

# Dossier

modaes.es

JUNIO 2016

## CALZADO, EN BUSCA DE UNA NUEVA HORMA



150+ clientes confían  
en nosotros,  
incluyendo Camper,  
Mascaró y Victoria

**CENTRIC SOFTWARE**

Centric Software Spain | Avinguda Diagonal 640 | 6th Floor | 08017 Barcelona, Spain  
+34 93 228 7806 | [centric@centricsoftware.com](mailto:centric@centricsoftware.com)  
[www.CentricSoftware.com](http://www.CentricSoftware.com)







## Modaes.es Dossier

Junio 2016

### Modaes.es

Líder en información económica del negocio de la moda

#### Directora

Pilar Riaño

#### Redactor jefe

Custodio Pareja

#### Equipo redacción

Silvia Riera  
Iria P. Gestal  
Christian De Angelis  
Amelia Pijuan  
Paula Robledo

#### Redacción Latinoamérica

María Bertero

#### Contacto redacción

redaccion@modaes.es

#### Director comercial

Eduard Sanromà

#### Equipo comercial

Montserrat Luna  
Vanessa Luaces

#### Contacto publicidad

comercial@modaes.es

#### Desarrollo de negocio

Christian De Angelis  
Vanessa Luaces

#### Edita

Ripley Gestora de Contenidos, SL  
Gran Vía de les  
Corts Catalanes 646, 4º2º  
08007 - Barcelona  
933 180 551

#### Diseño

Àxel Durana

#### Ilustraciones

Maria Martí Vigil

#### Modaes.es Premium

Conviértete en usuario Premium de Modaes.es para acceder a todas las publicaciones de Modaes.es y a los servicios del Espacio Premium.

#### Suscríbete en

www.modaes.es/premium

Reservados todos los derechos. Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo cualquier método o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, la distribución de ejemplares del presente documento.





# Todo a la vez



POR PILAR RIAÑO

↑

El cambio es un rasgo característico de la humanidad, y más en una sociedad como la nuestra, en la que la tecnología marca a golpe de silbato el paso al que todos (ciudadanos, empresas, etc.) tenemos que andar, correr o ponernos a hacer el pino puente. Y los silbidos suenan cada vez con más frecuencia. Para cualquier empresa, los cambios representan siempre un reto que, ignorado, puede amenazar a su supervivencia. Si cambia el entorno económico, si cambia el consumidor, si cambian los canales de aprovisionamiento y distribución o si cambian los competidores más fuertes, una empresa también debe cambiar. Cualquier empresario lo sabe y lo afronta sin demasiados agobios: es su entorno natural, el de la lucha constante.

Ahora bien, a veces parece que los astros se alineen y que, caprichosamente, decidan que todo pase al mismo tiempo. Esto es lo que puede pensar cualquier operador de la dinámica industria española del calzado, que se enfrenta a retos diversos y de grandes magnitudes, y que se presentan todas a la vez.

¿Cuáles son estos cambios? No son sólo los cambios exógenos, aquellos que afectan a todos los sectores como los vaivenes de la economía o los cambios de hábitos de los consumidores, que también, si no también de cambios estructurales de un sector en plena transformación.

Hoy, como no ocurría décadas atrás, el calzado forma parte de la oferta de las grandes y pequeñas cadenas de moda, que han arañado cuota de mercado a las tradicionales zapaterías multimarca. El formato tradicional de distribución mantiene el tipo, más que en la confección, pero año a año arañan

su cuota desde diversos frentes: el *fast fashion*, las nuevas cadenas de calzado *low cost* (tanto locales como extranjeras) y, por supuesto, Internet.

Como una apisonadora, la Red se impone como el canal de mayor crecimiento en la industria del calzado, con tasas de penetración cada vez más apreciables y un volumen que cada año crece a ritmos casi tan fuertes como en las prendas de vestir, que ya se han convertido en el primer bien adquirido en Internet.

¿Sólo eso? No, el cliente también cambia. Requiere rapidez, novedad y renovación constante, como obtiene en las grandes cadenas de distribución de moda, lo que obliga a repensar la forma de producir y tensar las redes de aprovisionamiento de la industria.

En la presente entrega de la colección de publicaciones Modaes.es Dossier hemos querido acercarnos a todos estos retos, analizando el actual estado de salud del sector, las tendencias de consumo en España y la evolución del calzado *made in Spain* en los mercados internacionales.

Por supuesto, lo hacemos acercándonos a los principales clústers de esta industria en España, regiones en que las empresas de este sector llevan años dejando huella. Y también de la mano de algunos de los nombres propios de estos clústers, como Basilio García, Sergio Ros o Julio de Olives, además de José Monzonís, nuevo presidente de la Federación de Industrias del Calzado Español (Fice).

Esperamos que la lectura les resulte que interés y que veamos cómo los empresarios toman los senderos adecuados antes los incesantes cambios. **m**



# Con paso firme: más empresas, empleo y exportaciones

POR SILVIA RIERA

↑

Camper, Mustang, Pikolinos, Unisa, Hispanitas, Mascaró, Callaghan o El Naturalista son algunas de las marcas que lideran el calzado español, un sector con trayectoria industrial y un buen posicionamiento de marca a nivel nacional e internacional. La industria, tradicionalmente situada en Alicante, La Rioja y Baleares, pasó a finales de siglo pasado de producir para terceros o en marca blanca a desarrollar sus propias enseñanzas para competir en el mercado interno y también en el internacional.

Junto a estos grupos de raíz industrial que han crecido apoyándose en el multimarca, han aparecido en los últimos años las cadenas especializadas, como Merkal Calzados, Marypaz o Tino González, que se han situado en un segmento de mercado muy bajo. También Inditex, el gigante de la distribución de moda, ha impulsado su negocio de

calzado a través de Tempe. En los últimos años, ha irrumpido en el sector una oleada de jóvenes emprendedores, con nuevas ideas en producto, en distribución y en comunicación que ha roto con los esquemas y las dinámicas de las empresas tradicionales.

Por otro lado, y después de décadas de deslocalización de la producción industrial a países asiáticos con menores costes productivos (sobre todo a China y Vietnam), el sector manufacturero del calzado en España ha vuelto a recuperar músculo productivo. Los ritmos del fast fashion y el encarecimiento de los costes laborales en China han propiciado que la zona productiva de Alicante seduzca parte del retorno de la actividad manufacturera que busca series cortas en tiempos rápidos. En este sentido, los datos macroeconómicos del sector correspondientes al ejercicio 2015 son sobre todo positivos en creación de empresas, en empleo y en exportaciones.

**A 1 de enero de 2015, el calzado en España contaba con 4.753 empresas, un 3% más que un año atrás**

## EMPRESAS Y EMPLEO

El calzado contaba a 1 de enero de 2015 con un total de 4.753 empresas, según el Directorio Central de Empresas (Dirce). El año pasado fue el primero en el que el sector elevó el número de sociedades, registrando un aumento de casi el 3% con respecto a 2014. Desde 2008, cuando el Instituto Na-

→

## MOTOR DE CREACIÓN DE EMPLEO EN LA INDUSTRIA DE LA MODA

La industria del calzado suma ya el 33% del total del empleo en la actividad manufacturera en moda. En algunos meses de 2014, el sector llegó a marcar subidas de hasta el 12% en la creación de puestos de trabajo y acumula ya más de tres años consecutivos de ascensos.

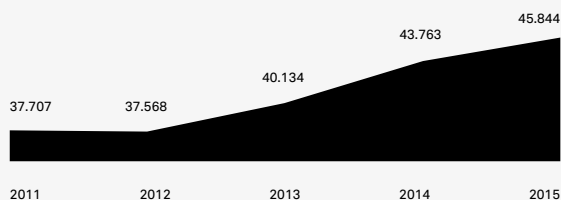




## EVOLUCIÓN DEL SECTOR 2011-2015

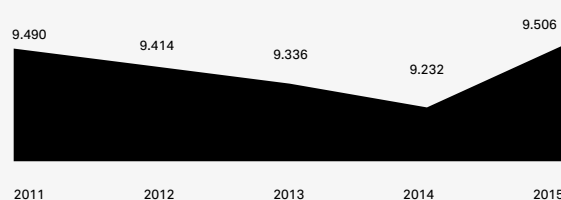
## EMPLEO

Número de trabajadores a cierre de año



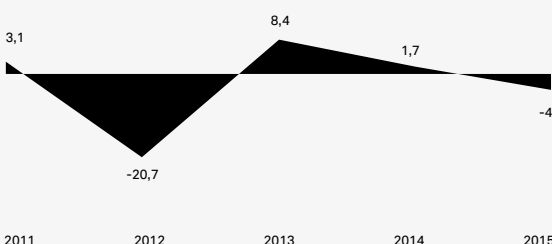
## UNIVERSO EMPRESARIAL

Datos a 1 de enero de cada año



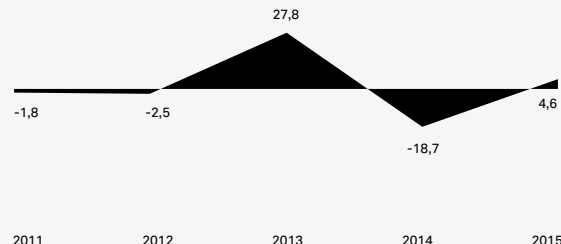
## PRODUCCIÓN

Variación interanual a cierre de año



## FACTURACIÓN

Variación interanual a cierre de año



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

cional de Estadística comenzó la serie estadística del indicador, el calzado en España siempre había arrojado la destrucción de empresas. No obstante, a pesar del aumento registrado en el último año, en 2015 había 903 empresas menos que en 2008.

La industria del calzado concluyó 2015 con 45.844 trabajadores, un 4,8% más que en el año anterior, según datos de afiliación de la Seguridad Social. A finales del año pasado, el sector tomó la segunda posición en número de empleados en el total de la industria de la moda, avanzando al textil. La confección continúa liderando todo el conjunto de la moda como la categoría más intensiva en mano de obra en España. El empleo industrial del calzado copa ya el 33% del total de la moda. Del total de tra-

bajadores del sector en diciembre de 2015, el 88,8% están en régimen general, mientras que el resto son autónomos.

El calzado acumula ya tres ejercicios consecutivos de ascensos en la creación de puestos de trabajo. Las mayores subidas se registraron en 2014, cuando se marcaron aumentos superiores al 12%. A lo largo de 2015, el sector mantuvo esta tendencia alcista, aunque con incrementos más moderados. La subida más fuerte se registró en enero del año pasado, con un incremento del 7,8%. Desde entonces, el ritmo de crecimiento en el empleo del sector fue bajando marchas. En lo que va de año, el empleo en el calzado ha continuado creciendo, pero en la misma línea que en 2015, con avances en enero del 4,4% interanual; del 4,1% en febrero; del 2,5% en marzo, y del 3,6% en abril.

El sector del cuero y el calzado en España es una de las industrias más masculinizadas, con el 58,3% de los empleos ocupados por hombres, según la Encuesta de Población Activa (EPA) correspondiente al tercer trimestre de 2015. No obstante, las tasas de salarización (es decir, el porcentaje de ocupados que son asalariados) son mayores en el colectivo de mujeres.

La producción de piel y calzado se contrajo en 2015, marcando un retroceso a cierre de año del 4% en relación a 2014 y registran-

do el primer descenso tras dos años consecutivos de subidas. Según el Índice de Producción Industrial (IPI) del calzado, el sector empezó el nuevo siglo con mal pie y acumuló siete años de caídas, desde 2003 a 2009. La producción industrial del calzado concluyó en positivo en 2010 y 2011 para recaer en 2012. En diciembre de 2013, el IPI del sector marcó su valor máximo en diez años, con una subida interanual del 8,4%. En 2014, en cambio, bajo una marcha, con un ascenso del 1,7%.

La cifra de negocio de la industria del cuero y el calzado también se contrajo en el último año. La facturación del sector disminuyó en diciembre de 2015 un 1,8% en relación al mismo mes del año anterior. Sin embargo, el retroceso fue menor que un año atrás,

**La industria del calzado finalizó 2015 con un total de 45.844 trabajadores, un 4,8% más que en el año anterior**

**La producción de piel y calzado se contrajo en 2015, marcando un retroceso a cierre de año del 4%, el primero en dos años**



**El calzado es uno de los sectores industriales que abanderan la reivindicación del 'made in'**

cuando registró una caída del 2,5%. El sector acumula dos años de descensos después de que 2013 concluyera con la subida histórica del 27,8%, según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE).

En los últimos cinco años, y a pesar de la crisis, la industria del calzado ha seguido elevando sus precios. Las empresas productoras de calzado cerraron 2015 con un alza de sus precios industriales del 0,5% respecto al año anterior. Esta subida viene precedida de ascensos interanuales del 0,4% en diciembre de 2014; del 0,2% en el mismo mes de 2013; del 1% en 2012, y del 1,4% en 2011, según datos del Índice de Precios Industriales (Ipi), que publica el INE.

#### RELOCALIZACIÓN INDUSTRIAL

En 2013, empezó a hacerse evidente el regreso de parte de la producción de calzado que había salido del país en las últimas décadas para trasladarse a otros países de costes laborales más bajos. Un tipo de cambio más favorable, unos costes productivos competitivos y los nuevos tiempos de la moda propiciaron este retorno. Algunos entornos todavía se muestran escépticos a la hora de hablar de relocalización industrial del calzado y prefieren subrayar que, simplemente, las empresas productivas ahora fabrican más.

Con miras a impulsar de nuevo la industria en el país y, en concreto, en la zona de Alicante, la de mayor tradición productiva, el sector del calzado es uno de los abanderados en la reivindicación en Europa del etiquetaje del origen, es decir, de la obligatoriedad de indicar el *made in*. España, como Italia, Portugal, Francia y otros países productores, pretende con esta medida poner en evidencia ante el consumidor las diferencias entre unos zapatos fabricados en el entorno europeo y otros fabricados en el exterior. Después de más de una década exigiendo ante la Comisión Europea la obligatoriedad del *made in*, la propuesta continúa estancada y, desde hace un par de años, su falta de acuerdo ha paralizado también la aprobación de la nueva normativa sobre la seguridad de los artículos de consumo en la Unión Europea. Hace un año, el órgano

→

#### UNA FERIA PARA DINAMIZAR LA RELOCALIZACIÓN

En 2014, la Federación de Industrias del Calzado Español (Fice) puso en marcha el salón Co\_Shoes para incentivar y consolidar el regreso de la producción para terceros en España.



ejecutivo de la región dio uno de los últimos pasos en este sentido y recomendó ceñir la nueva normativa a tan solo algunos sectores, entre los cuales se encontraba el calzado. La obligatoriedad de indicar el origen es una de las cuestiones a debatir en la reforma de la normativa europea referente al etiquetado y uno de los escollos en la negociación, ante el rechazo de países del norte del continente, como Holanda, Alemania o Reino Unido. La industria textil y de la confección, por su parte, reclama ante Bruselas el *made in*, aunque desaconseja su obligatoriedad. En la actualidad, no es obligatorio etiquetar el lugar de origen en los productos de consumo y, en caso de hacerlo, la información que se da comprende sólo el último gran proceso transformador. En el caso de la automoción, este proceso implicaría el montaje de un automóvil; en el caso de la moda, la confección de una prenda, y en el del calzado, en ensamblaje de las piezas de un zapato. Con el propósito de impulsar y consolidar la relocalización industrial, la Federación de Industrias del Calzado Español (Fice) puso en marcha en 2014 la feria Co\_Shoes International Workshop en la localidad alicantina de Elche, uno de los principales enclaves del calzado en el país. La feria se estrenó en octubre de 2014 con un centenar de expositores, procedentes en su mayoría

de la provincia de Alicante, además de otras zonas del país, como Almansa, Illueca o Fuensalida.

El evento, que en un principio quería organizarse dos veces al año, recibió en sus primeras convocatorias más de 300 visitantes. El año pasado, la organización decidió dar un paso atrás y optar por una única convocatoria anual, para otoño.

Pero el tirón de la producción de zapatos también ha dado impulso al resto de sectores industriales involucrados en él. La feria Futurmoda, especializada en componentes para el calzado, ha engrosado su tamaño en los últimos años. En la última convocatoria de octubre del año pasado, el salón superó todas las expectativas y disparó las solicitudes de participación. Por primera vez, la feria alicantina superó la barrera de 200 expositores, registrando un 40% más de empresas participantes que un año atrás. La Asociación Española de Componentes para el Calzado (AEC), la entidad organizadora del certamen, explicó que a falta todavía de días para abrir las puertas no pudo admitir a más expositores que todavía solicitaban espacio para estar presente en la feria.

Según datos de la AEC, el sector de los componentes de calzado en España elevó el año pasado su cifra de negocio un 10%, hasta alcanzar la cifra récord de 1.400 millones de

euros, una cota a la que no se llegaba desde el año 2002. En cuanto al empleo, la industria de los componentes incrementó un 3% los puestos de trabajo, hasta concluir 2015 con un total de 9.900 puestos de trabajo. Este sector tocó fondo en 2005, cuando registró una facturación conjunta de 599 millones de euros. Sin embargo, desde 2010, las ventas de la industria española de los componentes del calzado ha seguido una senda alcista que le ha llevado a registrar la mayor cifra de negocio de los últimos catorce años. Entre 2012 y 2015, el sector ha catapultado su cifra de negocio un 73%. La memoria anual de la AEC subraya que el sector está altamente concentrado en la Comunidad Valenciana, donde también se ubica la fabricación de calzado. En esta autonomía se aglutinan en 82% de las empresas y el 65% de los trabajadores del sector en España.

#### COMERCIO EXTERIOR

El comercio exterior está en el ADN de este sector, que se ha caracterizado por orientar su negocio hacia los mercados internacionales. Después de tropezar en 2012, con un descenso del 0,5%, las ventas exteriores de calzado español han ido al alza. El año pasado, las exportaciones españolas del sector subieron un 13,3% respecto a 2014, hasta alcanzar la cifra récord de 2.795,1 millones

de euros, según datos del Instituto de Comercio Exterior (Icex). En los últimos cinco años, el avance ha sido del 41,1%.

Francia, Alemania e Italia son los principales países de destino de las exportaciones españolas de calzado. Entre los tres países concentran el 40% de las ventas españolas. En los tres países, las empresas españolas del calzado han elevado sus ventas en el último quinquenio, reforzando aún más su liderazgo como los principales compradores de calzado español.

No obstante, donde más han subido las exportaciones del sector entre 2011 y 2015 ha sido en Polonia, donde ha multiplicado por tres sus ventas, hasta rozar los 83 millones de euros. Polonia dispara así su protagonismo en el calzado español y se cuela en el *top ten* de los principales países de destino de sus exportaciones ocupando la posición número ocho. El sector también ha catapultado en estos cinco últimos años sus ventas a Irlanda, multiplicándolas por cuatro, hasta 51,8 millones de euros.

Bélgica, Austria y Rumanía han sido otros destinos en los que el calzado español ha ganado terreno. En este último quinquenio, el sector ha multiplicado por dos sus ventas al mercado belga, que se posiciona ya como el séptimo país en exportaciones; Austria, en la posición número doce, ha pasado de importar calzado español por valor de 20,6

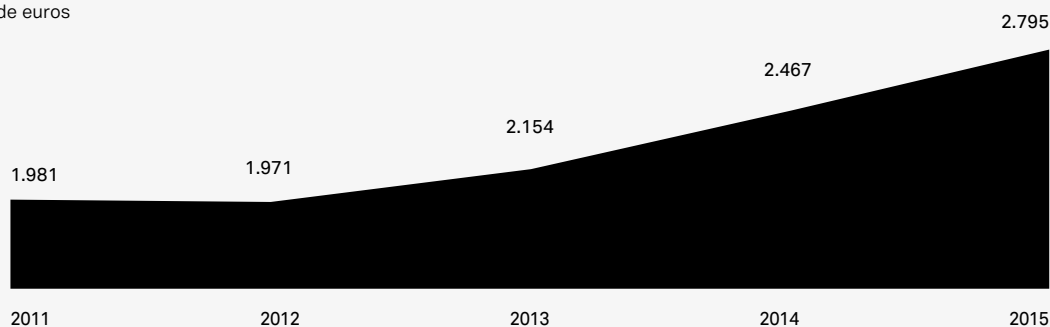
#### Las exportaciones españolas de calzado alcanzaron en 2015 la cifra récord de 2.795,1 millones de euros

millones de euros en 2011 a 50,6 millones de euros en 2015, y por último, Rumanía, también ha duplicado sus compras, hasta 27,6 millones de euros.

Los precios de las exportaciones de calzado cerraron 2015 con una subida del 1,3% en relación al año anterior, según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE). En los últimos cinco años, el Índice de Precios de Exportación de Productos Industriales (Iprix) correspondiente al calzado ha registrado ascensos, excepto en 2013, cuando sufrió un retroceso del 1,1%. En 2014, la subida fue del 1,9%; en 2012, del 1,4%, y en 2011, del 1,3%.

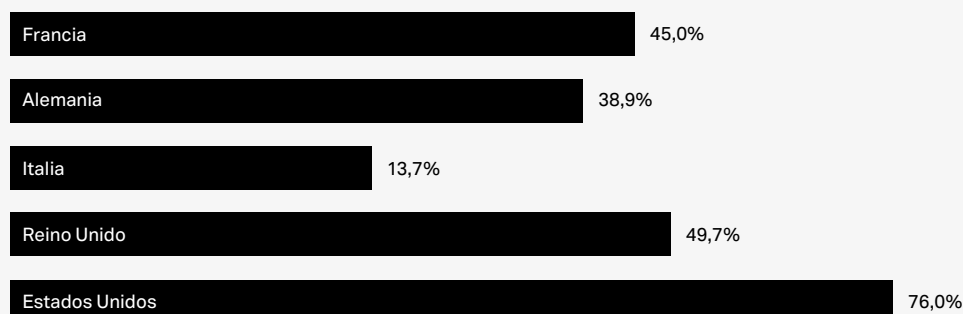
#### EXPORTACIONES ESPAÑOLAS DE CALZADO 2011-2015

En millones de euros



#### PRINCIPALES PAÍSES DE DESTINO

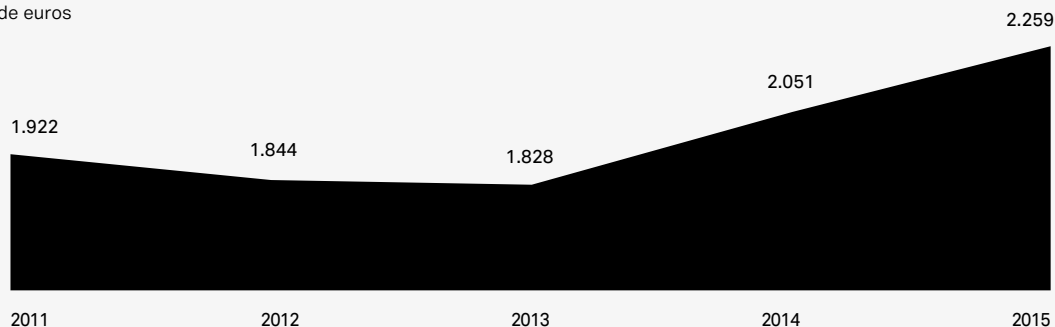
% Variación en los últimos cinco años





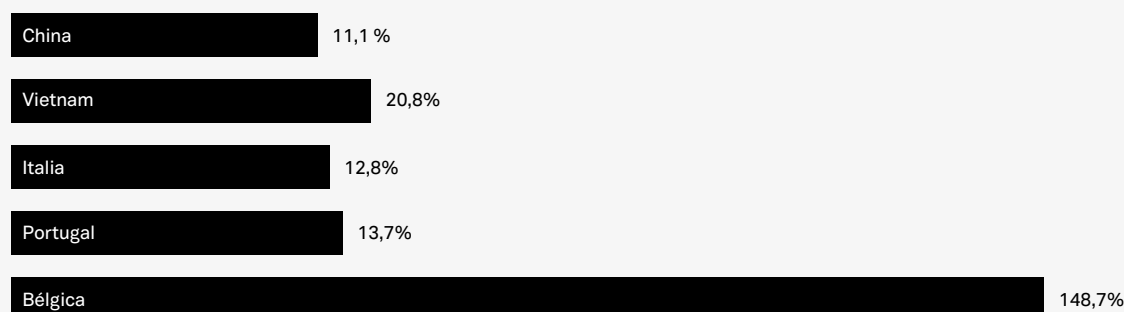
## IMPORTACIONES ESPAÑOLAS DE CALZADO 2011-2015

En millones de euros



## PRINCIPALES PAÍSES DE ORIGEN

% Variación en los últimos cinco años



Fuente: Icesx

En cuanto a las importaciones, el sector ha vuelto a elevar las compras en los dos últimos años hasta situarlas en 2.259,4 millones de euros en 2015. Las importaciones españolas de calzado aumentaron un 10,2% en 2015 y un 12,2% en 2014. No obstante, en los dos ejercicios anteriores, las compras del sector se contrajeron marcando retrocesos del 0,9% en 2013 y del 4,1% en 2012. China continúa siendo de largo el principal lugar de origen de las compras españolas de calzado. En 2015, España importó calzado del gigante asiático por valor de 874 millones de euros, un 11,3% más que en el año anterior. No obstante, en este último quinquenio, el sector ha reducido sus compras a la industria china en dos ocasiones, en 2012 y en 2013. En la actualidad, las importaciones chinas de calzado copan el 38,7% del total. Cinco años atrás, su peso sobre el total era del 40,9%. Vietnam es el segundo proveedor español de calzado. En 2015, España redujo sus compras al mercado vietnamita un 1,2%, hasta 252,1 millones de euros. Sin embargo, el recorrido de las importaciones del país asiático desde 2011 ha sido positivo, registrando un alza de cerca del 21%. El tercer principal país de origen de las compras españolas de calzado es Italia, que se reafirma en su posición después de elevar un 15% sus ventas a España en el último año. Completan el *top five* de los principales

proveedores españoles de calzado Portugal y Bélgica. España disminuyó en 2015 sus compras al país luso un 4,2% respecto al año anterior, mientras que las aumentó un 18,4% a Bélgica. No obstante, dentro de los veinte principales países de origen de las compras españolas de calzado fue Albania el que más incrementó sus ventas a España. A pesar de que las compras de España al país centroeuropeo se situaron en 9,2 millones de euros, éstas se duplicaron con respecto al año anterior. En los últimos años, la República Checa también ha impulsado su protagonismo entre los proveedores de calzado. En 2015, España compró a la industria checa calzado por valor de 52,6 millones de euros, cuatro veces más que en 2011.

## VENDER MÁS CARO EN EL EXTRANJERO

El calzado español vende más caro que nunca en el extranjero. El sector elevó en 2015 su precio medio de exportación a 19,3 euros por par marcando un máximo histórico. El año pasado, las ventas españolas de calzado al exterior incrementaron un 12,8% el precio medio por par. En los últimos cinco años, el valor medio de cada par de zapatos que España vendió en el extranjero se ha elevado un 20,6%.

