



Grupo Hergar: una historia de éxito en el sector del calzado

Eduardo Rodríguez Osés
Ana Salas Garrido



UNIVERSIDAD DE LA RIOJA

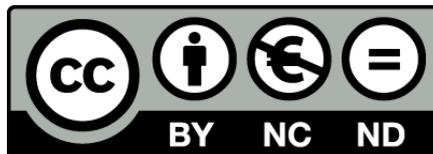
**GRUPO HERGAR:
UNA HISTORIA DE ÉXITO EN EL
SECTOR DEL CALZADO**

MATERIAL DIDÁCTICO
Economía y Empresa
nº 2

Eduardo Rodríguez Osés
Ana Salas Garrido

**GRUPO HERGAR:
UNA HISTORIA DE ÉXITO EN EL
SECTOR DEL CALZADO**

UNIVERSIDAD DE LA RIOJA
SERVICIO DE PUBLICACIONES
2024



Grupo Hergar: una historia de éxito en el sector del calzado

de Eduardo Rodríguez Osés, Ana Salas Garrido (publicado por la Universidad de La Rioja) se encuentra bajo una
Licencia

Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 Unported.

Permisos que vayan más allá de lo cubierto por esta licencia pueden solicitarse a los titulares del copyright.

© Los autores

© Universidad de La Rioja, Servicio de Publicaciones, 2024

publicaciones.unirioja.es

E-mail: publicaciones@unirioja.es

ISBN: 978-84-09-54861-3

ÍNDICE

Agradecimientos.....	9
Cámara de Comercio y Cátedra de Emprendedores	11
Universidad de La Rioja y emprendedores	13
Presentación.....	15
Palabras del fundador	17
Prólogo.....	19
Guía para la lectura del caso	21
Objetivos de la obra.....	23
Introducción.....	25

PRIMERA PARTE

El sector del calzado y las características distintivas del Grupo Hergar

1.1. El sector del calzado.....	29
1.2. Introducción al grupo empresarial	30
1.3. Historia del proyecto empresarial	32
1.4. Hergar es un grupo empresarial familiar.....	32
1.5. Estructura organizativa y órganos de gobierno de la empresa familiar.....	33
1.6. Creación de sus primeros productos	35
1.7. Desarrollo de la marca Callaghan	37
1.8. Adquisición de la marca Gorila.....	38
1.9. Política de innovación aplicada a los productos	39
1.10. Apuesta decidida por la comunicación.....	41
1.11. Atributos de los productos fabricados por Hergar	42
1.12. Internacionalización	43
1.13. Redes y alianzas del grupo.....	44

SEGUNDA PARTE

Análisis económico-financiero del grupo empresarial Hergar

2.1. Resultados económico-financieros de las empresas del grupo.....	47
2.2. Activos del grupo Hergar y Ranking en el sector	50
2.3. Capital humano de Hergar.....	51

2.4. Productividad del grupo	52
2.5. Rentabilidad económica	53
2.6. Rentabilidad financiera.....	56
2.7. Liquidez.....	57
2.8. Endeudamiento	58
2.9. Fondo de maniobra.....	60

TERCERA PARTE

Retos del grupo y un breve acercamiento a su fundador

3.1. Retos	65
3.2. Visión del negocio por el fundador	66
3.3. Perfil del emprendedor	67
Conclusiones.....	69
Bibliografía.....	71
Anexo.....	77
Actividades propuestas para trabajar el caso	79

AGRADECIMIENTOS

A los responsables de la Cámara Oficial de Comercio e Industria de La Rioja y de la Universidad de La Rioja que decidieron crear en 2003 la Cátedra de Emprendedores. Su visión y la puesta en marcha de un proyecto pionero de estas características está permitiendo fomentar el espíritu emprendedor en nuestra región mediante actividades muy variadas, difundir algunas iniciativas empresariales muy innovadoras e interesantes, formar a nuevos empresarios e investigar en el ámbito de la creación de empresas en la Universidad de La Rioja.

Este marco ha facilitado la realización del trabajo que presentamos, pero no hubiera sido posible sin la generosidad y entrega de la familia García, de su equipo de trabajo y personal del grupo. Nuestra más sincera gratitud, ya que con su paciencia y amabilidad, no escatimando esfuerzos, nos han dedicado su tiempo y entregado todos aquellos datos e informaciones que hemos considerado necesarios para su elaboración. Desde un primer momento creyeron en el proyecto y son conscientes de que a la sociedad es preciso devolver responsablemente buena parte de lo que les brinda.

Los autores

CÁMARA DE COMERCIO Y CÁTEDRA DE EMPRENDEDORES

Desde la Cámara de Comercio e Industria de La Rioja siempre hemos creído necesario apoyar e impulsar a los emprendedores tanto en sus primeros pasos como en el largo camino que deben recorrer. Por ello, en 2003 y junto con la Universidad de La Rioja se puso en marcha nuestra muy querida Cátedra de Emprendedores de la Cámara Oficial de Comercio e Industria de La Rioja en la Universidad de La Rioja.

Con esta iniciativa, pionera en España, quisimos fomentar e impulsar todos los esfuerzos que desde nuestra entidad se venían realizando y se realizarían en materia de emprendedurismo. Para nosotros, nuestra Cátedra de Emprendedores es uno de los proyectos más queridos; las personas que se acercan a ella acabarán siendo los empresarios de nuestro futuro y de nuestra comunidad y, por tanto, es obligación nuestra dotarles de todas las herramientas e instrumentos que sean necesarios para poner en marcha una idea de negocio, apoyarles, reconocerles todo el trabajo y esfuerzo que este “emprender” conlleva.

Como parte fundamental del aprendizaje en esta área creemos que se encuentra el estudio y reflexión sobre experiencias, modelos y líneas de actuación de empresas ya constituidas. Por ello, entre uno de los objetivos principales de nuestra Cátedra se encuentra el análisis de la actividad emprendedora con el objeto firme de desarrollar líneas de investigación en esta área y propiciar así el desarrollo de nuevos modelos de negocio o al menos de puntos de partida para una reflexión posterior. En base a este objetivo, se ha editado este primer libro en el que se recoge la historia de éxito y el caso del Grupo Hergar, empresa familiar riojana del sector calzado.

Con esta primera edición queremos contribuir a generar un “almacén”, una “biblioteca” de conocimientos que puedan ser consultados por otros profesionales y que sirvan como apoyo y reflexión, así como referente en distintos aspectos de nuestra cultura empresarial.

Es nuestro deber también ofrecer desde estas líneas a todos los emprendedores y empresarios de nuestra comunidad los servicios de la Cámara de Comercio e Industria de La Rioja, para que sean utilizados por ellos en beneficio de su reciente o futura actividad empresarial, y agradecer a la empresa Hergar su colaboración y disposición en todo este proceso.

José María Ruiz-Alejos Herrero
*Presidente de la Cámara Oficial de
Comercio e Industria de La Rioja*

UNIVERSIDAD DE LA RIOJA Y EMPRENDEDORES

Pocas metáforas son tan acertadas como la que simbólicamente representa al saber con forma de árbol. El árbol de la Ciencia, que hunde sus raíces allí donde es plantado y deja crecer sus ramas para, con la cadencia de las estaciones, ofrecernos sus frutos.

La Universidad de La Rioja –cualquier campus, en realidad– no es un solo árbol. Es un bosque habitado por diferentes especies de árboles, tantas como ramas del saber. Su diversidad es sinónimo de libertad de pensamiento. Libertad de cátedra, si utilizamos nuestro argot.

La Cátedra de Emprendedores de la Cámara de Comercio e Industria es una de las más veteranas del bosque universitario riojano, está firmemente asentada y desde su creación en 2003 nos ha permitido cosechar los frutos de años de esfuerzo y trabajo.

Su misión inicial, asentar la cultura emprendedora entre los universitarios, resulta prolija de contar en sus logros: las sucesivas ediciones del *Curso de creación de empresas*, los *Concursos de ideas de negocio* y los *Premios al mejor emprendedor*; los recientemente creados Club del Emprendedor y Club de Amigos de la Cátedra; o, en al ámbito de la investigación, el *Informe de iniciativas emprendedoras de La Rioja 2004-2009* o la elaboración del Caso Hergar.

Éste es el primero de los materiales con los que la Cátedra de Emprendedores pretende documentar y difundir la cultura empresarial riojana; aquella que, con el esfuerzo de emprendedores como Basilio García Pérez Aradros –fundador del Grupo Hergar–, nos ha permitido alcanzar las cotas de desarrollo económico y de bienestar de que disfruta la Comunidad Autónoma de La Rioja.

Vivimos tiempos de crisis. No descubro nada nuevo. Tampoco si señalo la Innovación como una de las fórmulas para salir de ella y encarar el futuro con mayores garantías de éxito. Es una de las constantes en la historia de Hergar. Pero su recorrido como historia de éxito llevada a cabo por emprendedores –el fundador y sus sucesores– es un ejemplo para quienes –desde nuestro campus, jóvenes con talento y entusiasmo– quieren iniciar un negocio y crear riqueza a través de un proyecto personal en el que vuelcan toda su motivación, su capacidad de arriesgar y de aprender del error, su autonomía y su vocación de servicio a la sociedad.

Y esta historia de éxito es también una invitación para que el tejido empresarial e industrial de nuestra región siga acercándose a la Universidad de La Rioja para sacar provecho de nuestros recursos –de nuestros titulados, de nuestra oferta de formación continua, de nuestros grupos de investigación– y que todos podamos compartir los frutos.

José M.^a Martínez de Pisón

Rector de la Universidad de La Rioja

PRESENTACIÓN

UN ORGULLO PARA LOS RIOJANOS Y UN MODELO EMPRESARIAL A IMITAR

Cuando los autores del libro me propusieron aportar mi visión sobre una de las empresas más sobresalientes de la economía riojana acepté de buen grado por varias razones.

En primer lugar, por el proyecto: una serie de trabajos de investigación sobre empresas, enmarcados en la Cátedra de Emprendedores de nuestra Universidad, cuyo fin es difundir y promocionar la cultura empresarial riojana. Un proyecto que, por tanto, incide en reafirmar nuestras señas de identidad y que dibuja las características del trabajador riojano, emprendedor, audaz, que se sobrepone a las dificultades.

En segundo lugar, el sector al que pertenece la empresa, uno de los sectores estratégicos de nuestra economía. En La Rioja contamos con un calzado de primera calidad, con proyección nacional e internacional, que constantemente se moderniza para situarse en las últimas tendencias. Un sector a la última con un faro que le guía: el Centro Tecnológico del Calzado.

En tercer lugar, y sobre todo, por los protagonistas de la publicación: el Grupo Hergar. Una empresa familiar iniciada por Basilio García, que en sus más de cuarenta años de historia ha consolidado una aventura empresarial de éxito, como muy bien se traslada en el título de esta publicación, alcanzando un reconocido prestigio a todos los niveles y en todos los ámbitos.

El Grupo Hergar es un referente y un ejemplo de empresa que ha sabido solventar las dificultades en un sector tan duro como el calzado y que supera las situaciones de crisis utilizando los instrumentos de que dispone para su modernización. Hergar es un ejemplo de buenas prácticas de gestión empresarial, consolidación de marca, buen uso del diseño y las nuevas tecnologías, apuesta por la innovación y por la internacionalización, transmisión de una cultura empresarial familiar.

Mi agradecimiento a los autores de esta obra, que constituye un homenaje a quienes han trabajado en Hergar a lo largo de su dilatada trayectoria y un reconocimiento del espíritu emprendedor del riojano y de la cultura empresarial riojana.

Pedro Sanz Alonso
Presidente de la Comunidad Autónoma de La Rioja

PALABRAS DEL FUNDADOR

Es prácticamente imposible en unas pocas líneas sintetizar los más de 40 años de nuestro grupo empresarial y la implicación de la familia hasta darle forma a lo que es hoy Hergar. Por ello tengo que desechar dicho objetivo, y conformarme con que descubran algunos de los hitos más importantes recogidos en el libro que tiene entre sus manos. He decidido que mis palabras se estructuren en torno a 2 temas que aparecen a continuación, considero que pueden ser de interés para el lector y le permitirán conocernos un poco mejor:

1º. Mi familia y yo

En este aspecto, deseo simplemente indicar que quizás mi mayor mérito haya sido transmitir a mis hijos la pasión por la empresa sin ningún tipo de imposición. Cada uno de ellos, sólo por propio convencimiento, ha ido eligiendo el área de la empresa en la que se encuentra más cómodo y puede desarrollar del mejor modo posible su labor profesional aportando lo máximo.

Como indicó Unamuno “hay que ser padres del futuro, no hijos del pasado”. Gracias Marisol y Lourdes, por ayudarme a encauzar y llevar a buen puerto la creación y continuidad de mi gran familia profesional.

2º. Los zapatos y la empresa

Los zapatos son independientes, la mitad de un conjunto, uno del derecho otro del izquierdo; mi trabajo es complementarlos. Realmente son unos productos, casi unas criaturas, que están presentes a lo largo de toda mi vida. En ellos he puesto sueños, pasión, creatividad y mucho esfuerzo. Me han dado disgustos, pero también muchas alegrías. Me han permitido conocer a tantas personas y trabajar con algunas de ellas mano a mano. He arriesgado y comprometido mucho, no sólo tiempo sino también dinero y tranquilidad; pero el balance es tan positivo, he aprendido mucho y crecido tanto personal como profesionalmente.

