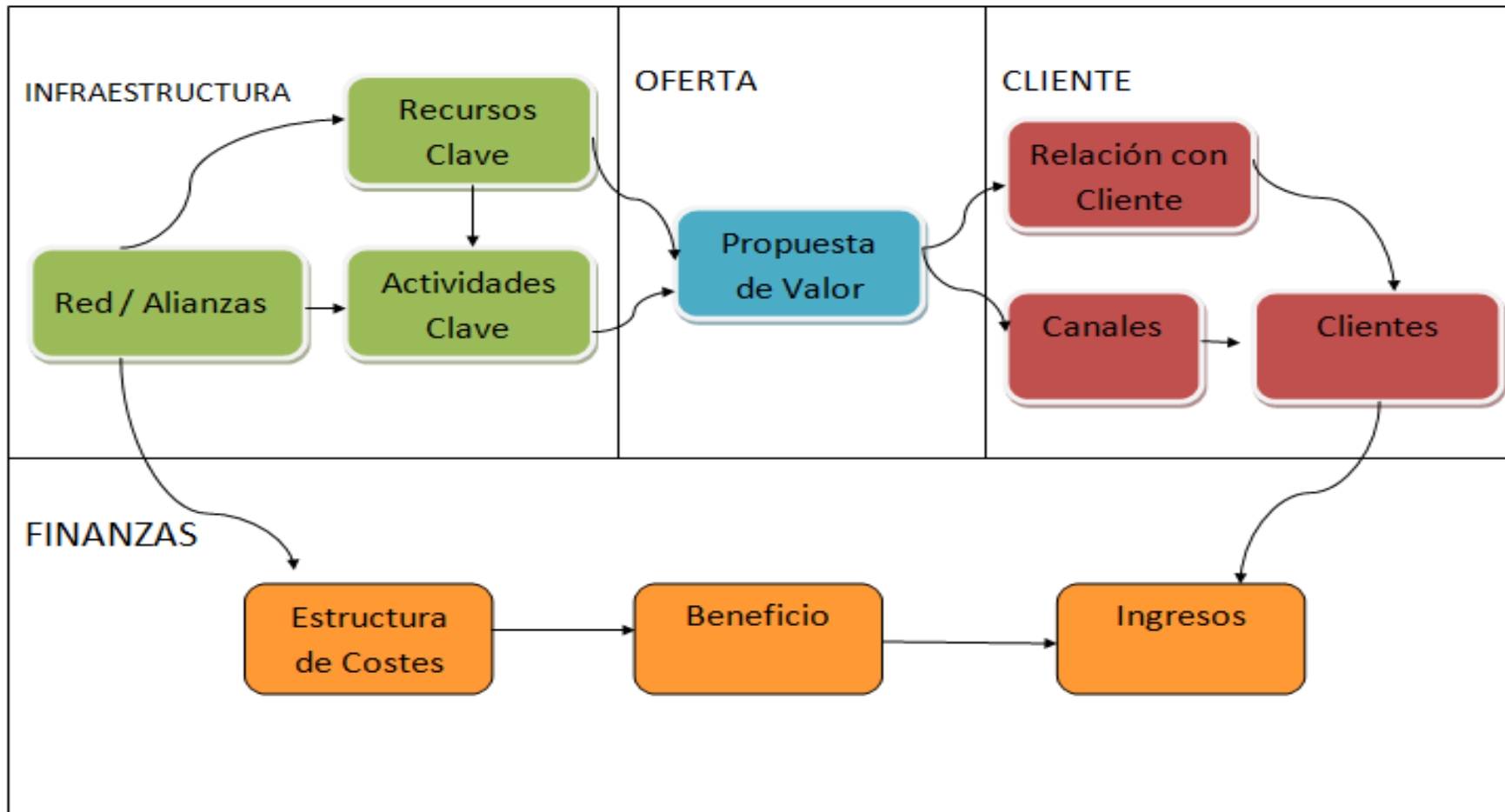
trabajadores como diseñadores web y de gestión informática y nuestro personal de atención al cliente.

También tendremos costes variables en función al volumen de zapatos vendidos. Así, si el volumen de venta es mayor, necesitaremos más materiales para su fabricación, las máquinas consumirían más y habría que hacer más uso de la red logística de distribución. A medida de que el nivel de producción de calzado crezca, se puede disfrutar de lo que se llama “economías de escala”. Podremos tener precios reducidos de compra al comprar al por mayor materias primas para la fabricación del calzado. Al comprar mayores cantidades, el coste medio por unidad disminuye.

Las economías de campo también tienen importancia para nuestro modelo de negocio. Las mismas actividades de marketing o canales de distribución pueden servir tanto para distribuir nuestro calzado como por ejemplo distribuir otros productos que tengamos como taloneras, crema de caballo, cordones, productos de limpieza específicos para zapatos, etc. El marketing también generaría costes variables, depende de los anuncios que se creen (Google Adwords), de si se crean aplicaciones para poder comprar a través de teléfonos móviles, del mantenimiento de la tienda on-line y redes sociales, ect.

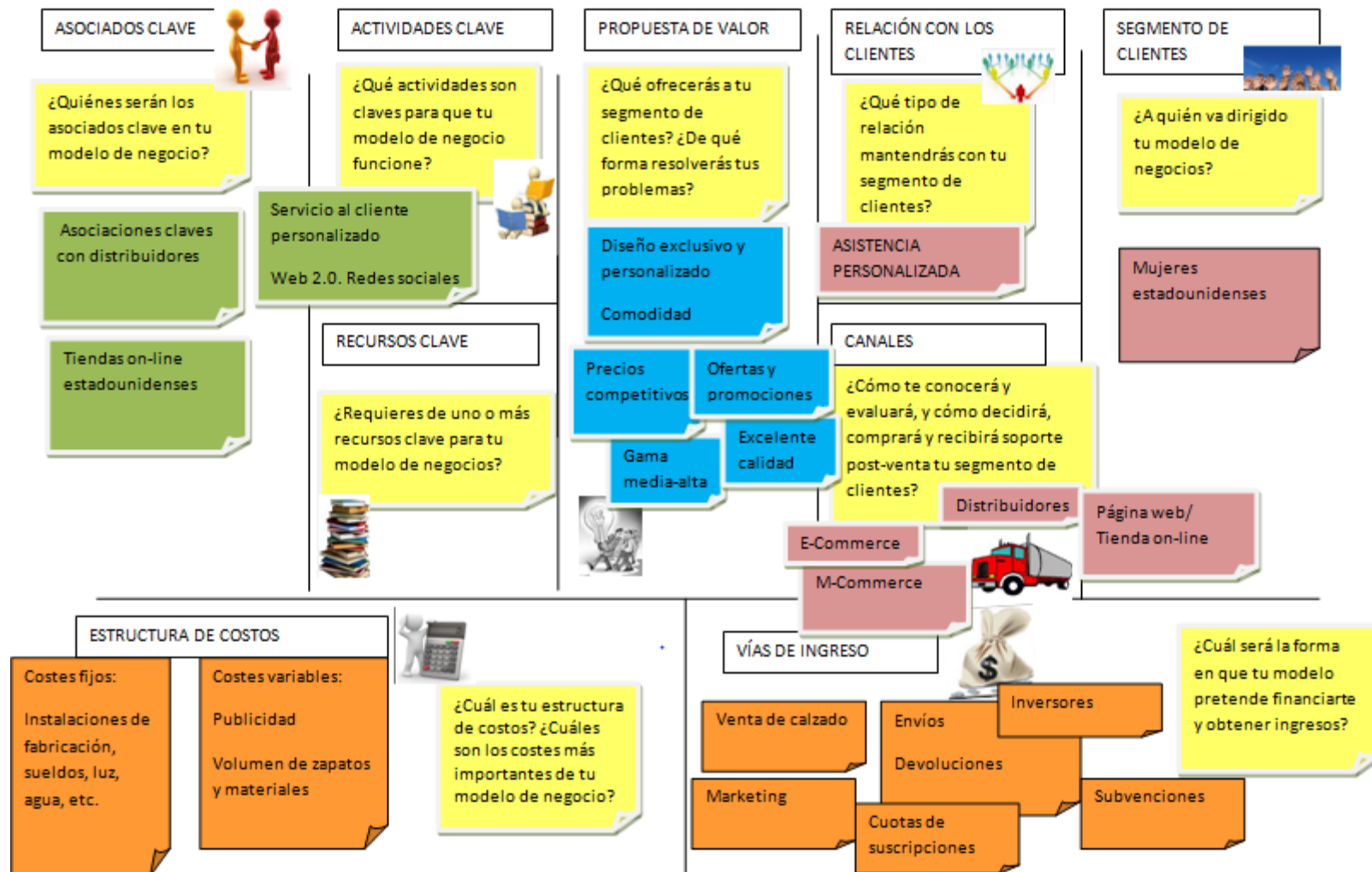
Como hemos visto todos estos puntos son esenciales para crear un modelo de negocio y tenemos que tenerlo siempre muy presentes para que pueda llegar a funcionar nuestra empresa. Para tener una visión más generalizada de todo, podemos ver los siguientes lienzos de nuestro modelo de negocio. El primer lienzo refleja los módulos que forman un modelo de negocio y el segundo lienzo muestra todo el proceso, es decir, se analiza cada módulo para así poder ir concretando el modelo de negocio.

**Ilustración 16. Módulos del modelo de negocio**



Fuente: Elaboración propia a través de la la información consultada en el libro *Generación de Modelos de Negocios* de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur.

Ilustración 17. Nuestro modelo de negocio



Fuente: Elaboración propia a través de la información consultada en el libro *Generación de Modelos de Negocios* de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

## **CAPÍTULO VII:**

# **MODELO DE MARKETING**

Para todo modelo de negocio es necesario idear un plan de marketing. En nuestro estudio, dicho plan de marketing se basará fundamentalmente en Internet ya que nuestro modelo de negocio se centra especialmente en la venta directa a través de Internet. Este plan de marketing será un recurso complementario para nuestro modelo de negocio, realizado a través del modelo Canvas.<sup>27</sup>

Internet es la mejor herramienta publicitaria y de contacto con los clientes y un medio incomparable para la creación de nuevos modelos de negocios. Como sabemos existen innumerables herramientas en Internet para potenciar nuestra empresa y conseguir una gran cartera de clientes como Google Adwords, redes sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn), blogs, Stumbleupon, Foursquare, etc.

Una vez que tenemos claro cuál va a ser nuestro modelo de negocio, es el momento en el que debemos definir las estrategias de marketing, para concretar cómo vamos a vender nuestro producto o servicio, es decir, qué técnicas de venta vamos a utilizar para conseguir nuestros objetivos. El plan de marketing va a servir para recoger los objetivos y estrategias, además de las acciones que van a ser necesarias realizar, para conseguir esos objetivos.

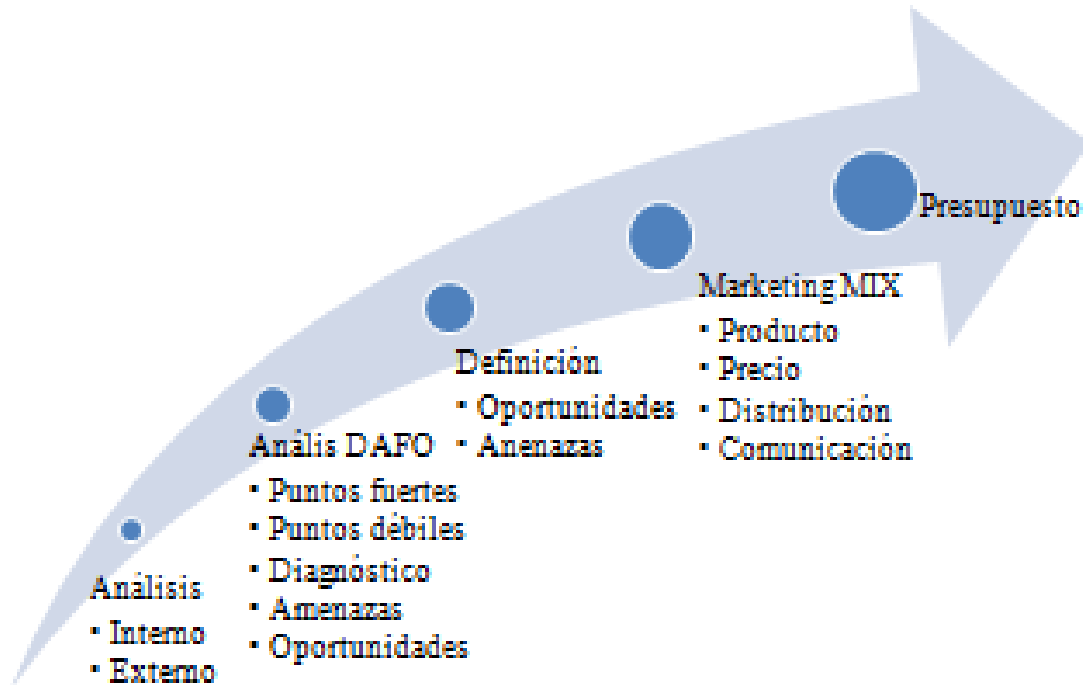
Como comenta W. Cohen en su libro *El Plan de Marketing* (Deusto, 1993): “Intentar que un proyecto tenga éxito sin utilizar un plan de marketing es como navegar bajo una tempestad sin instrumentos ni mapas, bajo el ataque de los barcos enemigos”. Por lo tanto, con un plan de marketing, podemos prever lo que va a pasar en base a unos objetivos y en qué dirección debemos ir para conseguirlo.

Para elaborar nuestro plan de marketing debemos definir antes y abarcar cada una de las siguientes etapas:

---

<sup>27</sup> El modelo Canvas es el modelo de negocio desarrollado por Osterwalder en su libro *Generación de modelos de negocio*.



**Ilustración 18. Plan de marketing**


Fuente: Elaboración propia a través de la información consultada en el libro “Manual de Marketing” de María Dolores García Sánchez.

## 1. ANÁLISIS

Tanto el análisis interno como el análisis externo son la base para la elaboración de un plan de marketing. Es necesario analizar nuestro entorno para poder saber qué producto encajaría en nuestro nicho de mercado, a qué precio se vendería, cómo se enteraría el consumidor de la existencia de dicho producto, por medio de qué canal lo compraría, entre otros muchos factores y así se podrían establecer unos objetivos concretos.

### ANÁLISIS EXTERNO

Para llevar a cabo el análisis externo de EE.UU., se señalarán los factores económicos, demográficos, culturales, políticos, legales, tecnológicos,

medioambientales, etc. de dicho país para poder saber qué factores pueden determinar el modelo de negocio.

### *Análisis demográfico*

Estados Unidos ha crecido mucho territorial y económicamente desde su fecha de fundación, en 1776, gracias a la adquisición o anexión de estados y territorios, siendo el cuarto país del mundo en extensión. Actualmente, Estados Unidos se compone de 50 estados federales y el Distrito de Columbia. En cuanto al análisis demográfico, EE.UU. presenta aproximadamente unos 311 millones de personas, según los datos expuestos por el Censo Norteamericano, en 2012. Los hombres representan el 49,1% y las mujeres el 50,9%. La población está especialmente concentrada en California, Texas, Nueva York y Florida. Se trata de un mercado muy maduro, abierto y competitivo que presenta una gran oferta de productos a la vez que tiene una fuerte tradición consumista. Dicho carácter hace que EE.UU. sea un país objetivo para muchas empresas de todo el mundo. Según el Censo Norteamericano, en 2012, el número de consumidores que había en EE.UU era de 311 millones de consumidores.

Es interesante señalar el incremento de la población hispana de EEUU. Actualmente son más de 50 millones de personas, pero para 2050 se prevé que haya 65 millones de hispanos<sup>28</sup>. Esto los convierte en un mercado dentro del propio mercado, teniendo en cuenta la gran diversidad que registran como grupo.

En cuanto a la edad, según datos del Censo Norteamericano, el 26.4% de la población tiene entre 25 y 44 años y el 26.5 % entre 45 y 64 años. Estos representan hoy en día el mercado estadounidense. Antes, existía la creencia en marketing de que los consumidores con más de 50 años no eran un segmento potencial, por lo que la industria se enfocaba en cubrir las necesidades de mercado de la gente entre 18 y 49 años. Hoy en día, las cosas han cambiado, ya que la industria ha visto que son un potencial grupo para sus campañas. Si bien, el segmento de los llamados *Baby Boomers*, la generación que nació entre 1945 y 196, representan 75 millones de norteamericanos, siendo una de las generaciones más importantes para el marketing.<sup>29</sup> Dicha generación se caracteriza por

---

<sup>28</sup> Según datos del Censo Norteamericano. US Census Bureau.

<sup>29</sup> Según datos de Extenda. Agencia Andaluza de Promoción Exterior.

el alto poder adquisitivo que posee. Así mismo la generación X, personas nacidas entre 1969 y 1978, representan 54 millones de personas<sup>30</sup> y aunque no tengan tanto poder adquisitivo como los Baby Booms, destacan por su consumo interno en el hogar.

### *Análisis político*

EE. UU. es una república federal basada en una democracia representativa con separación de poderes entre las ramas del gobierno. Posee un sistema bipartidista, donde está registrado la alternancia en el poder del partido demócrata y del partido republicano. El Partido Demócrata tiene una filosofía liberal, en favor de la clase trabajadora y el Partido Republicano es socialmente conservador pero económicamente más liberal, favorece la economía de libre mercado y el capitalismo. El presidente de la República ejerce de Jefe de Estado y Jefe del Gobierno y es elegido cada cuatro años.

En las elecciones de noviembre de 2008, resultó ganador Barack Obama, candidato demócrata. Se trata del primer presidente afroamericano de la historia de Estados Unidos. Barack Obama tiene como objetivo sanear y estabilizar la economía del país, resurgir de la crisis económica y financiera, restituir la imagen del país de cara a la opinión pública internacional, entre otros muchos objetivos.