En volumen, el calzado español vendió menos pares de zapatos en 2015. El sector comercializó en 2015 en los mercados

exteriores 152 millones de pares, un 1,3% menos que en 2014, según datos del Departamento de Aduanas de la Agencia Tributaria de España recogidos por la Federación de Industrias del Calzado Español (Fice). El calzado logró alcanzar esta cota gracias al impulso de sus ventas en los cinco principales mercados de destino en los que vende más caro. Estados Unidos, el sexto mercado por volumen de negocio para el calzado español, ha incrementado en el último año un 4,6% el precio por par de zapatos importados a España, que se sitúa ya en 43,58 euros. En 2015, las ventas españolas del sector al mercado estadounidense se dispararon un 17,4% en volumen.

Dentro del *top ten* de los principales mercados de destino de las exportaciones españolas de calzado, cuatro países europeos

**El calzado elevó en 2015 su precio medio de exportación a 19,3 euros por par, marcando un máximo histórico**

## PRESENCIA EN LOS MEJORES ESCAPARATES

Marcas como Chie Mihara, Pura López, Pedro García o Magnanni están presentes en puntos de venta estratégicos como Neiman Marcus, Nordstrom, Saks Fifth Avenue, Seldfridges, Isetan o Lane Crawford, entre otros.



## El calzado de piel, con un precio medio de 34,05 euros el par, representa el 64,6% de las exportaciones del sector

superan el listón de los veinte euros por par: Alemania, Reino Unido, Bélgica y Países Bajos. Alemania, que es el tercer mercado del sector por facturación, situó su precio de importación de calzado español en 23,33 euros, un 7,9% por encima del año anterior. En el mercado germano, el calzado español incrementó sus ventas en 2015 un 9,65% en volumen. En el caso de Reino Unido, España vendió zapatos a un precio medio de 24,71 euros. A pesar de ser uno de los valores más elevados en Europa, registró un retroceso interanual del 2,5%. No obstante, el avance del sector en el mercado británico fue muy significativo, con un incremento del 19,5% en número de pares.

Bélgica es el país europeo donde más caros vende sus zapatos España. En 2015, el país aumentó el precio medio de sus importaciones de calzado español un 16,8%, hasta 25,4 euros por par. El mercado belga elevó sus compras al sector español un 11,1% en volumen. Países Bajos, por último, fijó el precio medio de sus importaciones españo-

las de calzado en 23,8 euros. El año pasado, el país alzó sus compras de calzado español un 20,9% en volumen.

No obstante, Hong Kong es la región de todo el mundo donde más caros vende sus zapatos España, a 43,99 euros por par. Le sigue Estados Unidos, mientras que China completa el podio, a 40,44 euros por par. Completan el *top ten* Austria (36,18 euros), Arabia Saudí (33,11 euros), Estonia (32,71 euros), Australia (31,94 euros), Lituania (30,96 euros), Noruega (30,55 euros) y México (29,55 euros). Por el contrario, en la tabla baja, Irlanda es el único país donde el valor está por debajo de los diez euros por par. El precio medio de las exportaciones de zapatos españoles al mercado irlandés se situó en 7,57 euros, pese a incrementarse en el último año un 13,7% en relación al año anterior. Irlanda ocupa el puesto número once entre los principales países del destino del calzado español.

El alza de las ventas de calzado de piel, más caro que el resto de categorías (caucho o plástico, textil u otros), ha tirado también de la subida del precio medio unitario. En este sentido, las exportaciones españolas de zapatos de piel se incrementaron en 2015 un 13,3% en valor y un 5,65% en volumen, situando su precio medio en 34,05 euros por par. Este tipo de zapatos representan ya el 64,6% de las ventas exteriores del sector.

### EL CALZADO EN EUROPA

El calzado en Europa suma un total de 21.116 empresas y 295.264 empleos directos, según los últimos datos disponibles

de la Confederación Europea del Calzado (CEC) correspondientes a 2014. El sector en la Unión Europea ha ido perdiendo peso entre 2011 y 2014, aunque en el último año recuperó fuerzas y marcó subidas tanto en número de empresas como de trabajadores. Así, mientras la estructura empresarial retrocedió un 2,3% en 2012 y un 3,35% en 2013, recuperó terreno en 2014, con un incremento del 5,6%. El empleo, en cambio, empezó a mejorar su evolución en 2013 y, tras caer un 2,6% en 2012, avanzó un 0,3% en 2013 y un 2% en 2014. En cuanto a la facturación total del sector en Europa, los últimos datos disponibles son de 2013. Entonces, el sector elevó su cifra de negocio un 7,3%, hasta 27.097 millones de euros. La CEC subraya que de los quince mayores exportadores mundiales de calzado, diez son europeos y, entre ellos, está España. De hecho, la industria española del calzado, junto con la italiana y la portuguesa, concentran el 23% de las exportaciones mundiales del sector. **m**

**En Europa, el calzado suma un total de 21.116 empresas y emplea a 295.264 trabajadores**



# El calzado, uno de los productos más deseados tras la crisis

MODA.ES DOSSIER CALZADO, EN BUSCA DE UNA NUEVA FORMA



→

## LA TERCERA PRIORIDAD DE LOS ESPAÑOLES

El 73% de los españoles reconoce que su tercera prioridad sería comprar más ropa y zapatos como hacían antes de la crisis, según un informe de Ipsos España de 2015.

POR AMELIA PIJUÁN

El calzado, junto a las prendas de vestir, es uno de los productos cuyo consumo ha evolucionado durante el inicio de la recuperación económica. No es de extrañar, dado que el 73% de los consumidores españoles confesó que comprar más ropa y zapatos sería su tercera prioridad tras años de ahorro, tal y como hacían antes de la recesión,

**En comparación con el resto de productos de la economía española, el calzado es uno de los productos más inflacionistas**

según un informe de Ipsos España de 2015. El consumo de moda, que engloba los sectores de confección hombre, mujer y niño, textil hogar y complementos, consolidó su recuperación en España en 2015, tras un año en el que se registraron sus primeras subidas de ventas desde el inicio de la crisis, según datos de la Asociación Empresarial del Comercio Textil y Complementos (Aco-text). La entidad destaca que el año empezó con muy bien pie, con unas ventas que aumentaron un 6,4% en enero, y que siguieron aumentando en febrero (+0,9%). Aunque el crecimiento en los meses primaverales fue más moderado, durante los meses de verano (excepto julio) y en noviembre se recuperó la tendencia alcista.

Las ventas del comercio minorista de calzado se situaron en 2.825 millones de euros en 2014, un 0,2% más que el año anterior, según los últimos datos disponibles de un estudio realizado por el observatorio sectorial DBK. Por territorios, el 50% del total del gasto se

concentró en Cataluña, en la Comunidad de Madrid y en Andalucía. Los últimos datos de DBK apuntaban a una moderada aceleración, hasta el 3%, en el ritmo de crecimiento de las ventas al por menor de calzado para finales de 2015, resultado de las agresivas promociones y los descuentos aplicados por las compañías del sector para incentivar la demanda.

## EL SECTOR MÁS INFLACIONISTA

Como consecuencia de la caída del consumo, la llegada de las cadenas *low cost* y el e-commerce, la presión de los precios se ha hecho evidente. No obstante, en comparación con el resto de productos de consumo en España, que acumulan un largo periodo de caídas en los precios, el calzado es uno de los productos más inflacionistas. Durante los cuatro primeros meses de 2016, el Índice de Precios al Consumo (IPC) ha registrado subidas interanuales del 0,8% y del 0,7%, según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE). Sin embargo, estos avances

**En 2008, España se posicionó como el quinto mercado europeo con mayor consumo de productos de calzado, situada en un 8,3% del total**

**A lo largo del periodo 2007-2014, el consumo de los hogares españoles descendió un 8,6%, según datos del Instituto Nacional de Estadística**

están por debajo de los anotados en la recta final de 2015, cuando las alzas de los precios al consumo en el calzado oscilaban entre el 1,3% y el 1%. Aun así, la tendencia alcista del calzado es diametralmente opuesta a la del IPC general, que acumula cuatro meses de descenso después de cerrar 2015 plano. Por categorías de producto, el calzado de mujer es el que más ha incrementado sus precios en los últimos doce meses, con subidas superiores al 2% en agosto y en septiembre. En lo que va de año, la inflación en esta categoría ha ido moderándose, hasta concluir abril con un aumento del 0,7%. Por otro lado, los precios del calzado de caballero y el de niño han tenido una evolución más relajada en los últimos doce meses, con avances interanuales de entre el 0,3% y del 0,6%.

#### EL EFECTO DE LA RECESIÓN ECONÓMICA

A pesar de ser uno de los productos que ha experimentado una mayor recuperación, el calzado, como otros sectores de consumo, es muy sensible a la coyuntura económica y a las oscilaciones de la demanda final. En 2008, la crisis impactó con fuerza en España, que en sólo un año acusó una caída del Producto Interior Bruto (PIB) del 3,6% y registró más de 3,1 millones de desempleados, la cifra más elevada de la historia del país hasta entonces. En conjunto, a lo largo del periodo entre 2007 y 2014, el consumo de los hogares españoles descendió un 8,6%, según datos del INE.

#### LA EVOLUCIÓN DEL CALZADO

España, con un 8,3% del gasto total en Europa, se posicionó como el quinto mercado

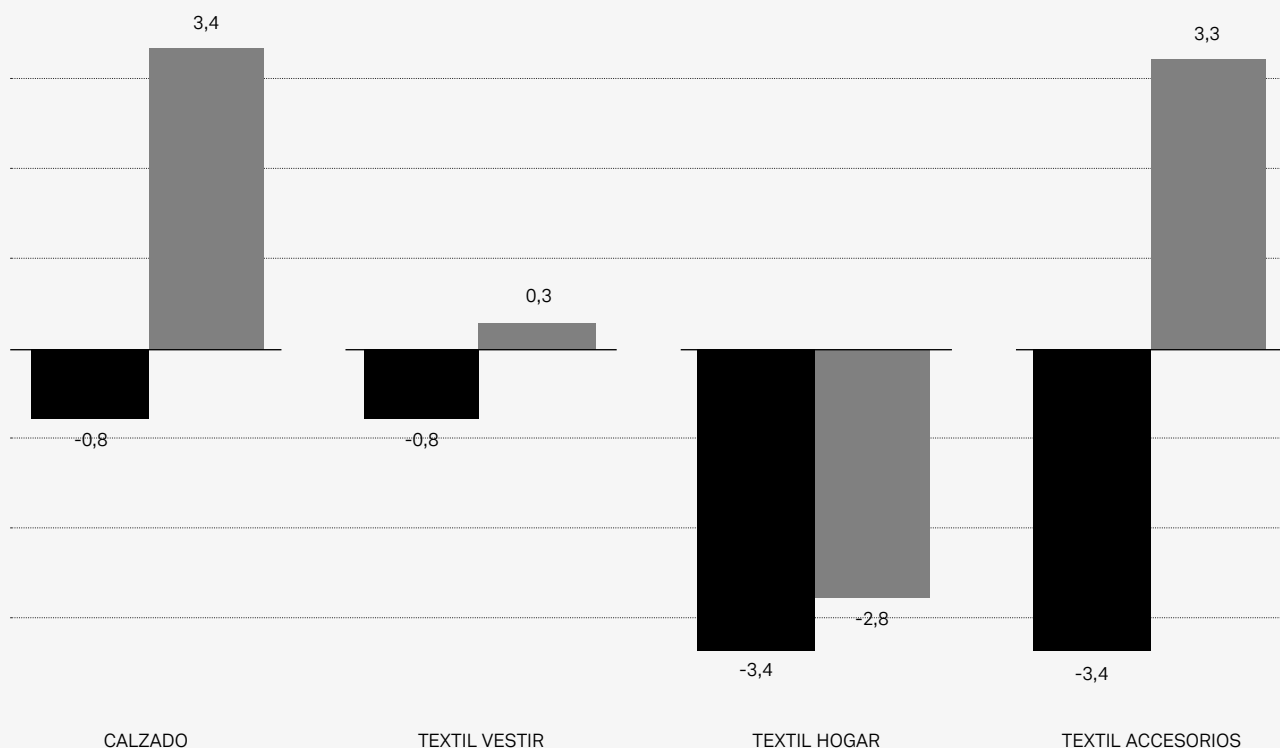
europeo con mayor volumen en 2008. Alemania, con una cuota del 17,4%, lideraba el ranking de consumo de artículos de calzado, seguido por Francia (17%), Reino Unido (16,1%) e Italia (12,6%), según el estudio *The footwear market in the EU*, realizado por CBI Market Survey.

Durante el bienio 2009-2010 se observó en España un fuerte deterioro de la demanda interna en los establecimientos especializados en la venta de calzado, lo que propició la desaparición de pequeños operadores y la desaceleración en el ritmo de aperturas, según un informe de DBK. La atonía del consumo de los hogares se tradujo en un descenso medio anual de las ventas del 6%, hasta situarse en 2.900 millones de euros al cierre de 2010. En 2012, el consumidor español siguió contrayendo sus gastos. Las ventas minoristas de calzado registraron un nuevo descenso en la facturación, que se situó en 2.960 millones de euros, un 2,6% menos que en el último año. Las ventas de calzado de mujer aportaron el 55% del mercado total; el calzado masculino, el 25%, y el calzado infantil supuso el 20% restante. Las previsiones del informe de DBK de 2012 ya apuntaban a la creciente tendencia hacia el consumo de artículos de calzado más baratos. Según una encuesta realizada por la consultora PwC, el porcentaje de consumidores españoles que se sumó a los establecimientos baratos de moda

#### EVOLUCIÓN DEL SECTOR DE LA MODA EN ESPAÑA, EN 2015

Variación del consumo, en valor y en volumen de artículos

■ Volumen (%) ■ Valor (%)





## La estadounidense Nike, la alemana Adidas y Zara son las compañías más demandadas por los consumidores españoles

durante los años de la recesión económica aumentó de un 14% a un 44%.

En marzo de 2011, existían un total de 10.000 establecimientos especializados en venta de calzado. Dos años más tarde, en mayo de 2013, el número de establecimientos se había reducido a 9.400, el 50% de las cuales se concentraba en Cataluña, Madrid y Andalucía. Durante ese año también se observó un retroceso en la red de pequeños establecimientos y empezaron a aparecer grandes cadenas especializadas, que aumentaron sus puntos de venta en los últimos años.

No fue hasta 2014 cuando se empezó a observar una clara recuperación del consumo de los hogares españoles, aunque las ventas del comercio minorista se situaron en 2.825 millones de

euros, sólo un 0,2% más que el año anterior. Tal como indica el mismo estudio de DBK, en España existían 9.000 establecimientos dedicados a la venta minorista de calzado en 2014.

### TENDENCIAS Y HÁBITOS DE CONSUMO

Según un informe de KantarWorldpanel, entre 2012 y 2015 los jóvenes de entre 15 y 34 años abandonaron la *pole position* como principales consumidores de calzado y dejaron paso a los adultos de entre 35 y 54 años, quienes desembolsaron una media de 109 euros al año en las compras de zapatos. Los consumidores mayores de 55 años les siguieron de cerca, con un gasto medio de 108 euros, tras un incremento del 3%. Los jóvenes de entre 15 y 34 años, a su vez, gastaron 106 euros de media en 2015. Por último, el gasto en calzado infantil (niños de hasta catorce años) descendió un 3,3% a lo largo de 2015, hasta una media de 87 euros. El calzado adulto ganó protagonismo en 2015, especialmente para los hombres mayores de quince años. Para este segmento, aumentó tanto el volumen de compras como el valor del par de zapatos, creciendo hasta un 5,2% y un 6,2%, respectivamente. La evolución del valor del calzado femenino también fue considerable y aumentó un 5,4%, aunque las compras de las mujeres mayores de quince años sólo crecieron hasta un 0,3% respecto

## Retos futuros de las empresas: crecer, recuperar la rentabilidad y el margen de maniobra, invertir y crear empleo cualificado

al año pasado. Sin embargo, es en el calzado infantil donde se observa un considerable descenso del volumen de ventas y del valor, que bajaron un 10,5% y un 7,7%, respectivamente. En cuanto al precio medio de cada par, el calzado sigue su tendencia inflacionista. En comparación con 2014, el precio de los artículos de calzado de mujer aumentó un 5,1%, hasta alcanzar los 27,2 euros de media por par; un 3,2% en el calzado infantil, y sólo un 0,9% en el calzado masculino, que se situó en un precio medio de 35 euros.

### CONSUMO, HACIA LA ESTABILIZACIÓN

El consumo de calzado ha ido aumentando progresivamente en los últimos tres años. El número medio de productos de



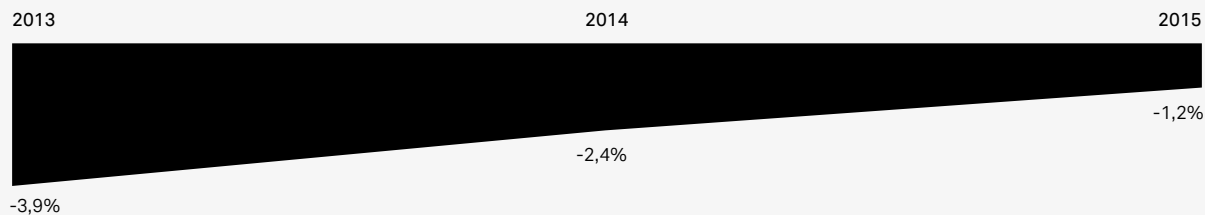
### LUCHA DE PRECIOS EN EL CALZADO

En 2014, las empresas llevaron a cabo agresivas promociones y grandes descuentos para incentivar la demanda y aumentar las ventas de calzado.

## COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR EN LA COMPRA DE CALZADO

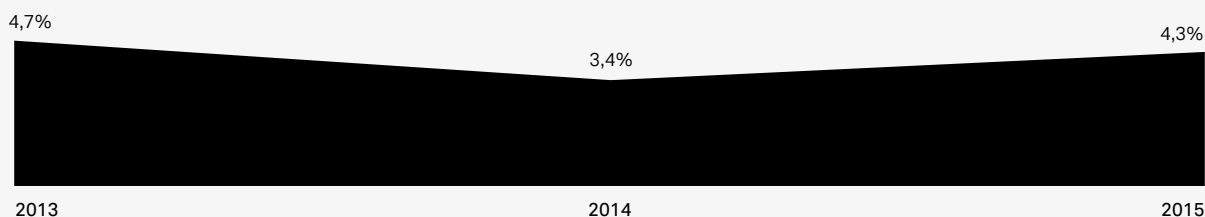
## COMPRA MEDIA

Artículos por comprador



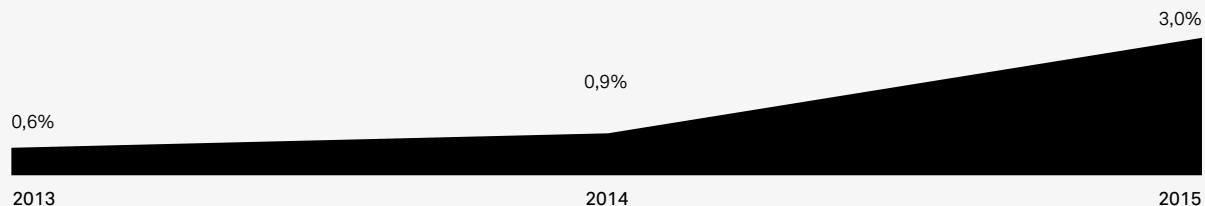
## PRECIO MEDIO

Euros por par



## GASTO MEDIO

Euros por comprador



Fuente: Kantar Worldpanel

calzado adquiridos, que en 2013 retrocedió un 3,4%, sufrió una nueva caída al año siguiente, aunque más moderada, del 2,4%. El 2015, el descenso volvió a moderarse, hasta una reducción del número medio de productos del 1,2%. Esta tendencia también se reflejó en el gasto medio de cada comprador, que en este caso fue al alza: el desembolso medio por comprador aumentó un 0,8% desde 2013 hasta 2015, según Kantar Worldpanel.

En cuanto al precio medio por par de zapatos, en los últimos años ha ido al alza: en 2013, el importe medio aumentó un 4,7%; en 2014, lo hizo un 3,4%, y en 2015, un 4,3%. En este sentido, el gasto medio por consumidor en productos de calzado aumentó año a año: un 0,6%, un 0,9% en 2014 y un 3% en 2015.

El estudio de Kantar Worldpanel también destaca la revalorización del calzado, un

sector que destaca por encima del textil de vestir, del textil del hogar y del textil de accesorios. A pesar de que el volumen descendió un 0,8% respecto 2014, el valor del calzado incrementó un 3,4%. El único sector que consiguió tal revalorización fue el de los accesorios, que aumentaron un 3,3%.

#### NIKE, ADIDAS Y ZARA, LOS LÍDERES DEL CALZADO EN ESPAÑA

Nike, Adidas y Zara. Estas son las tres marcas que, según un informe de Euromonitor, lideraron las ventas del calzado en España durante el año pasado. La compañía estadounidense de calzado deportivo alcanzó una cuota de mercado del 7%, mientras la multinacional alemana obtuvo el 4%. El buque insignia de Inditex, Zara, se coló en el tercer puesto y consiguió una cuota de mercado del 3%.

Referente a la forma de consumir, el

ecommerce se ha colado con fuerza en el sector del calzado y ha sido uno de los motores de propulsión para este sector con la llegada de la recuperación económica. Según el estudio *Online Shoppers 2014*, realizado por las compañías Webloyalty e Ipsos, las ventas online de moda y calzado destronaron a los artículos de tecnología y viajes, que hasta el momento eran los productos más vendidos en Internet. El incipiente consumidor digital es mayoritariamente femenino (64%) y tiene entre 35 y 44 años.

Este mismo estudio indica que la decisión de comprar a través de Internet respondía a la búsqueda de precios más bajos, grandes descuentos y promociones; además del valor añadido y la comodidad que permite a los consumidores comparar precios fácilmente a través de una pantalla, sin la necesidad de moverse de una tienda a otra. **m**



# EEUU, Alemania y China se reparten el podio mundial del calzado

POR MODAES

↑

Como sucede en la mayoría de sectores del negocio de la moda, Estados Unidos es el rey con los mayores grupos del mundo especializados en calzado. Aunque con algunas excepciones. Si el ránking mundial de la gran distribución de moda está coronado por un operador europeo, el grupo gallego Inditex, la clasificación mundial del calzado la lidera otra compañía europea, Deichmann, en este caso alemana.

Cuatro de los diez mayores grupos del mundo del negocio del calzado tienen sus huellas en Estados Unidos. Con sede en California, Skechers registró en 2015 una cifra de negocio de 3.147 millones de dólares (2.761 millones de euros), lo que la convierte en la tercera mayor compañía del sector a nivel mundial. La empresa opera a través del canal multimarca, pero cuenta con una red de 1.340 tiendas monomarca y está presente en 120 países. Wolverine, por su parte, ocupa la cuarta posición de la tabla. Fundada en 1883, la empresa ha combinado el lanzamiento de marcas con las adquisiciones de firmas y licencias y hoy en día opera con Hush Puppies, Harley-Davidson, Sebago, Sperry, Saucony o Keds, entre otras. La empresa vende en más de 200 países. Columbia es el tercer grupo estadounidense

de calzado, por detrás de Wolverine. La compañía está especializada en el calzado para la práctica de deportes al aire libre. Su enseña insignia es Columbia y concentra el grueso de su negocio en Estados Unidos.

La última marca estadounidense del ránking es Deckers, una empresa cuyos orígenes se encuentran en la fabricación y venta de chancas de goma. La compañía cuenta con una cartera de seis marcas, la principal de las cuales es la australiana Ugg.

Alemania es otro de los países que ocupa una posición privilegiada entre los mayores grupos de calzado del mundo. El alemán Deichmann es el mayor grupo de distribución de calzado a escala global. La compañía, que en 2013 celebró su centenario, continúa en manos de la familia fundadora. El actual presidente de la empresa, Heinz-Horst Deichmann, es nieto del fundador. Deichmann reforzó su posición de liderazgo en el sector del calzado en 2015. El gigante alemán elevó sus ventas un 8%, hasta cerrar el ejercicio con una cifra de negocio de 5.292 millones de euros. En volumen, la compañía vendió más de 172 millones de pares en 23 países.

Wortmann Schuh, fundada en 1967, es la segunda mayor compañía del calzado en Alemania y la novena en todo el mundo. Si Deichmann opera con tiendas propias,

Wortmann basa su distribución en el canal multimarca, con presencia en 15.000 puntos de venta en más de setenta países. Tamaris y s.Oliver son dos de las marcas del grupo, que suma 1.154 empleados.

También China está presente en el ránking del calzado. El país no sólo es el mayor fabricante del mundo de zapatos, sino que también cuenta con dos de las mayores compañías del mundo con marca que llega al consumidor final. La compañía china Belle International ocupa la segunda posición en el ránking, pese a que, a diferencia de sus competidor, no cuenta con un negocio internacionalizado y sólo opera en su país de origen. Belle opera a través de sus propias marcas y cuenta además con licencias para distribuir en China enseñanzas occidentales de calzado, como Clarks, Hush Puppies o Mephisto, entre otras, así como de moda deportiva, como Nike, Adidas, Puma, Converse o Mizuno. Belle, que controla desde la fabricación hasta la distribución, cuenta con 20.000 puntos de venta.

El gigante asiático también ha visto crecer a la décima mayor empresa del mundo de calzado. Se trata de Daphne International que, fundada en 1987, cotiza en la bolsa de Hong Kong desde 1995. Igual que Belle, centra su negocio en el mercado chino y combina las marcas propias (Daphne y Shoebox) con las licencias de terceros.

La británica Clarks y la danesa Ecco son las únicas empresas del ránking mundial del calzado que escapan del control de Estados Unidos, Alemania y China.

Clarks es la empresa de la clasificación que opera en un segmento más alto. La empresa, fundada por los hermanos cuáqueros Cyrus y James Clark en la localidad inglesa de Street, vende cada año cincuenta millones de zapatos. Con un millar de tiendas, Clarks celebró en 2015 su 190 aniversario.

Ecco se ha colado en el ránking de las diez mayores compañías de calzado del mundo, con una cifra de negocio que en 2015 ascendió hasta 1.300 millones de euros. El grupo, fundado en 1963 y todavía en manos de la familia fundadora, cuenta con una plantilla de 19.000 trabajadores, presencia en 14.000 puntos de venta y una red de 3.300 tiendas propias y corners en 87 países. **m**



→

## UN NEGOCIO FAMILIAR

La compañía alemana Deichmann se ha convertido en la mayor empresa del mundo del negocio del calzado, superando a las empresas estadounidenses y las chinas. Deichmann tiene más de cien años de historia y sigue controlada por la familia fundadora.