Mi obligación con la empresa es hacerla rentable; ya que sin beneficios no es posible la inversión, ni poner en valor nuevos productos o proyectos en el mercado, ni mantener empleo. La inversión creciente que venimos haciendo nos permite disponer actualmente de una estructura empresarial competitiva, capaz de actuar eficientemente en un contexto económico global y de enorme incertidumbre.

A mi parecer, las empresas son como carreras de fondo, hay que crear cadenas de valor en tu propio equipo. Considero que los partidos los ganan los jugadores con un buen entrenador; por ello entiendo que la responsabilidad en la empresa debe ser compartida, tiene que haber consenso, flexibilidad y concordia. Actualmente mi sueño es que mis hijos diseñen el plan estratégico de lo que quieren que sea la empresa en el futuro. Soy consciente que para implantarlo deberán rodearse de los mejores profesionales que la empresa pueda pagar.

Desde Arnedo y en nombre del Grupo Hergar deseo dar las gracias, a los autores y a la Universidad de La Rioja, por hacer posible que puedan compartirse nuestras experiencias perso-

nales e industriales. Además, si nuestras vivencias empresariales sirvieran como ejemplo y acicate para que otras personas creen una nueva empresa estaríamos muy satisfechos.

Considero que soy un emprendedor más de nuestra querida Rioja, nacido en Arnedo, una ciudad que se reinventa cada día y que sus gentes están aportando lo mejor que llevan dentro.

Mi vida profesional ha sido un duro camino, recorrido con un fuerte sacrificio, pero no muy diferente al de otros muchos empresarios. Mi gran ventaja es que siempre he hecho lo que más me gustaba con un buen talante. Me identifico como un creativo industrial zapatero y espero morir joven lo más tarde posible.

Basilio García Pérez-Aradros
Fundador del Grupo Hergar

PRÓLOGO

Uno de los desafíos a los que se enfrentan continuamente los profesores universitarios es ayudar a los estudiantes a desplegar su capacidad de usar conocimientos y desarrollar sus habilidades, ya que los conocimientos sin la habilidad de usarlos no son útiles.

Desde esta perspectiva, la utilización de casos supone una herramienta pedagógica útil para contrastar los conocimientos aprendidos en el aula con su aplicación en situaciones reales. Resolver casos significa para los alumnos asumir el papel de protagonistas en vez de mantener una actitud de mero observador y, por tanto, les obliga a buscar estrategias para salvar la distancia entre teoría y práctica, a la vez que les implica activamente en su propio aprendizaje.

Un caso representa situaciones complejas de la vida real planteadas de forma narrativa, a partir de datos que resultan ser esenciales para el proceso de análisis. Con los casos los estudiantes aprenden sobre la base de experiencias y situaciones reales, y constituyen una buena oportunidad para poner en práctica habilidades que serán requeridas en su futura vida profesional: observación, escucha, diagnóstico, toma de decisiones y participación en procesos colaborativos y democráticos de discusión de la situación reflejada en el caso.

Una de las cosas que he aprendido en mis 25 años de experiencia profesional es que los estudiantes que empollan conceptos de memoria desarrollan mucho menos sus capacidades mentales y sus habilidades para diagnosticar, para tomar decisiones, para trabajar en equipo, etc., que aquellos otros que han aprendido evaluando situaciones reales y aplicando conceptos a situaciones novedosas.

Mi experiencia es, además; que los alumnos se sienten mucho más motivados por el caso cuando éste muestra la situación de una empresa de su entorno. Por ello estoy seguro de que el estudio del caso “*Grupo Hergar: una historia de éxito en el sector del calzado*” va a ser del interés de muchos de los alumnos y profesores de la Universidad de La Rioja. Además, su lenguaje preciso y sencillo, hace que su lectura resulte atractiva para todos aquellos que quieran conocer más de la trayectoria vital y profesional de un emprendedor riojano y su empresa familiar.

“*Grupo Hergar: una historia de éxito en el sector del calzado*” es la historia de un emprendedor, de una familia que ha sabido impulsar y consolidar con éxito un proyecto empresarial en un sector tan complicado, y que ha desaparecido prácticamente en la mayoría de los países Europeos, como es el del calzado.

Eduardo Rodríguez y Ana Salas nos muestran en este caso los factores en los que se ha basado la estrategia de éxito del grupo Hergar: la unión de la familia, una apuesta decidida por la innovación, la creación de una marca fuerte, la internacionalización, los acuerdos de cooperación con otras empresas, etc. Todos estos factores han sido analizados de forma exhaustiva y rigurosa, para que puedan servir de base al análisis, el diagnóstico y la discusión de los alumnos en clase; o como punto de partida para la reflexión de directivos y profesionales del mundo de la empresa sobre los recursos y prácticas distintivas que impulsan el logro de sus resultados sobresalientes del grupo Hergar, y que pueden servir de modelo de benchmarking.

Soy muy consciente de la dificultad que entraña elaborar un caso en el que se analiza el recorrido seguido por una empresa familiar. Dicha dificultad estriba en que para abordar con éxito el

trabajo los autores deben comprender primero, que la empresa familiar surge de la interacción entre dos sistemas diferentes, regidos cada uno por un conjunto de reglas o principios que, racionalmente entrelazados, persiguen el logro de sus propios objetivos; y segundo, que las reglas de juego y funcionamiento de la empresa familiar van a estar, al menos en sus primeras etapas, claramente influenciadas por las características que definen al emprendedor que la creó y a su familia.

Además, y puesto que se hace prácticamente imposible mostrar la trayectoria de la empresa familiar sin hacer referencia a la evolución de la familia y sus relaciones, para poder escribir un caso como este ha sido necesario que sus autores cuenten con la confianza y la implicación de la familia. Este hecho, no me cabe duda, se ha dado gracias a la profesionalidad y calidad humana de Eduardo Rodríguez y de Ana Salas. Ambos están llevando a cabo desde la Cátedra de Emprendedores de la Cámara de Comercio en la Universidad de La Rioja una importante labor para apoyar a los emprendedores y para dar a conocer sus proyectos; y este trabajo supone una buena prueba de ello. Es por esto que las últimas palabras de este prólogo quiero dedicarlas a agradecerles su empeño en apoyar las nuevas vocaciones empresariales y a animarles a seguir escribiendo casos de la calidad de éste en los que se den a conocer las empresas creadas y desarrolladas por los emprendedores riojanos.

Juan Carlos Ayala Calvo

*Catedrático de Economía Financiera y Contabilidad
de la Universidad de La Rioja*

GUÍA PARA LA LECTURA DEL CASO

Como se podrá comprobar posteriormente, el documento de trabajo que presentamos se ha elaborado bajo la metodología del caso. El método del caso es un modelo formativo que surge en la Harvard Business School y que en la actualidad es muy utilizado en las escuelas de negocios. Se basa en una metodología de enseñanza con la cual los alumnos construyen su aprendizaje a partir del análisis y la discusión de experiencias basadas en situaciones de la vida real y de la trayectoria de una empresa.

Cuando nos planteamos la realización del caso, pensamos que debíamos proponer de una manera clara y sencilla una historia, que resultara cercana y capaz de involucrar al lector en el campo de la gestión empresarial. Decidimos entonces que nuestro caso debía de ser sobre una empresa industrial riojana, que fuera conocida, accesible y tuviera cierto prestigio (a nivel regional, nacional e internacional) y, además, que perteneciera a un sector de peso en la economía riojana. Nos decantamos por el grupo Hergar, ya que es un caso de éxito, como así lo avala su evolución empresarial a lo largo de más de 40 años y los estupendos resultados arrojados en diversos niveles (creación de empleo, notoriedad de marca, comunicación, innovación, vigilancia tecnológica, cultura familiar, etc.). Su actividad se enmarca dentro de la fabricación de calzado; a pesar de ser un sector maduro y en continua crisis, ha sido capaz de cambiar el modelo de negocio y adaptarse de forma muy ágil al entorno mediante la internacionalización y la innovación. En 2008 representaba el 7,3% de la producción industrial de La Rioja (según INE) y poseía el mayor índice de especialización (7,71, datos de 2007) de las diversas ramas de actividad de la región (Informe PYME 2009 y DIRCE 2008).

Tradicionalmente cuando hablamos de metodología del caso se asocia a la docencia, pero con este documento hemos sido más pretenciosos. Además de redactar el caso para ser utilizado como material docente con fines formativos, también hemos querido que el documento fuera valioso como elemento de reflexión para profesionales de la gestión empresarial en el sector privado y en instituciones públicas.

Sin entrar en las aportaciones del caso a cada uno de los anteriores posibles lectores identificados, ya que se tratará con detalle en el próximo apartado, pretendemos mostrar una parte de la realidad pasada, presente y futura del Grupo Hergar. Como toda experiencia empresarial de éxito con una dilatada trayectoria, en la que intervienen personas, organizaciones y actividades desarrolladas en un determinado contexto económico, el caso está plagado de vivencias, decisiones y retos muy heterogéneos, que han ocurrido y afectan a distintos ámbitos y áreas de la empresa. No hemos querido dotar al documento de una problemática claramente definida, para proporcionar una visión global de la historia y que sea el lector quien se involucre en la misma, reflexione sobre los temas que considere más relevantes y obtenga sus propias conclusiones. De este modo, es un caso abierto que puede utilizarse en diversas disciplinas (organización y dirección de empresas, marketing, producción, administración y finanzas, contabilidad...) y para estudiar temas muy variados (emprendimiento, gestión de empresas familiares, estrategia, gestión de la innovación, desarrollo de la internacionalización, órganos de gobierno, etc.).

OBJETIVOS DE LA OBRA

Con una investigación cualitativa, a través del método del caso, y una cuantitativa, mediante el análisis de los estados financieros de la empresa y su comparación con la media del sector, perseguimos como objetivo principal comprender la actividad empresarial realizada por el grupo Hergar y los factores que explican su éxito.

Para lograr el objetivo general que se acaba de formular, los objetivos específicos marcados son:

- Describir los principales hitos y experiencias de la empresa a lo largo de los últimos años.
- Conocer las características distintivas básicas del grupo empresarial.
- Entender algunas de las decisiones más importantes tomadas por el fundador y el equipo directivo.
- Esbozar la visión a futuro del grupo empresarial dentro del contexto económico existente.
- Acercarse a los retos específicos del sector del calzado.

Esta investigación se ha elaborado siguiendo la metodología del caso, por tanto, está basada en una empresa real y un período de tiempo concreto, con objeto de que el lector logre un aprendizaje activo y práctico.

Como indicábamos con anterioridad, los objetivos de aprendizaje no se circunscriben a una sola área de la empresa; sino que afectan a múltiples áreas, como suele ocurrir en una realidad dinámica, compleja y en la que las interrelaciones son una constante en las decisiones tomadas. Por ejemplo, el área de innovación y desarrollo de productos provoca efectos importantes en las áreas de producción, de comunicación y ventas, de administración y dirección de la empresa, entre otras.

Al ser una historia de éxito y de buenas prácticas de gestión empresarial, consideramos que es un material valioso para poder ser utilizado tanto como herramienta de apoyo formativo en las aulas, como por parte de profesionales del mundo de los negocios del sector privado y del sector público, que deben tomar decisiones y se encuentran en situaciones parecidas.

A nuestro parecer, el caso se ha redactado con el propósito de que sea útil a 3 niveles distintos: docente, empresarial y para la administración pública.

Aportaciones docentes

En el nuevo paradigma de educación, el alumno es el auténtico protagonista de su formación. Debe aprender a aprender en su proceso formativo y desarrollar determinadas habilidades que le serán muy valiosas en su vida laboral. Esto sólo se consigue con una fuerte motivación y dedicación; adentrándose en las materias y entendiendo los problemas como si fueran propios, abordables y cercanos. Debe sentir que su esfuerzo es muy útil y comprobar que de su aprendizaje activo, se desprenden resultados positivos aplicables a distintos órdenes de su vida. A la vez, le debe permitir mejorar su autoestima, sentirse seguro, estar motivado, ser flexible, imaginativo y creativo.

Consideramos que el caso que tiene entre sus manos, es un buen instrumento para lograr los objetivos formativos señalados anteriormente aplicados a nivel de la gestión empresarial. Además,

ofrece una buena oportunidad para que los estudiantes desarrollen habilidades analíticas, tomen decisiones como suele ocurrir en la realidad en entornos cambiantes y complejos, con información incompleta, trabajando bajo presión y en equipo.

Estamos seguros que con su uso en el aula, los estudiantes podrán mejorar su capacidad de comunicación oral y escrita, observación, escucha y participación. Con el trabajo en grupo, cada uno de los participantes detectará como se desarrollan internamente estrategias distintas de aprendizaje, como ante un mismo texto hay lecturas diferentes de los problemas, como la visión o los enfoques de los temas son muy diversos y heterogéneos, como se postulan soluciones distintas a los problemas a abordar, como no hay una única solución acertada para los problemas, como las decisiones tienen influencias en distintas áreas de la empresa y afectan de muy diversa manera a las personas, provocando en algunos casos conflictos o, por el contrario, motivándolos, por citar, tan sólo algunas de las líneas y experiencias adquiridas con el análisis del caso.