En cuanto al contexto legal, EE.UU. es un país de difícil acceso. Hay política de privatización, política tributaria, normas de tratamiento de las filiales extranjeras, reglas sobre afluencia de inversiones y operaciones, barreras comerciales, altos aranceles en el comercio exterior, etc. A pesar de todas esas barreras, una vez que se consigue entrar en dicho mercado, supone la puerta a muchos otros y todo esto conlleva a una mejora en el proceso de internacionalización.

### *Análisis económico*

**Tabla 13. Indicadores de crecimiento**

Indicadores de crecimiento	2009	2010	2011	2012	2013 (e)
PIB (miles de millones de USD)	13.938,93	14.498,93	15.075,60e	15.653,37e	16.197,96
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	-3,5	2,4	1,8e	2,2e	2,1
PIB per cápita (USD)	45.348	46.811	48.328e	49.802e	51.056
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	-7,5	-8,7e	-7,9e	-6,8e	-5,5
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	89,7	98,6e	102,9e	107,2e	111,7
Tasa de inflación (%)	-0,3	1,6	3,1e	2,0e	1,8
Tasa de paro (% de la población activa)	9,3	9,6	9,0	8,2	8,1
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	-381,90	-441,95	-465,93e	-486,53e	-499,25
Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)	-2,7	-3,0	-3,1e	-3,1e	-3,1

<sup>30</sup> Según datos del ICEX en su estudio “El mercado del calzado femenino en EE.UU”

Fuente: IMF - World Economic Outlook Database (2009-2013)

La economía de EE. UU. es una de las más desarrolladas del mundo, con un mercado interno muy activo, generando un PIB per cápita de \$49.802 en 2012. El sector terciario representa más de tres cuartos del PNB<sup>31</sup> y de la mano de obra. Además, es un país muy industrializado. El sector industrial representa casi la cuarta parte del PNB e incluye una gran variedad de actividades. Las más importantes son la fabricación de maquinaria eléctrica y electrónica, de productos químicos y de maquinaria industrial, así como el sector aeroespacial, agroalimentario, la automoción y la industria farmacéutica. También es el primer productor e importador mundial de petróleo. Dispone de una gran infraestructura de carreteras, puertos, aeropuertos, con medios excelentes para el transporte aéreo, marítimo y fluvial.

Sin embargo, el país ha sido el primero en sufrir las consecuencias de la crisis financiera de 2009. Estados Unidos ha experimentado la recesión más grave desde la crisis de los años treinta, con una contracción de la economía del 2,6% en 2009. La economía se recuperó en 2010 gracias a un plan de estímulo fiscal y monetario de largo alcance que permitió el incremento del consumo de los hogares. El crecimiento se ralentizó en 2011 debido al descenso de la inversión privada, la reducción de las exportaciones y el aumento del gasto público. En 2012, hubo un ligero crecimiento debido a la crisis de la zona euro.

Vemos que la economía estadounidense se está recuperando poco a poco de la crisis de 2009, con un crecimiento del PIB del 2,2 en 2012. Este crecimiento ha sido propiciado por la demanda, el gasto de los consumidores, la inyección de dinero público en varios planes de estímulo de la economía, y el descenso del desempleo.

A pesar de que una de las prioridades de las familias estadounidenses sea la reducción del endeudamiento, la mejora del mercado laboral, permitirá un aumento en los ingresos familiares y por tanto un mayor aumento del consumo. Así, tras cuatros años de permanente descenso, el crédito al consumo creció un 5% en 2011.<sup>32</sup> En cuanto a la inflación, podemos ver en el recuadro de arriba que se ha producido una caída desde el 3'1 % en el año 2011 al 2% en 2012. Todo ello gracias al moderado incremento del consumo.

---

<sup>31</sup> Producto Nacional Bruto

<sup>32</sup> Según los datos reflejados en US Census Bureau (2011).

La mayor fortaleza de la economía americana frente a la europea hará que las importaciones, que detraen valor del PIB, crezcan a un ritmo más elevado que las exportaciones, ya que, los principales clientes de EE.UU. pasan por dificultades, como la recesión económica de la Eurozona y la ralentización del crecimiento en Asia-Pacífico.

Con respecto a la evolución del tipo de cambio, cabe destacar la recuperación del euro en 2011 con respecto al dólar. No obstante, el valor del Euro, desde inicios de 2012 hasta la fecha en la que nos encontramos, ha caído en picado y no se prevén signos de recuperación por el momento. Este factor puede suponer una ventaja competitiva para aquellas empresas de la zona Euro que quieren exportar sus productos a Estados Unidos.

Sin embargo, como los precios del sector inmobiliario sigan cayendo y el contexto internacional no mejore, se teme una nueva recesión en EE.UU.

#### *Accesibilidad al mercado*

En Estados Unidos la normativa sobre importación y comercialización de productos no está centralizada sino repartida entre el gobierno federal, las autoridades estatales y las locales. Por tanto, un producto puede verse obligado a cumplir con las diversas normas de estos tres niveles. Las normas establecidas por el sector privado, que en principio son voluntarias, en muchos casos acaban resultando de cumplimiento forzoso en la medida en que los consumidores, importadores o compañías de seguros exigen que los productos se ajusten a ellas como prueba de calidad y seguridad

Existen numerosos organismos (oficiales y privados) de normalización. Entre los federales destaca el *National Bureau of Standards* (NBS), que elabora y publica determinadas normas técnicas sobre productos industriales, acredita a los laboratorios privados y centraliza la información sobre normalización a través del *National Center for Standards and Certification Information* (NCSCI).

El principal organismo privado de normalización es el *American National Standards Institute* (ANSI), que coordina el sistema de normalización voluntaria. El más importante en cuanto a certificación es el *Underwriters' Laboratories, Inc.* (UL)

Siguiendo la lista elaborada por el National Institute of Standards and Technology, nos encontramos con muchas regulaciones que tendrían que tener en cuenta una empresa española a la hora de exportar calzado a EE.UU. En el siguiente recuadro podremos comprobar qué organismos son los que se ocupan de ciertos aspectos del calzado.

**Tabla 14. Organismos de normalización y certificación de EE.UU.**

<i>Organismos</i>	<i>Función</i>
<b>Consumer Product Safety Commission (CPSC)</b>	Se encarga de las regulaciones del calzado infantil, así como de las sustancias peligrosas con las que un calzado no podría elaborarse
<b>Customs and Border Protection (CBP)</b>	Certifica el país de origen de los productos más importados
<b>Federal Trade Commission (FTC)</b>	Se encarga del etiquetado
<b>Occupational Health and Safety Administration (OSHA)</b>	Verifica que el calzado cumple con los requisitos para que sea un calzado de protección
<b>United States Department of Agriculture (USDA)</b>	Certifica que la fibra con la que está elaborado el calzado es orgánica

Fuente: A Guide to United States Footwear Compliance Requirements. National Institute of Standards and Technology (2013)

### *Regulaciones aduaneras*

Se resumen a continuación aquellas regulaciones aduaneras más relevantes:

#### Documentación

La importación de calzado en EEUU está sujeta a las regulaciones generales aduaneras administradas por el organismo federal *Customs and Border Protection* (CBP) entre las que destacamos: documentación del envío/embarque 19CFR141 (típicamente factura y documentos de transporte), inspección aduanera 19CFR151, así

como al pago de los aranceles correspondientes 19CFR159 y de los gastos adicionales conocidos como *User Fees*.

#### Aranceles

En cuanto a los aranceles, la importación de calzado en EE.UU. está sujeta a las regulaciones generales aduaneras administradas por el organismo federal *Customs and Border Protection* (CBP).

La clasificación arancelaria de Estados Unidos coincide con la europea en los seis primeros dígitos y se puede acceder on-line a la misma en el portal del organismo *International Trade Commission* (USITC)<sup>33</sup>. Como hemos visto anteriormente, todo el calzado se clasifica en el capítulo 64 del arancel. La tasas oscilan entre un mínimo de 0 a un máximo 37,5% de su valor en función de los componentes, aplicación y uso, sexo y edad del posible usuario, etcétera. Por esta razón, el CBP exige que el artículo destinado a Estados Unidos esté marcado de una manera tan visible, tangible e imborrable como sea posible.

#### Etiquetado

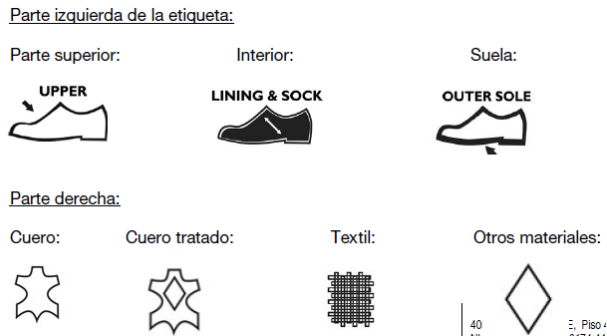
La normativa que se aplica en el etiquetado de los zapatos se recoge de las reglas de la *US Customs and Border Protection* (Aduanas y Protección Fronteriza de los Estados Unidos).

Las normas federales de etiquetado imponen un único requisito para el calzado: todo artículo destinado a Estados Unidos debe estar marcado de una manera tan visible, tangible, imborrable y permanente como sea posible, con el nombre en inglés del lugar de origen, a fin de informar al comprador final de su procedencia. Se puede utilizar una etiqueta de difícil extracción o desprendimiento, con tinta indeleble, grabado o en relieve. Aparte de este requisito obligatorio, existe una práctica comercial muy extendida en el sector que no es obligatoria. Normalmente, se incluye otra etiqueta en el interior, alrededor del tacón, indicando los materiales con los que se componen la parte superior del zapato, la suela y el interior, junto con la talla del calzado. Así podemos ver en las siguientes ilustraciones que en la parte izquierda de la etiqueta, se indica qué parte del calzado se trata en cuestión y en la parte de la derecha, se indica el material que se ha utilizado para su elaboración.

---

<sup>33</sup> A través del siguiente enlace se puede acceder a la clasificación arancelaria de Estados Unidos: <http://www.usitc.gov/tata/hts/bychapter/index.htm>

### Ilustración 19. Etiquetado del calzado en EE.UU.



Fuente: Nota técnica sobre el etiquetado y presentación de artículos de moda en EE.UU. ICEX (2010)

### Ilustración 20. Significado del etiquetado de EE.UU.



Fuente: Fuente: Nota técnica sobre el etiquetado y presentación de artículos de moda en EE.UU. ICEX (2010)

El *Federal Trade Commission* (FTC) es la agencia nacional de protección del consumidor cuya función es prevenir las prácticas comerciales fraudulentas, engañosas y desleales en el mercado. En el caso concreto del calzado, ha desarrollado una guía de carácter general titulada *Guides for Select Leather and Imitation Leather Products*<sup>34</sup>, donde se establecen los requisitos necesarios para el etiquetado, la composición apropiada de los materiales utilizados y las prácticas que no estarían permitidas.

<sup>34</sup> La “Guides for Selected Leather & Imitation Leather Products” está contenida en el Título 16 del Código Federal de Regulaciones (CFR), subcapítulo b, parte 24; párrafos 24.0 a 24.3. Se puede tener acceso a ella vía internet el portal de la FTC: <http://www.ftc.gov/os/rules.shtm>



## Etiquetado del calzado de piel

En primer lugar debemos saber que tanto España como Estados Unidos firmaron la Convención para el comercio internacional de especies animales en peligro de extinción. Esto implica que la persona que quiera exportar debe asegurarse de que la piel con la que está elaborado el calzado no pertenece a los animales que se citan en dicho convenio. Para saber qué pieles son en concreto, podemos visitar el portal de Internet de la secretaría de Estado de Comercio Exterior ([www.cites.es](http://www.cites.es)).

La ley estadounidense de etiquetado de productos de piel (Fur Products Labeling Act, 15, United States Code § 69)<sup>35</sup> establece que la etiqueta debe llevar la siguiente información: el nombre del animal, el Registered Number del fabricante, importador, vendedor o distribuidor, el país de origen y el contenido textil que pueda llevar el calzado. Se debe indicar si la piel es natural o alterada, si está elaborada por una pieza o por distintas partes de piel del rabo, barriga, ijada, oreja, cabeza, garganta, o restos de piel animal (cuando supere el 10% de la superficie del producto), y si está usada o ha sido dañada.

La etiqueta debe medir como mínimo 4,5 x 7 cm y debe durar por lo menos hasta que llegue a manos del consumidor.

Ahora bien, si el coste para el fabricante de la utilización de piel en un producto (excluido el coste de añadir el recorte de piel al producto) o el precio de venta del fabricante para un producto de piel no excede de 150 dólares, el producto está exento de las normas de etiquetado de piel. Dicha exención no se aplica en los siguientes casos: Si el producto lleva piel de perro o gato, si contiene piel que anteriormente se ha utilizado, si el producto es la piel entera del animal, incluyendo cabeza, orejas, patas y rabo o si proporciona alguna información engañosa sobre la piel del producto. Aparte de esta normativa federal, existen otras específicas que exigen varios estados del país. Entre ellos destaca California, New York, New Jersey, Delaware, Massachusetts y Wisconsin.

En New York, se aplica la Ley AB 8966. Dicha ley prohíbe la fabricación, la importación o la venta de productos elaborados con piel que no estén etiquetados correctamente como “faux fur” (piel sintética) o “real fur” (piel natural). Además,

---

<sup>35</sup> La ley de protección de perros y gatos prohíbe la importación, exportación, fabricación, venta, comercio, publicidad, transporte y distribución de productos elaborados con piel procedente de estos animales en EE.UU.

elimina también la exención de los 150 dólares y todo producto elaborado con piel debe etiquetarse.

En California, se lleva aplicando la Ley AB 1656 desde el 1 de septiembre de 2011. Esta ley no admite la excepción y obliga a que todas las prendas que lleven piel, incluyendo zapatos, tengan una etiqueta con los nombres de los animales, e indiquen el país de origen.

En el estado de Delaware, se tiene que etiquetar todo producto elaborado con piel, especificando de manera visible “real animal fur” (auténtica piel animal). Esto se establece por medio de la ley HB 216.

En cuanto a New Jersey, se establece una ley particular para este estado denominada Ley AB 2653. Ésta ley prohíbe la venta de productos que estén elaborados con piel de animal y no estén etiquetados correctamente con el nombre del animal y el país de origen de la piel. Elimina también la exención de los 150 dólares y todo producto elaborado con piel debe etiquetarse. Por último, Massachusetts y Wisconsin tienen otras normas específicas que deben de aplicarse también para los productos elaborados con piel.

En cuanto a las tallas, Estados Unidos y Canadá siguen un sistema de medidas voluntario parecido al del Reino Unido, según el sexo y la edad, pero que empieza con el número 1 para adultos y 5 para niños, en lugar de 0.

**Tabla 15. Equivalencia de tallas (EE.UU.-Europa)**

MUJER ESPAÑA	MUJER EUROPA	MUJER EEUU
34	3	6
35	4	6.5
36	4.5	7
37	5	7.5
38	5.5	8
39	6	8.5
40	6.5	9
41	7	9.5

Fuente: El mercado del calzado femenino en EE.UU. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Nueva York (2012)

## Empaquetado o embalaje

De acuerdo con la sección 503.2 “Status of specific items under the Fair Packaging and Labeling Act”, apartado (a), del Título 16 del CFR (Código de Regulaciones Federales), el calzado no es considerado un producto de consumo. Por ello no está sujeto a las normas de embalaje y etiquetado de la *Comisión Federal de Comercio* (FTC).

Aunque no hay una norma específica para la caja de zapato, existen guías establecidas por la FTC. Siguiendo estas guías, el calzado debe estar identificado perfectamente en la caja de zapatos a través del etiquetado con los siguientes datos: nombre y dirección del fabricante, del importador o distribuidor; contenido (1 par), talla (sistema estadounidense), modelo, color y lugar de origen (cuando es importado).

## Garantía de origen

Normalmente no es necesario presentar ningún certificado de origen para el despacho de la mercancía, excepto en aquellos países en los que Estados Unidos confiere un tratamiento arancelario especial, a través del sistema preferencial (GSP) o de acuerdos de comercio bilaterales o multilaterales. El formato del certificado y el organismo emisor siempre será diferente para cada país, dependiendo de lo acordado entre las partes.

## Normas de seguridad

Los artículos del consumidor están sujetos a las disposiciones de seguridad derivadas de la ley *Consumer Product Safety Act* (CPSA) y otros estatutos bajo el mismo epígrafe modificados en Agosto 2008 con la ley *Consumer Product Safety Improvement Act* (CSPIA). De estas leyes y estatutos se derivan regulaciones para la protección de la salud e integridad física del consumidor. Entre ellas está la relativa a la obligatoriedad de informar sobre el riesgo de accidentes y sustancias peligrosas, así como las disposiciones para la detención y retirada del mercado de productos considerados defectuosos o peligrosos y la divulgación entre el público de tales defectos.

En cumplimiento de las normas de seguridad contempladas en CPSIA, los artículos destinados a consumidores mayores de 12 años, entre ellos el calzado, deberán incluir un certificado general de cumplimiento en el que se mencionen las normas específicas que se cumplen.

Los artículos cuya seguridad haya sido verificada y certificada podrán incluir en el texto de su etiqueta, envoltorio u otra publicidad comercial relevante, una frase indicativa de cumplimiento (por ejemplo *MeetsCPSC Safety Requirements*). Esto no es de carácter obligatorio.

Todos estos aspectos como hemos visto, influyen a la hora de querer exportar a EE.UU. Así, cabe señalar además, que el organismo federal *U.S. Customs and Border Protection* (CBP) presentó un informe en 2012 titulado “*What Every Member of the Trade Community Should Know About: Footwear*”<sup>36</sup>. Dicho informe tiene la finalidad de informar sobre las leyes o reglamentos que se aplican en EE.UU. para la comercialización del calzado en EE.UU.

#### Marcas y Patentes

El organismo federal encargado del registro y administración de la normativa de marcas y patentes en EE.UU. es el *US Patent & Trademark Office* (USPTO o PTO).