LOS DIEZ GIGANTES DEL CALZADO EN EL MUNDO

Facturación en millones de euros. Ejercicio 2015  
Conversión a euros según el tipo de cambio de 10 de mayo

	SEDE	FACTURACIÓN
1 <b>Deichmann</b>	Alemania	5.292
2 <b>Belle International</b>	China	4.523
3 <b>Skechers</b>	EEUU	2.761
4 <b>Wolverine Worldwide</b>	Euuu	2.362
5 <b>Columbia</b>	Euuu	2.041
6 <b>Clarks</b>	Reino Unido	1.885*
7 <b>Deckers</b>	Euuu	1.594
8 <b>Ecco</b>	Dinamarca	1.256
9 <b>Wortmann Schuh</b>	Alemania	1.016
10 <b>Daphne International Holdings</b>	China	947

Fuente: Propias empresas. Elaboración propia

\*(Ejercicio 2014)

LOS DIEZ GIGANTES ESPAÑOLES DEL CALZADO

Facturación en millones de euros.

	SEDE	FACTURACIÓN
1 <b>Tempe</b>	Elche (Alicante)	1.117***
2 <b>Camper</b>	Inca (Mallorca)	204,83*
3 <b>Merkal</b>	Barcelona	132**
4 <b>Marypaz</b>	Sevilla	121,12**
5 <b>Pikolinos</b>	Elche (Alicante)	81,5**
6 <b>The Art Company</b>	Quel (La Rioja)	80****
7 <b>Mustang</b>	Elche (Alicante)	72**
8 <b>XTI</b>	Yecla (Murcia)	65,37**
9 <b>Mascaró</b>	Ferrerires (Menorca)	57***
10 <b>Hispanitas</b>	Petrer (Alicante)	46**

\*Ejercicio 2013

\*\*Ejercicio 2014

\*\*\*Ejercicio 2015

\*\*\*\*Estimación

Fuente: Elaboración propia

→

**TEMPE**

Aunque su nombre no es conocido por el consumidor final, sus marcas son las más populares. Tempe es la filial de Inditex dedicada al diseño y fabricación de todo el calzado y complementos del grupo. Los servicios centrales de Tempe, junto con sus dos centros logísticos, con una superficie de 180.000 metros cuadrados, se encuentran ubicados en uno de los principales núcleos de producción de calzado de España, Elche (Alicante). La empresa, fundada en 1989, está controlada al 50% por Inditex y al 50% por el empresario Vicente García Torres. En 2015, la empresa distribuyó más de 71 millones de artículos, con una facturación que superó el millón de euros. Tempe emplea a cerca de 2.000 personas.



←

**CAMPER**

Fundada por Lorenzo Fluxà en 1975, Camper (que significa campesino en mallorquín) está hoy pilotada por su hijo Miquel Fluxà. En 2013, el grupo, que aglutina también las marcas Medwinds y Cartujano, cerró 2013 con una cifra de negocio de 204,83 millones de euros. Camper suma más de 400 puntos de venta en todo el mundo. La empresa está presente con tiendas propias en ciudades como Barcelona, Madrid, París, Berlín o Milán, además de contar con una fuerte presencia en el mercado estadounidense, donde cuenta con establecimientos en Nueva York, Los Angeles, Miami, Washington o San Francisco, entre otros. La enseña también ha desembarcado en China.



→

**MERKAL**

Aunque forma parte del gigante francés Vivarte, Merkál tiene su centro de decisión y su principal mercado en España. Merkál Calzados nació en 1987 con la apertura de una primera tienda en Igualada (Barcelona). En 2002, la familia vasca Bilbao vendió al grupo francés Vivarte (propietario de enseñas como Naf Naf) los negocios de Merkál Calzados y de Fosco, esta segunda enseña especializada en un segmento de mercado más elevado. Los Bilbao están actualmente al frente de la cadena de moda Hakei. Merkál, que pilota desde prácticamente sus inicios Jon Dorronsoro, cuenta con una plantilla de 1.100 personas y una red de 220 establecimientos que concentra en España.



→

**MARYPAZ**

Aunque no atraviese su mejor momento, Marypaz ha crecido hasta convertirse en uno de los primeros actores del negocio del calzado en España. La empresa, que en abril se acogió al precurso de acreedores, inició en 2010 un ambicioso plan de expansión, llevando su cadena a los mercados internacionales y superando la barrera de las 400 tiendas. Marypaz comenzó su andadura en Sevilla en 1972, cuando Ángel Aguaded puso en marcha la compañía. En 1987, la segunda generación tomó las riendas, representada por Juan Aguaded, con quien la empresa ha renovado su modelo de negocio acercándose al de la gran distribución y llevando el grueso de su producción a China.



←

**PIKOLINOS**

Con sede en Elche (Alicante), Pikolinos es uno de grandes del calzado en España. La empresa inició su actividad en 1984 de la mano de Juan Perán, su actual presidente. Grupo Pikolinos, que incluye además Martinelli y la empresa de curtidos Pies Cuadrados, produce cerca de dos millones de pares de zapatos, de los cuales 1,8 millones son de la marca Pikolinos y, el resto, de Martinelli, que la compañía compró en 2007. En los últimos años, la empresa ha emprendido el relevo generacional: Juan Perán ha cedido la gestión diaria a sus hijos Juan Manuel y Rosana Perán, que están como vicepresidentes. La tercera hermana, Carolina Perán, trabaja en el área de tiendas.







→

**XTI**

Pocos datos se conocen de esta compañía murciana, pero lo cierto es que Xti Footwear está llevando lejos su calzado, con inversiones en imagen (fichando a modelos como Irina Shayk), abriendo tiendas a pie de calle y entrando en negocios como el de las *sneakers*. Con sede central en Yecla (Murcia), el grupo ha acelerado en el extranjero con la apertura de tiendas propias. La compañía tiene tiendas en Portugal, Francia, Alemania, Arabia Saudí, Marruecos y España. La empresa opera a través de varias sociedades, la matriz de las cuales es Proyecto Denver, dedicada al alquiler de bienes inmobiliarios. El administrador único es Ángel Martínez Santa, director general de Xti.

→

**MASCARÓ**

Los orígenes de Mascaró se remontan a 1918 de la mano de los hermanos Pedro y Antonio Mascaró, en un taller artesanal de zapatillas de ballet en Ferrerías (Menorca). En 1980, Jaime, hijo de Pedro, creó la compañía Jaime Mascaró, que en la actualidad lleva el apellido de la familia por medio mundo. A finales de los noventa, entraron en la empresa las hijas de Jaime Mascaró y Francisca Pons, Lina y Úrsula. Mientras Lina se encarga de la gestión, Úrsula lidera otra de las marcas del grupo, Úrsula Mascaró. La tercera pata de esta compañía es Pretty Ballerinas. Mascaró, que produce anualmente 600.000 pares de zapatos, tiene como punta de lanza a Pretty Ballerinas, que roza los cien puntos de venta y está presente en veinte mercados.



→

**THE ART COMPANY**

Si algo tienen el común los grupos españoles del negocio del calzado es su discreción. Y The Art Company lo es un poco más. En la pequeña localidad riojana de Quel se alza uno de los gigantes españoles del calzado: The Art Company. Alrededor de un millar de personas trabajan en la planta de la compañía para producir más de un millón de pares anuales, que distribuye bajo sus tres marcas: El Naturalista, Art y Neosens. Art fue la primera marca que lanzó el grupo, hace veinte años; en 2003 creó El Naturalista y en 2008, Neosens. Las tres marcas comparten la misma gestión, el mismo equipo y el mismo centro productivo, y suman una plantilla de unas 2.100 personas.

←

**MUSTANG**

El grupo The Mtng Global Experience, propietario de las marcas Mustang, Mariamare, Sixtyseven o Cheiw, entre otras, además de la licencia de Hannibal Laguna, crece a pasos agigantados. Los orígenes de la empresa se remontan a 1961 de la mano de Pascual Ros Aguilar, quien puso en marcha la fábrica Vulcan Ros. En 1971, Mustang comenzó a exportar su producto y en los años noventa encaró el relevo generacional. Mustang cuenta en la actualidad con una plantilla formada por cerca de 300 personas, entre oficinas y el centro de producción que mantiene en Elche. En la fábrica ilicitana, el grupo produce las líneas de precios más elevados.



←

**HISPANITAS**

Emboga, sociedad con la que opera Hispanitas, tiene sede en Petrer (Alicante). La compañía, que continúa en manos de la familia Chico de Guzmán, celebró en 2015 el 25 aniversario de la creación de la marca Hispanitas, que pusieron en marcha los hermanos Luis y Carlos Chico de Guzmán, la tercera generación de una saga familiar vinculada al calzado. Emboga cuenta con una plantilla de alrededor de ochenta personas. La empresa realiza toda la producción de Hispanitas en España, a través de doce fábricas que trabajan en exclusiva para la enseña. Todas las factorías, que suman más de 600 trabajadores, se encuentran situadas en Petrer, Elda, Elche y Villena (Alicante).

# “Falta dar mayores pasos hacia lo que se conoce como la industria 4.0”

→

## NUEVOS EJES ESTRATÉGICOS DEL SECTOR

Una de las misiones de José Monzonís al frente de Fice es ofrecer orientación estratégica de las empresas con miras a afianzar su crecimiento y dar el paso de pyme a gran empresa.



**“La interrelación entre la marca y la tienda es clave y simplemente hay que buscar mejores sinergias para llegar mejor al consumidor”**

**“Hoy en día es muy difícil segmentar por criterios socioeconómicos, es más pertinente hacerlo a partir de misiones de compra”**

**“En cuanto al sistema de moda rápida, con un ‘time to market’ y ‘time from market’, ya hay empresas del sector que lo trabajan”**

**JOSÉ MONZONÍS**

**PRESIDENTE DE LA FEDERACIÓN DE INDUSTRIAS DEL CALZADO ESPAÑOL**

**POR SILVIA RIERA**

↑

José Monzonís es el presidente de la Federación de Industrias del Calzado Español (Fice). Monzonís se incorporó a Fice el pasado julio, cuando tomó la dirección general de Fice Servicios y la secretaría general de la patronal. Procedente de la administración pública y con experiencia laboral en los sectores químicos, energía y agua, está a punto de cumplir un año al frente del sector del calzado. Antes de incorporarse a la patronal española del calzado, Monzonís fue vice consejero en el área de Economía, Industria y Energía del Gobierno de la Generalitat Valenciana, y ocupó la vicepresidencia ejecutiva de la Entidad Pública Regional de Saneamiento de Aguas. El directivo estuvo también en Acciona, al frente del negocio de generación termoeléctrica en España.

Monzonís es el portavoz de un sector que en 2015 lideró el crecimiento de las exportaciones y del empleo en toda la industria española de la moda. En los dos primeros meses del año, el calzado ha impulsado su producción industrial, ha elevado su cifra de negocio y ha mantenido una tendencia inflacionista. Tras dos años de ajustes en Fice, Monzonís tomó el mando de la organización con miras a recuperar la fuerza y el protagonismo que tuvo esta institución antes de la crisis y con un nuevo programa de gobierno que tiene como fin preparar al sector para los nuevos retos a los que se enfrenta: la distribución organizada, el e-commerce, marcas globales o la concentración del sector.

**En el textil, la expansión global de los grandes grupos de retail ha propiciado una concentración de mercado. ¿Cree que ocurrirá lo mismo en el calzado?**

Es muy aventurado decir que la zapatería tradicional tendrá una cuota del 20% como ocurre con el multimarca en el textil, aunque sí es cierto que pierde peso de manera apreciable.

No obstante, el multimarca, tanto en calzado como en textil, debe continuar teniendo un papel relevante en la industria de la moda.

**La zapatería tradicional en España cede también espacio a la distribución organizada. ¿Cómo pueden las marcas españolas del sector adaptarse a esta nueva realidad?**

No todas las empresas de calzado en España tienen en sus estrategias la distribución a través de tiendas propias o de franquicias. Todos los canales son válidos para los objetivos específicos de marketing de cada una de las marcas. Muchas firmas de calzado, más que una distribución expansiva a través de franquicias, prefieren levantar *flagship stores* que complementen el canal tradicional. Cada compañía, según su estrategia, utiliza un *mix* de canales. Las que estén en el comercio multimarca deberán reforzar su vínculo con él para compartir estrategias, también en el mundo digital, con plataformas profesionales.

**¿Es preferible restar dependencia al multimarca?**

Al final, lo importante es saber llegar mejor al consumidor final. La interrelación entre la marca y la tienda es clave y simplemente hay que buscar mejores sinergias para llegar mejor al consumidor.

**En el textil, el precio es un factor decisivo de compra. ¿Lo es también en el calzado?**

En el calzado hay muchos otros factores que afectan a la compra más allá del precio. Prefiero hablar de misiones de compra. Hoy en día es muy difícil hacer segmentaciones por criterios socioeconómicos, es más pertinente hacerlo sobre misiones de compra. El objetivo en el calzado es que las prestaciones del producto coincidan con las que el consumidor busca.

**¿Cuál cree que es la clave del fuerte desarrollo de grupos como Deichmann o Merkal?**

Son propuestas de distribución y todas ellas tienen su encaje en el mercado. Pienso que hay consumidores que buscan calidad, dise-

ño y moda, y otros para los que el precio es muy importante. Lo importante es que en el mercado existan diferentes propuestas de valor. Con el inicio de la crisis, o incluso un poco antes, este fenómeno se extendió por toda Europa y continuará expandiéndose.

**¿Podría el calzado español generar un Inditex?**

En cuanto a modelo de negocio, como cadenas de distribución de fuerte expansión geográfica sería necesario extender el producto a textil, calzado y complementos. En cuanto al sistema de moda rápida, con un *time to market* y *time from market*, ya hay empresas del sector que lo trabajan. Ya existen compañías de calzado que han elevado el número de colecciones al año y que siguen menos las temporadas clásicas.

**A nivel productivo, la industria del calzado es, de todo el sector moda, la que eleva más su tasa de crecimiento. ¿La relocalización industrial se consolida?**

Si no se producen nuevas y bruscas oscilaciones en el ciclo económico el aumento de la producción nacional se consolidará, aunque a ritmo moderado. En los últimos años, se ha crecido a un ritmo del 2% y del 3% en volumen de producción y es razonable poder mantenerla en los próximos años.

**En comparación con otros sectores industriales, ¿cuál es el grado de recuperación de la actividad industrial o la velocidad con el que se implanta?**

En términos medios, creo que el mismo que el resto de la industria española, que también crece a estas mismas tasas. Sin embargo, lo importante no es tanto crecer en volumen, sino también en eficacia y en productividad, y esto sí será un esfuerzo importante de asumir para el sector.

**Una de las apuestas de su mandato es la aplicación de técnicas ‘lean’ en las empresas españolas del sector con miras a mejorar márgenes y eficiencia. ¿Cuándo cree que veremos los primeros resulta-**



**“Si no se producen nuevas y bruscas oscilaciones en el ciclo económico, el aumento de la producción nacional se consolidará, aunque a ritmo moderado”**

### **dos de su aplicación?**

Ya se han podido ver. Hay empresas punteras en España que ya las han implantado en estos últimos años y ya ven mejoras. Un proceso de estas características tiene un periodo de implantación de entre dos y tres años y son procesos de mejora constante. Representan traer nuevos enfoques sobre todo el trabajo que la industria ya ha hecho en optimización de la producción, con el objetivo de dar un salto cualitativo y cuantitativo. Desde la Federación, lo que pretendemos es extender el uso de estas técnicas que sabemos que tienen éxito en otras pymes del sector.

### **En relación también a otros sectores industriales, ¿podemos afirmar que la industria del calzado es innovadora, en el sentido más amplio del concepto?**

Es enormemente innovadora en producto, cada vez es más innovadora en organizaciones y aspectos de marketing y comerciales, pero debe seguir dando pasos en procesos productivos y en introducir procesos digitales en la cadena de suministro, líneas de producción y en la logística. Falta dar mayores pasos hacia lo que se conoce como la industria 4.0.

### **El mercado está impulsando el e-commerce o mcommerce y generando nuevos marcos, como el omnichannel. ¿Están las empresas y los empresarios del sector preparados para estos nuevos cambios?**

Hay empresas que son casos de éxito, pero lo importante es extenderlo al conjunto de empresas que tienen marca. En el sector, hay una enorme heterogeneidad de situaciones. Hay que acompañar a las que están retrasadas en estas estrategias.

### **¿Cuáles cree que son las debilidades del calzado español?**

El calzado español tiene diseño, moda y calidad, y un precio ajustado al consumidor. Muchas de las empresas también están implantadas en varios países. Entre las debilidades del sector está el tamaño empresarial, porque limita la expansión de una marca y dificulta profundizar en las nuevas tecnologías digitales. También podemos ver estas debilidades como oportunidades, porque queda aún recorrido.

### **¿La falta de financiación frena el crecimiento del sector?**

No es un sector que tenga problemas de financiación, sobre todo en empresas grandes y medianas, con una estrategia clara y un equipo directivo profesionalizado. Sí quizás en pequeñas y micro empresas, donde el flujo de crédito todavía no se ha normalizado.

### **La coyuntura hace difícil ahora trazar estrategias de internacionalización. ¿Se debe continuar apostando?**

La expansión nacional e internacional debe obedecer a un objetivo de mejora de la com-

petitividad. Una empresa no iniciará una aventura de estas características, que siempre es arriesgada, si no es porque considera que mejorará su posición y su competitividad. Los mercados nacionales e internacionales son eslabones de un mismo proceso.

### **¿Falta mayor recorrido global?**

La gran ventaja de las marcas globalizadas en el exterior es que puede proteger mejor sus mercados y, al mismo tiempo, pueden solapar con menor dificultad los diferentes ciclos económicos de las distintas áreas geográficas. El objetivo último de una marca debe ser su expansión global.

### **En el calzado, hemos percibido un boom de start ups, de profesionales que nada tienen que ver con la industria. ¿Es fruto de la coyuntura, de un interés por este sector, de una falta de oferta...?**

Es fruto del dinamismo que se mueve en el mundo occidental, en general, y en la sociedad española, en particular. En Estados Unidos, por ejemplo, observan que hay un enorme grupo de *start ups* en la distribución que están frenando la concentración del mercado. Son nuevas oportunidades en unos determinados modelos de negocio. El calzado es un sector suficientemente atractivo en el que se presentan nuevas propuestas basadas en nuevas tecnologías. ¿Por qué no? ¿Quién le hubiera dicho a Amancio Ortega lo que iba a ser Inditex

**“La industria del calzado debe seguir dando pasos en procesos productivos y en introducir procesos digitales en la cadena de suministro”**

**“Lo importante no es tanto crecer en volumen, sino en eficacia y en productividad, y esto sí será un esfuerzo para el sector”**

80-883  
14 DIC. 2000  
TOPMANIA

80-883  
24 DIC. 2000  
TOPMANIA

38



# De Elche a Inca, los centros neurálgicos del calzado en España

POR SILVIA RIERA

↑

Del mismo modo que el textil es catalán y la confección, gallega, el calzado ha desarrollado en España sus propios clústers empresariales. La Real Academia de la Lengua todavía no ha registrado este concepto, que nació a principios de la década de los noventa como el entramado empresarial que se genera en una misma región en torno a un mismo sector. En el ámbito industrial, la interrelación se asienta sobre diferentes actores de la misma cadena de valor.

En el calzado, España ha desarrollado diferentes enclaves productivos que han logrado mantenerse en el tiempo, después de dos décadas de deslocalización industrial. Sin embargo, sus orígenes y su evolución han sido diferentes y, además, se han mantenido aislados del resto, surgiendo núcleos diferenciados y con características peculiares. Las poblaciones alicantinas de Elche y Elda, por

ejemplo, concentran el mayor polo productivo del sector en España porque en las décadas de los sesenta y setenta se convirtieron en uno de los polos productivos *low cost* en el sur de Europa para el calzado de los grupos de distribución estadounidenses. Todavía hoy, esta región se caracteriza por su capacidad productiva para terceros.

Arnedo (La Rioja), Toledo y Almansa (Albacete), Inca (Mallorca) y Murcia tienen una estructura industrial completamente diferente a la alicantina. La industria se basa en fabricantes que durante décadas abastecieron a las zapaterías del país y que poco a poco fueron desarrollando marca como elemento distintivo. Muchas de estas empresas han sobrevivido a la transformación industrial de las últimas décadas apoyándose precisamente en este factor, que también les ha permitido dar el salto internacional.

No es baladí tampoco que los principales grupos de calzado en España se asienten

**Los grandes grupos españoles de calzado, como Tempe, Camper, Mustang o Pikolinos, están asentados en los principales clústers del país**

en ellos, como Tempe, la sociedad de Inditex específica para la gestión del negocio del calzado, que instaló su sede en Elche y cuenta entre sus socios con empresarios ilicitanos del sector. Mustang o Pikolinos son también ilicitanos. Camper, por su parte, tiene sede en Inca y su fundador, Lorenzo Fluxà, procede de una de las grandes sagas mallorquinas de calzado. **m**



→

## EJES DE LA INDUSTRIA EN EL PAÍS

El concepto de clúster adquirió popularidad en los noventa a raíz del libro *La ventaja competitiva de las naciones*, de Michael Porter, en el que se defiende que la competitividad de una región o nación se mejora si su industria está sumergida en una potente red.



→

## ELCHE

Cuplé, Mustang, Kelme, Pikolinos, Pura López, Magrit, Wonders o Rebeca Sanver, entre muchas otras, tienen su sede en la ciudad alicantina, en la que la industria del calzado es con diferencia el primer generador de empleo.



←

## INCA

La población mallorquina de Inca, que suma poco más de 30.000 habitantes, tiene una larga tradición en la industria del calzado. La localidad ha visto nacer y desarrollarse a una de las mayores empresas del sector en España: Camper.

→

## ARNEDO

Situada en la parte más oriental de la comunidad autónoma de La Rioja y con una población de 14.500 habitantes, Arnedo se presenta a sí misma como ciudad del calzado y combina la actividad industrial con la comercial.



←

## ALMANSA/TOLEDO

Empresas como Magnanni, fundada en 1954, o Sendra Boots, de 1913, son dos de las marcas más conocidas de Almansa (Albacete), mientras que en la localidad toledana de Fuensalida se erigen otras dos grandes compañías del país, Kangaroos y Pablosky.



←

## MURCIA

Pese a ser el clúster del calzado de menor tamaño, se calcula que implica a unas 150 empresas, de manera directa e indirecta, con una facturación conjunta de más de 170 millones de euros y con alrededor de un millar de puestos de trabajo.

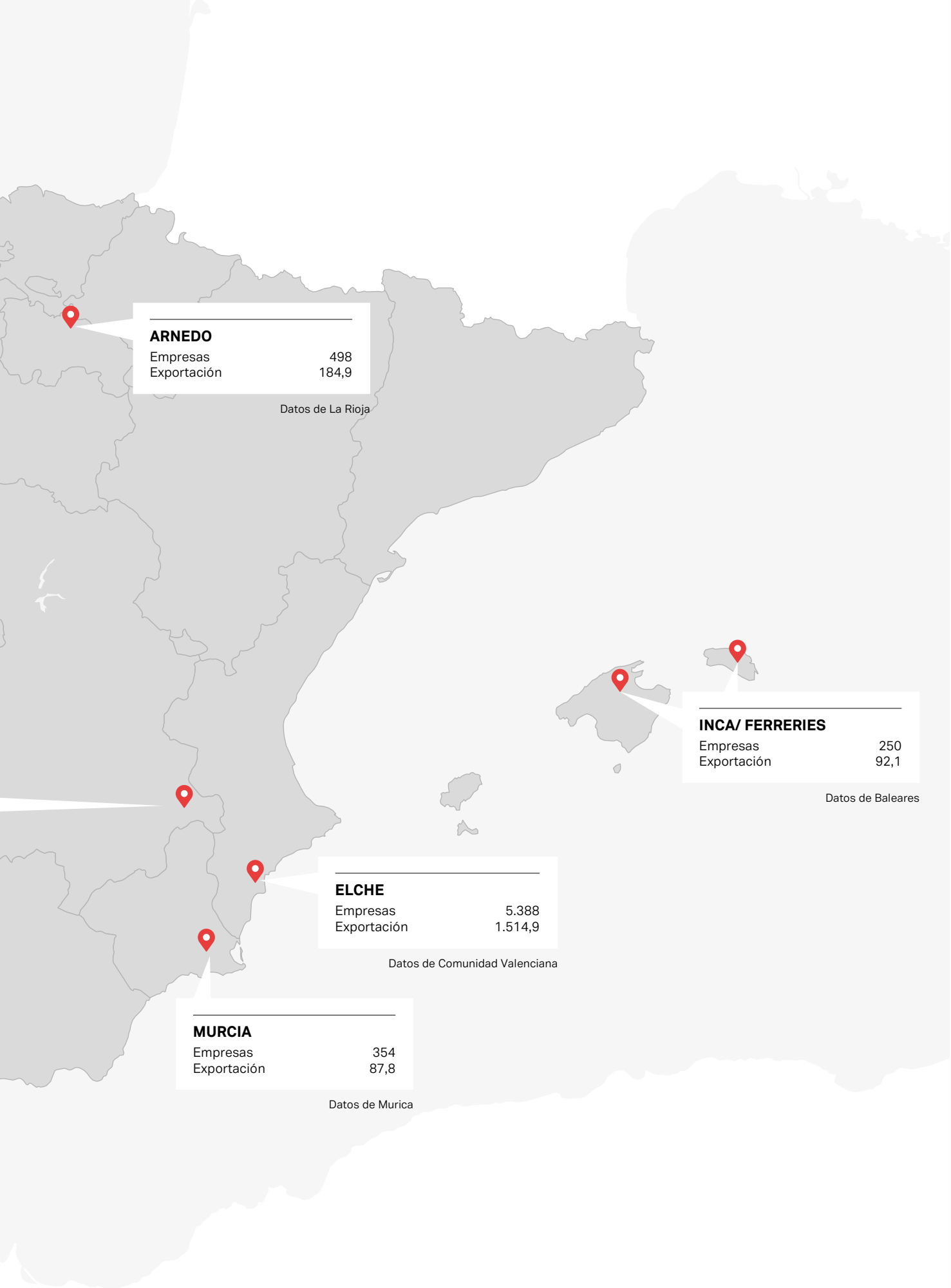
# Los principales clústers de la moda española



## ALMANSA/ TOLEDO

Empresas	778
Exportación	157,6

Datos de Castilla La Mancha



Datos de La Rioja

Datos de Baleares

Datos de Comunidad Valenciana

Datos de Murcia



# “Se deslocalizó para reducir costes, pero no se pensó en producir mejor”

→

## DIFERENCIA ENTRE ALICANTE Y LA RIOJA

Pese a ser dos de los polos productivos de calzado en España, la industria riojana, a diferencia de la alicantina, está protagonizada por empresas que no basan su negocio en la fabricación para terceros.