En definitiva, el caso posee ingredientes de sumo interés para cubrir las necesidades anteriormente marcadas, ya que logra a través de un episodio real del mundo de la empresa enganchar al alumno con el problema, que se ponga en primera persona y que sienta que él puede estar en esa situación, que en su trayectoria personal y profesional tal vez haría algo parecido o que reaccionaría de forma muy diferente.

Utilidad a nivel empresarial

Este trabajo es un testimonio útil para propietarios, directivos y profesionales del mundo de la empresa y puede ser un buen punto de partida para la reflexión. Muestra buenas prácticas de gestión y de dirección empresarial, que pueden ser referente para otras empresas dedicadas a la misma actividad, o con negocios muy distintos encuadrados en otros sectores industriales o de servicios. Refleja, de forma clara, la importancia de la capacidad de reinventarse y de adaptarse a los cambios de los mercados para sobrevivir y crecer de forma sostenible. Además, recoge una parte de la cultura empresarial de La Rioja.

Valor para la administración pública

El documento puede ser un referente adecuado para que las administraciones conozcan el papel que desarrollan las empresas, sus propietarios y trabajadores, la riqueza que generan, los riesgos que asumen y los retos a los que se enfrentan en el sector del calzado. También, muestra las dificultades con las que se encuentran múltiples empresas españolas en ámbitos como la internacionalización o la innovación. Con todo ello las administraciones pueden encauzar, a través de diversas actuaciones, sus políticas en materia de apoyo a la mejora de la competitividad, de la conquista de mercados exteriores, de la formación y de la cualificación del capital humano, o de la conservación del medio ambiente, etc.

Consideramos que Hergar es un buen referente, ya que es un grupo muy dinámico y se ha hecho a sí mismo. Además, tiene una clara visión de negocio y lucha por ser competitivo e innovador, tanto en el mercado nacional como en los mercados internacionales.

INTRODUCCIÓN

El caso del grupo Hergar es digno de ser estudiado porque es uno de los grupos empresariales de fabricación de calzado más importantes del distrito industrial del calzado de Arnedo (La Rioja), debido a las características de las empresas que lo forman, el posicionamiento de sus marcas, el empleo y la riqueza que generan y las apuestas en distintos órdenes que vienen llevando a cabo. Es un referente a imitar en el desarrollo de innovaciones aplicadas al calzado, en las sabias decisiones tomadas en el campo comercial, en la vigilancia tecnológica que realizan, en su capacidad de explotar sus redes, en su adaptación a los cambios y en su cultura como empresa familiar.

El sector del calzado se enfrenta a retos y problemas muy importantes (fuerte competencia de productos asiáticos, desarrollo e incorporación de diseño, innovación en productos y procesos, internacionalización, outsourcing, dependencia del mundo de la moda, costes de la mano de obra en una actividad muy intensiva que exige múltiples fases manuales en su fabricación, etc.) en un contexto económico global y que está continuamente en crisis.

En lo que aparece a continuación encontrará en la primera parte, en formato de caso académico, las características principales del grupo empresarial:

- Empresas que lo forman,
- la historia del grupo,
- su identificación como empresa familiar,
- el modelo organizativo que posee y los órganos de gobierno de los que se ha dotado,
- la creación de sus primeros productos,
- el desarrollo de sus marcas y la adquisición de otras,
- su apuesta por la incorporación de innovaciones a sus productos,
- la internalización de las actividades de comunicación y marketing,
- los rasgos distintivos de sus productos,
- su experiencia en internacionalización, y
- las redes y alianzas con las que cuenta el grupo.

No hemos olvidado, comenzar este apartado incluyendo brevemente algunos de los rasgos distintivos del sector del calzado en el que desarrollan su actividad las empresas del grupo Hergar con objeto de facilitar el acercamiento al lector no experimentado en este tipo de actividades.

Además, se recogen en la segunda parte del caso los principales indicadores económico-financieros de las empresas del grupo, comparados con la media del sector en los casos que ha sido posible, y otros recursos y capacidades de la organización de los que hemos tenido conocimiento.

También, nos ha parecido conveniente recoger en la tercera parte del caso algunos de los proyectos e inquietudes que tiene en cartera el grupo para abordar los retos y desafíos que ha identificado en un entorno tan complejo, competitivo, cambiante y dinámico.

Por último, hemos querido cerrar el caso con la visión del negocio actual y a futuro por parte del fundador y los rasgos distintivos del emprendedor recogidos esquemáticamente.

Somos conscientes de que la información que figura en el caso es sólo una breve y parcial imagen de la realidad empresarial y familiar de los 40 años de historia de esta gran familia y empresa.

PRIMERA PARTE

EL SECTOR DEL CALZADO Y LAS CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS DEL GRUPO HERGAR

1.1. El sector del calzado

La industria del calzado desarrolla su actividad en un mercado maduro, muy atomizado y con fuerte competencia, con escaso margen de crecimiento a nivel global. Es un mercado en el que la marca de los productos es muy importante, así como los distintivos de calidad. Es un sector que muestra debilidad estructural y fuerte dependencia del mercado exterior (en materias primas, básicamente, cuero; pero también de materiales auxiliares y maquinaria especializada) y del interior, desde el punto de vista comercial y de distribución¹.

El sector del calzado está formado por empresas muy diferentes entre sí; no sólo por la dimensión de las mismas (son básicamente pymes y microempresas, muy concentradas en determinadas comarcas formando distritos industriales), sino por los niveles tecnológicos y organizativos que poseen cada una de las empresas; así como por el nivel tan variado de desarrollo de sus apuestas estratégicas.

Algunos de los retos importantes que tiene actualmente que abordar el sector del calzado son:

- La I+D+i (desde la mejora tecnológica en el proceso productivo y el desarrollo de innovaciones aplicadas a los productos hasta la introducción de nuevos materiales, nuevas técnicas de software para mejorar la gestión y administración...) como herramienta de mejora continua,
- el *outsourcing* de determinadas fases de la cadena de valor,
- la internacionalización,
- la reorientación de la actividad industrial con procesos lo más flexibles posibles,
- la conquista de nichos de mercados y la especialización para reducir costes,
- el fortalecimiento de sus marcas,
- la apuesta por el diseño,
- la diferenciación de sus productos y orientación a los consumidores,
- nuevas estrategias de distribución comercial, y
- la búsqueda de la excelencia empresarial.

Una gran parte de las empresas del sector del calzado poseen una dependencia muy fuerte del mundo de la moda y una importante competencia de productores de países asiáticos a precio bajo. A pesar de haber cambiado mucho en los últimos años los hábitos de consumo de este tipo de productos, y de haberse ampliado enormemente la gama de calzado específico para cada una de las actividades –vestir clásico, casual, deportivo, de seguridad...– que ha redundado en la adquisición de un mayor número de pares por persona y año, algunas de las empresas son incapaces de competir en precios y se ven abocadas a la deslocalización de su actividad tradicional y a la búsqueda de una diferenciación básicamente marquista de sus productos.

1. Ver los trabajos e informes de Inescop (2008), FICE (2007, 2006, 2005, 2004), Tortajada *et al.* (2004), Acedo y Rodríguez (2003), Cervera (2003), CAM (2002), CCE (2002a, 2002b, 2001, 1998), Claver *et al.* (2002), Ybarra *et al.* (2002), Tomás *et al.* (2000), Rodríguez (2000), OIT (2000), Orgilés (2000), Fariñas y Jaumandreu (1999), Vázquez y Sáez (1997) y EURIS (1995) para conocer algunos de los aspectos más significativos de la industria del calzado y de los factores relevantes que han marcado la evolución industrial de este sector en los últimos años.

Además, es preciso tener presente la fuerte influencia del sector del calzado como motor de dinamización y desarrollo de otra serie de actividades auxiliares como pueden ser la industria auxiliar y de complementos, maquinaria, artes gráficas...

Los resultados de las empresas son consecuencia del contexto económico en el que desarrollan las empresas del calzado su actividad, de la atractividad del sector y de las fortalezas y ventajas que cada empresa ha sabido desarrollar en su gestión. Por tanto, es esencial conocer la influencia de *factores externos*, que escapan del control de la empresa, tales como el entorno macroeconómico (ciclo económico existente, tipos de cambio y de interés, PIB, avances tecnológicos...) y de *factores internos*, sobre los que la empresa toma sus propias decisiones (territorio en el que la empresa se ubica y desarrolla su actividad, tamaño empresarial, organización de la planta de producción y del equipo humano, sistema de producción elegido, política estratégica, por citar sólo algunos). Ambos factores² afectan fuertemente a la capacidad de competir de las empresas del sector y, en consecuencia, se reflejan en los resultados finales logrados por la organización.

Con todos estos condicionantes y en un escenario global, las características económico-sociales de Europa impiden a sus empresas desarrollar estrategias basadas en los costes que sean competitivas con la fabricación en países asiáticos. El sector europeo productor de calzado ha tenido que apostar por una estrategia de diferenciación total del producto (basada en atributos como calidad, diseño, originalidad, comodidad, o la incorporación de prestaciones tecnológicas al producto) y el posicionamiento de la marca, o en todo caso, combinarla con el outsourcing de buena parte de las fases de la cadena de valor. De ello se desprende que no es extraño que la fabricación de calzado prácticamente haya desaparecido en países vecinos como Alemania o Francia, o que en España e Italia estemos permanentemente inmersos en un proceso de reestructuración y reinención del negocio, de cambio de modelo y de continua actualización de la actividad.

1.2. Introducción al grupo empresarial

Hergar es un grupo familiar dedicado a la fabricación de calzado, fundado en 1968 por Basilio García Pérez-Aradros (Figura nº 1). En 2008 proporciona empleo directo a 132 trabajadores, su volumen de ventas en 2007 era superior a 26,4 millones de euros y posee unos activos totales por encima de 13,3 millones de euros. El grupo ha estado creciendo en la última década a un ritmo aproximado del 5% anual.



Figura nº 1. Basilio García, fundador del grupo Hergar, muestra una de sus creaciones.

Fuente: <http://www.guiadeprensa.com/exportacion/textil/grupo-hergar.html>

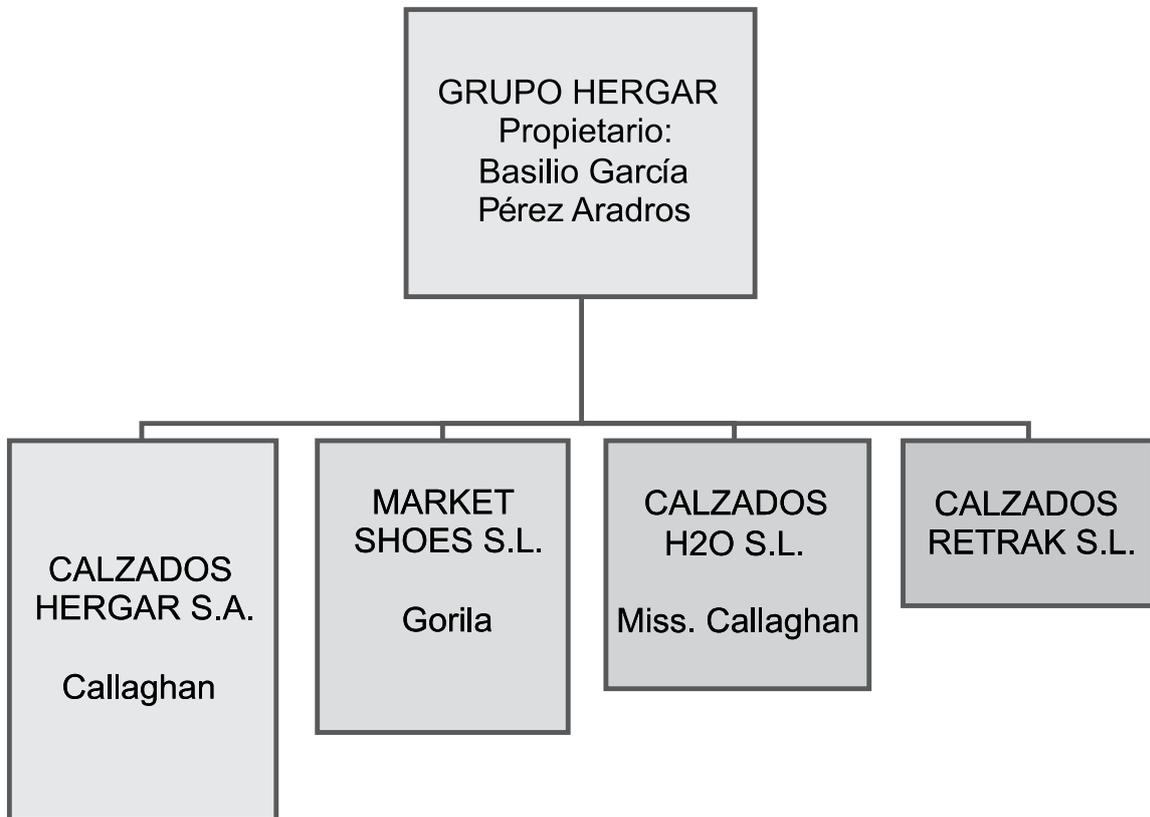
2. A este respecto, los estudios de Acedo *et al.* (2006), López y Serrano (2001), Melle (2000), Galán y Vecino (1997), Hill y Jones (1996), Cuervo (1993), Fernández (1993), Rodríguez (1993), Salas (1993), Canals (1991), Nelson (1991) y Porter (1991) fundamentan teóricamente suficientemente su inclusión en el modelo teórico que empleamos.