#### *Marcas*

En la normativa estadounidense, una *marca* es una palabra, frase, símbolo o diseño, o una combinación de palabras, frases, símbolos o diseños, que identifican y distinguen el origen de un producto o servicio de una parte de los mismos. Los derechos de las marcas se originan mediante: el uso actual de la marca (*COMMON LAW*), o registrando una marca ante el organismo USPTO, en la que se declara la buena intención de comercializar la marca siguiendo las regulaciones pertinentes.

---

<sup>36</sup> El informe de la *U.S. Customs and Border Protection* lo podemos encontrar en la siguiente dirección: <http://www.ciceg.org/GUIAS%20DE%20EXPORTACION%20DE%20CALZADO/10%20Normativas%20aplicables%20a%20calzado.pdf>

Para establecer los derechos de una marca, no es imprescindible registrarla ante el organismo federal PTO ya que el mero uso de la misma ya confiere ciertos derechos derivados de la *Common Law*. Sin embargo, la protección de la marca por esta vía es mucho más débil. El registro ante PTO puede asegurar unos mayores beneficios que van más allá de los derechos adquiridos, simplemente por el uso de una marca.

Es importante saber que, las personas/empresas que no residan en EEUU deben designar, por escrito, el nombre y la dirección de un representante local (persona que tenga residencia en EEUU).

### *Patentes*

En la ley estadounidense, la *patente* es la concesión por parte del gobierno, al inventor o a las personas que este autorice, de la titularidad del derecho sobre el invento, por el cual se prohíbe a otros el uso, disfrute o venta de la invención en los Estados Unidos, así como su importación dentro de este país. La duración de la patente es de 20 años computables a partir de la solicitud de la misma.

Además señala que, solamente el inventor, salvo excepciones, podrá solicitar la patente. Si dos inventores o más participaron en la creación o descubrimiento de la invención, todos estarán legitimados para solicitar la patente. Sin embargo, la persona que simplemente haya aportado fondos para financiar la invención, en ningún caso será considerada como inventor.

Una patente extranjera que ha sido previamente registrada en otro país, podrá así mismo registrarse en los EE.UU., siempre y cuando, sea hecho dentro del período de 12 meses (o sólo 6 meses si se trata de una patente de diseño), desde la fecha en que fue registrada en el extranjero por primera vez.

En la página que PTO mantiene en Internet (<http://www.uspto.gov/>), se puede obtener información adicional, tal como guías con los pasos para el registro de marcas y patentes, detalle de gastos del mismo, etc. Se debe estimar siempre si el coste de proteger un diseño es mayor que el beneficio que esta protección aporta a la empresa.

## ANÁLISIS INTERNO

En cuanto al análisis interno, analizaremos la competencia en el sector, es decir, las principales empresas españolas de calzado que vendan en EE.UU., el consumidor estadounidense y la percepción que se tiene en EE.UU. del calzado español.

### *Competencia*<sup>37</sup>

El calzado español, como hemos estado viendo, es un calzado de calidad. Así es como lo describen las empresas productoras de calzado español femenino “we believe that making all our footwear for women in Spain provides them with something that’s completely unique. Something that conveys professionalism, something much more than just our love for choosing quality materials and elaborate detail”.<sup>38</sup> Nuestro calzado destaca no solo por la calidad de los materiales y el diseño, sino también por el saber hacer y el buen acabado del calzado español.

Uno de los pilares fundamentales para que funcione un modelo de negocio es conocer a la competencia. Como sabemos, nuestro modelo se va a basar en el e-Commerce. Por lo tanto, nos centraremos en las empresas españolas que vendan el calzado en EE.UU. a través de Internet y que a la vez tengan presencia en las redes sociales. Así sabremos qué servicios podríamos ofrecer diferentes a la competencia o qué servicios darían valor a nuestro modelo de negocio. Además de estudiar a los consumidores, y saber cuáles son sus gustos y qué buscan.

En cuanto a la competencia, existen dos tipos de competencia, directa e indirecta. La competencia directa serían aquellos comercios que estén dedicados solamente a la fabricación del calzado femenino, y la competencia indirecta serían aquellas empresas que además de vender calzado femenino, estén especializadas en la producción de calzado masculino, para niños u otros productos como por ejemplo ropa, cinturones, monederos, etc. Es decir, buscan además satisfacer otras necesidades de las personas.

---

<sup>37</sup> Para desarrollar este apartado, se ha tenido que ir investigando en las redes sociales, tienda on-line, y plataformas virtuales de cada una de la empresa analizada.

<sup>38</sup> Según la firma española Wonders, una marca que mira a un público joven sin perder el espíritu comercial. Ofrece un calzado cómodo y de calidad para la mujer trabajadora.

- Competencia directa

Vamos a analizar una serie de empresas españolas con las que más competencia tendría una empresa que quisiera adentrarse en el mercado estadounidense a través de la venta on-line. Las empresas que se analizarán a continuación tienen la característica de que son empresas españolas especializadas en calzado femenino de calidad y que además comercializan sus productos on-line en EE.UU. El público objetivo al que se dirigen sería una mujer joven que le guste la moda, pero que a la vez quiera calidad y comodidad.

### EMPRESAS MASCARÓ

En primer lugar, destacaríamos el grupo de empresas Mascaró, englobando las marcas Jaime Mascaró, Úrsula Mascaró, Pretty Ballerinas, Calzados Ferreries y Bini Bini. Aunque sus tres principales firmas son Jaime Mascaró, Ursula Mascaró y Pretty Ballerinas. La prestigiosa marca de calzado española destaca porque muchos procesos de la elaboración del calzado se hacen a mano. La empresa comenzó a fabricar sus primeras bailarinas en 1918 y hoy en día sigue siendo uno de los líderes en el diseño y la fabricación de bailarinas de primera calidad. Además de bailarinas, Mascaró también fabrica sandalias, zapatos planos, zapatos de tacón, botas de montar, botines, botas con plataforma, zapatos de noche, entre otros muchos modelos.

### *URSULA MASCARÓ*<sup>39</sup>

Ursula Mascaró lanzó su primera colección en los años noventa. En muy poco tiempo ha logrado consolidarse como una marca de éxito creada para mujeres activas, viajeras y atrevidas. Está basada en diseños vanguardistas y en la investigación constante de nuevos materiales.

Es muy conveniente analizar dicha marca ya que está especializada en nuestro objeto de estudio, el calzado femenino, tiene tienda on-line, comercializa en EE.UU. y además está presente en redes sociales como Facebook, Pinterest, Instagram o Twitter.

---

<sup>39</sup> Fuentes: Página web de Ursula Mascaró ( <http://www.ursulamascaro.com/>)

Úrsula Mascaró se comercializa en EE.UU. a través de filiales, tienda online y las redes sociales. El calzado que el cliente estadounidense compra en su tienda on-line se distribuye desde las filiales establecidas en EE.UU.<sup>40</sup> En su tienda online ([www.ursulamascaro.com](http://www.ursulamascaro.com)) se pueden encontrar todos sus diseños. Su página web ofrece diversos servicios; los usuarios pueden hacer una selección del calzado por categorías (salones, sandalias, pee toe, ect.) así como una búsqueda por talla, modelo, color, altura de tacón, estilo, abierto o cerrado, tipo de punta, etc. Además, para ver más de cerca el calzado cuenta con una visión de 360° donde se puede ver el calzado desde todas las perspectivas y un zoom especial de 360°. Los usuarios tienen la posibilidad de registrarte para incluir los diseños que más le gustan en su “wish list” y recibir las últimas novedades y ventajas especiales. Otra opción que destaca sobre sus competidores es que en su tienda on-line se pueden comprar cheques de regalo, que luego se pueden canjear cuando se compra a través de internet. Es un servicio que no todas las marcas ofrecen. La tienda on-line está disponible tanto en español como en inglés, y gracias a ella, los clientes de EE.UU. pueden comprar on-line con un tiempo de espera límite de entre 2 y 3 días.

Ursula Mascaró está presente en las redes sociales y eso forma parte de su modelo de negocio, pero sin embargo, las tecnologías que hoy en día tenemos se quedarán obsoletas muy pronto. Por eso, hay que tener muy presente que lo que nunca cambiará serán las personas y su necesidad de compartir y relacionarse con otras personas y con las marcas. Independientemente del dispositivo, lo que Ursula Mascaró pretende es estar en contacto con los internautas, relacionarse con ellos, animarlos a que comenten, compartan, den a conocer sus productos, en este caso, el calzado, que expresen lo que sienten, etc. Todo esto se resume en técnicas para fidelizar al cliente, es decir, para que se sienta relacionado con su marca. Además, las redes sociales ahorrarán tiempo a sus clientes, quienes obtendrán datos que le servirán para crear una experiencia más enriquecedora y personal y así poder llegar a decidirse si comprar o no el calzado que van buscando.

En Facebook, para llegar a los consumidores estadounidenses no sólo deja los enlaces para poder ver las colecciones que va a sacar, sino que muestra fotos con famosas que llevan sus zapatos, publica eventos, ofertas, hace preguntas para interactuar con el

---

<sup>40</sup> Consultar Anexo II



público y poder conocer lo que desean, da a conocer al equipo de trabajadores que hacen los zapatos a través de fotos, muestra la calidad de los productos que utilizan, entre otras muchas cosas.

Instagram también es un medio utilizado por Ursula Mascaró, mediante el cual da a conocer muchas fotos de su trabajo, de su vida cotidiana, del calzado que lleva a diario, etc. Es otra manera de estrechar la relación con el cliente y de dar credibilidad a la marca con fotos del día a día. A continuación podemos apreciar varios ejemplos:

**Ilustración 21. Interacción de Ursula Mascaró con los internautas en Facebook**



Fuente. Facebook. Página oficial de la firma Ursula Mascaró (Mayo 2013)

**Ilustración 22. Internautas en la página de Ursula Mascaró en Facebook**



Fuente: Facebook. Página Oficial de Ursula Mascaró (2013)

Ambas fotos están extraídas de la página web oficial de Ursula Mascaró. En la primera foto, lo que Ursula Mascaró pretende es interactuar con los usuarios a la misma vez que está dando a conocer un calzado de su colección. Y en la segunda foto, vemos que un usuario estadounidense está interesado por un calzado de su colección y que se pone en contacto con ella a través de Facebook, ya que le resulta más cómodo y más sencillo ir directamente a su página y preguntar por un calzado que dirigirse a una tienda física. La pregunta del internauta estadounidense hará que otros usuarios conozcan por primera vez ese calzado y a la misma vez generará conversación entre los que tengan ya ese producto, estén interesados en comprarlo, etc. ganando con todo ello, la confianza del cliente.

No hay que olvidar que gracias a las redes sociales, los posibles clientes entran también a través de su teléfono móvil. Es decir, el m-Commerce juega un papel cada vez más importante para un modelo de negocio.

#### *JAIME MASCARÓ*<sup>41</sup>

Jaime Mascaró es una de las principales firmas de calzado español reconocida en todo el mundo. Noventa y un años de historia diseñando zapatos y más de 100 colecciones presentadas, son la principal garantía de una marca que siempre ha estado a la altura de las expectativas de sus clientes. Además de ser un clásico del diseño, es un referente del calzado español que apuesta por una mujer actual, elegante y sofisticada. La firma Jaime Mascaró tiene filiales en EE.UU., pero no dispone de tienda on-line. Sin embargo, tiene una plataforma donde se puede ver todos los catálogos de sus colecciones. Además, dispone de una sección donde se pueden ver a famosas llevando su calzado, despertando el interés de compra del consumidor. Dicha plataforma está disponible tanto en español como en inglés y ofrece otras aplicaciones como por ejemplo, ver donde se localizan sus tiendas, noticias relacionadas con la marca, una pestaña donde se pueden ver las ferias internacionales en las que participan, etc.

**Ilustración 23. Página Oficial de Mascaró en Facebook**



Fuente: Facebook (2013)

<sup>41</sup> Página web Oficial de Jaime Mascaró (<http://www.mascaró.com/#/links/>)

Además en Facebook, muchos de sus zapatos se promocionan en la página oficial *Mascaró 1918*, una página donde aparece calzado de todas las marcas del grupo de empresas Mascaró (Pretty Ballerinas, Ursula Mascaró y Jaime Mascaró principalmente). En dicha pagina, los usuarios estadounidenses pueden ver también sus modelos de temporada.

#### *PRETTY BALLERINAS*<sup>42</sup>

Pretty Ballerinas ha sido una auténtica revolución convirtiéndose en la marca preferida de celebrities de todo el mundo. Está presente en EE.UU. desde el año 2009, aunque su tienda on-line fue creada con anterioridad, en 2005. Su página web ofrece los siguientes servicios; los usuarios pueden hacer una búsqueda por talla, modelo, color, tema y altura del tacón, dispone de un zoom especial de 360° para ver mejor las bailarinas, y además los usuarios tienen la posibilidad de registrarte para incluir los diseños que más le gustan en su “wish list” y recibir las últimas novedades y ventajas especiales.

Pretty Batterinas está muy presente en las redes sociales como Facebook, Pinterest, Twitter e Instagram. Además, tiene una página especialmente para EE.UU. como podemos apreciar en la fotografía. Aunque no tiene muchos seguidores.

**Ilustración 24. Página de Pretty Ballerinas USA en Facebook**

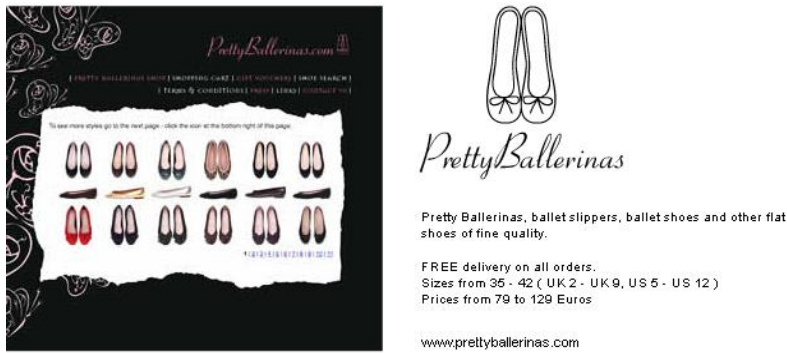


Fuente: Facebook (2013)

En Instagram, aparecen imágenes de famosos con sus bailarinas, fotos de sus empresas y de sus colecciones. Esto es lo que creará fidelidad con el cliente. Pero de todas maneras, no se hace mucho uso de las redes sociales.

<sup>42</sup> Tienda on-line de Pretty Batterinas (<http://www.prettyballerinas.com/>)

### Ilustración 25. Tienda on-line de Pretty Ballerinas



Fuente: Pretty Batterinas (2013)

Como aparece en su página web, el envío llega entre 3 y 7 días laborables y aunque el envío es gratis, el usuario estadounidense tiene que pagar 20 euros de cargos adicionales de aranceles y aduanas. El precio de las bailarinas oscila entre 79 y 129 euros por ser un calzado de gama media alta.

Vemos que el grupo de empresas Mascaró está adaptándose al público estadounidense. Está creciendo cada vez más y poco a poco está haciendo uso de las redes sociales para dar a conocer sus productos e interactuar con los clientes. De esta manera, se puede saber que concepto tienen los internautas de su marca y qué es lo que buscan en el calzado. En la siguiente imagen, se ve el modelo de negocio que sigue la empresa Jaime Mascaró. Le dan mucha importancia al diseño y a las nuevas tendencias, así como a la calidad de sus materiales y al buen acabado. Cada zapato es producido, revisado, y manufacturado a mano. No entra un zapato en una caja sin pasar un exhaustivo control de calidad. Además, las pieles están obtenidas de un modo sostenible y bajo un estricto control de calidad. Si bien, el packaging es completamente neutro y representan la marca. Las cajas son de un tono rosa, liso, sin más decoración que un sencillo logo.

Ilustración 26. Modelo de negocio del grupo de empresas Mascaró



Fuente: Dibujario inteligente. Fernando de Pablo (2013)

### PONS QUINTANA

Pons Quintana es una firma española de zapatos femeninos creada en el año 1953 en Alaior (Menorca), con Santiago Pons Quintana al mando. Aunque en su origen se centró en la fabricación de calzado infantil, años después paso a dedicarse a los zapatos para mujeres, convirtiendo el "zapato trenzado" en su producto estrella. Tras la jubilación del fundador de la marca, sus hijos han continuado al mando de esta empresa que actualmente cuenta con un centenar de trabajadores. A día de hoy, se ha convertido en una firma de calzado de lujo con reconocimiento internacional, destacando por su trabajo artesanal.

Pons Quintana se define, hoy por hoy, como una firma abierta al mundo, dando como resultado un zapato con personalidad, especial, diferente, de gran calidad y cómodo. Pons Quintana dispone de una plataforma virtual y de una tienda-online, además de estar muy presente en las redes sociales. En relación a nuestro objeto de estudio, y según lo que ha dicho Quintana a través de Facebook, la firma vende a EE.UU. y siempre envía el calzado desde España, concretamente desde la fábrica ubicada en Alaior (Menorca) ya que por el momento no disponen de ninguna filiar en dicho país. En el anexo II se puede ver el mensaje que se envió a Pons Quintana a través de su página oficial de Facebook.

En la tienda-online de Pons Quintana, los usuarios pueden suscribirse a los Newsletters para recibir las últimas novedades y a cualquier alerta para avisarles por medio de un mensaje a su correo electrónico que el producto que quiere ya está a la venta. A parte de estos servicios, se ofrecen otros con el fin de que los clientes puedan sentirse bien, identificados con la marca y lleguen así a efectuar la compra. Entre esos servicios destacan los siguientes; el seguimiento del pedido on-line, promociones especiales y ofertas exclusivas, visión de 360° y la búsqueda del calzado a través del tipo del calzado que se trate (botas, sandalias, zapatos de tacón, etc.), la talla, la disponibilidad y el precio. Además de todos estos servicios, hay que destacar el outlet dentro de su tienda on-line con precios muy competitivos y una aplicación para poder comparar el precio del calzado una vez que se selecciona.

En cuanto a la plataforma, los posibles clientes pueden entrar y ver en que ferias internacionales participa la firma, videos de cómo elaboran el calzado, las noticias más

relevantes como por ejemplo qué famosas han llevado su calzado, en qué revista ha aparecido su calzado, a qué eventos han asistido, etc., la filosofía y política de la empresa, y además se puede acceder a la tienda on-line.