**“Arnedo, por su situación, quedó más aislado y aquel ‘boom’ de compradores americanos que fue a Alicante no llegó a La Rioja”**

**“En Arnedo, los empresarios crearon sus propias marcas, sus propias redes de tiendas, fueron a tocar las puertas de sus clientes”**

**“Los gurús nos decían que nos quitáramos la parte productiva para centrar los esfuerzos en el desarrollo de marca”**

**BASILIO GARCÍA**  
**CONSEJERO DELEGADO DE GRUPO HERGAR**

**POR SILVIA RIERA**

↑

Basilio García es consejero delegado de Grupo Hergar y presidente de los empresarios de calzado de La Rioja (Aiccor) y del Centro Tecnológico del Calzado de La Rioja (Ctcr), además de ocupar la vicepresidencia en la Federación de Industrias del Calzado Español (Fice) y ser miembro del consejo del Instituto Tecnológico del Calzado y Conexas (Inescop). García se incorporó a la empresa familiar hace treinta años. Con sede en Arnedo, Grupo Hergar es uno de los mayores de la región. Fundada en 1968, la empresa cuenta con una plantilla de 120 personas y roza una facturación de cuarenta millones de euros. En 2015, la compañía elevó sus ventas un 25%. El grupo es propietario de las marcas Callaghan y Gorila y mantiene la planta productiva en la misma localidad, en la que produce un millón de pares anuales. En 2014, el grupo inició su apuesta por el retail y trazó una estrategia de expansión en España a través de franquicias, que por el momento ha puesto en *stand by*. A nivel internacional, Grupo Hergar puso en marcha el año pasado su primera filial en el extranjero: una oficina en Shanghái para impulsar su negocio en China, donde tiene más de veinte corners. García forma parte de la segunda generación de esta empresa familiar, que fundó su padre, y es el mayor de cuatro hermanos, todos ellos vinculados a la compañía.

### **¿Por qué La Rioja es uno de los enclaves fuertes del calzado?**

A principios del siglo XX fue cuando se inició la producción en Arnedo y se desarrolló porque era la única industria que había en la localidad y en los alrededores. Todo vino porque una empresa de fabricación de zapatillas se desplazó aquí por cuestiones de localización y de acceso a mano de obra. Coincidió también con otras fábricas que obtenían energía de un salto de agua. Funcionaba, simplemente, porque no había otra cosa.

**De ahí a crear todo un clúster, ¿cuál fue**

### **el salto?**

La gente aprendió el oficio y, más adelante, creó sus propias empresas. Arnedo es un término muy pequeño y hubo un efecto tractor: cuando a alguien le funciona, el resto le sigue. Y se produce una corriente fuerte e interesante que genera dinamismo en el sector.

### **¿Fueron estos los inicios de Grupo Hergar?**

Sí, mi padre empezó también en un garaje e hipotecando a toda la familia, con pocos medios, pero con mucha ilusión.

### **¿Por qué en La Rioja se optó por crear marca en vez de producir para otros?**

Quizás porque Arnedo, por su situación, quedó más aislado y aquel *boom* de compradores americanos que fue a Alicante no llegó a La Rioja. Aquel momento pasó totalmente desapercibido en Arnedo y la industria del calzado se convirtió en un modelo de negocio diferente. Recuerdo de pequeño que se decía que trabajar así como lo hacíamos era muy difícil, que lo realmente bueno era la economía de escala, las grandes producciones. Pero aquí los empresarios crearon sus propias marcas, sus propias redes de tiendas, fueron a tocar las puertas de sus clientes.

### **No les fue del todo mal...**

Esta decisión nos obligó luego a buscar valor añadido, crear marca, diseñar, saber fabricar series pequeñas, estar en contacto con los distribuidores... Precisamente, la fórmula que en los últimos años se ha puesto en valor. Ha sido una mezcla de fe y de sentir que la empresa es un todo, con producción, diseño y marketing.

### **Arnedo también fue a contracorriente en los años de deslocalización industrial...**

Se apostó por ello porque pensamos que sería importante de cara al futuro. No hay ninguna empresa que tenga un control absoluto en la subcontratación de producto. Sí es cierto que los gurús nos decían que nos quitáramos la parte productiva para centrar los esfuerzos en el desarrollo de marca. Y lo pensamos. E

incluso llegamos a la conclusión de que quizás tuvieran razón. Sin embargo, ahora el reto es otro. Nos enfrentamos a un cambio de actores.

### **¿Qué quiere decir?**

En las décadas de los ochenta y de los noventa, los reyes del negocio eran las tiendas. Tener fábrica, por supuesto, era importante. Pero aún lo era más tener una tienda, controlar la distribución. Ahora, el rey es el consumidor y los demás somos una industria a su disposición para aportarle oferta. Esto lo transforma todo. En cinco años, el negocio del calzado no tendrá nada que ver con el actual porque habrá una fuerte oferta y múltiples canales. Ha habido un cambio en la visión del negocio.

### **¿En qué transforma el negocio este cambio de papeles entre los actores del sector?**

Uno de los principales objetivos es ser más atractivos y más eficaces para el retail. Lo mismo se plantea el retail para competir con las plataformas online. Podemos estar diseñando y lanzando productos a ritmo de mercado, no de temporada, porque tenemos fábrica. Si no tienes el dominio de la producción necesitas muchísimos recursos. Necesitas estar conectado al mercado para dar una respuesta rápida y lanzar productos al ritmo que marca el departamento de marketing. Esta transformación requerirá años.

### **Es el modelo del fast fashion...**

Sí. Zara reinventó todo el negocio. La diferencia de Inditex con empresas como la nuestra es que nosotros tenemos que involucrar a muchísima gente en esta ecuación en retail. Necesitamos que toda la cadena de valor, nuestros clientes y nuestros proveedores, compartan nuestra misma visión. Somos fabricantes con gran capacidad de flexibilidad pero, en cambio, trabajo con proveedores que en algunos casos tienen aún la mentalidad de diez años atrás...

### **¿Cómo encaja en la ecuación la producción en casa?**

La forma de reducir costes en la industria se

**“Podemos estar diseñando y lanzando productos a ritmo de mercado porque tenemos fábrica”**

**“Creo que el consumidor final está dispuesto a pagar un poco más si sabe que el calzado se ha realizado aquí”**

**“Marca y tienda son dos socios y deben llevarse muy bien y poner cada uno lo mejor de sí mismo para salir adelante”**

basó en deslocalizar y no se pensó en fabricar de manera mejor. Y esto ha sido un cáncer para el desarrollo del sector. Pero soy optimista. Hay otras industrias en las que sí se avanza en nuevas tecnologías, en robótica... ¿Por qué no puede tenerlo el calzado? Adaptarla a la producción la convertiría en más eficaz. Mantener la producción no es más barato, por supuesto, pero si ponemos en la ecuación otras variables como capacidad de respuesta, pensamos que sí es rentable. Partiendo siempre de la base de que no somos Nike, claro.

#### **¿Es de los que reivindica el *made in Spain*?**

Sí. Creo que el consumidor final está dispuesto a pagar un poco más si sabe que el calzado se ha realizado aquí. Es un debate complicadísimo, que va más allá del precio del producto. El precio real de la destrucción del tejido industrial es también el de la destrucción de la economía de un país. No podemos ser sólo un país de servicios.

#### **¿Cree que falta apoyo institucional?**

Sí. En el calzado no ha habido planes de ayuda de ningún tipo. Ha sido la naturaleza misma la que ha dicho quién se queda y quién se va.

#### **La internacionalización también ayudó...**

En la década de los ochenta, el mercado local estaba tan copado por los fabricantes locales

que nadie de fuera entraba. Pero hoy en día, los grupos internacionales tienen una cuota altísima en el mercado y te obligan a salir fuera. Los grupos estadounidenses muchas veces tienen suficiente con el mercado interior, igual que los chinos. Pero España, en cambio, es pequeño. Estamos obligados a salir.

#### **El multimarca ha sufrido también durante los años crisis. ¿Cree que ha innovado para sobrevivir?**

Necesitas trabajar de forma integrada al retail y verle como a tu socio porque necesitas ver qué pasa con el producto. Marca y tienda son dos socios y deben llevarse muy bien y poner cada uno lo mejor de sí mismo para salir adelante. Si no hay una visión común no hay futuro. Hay que vincular cada vez más la distribución y la producción porque el consumidor es el que manda. Y es el mercado el que nos obliga a ser eficaces. La industria, incluido el retail, debe estar a disposición del consumidor final.

#### **¿Cómo han cambiado los hábitos de consumo los *millennial*?**

El gran impacto en el consumo ha sido Internet, que ha transformado la sociedad. Hoy los chavales ven la televisión por la *tablet* y con el teléfono móvil al lado. Ahora todavía no tienen dinero, pero hay que estar preparados

para cuando lo tengan. De hecho, las tiendas físicas ya tienen que moverse hoy a la misma velocidad que lo hacen las online.

#### **¿Cree que industria y retail están preparados para este nuevo escenario?**

En su día, yo fui el primero en no creerme que el calzado iba a venderse por Internet. “Hombre, si el consumidor tiene que probarlo”, decía. Y hoy tenemos a gigantes como Zalando o Zappos. No hay que quejarse porque el mundo ha cambiado, porque molesta que a uno lo saquen de su zona de confort... Dicho esto, hay que recordar que los mayores vendedores de calzado continúan siendo las tiendas independientes en su conjunto.

#### **¿Cómo asume el sector conceptos como la omnicanalidad?**

Creo que lo difícil es crear una marca atractiva con la que llegar al consumidor. Este es el punto de partida. El resto se puede montar. No obstante, con un Cristiano Ronaldo de marca tampoco es suficiente. El reto ahora es cómo cambiar la industria para adaptarla al consumidor y esta transformación es tremenda, precisa de mucha base tecnológica, procesos de gestión de la cadena de suministro, etc. Y lo más duro quizás sea cambiar la mentalidad de todo el equipo, también la del retail. **m**

**“La industria del calzado en Arnedo funcionaba en sus inicios, simplemente, porque no había otra cosa”**





# Elche, motor del calzado en España

## POR MODAES

↑

Elche es uno de los principales polos productivos de la industria del calzado en el conjunto de España. Los orígenes del clúster del calzado de Elche están en la industria alpargatera del siglo XIX, cuando los artesanos usaban lonas para los empeines y suela de cuerda para la fabricación de este tipo de calzado. A partir de 1880, la introducción del yute propició el crecimiento del número de talleres alpargateros y la creación de las primeras fábricas de calzado, que experimentaron su época dorada a partir de los años sesenta, llegando a ser seña ilicitana durante gran parte del siglo XX.

A finales de los años noventa, el sector se sumió en una crisis debido a una nueva oleada de la deslocalización industrial, que trasladó la producción intensiva en mano de obra a países orientales con costes laborales más bajos. En la actualidad, cerca del 35% de los

ciudadanos de Elche trabajan en la industria del calzado, según datos del Ayuntamiento de la localidad. La ciudad concentra casi el 40% de la producción española de calzado, cuenta con alrededor de 900 empresas y emplea a unos 17.000 trabajadores, según datos de la Asociación de Industriales de Calzado de Elche (Aice).

La misma población ha dado pie también a la creación de la Asociación Española de Componentes del Calzado (AIC), que representa a unas 600 empresas, la mayoría de ellas de tamaño pequeño y mediano, y a unos 11.000 trabajadores. Junto a Elche, las localidades de Elda, Petrer y Villena forman el llamado Valle del Vinalopó, en el que se extiende la industria del sector.

En Elche tiene su sede Tempe, la división de calzado de Inditex. Sólo esta sociedad, propiedad al 50% del gigante gallego y al 50% de la familia del empresario ilicitano Vicente García Torres, ocupa 180.000 me-

**La industria del calzado se extiende por el llamado Valle del Vinalopó, junto a las localidades de Elda, Petrer y Villena**

tros cuadrados (en los que se encuentra su sede y sus dos centros logísticos) y emplea a 1.963 empleados.

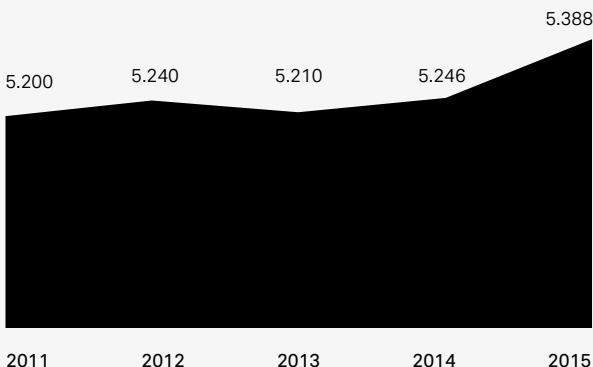
Otros de los grandes grupos del sector, como Mtng Global Experience (propietaria de Mustang) o Pikolinos, también tienen sede en Elche, junto con otras compañías como Calzados Danubio (Wonders), Margit, Cuplé o Pura López, entre otros. **m**

## ELCHE

Evolución 2011-2015  
Datos de Comunidad Valenciana

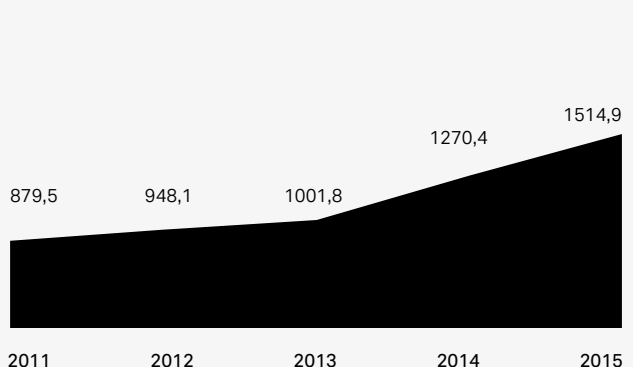
### UNIVERSO EMPRESARIAL

Datos a 1 de enero de cada año



### EXPORTACIONES

En millones de euros



# Inca, de la artesanía a Camper

POR MODAES

↑

Inca (Mallorca) comenzó a destacar en la manufactura de la piel en el siglo XIV y sus artesanos se segregaron del gremio centralizado de Palma de Mallorca a partir del siglo XVII. La llegada del tren en el XIX fortaleció a la industrialización de la ciudad mallorquina, que actualmente aloja el primer Museo del Calzado y de la Piel de las Baleares. Palma concentró la industria del calzado en la isla hasta principios del siglo XX, cuando en las localidades de Inca y Alaró comenzaron a crearse los primeros talleres y fábricas vinculadas al comercio con las Antillas españolas y empezaron a especializarse en curtidos, acabados o montaje, entre otras actividades.

Una de estas primeras fábricas fue la que más tarde dio origen a Lottusse y a una de las principales sagas del calzado en España. En 1877, Antonio Fluxà, conocido en Inca

con el sobrenombre de Mestre (maestro), trajo de un viaje a Reino Unido los nuevos métodos de producción industrial en calzado y abrió en esta localidad la primera fábrica de zapatos de la isla. De Reino Unido, Fluxà importó consigo la maquinaria que, precisamente, se llamaba Lottusse. En 1891, la empresa contaba ya con once talleres y cinco fábricas de piel, todas ellas en Inca. Parte de la familia continúa al mando de la compañía. Su nieto, Lorenzo Fluxà, creó Camper, otro de los estandartes del calzado en España, aunque con un modelo de negocio completamente diferente.

Empresas como Farrutx (propiedad desde 2013 de Globalmarks), George's, Homers, Pons Quintana, Carmina Shoemaker, Barrats 1890 o Yanko también tienen sede en Inca o en sus alrededores. Todas ellas se caracterizan por querer posicionarse en un segmento elevado del mercado.

Por otro lado, la isla de Menorca desarrolló

**El fundador de Lottusse introdujo en Inca la tecnología y el sistema industrial de Reino Unido y modernizó el local**

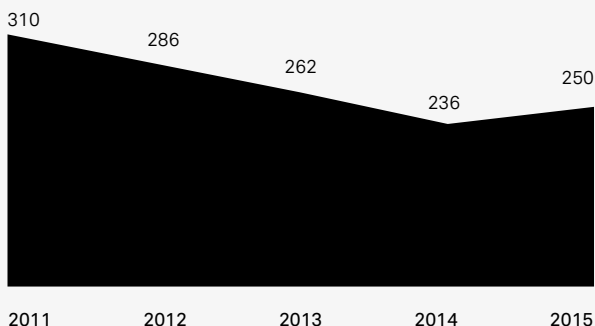
su propia industria del calzado, en muchos casos vinculado a la menorquina, su modelo de abarca más tradicional y que empresas como Calzados Ría han tomado como bandera. No obstante, Menorca también es sede del grupo Mascaró, otro de los históricos del sector en el país, propietario de Pretty Ballerinas, que mantiene la sede y la fábrica en la localidad de Ferreries. **m**

## INCA/ FERRERIES

Evolución 2011-2015  
Datos de Baleares

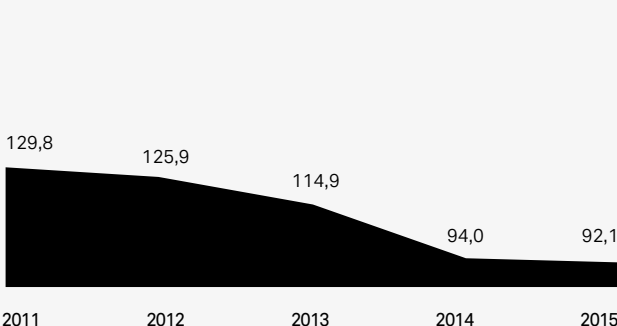
### UNIVERSO EMPRESARIAL

Datos a 1 de enero de cada año



### EXPORTACIONES

En millones de euros





# Arnedo, fuerte arraigo industrial

POR MODAES

↑

Arnedo, en La Rioja, es otro de los polos productivos de la industria del calzado en España. Situada en la parte más oriental de la comunidad autónoma y con una población de 14.500 habitantes, Arnedo se presenta a sí misma como “ciudad del calzado” y combina la actividad industrial con la comercial, a través de grandes naves donde se puede adquirir las marcas locales a precios reducidos.

Al menos desde mediados del siglo XIX se producían alpargatas en Arnedo de forma artesanal, hasta que el empresario Faustino Muro Rubio, en sus orígenes fabricante de alpargatas, instauró por primera vez en la localidad la industria de calzado en piel en 1909. En paralelo, también despegó la industria de la tenería que acompañó el desarrollo del sector. Más adelante, en la década de los treinta, otro empresario,

Cándido Sevilla, colocó otro puntal en la historia del calzado en la localidad con el uso del vulcanizado y la introducción de la tela en el calzado. Tras la Guerra Civil también se trasladaron a esta región del río Alhama talleres de alpargatas procedentes de Cervera, lo que fomentó también la creación de toda una industria auxiliar a su alrededor, vinculada al caucho y los cartonajes.

Segundas y terceras generaciones de aquellos empresarios y trabajadores continuaron con la tradición zapatera local, creando nuevas empresas vinculadas al sector. La importancia del calzado para la localidad también queda reflejada en la existencia, desde 2007, del Centro Tecnológico del Calzado de La Rioja (Ctcr) y de un Museo del Calzado. Hoy en día, la industria riojana del calzado engloba a alrededor de 200 empresa, muchas de ellas de tamaño pequeño. En exportaciones, el calzado es la segunda categoría en cifra de negocio en La Rioja.

**Faustino Muro y Cándido Sevilla fueron dos empresarios clave en el desarrollo de la industria del calzado en la localidad riojana de Arnedo**

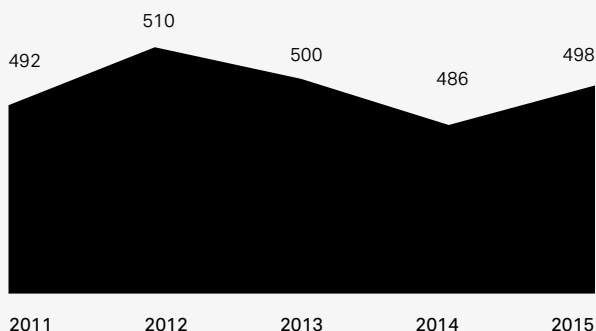
The Art Company es el mayor grupo de la región. Propietario de las marcas El Naturalista, Art y Neosens, sitúa su cifra de negocio en alrededor de ochenta millones de euros. Con sede en la localidad riojana de Quel, la empresa emplea a unas 2.100 personas. Callaghan y Fluchos son otros de los mayores grupos de calzado de La Rioja, junto con Brako, Chiruca o la histórica Victoria. **m**

## ARNEDO

Evolución 2011-2015  
Datos de La Rioja

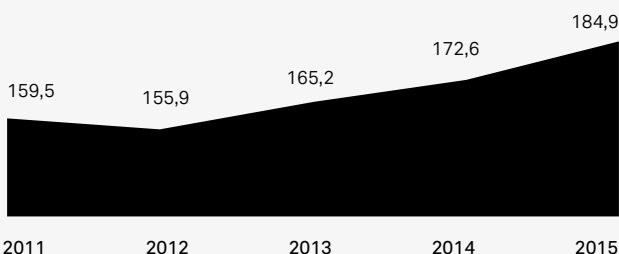
### UNIVERSO EMPRESARIAL

Datos a 1 de enero de cada año



### EXPORTACIONES

En millones de euros



# Toledo y Almansa, ejes del calzado manchego

## POR MODAES

↑  
Toledo y Almansa se encuentran a casi 350 kilómetros de distancia y a más de tres horas en coche. Sin embargo, en ambas localidades castellano manchegas se ha desarrollado una fuerte industria vinculada al calzado. En la población toledana de Fuensalida se encuentran dos de los grupos más importantes del sector en España, Kangaroos, propietario de una extensa cartera de marcas, y Pablosky, especializado en el segmento infantil.

Vidal Fernández, Alpe, Tolino o Billowy son otras de las compañías establecidas en esta localidad cuyos orígenes se remontan a bien entrado el siglo XX de la mano de talleres familiares, que poco a poco fueron ganando cuerpo en producción.

En la década de los setenta, el calzado inició su despegue industrial en Fuensalida y su importancia en la economía de la región

llegó a ser tal que, a mediados de la década de los noventa, se creó la Asociación de Investigación y Desarrollo del Calzado y Afines de Toledo (Asidcat).

Almansa, por su parte, es sede de empresas como Magnanni, Sendra Boots, Calzados Michel, Calzados Míster o Pertini, entre otras. Su cercanía con la ciudad de Elche ha servido de punto de apoyo para su desarrollo industrial. A diferencia de lo ocurrido en Fuensalida, los orígenes del calzado en Almansa se remontan al siglo XIX, cuando empezaron a consolidarse los primeros talleres artesanales y una pequeña industria auxiliar, de tenerías y pequeños obradores. La industria se asienta en esta pequeña población gracias a ser lugar de paso entre Madrid, Valencia y Alicante, y en 1887 ya se contaban 150 artesanos zapateros.

La familia Coloma fue una de las pioneras en la industrialización del sector en Almansa, llegando a emplear a más de 1.500 personas

**A pesar de estar en la misma comunidad autónoma, el calzado en Toledo y Almansa tiene orígenes diferentes**

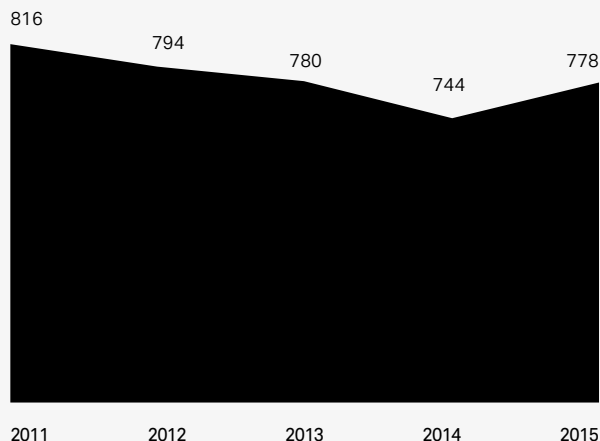
en la década de los veinte. El cierre de su empresa en los sesenta dio pie al nacimiento de otras muchas compañías y a una reestructuración del sector, que se asentó en los ochenta con el impulso de la exportación. No obstante, la apertura comercial de España y la deslocalización industrial continuaron ajustando el tejido industrial local hasta la actualidad. **m**

## ALMANSA/ TOLEDO

Evolución 2011-2015  
Datos de Castilla-La Mancha

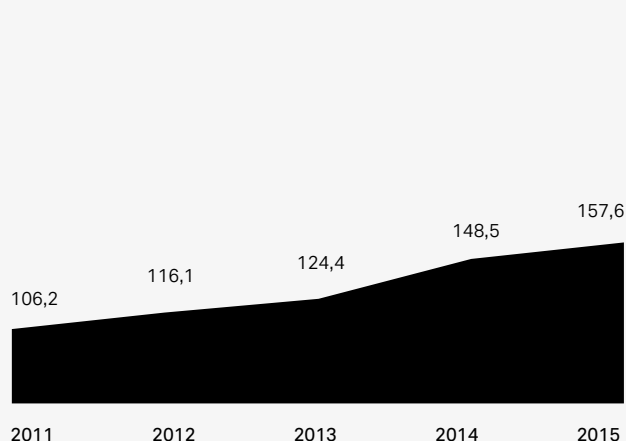
### UNIVERSO EMPRESARIAL

Datos a 1 de enero de cada año



### EXPORTACIONES

En millones de euros



# Murcia, la relocalización da oxígeno al sector

## POR MODAES

Las localidades de Lorca, Alhama, Caravaca y Yecla concentran la actividad del calzado en Murcia, caracterizada por una estructura de pequeñas empresas, todas ellas de menos de cincuenta empleados.

Xti, con sede en Yecla, es la excepción y la empresa más fuerte del sector en la región, con una cifra de negocio de más de 65 millones de euros. La compañía cuenta con una plantilla de más de 150 empleados, filiales en Italia, Francia y Alemania, y ha iniciado el desarrollo de su propia red de retail, de la que ya tiene una veintena de tiendas en España. Junto a la marca homónima, la empresa es también propietaria de Bass 3D, Refresh y Carmela.

Sin embargo, el sector cuenta en Murcia con importantes empresas de curtiduría, como Tenería Lorquina, Domingo Molina, Curtidos Jacobo Gómez, Hijos de Juan

Martínez o Mariano Farrugia, la mayoría de ellos ubicados en Lorca. Su proximidad con Elche (Alicante) también ha favorecido el impulso de esta industria auxiliar.

## RELOCALIZACIÓN INDUSTRIAL

El proceso de relocalización industrial se ha hecho evidente en esta región, que ha recuperado el nivel de producción previo a la crisis, con un volumen de negocio que alcanzó en 2014 los 160 millones de euros, frente a los 150 millones de euros de 2005 y lejos de los 91 millones de euros de 2009. La industria del calzado en Murcia cuenta con un buen posicionamiento en mercados exteriores, una producción de escaso impacto ambiental y se caracteriza por su flexibilidad en series cortas y personalizadas. No obstante, entre sus debilidades se encuentra la dificultad para obtener economías de escala, la necesidad de recursos financieros, insuficiente inversión en I+D o una falta de

**Xti es el principal grupo de calzado de la región, donde también destacan las empresas de curtiduría**

implantación de marca, entre otras, según un estudio del Gobierno autonómico.