La diferenciación del tamaño empresarial se ha establecido a partir de tres variables: volumen de negocios, total de activos y número de empleados, así se conjuga la utilización de una medida basada tanto en el output empresarial como en los inputs empleados. Ello permite clasificar la totalidad de las empresas del grupo en: microempresas, pequeñas y medianas empresas, utilizando los límites de la clasificación por tamaños de las empresas de la Unión Europea en la recomendación de la comisión 2003/361/CE. Se le ha exigido que en 2007 cumpla 2 de los 3 criterios exigidos por la normativa anteriormente citada.

El grupo Hergar está formado por 4 empresas (Figura nº 2): Calzados Hergar S.A., empresa de tamaño mediano, propietaria de la marca Callaghan que se dedica a la fabricación de calzado de caballero, y otras 3 empresas de menor dimensión (véase los principales indicadores económicos en el Cuadro nº 1). Market Shoes S.L., posee la marca Gorila y fabrica calzado para niño, y Calzados H2O, S.L. elabora zapatos para señora y los comercializa bajo la marca Miss Callaghan. Estas últimas son empresas de dimensión pequeña, según los límites europeos señalados anteriormente. Por último, Calzados Retrak, bajo dicha clasificación, es una microempresa que se dedica a la comercialización de calzado en Arnedo, a través de lo que hoy en día se denomina “factory” y que gestiona el pequeño museo del calzado de la firma.

La división del grupo en diferentes empresas responde a las distintas ubicaciones físicas de las plantas de producción, distribución de la propiedad y a los segmentos de mercado que abastece: caballero, niño y señora. Con ello se atiende mejor al mercado y resulta más sencillo el modelo organizativo de las empresas, así como las tareas de gestión, control y dirección de las fábricas.

Figura nº 2. Estructura empresarial del Grupo Hergar.



Fuente: Elaboración propia a partir de información interna facilitada por la empresa.

Cuadro nº 1. Variables de las empresas del Grupo Hergar en 2007 que definen su dimensión.

	Hergar	Market Shoes	H20	Retrak	Total Grupo	Media Sector
Ventas*	15.454	5.444	5.438	72	26.408	1.511
Total Activos*	8.067	2.689	2.445	135	13.336	909
Nº Empleados	111	19	29	1	160	13
Clasificación**	Mediana	Pequeña	Pequeña	Micro		Micro

*En miles de €.

**Según los límites de la unión Europea en la recomendación de la comisión 2003/36/CE.

Fuente: Información económica-financiera obtenida de la base de datos SABI.

1.3. Historia del proyecto empresarial

Como en toda empresa familiar, la historia del Grupo Hergar está ligada a la trayectoria personal y profesional de su fundador y de su familia.

En 1968, como no veía una proyección profesional clara como trabajador por cuenta ajena, y ya había tocado techo como encargado de la fábrica en la que trabajaba (Demetrio Domínguez Hernández-Carbonera), consideró que era el momento de establecerse por su cuenta y rechaza la ventajosa proposición que le hizo Sevillas, S.A.

Basilio comenzó su actividad en la localidad de Arnedo, en un pequeño local comercial, con un socio capitalista y su hermano. Los 3 socios constituyeron la empresa Antonio Calahorra y Cía, en la que aunaron esfuerzo, capital e ilusión para intentar imprimir al sector del calzado su forma de entender el negocio.

Para Basilio no era un sector ni una actividad nueva, llevaba desde los 14 años trabajando y contaba con la experiencia acumulada en la empresa indicada anteriormente. Su espíritu emprendedor y su afán de superación le había permitido formarse realizando estudios de patronaje y como modelista, así como a cuestionarse cada una de las cosas que aprendía en su oficio.

Como todo comienzo fue muy dura la aventura empresarial. Basilio indica “empeñe a toda la familia y comprometí nuestro escaso patrimonio”. Al principio, en su local y con tan sólo 6 obreros hacían zapatos para Sevillas S.A. De momento dependían de una gran empresa de Arnedo, pero a la vez Basilio y sus socios buscaban representantes en las zonas de alrededor: País Vasco, Castilla y Aragón (los medios y las posibilidades de transporte no eran como los actuales). Los mejores clientes los tenían en el País Vasco y Galicia. De momento, el calzado que fabricaban en aquella época se trataba de un producto con escaso valor añadido.

1.4. Hergar es un grupo empresarial familiar

En 1983 se produce un hecho relevante en la marcha de la empresa: se adquiere al socio capitalista sus participaciones. Con ello se produce una poda natural y al quedar en manos de los hermanos García la empresa, toma mayor importancia el carácter familiar de la misma. Comienza a cultivarse la cultura empresarial en este sentido (extensión de los valores de la familia a la empresa).

Bastantes años después, en 2000, se produjo tensión entre los dos hermanos socios, entendían de forma diferente como se debía gestionar el negocio. Fue un momento crítico y duro tanto para la empresa como para la familia, que terminó con un acuerdo de venta y la salida del hermano del fundador del proyecto empresarial. Dados los lazos familiares existentes, esta separación fue más complicada que la producida por el socio capitalista y resultó mucho más traumática.

Con la compra por Basilio de la parte de su hermano y la llegada del nuevo siglo, Callaghan inicia una audaz estrategia de diferenciación, que implica la redefinición corporativa y de marcas. Se potencia la exportación y globalización del grupo, para facilitar la penetración en nuevos mercados.

Actualmente la propiedad de las empresas que forman parte del grupo Hergar es de una única familia. Si ahondamos en la propiedad de cada una de las empresas del grupo, Basilio García Pérez-Aradros posee una participación mayoritaria del 58% en Calzados Hergar. En Market Shoes la propiedad está 100% en manos de la familia, siendo una participación del 60% del fundador y del 40% de los hijos del fundador en iguales proporciones. En Calzados H2O, Basilio García posee una participación del 75% y Félix Martínez Losa el 25%. El 100% de la propiedad de Calzados Retrak corresponde al fundador.

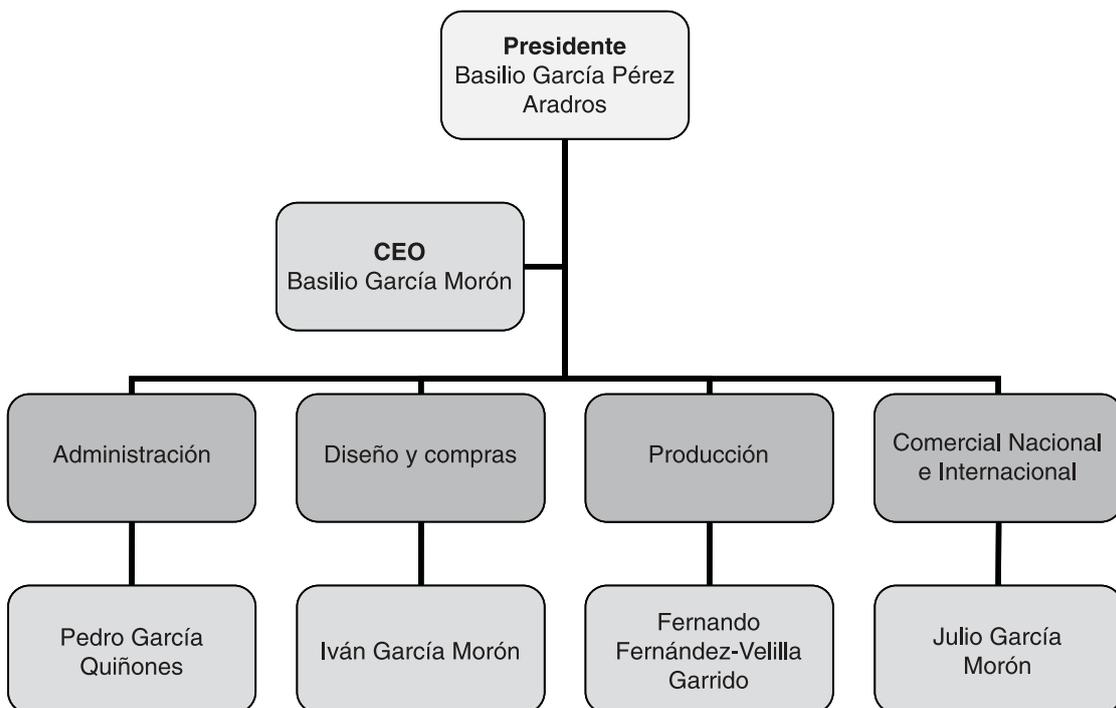
Se trata de una empresa familiar porque confluyen distintos aspectos: propiedad, dirección y control de la empresa en manos de miembros de la familia. Además, tienen intención de continuar de este modo y lo más importante es que la empresa está impregnada por los valores y la cultura de la familia.

Por citar algunas informaciones de interés, en estos momentos la dirección se realiza por miembros de la 1ª y 2ª generación de la familia. Si bien la gestión está en manos de la 2ª generación, están inmersos en un proceso de sucesión planificada de la dirección y aun la experiencia del padre añade un valor importante en el diseño de la estrategia de la empresa. En momentos difíciles y de cambio, Basilio es un buen apoyo para la familia y la dirección de la empresa.

1.5. Estructura organizativa y órganos de gobierno de la empresa familiar

El grupo Hergar posee un modelo organizativo muy simple (Figura nº 3). Está presidido por el fundador que actúa como consejero delegado, y existen 5 áreas funcionales: administración, producción, logística, comercio nacional y comercio internacional. Al frente de cada una de ellas hay un responsable que despliega la estrategia marcada para el grupo.

Figura nº 3. Estructura funcional del Grupo Hergar.



Fuente: Elaboración propia a partir de información interna suministrada por la empresa.

En cuanto a los órganos de gobierno, el Consejo de Administración de Calzados Hergar está compuesto por cinco personas, siendo todos ellos miembros familiares; Basilio en calidad de presidente y consejero delegado del mismo, su esposa como secretaria y sus 3 hijos incorporados a la empresa como vocales miembros del mismo (Figura nº 4). Por tanto, la propiedad y los órganos de decisión se concentran en manos de la familia.

Figura nº 4. Basilio García, fundador del grupo Hergar y sus hijos.



Fuente: http://www.joaquindiaz.net/index.php?option=com_content&task=view&id=280&Itemid=90

El consejo de administración de la empresa supervisa la labor de los gestores y diseña la estrategia corporativa. Todos los consejeros son miembros de la familia y no reciben remuneración alguna por su participación en el mismo. Los conocimientos específicos que poseen del sector y de la empresa, la heterogeneidad de las áreas en las que desarrollan su labor día a día aportan valor a la composición del consejo. Se observa que el Consejo de administración es un órgano creado básicamente por motivos legales y cuyas funciones son desarrolladas en gran medida por el comité de dirección, dada la coincidencia de miembros entre ambos.

Como indicamos con anterioridad, Basilio está ya apartado de la gestión del día a día de la empresa, desarrollando la dirección efectiva del grupo su hijo: Basilio García Morón. Los hijos se han formado según su personalidad, carácter y preferencias en diferentes ámbitos de la empresa. Actualmente, la actividad de los hijos que se han incorporado a la empresa se encuadran en el departamento comercial (Julio es su responsable) y en el de diseño (Iván).