Su página web se puede consultar tanto en inglés como en español y las tallas del calzado están disponibles en el tallaje europeo y en el americano. Como hemos dicho anteriormente, el pedido se manda a EE.UU. y para ello cobran gastos de envío según el país que se trate en cuestión. Así, se ha podido comprobar con una cuenta de usuario falsa. Lo podemos ver en la siguiente imagen, al seleccionar un calzado cualquiera comprobamos que los gastos de envío a EE.UU. serían 12 euros, en este caso.

### Ilustración 27. Gastos de envío a EE.UU. Pons Quintana



Vales descuento Código:  AÑADIR

Disfrutar de nuestras ofertas:  
9THK11L4 - descuento

Mi dirección	Mi dirección
Maria Arredondo	Maria Arredondo
49TH ST	49TH ST
NEW YORK, New York 10017	NEW YORK, New York 10017
EE.UU.	EE.UU.
635662318	635662318

CONTINUAR LA COMPRA

CARRITO ▲

1xSkipper...	252,00 €
36	
Transporte	12,00 €
<b>Total</b>	<b>264,00 €</b>


CARRITO CONFIRMAR

SIGUIENTE ▶

Fuente. Página oficial de Pons Quintana (2013)

Además, podemos ver que desde su plataforma oficial se puede acceder a las redes sociales, es decir, se tienen acceso directo.

### Ilustración 28. Tienda on-line de Pons Quintana



PONS QUINTANA

Cambio de Idioma Español English

Colecciones Orígenes Representantes Ferias Tiendas Tienda Online Noticias

INVIERNO 2013-2014  
NUEVA COLECCIÓN

60 ANIVERSARIO

¿Cómo elaboramos artesanalmente nuestros trenzados? Haz un click

zona privada contacto nota legal privacidad presentación Información de compra © 2011 Pons Quintana

f t s

Fuente: Pons Quintana (2013)

En este caso, se puede acceder a Facebook, Twitter y RSS. A través de estas redes sociales, los estadounidenses pueden ver las promociones y colecciones que presenta, interactuar con otros usuarios que comparten sus gustos, etc. En cuanto a Facebook, se puede ver que interactúan con el público para saber cuál es su opinión, sus inquietudes, y gustos. Así por ejemplo, les preguntan a los internautas que qué tipo de calzado tienen pensado llevar un fin de semana cualquiera, qué modelo de calzado les gusta más, dan consejos para cuidar los pies, para comprar zapatos, presentan a famosas que llevan su calzado, etc. Además una de su estrategia es hacer sorteos, incentivan al usuario a que compartan información en su muro o que les den a me gusta para entrar a formar parte de algún sorteo.<sup>43</sup>

En Twitter, los mensajes son más cortos y además de subir fotos de sus colecciones, intentan interactúan con el público para poder crear confianza en él. Tanto en Facebook como en Twitter, se puede ver qué tipo de usuarios están interesado en su marca. En este caso, como nuestro cliente objetivo es el cliente estadounidense, en Facebook podemos poner en el buscador “People from EE.UU. who like Pons Quintana” y a continuación aparece una serie de resultados con las personas que viven en EE.UU. y que les gusta su marca. El tipo de mujer interesada en la marca Pons Quintana es joven, se cuida y tienen interés por la moda.

#### PACO GIL<sup>44</sup>

Paco Gil es una empresa española, especializada en el calzado femenino de gama media-alta, creada a finales de los años 60. Es un referente dentro del mundo del calzado español gracias a los cuidados diseños y a los excelentes materiales utilizados. La calidad y la sofisticación definen a esta marca de zapatos de mujer, siempre inspirados en las tendencias de la moda. Paco Gil dispone de filiales en EE.UU. y además dispone de una tienda on-line donde los estadounidenses pueden comprar sus productos sin ningún gasto de envío. Incluso la primera devolución es gratis, se hace cargo la empresa.

---

<sup>43</sup> Toda esa información ha sido recopilada de la página oficial de Facebook de Paco Quintana

<sup>44</sup> Las fuentes consultadas han sido: [www.pacogil.com](http://www.pacogil.com), [www.bfcoleccioneuropa.com](http://www.bfcoleccioneuropa.com), Paco Gil en Facebook, Paco Gil Outlet en Facebook, Paco Gil en Twitter y Paco Gil en Pinterest.



En cuanto a las redes sociales, dispone de una plataforma y de una tienda on-line, disponibles tanto en inglés como en español. En la plataforma, se puede consultar el blog de Paco Gil “Más que zapatos” donde comenta sobre la moda, recomienda los cortes, estampados y estilos más deseados y codiciados de las pasarelas, presenta sus últimas novedades, habla de la filosofía de su empresa, de su experiencia en el campo de la moda, anima a organizar eventos llevando algún modelo de su colección y a la vez es un sitio donde el internauta puede comentar y establecer relaciones con otros usuarios. Vemos que tiene un club llamado *Club Paco Gil* donde uno se puede subscribir para recibir lo último de sus colecciones y además dispone de un gabinete de prensa, es decir colabora con la prensa para dar a conocer sus colecciones. Esto forma parte de su modelo de marketing. No sólo presenta sus productos a través de catálogos, sino a través de noticias, de famosos, ferias internacionales, etc. Es decir, una de la táctica de Paco Gil es mostrar que famosas apuestan por su marca.

En cuanto a las redes sociales, está presente en Facebook, Twitter y Pinterest. Y al igual que las anteriores firmas presentadas, además de presentar sus productos en las redes sociales, lo que intenta es interactuar con el público. Una de las estrategias que sigue Paco Gil en su proceso de marketing, es crear un look completo con ropa y calzado, presentarlo en Facebook y Twitter para que la gente al verlo, le guste la combinación que forma la ropa con el calzado y se decida a comprarlo. El cliente al pinchar sobre la foto, se va directamente a la tienda-online para comprar ese producto. En Pinterest, lo que hay es una selección de fotos clasificadas por fotos de pasarela, fotos de las distintas colecciones, etc.

Otra característica que tiene Paco Gil, es que toda la información que aparece en su plataforma se puede publicar en todas las redes sociales con el objetivo siempre de crear publicidad sobre su marca.

A través de todas estas redes, el cliente estadounidense puede conocer la marca y fidelizarse con ella. El problema es que muchas veces el contenido solo aparece en español como en los blogs, comentarios de Facebook, Twitter, etc., aunque el objetivo de la marca sea dar a conocer también el producto en EE.UU.

### PURA LÓPEZ<sup>45</sup>

Pura López es una empresa española alicantina que data del año 1956. Está especializada en el calzado femenino de gama media-alta. Destaca por la calidad del zapato y el diseño vanguardista y español de su calzado.

Pura López está presente en EE.UU. pero a través de espacios multimarcas, es decir a través de intermediarios. Dispone de una tienda online pero solo para Europa, por lo que el cliente americano no puede comprar ahí. Sin embargo, si puede comprar on-line su calzado en EE.UU. a través de las páginas de estos intermediarios.

Aunque no disponga de una tienda on-line donde pueda comprar el cliente americano, está presente en las redes sociales. Los clientes pueden obtener información de sus colecciones y productos a través de Facebook, Twitter, Pinterest, Google +, Instagram y además dispone de un canal de Youtube. A parte de interactuar con los usuarios a través de Facebook e Google +, presentar su colecciones a través de fotos con Pinterest e Instagram y dar la información más relevante a través de Twitter, presenta un canal de Youtube donde los usuarios pueden ver las colecciones y los zapatos en pasalera a través de videos.

### BALLCO

Es una empresa mayorquina especializada en el zapato de mujer. Conjuga la calidad de sus productos con la elegancia, la comodidad y el buen acabado de sus productos. En su proceso de fabricación, BALLCO, conjuga la importancia de lo artesanal, transmitido de generación en generación, con maquinaria de última tecnología.

Dispone de una tienda on-line pero solo envía a España. En EE.UU. la marca se comercializa a través de espacios multimalca, los cuales disponen de tiendas on-line. Haciendo referencia a las redes sociales, no disponen de cuenta en Facebook ni en Twitter. Y además en su tienda on-line no mencionan las redes sociales, ni tampoco se puede compartir su contenido en otras redes sociales.

---

<sup>45</sup> Consultar Anexo II

### MALGRIT<sup>46</sup>

Magrit es una de las marcas españolas con más tradición en la industria del calzado femenino; lleva presente en el mercado desde hace más de 75 años. La propiedad de la empresa, con sede social en la localidad alicantina de Elda, está en manos de la familia Amat. Magrit produce aproximadamente entre 180.000 y 200.000 pares de zapatos al año. Gran parte de la producción se dirige a los mercados internacionales a través de una estrategia que se apoya en una red de agentes muy activa y la presencia en ferias internacionales. La Unión Europea es su principal cliente, con un 60% del total de las exportaciones. El 40% restante se reparte entre diversos países de Asia, Australia y EEUU.

El calzado Magrit es de gama media-alta y la filosofía que define a Magrit es la fabricación artesanal y la utilización de materiales de primera calidad, logrando un acabado perfecto. Cuenta con diversas líneas en su colección, desde zapatos para grandes eventos, las clásicas bailarinas o zapatos de calle. Según Jose María Amat, en una entrevista que aparece en la página web de su firma, el calzado Malgrit va destinado a mujeres que se sienten jóvenes, informadas de la moda y a las que les gusta usar un producto cómodo y atractivo.

No dispone de tienda on-line, por lo que sus zapatos solo se pueden comprar on-line a través de otros intermediarios. En EE.UU. se puede comprar a través del motor de búsqueda *shopstyle*<sup>47</sup>. Por tanto, en EE.UU. se comercializa a través de espacios multimarca.

En cuanto a las redes sociales, todo el contenido de su plataforma esta disponible para que se pueda compartir en cualquier de ella, y además tiene cuenta en Facebook (MagritShop y Magrit), Twitter, Youtube y Flickr<sup>48</sup>. A través de estas redes sociales dan a conocer sus productos e intentan interactuar con los internautas creando conversación y debate para saber sus gustos.

---

<sup>46</sup> Fuentes: Página web Oficial de Malgrit.

<sup>47</sup> ShopStyle es un un motor de búsqueda dedicado a la moda, reúne a las tiendas más de moda y las mejores marcas de diseñadores.

<sup>48</sup> Flickr es un sitio web de almacenamiento de fotos y videos. Además, provee servicios web y una plataforma de comunidades en línea. Permite compartir tanto vídeos como fotos.

Todo este grupo de empresas españolas trabaja con cueros de primera calidad, patentados, antes y telas de colores brillantes, colores clásicos, estampados de animales, y textiles metálicos. Además del estilo, los productos son famosos por sentar a la perfección y por sus acabados. Evidentemente hacer una relación de todas las grandes marcas de calzado español sería casi interminable. Con esta muestra de empresas de prestigio y de calidad en la fabricación del calzado, convierten a España en uno de los grandes productores mundiales del sector, tanto por sus volúmenes como por sus diseños y la calidad de materiales empleados. Además de todo ello, hemos visto que incluso las empresas con más prestigio en nuestro país les falta mucho camino que recorrer en el campo del e-Commerce, muchas de ellas sólo están presentes en Facebook y Twitter. Pasan por alto canales como Flickr, Intagran, RSS, Instagram, entre otros muchos. También se ha podido comprobar que muchas campañas que se llevan a cabo en las redes sociales se difunden solo en español, y una estrategia de marketing en español que tenga por objetivo atraer al público estadounidense, en este caso, no funciona. Se podría atraer a mucho más público si se hicieran páginas en las redes sociales dirigidas a un público objetivo, tal y como ha ido desarrollando en Pretty Ballerinas, quien dispone de una página exclusiva para USA. Todo esto ayudaría a posicionar mejor la marca en el mercado objetivo y por consiguiente, aumentaría el nivel de ventas.

- Competencia indirecta

Marcas españolas como Zara, Loewe, Cortefiel, Balenciaga, Mango han convertido a la moda de España en una referencia internacional. Son marcas que comercializan en EE.UU, que tienen página web para los consumidores estadounidenses y que además tienen presencia en las redes sociales.

Desde los grandes diseñadores como Balenciaga a las firmas de renombre mundial como Zara, existe un amplio abanico de empresas y modistos que han elevado el nombre de nuestro país en el sector de la moda y han conseguido el reconocimiento internacional.

En cuanto a la marca Castañer, es una firma española especializada tanto en calzado de hombre como de mujer. La firma ha conseguido convertir el esparto en objeto de lujo, junto a tejidos nobles como la seda. Además, en 2012, se estrenó en el mundo de los

complementos con una colección de bolsos originales y elegantes con materiales innovadores. Castañer ha presentado con éxito ésta primera incursión en el mundo de los complementos en la prestigiosa feria parisina Who's Next y 080 Barcelona Fashion, anticipando el otoño/invierno 2012/13, cuando llegarán a los puntos de venta de la firma española. Esta empresa se comercializa en EE.UU. a través de espacios multimarca y además está presente en las redes sociales.

Por otra parte Adolfo Domínguez, es un nombre de gran tradición dentro del sector de la moda que ha logrado convertirse en uno de los diseñadores españoles más conocidos en el exterior. Adolfo Domínguez comercializa tanto calzado, como complementos, ropa, etc. en EE.UU. No dispone de una página on-line para dicho mercado pero lo se distribuye todo a través de espacios multimarca.


Loewe es la única firma de lujo de origen español que goza de un reconocimiento a nivel mundial y sus artículos, como hace más de un siglo, siguen siendo garantía de gran calidad. Los estadounidenses pueden comprar sus productos a través de su página web. Además es una empresa con filiales en dicho mercado.

El m-Commerce está siendo cada vez más importante en cada modelo de negocio. Según un estudio realizado por Online Business School, durante el año 2012, el 30% de los estadounidenses con smartphone compran desde su móvil. Por lo tanto, la frecuencia de compra a través del móvil entre los estadounidenses va en aumento, y ya muchas personas realizan compras una vez por semana o más. El aumento de smartphone y tablets impulsará la expansión del mercado móvil y todas las actividades relacionadas.

Así, en las empresas españolas como Mango y Zara, se puede ver que disponen de una sección en su tienda on-line exclusiva para la compra a través de la tecnología móvil (APPS). Con esto se pretende subir el nivel de ventas. Sin embargo, hemos podido comprobar que muchas empresas de prestigio españolas no disponen de este tipo de aplicaciones aún. Las empresas tienen que tener presente que es un mundo que cambia diariamente y que deben tener todas las aplicaciones con las que se pueda dar a conocer el producto con el fin de fidelizar al usuario y conseguir nuevos clientes.

Ilustración 29. Aplicaciones móviles

## MANGO APPS



**NOVELTIES AND PROMOTIONS**

- Keep up to date with the novelties of the new collections.
- Take a peek at the catalogues before anybody else and discover the latest trends.
- Take advantage of exclusive discounts and promotions.


**E-SHOP**

- The application includes a virtual store assortment where you can purchase any product quickly, simply and safely.

**MANY MORE FEATURES**

- Find out where your nearest store is.
- View all the collections and discover the prices and details of each garment.

Available on the  
**App Store**

 **Google play**

BLOG      



**ZARA**

NEW THIS WEEK

- WOMAN
- TRF
- MAN
- KIDS
- MINI <sup>16+</sup>
- GIFT CARD

PICTURES

- LOOKBOOK <sup>16+</sup>
- CAMPAIGN
- CITIES

APPS

NEWSLETTER

+ INFO

Search:

Fuente: Página oficial de Mango y Zara (2013)

Como vemos la moda española está en auge en EE.UU. y ello es gracias a las marcas y diseñadores que han contribuido en las últimas décadas a hacer de España un nombre de referencia en este campo. Evidentemente hacer una relación de todas las

grandes marcas de España, ya sean que se dediquen solamente a la fabricación de calzado femenino o que estén especializadas tanto en calzado como en ropa, complementos, etc., sería casi interminable. Se ha hecho un pequeño esbozo de empresas de prestigio y de calidad que son relevantes en la comercialización del calzado español en EE.UU. a través de Internet, convirtiendo a España en uno de los grandes productores mundiales del sector de calzado, tanto por su volumen, como diseño y calidad de los materiales empleados.

***Consumidor de EE.UU. Mapa de empatía.***

Muchas veces se les pasa por alto a las empresas, la perspectiva del cliente a la hora de diseñar productos, servicios o modelos de negocio. Sólo se basan en los estudios de mercado, pero no se ponen en la piel del consumidor, es decir, qué ve, qué escucha, que le influye para decidirse a comprar un cierto producto, etc. Esto no significa que haya que tener en cuenta solo la visión del cliente, sino que hay que tenerla presente a la hora de evaluar el modelo de negocio.

El éxito del modelo de negocio se basará en una profunda comprensión del cliente, su entorno, su vida diaria, sus preocupaciones y aspiraciones. Esto es lo que se llama “mapa de empatía”, y a continuación desarrollaremos uno para nuestro modelo de negocio del calzado. Para eso, habría que plantearse cuestiones como las siguientes:

- ¿Qué calzado necesitan nuestros clientes?
- ¿Cómo pretende que sea el calzado?
- ¿Qué calzado sería el ideal para ellos?
- ¿Qué trato prefieren los clientes?
- ¿Qué relación esperan los clientes que establezcamos con ellos?
- ¿Por qué propuestas de valor estarían dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿Qué cantidad de dinero?
- ¿A qué tipo de ofertas está expuesto diariamente?

Todas estas preguntas se pueden responder con un mapa de empatía sobre el consumidor estadounidense. El mapa de empatía sirve para ampliar la información de nuestro cliente con un conocimiento profundo del entorno, el comportamiento, las inquietudes y las aspiraciones de ellos mismo. De esta manera, gracias al perfil que

tengamos de ellos, nos podrá orientar en el diseño de propuestas de valor, canales de contacto y relaciones con los clientes más adecuados.