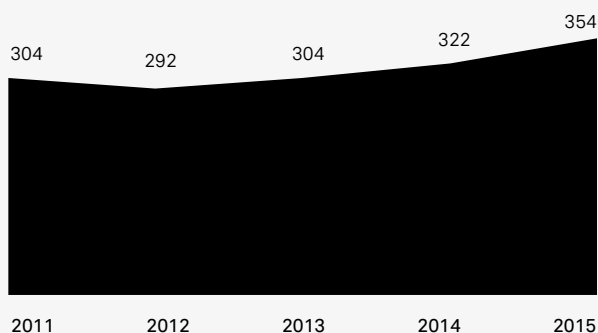
A diferencia de lo que ocurre en el resto de enclaves industriales del calzado en España, en Murcia el sector está lejos de liderar la actividad manufacturera de la región. El mueble, el vino o la industria cárnica ganan en dimensión a la producción de piel y calzado en el área murciana. **m**

## MURCIA

Evolución 2011-2015  
Datos de La Rioja

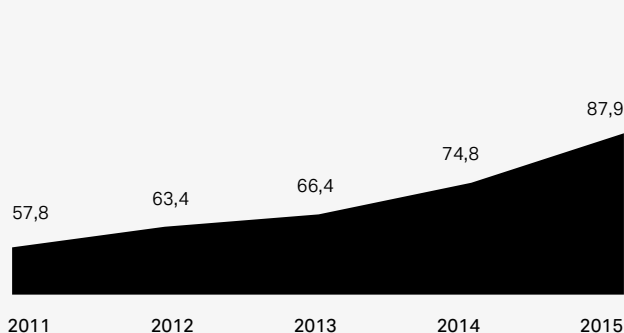
### UNIVERSO EMPRESARIAL

Datos a 1 de enero de cada año



### EXPORTACIONES

En millones de euros







# Optimiza tu colección de calzado con Centric 8 PLM

## **CENTRIC SOFTWARE**

Centric Software Spain | Avinguda Diagonal 640 | 6th Floor | 08017 Barcelona, Spain  
+34 93 228 7806 | [centric@centricsoftware.com](mailto:centric@centricsoftware.com)  
[www.CentricSoftware.com](http://www.CentricSoftware.com)

# “El reto de adaptación al que nos enfrentamos nos exige buscar aliados”

→

## LOS INICIOS

Sergio Ros explica que su padre, Pascual Ros, empezó trabajando en un taller de cortado repartiendo pieles y, con tan solo 17 años, decidió montar su propia empresa de calzado vulcanizado en un viejo local, que utilizaban hasta entonces de gimnasio y sala de fiestas.



**“Siempre he oído que el sector está en crisis, pero la realidad es que se ha ido transformando conforme el juego ha ido cambiando”**

**“El calzado en sí es un mercado saturado y la estrategia de segmentación es cada vez más necesaria para crecer”**

**SERGIO ROS**  
**SOCIO Y CONSEJERO DE MTNG EXPERIENCE**

**POR SILVIA RIERA**

Sergio Ros es socio y consejero de la empresa Mtng Experience, que gestiona las marcas Mustang, Sixtyseven, Mariamare, Estefanía Marco, Cheiw y Wau, así como la línea de calzado y bolsos de Hannibal Laguna. Nacido en Elche (Alicante), Ros estudió Ciencias de la Información (Publicidad y Relaciones Públicas) en el CEU San Pablo de Valencia. En la actualidad, está al frente del departamento de marketing de la compañía, que cerró 2014 con ventas de 72 millones y cuenta con una plantilla de más de 300 personas. Fundada en 1961, la empresa ha empezado a abrir sus primeros puntos de venta en los últimos años.

### **¿Recuerda el boom del sector en Elche?**

Todavía no había nacido o era demasiado joven. Estamos hablando de finales de la década de los 60 hasta mediados de los años 70. En Elche ya existían unas cuantas fábricas de calzado de gran tamaño establecidas durante las décadas anteriores que sirvieron de trampolín para muchos emprendedores. Durante esos años, se crearon una infinidad de fábricas y talleres de calzado por toda la ciudad y alrededores. También supuso un verdadero *boom* demográfico. Fueron años en los que la ciudad tuvo una verdadera avalancha de personas que venían de diferentes partes de España en busca de trabajo. De esta etapa surgió una generación de empresarios que nos han servido de guía y ejemplo para las generaciones posteriores. Creo que les debemos un reconocimiento.

### **¿Vuelve a haber inversión en el sector en la localidad?**

La inversión en el sector no ha dejado de aumentar durante las últimas décadas. Es cierto que durante este tiempo hemos pasado de una inversión industrial a otra en diferenciación por marca. Desde que empecé a trabajar, siempre he oído que el sector está en crisis, pero la realidad es que se ha ido transformando conforme las circunstancias de juego han ido

cambiando. Ahora, factores como el tiempo de respuesta al mercado, el control de la calidad, el incremento paulatino de los precios en China o las divisas están provocando interés por la producción de calzado en España.

### **¿Hay suficiente capacidad en este momento?**

El problema que nos estamos encontrando es que la estructura industrial de la ciudad ha ido perdiendo activos durante estas dos últimas décadas, y reactivar la industria a niveles anteriores va a ser muy complicado. Estoy seguro de que, si conseguimos crear las redes de cualificación de profesionales necesarias en la industria, podremos hablar de la industria del calzado en Elche por muchos años más. La demanda existe, con lo que ahora nos toca dar respuesta.

### **Antes de implicarse en la compañía familiar, ¿se había planteado hacer carrera fuera del calzado?**

La implicación tanto mía como la de mis hermanos fue por mera necesidad familiar. Cuando yo estaba estudiando bachillerato, la situación de la empresa era muy crítica. El modelo de gran empresa productora de calzado al que se había llegado hasta entonces no respondía a la realidad de mercado de entonces. Los clientes, principalmente internacionales, que buscaban un precio competitivo, habían encontrado nuevos mercados que respondían mejor a sus exigencias. Lo único que se nos pasaba por la cabeza por aquel entonces era tratar de ayudar en casa dentro de nuestras posibilidades.

### **¿Cree que es necesario haber vivido esta industria para entenderla?**

Sólo falta ir a una fábrica de calzado y conocer como se hace un zapato para darte cuenta de lo complejo que es. Crecer en fábrica me ha servido muchísimo para mi desarrollo. Esta es una industria donde no existen grandes barreras económicas de entrada, pero que requiere de mucha experiencia y saber hacer. Sólo hay que analizar por qué las grandes cadenas textiles que incluyen calzado tratan de aliarse con socios del sector.

### **Mtng Experience ha crecido a través de sumar nuevas marcas. ¿Es más fácil expandirse a través de la diversificación?**

El calzado en sí es un mercado saturado y la estrategia de segmentación es cada vez más necesaria para crecer. Los consumidores se agrupan en diferentes segmentos en función de sus características y hemos entendido que la mejor manera de abordar estos segmentos es a través de una estrategia de marca individualizada para cada uno de ellos.

### **También han creado estructura y un consejo de administración. ¿Cómo se imaginan en diez o veinte años?**

La estructura de gobierno que hemos creado en la empresa nos ha servido para impulsar nuestro nuevo modelo de negocio, a la vez que dotarlo de una mayor solidez. Con la estructura anterior de empresa familiar teníamos la sensación de haber tocado techo y decidimos fortalecer las estructuras de gobierno de la empresa para conseguir los retos de expansión que nos marcamos.

### **Mtng Experience tiene una fuerte presencia internacional. ¿Cuesta más crear marca fuera o dentro del propio país?**

El problema que nos encontramos al tratar de proyectar la estrategia de marca en mercados internacionales es la de encontrar profesionales que quieran y sepan empaparse de la filosofía de marca y la apliquen en su mercado en cuestión con las adaptaciones oportunas. Encontrar personas dispuestas a hacer negocios puede resultar más fácil que encontrar personas que estén dispuestas a realizar negocios de una manera determinada, según la propia cultura de marca.

### **¿Es importante reivindicar el *made in Spain* en el extranjero?**

La manera de reivindicar el *made in Spain* en el extranjero es a través de nuestra manera de hacer las cosas. Durante muchos años, en muchos mercados, se ha valorado gracias al saber hacer de las empresas españolas en el pasado. Si los consumidores internacionales



**“Todos estos cambios que estamos viviendo en los últimos años no estaban contemplados en los planes estratégicos de hace diez años”**

valoran esto es porque el producto que han consumido de España durante tiempo ha cumplido sus expectativas.

### **¿Se necesitan muchos recursos para construir una marca global?**

Se necesita tener una identidad de marca bien definida, un gran equipo de personas detrás de la marca y unas fuertes alianzas en cada mercado. Este es un negocio donde el producto es el eje sobre el que pilota casi toda la imagen de marca y, por tanto, es la base sobre la que se sustenta la expansión a nivel global. Gracias al acceso a la información, la moda se ha estandarizado mucho en todos los mercados. Esto te permite poder tener una colección base para casi todos los mercados con adaptaciones a las particularidades de cada uno.

### **El calzado es una de las principales categorías de producto que se vende por Internet, pero ¿tuvo el sector en cuenta este canal hace diez años?**

No, creo que todos estos cambios que estamos viviendo en los últimos años no estaban contemplados en los planes estratégicos de hace diez años. Pero la capacidad de adaptación del propio sector, acostumbrado a ir resolviendo cuestiones desde la inmediatez, ha conseguido que, aunque no estuviese planificado, actualmente se le esté sacando bastante provecho.

### **¿Cómo ha transformado el ecommerce a la empresa?**

La empresa, desde sus inicios, siempre ha teni-

do una clara vocación hacia el canal multimarca y el ecommerce nos está permitiendo tener un contacto directo con los consumidores y esto al final redundará en el servicio que le damos tanto al cliente intermediario como al consumidor final. Por otro lado, el ecommerce también ha cambiado la forma de entender la logística. Hemos tenido que transformar nuestro sistema de almacenaje y distribución para adaptarnos a las exigencias del consumidor final.

### **¿Qué otros dos o tres elementos han cambiado más el sector en estos últimos años?**

Lo que más ha cambiado en estos últimos años son los propios consumidores a la hora de consumir. El tiempo, la comodidad, el acceso a la información o la conciencia socio-ambiental han cambiado las necesidades e inquietudes de los consumidores. Sólo hay que tratar de recordar cómo se compraba hace treinta años y cómo lo hacemos ahora para darnos cuenta de lo que ha cambiado todo. El momento económico y social tan crítico que vivimos actualmente desde las empresas responde en gran parte a la falta de adaptación a estas nuevas circunstancias.

### **Redes sociales, omnichannel... ¿está el sector preparado para los nuevos hábitos de consumo de los millennial?**

No, pero creo que acabará adaptándose como lo ha hecho otras veces, aunque todavía queda mucho camino por recorrer. En muchos casos todavía se pone al producto en el centro de las estrategias cuando lo que requieren los tiempos

que vivimos es poner al consumidor en el centro. Ésta es la unidad de medida que me indica que no estamos adaptados ni respondemos a todas las exigencias de este nuevo consumidor. El problema es que si no lo haces tú lo harán otros por ti y te quedarás fuera de juego en la partida del mercado. El tiempo corre.

### **¿Cómo el fast fashion ha transformado la industria del calzado?**

Durante muchos años nuestra guerra se ha producido en los lineales de las zapaterías. Desde hace un par de décadas hasta ahora han aparecido nuevos centros de distribución de origen textil que se están adaptando mejor a las necesidades de los consumidores y es por ello que cada vez más nos están ganando cuota de mercado. La creciente importancia del *time to market* responde a la cultura de la inmediatez del consumidor actual. Muy poca gente espera hoy por algo. Han desaparecido las listas de espera para determinados productos que se agotaban rápidamente en las zapaterías. El verbo esperar ya no se contempla salvo en lo estrictamente necesario.

### **La zapatería tradicional, ¿está alineada con los cambios en el sector?**

Salvo en contados casos, a la zapatería tradicional le cuesta cada vez más empatar sus números de venta con respecto a años anteriores. Éste es un indicador de su falta de adaptación. Los consumidores le otorgan a la zapatería tradicional el valor de la especialización, aunque aspectos como el tiempo y la comodidad

**“El momento tan crítico que vivimos desde las empresas responde en gran parte a la falta de adaptación a estas nuevas circunstancias”**

hacen que cada vez más se decanten por comprar calzado en las cadenas de origen textil, donde existe una oferta integral de productos entorno a ese consumidor. Por supuesto, las zapaterías que se dirigen al público más joven están notando todavía más estos cambios que aquellas que se dirigen a un público más adulto y de mayor poder adquisitivo.

### ¿Cómo ha cambiado la relación entre la marca y el punto de venta en estos años de crisis?

Más que la crisis, lo que está cambiando más esta relación es la aparición de nuevas fórmulas de distribución. El actual camino de cambio continuo que está tomando el mercado nos obliga a que la relación entre marcas y puntos de venta se vaya haciendo más estrecha aún si cabe. La cuota de mercado que nos están ganando desde las cadenas monomarca de origen textil debe ser contrarrestada por alianzas estratégicas en el sector. Para ello es fundamental

la integración de sistemas entre ambas partes.

### ¿Se ha profesionalizado el comercio de calzado?

No me gusta la palabra profesionalización porque da a entender que antes no eran profesionales. Ahora, es cierto que el comercio ha ganado mucho durante estos últimos años en información, en gestión de equipos y en estrategias de compras. Mi padre decía que tenemos que hacernos amigos de los ordenadores de nuestros clientes.

### ¿Cuál es el equilibrio entre el multimarca y el desarrollo de los propios canales de distribución?

Lo importante es tener claro quién es tu consumidor y utilizar aquellos canales que mejor conecten con él. Nosotros tenemos claro que somos una empresa orientada hacia el canal multimarca y tanto el canal propio en tienda física o el canal ecommerce están a su

servicio. Es cierto que la apertura de canales propios crea incertidumbre entre los clientes intermediarios en un primer momento. El reto es convertir esa percepción de amenaza en una ventaja, como un aliado en conseguir sus fines. Para nosotros el cliente multimarca siempre es considerado como un socio y su beneficio es también el nuestro.

### ¿Cree que veremos fusiones o adquisiciones en el futuro de empresas con el fin de ganar tamaño y encarar el crecimiento en esta etapa de cambio?

Fusiones no lo sé. Adquisiciones, seguramente, porque es una manera rápida de penetrar en mercados locales en un contexto global. Pero lo que seguro que se van a producir son alianzas, pues el reto de adaptación continua al que nos enfrentamos nos exige la búsqueda de aliados. Poner en el centro al consumidor requiere de mucho esfuerzo y los compañeros de viaje van a jugar un papel fundamental. **m**



**“Aspectos como el tiempo y la comodidad hacen que los consumidores cada vez más se decanten por comprar calzado en las cadenas de origen textil”**

# Más globales y digitales con la mirada puesta en el 'full price'

POR SILVIA RIERA

↑

El calzado se enfrenta al reto de crear empresas más globales y ubicarlas en entornos digitales en un momento en el que el *full price* se resiente y erosiona los márgenes. El sector, igual que el resto de la industria de la moda, atraviesa un momento complejo: el *fast fashion*, el *ecommerce*, los nuevos hábitos de consumo de los *millennials* y la climatología han enterrado las temporadas y el negocio ha empezado a moverse a gran velocidad. Este nuevo escenario obliga a gestionar la cadena de valor desde entornos digitales, teniendo un control absoluto sobre los datos para ganar eficiencia en los diferentes procesos.

El sector encara esta nueva etapa justo después de acometer la reconversión de sus negocios familiares, que han pasado de ser modelos productivos a marcas comerciales, y en un momento en que las ventas *full price* parecen ser la excepción de la norma. El mercado obliga a dar un nuevo giro y a adaptarse con rapidez porque cada vez hay más operadores (y de mayor tamaño) en juego y la frontera entre el universo online y offline tiende a difuminarse.

“El comercio independiente es un sector que va en descenso por una cuestión de economías de escala que hace que se tienda a la concentración, tal y como ya ha ocurrido en otros países y ahora llega a España”, señala el presidente de Merkal Calzados, Jon Dorronsoro. El directivo explica que cada vez hay más cadenas y la tendencia es que continúen proliferando.

Dorronsoro recuerda que Deichmann llegó a España hace seis años y ahora se están introduciendo en el país nuevas cadenas monomarca. El ejecutivo asegura que el desarrollo de las cadenas irá a más y que, aunque Marypaz y Tino González estén en un momento difícil, este modelo todavía tiene recorrido en el país.

Por otro lado, Dorronsoro observa que los grandes grupos de distribución de moda, como Inditex, C&A o Kiabi, cada vez dan más importancia al calzado como una compra “fácil” y lo potencian más. Estos actores ven al calzado como un complemento más, que



ayuda a completar el modelo, y su penetración en este sector les hace ganar cuota de mercado en detrimento de otros distribuidores.

Pablo de la Peña, director de la división comercial de El Naturalista, afirma que “los cambios a los que estamos asistiendo no sólo se producen en calzado sino en toda la industria de la moda y en otros sectores económicos”, apunta. De la Peña sostiene que hay un cambio de modelo de negocio por varios motivos, uno de los cuales es el

**“El comercio independiente es un sector que va en descenso por una cuestión de economías de escala”, según Jon Dorronsoro, de Merkal Calzados**

clima. “Los inviernos ha dejado de serlo y los veranos han movido sus fechas, se tergiversa el calendario de ventas, se obliga al comercio a realizar rebajas de manera constante y, al final, el público acaba perdiendo la referencia de los precios objetivos de los productos”, señala el empresario.

Este escenario también presiona hacia el resto de la cadena de valor, que debe moverse con mayor agilidad a como lo ha estado haciendo hasta ahora y a reaprovisionarse constantemente. En este sentido, De la Peña asegura que la figura actual del comercial cambiará. “Nosotros tenemos grandes comerciales que venden como nadie las colecciones de calzado que hacemos, pero necesitaremos en el futuro perfiles más técnicos, que dominen y sepan gestionar datos”, señala. A pesar de la transformación del negocio y de los retos del multimarca, De la Peña continúa confiando en este canal más que en el monomarca.

Según De la Peña, a todo ello hay que sumarle que en la actualidad hay un exceso de oferta en el mercado: las marcas cada vez



## El calzado encara esta nueva etapa tras la reconversión de sus negocios familiares, que han pasado de ser modelos productivos a marcas comerciales

lanzan más producto, han entrado grandes cadenas que basan su modelo en los volúmenes y también se han introducido las enseñanzas de calzado deportivo. “A nivel internacional, la situación es la misma e incluso, en según qué países, aún es más complicado porque la dinámica online está más avanzada, como es el caso de Alemania”, subraya el directivo. El empresario continúa confiando en el valor de la marca para afianzar el negocio. Según De la Peña, ejemplo del valor añadido es la lista de espera de más de 50.000 solicitudes para comprar el próximo coche eléctrico de Tesla. “Aquellas marcas que no tengan valor lo pasarán mal”, asegura.

Por otro lado, Xavier Berneda, copropietario de la compañía de calzado Munich, junto a su hermano David, asegura que la empresa está realizando una inversión muy elevada en la implantación del Rfid porque una de sus principales preocupaciones es la trazabilidad de los productos en cada uno de los canales. “Cuanto más enlaces creemos con los consumidores más efectivos vamos a ser en el reaprovisionamiento”, explica. “Tenemos que ser más tecnológicos y conseguir que el producto tenga los mínimos movimientos logísticos y trazar el camino más directo hacia el consumidor”. En este sentido, el empresario considera que es necesario evitar todos aquellos pasos en la logística que no aportan nada a la cadena de valor.

El director general de Tino González, Enrique Morales, señala que la apuesta por el retail requiere de una inversión muy fuerte para entrar a competir con gigantes como Deichmann o Vivarte (Merkal Calzados), y más si la apuesta se expande al extranjero. “Los retailers en España tenemos un problema de tamaño, necesitamos recursos, inversión, pero ¿quién enamora a los inversores?”. “Nosotros nos hemos centrado en España, pero éste es un mercado que se agota y obliga a salir fuera, pero para ello se precisa mucha inversión”, apunta el directivo.

“Este es un negocio de trenes grandes, en el que el pequeño lo pasa mal por falta de estructura y de capacidad de compra”, señala. Sin embargo, el empresario asegura que no se verán grandes movimientos corporativos para ganar tamaño. “Este es un sector algo especial, en el que cada uno va a lo suyo”, subraya.

La presidenta de la Asociación Valenciana de Empresarios del Calzado (Avecal), Marián Cano, también hace hincapié en que el reaprovisionamiento es constante. Ya no se realizan los grandes pedidos a principio de temporada, sino que van introduciéndose novedades constantemente. Esta realidad ha favorecido el regreso de la producción en proximidad con miras a acentuar la capacidad de respuesta. Según Cano, las empresas que piensan en global apuestan ahora por la multilocalización industrial.

Cano también considera que para competir en un mercado global hay que ganar en tamaño para tener suficiente capacidad. Sin embargo, asegura que el tejido empresarial del país es de raíz familiar y será difícil ver adquisiciones o fusiones. Sin embargo, la directiva sí cree que se verán compras de marcas, pero sin que afecte a las estructuras societarias familiares.

### EL IMPACTO DEL ECOMMERCE

#### Y LA SUPERVIVENCIA DEL MULTIMARCA

Dorronsoro señala el ecommerce como otro de los vectores del cambio. “La venta online ha cambiado los hábitos de consumo de manera radical: la gente se informa mucho más, las decisiones de compra son más complejas e intervienen más canales”. Este cambio de escenario ha provocado una presión “brutal” sobre los márgenes.

“Antes, en Merkal éramos conocidos por nuestros descuentos agresivos, pero es que ahora somos todos”, señala. Esta presión termina por impactar de lleno en el más débil de la cadena, que es el multimarca independiente que, al final, es el que termina por ceder cuota de mercado hacia retailers más organizados y de mayor tamaño.

En esta misma línea, De la Peña considera que el comercio online también contribuye a la pérdida del precio objetivo, sobre todo por los canales outlet que conviven con los *full price*. Según el ejecutivo de El Naturalista, “en el multimarca tradicional, cada día hay menos márgenes, menos liquidez y más problemas de financiación”. “La tienda debe entender que el valor está en la experiencia y no en ser un lugar para la venta”, subraya. El empresario apunta que antes el 40% de las ventas era a precio rebajado y que, en la actualidad, representan ya el 65% del total y es de la opinión que esta



→

#### XAVIER BERNEDA, MUNICH

“Por ahora, nos resulta más fácil entendernos con los operadores online; el comercio de la calle está más preocupado por los márgenes, por rebajar precios, y no por ser un *partner* del mismo negocio”



→

#### ENRIQUE MORALES, TINO GONZÁLEZ

“Los costes logísticos en economías de escala pesan muchísimo en ecommerce porque necesitas mucha rotación; la compra online se asocia a precio barato y la única manera de bajar precios es vendiendo a volumen”



→

#### G. GARCÍA-MANSILLA, IESE

“La marca será probablemente el mayor activo de una compañía, que en tiempos difíciles o en negociaciones difíciles, ayudará a defender la estrategia”



→  
**LUIS LARA, KPMG**

"Las empresas de calzado deben buscar talento externo, salir de la endogamia; es necesario reclutar gente de otros sectores, escuelas de negocios e incluso de otros países para que aporten nuevos puntos de vista sobre el negocio"



→  
**PABLO DE LA PEÑA, EL NATURALISTA**

"Los inviernos han dejado de serlo y los veranos han movido sus fechas, se obliga al comercio a realizar rebajas constantemente y, al final, el consumidor pierde la referencia de los precios objetivos de los productos"



→  
**MARIÁN CANO, AVECAL**

"Las empresas del calzado en la Comunidad Valenciana son muy conscientes de la cantidad de canales que implica ya la decisión de compra, hasta el punto que la omnicanalidad es básica ya para el negocio"

## Buscar talento externo y adaptarse a los cambios del clima, dos de los ejes para el desarrollo de las empresas del sector

tendencia persistirá.

El propietario de Munich asegura que, realmente, "no hay un mundo online y otro offline, sino simplemente un cliente y una marca". Y en este entorno, "los componentes tecnológicos deben aportar facilidades". Según Berneda, todos los actores de la cadena de valor tienen que hablar el mismo lenguaje. No obstante, el empresario explica que las marcas van un paso por delante que el comercio. "Por ahora, nos resulta más fácil entendernos con los operadores online", señala. "El comercio de la calle está más preocupado por los márgenes, por rebajar precios, y no por ser un *partner* del mismo negocio", asegura. "A veces tengo la sensación de estar negociando con el enemigo y no con un socio".

Berneda considera que en unos años la división online-offline todavía será más difusa y todos los distribuidores harán de todo. "Ahora, el modelo online está en pleno crecimiento, pero habrá un momento que dejará de crecer al mismo ritmo y terminará por abrir también tiendas físicas, mientras el comercio tradicional, por su parte, cada vez se expandirá más online y tenderá cada vez más a una mayor especialización", apunta. Según el empresario, el comercio tradicional todavía tiene recorrido. Berneda señala también a que la tienda tiene que aprender a fidelizar y trabajar mucho más la atención al cliente. "Cuando haces una compra online, quedas registrado de inmediato y, enseguida que tienen un producto nuevo, te envían un correo para avisarte, se mantiene el contacto, mientras que en la tienda convencional, cuando sales por la puerta, nunca más vuelven a saber de ti", asegura. Por su parte, el director general de Tino González asegura que al ecommerce le falta aún ganar mayor popularidad para que le sea rentable al segmento *low cost*. "Los costes logísticos en economías de escala pesan muchísimo en ecommerce porque necesitas mucha rotación", apunta. "La compra online se asocia a precio barato y la única manera de bajar precios es vendiendo a volumen", añade.

La presidenta de Avecal opina al respecto que también a las marcas de calzado les queda todavía mucho recorrido en ecommerce, "un canal que continúa creciendo,

pero que todavía es minoritario". "Uno de los retos actuales del sector es la transformación digital y tenemos que acompañar a las empresas a entrar y desarrollar este canal", señala. "Las empresas son muy conscientes de la cantidad de canales que implica ya la decisión de compra, hasta el punto que la omnicanalidad es básica ya para el negocio", apunta la directiva.

Según Cano, la lentitud del sector en introducirse en este campo se debe a que la mayoría de las compañías continúa generando el grueso de su negocio en el multimarca y esto provoca que la puesta en marcha de la venta online les genere cierto recelo. "Muchas veces, las empresas consideran que pueden hacer la competencia a sus clientes", dice.