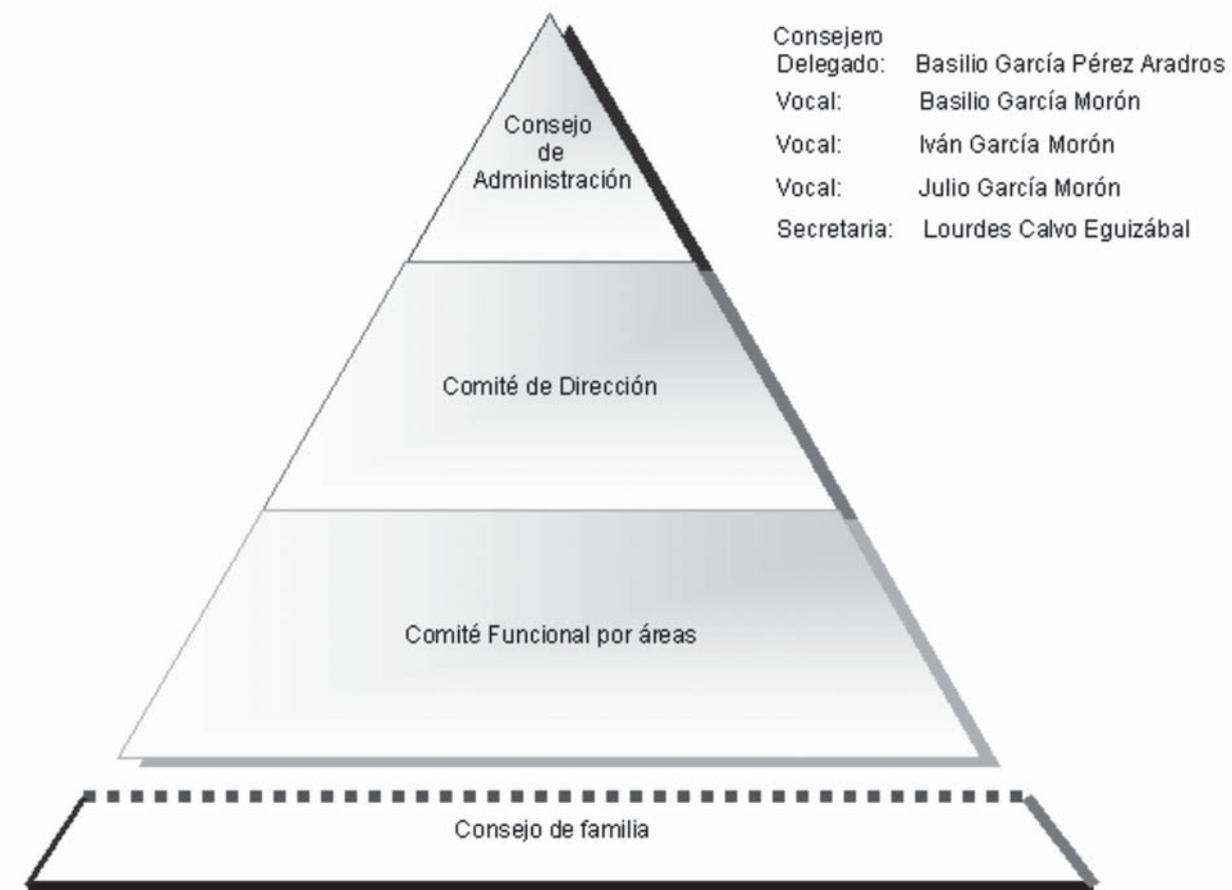
El comité de dirección realiza reuniones formales semanalmente para planificar la marcha del grupo empresarial y tener una visión global del mismo, además de otros encuentros informales. Cuando se producen conflictos, la comunicación es el mecanismo básico empleado para resolverlos.

Además, el grupo familiar está dotado de un Consejo de Familia (Figura nº 5), que se ocupa de planificar la sucesión familiar. Trata de evitar los conflictos que surjan en el seno de la familia y que afecten negativamente a la empresa, buscando soluciones para los mismos cuando aparecen.

El grupo familiar Hergar posee un protocolo familiar, que sirve como instrumento de apoyo para dar continuidad al negocio de la mano de la siguiente generación de la familia.

En nuestras visitas, reuniones y entrevistas hemos detectado un fuerte compromiso de la familia y de los empleados con la empresa, tienen como objetivo común lograr un crecimiento sostenido de la misma y una apuesta por su continuidad.

Figura nº 5. Órganos de Gobierno.



Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por la empresa.

1.6. Creación de sus primeros productos

Al final de la década de los 60, Arnedo se caracterizaba por ser una ciudad de notoria tradición zapatera. Contaba con expertos artesanos, pero carecía de identidad de marca. En sus primeros pasos, Basilio era consciente de esta situación, tenía muy claro que la marca y la distribución eran tan importantes como el producto. Reconocía “podemos fabricar los mejores zapatos del mundo, pero si nadie los conoce, no los van a comprar”.

Con una visión clara y bien definida de cómo desarrollar el negocio, en 1972 se lanza la primera marca del grupo. Se denominó **Garca**, asociación de la primera sílaba de García y Calahorra. Bajo esta denominación fabricaban un zapato de caballero que se distribuía sobre todo en el País Vasco y Galicia. Se trataba de un producto con estilo “casual”, que con el tiempo evolucionó dando lugar al “conductor de Garca”. Un exitoso modelo que sigue actualmente vigente.

En 1978 crean la marca **Tanke**. Es el primer hito comercial de la empresa, en el que se conjuga la elaboración de un producto diferenciado con valor añadido y una imagen muy fuerte inspirada en las botas de caza de alta montaña (Figura nº 6). Era un tipo de producto con pieles curtidas de manera natural en Galicia con aceite de ballena, con un gran espesor (6 mm. de piel). Su éxito comercial se basó en la solidez, aspecto, resistencia y durabilidad del producto. Sin ningún tipo de publicidad que no fuera el boca a boca, se convirtió en un producto genérico y la marca se fue consolidando.



Figura nº 6. *Botas Tanke.*

Fuente: <http://www.hergar.com/ingles.htm>

Pero como suele ser frecuente en el mundo de los negocios, Basilio se encontró con un problema: la marca Tanke era utilizada también por un fabricante de calcetines y al producirse una reagrupación de los epígrafes de marcas, ambas empresas se vieron obligadas a convivir bajo la misma denominación. El otro fabricante comenzó a elaborar suelas y les ponía la marca Tanke, hecho que generaba una importante confusión en el mercado e impedía desarrollar a Hergar una política estratégica propia. Ante estas circunstancias, el fundador tenía que tomar una medida rápida y efectiva: optó por dejar morir poco a poco la marca Tanke. Posteriormente, el grupo Hergar ha recuperado en exclusividad dicha marca y tiene determinados proyectos en cartera con ella.

En 1987 la empresa ya disponía de capital humano con experiencia en el mercado nacional y de exportación, principalmente fabricaba para compañías francesas y holandesas. Se trataba de operaciones de comercio exterior con escaso valor añadido en marca, y con una fuerte dependencia de los clientes, ya que se basaban en zapatos de la colección del cliente o en algunos modelos del catálogo de calzados Hergar. La producción se realizaba en Arnedo por su reducido coste, siendo comparativamente muy competitivas en precios de la mano de obra respecto a los países europeos más desarrollados. Esta etapa sirvió para que la empresa se abriera al exterior, creciese y tomase cierta estructura organizativa. Además, se dotó de un capital humano mínimo con experiencia, capaz de absorber información, más permeable y sin miedo a incorporar nuevas tendencias y cambios productivos. Se logró un importante Know-how y se amplió la red de contactos en los negocios exteriores.

En un corto período de tiempo y dados los cambios que se producían en la economía real española, se redujo considerablemente la capacidad de competir en costes, sobre todo en comparación con otros países vecinos como Portugal. Ante este contexto y visto el debilitamiento de su posición competitiva en el segmento del mercado en el que se trabajaba, Basilio toma una decisión acorde con sus inquietudes, cambios del mercado y trayectoria empresarial: “vamos a apostar por crear una marca reconocida como hacen las empresas líderes, si ellos son capaces también lo podemos hacer nosotros”.

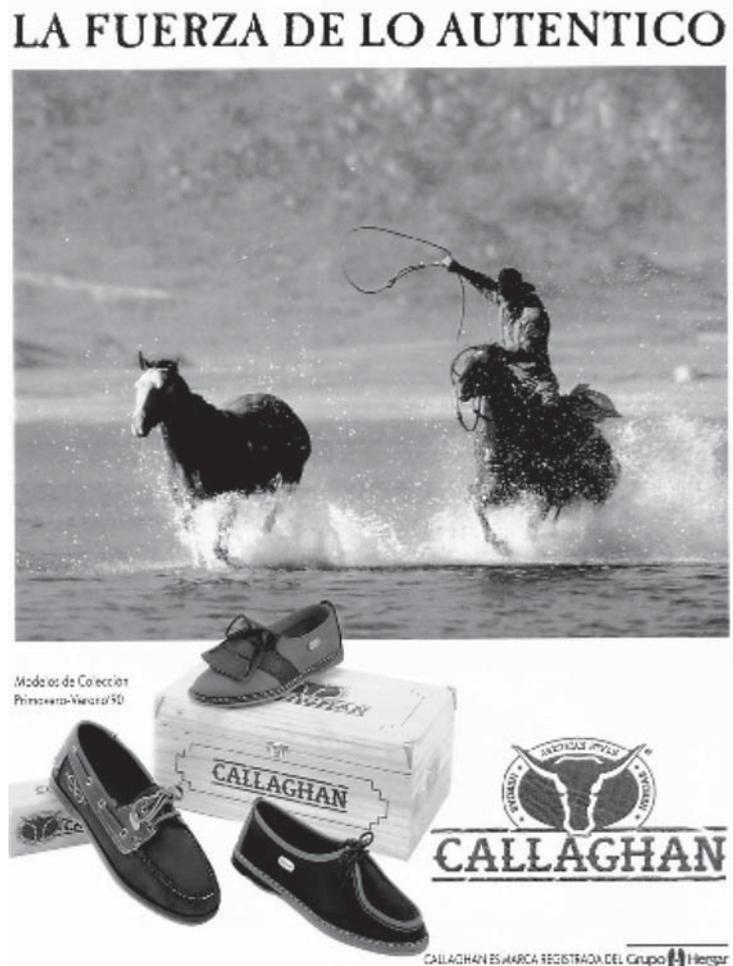
1.7. Desarrollo de la marca Callaghan

Callaghan nace en 1987, como fruto de la fusión de las señas de identidad de Garca y Tanke. Hubo la conjunción de una claridad de conceptos, España acababa de entrar en el mercado común europeo y empezaba a haber una clase media en nuestro país que demandaba artículos con marca. Estaba muy de moda todo lo que procedía del exterior y sonase a extranjero, básicamente si era americano o inglés.

Al buscar el nombre se valoraron múltiples opciones, sobre todo se analizó las sensaciones que producía y su capacidad de llegar al público. Callaghan fue la marca elegida. Suena muy americana y surge del nombre del protagonista de Harry el sucio, que interpretaba Clint Eastwood. Como indica Basilio “Callaghan nos gustó y lo elegimos, ya que transmitía un mensaje de producto con raíces muy americanas, de una línea de estilo *country*, era muy sonoro, contundente, muy moderno y fácil de recordar”. Desde su creación la marca se forja con una filosofía multicultural que trata de dar respuesta a la globalización de los mercados.

Se trataba de una apuesta estudiada por un equipo multidisciplinar de primer nivel, pero en la que como suele ser habitual la decisión final depende del carácter y del riesgo que tiene que asumir el empresario. Como afirma Basilio “Mucha gente decía que estábamos locos”, otros “que os pensáis vosotros que sois de Arnedo”, algunos “sólo habéis copiado una marca americana”, o “lo que hacen es una mera copia”. Sin embargo, a nuestro parecer, no sabían ver el cambio y dichas decisiones permitieron proporcionar al mercado lo que pedía. Sin darse cuenta, generaron un proceso de cambio y de modernización de las marcas de calzado de La Rioja.

Figura nº 7. Logotipo y eslogan publicitario de Callaghan en 1990.



Fuente: Imagen facilitada por el Grupo Hergar.

Los gastos de la campaña publicitaria de Callaghan se realizaron con cargo a los beneficios acumulados por la empresa en ejercicios anteriores, no repercutiéndolo como incremento del precio de coste de los productos a comercializar. El balance fue muy positivo, porque se produjo una triple coincidencia (un buen producto diferenciado, clara y definida imagen en la campaña de difusión y un entorno económico favorable). Todo ello hizo que se materializara en un crecimiento importantísimo de las ventas. Realmente, fue la primera marca emblemática del grupo (Figura nº 7). Se empezó a comercializar en agosto y en septiembre era ya un rotundo éxito. En ese momento, se identificó como buena práctica en el distrito industrial, se enriqueció la cultura empresarial y surgieron imitadores, cada uno dotando a sus marcas de aspectos diferenciadores y con su propia personalidad.

Las decisiones del grupo Hergar, sobre su marca Callaghan, supusieron un elemento clave para dinamizar y cambiar la imagen de Arnedo, hasta entonces basada en calzado de seguridad y zapatillas, o en producto vulcanizado. Se habían introducido valores diferenciales como el diseño y la marca en los productos.

El presidente de Hergar afirma “siempre pretendimos crear zapatos que fueran reconocidos por el mercado como diferentes, por sus prestaciones, su calidad y su diseño. Por eso, el departamento de I+D+i es tan importante en esta empresa, hasta el hecho de dedicarle el 10% de los ingresos por ventas”.

Por contextualizar económicamente el período, a principios de los 90 debemos recordar que se produjo una crisis que se materializó en el cierre de dos de las mayores empresas de la zona: Sevillas y Demetrio Domínguez. Había mucha preocupación en el sector, pero afortunadamente Hergar ya había generado cultura empresarial y desarrollado una buena base para sobrevivir, salir reforzado de la crisis y sentar las bases de su crecimiento.

1.8. Adquisición de la marca Gorila

La incorporación en 1991 de la emblemática marca Gorila constituye uno de los grandes hitos de la empresa. Desde 1942 Gorila era el referente de la durabilidad en calzado para unos niños de la posguerra española, que jugaban con aquella mítica pelota de goma verde que se regalaba con cada par de zapatos o botas. El secreto del producto estaba en la fabricación en autoclave (la marca fue la primera en utilizarlo), que imprimía al producto una resistencia que lo convertía prácticamente en indestructible. Ambos activos siguen manteniéndose en la actualidad en la marca. Basilio indica “cuando la compramos estaba dormida, era un auténtico dinosaurio. Fue muy difícil ponerla en valor, no sólo por el importe de su adquisición, sino porque revitalizarla fue muy costoso en tiempo, esfuerzo y dinero”.