A continuación veremos un mapa de empatía sobre el consumidor estadounidense, veremos lo que realmente le importa a la hora de comprar el calzado, sus principales inquietudes, frustraciones, preocupaciones deseos, necesidades y aspiraciones, su entorno, la oferta del mercado, qué aspecto tendría nuestro cliente, entre otros muchos factores.





Podemos apreciar el carácter marquista de la consumidora americana, para quien prima la marca sobre el lugar geográfico de fabricación del calzado, siempre que no se descuide la calidad. Vemos a un cliente que antepone el diseño y la calidad al precio. Es una persona joven que le gusta la moda, que le influye “el qué dirán” sobre su manera de vestir, le preocupa su imagen, consulta foros, blogs, catálogos para saber lo que se lleva y lo que piensa otra gente.

### *Percepción del producto español*

El consumidor que compra calzado español generalmente sabe que adquiere un producto europeo, que se caracteriza por su calidad y diseño. Aunque la situación española ha mejorado mucho en los últimos quince años, aún existe cierta diferencia con el competidor europeo directo en este sector (Italia). El problema para crear imagen de marca del calzado español viene del pequeño tamaño de las empresas o que su propio nombre de marca no evoca el Made in Spain, y ello es especialmente importante en este mercado en el que el consumidor medio se tiende a dejar llevar por estas impresiones e imagen. En este sentido, en EE.UU. cada vez se valora más la imagen de España, que es diferente de lo hispano. Así, gran parte de las mujeres estadounidenses compran calzado de gama alta, en donde encuadraría el producto español, o de gamas de lujo.<sup>49</sup>

## **2. ANÁLISIS DAFO**

El D.A.F.O. (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, y Oportunidades) o SWOT, nos ofrecerá los factores clave para el éxito y el perfil de la empresa que deberemos tener en cuenta para seleccionar la estrategia de marketing más adecuada para alcanzar las metas propuestas de nuestro modelo de negocio. Para ello habría que hacer por un lado, un análisis interno donde se señalarían tanto los puntos fuertes como los débiles de la empresa, y por otro lado un análisis externo donde habría que señalar las oportunidades que tendría la empresa así como las amenazas de su entorno. En el siguiente cuadro se analiza todo lo que se ha dicho anteriormente:

---

<sup>49</sup> Según el resumen ejecutivo del departamento de moda de la Oficina Comercial de España. “El mercado del calzado femenino en EE.UU.”

[[http://www.ipex.es/www/download/guiasyobservatorios/gscalzado/gscalzado/docs/usa\\_calz.pdf](http://www.ipex.es/www/download/guiasyobservatorios/gscalzado/gscalzado/docs/usa_calz.pdf)]

**Tabla 16 Análisis DAFO**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ventas online aumentan</li> <li>○ Mayor confianza en las compras online</li> <li>○ Calidad de los zapatos</li> <li>○ Calidad de los materiales</li> <li>○ Precio competitivo</li> <li>○ Calidad de los zapatos</li> <li>○ Modelos exclusivos y originales</li> <li>○ Gran experiencia en el sector</li> <li>○ Omnipresencia de Internet en nuestras vidas</li> <li>○ Gracias al e-Commerce se ahorra tiempo y permite un mayor alcance geográfico</li> <li>○ Marketing en línea tiene un menor coste y un mayor alcance, flexibilidad y transparencia</li> <li>○ Redes sociales tienen una gran influencia en nuestra sociedad, y sobre todo en EE.UU. ya que es uno de los principales países donde más se utiliza Internet</li> <li>○ Reducción riesgo-país en caso de crisis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pymes online aún no han sacado todo el provecho que la red les presenta</li> <li>○ Abandono de su página web. No la actualizan</li> <li>○ Falta de recursos para vender productos fuera de España</li> <li>○ Marca España. Prefieren antes que sea de Italia</li> <li>○ En muchos casos, el e-Commerce y el m-Commerce no se están llevando a cabo porque carecen de una transacción financiera</li> <li>○ Mercado maduro y saturado</li> <li>○ Coste en el transporte de las mercancías</li> <li>○ Miedo a poner los datos personales y comprar por Internet</li> </ul>

---

**OPORTUNIDADES**

- Optimizar la web de la empresa para dispositivos móviles
- Se exporta más a Europa
- El comercio electrónico no se ha desarrollado en EE.UU. Queda mucho camino por recorrer.
- Innovar para diferenciarse ya sea en calidad, exclusividad o imagen de marca y así ofrecer un valor añadido al consumidor
- 

**AMENAZAS**

- Competencia feroz con China y Japón.
- Es difícil mantenerse por la gran competencia con miles de empresas que existen en EE.UU.
- Evolución cada vez más del e-Commerce.
- Made in Italy

---

Fuente: Elaboración propia

### 3. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

En todo modelo de marketing, hay que tener muy claro y muy presente que objetivo se persigue en el modelo de negocio. En este caso concreto, los objetivos se dividirían en objetivos estratégicos y financieros. En relación con los objetivos estratégicos, se pretende por un lado aumentar la venta on-line del calzado femenino de gama media-alta en EE.UU., tener una mayor calidad en los productos para reforzar el posicionamiento ya que cómo hemos visto la calidad del calzado es muy importante para los estadounidenses, ampliar las líneas de productos y hacerlas más atractivas para el consumidor, mejorar el servicio a los clientes, fidelizar nuestra marca, aumentar el número de clientes, y por otra parte se pretende que el calzado sea más económico que el de sus competidores. Como hemos visto anteriormente, el consumidor estadounidense busca diseño, calidad y novedad y no se fija tanto en el precio. Aunque una de las cosas por las que se deciden a comprar la Marca in Spain es por ser más económicos y con la misma calidad que otras grandes firmas.

Pasando a los objetivos financieros, cómo lo que se pretende es el aumento de la venta de calzado de gama media-alta a través de Internet, lo que se persigue con el tiempo es que haya una mayor rentabilidad del capital invertido. Al principio, el aumento de los beneficios para la empresa no sería el objetivo principal ya que habría que invertir en materiales de calidad, una buena red logística para transportar el calzado, y en campañas de marketing a través de Internet. Aunque sabemos que el mundo de la publicidad gracias a las redes sociales, plataformas, etc. tiene un costo casi nulo, se gastaría dinero en la creación de la tienda on-line, en su mantenimiento y en las campañas de Google Adwords.

Una vez que se han fijado los objetivos, hay que definir las estrategias para alcanzar dichos objetivos. La mayoría de los autores definen las estrategias como el arte o la ciencia de emplear los medios disponibles para alcanzar los objetivos. O bien según otra definición de Charles. O. Rossoti: "es el motor que incrementa la flexibilidad de la organización para adaptarse al cambio y la capacidad para alcanzar las nuevas estrategias". Es cierto que para algunos se incluye en el concepto de estrategia, tanto la selección de objetivos, como los medios para alcanzarlos. Sin embargo, en el plan de marketing deben estar perfectamente separados ambos conceptos: objetivos y medios para lograrlos.

Evidentemente existen muchísimas opciones de estrategias, y es importante que la empresa seleccione cuidadosamente la que mejor se adapta a sus productos y mercados; hay que tener en cuenta que implican grandes inversiones de recursos y que por naturaleza son a largo plazo. Los grandes errores son difíciles de rectificar y probablemente muy costosos para la empresa.

Aunque no existe una manera única de asegurar que se seleccionará la estrategia correcta, las oportunidades de éxito se mejorarán si se evitan determinados riesgos. En particular, debemos fijarnos si se han tenido en cuenta los siguientes problemas potenciales: los objetivos contrapuestos, el fracaso en comprender las necesidades, los competidores y la no comprensión de las capacidades y medio necesarios.

Podríamos tratar de poner en marcha una estrategia para conseguir un determinado objetivo que puede perjudicar a otro. Por ejemplo, si como hemos dicho anteriormente,

lo que queremos que haya un incremento de ventas on-line, se necesitarán inversiones para crear la tienda on-line, hacer campañas en Google Adwords, generar publicidad, entre otras cosas, lo cual traerá como consecuencia que no pueda tener un beneficio máximo. Es importante ser realista y saber lo que se está buscando. Así mismo, el fracaso en comprender las necesidades y los competidores puede ser esencial en la determinación de una estrategia. Cuando uno se orienta más en el producto que en la satisfacción de determinadas necesidades, puede dejar de reconocer todos los competidores potenciales. Y por último, la empresa debe tener en cuenta sus puntos fuertes y saber que capacidades necesitarían para lograr un cierto objetivo.

Siguiendo las estrategias competitivas básicas de Porter<sup>50</sup>, para alcanzar el objetivo de nuestro modelo de negocio, deberíamos enfocarnos en la estrategia de enfoque o alta segmentación. Esta estrategia consiste en centrarse en las necesidades de un segmento de mercado, en este caso, mujeres jóvenes estadounidenses. Se fundamenta en la premisa, de que se puede servir a este nicho de mercado, con más efectividad o eficacia, que los competidores que compiten de forma más general. Esta estrategia consigue diferenciación y ventaja de costos respecto al segmento elegido, alta participación en el segmento elegido, pero baja a nivel del mercado total y a veces un mayor rendimiento promedio de su sector industrial.

Como decía Abraham Lincoln "si pudiéramos darnos cuenta primero en donde estamos y hacia dónde vamos, seríamos más capaces de juzgar que hacer y cómo hacerlo". Por eso, es importante saber qué objetivos perseguimos en base a lo que disponemos para poder establecer una estrategia adecuada.

---

<sup>50</sup> Michael E. Porter, Profesor de la Harvard Business School, publicó su libro *Competitive Strategy* que fue el producto de cinco años de trabajo en investigación industrial y que marcó en su momento un hito en la conceptualización y práctica en el análisis de las industrias y de los competidores. Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear una posición defendible dentro de una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

- El liderazgo en costos totales bajos
- La diferenciación
- El enfoque

#### 4 . MARQUETING MIX

El marketing mix está formado por la combinación de cuatro variables: producto, precio, distribución, y promoción. Es muy importante estudiar el nicho de mercado al que se quiere dirigir y detectar cuales son las necesidades para cubrirlas con nuestros productos o servicios. A continuación, iremos analizando detalladamente cada variable del marketing mix.

##### *Producto o servicio*

En cuanto al producto, sería un producto enfocado en mujeres jóvenes y aventureras. Los estadounidenses compran zapatos de buena calidad a precios muy elevados y además existe mucho calzado importado de Italia y de China. Entonces lo mejor, será ofrecer calzado de muy buena calidad a un precio más económico para el consumidor. Es decir, de una gama alta-media donde el diseño fuera igual de importante. El calzado español destaca por el diseño y los materiales utilizados para su elaboración ya que como hemos dicho anteriormente, la calidad de la materia prima, especialmente la piel, es extraordinaria.

Además de un buen producto, los estadounidenses buscan un buen trato personalizado por parte de las empresas así como un servicio post-venta.

##### *Precio*

En el precio del calzado femenino, como hemos visto en el apartado de estructura de costes del modelo de negocio, intervienen muchos factores como aduanas, aranceles, transporte, seguro, impuestos, márgenes para los intermediarios, impuestos, entre otras cosas. Pero además, el precio del calzado también va a depender de la calidad del calzado, el diseño, la gama, los materiales utilizados, etc. A continuación, podemos apreciar el precio que tiene el calzado en EE.UU. según la categoría a la que pertenezcan. Se pueden dividir en Budget, Popular, Moderate, Better, Bridge, Designer y Couture. Budget englobaría el calzado de menos calidad y Couture el calzado de gama de lujo.

Tabla 17. Precio calzado en EE.UU.

Categoría	Descripción	PVP sandalia (aprox.)	PVP pump (aprox.)	PVP bota (aprox.)	Ejemplo de marca	Firmas españolas
<i>Budget o Mass Market</i>	Prendas baratas de baja calidad. Suele ser producción asiática o centro americana.	< 10\$	< 30\$	< 40\$	Marcas blancas de grandes superficies	---
<i>Popular</i>	Gamas media-baja. Suelen ser marcas dirigidas al gran público. A menudo se trata de ropa informal.	10-30\$	30-50\$	40-70\$	Payless, H&M	---
<i>Moderate</i>	Prendas asequibles para el consumidor medio, con publicidad a nivel nacional.	30-75\$	50-100\$	70-120\$	Aerosoles, Aldo	Zara, Mango
<i>Better</i>	Gama media-alta, con un diseño y calidad algo superior a las dos categorías anteriores.	75\$-150\$	100\$-175\$	120\$-250\$	Nine West, Banana Republic	El naturalista
<i>Bridge</i>	Categoría "puente" entre Better y Designer. A menudo, los diseñadores más conocidos, crean líneas secundarias de precios más moderados que encajan en esta categoría.	150\$-500\$	175\$-500\$	250\$-600\$	Coach, Marc by Marc Jacobs, Cole Hann, Frye, Michael Kors	Mascaró, Camper, Chie Mihara, Pedro Garcia
<i>Designer</i>	Creaciones de diseñadores reconocidos o de nuevos diseñadores. El diseño y la calidad suelen ser superiores al resto de prendas prêt-à-porter.	500\$-1000\$	500\$-1000\$	600\$-2000\$	Marc Jacobs, Givenchy, YSL, Lanvin, Jimmy Choo, Valentino, Miu Miu	Manolo Blahnik, Balenciaga
<i>Couture</i>	Creaciones de diseñadores dirigidos a una clientela exclusiva. Suelen realizarse a medida y no se comercializan en tiendas.	>1000\$	>1000\$	>2000\$	Chanel Couture, Christian Louboutin, Alexander McQueen	---

Fuente: Resumen ejecutivo del departamento de moda de la Oficina Comercial de España. "El mercado del calzado femenino en EE.UU." (2011)

El calzado español que competiría en el mercado estadounidense estaría dentro de la categoría Bridge y Designer, que sería calzado de gama media-alta, elaborados con materiales de excelente calidad y de diseño. Podemos ver que este tipo de calzado lo elaboran firmas españolas como Balenciaga, Pedro García y Mascaró, firmas que he hemos estado analizando anteriormente.



### ***Distribución***

Existen muchas maneras de distribuir un producto en un mercado concreto. Se puede hacer a través de canales indirectos como mayoristas, minoristas, distribuidores, etc. o canales directos como ventas en Internet, agentes, entre otros. Si el objetivo es procurar tener un consumidor cada vez más satisfecho, la cercanía o lejanía con el consumidor será directamente proporcional a la longitud del canal. Es decir la cantidad de niveles o de intermediarios entre el fabricante y el consumidor.

Cuanto más larga la cadena entre el contacto del productor con el consumidor, más se carecerá de información sobre preferencias del consumidor y tendencias del mercado y habrá una mayor tendencia a que los intermediarios persigan objetivos y políticas propias.

En este caso, cómo se ha enfocado en nuestro modelo de negocio, el objetivo sería la venta directa on-line de calzado español, para estar en contacto con el cliente. Se pretende enfocar en la venta directa de calzado español, pero al principio, sería también conveniente combinarla con la venta a través de distribuidores. Los distribuidores como hemos visto anteriormente se harían cargo de todo (aduanas, aranceles, transporte, seguro) y darían a conocer nuestro producto en ese mercado. Una vez que estuviera afianzado nuestro producto se podrían establecer filiales o bases logística desde donde se distribuyese todo el calzado que se vendiese en EE.UU. a través de Internet.

### ***Promoción***

La tienda on-line se debería promocionar a través de las redes sociales, las plataformas, los anuncios en Internet, blogs, etc. Por lo tanto, la promoción y la comunicación de la empresa girarán en torno a los medios sociales. A continuación vamos a poder ver las redes sociales que más visitan y utilizan los estadounidenses en su vida diaria. Según un estudio realizado por Nielsen<sup>51</sup> en 2012, *The Social Media*

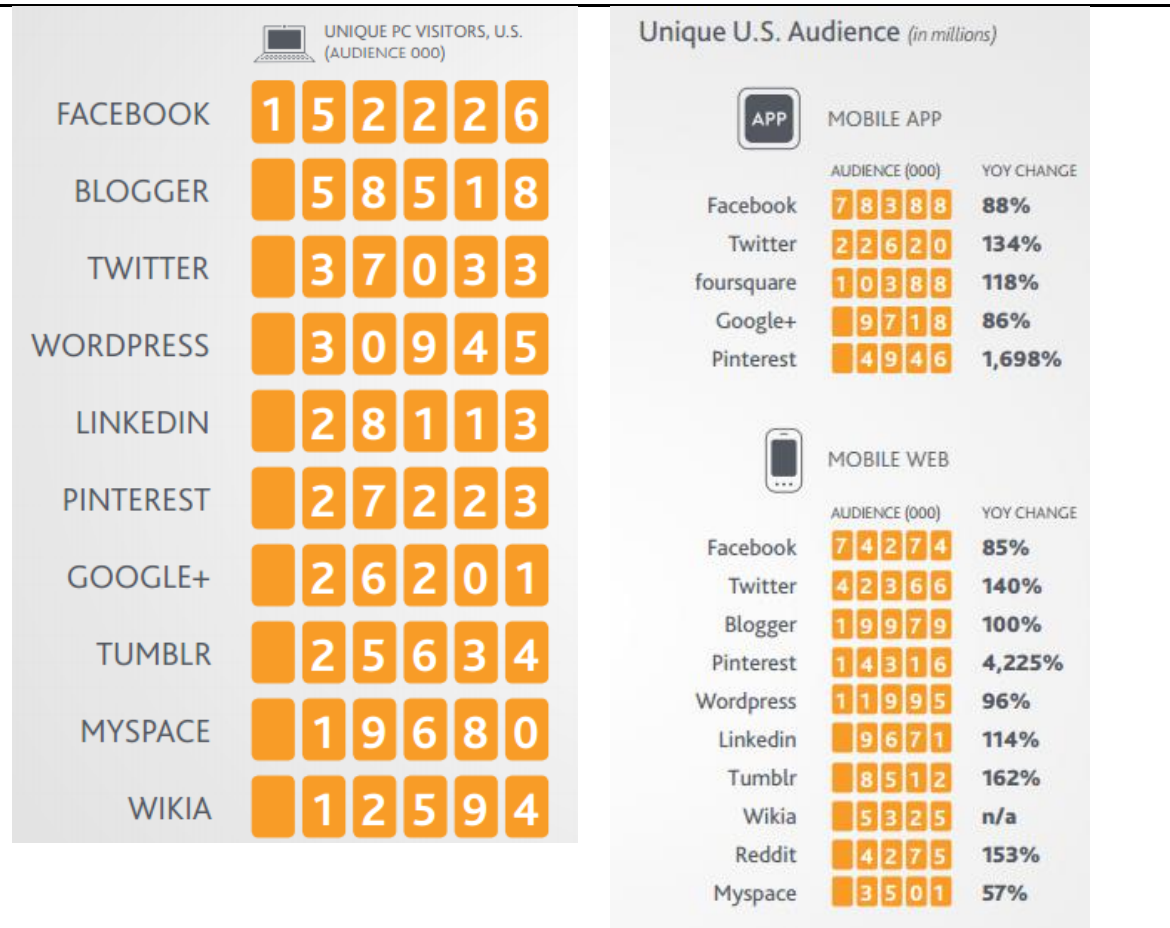
---

<sup>51</sup> Nielsen, una unidad de negocio de The Nielsen Company, es proveedora mundial líder de información de mercados. Nielsen ofrece sus servicios a más de 100 países y proporciona una medición y un análisis de la dinámica del mercado, así como de las actitudes y comportamiento del consumidor.