### FACTORES DE CAMBIO

Luis Lara, *senior advisor* en la consultora KPMG, identifica tres grandes factores de cambio en el negocio del calzado: la globalización, la digitalización y la politización de las empresas. El primero de estos vectores de cambio implica a un consumidor que viaja cada vez más, tiene acceso a mucha más información y conoce los precios de los productos. Por otro lado, la globalización implica también una saturación de marcas en el mercado y una fuerte inversión en retail, que facilita la concentración.

En cuanto a la digitalización, Lara observa una aceleración de los procesos y de los tiempos, una mayor comodidad del consumidor a la hora de comprar, una mayor transparencia en los precios, la omnicanalidad y la aparición de nuevos modelos de negocio. Este factor es el que baja la barrera de entrada al sector y da pie al acceso de emprendedores y de nuevas pymes. Por último, la politización de las empresas hace referencia a la importancia que adquieren elementos como la responsabilidad social y la exigencia por parte del consumidor de una cadena de suministro más sostenible y negocios más transparentes.

En su ponencia en la I Jornada de Reflexión Estratégica organizada por la Federación de Industrias del Calzado Español (Fice), Lara señaló diferentes caminos a tomar para emprender esta nueva etapa. El experto recomienda en este sentido buscar talento externo y salir de la endo-





gamia en la que se instalan muchos sectores tradicionales, como el calzado. “Es necesario reclutar gente de otros sectores, de escuelas de negocio e incluso de otros países para traer otros puntos de vista a la empresa”, explica.

El consultor pone también el acento en dejar de pensar en producto y hacerlo en marca, así como en responsabilidad social y en retail. La gran ventaja de las tiendas propias es que dan información sobre cómo actúa el consumidor final, algo que es difícil de lograr a través de intermediarios y, de ahí, la importancia creciente en utilizar el *know how* digital.

#### APOYARSE EN LA MARCA

En este mismo encuentro, Gustavo García-Mansilla, profesor de Iese, recordó que

“la marca será probablemente el mayor activo de la compañía, que en tiempos difíciles o en negociaciones difíciles, ayudará a defender la estrategia”. Sin embargo, el experto hizo hincapié en la necesidad absoluta de creer en ella. Los asistentes a la jornada, en su mayoría empresarios y directivos del calzado, asumieron que al sector todavía le queda recorrido en la construcción de marca, precisamente porque le falta fe en ella.

Parafraseando el lema de la tecnológica Apple, *Think different*, García-Mansilla propone cambiar el punto de vista de la estrategia: “todo cambia si en vez de mirar desde el producto se mira desde el consumidor”. Y, en este sentido, el experto recuerda que el posicionamiento de una marca está en la cabeza del consumidor, no

en el producto. “Es muy importante saber qué quiere ser una marca cuando sea mayor e ir a por ello”, apuntó el experto, que puso como ejemplo a Michael Kors, como el diseñador que en la década de los ochenta planteó un negocio de lujo asequible, que logró conquistar tres décadas después.

García-Mansilla recordó también la importancia de desvincular el precio final de los costes y fijarlo según la estrategia de marca. “El precio comunica muchísimo”, apuntó, y recordó una cita del fundador y consejero delegado de La Martina, quien afirmó que para “cualificar” la demanda, es importante hacerle pagar por ello. El experto también puso como ejemplo la red de cafeterías Starbucks: “¿Qué ve un empresario dentro de un vaso de Starbucks cuando levanta la tapa? Margen”.

**La globalización implica una saturación de marcas en el mercado y una fuerte inversión en retail, que facilita la concentración**

**Al negocio del calzado todavía le falta recorrido en creación de marca, precisamente por la falta de convencimiento en este aspecto**



# Las cadenas y el ecommerce ponen en jaque al multimarca

POR SILVIA RIERA

↑

El *fast fashion*, el ecommerce, la crisis, el clima o los *millennial* son algunos de los factores que han colocado a la distribución tradicional de calzado en riesgo de jaque mate. La zapatería tradicional va perdiendo poder de seducción frente a un consumidor cada vez más informado, más exigente y acostumbrado a un entorno digital. De la misma manera que ocurrió en el comercio minorista del textil, el comercio del calzado asiste ahora a su transformación, que se ha acelerado con la crisis. El multimarca de calzado se ve forzado a un cambio de mentalidad y de negocio en un momento crucial para este canal, en el que la caída del consumo ha tenido un fuerte impacto. En España hay en la actualidad un total de 9.000 establecimientos especializados en calzado, según los últimos datos correspondientes a 2014 y publicados por DBK Informa, especializada en estudios de mercado, en la tercera edición del estudio *Distribución de calzado*. En este informe se apunta que las ventas de calzado en 2014 en el país alcanzaron 2.825 millones de euros, de los cuales el 63% las generó la distribución especializada y el 37% restante, la no especializada, es decir, retailers como Zara, Carrefour o El Corte Inglés, entre otros. En 2014, el mercado del calzado en España creció un 0,2% respecto al año anterior, impulsado sobre todo por las ventas en comercios no especializados, donde aumentaron un 1%. La distribución especializada, en cambio, contrajo su facturación un 0,3%, arrastrada en particular por los

→

## TRANSFORMACIÓN DEL MULTIMARCA

La llegada de las cadenas ha restado cuota de mercado al comercio independiente tradicional, que además debe realizar un gran esfuerzo para adaptarse al nuevo entorno digital ante la presión de los *pure players* en el ecommerce.



establecimientos independientes, que registraron un descenso de las ventas del 1,2% en relación a 2013.

La pérdida de protagonismo del comercio tradicional se hace cada vez más evidente. Según DBK, las cadenas especializadas en calzado avanzaron con claridad al multimarca independiente en cifra de negocio. En el total del mercado del calzado en España, las cadenas especializadas coparon en 2014 el 32% del mercado, mientras que las zapaterías independientes defendieron el 30%. El resto del comercio no especializado abarcó el 37% restante de las ventas.

No obstante, otros estudios muestran que todavía no ha tenido lugar este avance de la distribución organizada sobre el pequeño comercio. Según datos de la empresa de estudios de mercado Kantar Worldpanel correspondientes a 2015, las zapaterías tradicionales todavía están por delante en cuota de mercado, aunque la pérdida de protagonismo se hace evidente. El comercio independiente contaba a cierre del año pasado con un peso del 31,8% en la cifra de negocio total de calzado en el país, cuatro puntos menos que en el año anterior. Las cadenas, en cambio, continuaron avanzando en 2015 hasta copar el 29,5% del mercado. La victoria de las cadenas sobre el comercio

tradicional sí es clara en términos de tráfico. El monomarca especializado ya atrae a más compradores que las zapaterías, según Kantar Worldpanel. En número de compradores, las cadenas logran rozar el 45% del mercado en el último año, mientras que las zapaterías se quedan con cerca del 43%. La evolución de la distribución organizada en estos últimos años ha sido claramente alcista, ganando cinco puntos porcentuales desde 2012, mientras que la de los establecimientos independientes ha ido a la baja, perdiendo cerca de tres puntos porcentuales en este mismo periodo. Sin embargo, la empresa especializada en estudios de mercado ercibe que “la atracción de las cadenas se frena en 2015”.

**Las cadenas especializadas concentran el 32% de las ventas del calzado, frente al 30% de las zapaterías, según DBK**

**El comercio no especializado en calzado generó en 2014 el 37% del total de las ventas del sector en España**

**PRECIOS POR CANALES**

La explosión de las cadenas en los últimos años va muy ligada a los precios medios que ofrecen. Retailers como Deichmann, Merkál Calzados, Tino González o Marypaz han basado su estrategia en el segmento *low cost*, cimentado sobre el movimiento de grandes volúmenes de mercancía con una elevada rotación. Sin embargo, no todas las cadenas se mueven en esta franja de precios. Españolas como Camper, Cuplé o Botticelli, e internacionales como Clarks, Geox, Ecco o Aldo se posicionan en peldaños superiores.

Aun así, el ticket medio en las cadenas es menor al del comercio multimarca, tanto en zapaterías como en grandes almacenes. En 2015, el precio medio por unidad en las cadenas se situó en 97 euros, un 4,7% más que en el año anterior. En cambio, en las zapaterías se paga por un par de zapatos una media de 122 euros y, en los grandes almacenes, 193 euros. En este último año, los precios medios en ambos canales también han registrado avances, del 3,6% en el caso de los minoristas independientes y del 2,7% en los grandes almacenes.

**ENTRADA DE LAS GRANDES CADENAS**

Los grandes retailers del calzado han ido tomando posiciones en el mercado español en los últimos años. Pese a que hace un par

## La explosión de las cadenas en los últimos años va muy ligada a los precios medios que ofrecen

de décadas la distribución de calzado en el país estaba completamente cubierta por la zapatería tradicional, el mapa del comercio minorista en España ha cambiado completamente el rostro.

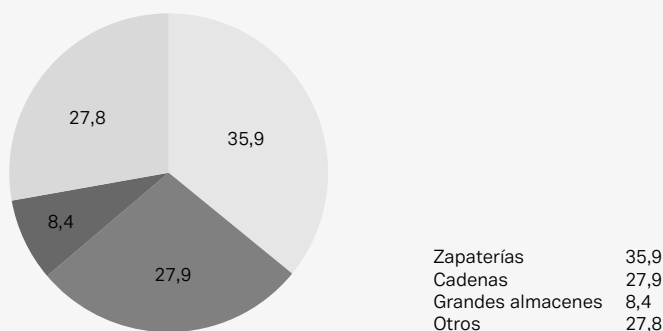
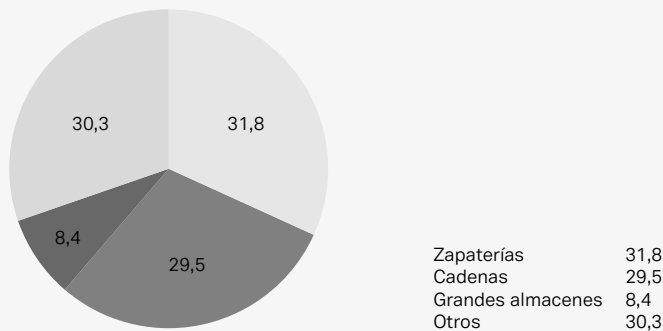
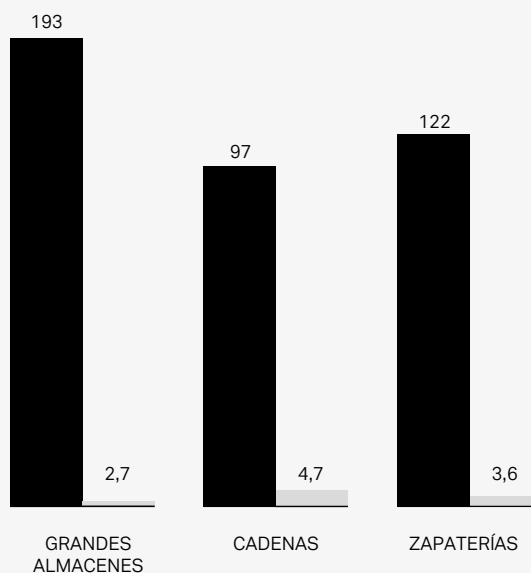
Merkál Calzados fue una de las cadenas pioneras en España y actualmente es la más fuerte en este sector en el país. La empresa, propiedad del grupo francés Vivarte, impulsó su desarrollo en el país a través de la construcción de complejos comerciales en las afueras de las ciudades. La empresa, que concluyó 2014 con una cifra de negocio de 132 millones de euros, cuenta con una red de 220 establecimientos en España. El grupo reconduce ahora su expansión hacia establecimientos de menor tamaño en centros comerciales y en las principales calles del país.

## El precio medio de un par de zapatos en un multimarca es de 122 euros, 25 euros más que en las cadenas

Deichmann aterrizó en el país en 2010. La sociedad Deichmann Calzados, con la que opera en el país, registró ventas de 31,4 millones de euros en 2014, según los últimos datos disponibles en el Registro Mercantil. A cierre del ejercicio contaba con 336 empleados sólo en el mercado español. La empresa supera ya las cuarenta tiendas en el territorio. La histórica Clarks entró en el mercado español hace cerca de treinta años y roza las cincuenta tiendas en el país. La compañía británica, pilotada en España por José María Belda, combina la distribución multimarca con monomarca, aunque como consecuencia de la estrategia global de reestructuración la compañía ha paralizado su expansión de retail en el país para centrar sus operaciones en el canal tradicional, que busca ampliar con nuevas líneas de producto.

**CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

Cuota de mercado, en valor (%)

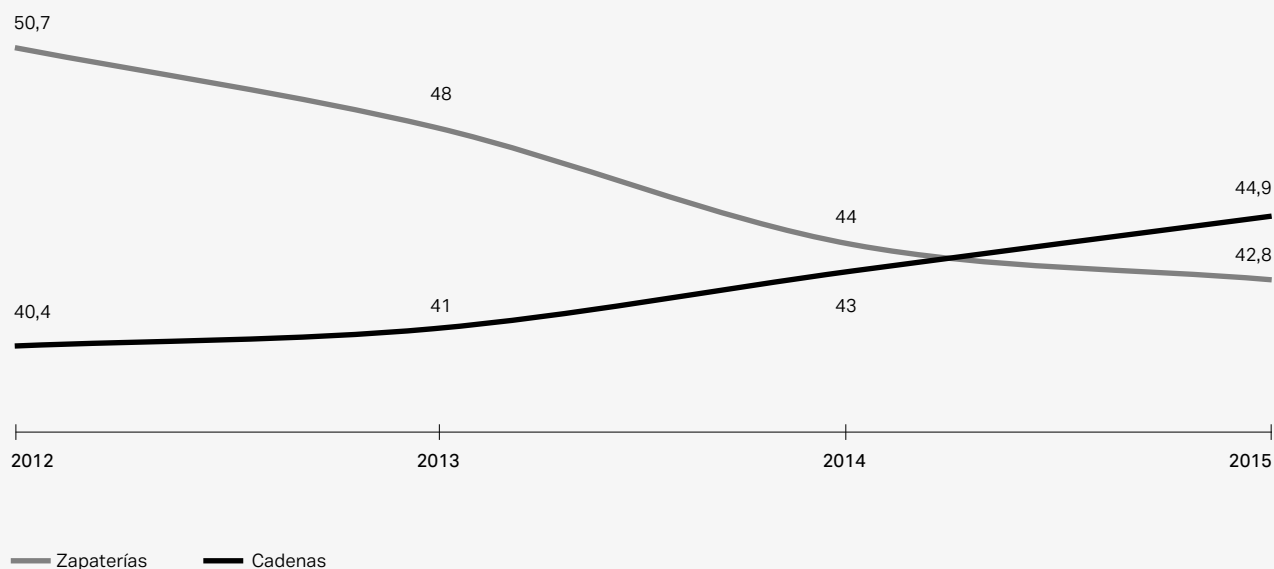
**2014****2015****PRECIOS MEDIOS POR CANALES**

■ Precio medio (€) ■ Variación (%)

Fuente: Kantar Worldpanel

## EVOLUCIÓN DE LOS CANALES, POR NÚMERO DE COMPRADORES

% Penetración



Fuente: Kantar Worldpanel

La italiana Geox concluyó el año pasado un plan de reestructuración a nivel global que le llevó a reorganizar toda su red de tiendas. La compañía, que volvió a elevar ventas y beneficio en 2015, ha trazado un nuevo plan de crecimiento con miras a alcanzar los mil millones en facturación en tres años. La empresa contaba en España en 2014 con cerca de un centenar de tiendas, según los últimos datos disponibles. No obstante, con motivo de la reestructuración, el grupo paralizó sus planes de expansión en el territorio.

Marypaz y Tino González también han acelerado en este terreno. A pesar de que ambas empresas se encuentran actualmente en situación concursal, su expansión en el territorio en los últimos años ha sido importante. La sevillana Marypaz, propiedad de la familia Aguaded, cuenta con una red de 370 establecimientos en una docena de países.

**Marypaz cuenta con una red de 370 establecimientos; Tino González, con cerca de cincuenta, y Cuplé suma más de cien**

Sólo en 2014, la empresa comercializó ocho millones de pares de zapatos y alcanzó una cifra de negocio de más de 120 millones de euros. Tino González, por su parte, cuenta con una red de cerca de cincuenta tiendas. La empresa, que espera salir de los juzgados este año, cerró 2014 con una cifra de negocio de 28 millones de euros.

La ilicitana Cuplé, por su parte, también ha protagonizado una fuerte expansión. La compañía, fundada en 1987 por la diseñadora Antonia Pastor, suma ya 104 tiendas en todo el mundo. La empresa cerró 2015 con ventas de cerca de 30 millones de euros.

### DEL MULTIMARCA AL MONOMARCA

Por otro lado, hay marcas de calzado que apoyan su negocio en el multimarca que han desarrollado sus propias redes de comercio monomarca. Camper fue la primera marca española de calzado en poner el retail en el eje central de su estrategia. La empresa, que puso en marcha Lorenzo Fluxà en 1975, abrió su primer establecimiento en el número 284 de la calle Muntaner de Barcelona en 1981. En la actualidad, la compañía ya no mantiene aquel punto de venta emblemático, pero suma una red de 400 tiendas, de las cuales 39 se encuentran en España.

En los últimos diez años, y como consecuencia del adelgazamiento del comercio

independiente en el país, otras empresas españolas de calzado han optado por entrar en el retail. Todas ellas continúan apoyando su crecimiento en el multimarca, pero han ido tomando posiciones con establecimiento propios con miras a reforzar su imagen de marca. Pikolinos, por ejemplo, está extendiendo su red de tiendas propias en España y en el extranjero. La empresa, que ahora pilotan los representantes de la segunda generación de la familia fundadora, niega contar con un plan de expansión a través de retail y asegura responder a las oportunidades que se le van presentando. En lo que va de año, la empresa ha abierto tiendas en Palma de Mallorca, Madrid, Santander y Florencia.

Grupo Hergar también ha dado sus primeros pasos en este ámbito con la puesta en marcha de varias franquicias de Callaghan. Hispanitas tiene previsto abrir su *flagship store* en la esquina entre las calles Velázquez y Ayala, en Madrid. Xti, por su parte, también ha desarrollado su red de tiendas: cuenta ya con una veintena en España y más de diez en el extranjero, en países como Francia, Alemania, Portugal, Marruecos y Arabia Saudí. Unisa Europa, con sede en Elche y una cifra de negocio de más de sesenta millones de euros, concluyó 2015 con una decena de establecimientos en España y la apertura de otro en Londres.



**CONCENTRACIÓN DEL MERCADO MULTIMARCA**

El comercio independiente de calzado ha respondido también a la crisis mejorando su estructura y expandiéndose a través de redes de establecimientos multimarca especializados. Calzados Benavente, por ejemplo, cuenta ya con 16 establecimientos en el sur del país, tomando posiciones en centros comerciales pero también con puntos de venta a pie de calle, en los ejes comerciales clave de ciudades como Sevilla. También en el sur del país se extiende Calzados Nicolás, que suma ya una quinena de tiendas.

En esta misma línea, Casas cuenta en este caso con una fuerte implantación en Cataluña, con más de cincuenta tiendas, aunque en los últimos años ha empezado a extenderse por el resto del mercado español abriendo nuevos puntos de venta en Valencia, Zaragoza y Madrid. Rumbo, por su parte, suma cerca de sesenta establecimientos, muy concentrados en la zona de Levante y en Madrid.

La gallega Krack tiene más de una veintena de tiendas en el norte del país; en Madrid y en las Islas Canarias tiene una fuerte implantación Lurueña; Lola Rey, por su parte, suma quince establecimientos sólo en la capital española, y Marlo's, cuenta con 26 tiendas en todo el país. Mayka Calzados, Megacalzados, Pablo Ochoa, Querol, Tascón Zapaterías o Vives son otros de los grupos de zapaterías multimarca que han ido expandiendo sus redes de tiendas por todo el territorio nacional.

Por otro lado, Grupo Yorga, propietario de la enseña de calzado Coolway, también desarrolla parte de su negocio en el retail a

través de las cadenas de zapaterías Ulanka, que suma más de un centenar de establecimientos en España; Mayordomo y Maydo, con una treintena de tiendas cada una, y Globo Sur, de gama más alta y que por ahora cuenta con sólo tres puntos de venta. Mtng Global Experience, dueño de Mustang, también ha dado sus primeros pasos en retail con la puesta en marcha de *flagship stores* de algunas de sus enseñas, pero también con la creación de una red de tiendas multimarca, Brands Republica, en la que comercializa sus diferentes marcas, junto con otras, como Adidas, Nike, Skechers o Pepe Jeans.

**IRUPCIÓN DEL ECOMMERCE**

La profesionalización del multimarca también es consecuencia de una mayor presión desde la Red, donde la venta online de calzado gana protagonismo. Existen *pure players* de la venta online especializada en este sector, que también se ha convertido en una de las categorías más importantes en volumen de ventas en los operadores de moda generalistas.

La estadounidense Zappos fue una de las plataformas pioneras en la comercialización de calzado a través de Internet. Fundada en 1999, Amazon la compró en 2009 por 1.200 millones de dólares para adentrarse en el negocio de la moda. Con sede en Las Vegas, Zappos está considerado el mayor distribuidor de calzado online, con ventas de más de 2.000 millones dólares al año y una plantilla que supera los 1.500 trabajadores.

En Europa, siguió el modelo la plataforma alemana de ecommerce Zalando, cuyos

**Zappos, la plataforma de ecommerce pionera en calzado, factura más de 2.000 millones de dólares anuales**

inicios se basan en la venta de calzado. La empresa, que echó a andar en 2008, fue ampliando con el tiempo su oferta con moda. El grupo, que cerró 2015 con una cifra de negocio de 2.958,2 millones de euros, ha ido ganando terreno y tantea ahora la venta offline.

La estadounidense JustFab es otro de los gigantes del sector, entre cuyos propósitos para 2015 estaba superar la barrera de los 500 millones de dólares de facturación. En 2015, la compañía también inició su diversificación con miras a dar el salto más allá del calzado y adentrarse en todo el universo moda. JustFab aterrizó en el mercado europeo en 2013 a través de la adquisición de la empresa española The Fab Shoes.

La francesa Sarenza, por su parte, también basa su negocio en el calzado. Fundada en 2005, la compañía concluyó el último ejercicio con ventas de 200 millones de euros, un 20% más que en 2014. La empresa hace cinco años que opera en el mercado español y, en 2014, cerró una ronda de financiación de 74 millones de euros para impulsar su negocio internacional. **m**


**→ CREAR MARCA EN EL PUNTO DE VENTA**

Camper ha sido una de las compañías pioneras del calzado en España en centrar su estrategia en la experiencia de marca en el punto de venta.

# “Además de producto, necesitas estructura y bases financieras sólidas”

→

## DE FERRERIES AL MUNDO

El grupo Mascaró, con sede en Ferreries (Menorca), está ya presente en más de 20 mercados y mira hacia Estados Unidos como posible enclave para consolidar su crecimiento.



**“El ecommerce se está desarrollando cada vez más como un componente asociado al contacto con el cliente, donde puede recibir más información”**

**JULIO DE OLIVES**  
**DIRECTOR GENERAL DE GRUPO MASCARÓ**

**POR AMELIA PIJUÁN**

↑

Julio de Olives, licenciado en Ciencias Económicas, es el primer director general del grupo familiar de calzado Mascaró que no pertenece a la familia fundadora. De Olives empezó su trayectoria profesional como analista financiero en Kraft Foods España y posteriormente entró a formar parte de Mascaró, tomando el mando del área de gestión de retail de la compañía familiar. En 2013, el grupo decidió profesionalizar su gestión por primera vez y De Olives fue nombrado director general. El grupo, fundado por los hermanos Pedro y Antonio Mascaró en 1918, empezó su andadura como un pequeño taller artesanal de zapatillas de ballet y, actualmente, es uno de los principales grupos de calzado del país. Mascaró, con sede en la localidad menorquina de Ferreries, es propietaria de las enseñas Pretty Ballerinas, Mascaró, Úrsula Mascaró y Pretty Loafers. La empresa, que produce alrededor de 600.000 pares al año, concentra casi la totalidad de su producción en la isla y cuenta con una fábrica en Elda (Alicante). La compañía familiar ganó tamaño gracias a la enseña Pretty Ballerinas, a la que se destina el 75% de la producción y que ha introducido un nuevo concepto de tienda. Mascaró, que en 2015 facturó 57 millones de euros, está presente en más de 20 mercados.

**¿Cómo se perpetúa el nombre de Mascaró, una empresa que cuenta con más de cien años de tradición?**

Trabajando mucho e intentando hacer las cosas bien; sobre todo haciendo un producto de calidad, posicionando un producto de diseño y una buena marca.

**La adaptación habrá sido grande en estos cien años...**

Sí, a todos los niveles. Tenemos un componente de producción de mano de obra alto, pero el corte, por ejemplo, se ha perfeccionado mucho con un sistema de láser, aunque aún se mantiene el corte manual. También hemos mejorado

en productividad, en desarrollo del retail, en posicionamiento de marca, en marketing, en imagen, en la relación con el cliente... De lo que hacíamos hace quince años, a lo que hacemos hoy, hemos evolucionado muchísimo.

**España tiene importantes grupos de calzado en el ámbito nacional, pero en el extranjero son pequeños. ¿Es importante el tamaño a la hora de crecer a nivel internacional?**

Sí, es importante. Aún haciendo un buen producto tienes que tener una buena estructura y bases financieras sólidas. No basta con abrir una tienda, tienes que darte a conocer, mejorar la comunicación, acciones de relaciones públicas...

**En el sector del calzado hay mucha atomización. ¿Vamos hacia una concentración del sector?**

Creo que con el tiempo habrá concentración. Siempre habrá pequeñas empresas, pero viendo la actividad de las pymes y las operaciones realizadas por los fondos, creo que se dará una consolidación.

**El empresario español del sector es poco proclive a dar entrada a la inversión y a la fusión. ¿Puede cambiar esta mentalidad?**

Depende de la situación de cada empresa. La entrada de capital, ya sea a través de un inversor o un fondo, es algo que puede ser muy beneficioso o, por el contrario, ser una bomba.

**¿Cree que es un sector atractivo para los inversores?**

Sí, sobre todo aquellas empresas que han desarrollado su marca.

**Con la aparición de las cadenas y el mayor protagonismo del ecommerce, ¿cómo será la evolución del sector?**

El ecommerce evoluciona a pasos acelerados. Es necesario tener un ecommerce bien desarrollado, enlazado al crecimiento de las tiendas. Esto permite al consumidor ir a una tienda y poder comprar el número que no encuentre allí a través de Internet. El ecommerce se está desarrollando

cada vez más como un componente asociado al contacto con el cliente, donde puede recibir más comunicación y más información.

**Dadas las características del calzado y la importancia de probárselo. ¿Cree que el ecommerce puede tener el mismo desarrollo que la compra de una prenda?**

Creo que sí, en según qué nichos de mercado. Por ejemplo, las bailarinas tienen un movimiento más dinámico a diferencia del que puedan tener los zapatos de tacón.