Aunque ya en 1989 trabajaban con Callaghan Junior y funcionaba bien, en 1991 les surgió la oportunidad de comprar la marca Gorila. Apostaron por ella, los clientes les apoyaron y ha sido una historia de éxito. Esta marca sigue arraigada en el subconsciente de las personas, está viva en la memoria de varias generaciones. Hergar como señala Basilio le ha aportado a Gorila “personalidad, diseño, red de ventas y modernidad” (Figura nº 8).

Figura nº 8. Logotipo y anagrama renovado de la marca Gorila fabricada por Market Shoes S.L.



Fuente: Imagen facilitada por el Grupo Hergar.

La empresa ha firmado a finales del año 2008 un acuerdo de licencia para extender la marca Gorila al segmento de ropa infantil y de complementos. La materialización del proyecto ha sido presentada con más de 300 referencias en la Feria Internacional de Moda Infantil (FIMI) en Valencia, concretamente en enero del 2009 de cara a la colección de invierno. El grupo estará muy pendiente de los resultados y la extensión de la estrategia de licencia, de los mecanismos que pueden utilizarse para ampliar su difusión y explotación a otras áreas, así como de las oportunidades de negocio que surgen en una era incierta y cambiante. Basilio García asegura “tenemos el reto de exprimir el gran potencial de Gorila para convertirla en una de las marcas líderes en el sector mundial del calzado, ropa y complementos”.

1.9. Política de innovación aplicada a los productos

En 1991 se produce otro de los hitos de la empresa, el lanzamiento de un producto muy innovador: el náutico Over. El primero que incorporaba la tecnología de una cámara de aire de amortiguación en la planta del zapato. La idea procedía del mundo de los deportivos, pero nadie la había utilizado en un zapato convencional con diseño clásico. Se trataba de una discreta cámara de aire desarrollada por el equipo interno de fábrica, que aparecía visible en el zapato.

Como suele ser habitual, cada vez que se intenta generar algún cambio o se trata de introducir alguna nueva innovación, los principales detractores aparecen dentro de la propia organización. Así, cuando se presentó el náutico con la cámara de amortiguación, el equipo de ventas era muy escéptico sobre su éxito comercial. A pesar de ello, tenían en dirección las cosas muy claras y estaban convencidos, decidieron poner en marcha el proyecto. Trabajaron con los representantes las virtudes y las características del producto, así como el valor añadido y la diferenciación que poseía para hacerlo llegar a los clientes y que se materializara en pedidos. En la década de los noventa, las colecciones de náuticos convierten a la marca en líder en España, ha sido un producto del que han vendido más de un millón de pares y que todavía sigue estando vivo 16 años después de lanzarlo.

El gran competidor en esa época era Pielsa, que apostó por la innovación en el proceso de fabricación (suela soldada al propio corte del zapato), ese detalle no se apreciaba por el consumidor no especialista y no lograba diferenciar el producto, comercialmente no funcionó.

La innovación suele ser una apuesta arriesgada, en muchas ocasiones es la fuente de éxito y permite disfrutar de una ventaja competitiva duradera. Hay casos en los que no funciona, pero en la mayoría de ellos se aprende mucho de los fracasos. El proceso de desarrollo de una innovación, incorporación al producto y difusión comercial suele ser muy largo y costoso, hasta que encuentran lo que realmente quieren transcurre aproximadamente un año y medio. En el mundo del calzado se añaden más dificultades, ya que la innovación, es preciso aplicarla en cada una de las temporadas (cambian las hormas y modelos según los dictados de la moda y el producto se reinventa prácticamente dos veces al año).

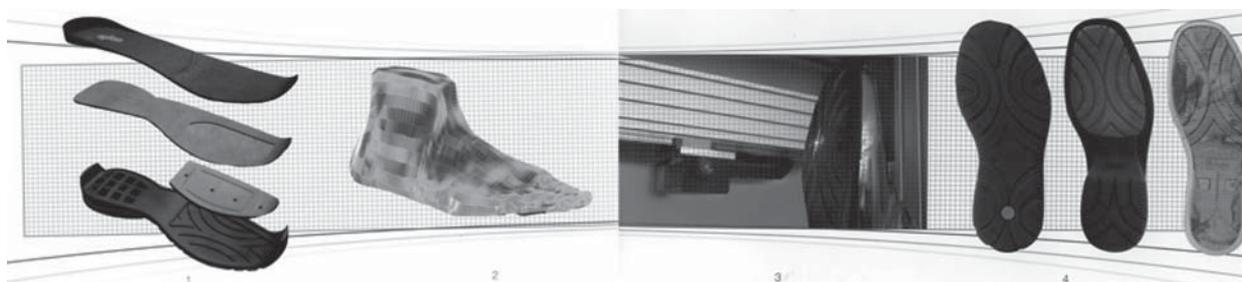
Una de las principales armas del grupo riojano a lo largo de su andadura estriba en la innovación. “Buscamos nuevas tecnologías para mejorar nuestros zapatos, sin renunciar a la moda y a un estilo atractivo”, señala García. En 2003 Hergar lanza Callaghan Airclimation, un sistema que reduce la temperatura del pie en cuatro grados y lo mantiene constantemente en la graduación óptima.

En el 2004, el grupo Hergar desarrolla el sistema **Adaptaction**. La génesis de la idea se basa en la inquietud de Basilio por fabricar calzado personalizado.

Los pies de cada persona son distintos, por lo que el equipo de desarrollo interno comienza a trabajar utilizando la tecnología existente en la actualidad para desarrollar zapatos a medida de cada persona. Técnicamente puede fabricarse sin demasiadas dificultades; pero el grupo Hergar desechó la idea, dado el coste unitario que iba a tener su desarrollo, la logística que iba a requerir de escáneres y prototipos, las dificultades comerciales que encierran y el precio final del producto (se posiciona al ser hecho a medida en un segmento alto en torno a 180 € precio de venta en tienda), con lo que el nicho de mercado que queda era muy escaso. No obstante, explorar la idea primitiva, supuso valorar otras vías y estudiar distintas posibilidades. Así, comienza el grupo a desarrollar una estructura flexible de planta que se pudiera adaptar en cierta manera a lo que son los distintos tipos de pies y a los cambios de tamaño que va experimentando el pie al caminar. Una vez realizado un primer prototipo con el equipo interno, se completó, mejoró y optimizó con el Instituto de Biomecánica de Valencia, Seemic (fabricante de moldes) e Inescop (Figura nº 9).

García explica que “el pie no es una estructura fija y durante el proceso de caminar, en el punto de mayor presión, viene a aumentar su tamaño entre cinco y ocho milímetros. Como el calzado convencional no está preparado para este cambio, la consecuencia son roces, deformaciones o incomodidad. En cambio, nuestros zapatos se adaptan al pie, haciendo que se expanda la suela en función de cada tipo de pie y de cada forma de andar. Invertimos tiempo y dinero, pero ahora estamos orgullosos de contar con una tecnología propia, patentada internacionalmente y referencia mundial del sector”.

Figura nº 9. Plantillas del sistema adaptation, biometría del pie, desarrollo y suelas producidas.



Fuente: http://www.joaquindiaz.net/index.php?option=com_content&task=view&id=280&Itemid=90

En el desarrollo del producto, se tuvo que corregir las líneas diseñadas de manera tradicional, para que proporcionaran un 20% más de eficacia como indicaban los modelos de simulación de geometría realizados por los estudios del Instituto de Biomecánica. Como suele ser frecuente, también tuvieron que romper las fuertes resistencias del departamento de diseño y de fabricación. Probablemente, lo que no se esperaba en un primer momento es que el trazado tan diferente de la geometría de las ondas de la tecnología adaptation hubiera permitido diferenciar tanto la planta del zapato. Transmite que el producto tiene internamente algo “raro o distinto” que no tienen los demás. No es algo tan espectacular y notorio como la difusión que se ha logrado en publicidad y en los expositores comerciales de la tecnología, pero añade valor.

Otro éxito tecnológico ha sido que el departamento de diseño, ha logrado acoplar el sistema adaptation al 95% de los productos que fabrica, en todos los segmentos (caballero, señora y niño) y para todo tipo de modelos (casual, vestir-clásico). Ello se ha debido en parte a que cuanto más tación mejor funciona la adaptación, es decir, cuanto más presión se produce en la parte delantera del pie, más se nota la flexibilidad y adaptación del zapato en la planta del mismo.

1.10. Apuesta decidida por la comunicación

Hergar tenía un producto innovador, pero habían aprendido una lección a lo largo de su andadura, necesitaban hacerlo muy bien en comunicación para convertirlo en un éxito empresarial. Hicieron dos apuestas claves: crearon un departamento de publicidad dentro de la empresa (hasta entonces subcontratado a externos) y decidieron hacer también una campaña de televisión, a pesar de su elevado coste.

En la publicidad lograron transmitir una imagen visual muy potente, basada en como se ancha el pie cuando vas caminando. La idea nació en una de las pruebas del instituto de biomecánica.

El grupo Hergar en 2001 se había planteado como estrategia dar un giro en la difusión de la marca Callaghan, querían cambiar el logotipo y que la parte gráfica transmitiera el mensaje y la filosofía de la empresa (Figura nº 10). Por otro lado, detectaron los riesgos que conlleva tener una marca que incluía un sólo producto, pero muchos artículos. Contactaron con 5 agencias de publicidad y, finalmente, decidieron que Carlos Rolando fuese el artífice de los cambios a introducir. Con él ya habían colaborado anteriormente y tenía una importante experiencia en el sector. Fue una apuesta arriesgada, pero se logró fijar muy bien el concepto y hacerlo de forma atractiva. A Carlos se le ocurrió la idea de Action, una imagen muy dinámica, cercana a las marcas de deportivos americanos. Era muy acorde con los conceptos que se querían unir y la tecnología que venían incorporando a los productos.

Figura nº 10. Imagen comercial del sistema adaptation, marcas Callaghan y Gorila y Visual Merchandising.



Fuente: <http://www.larioja.org/npRioja/default/defaultpage.jsp?idtab=444420&IdDoc=469170>

El nombre de Adaptation surgió a partir del trabajo en dicho planteamiento. Adaptation es la unión de adaptación y acción. Es un nombre muy gráfico que identifica muy bien el producto que fabrica Calzados Hergar, desde la empresa son conscientes que han conseguido una marca y dominios de Internet con mucha potencialidad, que podrían convertirse en segunda marca y se podría separar. No obstante, transmiten que en su estrategia está vinculado a Callaghan y que cuelga por debajo de ella, como valor añadido, como innovación tecnológica que incorporan los zapatos.

Todas las innovaciones desarrolladas, su incorporación al calzado y la difusión comercial de las mismas proporcionan personalidad, coherencia y vínculo común entre todos los productos de la marca. Así, Callaghan logra posicionarse y ser reconocida por su amplia gama de producto, capaz de atender a un público cada vez más amplio y heterogéneo (Figura nº 11).

Figura nº 11. Difusión comercial del sistema Adaptation.



http://www.fashionfromspain.com/icex/cda/controller/pageGen/0,3346,1559872_5539500_5532808_4164712_0,00.html

1.11. Atributos de los productos fabricados por Hergar

Hergar considera que el calzado que fabrica se percibe por sus clientes y consumidores como una mezcla de los atributos de calidad, diseño y marca acompañado de la comunicación y tecnología necesaria que le hacen tener algo diferente y muy cómodo. Hay mercados como el nacional donde el diseño no es tan importante, le permite a la empresa tener un mix de productos muy clásicos; pero en los productos que se venden en el exterior la diferenciación es esencial. En el proceso de decisión de compra del calzado el precio es un factor muy importante, por lo que tiene que cuidarse mucho las innovaciones y elementos diferenciadores que se incorporan, de manera que añadan valor pero no encarezcan significativamente el producto.

Para García, “los industriales españoles del calzado no podemos competir por precio, ni siquiera por calidad en sentido tradicional. Tenemos que contar con un producto diferenciado y ese valor añadido lo proporcionan la tecnología y el diseño, porque la calidad es un valor que se da por supuesto”. Y subraya: “Nuestra filosofía se asienta en la combinación y perfecto funcionamiento de cuatro elementos: distribución, imagen, producto y precio. Esos son los pilares básicos, porque por encima de cada uno de ellos, está la innovación para ofrecer a los consumidores algo que no puedan encontrar en otras marcas”.

En la actual situación de crisis, Hergar es consciente que la innovación no solo debe estar basada en la tecnología y su incorporación al producto, sino que es muy importante extenderla y desarrollarla en los servicios de comunicación, de venta y de postventa. Ahora mismo el mercado está pidiendo productos diferenciados y en 2008 el grupo Hergar lo tiene muy en cuenta en su implantación en China.