El artículo consultado de Nielsen titulado *The Social Media Report* se puede consultar en la siguiente dirección: <http://womseo.com/wp-content/uploads/2012/12/The-Social-Media-Marketing-Report-2012.pdf>

*Report*, los internautas estadounidenses utilizan unas redes sociales más que otras, dependiendo de si se conectan a través de un ordenador o de un dispositivo móvil.

**Ilustración 30. Redes sociales en EE.UU.**



Fuente: Nielsen (2012)

Las plataformas que más utilizan los estadounidenses a través del ordenador son Facebook, Blogger, Twitter, Wordpress, LinkedIn, Pinterest, Google +, Tumblr, Myspace y Wikia. Y en cuanto a las aplicaciones que más usan en el móvil se distinguen: Facebook, Twitter, Blogger, Pinterest, Wordpress, LinkedIn, Tumblr, Wikia, Reddit, Myspace y Foursquare, ya sea a través de la web del móvil o por medio de las aplicaciones. Se puede observar que a través del móvil, se usa más Foursquare y Reddit. Estas plataformas van a ser muy importantes para nuestro modelo de negocio debido a que son las redes sociales que más utilizan los estadounidenses en su vida diaria, y por consiguiente, sería la mejor opción para dar a conocer nuestro calzado. La empresa debería de tener un perfil o una cuenta en cada una de ellas.

## Facebook

Facebook ([www.facebook.com](http://www.facebook.com)) es la red social más extendida en el mundo. Como podemos apreciar en las imágenes anteriores, 152.226 millones de usuarios estadounidenses se conectan a Facebook a través de un ordenador, 74.274 a través de la web del teléfono y 78.388 a través de una aplicación móvil. Facebook se ha convertido en una plataforma de negocios mundial ya que gran parte de las empresas de todo el mundo tienen abierta una cuenta. En esta red se pueden hacer campañas de publicidad, y gracias al Facebook Connect, las empresas pueden coordinar la página web con los diferentes blogs y redes sociales.

En la página web de Facebook de una empresa conviene añadir un calendario de eventos (lanzamiento de colecciones, apertura de tiendas, desfiles...), vídeos, fotos y dejar los comentarios abiertos. Se debe dejar abierta la opción de convertirse en admirador, ya que da la posibilidad de conseguir una base de datos de consumidores. Una ventaja muy valiosa de Facebook es que cuando se suscribe un admirador, el aviso aparece en el perfil principal de sus amigos, pudiendo atraer a nuevos posibles admiradores.

## Twitter

Twitter (<http://twitter.com/>) es una red social con gran crecimiento en EE.UU. Así como muestra la ilustración, 58.518 millones de usuarios estadounidenses se conectan a Twitter a través de un ordenador, 42.366 a través de la web del teléfono y 22.620 a través de una aplicación móvil. En 2010, Twitter presentó un perfil demográfico ligeramente diferente al de Facebook, puesto que el 42% de sus usuarios en Estados Unidos tenía entre 35-45 años mientras que un 20% tenían entre 25 y 34 años<sup>52</sup>. Sin embargo, en un estudio del Pew Research Center titulado *Twitter User 2012*<sup>53</sup>, se puede comprobar que la cantidad de usuarios de Twitter entre 18 y 24 años se

---

<sup>52</sup> Según un estudio del ICEX sobre las redes sociales en la moda en EE.UU. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Nueva York.

<sup>53</sup> Recurso electrónico disponible en:

[http://pewinternet.org/~media/Files/Reports/2013/PIP\\_SocialMediaUsers.pdf](http://pewinternet.org/~media/Files/Reports/2013/PIP_SocialMediaUsers.pdf)

ha disparado y ya no se ve como una red social para un público generalmente más adulto.

El usuario no puede publicar mensajes de más de 140 caracteres y son impresiones del momento que las marcas utilizan como teletipos para anunciar eventos, rebajas o cualquier hecho destacado. Lo más importante al iniciarse en Twitter es saber qué función va a cumplir para la empresa, es decir, si se trata de una empresa con un componente personal muy alto, es decir, una empresa que quiera interactuar más con el consumidor y saber lo que opina, o si se trata de una empresa que pretenda informar solamente sobre las últimas novedades de su marca. Lo ideal, sería combinar ambas acciones, es decir, que fuese un medio donde se publicasen noticias, eventos, novedades de la marca de la empresa, pero que a la vez, interactuaran con los usuarios, haciéndolos partícipes de las conversaciones. Esta línea es la que sigue la mayoría de las empresas analizadas anteriormente.

Twitter permite, además, seguir a otros usuarios. Las empresas también se involucran en esto y tienden a seguir a otras grandes empresas, periodistas de tendencias, tiendas, famosos y otras páginas que se adecúen a la marca.

#### Blogger y Wordpress

Blogger ([www.blogger.com/](http://www.blogger.com/)) y Wordpress ([es.wordpress.com/](http://es.wordpress.com/)) son sistemas populares de publicación de blogs que ofrecen números servicios a los usuarios. Si bien los blogs se utilizan mucho para publicar opiniones sobre temas de moda, con el fin de llevar ese mensaje a los demás usuarios que estén interesados en dicho tema. Muchos blogs se hacen más populares y reciben muchos mensajes y comentarios de otros usuarios que, además, pueden enlazar información. Vemos que los blogs pueden atraer a comunidades enteras de personas con intereses en la moda, así que cada vez más las empresas de moda lo están incorporado a su página web de Internet.

Es necesario actualizar frecuentemente el propio blog con contenidos actuales, propios e interesantes y mantenerse en contacto con los blogs que demuestren tener alguna influencia entre el público objetivo de la marca. Algunos de los mejores blogs independientes de la moda en EE.UU. son los siguientes:

- <http://the-coveted.com/blog/>

- <http://styleobserver.com/>
- <http://genart.org/pulse>
- <http://www.refinery29.com/>
- <http://stylebubble.typepad.com/>

## LinkedIn

LinkedIn (<http://www.linkedin.com>) es una comunidad de perfiles profesionales individuales con el fin primordial de establecer contactos entre profesionales del sector. Es útil para buscar socios e intermediarios en el mundo de la moda.

## Pinterest

Pinterest (<https://www.pinterest.com/>) es una red social para compartir imágenes que permite a los usuarios crear y administrar, en tableros personales temáticos, colecciones de imágenes como eventos, intereses, hobbies y mucho más. Los usuarios pueden colgar sus intereses en forma de imágenes en un tablón, ordenar y compartir con facilidad esas fotos según sus necesidades. Los usuarios pueden hacer un "Like", idéntico al tradicional "Me gusta" de Facebook, comentar las imágenes, hacer un "repin", es decir, volver a subir dicha imagen en alguno de sus tableros.

En España y en el resto de países de habla hispana, el uso de Pinterest todavía es muy limitado. Pocas personas lo conocen y menos son las que lo utilizan de forma activa, pero sin embargo, ha entrado con fuerza en Estados Unidos. Es una red social que utilizan muchas empresas estadounidenses para publicar sus diseños, colecciones, marca, etc.

Pinterest ha acabado convirtiéndose en el paraíso de amantes de la fotografía, la moda, el diseño y otras artes afines ya que gracias a los mood boards (composiciones o collages) se pueden establecer relaciones conceptuales y desarrollar ideas innovadoras a partir de creaciones anteriores. Estar en Pinterest significa más visibilidad y mejor conexión con la audiencia estadounidense. Para hacer la marca más personal y visualmente interesante se debe compartir tanto contenido sobre la empresa como de la

marca. Por ejemplo, la filosofía de la empresa, ofertas que interesen a los potenciales clientes, nuevas colecciones, entre otros muchas opciones.

#### Tumblr

Tumblr (<https://tumblr.com/>) es una plataforma para crear microblogs sociales, en los que es posible publicar textos, imágenes, videos, citas, enlaces, archivos de audio y conversaciones del tipo chat. Según cifras de tumblr, en la actualidad existen más de 77 millones de blogs creados en su plataforma.

Los comercios de moda de EE.UU. utilizan esta plataforma para destacar visualmente sus productos o servicios ofrecidos. Además, tumblr permite compartir las actualizaciones que hayan sido publicadas en esta red hacia otras redes, como Facebook y Twitter. Si se cuenta con un perfil en Instagram es posible compartir tus fotos en dicha aplicación fotográfica con tumblr.

#### Myspace y Google +

Myspace (<https://myspace.com/>) y Google + (<https://plus.google.com/>) son servicios de red social parecidos a Facebook que se utilizan, como hemos visto, en EE.UU. Ambas redes sociales son muy convenientes para interactuar con los usuarios estadounidenses y dar a conocer la empresa a través de la publicación de fotos, videos, comentarios, etc. sobre colecciones, novedades, diseño, famosos, etc.

#### Wikia

Wikia (<http://www.wikia.com/Wikia>) es una empresa dedicada al alojamiento de wikis de forma gratuita con el fin de crear comunidades de wikis y permitir que cualquiera pueda usarlos para encontrar información acerca de lo que busca. Cualquiera puede crear una wiki en Wikia y llenarla de información para atraer a otros usuarios. Al ser un medio social influyente en EE.UU., convendría que la empresa crease una wiki para promocionándose.

## Foursquare

Foursquare (<http://foursquare.com/>) es una red que mezcla el concepto de las redes sociales con la tecnología GPS. Da la oportunidad de encontrar tiendas e incluso proporcionar información personalizada sobre los artículos que vende la empresa.

## Reddit

Reddit ([es.reddit.com/](http://es.reddit.com/)) es un sitio web de marcadores sociales y agregador de noticias donde los usuarios pueden dejar enlaces a contenidos web. Otros usuarios pueden votar a favor o en contra de los enlaces, haciendo que aparezcan más o menos destacados. Es una buena opción para conocer la opción que los usuarios estadounidenses pueden tener sobre la moda.

## OTROS

### Instagram

Instagram es una aplicación gratuita para iPhone o para Android que permite tomar fotografías, modificarlas con efectos especiales, para luego compartirlas en redes sociales como Facebook, Twitter, Flickr o la propia Instagram. Al analizar anteriormente las empresas españolas, hemos comprobado que la firma Ursula Mascaró dispone de esta aplicación en su tienda on-line para publicitar su marca.

### Youtube

YouTube es un canal audiovisual que cada vez lo están utilizando las empresas de moda, para mostrar sus diseños, ya que es una manera más real de ver el producto. Así como hemos visto anteriormente, las empresas españolas lo utilizan también para mostrar las colecciones, los desfiles y campañas de publicidad.

## Flickr

Flickr es un sitio para publicar videos e imágenes, creado en el año 2004 y que al año siguiente fue adquirido por Yahoo! Las empresas de la moda lo utilizan para subir fotos de sus colecciones para que puedan verlas sus seguidores.

Los grupos en flickr permiten a sus usuarios crear conversaciones en torno a las fotos que son compartidas dentro del mismo. El creador del grupo tiene el derecho a moderar las conversaciones y puede invitar a otros usuarios de esta red para que se sumen a la conversación. Los grupos en flickr son un excelente lugar para encontrar a otros usuarios con los mismos gustos fotográficos. En cierta medida, pueden ser considerados similares a los grupos en Facebook.

Las imágenes que se suban a flickr pueden ser compartidas hacia Tumblr, Twitter, Facebook y Pinterest, además de servicios de blogs como Blogger y Wordpress.

## RSS

Rss es una aplicación informática que permite que el usuario reciba avisos de actualizaciones de las páginas que utiliza. Gracias a esta herramienta, la empresa puede tener al corriente a sus suscriptores. Además, el tipo de tecnología RSS permite que el usuario publique en su perfil noticias o links de la marca. Para ello, la website normalmente habilita varios botones para cada red: Facebook, Twitter, Stumpleupon, MySpace y Digg son las más recurrentes.

## Stylecoalition

Stylecoalition es una comunidad dedicada a la moda que aglutina a editores independientes en la moda. Publican noticias y “tweets” que aparecen en la página principal e informan sobre las últimas tendencias. Es una herramienta útil para descubrir contactos en la moda y poder influir en los internautas. Cada editor aglutina a su vez diferentes blogs.



## Stumbleupon

Stumbleupon es una red donde el usuario descubre páginas de una manera fortuita a partir de términos generales que busca. Con más de nueve millones de miembros se constituye como un directorio imprevisible, de escasa visibilidad y con numerosos perfiles de empresas amateurs. Es conveniente crear un perfil en esta red a la empresa que remita a la página web.

Como podemos comprobar, las redes sociales que normalmente usan los estadounidenses se convierten en maquinarias de marketing muy importantes para que se produzca la compra de un producto, en este caso, el calzado. A través de estas plataformas, las empresas pueden mostrar aspectos interiores de la compañía, como por ejemplo, cómo se lleva a cabo la elaboración de un calzado, se pueden mostrar comentarios del diseñador o estilista de la empresa, adelantar novedades, proyectos, invitar a actos y presentaciones de las nuevas colecciones de la marca, elaborar un calendario con las fechas de todos los actos a los que acuda o con las fechas de las presentaciones de las nuevas colecciones, ofrecer cupones de descuento u ofertas especiales para los seguidores de las redes sociales, pedir la opinión de los usuarios interactuando con ellos para saber cuáles son sus gustos, proponer competiciones con premios, subir tanto fotos como vídeos de las nuevas colecciones y diseños. De la misma manera, sería conveniente publicar si algún diseño de nuestra marca ha aparecido en prensa o si algún personaje famoso es fotografiado con productos de nuestra marca, entre otras muchas opciones.

## 5. PRESUPUESTO

Una vez que se sabe qué se ha estudiado tanto el modelo de marketing y se tienen claro los objetivos y las estrategias, sólo faltan los medios necesarios para llevar a cabo las acciones definidas previamente. Esto se materializa en un presupuesto, cuya secuencia de gasto se hace según en base al modelo de marketing que se quiere seguir y tenido muy presente el modelo de negocio de la empresa. Para que sea viable el plan de marketing, será necesario ver la cuantificación del esfuerzo y el beneficio expresado en términos monetarios para ver la viabilidad del plan.

## **CAPÍTULO VIII: CONCLUSIÓN**

Se van a exponer los aspectos más sobresalientes del análisis efectuado sobre la comercialización del calzado español en EE.UU., con la intención de poder facilitar una visión global de la situación en la que se encuentra en estos momentos el sector en su conjunto y por otro lado, destacar algunos aspectos importantes que no están teniendo algunas empresas españolas en su modelo de negocio y que serían claves para una mejor posición en el mercado.

EE.UU. es uno de los principales países importadores de calzado, y además hemos visto que España después de la recesión económica de 2009 exporta cada vez más a dicho mercado. A pesar de que, como se ha podido comprobar, el mercado de los EE.UU. en la industria del calzado es muy complejo y competitivo. Esto quiere decir que concentra una alta cantidad de empresas que compiten fuertemente por obtener una pequeña porción del mercado adicional. Sin olvidar, la gran influencia de nuestros grandes competidores en el mercado; China, Italia y Brasil. Por lo tanto, para el exportador español, la mejor estrategia para acceder a este mercado es tener un producto de gama media-alta (calidad y diseño), y estar presente en la red.

Para dar comienzo a este trabajo, empecé con una cita célebre del reconocido biólogo Charles Robert Darwin con el fin de expresar que hoy en día las empresas que sobreviven son aquellas que se saben adaptar al consumidor. En este caso, en relación con nuestro objeto de estudio, hemos visto que no todas las empresas españolas de calzado se adaptan tan rápido como la sociedad a la nueva tecnología, a través de la web 2.0 (blogs, redes sociales, etc.), del comercio electrónico y de la tecnología móvil.

Al analizar las redes que normalmente se utilizan en EE.UU. hemos podido darnos cuenta que las empresas no analizan de cerca al consumidor al que se quieren dirigir, ya que por ejemplo una red que tiene una gran presencia en el mundo de la moda en EE.UU. es Pinterest, y muchas de ellas solo tenía Facebook, Twitter o canal de Youtube. Cuando se ha comprobado, que en EE.UU., Youtube no es utilizado tanto por los internautas para ese fin.

Por otra parte, se ha comprobado que el 56% de los estadounidenses disponen de un móvil inteligente y que la mayoría de ellos ha realizado una compra a través de las redes móviles. Teniendo en cuenta que la tecnología móvil está avanzando a unos pasos gigantes, incluso más que el acceso a Internet a través de un ordenador, lo adecuado sería crear aplicaciones específicas para los teléfonos inteligentes con el fin de facilitar el proceso de compra al usuario. Pero, sin embargo, ninguna de las empresas españolas analizadas, dispone de una aplicación en su tienda on-line para teléfonos móviles, exceptuando Inditex y Mango.