**¿Las ventas de ecommerce llegarán a superar las ventas de las tiendas físicas?**

En los próximos cinco años no lo creo. A muy largo plazo, ya veremos.

**El último local de Pretty Ballerinas tiene una superficie mayor que el grueso de locales de la firma. ¿Es una tendencia que aplicarán en sus otras marcas?**

Aunque la última tienda en Paseo de Gracia es un pelín más grande, no estamos buscando locales de mayor superficie. En Mascaró nos adaptamos a un concepto de local pequeño, es complicado buscar tiendas de 70 metros cuadrados. Pero sí que hemos desarrollado la imagen de Pretty Ballerinas, con un estilo más vanguardista y una imagen más lujosa para la marca.

**¿Trasladarán el modelo de distribución que han aplicado a Pretty Ballerinas a las otras marcas del grupo Mascaró?**

El modelo es un poco diferente y la colección es más amplia. Con las otras marcas respetamos más las temporadas y su imagen propia. No es una réplica literal.

**Las cadenas van ganando terreno al multimarca. ¿Cree que en el calzado ocurrirá lo mismo que en el textil?**

Sí. De hecho es una de las tendencias clave del calzado: el multimarca se va reduciendo y las tiendas monomarca van ganando cuota de mercado.



**“El turismo en España es un valor añadido importantísimo; si tienes una tienda en Barcelona el negocio te funciona mucho mejor”**

**“Es importante tener un protocolo familiar para estipular las relaciones con la empresa y que todo esté muy definido”**

### **¿Cómo cree que han cambiado las nuevas generaciones los hábitos de consumo?**

Los jóvenes buscan algo práctico y elegante a la vez, les gusta comprar mucho más online, van alternando los dos canales... Cada persona es un mundo. Con la colección intentamos llegar al máximo de público.

### **¿En qué han cambiado los patrones de consumo respecto a las generaciones anteriores?**

Se observa una tendencia al ticket medio, más bajo. Nosotros obviamente apostamos por un segmento concreto pero, en general, el ticket ha bajado. Cada empresa se posiciona a nivel de imagen, calidad y diseño. En Mascaró no venderemos zapatos a precio bajo, pero sí que existe esta tendencia.

### **¿El low cost puede triunfar en el sector del calzado?**

Hay una parte que sí, pero hablamos de segmentos. El que se compra un zapato en Marypaz difícilmente se comprará unas bailarinas en Pretty Ballerinas.

### **En comparación con otros países europeos, ¿cómo definiría al consumidor español?**

Al consumidor español, sobre todo la mujer, le gusta vestir elegante, bien, cómoda. Este es un segmento importante. Se trata de una mujer que trabaja, responsable, que le gusta llevar una prenda de cierto estilo que se asocie con su personalidad. Este perfil es el que cuadra con nuestra oferta.

### **El peso del turismo en España es bastante importante. ¿Cómo deben posicionarse las empresas?**

Es un valor añadido importantísimo. Si tienes una tienda en Barcelona, con acceso al cliente

nacional y al turista, el negocio te funciona mucho mejor que si sólo vendes a nivel nacional. El turismo de costas de Baleares y Cataluña, así como el turismo de Madrid, tiene mucho más dinamismo que en otras provincias.

### **El hecho de que un turista pueda ver una marca española de calzado en su país de origen, ¿puede influir en la internacionalización?**

Es una relación bidireccional. Influye porque primero ven el producto en Madrid o en Mallorca, luego lo ven en Londres y lo identifican. Y al revés. Esto te da posicionamiento e imagen.

### **¿Existe el made in Spain?**

Sí que existe, nosotros no lo ocultamos y lo asociamos en nuestro caso como un componente de calidad...

### **¿Pero el consumidor identifica esta marca española como ocurre en Italia, que lidera el sector del calzado en Europa?**

Quizás sí, pero no al nivel italiano. No estamos a ese nivel todavía, nos conocen bien y lo pueden asociar, pero es más por un tema de marca, que no por España.

### **¿En las últimas décadas ha mejorado esta percepción del producto español de calzado?**

Yo creo que sí, aunque obviamente no tenemos la imagen de Italia, creada durante tantos años.

### **¿Cuáles son los deberes del sector para llegar a ese nivel?**

Un desarrollo de marca mucho más potente del que hemos tenido hasta ahora.

### **Usted siempre ha defendido el concepto made in Ferreries...**

Nos sentimos muy orgullosos de ser empresa familiar de Menorca y, en concreto, del pueblo Ferreries, donde tenemos nuestras principales fábricas.

### **¿Hasta qué punto es rentable producir en Ferreries y exportar al resto del mundo?**

Es rentable mientras se pueda posicionar y vender. Es un modelo de negocio complejo, difícil y laborioso, pero también nos da flexibilidad a la hora de poder producir la cantidad de modelos que deseamos en nuestras propias fábricas. Replicarlo en el exterior es más que difícil, y a nivel de diseño, de marca y posicionamiento lo hemos sabido compatibilizar. Producir a pequeña escala en China o en Vietnam sería muy complicado y no tendríamos los mismos niveles de calidad.

### **¿En el calzado es tan importante el tiempo, como lo es para la ropa?**

Sí, es importante y lo tenemos muy en cuenta. Trabajamos bajo pedido, tanto para el cliente tradicional como para el ecommerce, y trabajamos en un desarrollo de colección en continuo, aunque sólo tengamos temporada de invierno y verano no paramos.

### **El hecho de ir a multimarca y hablar de dos estaciones puede que esté un poco olvidado ya en gran distribución de moda.**

### **¿El calzado tiende a ir más rápido en renovación de producto?**

Hacerlo tan rápido en el calzado es complejo, pero sí que es cierto que las estaciones en cierta manera ya se han entrelazado y que se trata de un proceso continuo.

### **Lleva ya tres años al frente de Mascaró, y con usted la familia se abrió por primera**

**vez a un externo. ¿Es el camino natural?**

Creo que sí, es importante profesionalizar el desarrollo de la empresa familiar, compartir los elementos de gestión profesional y familiares.

**¿Cuáles son las claves para que el relevo funcione?**

Para mí la manera más importante es un trabajo en equipo, un equipo de gestión directa con la familia. No va la familia por un lado y la gestión por otro. Nos reunimos continuamente para analizar el desarrollo del negocio con total transparencia. Se establece una relación de confianza, transparencia, se comenta lo que funciona y lo que no funciona, y se marcan las estrategias de negocio a seguir.

**En general, la familia debe tener cierta renuncia y, al mismo tiempo, la persona****que entra debe tener cierta flexibilidad y entender la cultura de la familia...**

Hay que entenderlo y saber ver todos los puntos de vista. Es importante tener un protocolo familiar para estipular sus relaciones con la empresa y que todo esté muy definido. La gestión tiene que saber escuchar y saber entender todas las demandas de la familia, porque no es un protocolo como el de una multinacional, que se sigue a rajatabla.

**¿En qué áreas es importante que la familia esté muy implicada?**

La familia está enterada de todo. En nuestro caso, una de las cosas que nos ayuda es que Úrsula (la hija de Jaime Mascaró) tiene el ADN propio de todo lo que ha vivido con su padre, e introduce una imagen y un diseño que nos diferencia. Cada empresa tiene unos rasgos específicos que salvaguarda y trabaja.

**¿Diría que es fácil encontrar directivos cualificados en este sector?** Los hay, la clave es hacer una búsqueda con paciencia y bien hecha.

**¿Y es fácil llevarlos a Ferreries?** Yo diría que hay gente que estaría encantada, a otros les costaría. En Menorca hay muy buena calidad de vida, pero no es Barcelona o Madrid.

**A nivel internacional, ¿cuáles son los mercados con más recorrido para crecer?**

Existe un potencial importante a nivel general en Asia y en América. Somos conocidos en Europa, pero hay un potencial de desarrollo de cara al futuro muy importante, sobre todo en el sudeste asiático y en China. También nos gustaría tener la posibilidad de desarrollarnos en Estados Unidos, a pesar del esfuerzo que supone en cuanto a inversión. **m**



→

**UNA SAGA DE ZAPATEROS**

Los fundadores de Mascaró en 1918 en el taller artesanal de Ferreries (Menorca), ubicado en el mismo lugar donde se encuentra la actual fábrica del grupo.

# Las cadenas 'low cost' ganan el pulso a las zapaterías tradicionales

POR AMELIA PIJUÁN

Se llaman Deichmann, Merkal Calzados o Seaside, son los reyes del calzado *low cost* y se expanden con rapidez. En estos últimos años, coincidiendo con la crisis, aceleraron en España cadenas de moda a bajo precio como Primark o Kiabi, y un fenómeno parecido ocurrió en el calzado.

¿Cuál es la clave del *low cost*? Son compañías que juegan con márgenes muy pequeños en sus ventas y con una elevada rotación de sus productos. Otra ventaja con la que cuentan respecto a las zapaterías tradicionales es que estos grupos gestionan la cadena de aprovisionamiento, hecho que les permite abaratar sus costes, ser más eficientes y rápidos. En España, estos formatos han ganado terreno durante los años de crisis. Las cadenas ganan protagonismo frente a las zapaterías tradicionales. Según datos de Kantar Worldpanel, un 44,9% de compradores se sienten más atraídos por las

cadenas, frente a un 42,8% de consumidores que siguen fieles a las zapaterías tradicionales. Entre los protagonistas del *low cost* destaca el gigante alemán Deichmann, que acaba de introducir su cadena de *sneakers* Snipes en España, el primer mercado del sur de Europa donde llega la marca. La compañía se suma así al fenómeno global de las *sneakers* y proyecta la apertura de otras tiendas en Bilbao, Valencia y Palma de Mallorca.

Otra empresa que sigue la estela de Deichmann es Merkal Calzados, fundada y liderada por el grupo Vivarte, y que acaba de recibir una inyección de cuatro millones de euros de su parte para impulsar más aperturas en territorio español. Además, la empresa está reorientando su modelo de negocio para trasladarse de los polígonos al centro de las ciudades.

Otras firmas que operan bajo este formato son Marypaz (en precurso de acreedores) o la portuguesa Seaside, que pisa España por primera vez. Otras compañías como Primark,

**Las cadenas de calzado 'low cost', a diferencia de las zapaterías convencionales, pueden abaratar costes gracias a la gestión de la cadena de aprovisionamiento**

Kiabi, Shana o Inside también tienen su propia línea de calzado. Entre las innovaciones del calzado *low cost* destaca la puesta en escena de sus tiendas para rentabilizar al máximo sus metros cuadrados. Estas han convertido lo que antiguamente era su almacén en superficie de venta de productos, con muebles de varios niveles instalados en el centro de las tiendas. **m**



→

## LA TENDENCIA

Se cumplen las previsiones que apuntaba el informe de Inescop Escenarios futuros para la industria del calzado: amplia variedad de artículos, productos de consumo masivo que no persiguen la diferenciación frente a otras marcas y costes bajos.



→

**DEICHMANN**

Es uno de los principales grupos de calzado del mundo. La compañía, que inició su andadura en 1913, está aún en manos de la familia fundadora. Fue bajo el mandato de la tercera generación familiar, con Heinrich Deichmann al frente, cuando la empresa inició sus planes de internacionalización. El gigante alemán cuenta con un total de 3.710 tiendas en todo el mundo, 43 de las cuales se ubican en España. Actualmente, la empresa adquiere sus productos a través de 40 países y controla también las empresas Dosenbach-Ochsner, vanHaren Schoenenen, Rack Room Shoes, Off Broadway, Roland y MyShoes.



→

**INSIDE**

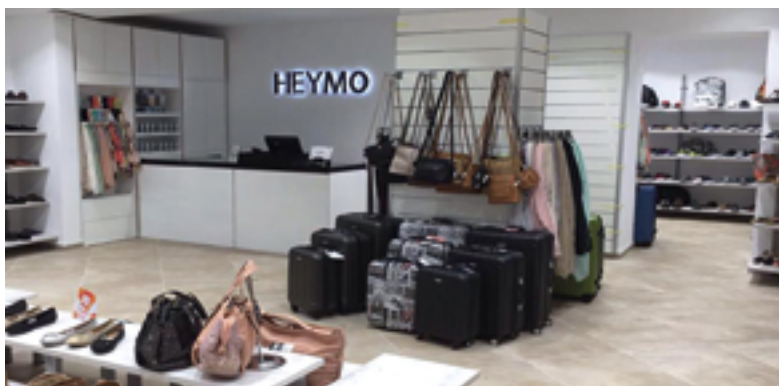
La compañía, igual que otros formatos *low cost* como Kiabi, Primark o Shana, también ha lanzado su propia línea de calzado: Inside Shoes. La marca se comercializa en 18 puntos de venta en España y su colección se dirige a jóvenes de entre 15 y 35 años. La cadena, fundada por los hermanos Pardo y propiedad de Liwe Española, inició su andadura vendiendo sus productos en los mercadillos de la huerta murciana. En 2004 abrió su primera tienda en Barcelona. La empresa cuenta con más de 400 establecimientos repartidos en España, Italia y Portugal, y cerró 2015 con ventas de 140,5 millones de euros.



→

**HEYMO**

La compañía de calzado Heymo empezó a vender, como muchas otras empresas, en los mercados municipales de los pueblos de Mallorca. Fue en 1933 cuando Antonio Moya, Manuel Herrera y Alejandro Herrera fundaron la sociedad Calza Heymo y abrieron su primera tienda en Inca. La compañía, que comercializa su propia marca, cuenta en la actualidad con diez establecimientos en la isla balear, tres de los cuales se ubican en enclaves especialmente turísticos. Según los últimos datos conocidos, la empresa cerró el ejercicio de 2013 con una facturación de 2,3 millones de euros.



→

**SEASIDE**

Hasta un millar de zapatos en un día. Este es el récord de venta de Seaside, una compañía portuguesa liderada por el empresario Acácio Teixeira. La empresa aterrizó en abril en Madrid, su primer destino para su expansión en España. Además de la comercialización de sus propios modelos, Seaside distribuye firmas de calzado como Kangaroos, Adidas, Puma o Nike, con precios que no sobrepasan los 59,99 euros. La firma, propiedad de la sociedad Sopropé Organizações de Calçado, opera actualmente en Portugal con 90 establecimientos. También está presente en Angola y Luxemburgo, y su próxima meta es conquistar el mercado francés.



←

**TINO GONZÁLEZ**

Tino González, fundada por Valentín González, empezó su andadura en Madrid en 1981 comercializando productos de su propia marca. Inicialmente la empresa importaba sus productos directamente desde Brasil, pero más adelante decidió abastecerse en Asia. La compañía, que facturó 28 millones de euros a cierre de 2014, firmó en febrero un acuerdo de colaboración con la compañía de moda masculina Titto Bluni y prepara su desembarco en los países latinoamericanos México y Colombia. Actualmente cuenta con una red de distribución formada por cerca de cincuenta establecimientos.



# El negocio de las 'sneakers' gana la carrera en España

POR MODAES

↑

Deportivas, playeras, tenis, zapas, *sneakers*, bambas... Para correr, para marcar goles, para encestar, para pasear o, simplemente, para vestir. Las zapatillas deportivas se han convertido en el rey del calzado en España, impulsadas por una casualización en las formas de vestir y por el auge del deporte en el país. Grandes grupos de calzado se lanzan a la conquista de este negocio con la creación de cadenas independientes, mientras los especialistas ganan penetración en el mercado nacional.

Desde 2010, las importaciones de zapatillas deportivas en España se han prácticamente duplicado, con un aumento del 85% en las compras en valor. El año pasado, España compró al extranjero un total de 25,7 millones de pares de zapatillas deportivas, con China y Vietnam como principales proveedores.

De hecho, el calzado deportivo se ha convertido ya en la opción predilecta de los españoles a la hora de vestir sus pies. En 2015, según datos de Kantar Worldpanel, de cada cien pares de zapatos comprados en el mercado español, más de 23 correspondieron a calzado deportivo. La siguiente categoría más destacada es el calzado de vestir, con 15,4 pares de cada cien.

A lo largo del último ejercicio, el calzado deportivo sumó 16,7 millones de compradores, lo que representó un incremento del 6% en tres años. El gasto medio anual por comprador se situó en 82 euros, al alza respecto a los últimos ejercicios.

"El target adulto y las mujeres impulsan el éxito de las *sneakers* en España", según Kantar Worldpanel. Así, entre 2012 y 2015 los grupos de compradores de zapatillas deportivas que más crecieron fueron el de mayores de 65 años, con un aumento del 26%, y el de 55 a 64 años, que se elevó un 25%. Los compradores de los gru-

**Los clientes adultos y las mujeres están tirando de las ventas de calzado deportivo en España**

pos de edad de 35 a 44 años y de 45 a 54 años crecieron un 17% y un 18%, respectivamente, mientras los más jóvenes se mantuvieron estables o descendieron.

Las mujeres se posicionan como uno de los motores del negocio del calzado deportivo. En los últimos tres años, las compradoras de *sneakers* han aumentado un 16% en España y su gasto medio se ha elevado un 21%.



→

## EL CALZADO SALTA AL RETAIL

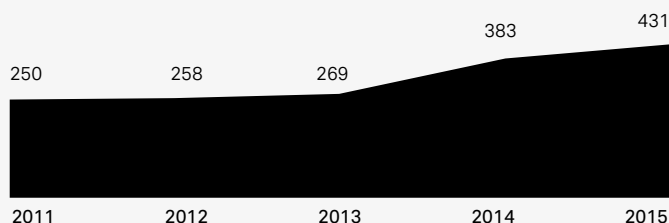
Los principales grupos de calzado del mundo, pero también los del negocio del deporte, se han lanzado a crear cadenas de tiendas especializadas en moda urbana al calor del boom de las *sneakers*. De la mano de la gallega Alfico, New Balance está extendiendo su presencia por todo el país, si bien continúa posicionada en el canal multimarca.



## CALZADO DEPORTIVO, EL REY EN ESPAÑA

### EVOLUCIÓN DE LAS IMPORTACIONES DE SNEAKERS

Evolución del valor. En millones de euros



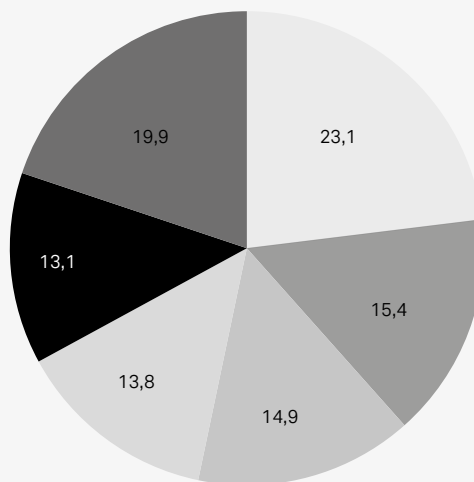
### LAS ZAPATILLAS DEPORTIVAS CONQUISTAN AL CONSUMIDOR ESPAÑOL

En 2015...	16,7	millones de compradores
	+	6% vs 2012
	<hr/>	
	82 €	gasto medio anual por comprador
	+	5% vs 2012

### CUOTA DE VENTAS, POR TIPO DE CALZADO

En porcentaje, por unidades vendidas

· Calzado deportivo	23,1
· Calzado de vestir	15,4
· Calzado <i>sport</i>	14,9
· Botas/botines	13,8
· Sandalias	13,1
· Otros	19,9



Fuente: Icx y Kantar Worldpanel

El aumento de la práctica deportiva en el país está tirando en gran medida de la venta de este calzado. Se calcula que el *running* mueve anualmente 300 millones de euros en España, según datos de NPD Group. La moda se come una parte importante de este pastel, formado por más de 2,5 millones de personas, que gastan una media de 700 euros al año en su deporte, según Afydad. Las zapatillas se han convertido en la prenda fetiche: según los últimos datos disponibles, en 2013 se vendieron en España tres millones de pares, señala Nielsen.

#### EN BUSCA DE LA OLA

Nadie quiere dejar escapar esta nueva ola de consumo. Uno de los primeros grupos en apostar en España por el fenómeno de las *sneakers* fue la suiza Bata con la cadena AW Lab, que desembarcó en el mercado español en 2013.

**Desde 2010, las importaciones de zapatillas deportivas en España se han prácticamente duplicado, con un alza del 85%**

Otro de los gigantes del calzado que también se ha marcado el objetivo de desarrollar su concepto de zapatillas deportivas en España es la alemana Deichmann, que a finales del año pasado abrió en el centro comercial zaragozano Gran Casa su primera tienda de Snipes en el país y que ya ha saltado a Madrid. La británica JD Sports también ha introducido en España su cadena de *sneakers*.

Impulsada por New Balance, la gallega Alfico se ha convertido en una de las empresas españolas de más rápido crecimiento dentro del sector de la moda deportiva. El grupo logró duplicar su facturación en 2014 en el país hasta 46,9 millones de euros. La empresa distribuye en España la marca estadounidense New Balance, una de las más demandadas durante los últimos años.

Las compañías especializadas en distribución de artículos deportivos se han subido también a la ola de las *sneakers*. La compañía vizcaína Forum Sport, propiedad de Eroski, ha lanzado este año al mercado la red de tiendas Dooers, especializadas en moda urbana. Base se prepara para el lanzamiento de la cadena Wanna Sneakers, que debía haber abierto sus primeras tiendas a principios de 2016.

La central de compras Twinner, por su parte, puso en marcha en 2014 la cadena Foot on Mars con el objetivo de profundizar en el negocio de las zapatillas con la distribución de las colecciones más urbanas de marcas

de moda deportiva. Foots on Mars cuenta ya con una red de una quincena de establecimientos en el mercado español.

Los especialistas en calzado deportivo técnico también están creciendo en el país al calor de este *boom*. La japonesa Asics, por ejemplo, ya ha convertido a España en uno de sus motores de desarrollo en Europa, con ventas de cerca de 71 millones de euros en el país en 2014, lo que supuso un aumento del 27% respecto al año anterior.

Otro ejemplo es el de Brooks. A principios del ejercicio 2015, la compañía estadounidense, participada por el magnate Warren Buffet, tomó el control de su negocio en España y puso en marcha su propia filial. Ahora, la marca está creando una estructura en el país y ha comenzado ya la distribución de forma directa. **m**

**Bata, Deichmann y JD Sports, pero también Forum Sport o Twinner, han creado conceptos especializados en 'sneakers'**



# “Quien ha roto el techo de cristal de la fábrica es quien más ha crecido”

→

## VOCAL EN THE MTNG GLOBAL EXPERIENCE

Ezequiel Sánchez es también vocal en el consejo de administración de Mtng Global Experience, empresa propietaria de marcas como Mustang, Estefanía Marco o Sixtyseven, entre otras.



**“El calzado tiene todavía una visión estanca, le falta una mirada más transversal del negocio”**

**“Existen ya retailers que producen zapatos en Asia, pero cubren la parte del segmento de los básicos, que no es donde está la oportunidad”**

**“Las marcas de calzado optan por abrir ‘flagship stores’ con las que inspirar a sus consumidores, como si se tratara de un club social”**

**EZEQUIEL SÁNCHEZ**  
**SOCIO DIRECTOR DE BINOMIO VENTURES**

**POR SILVIA RIERA**

Ezequiel Sánchez es socio director de la consultora Binomio Ventures. El directivo ha desarrollado su actividad profesional en la dirección general de empresas de moda. Durante diez años, Sánchez estuvo al frente de Tempe, la unidad de calzado de Inditex y el mayor grupo del sector en el país, con una facturación por encima de los mil millones de euros. Con anterioridad, el ejecutivo había trabajado en áreas de planificación estratégica y el desarrollo de nuevos negocios en compañías como Telecinco, la consultora Arthur D. Little o el operador Med Telecom, acumulando más de veinte años de experiencia en diseño e implantación de la estrategia del cambio y la internacionalización. Licenciado en marketing por ESIC y MBA por ESCP-EAP, cursó también estudios de doctorado en la Universidad de Alicante y ha sido becado por la Fundación Rafael del Pino, en Harvard.

En la actualidad, Sánchez realiza actividades de consultoría e inversión como socio director de Binomio Ventures. El directivo también imparte clases magistrales en el Instituto de Empresa (IE) y en otros centros formativos de negocios. Por otro lado, el ejecutivo colabora de manera habitual con empresas de consumo y retail, como consejero independiente en distintas empresas de moda y de productos de consumo. Además, Sánchez es conferenciante y ha sido ponente en las jornadas TEDx.

**En textil, la gran distribución transformó el sistema. ¿Ocurre lo mismo en el calzado?**

El calzado lleva entre quince y veinte años de retraso en comparación con lo ocurrido en el textil. La desaparición de los intermediarios y la verticalización de los operadores han tardado en llegar al calzado. En la actualidad, se compite en dos frentes. Por un lado, en tener las mejores oportunidades en punto de venta y, por otro lado, en cadena de suministro. Ya se empieza a ver en el calzado cadenas de *fast fashion* que han vinculado el aprovisionamiento

al punto de venta, algo que para muchas empresas todavía es ciencia ficción. Las marcas que mejor se han conectado al punto de venta son las que mejor se han adaptado al mercado, dando respuesta sobre la misma temporada y no a temporada pasada.

**¿Puede el calzado reproducir el modelo de negocio del textil?**

Falta un cambio de mentalidad, en la industria y en el canal. Por un lado, cuando no se tiene control sobre el punto de venta, tienes que tratar de alinearte con el cliente. Por otro lado, cuando un producto está en tendencia es necesario tener una cadena estructurada para ser rápido, abastecer el punto de venta y no perder cuota de mercado.

**¿El calzado en España está preparado para correr a esta velocidad?**

El calzado tiene todavía una visión estanca, le falta todavía una mirada más transversal del negocio. Sí hay empresas que ya están trabajando más en distribución para tener una mayor capacidad de influencia. Ha pasado en muchas otras industrias, una de las cuales ha sido el textil, y es una realidad. La rapidez y la colaboración son hoy claves.

**¿Serán las cadenas *low cost* las que marcarán el paso?**

Existen ya retailers que producen zapatos en Asia, pero cubren la parte del segmento de los básicos, que no es donde está la oportunidad. La oportunidad en el negocio del calzado hoy en día está en las marcas de moda. Pienso que, en la actualidad, el modelo de verticalización está en sus niveles máximos y que cada vez más el consumidor vuelve a tener necesidad de diferenciarse.

**¿Qué papel tendrá el multimarca en el futuro?**

Ahora sí va a haber un aumento de propuestas para el multimarca. Las marcas de calzado optan por abrir *flagship stores* con las que inspirar a

sus consumidores, como si se tratara de un club social, pero necesitan todavía del multimarca. Las tiendas independientes en calzado tienen mucha más fuerza que en textil. Creo que el cliente tiene un presupuesto concreto para lo que destina en cadenas monomarca y otro para lo que destina al comercio multimarca.

**No obstante, el calzado en España también ha evolucionado...**

El anclaje de la industria del calzado ha estado en la fábrica. Las empresas que han roto el techo de cristal de la fábrica y han montado equipos estables en mercados internacionales, por ejemplo, son las que más han crecido en estos últimos años. El segundo grupo de marcas que mejor se ha adaptado son las que mejor se han vinculado a la distribución.