El grupo Hergar en estos momentos está en proceso de implantación de las normas de calidad ISO 9001 e ISO 14001, con objeto de cumplir con su línea estratégica y validar externamente su decidida apuesta por la calidad en sus procesos y productos y en la conservación del medioambiente.

1.12. Internacionalización

En cuanto a la internacionalización y a la innovación, las empresas muchas veces utilizan el pequeño tamaño como excusa para no afrontar los nuevos retos. Parece claro que si la empresa se ha marcado una estrategia de crecimiento y posee un producto diferenciado, salvo que se haya planteado desde su nacimiento una estrategia y vocación global, tras la conquista del mercado local es el momento de actuar en el mercado internacional.

La internacionalización es algo natural y que en muchas empresas surge de manera espontánea, porque clientes extranjeros se dirigen a la empresa. Conscientes de que para el grupo Hergar puede ser una debilidad depender demasiado del mercado nacional, comenzaron a desplegar su estrategia de internacionalización. La capacidad financiera y comercial es importantísima para abordar este tipo de estrategia; por lo que es un proceso lento que hay que ir paso a paso, cliente a cliente, generando marca, con fuertes inversiones y llevando una buena tarjeta de presentación en la que se conjugue producto, innovaciones, marca, precio y calidad.

El diseño del producto en la estrategia de internacionalización de calzados Hergar es muy importante. Adaptarse al gusto del país y a la vez dar coherencia a las colecciones que definen las señas de identidad de la empresa y la marca es muy difícil. Como señala Basilio “tienes que tener un gran tronco sobre el cual basarte y luego puedes moverte un poco a nivel de materiales, nuestra cartera de clientes no permite hacer una colección para cada país”. En este sector, actualmente hay que pensar y diseñar una estrategia global para poder actuar localmente.

El grupo Hergar está abordando el proceso de internacionalización a distintos niveles. Por un lado, realiza exportación de productos de su catálogo de Callaghan básicamente a países europeos y a través de distribuidores. Por otro lado, con un nuevo y ambicioso planteamiento en China se ha marcado como objetivo entrar con una red de tiendas propias, pudiendo aprovechar el margen resultante de los canales que se eliminan. La expansión por el país asiático se está realizando al lado de firmas como Versace, Aldo Brué o Tommy Hilfiger, y tiene previsto la apertura de un centenar de puntos de venta hasta 2012. “Debemos seguir creciendo y, para ello, hay que adaptarse a los nuevos tiempos”, subraya el fundador de Hergar.

Esta estrategia surge tras la experiencia acumulada en materia de exportación, detectar un contexto propicio, y el Know-how de la tienda propia instalada en la fábrica y en Logroño. Se debe tener en cuenta que romper el modelo tradicional en el mercado nacional es muy complejo y tiene importantes costes. Actualmente, Hergar tiene más de 1.500 clientes multimarca en toda España y la apertura de tiendas propias provoca un fuerte rechazo de sus clientes tradicionales, ya que significa hacerles competencia directa en su localidad. Si bien, se es consciente que con la apertura de tiendas la imagen de marca y notoriedad es muy distinta.

El grupo Hergar participa en 16 ferias de calzado cada año, acude con sus productos a las más significativas (Milán, Modacalzado, Las Vegas, GDS Internacional, Mossshoes...). Su presencia con stands en ferias apunta claramente a la importante apertura del grupo a nivel nacional y el campo que emprende a nivel internacional. Además, es una muestra de su agilidad y respuesta tanto para los clientes y distribuidores actuales como para los potenciales.

Ante la recesión económica que vivimos, las empresas se encuentran con la necesidad de reinventarse, de hacer algo muy nuevo. Deben desplegar reingeniería de la empresa, reformular todo

el diseño, redes y relaciones con clientes, con representantes, con proveedores, analizar en profundidad los cambios, demanda y exigencias del propio mercado y cómo se están ofertando los productos. Se exige como señala Basilio “ser innovadores, activos, austeros y capaces de ilusionar, todo a la vez”. En este sentido, en Hergar se está revisando, modificando y reformulando la política estratégica de la empresa. La apertura de tiendas propias, la concesión de franquicias y licencias son estrategias que tal vez deban plantearse y ponerse en marcha.

Además, Hergar cuenta con experiencia en el campo de la importación; desde la adquisición de materias primas y complementos para el calzado, hasta el outsourcing de determinadas fases de la cadena de valor de la fabricación de los productos con objeto de seguir siendo competitivos.

1.13. Redes y alianzas del grupo

En cuanto a las redes establecidas entre el grupo Hergar y sus proveedores, clientes, representantes, asociaciones y centros tecnológicos se observa que son muy fluidas estrechas y coherentes. Con estas relaciones las organizaciones obtienen beneficios mutuos conjuntamente y se afianzan relaciones de confianza y de fidelización. Como señala García; “algunos de tus socios y colaboraciones llegan hasta donde tu no puedes llegar si tienes las ideas claras”.

Consideramos que es muy difícil hacer un esbozo de las redes más significativas del grupo Hergar; no obstante, vamos a intentar realizar una pequeña aproximación. Su plantilla de trabajadores es de 132 personas actualmente, su red de clientes se extiende a más de 1.600 minoristas a los que se llega a través de unos 40 representantes comisionistas, cuenta con más de 500 proveedores, con 13 plataformas de distribución internacional en 3 continentes. El grupo Hergar pertenece a la Asociación de Industrias de Calzado y Conexas de La Rioja –AICCOR–, también es miembro del Centro Tecnológico del Calzado de La Rioja –CTCR–, de la Federación de Industrias del Calzado Español –FICE–, de la Asociación Riojana de Empresa Familiar y otras asociaciones, en algunas de ellas además se ostentan diversos cargos de responsabilidad.

Participa en proyectos de investigación aplicados al calzado tanto a nivel nacional como europeo con socios estratégicos. Colabora asiduamente con el Instituto de Biomecánica de Valencia, Inescop y Seemic, Universidad de La Rioja y Universidad de Navarra, también con Centros Tecnológicos del Calzado de Alemania y Pekin; así como con agencias de diseño o freelance, cazadores de tendencia (coolhunter) y agencias de comunicación.

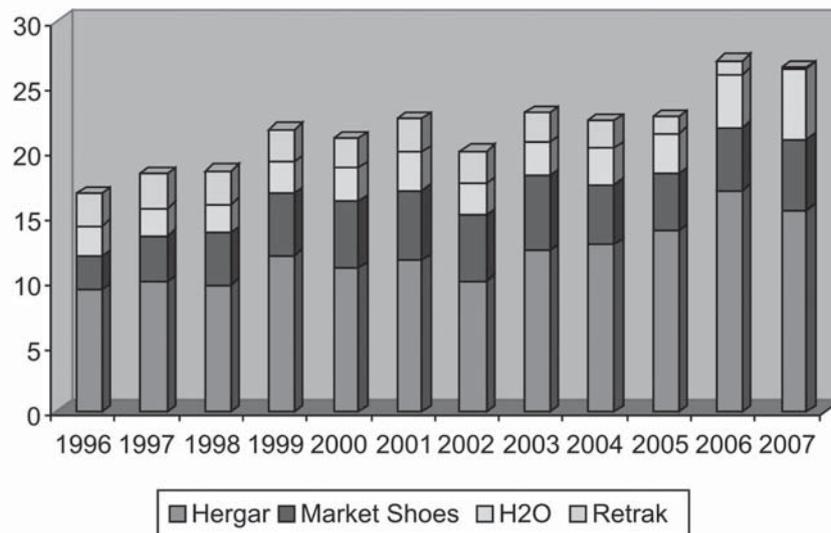
SEGUNDA PARTE
ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO DEL
GRUPO EMPRESARIAL HERGAR

2.1. Resultados económico-financieros de las empresas del grupo

En los últimos años las ventas del grupo Hergar han presentado una evolución positiva, con una tendencia creciente como se aprecia en la Figura nº 12.

Respecto a la aportación de cada una de las empresas al grupo, se observa que es Calzados Hergar quien realiza el mayor porcentaje de las ventas, siendo esta situación similar durante los últimos años. Calzados Retrak ha reducido muy significativamente su actividad a lo largo de los años, debido a que ha abandonado la fabricación de calzado y se ha reorientado exclusivamente a aspectos comerciales.

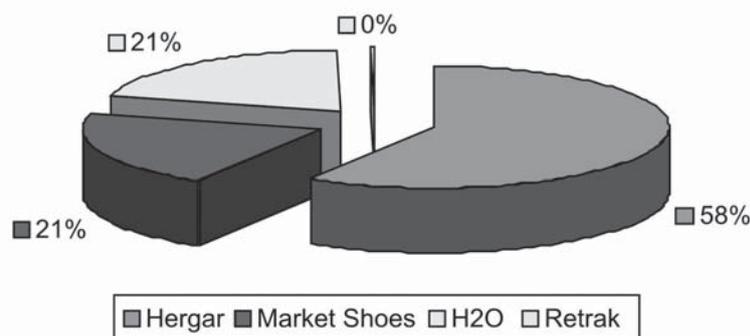
Figura nº 12. Evolución de las ventas del Grupo Hergar en los últimos 12 años (en millones de euros).



Fuente: Información proporcionada por la empresa y base de datos SABI.

En el 2007 el grupo Hergar presentó unos ingresos de explotación que ascienden a una cifra total de 26.407.564 € y que se distribuyen del siguiente modo entre las empresas que los generaron: Calzados Hergar S.A. facturó 15.454.073 €, Market Shoes S.L., 5.443.957 €, Calzados H2O S.L., 5.437.698 € y Calzados Retrak S.L., 71.386 €. La Figura nº 13 muestra el porcentaje que representa en los ingresos de explotación del grupo cada una de las empresas en el año 2007.

Figura nº 13. Distribución de las ventas del Grupo Hergar en el año 2007.

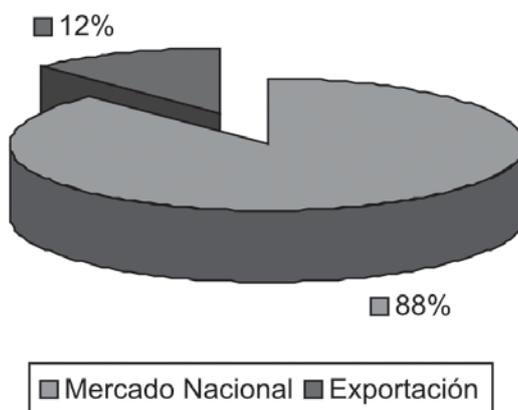


Fuente: Información interna facilitada por la empresa y base de datos SABI.

La escasa dimensión de Calzados Retrak S.L. hace que su peso relativo en el grupo Hergar sea muy bajo, lo que permite poder prescindir de su inclusión en el análisis económico-financiero presentado a continuación. De esta forma se simplifica el estudio de la información, no restándole significatividad en la aproximación al conocimiento del grupo.

Si se estudian las ventas del grupo por destino (Figura nº 14), comprobamos que el Grupo Hergar está poco internacionalizado, siendo claro el predominio del mercado nacional. Del total de las ventas del grupo, un 12% son ventas en los mercados exteriores. Esta cifra viene creciendo progresivamente y se espera que aumente en los próximos años. En la actualidad, en un mercado internacional tan interconectado y teniendo el mercado nacional atendido, la empresa tiene como objetivo crecer en el exterior con un producto global y con señas de identidad propias, siendo la búsqueda de nuevos mercados uno de sus objetivos estratégicos.

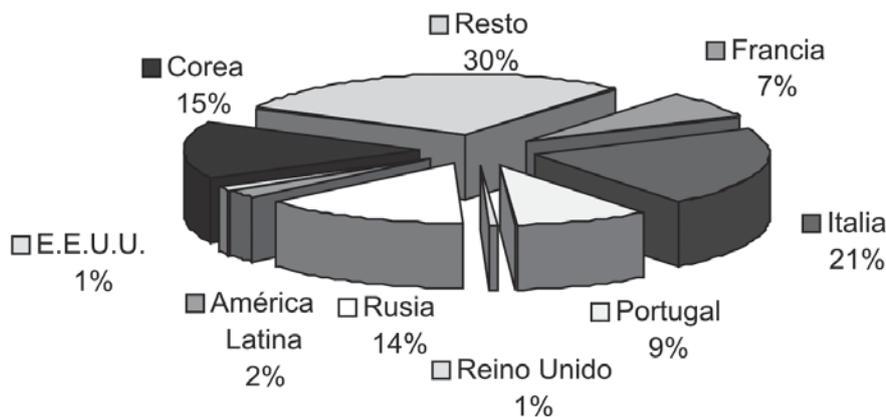
Figura nº 14. Ingresos de explotación del Grupo Hergar en 2007.



Fuente: Información interna proporcionada por la empresa.

Si descomponemos las exportaciones por destinos, tal como se observa en la Figura nº 15, los principales mercados que ha conquistado el grupo Hergar son Italia, con un 21% de sus ventas internacionales, Corea con un 15%, Rusia con un 14%, le siguen Portugal, Francia, América Latina, E.E.U.U. y Reino Unido.

Figura nº 15. Exportaciones en 2007 del Grupo Hergar desglosadas por destinos.



Fuente: Información interna suministrada por la empresa.