Las empresas españolas tienen estrategias para entrar en ese mercado a través de Internet, pero como hemos comprobado no son suficientes. Además de no adecuarse a las redes sociales, no utilizan el inglés en sus plataformas virtuales para comunicarse con el cliente estadounidense, hablan de sus productos en los blogs pero solo en español, rara vez lo hacen en inglés, y no crean páginas específicas, enfocadas a dicho consumidor como lo ha hecho Pretty Ballerinas, que si dispone de una página en Facebook para el cliente estadounidense.

Además, muchas veces se les pasa por alto a las empresas, la perspectiva del cliente a la hora de diseñar productos, servicios o modelos de negocio. Sólo se basan en los estudios de mercado, pero no se ponen en la piel del consumidor, es decir, qué ve, qué escucha, que le influye para decidirse a comprar un cierto producto, etc. Esto no significa que haya que tener en cuenta solo la visión del cliente, sino que hay que tenerla presente a la hora de evaluar el modelo de negocio. Por lo tanto, el éxito del modelo de negocio se basará en una profunda comprensión del cliente, su entorno, su vida diaria, sus preocupaciones y aspiraciones, teniendo en cuenta factores como los cambios en las necesidades y hábitos de compra y consumo de los ciudadanos, la

relevancia creciente del factor “moda y novedad” y sus implicaciones en términos de innovación, diseño y ciclo de vida del producto; el extraordinario desarrollo de las tecnologías de la comunicación y la información y de las tecnologías aplicadas a la producción.

De la misma manera que empecé con la cita célebre del científico Darwin, me gustaría concluir con el siguiente fragmento de Lewis Carroll:

“¿Me podrías indicar, por favor, hacia dónde tengo que ir desde aquí?”.

- “Eso depende de a dónde quieras llegar”, contestó el Gato.
- “A mí no me importa demasiado a dónde...”, empezó a explicar Alicia.
- “En ese caso, da igual hacia dónde vayas”, interrumpió el Gato.
- “...siempre que llegue a alguna parte”, terminó Alicia a modo de explicación.
- “¡Oh! Siempre llegarás a alguna parte”, dijo el Gato, “si caminas lo bastante”

Fuente: Fragmento del libro *Alicia en el país de las maravillas* de Lewis Carroll (1996)

Como bien se indica en esta frase de Lewis Carroll, una empresa siempre tiene que tener unos objetivos y una estrategia en base a un mercado, a un producto y a los recursos que posea. Uno es el que debe de saber a dónde quiere ir y hasta dónde quiere llegar. Y para ello es importante desarrollar un plan de negocio y un plan de marketing, es decir, estudiar al consumidor, a los competidores, saber cómo vamos a vender ese producto, qué nos diferenciará de la competencia, qué actividades podrán aumentar el valor de nuestro producto, a qué precio se venderá, cómo haremos llegar nuestro producto al cliente, todas esas cuestiones que hemos ido analizando a lo largo del trabajo. El modelo de negocio siempre dependerá del objetivo que se tenga, no hay un único modelo válido.

Nuestro objeto de estudio se fundamenta en estas dos frases célebres. El modelo de negocio de una empresa española de calzado en EE.UU. no tendría validez sino tuviese presente la importancia de las redes sociales hoy en día, especialmente en EE.UU., que como hemos visto es uno de los principales países que más internautas tiene, ya sea a través de tecnología móvil u ordenador. Tanto es así, que las redes sociales que normalmente usan los estadounidenses se convierten en canales de marketing muy importantes para que se produzca la compra definitiva del calzado.

Por tanto, la creación y el éxito de una tienda online va unida a la presencia en aplicaciones móviles, redes sociales, plataformas, blogs, etc. Y esto debería de estar muy presente en cada modelo de negocio y marketing, aún más sabiendo que el mundo de las nuevas tecnologías se puede quedar obsoleto mañana mismo. Si se enfocase el plan de negocio y marketing de las empresas en el factor nuevas tecnologías y no solamente en el producto, el nivel de ventas aumentaría y la imagen de la firma mejoraría.

## BIBLIOGRAFÍA

ARIAS, M. (2011). *Resumen ejecutivo: El mercado del calzado en Estados Unidos. ICEX*. Consultado en marzo de 2013 de: [http://www.ipex.es/www/download/guiasyobservatorios/gscalzado/gscalzado/docs/usa\\_calz.pdf](http://www.ipex.es/www/download/guiasyobservatorios/gscalzado/gscalzado/docs/usa_calz.pdf).

Camara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (2009). *Guía 10: Compendio de normativas aplicables al calzado*. Consultado en septiembre de 2013 de: <http://www.ciceg.org/GUIAS%20DE%20EXPORTACION%20DE%20CALZADO/10%20Normativas%20aplicables%20a%20calzado.pdf>.

CAMIÑAS, M.(2011). *Sistema judicial y procesal en Estados Unidos e implicaciones para la empresa española*. Oficina Económica y Comercial de España en Washington. Consultado en septiembre de 2013 de: [http://www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomes/0,5310,5280449\\_5282923\\_5287111\\_4497541\\_US,00.html](http://www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomes/0,5310,5280449_5282923_5287111_4497541_US,00.html).

C.E.E.I GALICIA, S.A. (2010). *Como elaborar un plan de márketing. Manuales prácticos de la pyme*. Consultado en septiembre de 2013 de: [http://www.bicgalicia.org/files/Manuais\\_Xestion/cast/2ElaborarPlanMarketing\\_cas.pdf](http://www.bicgalicia.org/files/Manuais_Xestion/cast/2ElaborarPlanMarketing_cas.pdf).

CERESUELA, P. (2012). *Nota sectorial. El comercio electrónico de moda y calzado en EE.UU. 2012*. Oficina Económica y Comercial de España en Nueva York. Consultado en septiembre de 2013 de: [http://www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomes/0,5310,5280449\\_5282923\\_5287111\\_4668631\\_US,00.html](http://www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomes/0,5310,5280449_5282923_5287111_4668631_US,00.html).

Consulado General de la República Argentina en Miami (2010). *Estudio de Mercado: Industria del Calzado en los Estados Unidos*. Consultado en septiembre de 2013 de:

[http://www.consuladoargentinoenmiami.org/userfiles/Calzado%20y%20Marroquiner%C3%ADa\(1\).pdf](http://www.consuladoargentinoenmiami.org/userfiles/Calzado%20y%20Marroquiner%C3%ADa(1).pdf).

EXTENDA (2012). *Ficha país Estados Unidos*. Consultado en marzo de 2013 de: <http://www.extenda.es/web/opencms/archivos/red-externo/ficha EEUU.pdf>.

Fashionfromspain (2012). *La moda española en cifras: Calzado*. ICEX. Consultado en septiembre de 2013 de: <http://www.fashionfromspain.com/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4601771>.

FERNÁNDEZ, T. (2008). *El mercado del calzado femenino en EE.UU.* Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Nueva York. Consultado en septiembre de 2013 de: [http://www.ipex.jccm.es/www/download/GuiasyObservatorios/gscalzado/gscalzado/docs/usa\\_calz.pdf](http://www.ipex.jccm.es/www/download/GuiasyObservatorios/gscalzado/gscalzado/docs/usa_calz.pdf).

GARCÍA SÁNCHEZ, M.D. (2008). *Manual de marketing*. Madrid: ESIC.

HAMPTON, K.N., GOULET, L.S., RAINIE, L. PURCELL, K. (2011). *Social networking sites and our lives*. Pew Internet & American Life Project. Consultado en julio de 2013 de: <http://www.pewinternet.org/Reports/2011/Why-Americans-Use-Social-Media.aspx>.

HAMPTON, K.N., SESSIONS, L.F. y HER, E.J. (2010). "Core networks, social isolation, and new media: Internet and mobile phone use, network size, and diversity". *Information, Communication, and Society*, 14(1), 130-155.

HAMPTON, K. N., SESSIONS, L.F., HER, E.J. y RAINIE, L. (2009). *Social isolation and new technology: How the internet and mobile phones impact Americans' social networks*. Pew Internet & American Life Project. Consultado en julio de 2013 de: <http://www.pewinternet.org/Reports/2009/18--Social-Isolation-and-New-Technology.aspx>.



Internet World Stats (2013). *Internet Usage Statistics for all the Americas*. Consultado en septiembre de 2013 de: <http://www.internetworldstats.com/stats2.htm>.

MADDEN, M. y ZICKUHR, K. (2011). *65% of online adults use social networking sites*. Pew Internet & American Life Project. Consultado en julio de 2013 de: <http://www.pewinternet.org/Reports/2011/Social-Networking-Sites.aspx>.

MARTÍNEZ DE UBAGO, F.P. (2013). *Zapatos que se hacen con las manos y se piensan con los cinco sentidos*. Blog Dibujario Inteligente. Consultado en septiembre de 2013 de: <http://dibujariointeligente.blogspot.com.es/2013/09/zapatos-que-se-hacen-con-las-manos-y-se.html>.

National Center for Standards and Certification Information (2013). *A Guide to United States Footwear Compliance Requirements*. U.S. Department of Commerce. Consultado en marzo de 2013 de: [http://gsi.nist.gov/global/docs/footwear\\_guide.pdf](http://gsi.nist.gov/global/docs/footwear_guide.pdf).

Nielsen (2012). *The Social Media Report*. Consultado en abril de 2013 de: <http://womseo.com/wp-content/uploads/2012/12/The-Social-Media-Marketing-Report-2012.pdf>.

NÓVOA, R. (2010a). *Etiquetado y presentación de artículos de moda en Estados Unidos*. Departamento de moda: Oficina Comercial de España. Consultado en abril de 2013 de: <http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4534725>.

\_\_\_\_ (2010b). *Los grandes almacenes en Estados Unidos. Su funcionamiento en las áreas de confección y calzado*. Oficina Económica y Comercial de España en Nueva York. Consultado en septiembre de 2013 de: [http://www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomes/0,5310,5280449\\_5282923\\_5287111\\_4390978\\_US,00.html](http://www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomes/0,5310,5280449_5282923_5287111_4390978_US,00.html).

\_\_\_\_\_ (2010c). *El comercio electrónico de moda y calzado en Estados Unidos*. Oficina Económica y Comercial de España en Nueva York. Consultado en septiembre de 2013 de:

[http://www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomes/0,5310,5280449\\_5282923\\_5287111\\_4339075\\_US,00.html](http://www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomes/0,5310,5280449_5282923_5287111_4339075_US,00.html).

Oficina Económica y Comercial de España en Washington (2010). *Los Derechos de Propiedad Intelectual en EE.UU.* Consultado en septiembre de 2013 de: [http://iberglobal.com/frame.htm?http://iberglobal.com/images/archivos/usa\\_ipr.pdf](http://iberglobal.com/frame.htm?http://iberglobal.com/images/archivos/usa_ipr.pdf).

\_\_\_\_\_ (2013a). *Estados Unidos. Nota mensual de información económica. Octubre 2013*. Consultado en septiembre de 2013 de: [http://www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomes/0,5310,5280449\\_5296128\\_5287111\\_4716360\\_US,00.html](http://www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomes/0,5310,5280449_5296128_5287111_4716360_US,00.html).

\_\_\_\_\_ (2013b). *Guía país. Estados Unidos 2013*. Consultado en septiembre de 2013 de: [http://www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomes/0,5310,5280449\\_5296122\\_5287111\\_4706167\\_US,00.html](http://www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomes/0,5310,5280449_5296122_5287111_4706167_US,00.html).

Office of textiles and apparel (OTEXA). *Women's Footwear (except athletic)*. Consultado en noviembre de 2013 de: <http://www.otexa.ita.doc.gov/FLT/imports/catV114.htm>.

OMC (2013). *El comercio electrónico, el desarrollo y las pequeñas y medias empresas*. Comité de Comercio y Desarrollo. Consultado en abril de 2013 de: [http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CCwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.wto.org%2Fspanish%2Ftratop\\_s%2Fdevel\\_s%2Fwkshop\\_apr13\\_s%2Fw193\\_s.doc&ei=mH6PUoquG8bAtAbmmIA4&usg=AFQjCNHCpq28hDHUgbkjPjbLI71G7pG5kw&sig2=KMoBgDQK8ktuQt8MOVkOjA&bvm=bv.56988011,d.Yms](http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CCwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.wto.org%2Fspanish%2Ftratop_s%2Fdevel_s%2Fwkshop_apr13_s%2Fw193_s.doc&ei=mH6PUoquG8bAtAbmmIA4&usg=AFQjCNHCpq28hDHUgbkjPjbLI71G7pG5kw&sig2=KMoBgDQK8ktuQt8MOVkOjA&bvm=bv.56988011,d.Yms).

OSTERWALDER, A. y PIGNEUR, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.

Pew Internet & American Life Project Surveys (2013). *Internet adoption (1995-2013)*. Consultado en junio de 2013 de: [http://www.pewinternet.org/Trend-Data-\(Adults\)/Internet-Adoption.aspx](http://www.pewinternet.org/Trend-Data-(Adults)/Internet-Adoption.aspx).

Pew Research Center's Internet & American Life Project (2013). *Broadband and smartphone adoption demographics*. Consultado en junio de 2013 de: <http://www.pewinternet.org/Infographics/2013/Broadband-and-smartphone-adoption.aspx>.

RAINIE, L., HERRIGAN, J., WELLMAN, B. y BOASE, J. (2006). *The Strength of Internet Ties*. Pew Research Center. Consultado en abril de 2013 de: <http://www.pewinternet.org/Reports/2006/The-Strength-of-Internet-Ties.aspx>.

RAINIE, L., PURCELL, K. y SMITH, A. (2011). *The Social Side of the Internet*. Pew Internet & American Life Project. Consultado en julio de 2013 de: <http://www.pewinternet.org/Reports/2011/The-Social-Side-of-the-Internet.aspx>.

REYES, J.A. (2010a). *Las redes sociales en la moda en EE.UU.* ICEX. Consultado en septiembre de 2013 de: [http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,6558,5518394\\_5519172\\_5547593\\_4397126\\_0\\_-1,00.html](http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,6558,5518394_5519172_5547593_4397126_0_-1,00.html).

\_\_\_\_\_ (2010b). *El mercado del calzado masculino en EE.UU.* Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Nueva York. Consultado en septiembre de 2013 de:

<http://www.zapatosdearagon.com/docs/Anuncios/DocumentoAnuncio25.pdf>.

SÁNCHEZ MUÑOS, A. (2011). *Aspectos aduaneros de la introducción de muestras comerciales en Estados Unidos*. ICEX. Consultado en septiembre de 2013 de: [http://www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomes/0,5310,5280449\\_5304717\\_5287111\\_4481299\\_US,00.html](http://www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomes/0,5310,5280449_5304717_5287111_4481299_US,00.html).

\_\_\_\_\_ (2013). *Nota informativa sobre las compras públicas en Estados Unidos*. Oficina Económica y Comercial de España en Washington DC. Consultado en septiembre de 2013 de:

[http://www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomes/0,5310,5280449\\_5282923\\_5287111\\_4463351\\_US,00.html](http://www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomes/0,5310,5280449_5282923_5287111_4463351_US,00.html).

SMITH, A. (2013). *Smartphone Ownership — 2013 Update*. Pew Research Center's Internet & American Life Project. Consultado en junio de 2013 de: [http://pewinternet.org/~media/Files/Reports/2013/PIP\\_Smartphone\\_adoption\\_2013\\_PDF.pdf](http://pewinternet.org/~media/Files/Reports/2013/PIP_Smartphone_adoption_2013_PDF.pdf).

SMITH, A. y BRENNER, J. (2012). *Twitter Use 2012*. Pew Research Center. Consultado en abril de 2013 de: [http://www.pewinternet.org/~media//Files/Reports/2012/PIP\\_Twitter\\_Use\\_2012.pdf](http://www.pewinternet.org/~media//Files/Reports/2012/PIP_Twitter_Use_2012.pdf).

SMITH, A. y ZICKUHR, K. (2011). *28% of American adults use mobile and social location-based services*. Pew Internet & American Life Project. Consultado en julio de 2013 de: <http://www.pewinternet.org/Reports/2011/Location.aspx>.

Universidad de Extremadura (2005). *Guía para la elaboración de un plan de marketing. Área de Comercialización e Investigación de Mercados*. Consultado en septiembre de 2013 de: <http://educamarketing.unex.es/Docs/guias/gu%C3%ADa%20para%20la%20elaboraci%C3%B3n%20de%20un%20plan%20de%20marketing.pdf>.

U.S. Customs and Border Protection (2012). *What Every Member of the Trade Community Should Know About: Footwear*. Consultado en septiembre de 2013 de: [http://www.cbp.gov/linkhandler/cgov/trade/legal/informed\\_compliance\\_pubs/icp022.ctt/icp022.pdf](http://www.cbp.gov/linkhandler/cgov/trade/legal/informed_compliance_pubs/icp022.ctt/icp022.pdf).

U.S. International Trade Commission (2013). *Footwear, gaiters and the like; parts of such articles*. Harmonized Tariff Schedule of the United States. Sección XII (64). Consultado en abril de 2013 de: <http://www.usitc.gov/publications/docs/tata/hts/bychapter/1301c64.pdf>.

XIMÉNEZ DE EMBÚN GALLINAT, M.C. (2011). *Requisitos para la importación y comercialización del calzado en EEUU. Oficina Económica y Comercial de España en Washington DC.* Consultado en septiembre de 2013 de:  
[http://www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomeres/0,5310,5280449\\_5304722\\_5287111\\_4530214\\_US,00.html](http://www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomeres/0,5310,5280449_5304722_5287111_4530214_US,00.html).

## ANEXO I

El estudio se ha centrado en los siguientes tipos de calzado:

Product: WOMEN'S FOOTWEAR (EXCEPT ATHLETIC) -- NAICS: 316214 . U.S.  
 Department of Commerce, Office of Textiles and Apparel.