**A excepción de Tempe, el resto de empresas españolas de calzado son de tamaño medio o pequeño, familiares... ¿Necesitan ganar tamaño y estructura para ser más competitivas?**

Es necesario ganar escala para crecer. Creo que sí que habrá grupos que puedan trabajar sobre una diversidad de marcas. En general, las empresas españolas de calzado eran fabricantes, que más tarde desarrollaron su marca a partir de la línea de calzado que desarrollaban, sin plantearse tener diferentes categorías de producto. Por otro lado, se trata de empresas familiares, que han tenido cierta

**“El calzado ha sido un sector superviviente, en el que cada uno ha ido haciendo la guerra por su lado”**

**“La desaparición de los intermediarios y la verticalización han tardado en llegar”**

**“En la actualidad, se compite en dos frentes: en punto de venta y en cadena de suministro”**

rentabilidad, pero que no han tenido escala suficiente para resultar atractivas al capital riesgo. No obstante, ahora se está empezando, con escalas adecuadas y equipos más profesionales.

#### **¿Falta profesionalizar la gestión con directivos externos?**

En muchos casos ya se ha incorporado la segunda generación, con formación. En estos diez últimos años, la industria ha vivido un cambio generacional muy importante que va ayudar a impulsar al sector porque representa este cambio de mentalidad. Por otro lado, la profesionalización de la gestión es algo que ya está ocurriendo y ya encontramos casos de directivos de fuera de la familia asumiendo la parte ejecutiva o de gobierno corporativo.

#### **¿Considera al calzado en España un sector innovador?**

Quisiera decir que sí... pero lamentablemente creo que no. El calzado ha sido un sector superviviente, en el que cada uno ha ido haciendo la guerra por su lado. No ha habido fórmulas de comercialización exitosas, ni en marketing ni en otros ámbitos. Los *players* del sector están establecidos y atomizados, y tampoco ha habido estrategias emergentes que hayan roto con lo establecido.

**No obstante, hay un boom de *start ups* en el sector con profesionales que no proceden de la industria ni han tenido vínculo con ella y que se introducen en él con nuevas**

#### **estrategias...**

Sí, es cierto, pero todavía son muy pequeños para evaluarlos. Las *start ups* son necesarias dentro de la industria porque demuestran que todavía hay espacios. Sin embargo, hay aún mucho hueco para la innovación, entendida como una visión transformadora de la industria, que provoque un *¡wow!*. En rapidez y colaboración, por ejemplo, no he visto todavía nada. Las empresas que hay en el sector todavía son muy de nicho. Pero si las empresas no tienen un mínimo de escala, para defenderse en margen y en volumen, es difícil ser competitivo.

#### **¿Saca partido el calzado del ecommerce?**

Las empresas españolas de calzado también intentan llegar a Internet, pero todavía no hemos visto el *Hawkers* del calzado, por ejemplo. Les queda mucho recorrido. El calzado, en ventas *flash* y en ventas directas es la tercera categoría a nivel de compras online y representa una oportunidad muy importante para las marcas, aunque en muchos casos pasa también por la distribución tradicional. El ecommerce en calzado en España todavía está por madurar.

#### **En omnicanalidad, entonces, ¿suspense?**

La omnicanalidad es sólo un concepto que intenta introducirse y que, en realidad, pasa por dar respuesta a una necesidad que el cliente aborda de una manera natural y que consiste en comprar desde dónde quiera. El *omnichannel* es un problema de la industria, pero no del consumidor.

#### **¿Y cómo se soluciona?**

Pretender tener una triple A en los diferentes canales es algo muy complejo de conseguir. No se puede aspirar a la excelencia en todos los canales.

#### **El comercio tradicional en ocasiones ve a la venta a través de Internet como un rival a su negocio...**

Pero no es así. Lo que te da un canal no te lo quita otro. Esto significa que existe todavía una colaboración entre marcas y distribuidores aún por desarrollar. Terminar una compra en un canal diferente de donde empezó será cada vez algo más habitual.

#### **¿El precio es un factor de compra determinante en el calzado como lo es en el textil?**

Una de las ventajas de la omnicanalidad es que regula los precios. No hay diferencias ya de precio entre canales o incluso entre países. Ahora, a una marca le cuesta tener precios diferentes para productos similares porque cada vez hay más transparencia. Y la tendencia es que se imponga el precio más bajo y, en consecuencia, se ajusten los márgenes. La única manera de elevar el precio es por el valor añadido.

#### **¿Se polariza entonces el mercado con cadenas de precios bajos y multimarca con marcas de valor añadido?**

Sí, hay dos batallas: la de la imagen, que busca la compra por pasión; y la del precio, controlada generalmente por cadenas verticalizadas, de producto más básico. **m**

**“La industria ha vivido un cambio generacional que va ayudar a impulsar al sector porque representa un cambio de mentalidad”**

**“Las empresas de calzado también intentan llegar a Internet, pero todavía no hemos visto el ‘Hawkers’ del calzado”**



**“Las empresas de calzado han tenido cierta rentabilidad, pero no han tenido escala suficiente para resultar atractivas al capital riesgo”**



# El calzado se dispara en la Red: las ventas se duplican en tres años

POR MODAES

↑

Más de 150 millones de euros. Esta es la cifra que mueve anualmente en España el comercio electrónico de calzado. En tres años (entre 2012 y 2014, según las últimas cifras disponibles), el e-commerce de artículos de calzado se ha más que duplicado en España y representa ya el 16% de las ventas de moda a través de la Red.

Según datos de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (Cnmc), en 2014 el comercio electrónico de calzado marcó un nuevo récord en España al alcanzar un volumen de negocio de 152 millones de euros, lo que supuso un crecimiento del 47,9% respecto al ejercicio anterior.

Desde 2012, las ventas de calzado a través de Internet se han mantenido al alza, con crecimientos interanuales de más del 40% a medida que nuevos operadores daban el salto al e-commerce y que la compra online de estos productos se ha ido normalizando. Durante 2013, la facturación del sector del calzado a través de Internet casi se duplicó, con un aumento del 70,2%, hasta 102,75 millones de euros.

Tras cerrar 2014 con datos históricos, el sector del calzado comenzó 2015 acelerando,

con un crecimiento del 40,8% en el primer trimestre, una tendencia que se mantuvo hasta el tercer trimestre de 2015, cuando el sector elevó su facturación en la Red un 45,1%. La Cnmc todavía no ha dado a conocer la evolución del comercio electrónico en España en el conjunto de 2015.

La buena marcha del calzado en Internet se enmarca en la positiva evolución que está registrando la moda en la Red. Las prendas de vestir representaron en 2014 cerca del 5% del comercio electrónico total del país y se han convertido ya en la primera categoría de bienes físicos intercambiada en Internet.

## MÁS GASTO EN CALZADO

Según datos de Kantar Worldpanel, la mitad de los compradores de moda online de España compran calzado y la Red representa ya cerca del 5% del gasto en calzado que se realiza en el mercado español.

En 2012, el 7% de los compradores online consumía moda y, de este porcentaje, el 3,3% se hacía con calzado. El peso de los compradores de calzado se ha mantenido estable en el del conjunto de clientes de la moda online.

Entre 2012 y 2015, el peso de Internet en

las compras de calzado ha ido al alza en el sector de la moda, si bien en el segmento del calzado el crecimiento ha sido mayor. Así, en 2012 el comercio electrónico copaba el 1,4% del gasto total realizado en moda en España, un porcentaje que a cierre de 2015 se sitúa en el 3%.

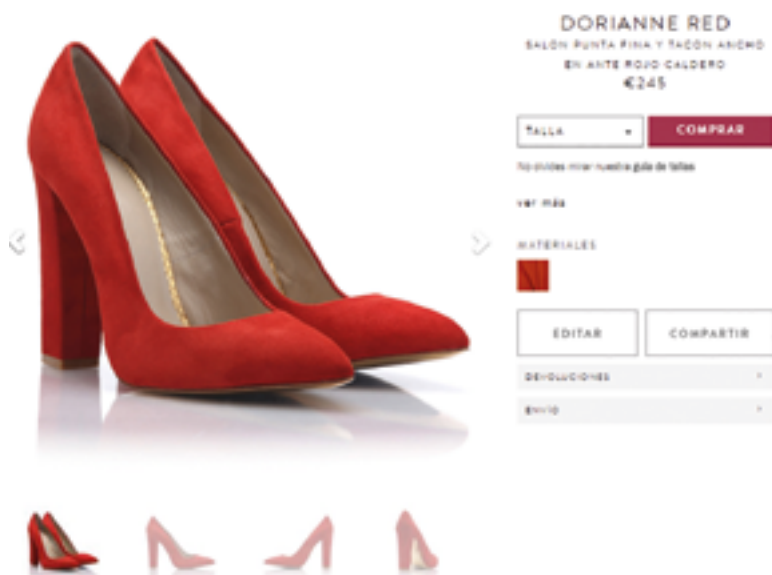
En el caso del calzado, Internet representaba en 2012 el 2,1% de las ventas totales del sector, y a cierre de 2015 este porcentaje se situaba ya en el 4,7%.

## PRECIO MEDIO ELEVADO

¿Cuánto gastan los españoles en calzado online? A cierre de 2014, el ticket medio del e-commerce de calzado se situaba en 81,42 euros, muy por encima de los 65,21 euros de las prendas de vestir.

Entre 2012 y 2014, el ticket medio del calzado ha ido a la baja (con 89,56 euros a cierre de 2012 y 85,79 euros a finales del ejercicio 2013), tendencia que se mantuvo estable hasta el tercer trimestre de 2015, con 75,89 euros por compra.

La caída del ticket medio representa un signo de madurez del sector en este canal. En el caso de la moda en su conjunto, el ticket medio se situaba a cierre de 2014 en 65,99 euros, frente a los 68,97 euros de 2012. **m**



→

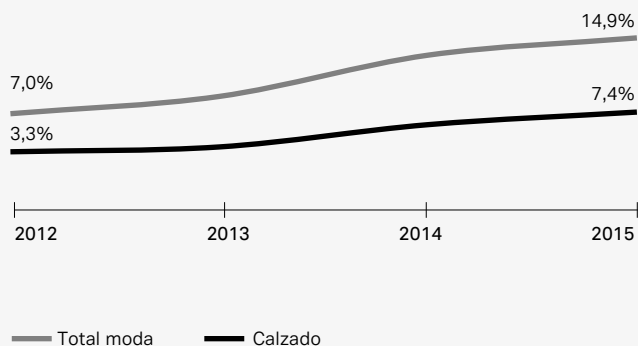
## GASTO AL ALZA

Según datos de Kantar Worldpanel, la mitad de los compradores de moda online de España compran calzado y la Red representa ya cerca del 5% del gasto en calzado que se realiza en el mercado español.

## LA RED, CADA VEZ MÁS IMPORTANTE PARA EL CALZADO

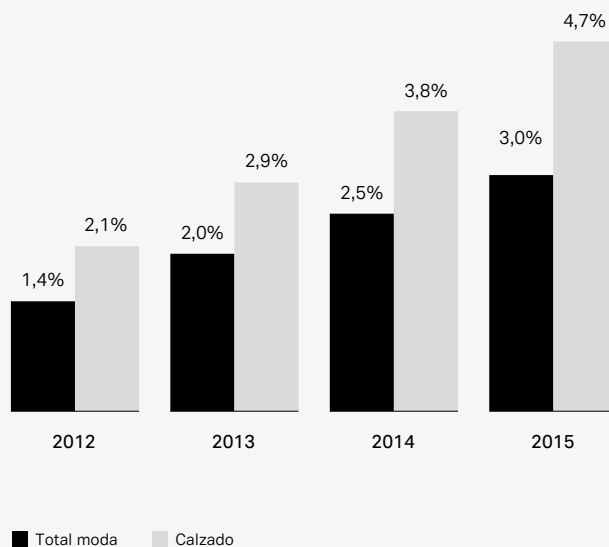
### EVOLUCIÓN DE LA PENETRACIÓN DEL ECOMMERCE

En porcentaje



### EVOLUCIÓN DE LA CUOTA EN VALOR

En porcentaje



Fuente: Kantar Worldpanel

## EL CALZADO, ESTRELLA DEL ECOMMERCE EN ESPAÑA

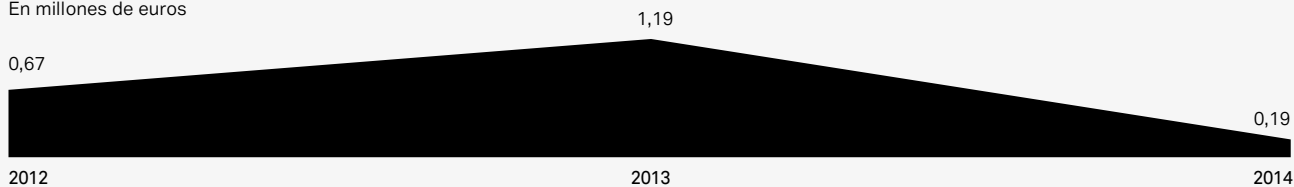
### EVOLUCIÓN DEL GASTO

En millones de euros



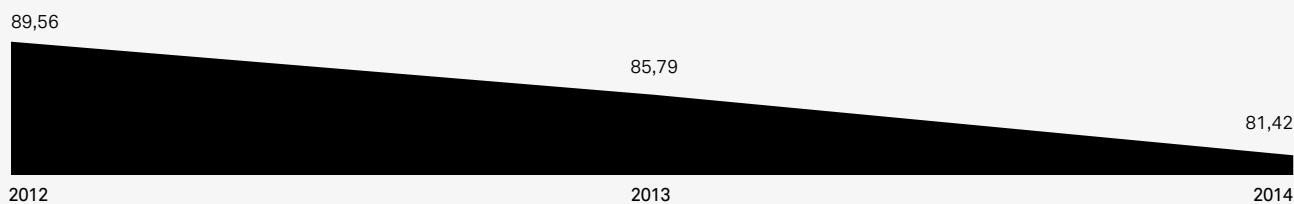
### EVOLUCIÓN DEL GASTO

En millones de euros



### EVOLUCIÓN DEL GASTO

En millones de euros



Fuente: Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC)



# Los 'millennials' se abren paso en el sector del calzado en España

POR AMELIA PIJUÁN

↑

El sector del calzado ha conseguido un peso importante en un ecosistema de *start ups*, en el que muchas de ellas se centran en comercializar aplicaciones móviles. Sus impulsores son *millennials*, una generación joven de entre 25 y 35 años que se sumerge por primera vez en el sector del calzado. Muchas de ellas han dado sus primeros pasos gracias al impulso de las redes sociales. Su conocimiento en márketing digital permite a esta nueva generación de empresarios del calzado ir un paso por delante de negocios más tradicionales, que suelen explotar menos este canal.

Por otro lado, el difícil acceso al canal multimarca ha obligado a esta nueva oleada de emprendedores a utilizar Internet para comercializar y a optar por prácticas comerciales de *guerrilla*. A su

favor juega que evitan intermediarios, tienen un contacto más directo con el cliente y obtienen mayor rentabilidad. En su contra está la falta de planificación, el encarecimiento de la producción y la gestión de los márgenes.

Hasta ahora, el calzado en España estaba formado por empresas familiares con cierta trayectoria, que en muchos casos habían dado el paso de dejar de ser fabricantes y pasar a gestionar una marca. Sin embargo, el fenómeno *start up* que vive el sector se nutre de nuevos empresarios recién llegados, sin trayectoria previa ni vínculo alguno con esta industria.

Empresas como Mint&Rose, Pompeii, Howsty, Myblünchers, BCN Brands, Dalston, Ursulitas, Naguisa, Brite Shoes, Carmelitas o Mim Shoes, por citar sólo algunas, han echado a andar de la mano de expertos en márketing, de arquitectos, diseñadores, asesores financieros, inge-

**Las 'start ups' se dirigen a un público joven y alternativo, que se identifica con los valores de la marca y que aprecia la calidad del zapato**

nieros o por profesionales con estudios en dirección de empresas y en derecho. En el ámbito del retail también han aparecido *start ups*, como es el caso de Un paso más, la compañía fundada por Augusto Pou Rovira, representante de la tercera generación de una familia vinculada al comercio de calzado en Cataluña, y que suma ya seis establecimientos. **m**



→

## DE 0 A 100

El grueso de los impulsores de *start ups* que se zambullen en el mundo del calzado no tienen ningún conocimiento previo del sector. La mayoría de ellos reconoce haber descubierto un sector atractivo con nichos fragmentados poco explotados.

→

**POMPEII**

Detrás del fenómeno Pompeii se encuentran cuatro jóvenes, Jaime Garrastazu, los hermanos Jorge y Nacho Vidri, y Cosme Bergareche, estudiantes de Administración y Dirección de Empresas, que en 2014 fundaron la empresa con una inversión inicial de 18.000 euros. El proyecto echó a andar con 349 pares de zapatillas, el pedido mínimo que les exigió el fabricante, y que agotaron en menos de tres semanas. En su primer ejercicio, Pompeii facturó 550.000 euros, y los planes de sus propietarios para este año pasan por elevar su cifra de negocio a dos millones de euros y dar el salto internacional. Para este ascenso, la *start up* se ha apoyado en las redes sociales y los blogs.



→

**URSULITAS**

Las *ursulitas* nacieron a raíz del dilema que sufría una ingeniera técnica de informática: ¿qué zapatos me calzo para ir a trabajar, ¿unas bailarinas o unos zapatos de tacón? La respuesta fue obvia: el término medio. Así fue como Úrsula Ponce lanzó al mercado esta firma de zapatos en marzo de 2015. La compañía, que vende exclusivamente sus productos vía online, tiene como socios financieros a Rosa Tous, vicepresidenta corporativa de Tous; Marc Ros, fundador y director ejecutivo de la agencia de publicidad Aftershare.tv, y el publicista Risto Mejide. La *start up* fabrica sus colecciones en Elda (Alicante) y sus modelos tienen un precio medio de 99 euros.



→

**HOWSTY**

La *start up* madrileña Howsty pone rumbo hacia su próximo destino: Australia. La empresa fue creada en 2012 por dos jóvenes, Sandra Mirat y Silvia Gómez, totalmente ajenas al sector del calzado, que decidieron calzar con sus productos a un público alternativo que, según las fundadoras, no era un nicho de mercado muy explotado. La empresa cuenta actualmente con más de cien tiendas multimarca en 15 países diferentes. La compañía produce íntegramente en España, en cinco fábricas subcontratadas en Alicante. Howsty acaba de introducir su nueva línea Howsty Home, que solo vende vía online. La empresa cerró 2015 con una facturación de un millón de euros.



→

**MYBLÜNCHERS**

Myblünchers nació de la mano de Victoria del Hoyo y Sergio Andrés, dos jóvenes residentes en Valencia que, tras más de diez años al frente del estudio de diseño gráfico Fourmi Rose, se lanzaron al mundo del calzado. Myblünchers produce sus zapatos, de estilo británico, en Elche (Alicante). La empresa ya se encuentra presente en Reino Unido y EEUU. El precio de sus artículos, que oscilan entre los 120 y los 200 euros, ha obligado a los fundadores a penetrar en mercados más allá de España, en busca de un consumidor con un poder adquisitivo elevado. La firma también está presente en el *showroom* Luby-Lab.



→

**MURO.EXE**

Tecnología, artesanía y un infinito nivel de detalle en un solo zapato. Así es Muro.exe, una *start up* que ha conjugado la comodidad de una *sneaker* con la elegancia de un zapato formal. La compañía, fundada por dos jóvenes procedentes del mundo del marketing y la comunicación, lanzó su primer modelo al mercado en 2013, y desde entonces eleva sus ventas a 30.000 pares de zapatos en todo el mundo. Por el momento sólo comercializa tres colecciones y su precio de venta oscila entre 95 y 115 euros. Con sede en Madrid, la mayoría de las ventas de la empresa se realizan a través de su tienda online, aunque también está presente en algunos puntos multimarca de España.





# El calzado español sube un peldaño y abraza al lujo

POR AMELIA PIJUÁN

↑

El calzado de lujo aumenta su tirón comercial en España. El informe *Luxury Goods Worldwide Market Study*, de la consultora Bain&Co, apunta a un crecimiento continuo del calzado de gama alta en España. Según este informe, las ventas en 2015 aumentaron un 16% respecto 2014, situándose en un global de 16.000 millones de euros y posicionándose por encima de las ventas de otros complementos, como los bolsos.

El auge del turismo en el mercado español es el principal motivo de este aumento de las ventas de calzado de lujo. Uno de los principales consumidores de este tipo de artículos son los turistas procedentes de China. Mientras Madrid y Barcelona se consolidan como los principales destinos nacionales de consumo de artículos de lujo, otros destinos clave del turismo en el país, como Palma de Mallorca y Puerto Banús, ganan pro-

tagonismo en el consumo de lujo, según un estudio de la consultora inmobiliaria Cushman&Wakefield.

El *made in Italy* continúa siendo el estandarte del lujo en calzado, a pesar de que la industria española del sector empieza a reivindicar un espacio en este ámbito. Del mismo modo que la alta costura se asocia a París, el lujo en calzado tiene procedencia italiana. La aplicación de técnicas de cosido como el Goodyear Welt, un método artesanal y elaborado que asegura la duración del calzado; así como la elección de los materiales y el diseño, pueden elevar el precio de un zapato hasta superar los 1.000 dólares.

## LUJO 'MADE IN SPAIN'

España ha sido tradicionalmente un fabricante de zapatos de gama media. Sin embargo, también cuenta con algo de tradición en el segmento más alto. La estadounidense Stuart Weitzman, por ejemplo, fabrica la

**A pesar de que el 'made in Spain' se posiciona en gama media, han aparecido marcas en el país que apuestan por el segmento más alto**

totalidad de sus productos en la localidad de Elda (Alicante). Por otro lado, ya hay empresas españolas que han empezado a destacar en este sector y a tener aceptación en el ámbito internacional, con presencia en los principales escaparates del mundo. Es el caso de Lottusse, Magrit, Castañer, Carmina Shoemaker, Pertini, Chie Mihara, Paloma Barceló o Yanko, entre otras. **m**





→

**STUART WEITZMAN**

Stuart Weitzman, empresa estadounidense de calzado de gama alta, mantiene lazos estrechos con España desde 1974, cuando creó una *joint venture* con un grupo alicantino de calzado. Todas las fábricas del grupo Stuart Weitzman se ubican en Elda (Alicante) y en ellas produce alrededor de dos millones de zapatos al año, el 90% de los cuales se exportan a todo el mundo. El año pasado, la compañía fue adquirida por valor de 574 millones de dólares el por el grupo estadounidense Coach, especializado en complementos. No obstante, el grupo ha mantenido el equipo de Stuart Weitzman tras la adquisición.



→

**LOTTUSSE**

Lottusse es propiedad de la familia Fluxà, que también es dueña de Camper y del negocio hotelero Iberostar, además de Cartujano, la última aventura empresarial de la familia y con la que también se dirige al lujo. Lottusse, que en 2012 celebró su 135 aniversario, vio la luz en 1877 en la localidad mallorquina de Inca, de la mano de Antoni Fluxà. La compañía mallorquina fue pionera en la introducción de la técnica de cosido Goodyear, una de las más laboriosas y duraderas. Lottusse, que produce una media de 250 pares de zapatos a diario, cuenta con más de 40 puntos de venta en Europa y China. Tras la muerte de Antonio Fluxà Figuerola, sus hijos Antonio Fluxà y Catalina Fluxà tomaron el relevo de la compañía.

→

**ALPARGATAS DE LUJO: CASTAÑER Y PALOMA BARCELÓ**

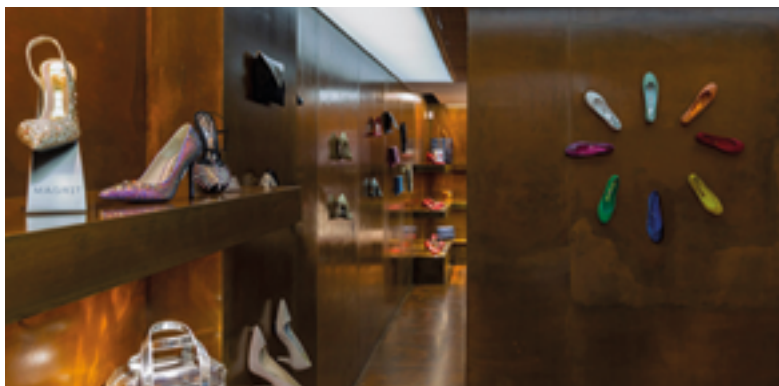
Las alpargatas de lujo se han posicionado como un *must*. Entre las empresas especializadas en este producto están Paloma Barceló y Castañer. La primera, propiedad de Cosí Cosí Footwear, uno de los fabricantes históricos de Elche (Alicante), además de tener su propia marca produce para grandes firmas de lujo. Castañer, por su parte, también comercializa su propia marca y fabrica alpargatas para otras firmas, como Yves Saint Laurent, Gucci, Louis Vuitton o Hermès. La empresa catalana, que abrió su primer taller en 1927 de la mano de Luis Castañer y su primo Tomàs Serra, exporta el 70% de su producción, que alcanza los 400.000 pares anuales.



→

**MAGRIT**

Magrit, compañía especializada en fabricación de calzado de gama alta, pertenece a la familia Amat. Fue fundada en 1929 por José Amat Sanchis, que empezó fabricando calzado de mujer de forma artesanal en Elda (Alicante). Los hijos del fundador, José María Amat, quien también preside Inescop (Instituto Español del Calzado y Conexas), y Manuel Amat, técnico en patronaje y diseño, dirigen actualmente la compañía. La empresa, además de comercializar su propia marca, colabora con otros diseñadores como Stuart Weitzman y Carolina Herrena. Los principales mercados de Magrit son Europa, Rusia, Asia y Sudamérica.



→

**MAGNANNI**

Especializada en calzado masculino de lujo, Magnanni nació en 1954 en una fábrica de Almansa (Albacete). Fundada por Sebastian Blanco y Antonio García, la empresa está dirigida actualmente por la tercera generación de la familia Blanco. Magnanni lanzó su primera colección de carteras y bolsos para hombre en 2014, distribuida en Asia, Estados Unidos y Europa. El grueso de las ventas de la compañía (el 98%) se realiza en el extranjero, mientras el 2% restante procede de la distribución en España a través de El Corte Inglés y una selección de puntos de venta de segmento alto. Sus precios oscilan entre 300 dólares y 1.000 dólares.







# PLM líder mundial para el calzado

## **CENTRIC SOFTWARE**

Centric Software Spain | Avinguda Diagonal 640 | 6th Floor | 08017 Barcelona, Spain  
+34 93 228 7806 | [centric@centricsoftware.com](mailto:centric@centricsoftware.com)  
[www.CentricSoftware.com](http://www.CentricSoftware.com)