HTS	Unit of Quantity	Description
6402914040	PRS	OTHER FOOTWEAR WITH OUTER SOLES & UPPERS OF RUB/PL
6402914050	PRS	OTHER FOOTWEAR WITH OUTER SOLES & UPPERS OF RUBBER
6402916060	PRS	OTHER FOOTWEAR WITH OUTER SOLES AND UPPERS OF RUBB
6402917060	PRS	OTHER FOOTWEAR WITH OUTER SOLES AND UPPERS OF RUBB
6402918045	PRS	OTHER FOOTWEAR WITH OUTER SOLES AND UPPERS OF RUBB
6402918050*	PRS	OTHER FOOTWEAR WITH OUTER SOLES AND UPPERS OF RUBB
6402918051	PRS	WOMEN'S FOOTWEAR WITH OUTER SOLES AND UPPERS OF RU
6402919045	PRS	OTHER FOOTWEAR WITH OUTER SOLES AND UPPERS OF RUBB
6402919050*	PRS	OTHER FOOTWEAR WITH OUTER SOLES AND UPPERS OF RUBB
6402919051	PRS	WOMEN'S FOOTWEAR WITH OUTER SOLES AND UPPERS

		OF RU
6402990560*	PRS	OTHER FOOTWEAR WITH OUTER SOLES AND UPPERS OF RUBB
6402991060*	PRS	OTHER FOOTWEAR WITH OUTER SOLES AND UPPERS OF RUBB
6402991855*	PRS	OTHER FOOTWEAR WITH OUTER SOLES AND UPPERS OF RUBB
6402991865*	PRS	OTHER FOOTWEAR WITH OUTER SOLES AND UPPERS OF RUBB
6402992360	PRS	OTHER FOOTWEAR WITH OUTER SOLES AND UPPERS OF RUBB
6402992560	PRS	OTHER FOOTWEAR WITH OUTER SOLES AND UPPERS OF RUBB
6402993060*	PRS	OTHER FOOTWEAR WITH OUTER SOLES AND UPPERS OF RUBB
6402993155	PRS	OTHER FOOTWEAR WITH OUTER SOLES AND UPPERS OF RUBB
6402993165	PRS	OTHER FOOTWEAR WITH OUTER SOLES AND UPPERS OF RUBB
6402994060*	PRS	OTHER FOOTWEAR WITH OUTER SOLES AND UPPERS OF RUBB
6402994960	PRS	OTHER FOOTWEAR WITH OUTER SOLES AND UPPERS OF RUBB
6402996060*	PRS	OTHER FOOTWEAR WITH OUTER SOLES AND UPPERS OF

		RUBB
6402996960	PRS	OTHER FOOTWEAR WITH OUTER SOLES AND UPPERS OF RUBB
6402997060*	PRS	OTHER FOOTWEAR WITH OUTER SOLES AND UPPERS OF RUBB
6402997960	PRS	OTHER FOOTWEAR WITH OUTER SOLES AND UPPERS OF RUBB
6402998060*	PRS	OTHER FOOTWEAR WITH OUTER SOLES AND UPPERS OF RUBB
6402998061	PRS	WOMEN'S FOOTWEAR WITH OUTER SOLES AND UPPERS OF RU
6402999060*	PRS	OTHER FOOTWEAR WITH OUTER SOLES AND UPPERS OF RUBB
6402999061	PRS	WOMEN'S FOOTWEAR WITH OUTER SOLES AND UPPERS OF RU
6403300000*	PRS	FOOTWEAR MADE ON A BASE OR PLATFORM OF WOOD, NOT H
6403403030	PRS	FOOTWEAR WITH OUTER SOLES OF RUB,PLAS,LEATHER,COMP
6403511100	PRS	FOOTWEAR MADE ON A BASE OR PLATFORM OF WOOD, NOT H
6403513060	PRS	OTHER FOOTWEAR WITH OUTER SOLES OF LEATHER AND UPP
6403519015	PRS	OTHER FOOTWEAR WITH OUTER SOLES OF LEATHER



		AND UPP
6403519030	PRS	OTHER FOOTWEAR WITH OUTER SOLES OF LEATHER AND UPP
6403591000	PRS	FOOTWEAR MADE ON A BASE OR PLATFORM OF WOOD, NOT H
6403591545	PRS	OTHER FOOTWEAR WITH OUTER SOLES OF LEATHER AND UPP
6403593060	PRS	OTHER FOOTWEAR WITH OUTER SOLES OF LEATHER AND UPP
6403599030	PRS	OTHER FOOTWEAR WITH OUTER SOLES OF LEATHER AND UPP
6403599045	PRS	OTHER FOOTWEAR WITH OUTER SOLES OF LEATHER AND UPP
6403911100	PRS	FOOTWEAR MADE ON A BASE OR PLATFORM OF WOOD, NOT H
6403913025	PRS	FOOTWEAR WITH OUTER SOLES OF RUBBER OR PLASTICS AN
6403913080	PRS	FOOTWEAR WITH OUTER SOLES OF RUBBER OR PLASTICS AN
6403919015	PRS	FOOTWEAR WITH OUTER SOLES OF RUBBER/PLASTICS AND U
6403919025	PRS	FOOTWEAR WITH OUTER SOLES OF RUBBER OR PLASTICS AN
6403919045	PRS	FOOTWEAR WITH OUTER SOLES OF RUBBER OR

		PLASTICS AN
6403991000	PRS	FOOTWEAR MADE ON A BASE OR PLATFORM OF WOOD, NOT H
6403992060	PRS	FOOTWEAR WITH OUTER SOLES OF RUBBER OR PLASTICS AN
6403994020	PRS	FOOTWEAR WITH OUTER SOLES OF RUBBER OR PLASTICS AN
6403994080	PRS	FOOTWEAR WITH OUTER SOLES OF RUBBER OR PLASTICS AN
6403997530	PRS	FOOTWEAR WITH OUTER SOLES OF RUBBER OR PLASTICS AN
6403997560	PRS	FOOTWEAR WITH OUTER SOLES OF RUBBER OR PLASTICS AN
6403999015	PRS	FOOTWEAR WITH OUTER SOLES OF RUB/PLAS AND UPPERS O
6403999055	PRS	FOOTWEAR WITH OUTER SOLES OF RUBBER OR PLASTICS AN
6403999065	PRS	FOOTWEAR WITH OUTER SOLES OF RUBBER OR PLASTICS AN
6404191560	PRS	FOOTWEAR WITH UPPERS OF TEXTILE MATERIALS AND OUTE
6404192060	PRS	FOOTWEAR WITH UPPERS OF TEXT MATLS AND OUTER SOLES
6404192560	PRS	FOOTWEAR WITH UPPER OF TEX MATL AND OUTER

		SOLE RUB
6404193060	PRS	FOOTWEAR WITH OUTER SOLES RUB/PLASTIC (NOT FOR SPO
6404193560*	PRS	FOOTWEAR WITH OUTER SOLES RUB/PLASTIC (NOT FOR SPO
6404193660	PRS	FOOTWEAR WITH OUTER SOLES RUB/PLASTIC (NOT FOR SPO
6404193760	PRS	FOOTWEAR WITH OUTER SOLES RUB/PLASTIC (NOT FOR SPO
6404193960	PRS	FOOTWEAR WITH OUTER SOLES RUB/PLASTIC (NOT FOR SPO
6404194060*	PRS	FOOTWEAR WITH OUTER SOLES RUB/PLASTIC NESOI, NOT O
6404194260	PRS	FOOTWEAR WITH OUTER SOLES RUB/PLASTIC NESOI, NOT O
6404194760	PRS	FOOTWEAR WITH OUTER SOLES RUB/PLASTIC NESOI, NOT O
6404194960	PRS	FOOTWEAR WITH OUTER SOLES RUB/PLASTIC, NOT OVER \$3
6404195060*	PRS	FOOTWEAR WITH OUTER SOLES RUB/PLASTIC NESOI, NOT O
6404195260	PRS	FOOTWEAR WITH OUTER SOLES RUB/PLASTIC NESOI, VEG F
6404195760	PRS	FOOTWEAR WITH OUTER SOLES RUB/PLASTIC NESOI,

		NOT O
6404195960	PRS	FOOTWEAR WITH OUTER SOLES RUB/PLASTIC NESOI, NOT O
6404196060*	PRS	FOOTWEAR WITH OUTER SOLES RUB/PLASTIC NESOI, OV \$3
6404196160	PRS	FOOTWEAR WITH OUTER SOLES RUB/PLASTIC NESOI, OV \$3
6404196960	PRS	FOOTWEAR WITH OUTER SOLES RUB/PLASTIC NESOI, OV \$3
6404197060*	PRS	FOOTWEAR WITH OUTER SOLES RUB/PLASTIC NESOI, OV \$3
6404197260	PRS	FOOTWEAR WITH OUTER SOLES RUB/PLASTIC NESOI, \$3-\$6
6404197760	PRS	FOOTWEAR WITH OUTER SOLES RUB/PLASTIC NESOI, \$3-\$6
6404197960	PRS	FOOTWEAR WITH OUTER SOLES RUB/PLASTIC NESOI, OV \$3
6404198060*	PRS	FOOTWEAR WITH OUTER SOLES OF RUBBER OR PLASTICS AN
6404198260	PRS	FOOTWEAR WITH OUTER SOLES OF TEXTILE MAT, UPPERS V
6404198760	PRS	FOOTWEAR WITH OUTER SOLES OF TEXTILE MATS AND TEXT
6404198960	PRS	FOOTWEAR WITH OUTER SOLES OF RUBBER OR

		PLASTICS AN
6404199060	PRS	FOOTWEAR WITH OUTER SOLES OF RUBBER OR PLASTICS AN
6404202060	PRS	FOOTWEAR WITH OUTER SOLES OF LEATHER ETC AND TEXTI
6404204060	PRS	FOOTWEAR WITH OUTER SOLES OF LEATHER ETCAND TEXTIL
6404206060	PRS	FOOTWEAR WITH OUTER SOLES OF LEATHER OR COMPOSITIO
6405100060	PRS	OTHER FOOTWEAR WITH UPPERS OF LEATHER OR COMPOSITI
6405203060	PRS	OTHER FOOTWEAR WITH UPPERS OF TEXTILE MATERIAL-VEG
6405206060	PRS	OTHER FOOTWEAR WITH UPPERS OF TEXTILE MATERIALS WI
6405209060	PRS	OTHER FOOTWEAR WITH UPPERS OF OTHER TEXTILE MATERI

## ANEXO II

Mensajes enviados a las empresas españolas:

PONS QUINTANA



**Pons Quintana**

Buenos días Marisa,

Ante todo agradecerte que hayas contactado con nuestra empresa!

Referente a tu pregunta, así es, nosotros vendemos por todo el mundo inclusive EEUU, pero SIEMPRE enviamos el calzado desde España, y concretamente desde la fábrica PQ ubicada en Alaior, Menorca. No disponemos de ninguna filiar.


Un cordial saludo, PQ.

## PURA LÓPEZ

Maria Isabel Castillo. Trabajo de investigación. Universidad de Córdoba



Recibidos x

 **Maria Isabel Castillo Arredondo** <castillarr@gmail.com>  
para customerservice

12 nov (hace 2 días) ☆




Buenas tardes,

Me llamo Maria Isabel y me pongo en contacto con ustedes porque estoy llevando a cabo un trabajo de investigación de las empresas españolas que exporten calzado femenino a EE.UU. y que tengan muy presente el e-Commerce en su modelo de negocio. He visto que exportáis a EE.UU. calzado pero que no disponéis de una tienda on-line para dicho nicho de mercado. Me gustaría saber si disponéis allí de filiales desde donde se distribuye el calzado o si por el contrario se distribuye todo a través de intermediarios o espacios multimarca.

Muchas gracias

Un saludo

 **PURA LÓPEZ Customer Service**  
para mí

10:10 (hace 21 horas) ☆



Buenos días,

En respuesta a su email, la venta a EEUU se realiza a través de nuestros representantes allí, y se distribuye a espacios multimarca.

Un saludo,


Customer Service  
PURA LÓPEZ shoponline  
[www.puralopez.com](http://www.puralopez.com)

## ÚRSULA MASCARÓ

## Maria Isabel. Trabajo de Investigación.

Recibidos x



 **Maria Isabel Castillo Arredondo** <castillarr@gmail.com>  
para wholesale ▾

14 nov (hace 10 días) ☆




Buenas tardes,

Me llamo Maria Isabel y me pongo en contacto con ustedes porque estoy llevando a cabo un trabajo de investigación de las empresas españolas que exporten calzado femenino a EE.UU. y que tengan muy presente el e-Commerce en su modelo de negocio. He visto en vuestra tienda on-line que enviáis el calzado a EE.UU. y me gustaría saber si el calzado se envía directamente desde España o si disponéis allí de filiales.

Muchas gracias

Un saludo

 **svenja@mascaro.com**  
para mí ▾

15 nov (hace 9 días) ☆



Hola Maria Isabel

Muchas gracias por su correo.

El calzado de nuestra tienda on-line que enviamos a EEUU se envía desde las tiendas de EEUU, lo suministran nuestras tiendas de EEUU.

Saludos,

Svenja

---

"We LOVE our CUSTOMERS"  
Svenja Seidat - Customer Service  
Mascaró & Pretty Ballerinas  
[svenja@mascaro.com](mailto:svenja@mascaro.com)  
Ph [+34 971 37 45 00](tel:+34971374500)

---

De: Maria Isabel Castillo Arredondo <castillarr@gmail.com>  
Para: [wholesale@ursulamascaro.com](mailto:wholesale@ursulamascaro.com)  
Fecha: 14/11/2013 17:45  
Asunto: Maria Isabel. Trabajo de Investigación.

---



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Consumo Mundial de Calzado (millones de pares).....	22
Ilustración 2. Principales países exportadores de calzado.....	23
Ilustración 3. Principales países importadores de calzado en EE.UU.....	23
Ilustración 4. Principales países importadores de calzado. ....	25
Ilustración 5. Evolución de las exportaciones de calzado en España (Enero-Marzo).....	25
Ilustración 6. Mercados de destino de las exportaciones de calzado .....	27
Ilustración 7. Calzado femenino español importado en EE.UU.....	31
Ilustración 8 Segmentación del calzado femenino por producto.....	33
Ilustración 9 . Usuarios globales de Internet .....	39
Ilustración 10. La adopción de Internet en EE.UU. (1995-2013) .....	39
Ilustración 11. Tanto por ciento de estadounidenses con móvil.....	42
Ilustración 12. El cliente en el modelo de negocio.....	46
Ilustración 13. Los Zapatos de la marca Callaghan.....	48
Ilustración 14. Dispositivo incorporado en el calzado .....	48
Ilustración 15. Tipo de canal. Ventas en Internet.....	54
Ilustración 16. Módulos del modelo de negocio .....	61
Ilustración 17. Nuestro modelo de negocio.....	62
Ilustración 18. Plan de marketing.....	65
Ilustración 19. Etiquetado del calzado en EE.UU. ....	72
Ilustración 20. Significado del etiquetado de EE.UU. ....	72
Ilustración 21. Interacción de Ursula Mascaró con los internautas en Facebook.....	81
Ilustración 22. Internautas en la página de Ursula Mascaró en Facebook .....	81
Ilustración 23. Página Oficial de Mascaró en Facebook.....	82
Ilustración 24. Página de Pretty Ballerinas USA en Facebook .....	83
Ilustración 25. Tienda on-line de Pretty Ballerinas.....	84
Ilustración 26. Modelo de negocio del grupo de empresas Mascaró .....	85
Ilustración 27. Gastos de envío a EE.UU. Pons Quintana .....	87
Ilustración 28. Tienda on-line de Pons Quintana .....	87
Ilustración 29. Aplicaciones móviles .....	94
Ilustración 30. Redes sociales en EE.UU.....	106

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Código Taric .....	19
Tabla 2. Principales países que exportan a EE.UU. ....	24
Tabla 3. Sector del calzado en España en el año 2011 .....	26
Tabla 4. Sector de las empresas de calzado en España .....	26
Tabla 5. Evolución de las exportaciones del calzado español.....	27
Tabla 6. Evolución de las exportaciones de calzado en España (Enero-Marzo).....	28
Tabla 7. Principales mercados de la exportación de calzado español .....	29
Tabla 8. Precio medio del calzado español .....	30
Tabla 9. Encuesta sobre el uso de Internet en EE.UU.....	40
Tabla 10. Encuesta sobre el uso de smarthphone en EE.UU.....	41
Tabla 11. Encuesta sobre la utilidad de Internet en EE.UU. ....	43
Tabla 12. Factores de coste para la exportación.....	58
Tabla 13. Indicadores de crecimiento.....	67
Tabla 14. Organismos de normalización y certificación de EE.UU.....	70
Tabla 15. Equivalencia de tallas (EE.UU.-Europa).....	74
Tabla 16. Análisis DAFO.....	99
Tabla 17. Precio calzado en EE.UU. ....	104

## **AUTORIZACION DE EDICIÓN ELECTRÓNICA Y PUBLICACIÓN EN INTERNET DE TRABAJO FIN DE MASTER**

D/Dña *Maria Isabel Castillo Arredondo* con domicilio en *C/ Juan XXIII, N° 5 Cortes de Baza (Granada) C.P. 18814* . Número de Teléfono *635662318* correo electrónico *castillarr@gmail.com* y DNI *45869188N* autor del Trabajo Fin de Máster (TFM) cuyo título es *Un estudio del calzado español en EE.UU. E-Commerce y M-Commerce como parte del modelo de negocio..*

### **AUTORIZA**

a la UNIVERSIDAD DE CORDOBA a la divulgación del trabajo original del TFM

para el que la UCO y/o la CATEDRA EXTENDA pone los medios técnicos y

editoriales necesarios. El ALUMNO cede a la UCO los derechos de

reproducción, distribución en formato electrónico de la obra

denominada *Un estudio del calzado español en EE.UU. E-Commerce y M-Commerce como parte del modelo de negocio.*

2. El ALUMNO, en este acto, efectúa una cesión no exclusiva de la obra, que

podrá hacerse accesible al público a través de Internet o editarse en soporte

CDROM o compatibles, o cualquier otro medio electrónico que la UCO

considere adecuado.

3. El alumno responde ante la UCO de la autoría y originalidad de la obra.

En Córdoba, a 22 de Noviembre de 2013

EL ALUMNO

Fdo: *Maria Isabel Castillo Arredondo*