Es preciso destacar el alto precio de cada par de zapatos exportados (Cuadro nº 2). La media para el grupo Hergar se sitúa en 38,01 € (32,8 € por par en el mercado nacional), siendo E.E.U.U. con un precio de 49,49 € e Italia con un precio medio de 42,23 € los mercados a la cabeza.

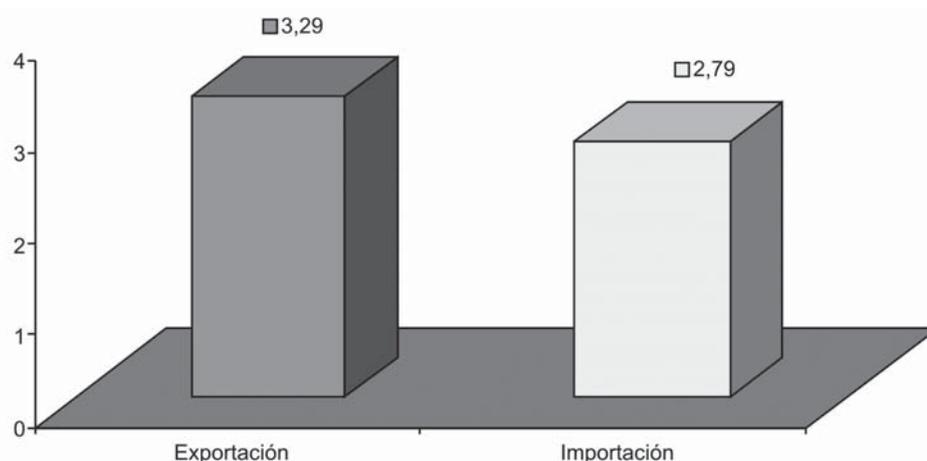
Cuadro nº 2. Exportaciones en 2007 y precio medio del par por destino (en euros).

GRUPO HERGAR	Facturación	Nº pares	Precio par
Francia	239.001	5.946	40,20
Italia	693.997	16.433	42,23
Portugal	310.364	7.847	39,55
Reino Unido	17.713	484	36,60
Rusia	475.180	12.438	38,20
América Latina	78.162	2.609	29,96
E.E.U.U.	32.962	666	49,49
Corea	501.876	16.056	31,26
Resto	943.489	24.155	39,06
TOTAL EXPORTACIONES	3.292.744	86.634	38,01
TOTAL VENTAS NACIONALES	23.851.910	727.211	32,80
TOTAL VENTAS	27.144.654	813.845	33,35

Fuente: Información interna de la empresa.

El grado de apertura al exterior del grupo Hergar aparece reflejado en la Figura nº 16. Como se puede comprobar la tasa de cobertura de las exportaciones del grupo es positiva, es decir, exportan en mayor proporción que importan.

Figura nº 16. Grado de apertura exterior del Grupo en 2007 en millones de euros.



Fuente: Información interna proporcionada por la empresa.

Si analizamos las importaciones de calzado realizadas durante el año 2007 por países, se observa que las compras más importantes provienen de China que representa el 49% del total, seguido de Marruecos con un 19% y Portugal con un 10% (Cuadro nº 3). En 2007 el precio medio por par importado de China fue de 6,12 €.

Cuadro nº 3. Volumen de compras del Grupo Hergar en 2007 por países (en euros).

DATOS AÑO 2007	GRUPO HERGAR	%
Alemania	38.914	1,39%
Francia	4.430	0,16%
Italia	30.690	1,10%
Portugal	287.698	10,29%
Marruecos	537.420	19,23%
China	1.342.745	48,05%
Resto	552.712	19,78%
TOTAL	2.794.609	100%

Fuente: Información interna facilitada por la empresa.

En productos de carácter global resulta lógico que una empresa con implantación y tradición en el mercado nacional (habitualmente es en el que se cuenta con más experiencia, cercanía y conocimiento), una vez cubierta la demanda interna, trate de conquistar mercados exteriores. Respecto a la exportación de calzado, es necesario tener muy presente las dificultades con que se encuentran las empresas de reducida dimensión, los recursos financieros generalmente son limitados, las campañas de publicidad y comunicación son enormemente costosas y es preciso tener muy claro en qué países se desean realizar. Téngase presente que el éxito en la comercialización de estos productos depende en gran medida de disponer de una buena marca, debidamente posicionada en cada uno de los mercados y de una adecuada red de distribución.

En cuanto a las razones que empujan a importar al grupo, hay que tener en cuenta que las empresas necesitan para fabricar comprar determinadas materias primas y que, en ocasiones, para poder ser competitivo con determinados productos, es preciso fabricar externamente distintas fases del proceso o incluso realizar producciones completas. Por ejemplo, en el calzado infantil los márgenes para el fabricante son muy estrechos.

En este sentido, como nos transmitía Basilio la dirección de la empresa ha trazado una línea estratégica muy concreta “si necesitamos fabricar parcialmente en el exterior para poder ser competitivos, debemos garantizar que siempre se haga con diseño y tecnología propia, conservando intactos todos los atributos y la identidad de nuestros productos, así como la calidad que esperan nuestros clientes”.

2.2. Activos del grupo Hergar y Ranking en el sector

Los activos totales del grupo Hergar ascienden a 12.916.078 € y se distribuyen entre las empresas como refleja la Figura nº 17. Se aprecia que Calzados Hergar posee el 61% de los recursos del grupo, le sigue Market Shoes y H2O con un 20% y un 19% respectivamente.

Figura nº 17. Distribución de los activos totales del Grupo Hergar en 2007.



Fuente: Información obtenida de la base de datos SABI.

En cuanto al posicionamiento de las empresas del grupo Hergar entre los fabricantes de calzado Españoles, destacar que Hergar ocupa como se refleja en el Cuadro nº 4 la 11ª posición por volumen de ventas, con unos activos que se sitúan en la posición 23ª y es la séptima empresa española de calzado por número de empleados; ello parece sugerir que siendo más intensiva en mano de obra y con unos recursos movilizados menores tiene o unas infraestructuras, o equipamientos industriales o un activo circulante inferiores a los de la competencia.

Cuadro nº 4. Posicionamiento de las empresas del grupo Hergar en el sector del calzado Español en función de distintas variables según datos de 2007.

RANKING*	Ventas	Total Activo	Nº empleados
Hergar	11º	23º	7º
Market Shoes	64º	80º	319º
H2O	67º	89º	169º

* Posición de cada empresa según la variable establecida en base a los datos de 2007 y entre las 2.822 empresas españolas existentes dedicadas a la fabricación de calzado. Fuente: SABI febrero de 2008, CNAE Rev. 1930

2.3. Capital humano de Hergar

Si se tienen en cuenta las características del sector del calzado y el comportamiento de sus industrias (caracterizado en nuestro país y en la UE de los países más desarrollados por una reducción en la dimensión de las empresas, una destrucción continua del número de empresas y del empleo que generan), la evolución de la plantilla del grupo ha presentado bastante estabilidad en la última década. Como se puede observar en la Figura nº 18 no se han producido modificaciones significativas en el número de trabajadores del grupo empresarial (oscila entre 182 en 2001 y 159 en 2007). Hay que destacar que Calzados Hergar es la empresa más intensiva en mano de obra del grupo, emplea a más del 90% del total.

Respecto a la formación de la plantilla, de los 132 empleados que posee el grupo Hergar en 2008, 3 de ellos poseen títulos universitarios y el resto estudios de grado profesional o básicos. El grupo Hergar realiza un esfuerzo continuo en la capacitación de su plantilla. Así, el personal administrativo se forma periódicamente en idiomas e informática en horario de trabajo, el resto en aquellas actividades de su competencia.

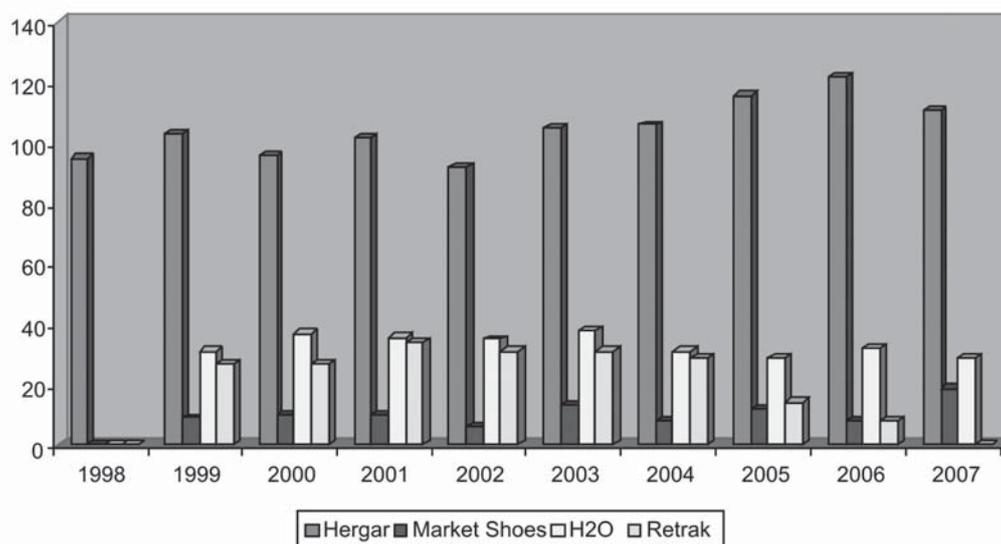
En cuanto al capital humano del grupo se aprecia un importante envejecimiento del mismo. El sector del calzado actualmente resulta poco atractivo para las nuevas generaciones. Existen puestos de trabajos que son difíciles de cubrir, para los que se termina contratando inmigrantes poco cualificados y motivados, a los que la empresa les debe proporcionar formación y Know-How. Este hecho resulta paradójico, dado que se trata de un sector muy cercano a la moda, muy dinámico y exigente, que se reinventa cada temporada, en el que el diseño y la innovación aplicado a la producción en planta es esencial y para ello se precisa de talento y personal muy cualificado en la parte más alta de la pirámide organizativa. Este aspecto es uno de los retos de futuro del grupo Hergar, nos consta que están trabajando para anticiparse a los cambios y circunstancias futuras en materia de personal.

García subraya el valor familiar de la empresa, carácter que extiende a todos los trabajadores del grupo. “Hemos buscado siempre que el trato y el ambiente de trabajo sean excelentes, para que los empleados sientan como propios los problemas y logros de la compañía”.

El grupo Hergar intenta realizar una conciliación de la vida laboral y personal, así todos los casos presentados encaminados a la realización de reducciones de jornada laboral, flexibilizaciones de horarios, ausencias, etc., son atendidos, estudiados y buena parte autorizados.

Para el cuidado del medio ambiente y el tratamiento de los residuos el grupo Hergar cuenta con servicios externos. Bioma Consultores es responsable de mantener al día las instalaciones, maquinaria, utillaje y materias primas, para cumplir estrictamente con las normas en esta materia. Los residuos son tratados por Viguera Gestión de residuos.

Figura nº 18. Evolución del número de empleados del Grupo Hergar en los últimos 10 años.



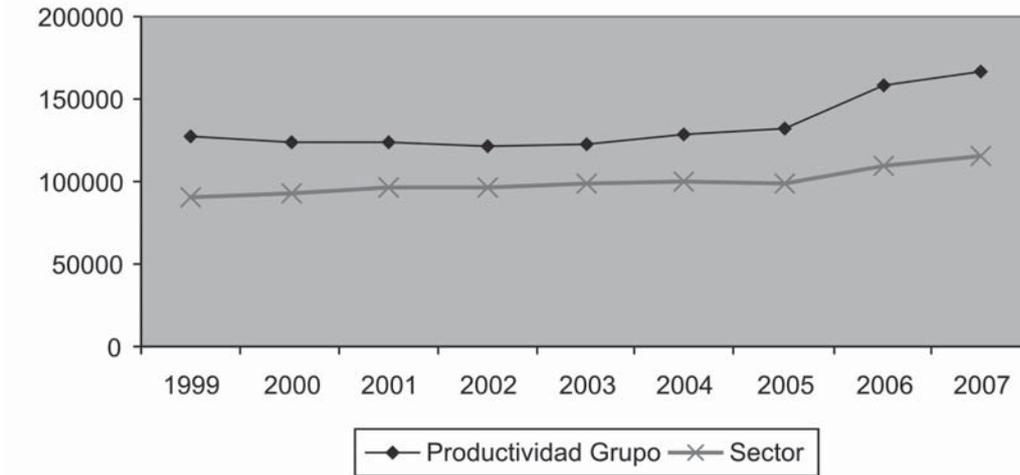
Fuente: Información interna proporcionada por la empresa y base de datos SABI.

2.4. Productividad del grupo

Como se observa en la Figura nº 19, la productividad del grupo, medida mediante la Fórmula (1.), presenta un comportamiento estable hasta el año 2003. A partir de este año y hasta el 2007 la tendencia es al alza con una pendiente más acusada que la media del sector. Ello es un dato positivo que contrasta con el deterioro importante y progresivo que han sufrido en los últimos años muchas de las empresas que pertenecen a otros sectores productivos en España.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Ventas}}{\text{N}^\circ \text{ empleados}} \quad (1.)$$

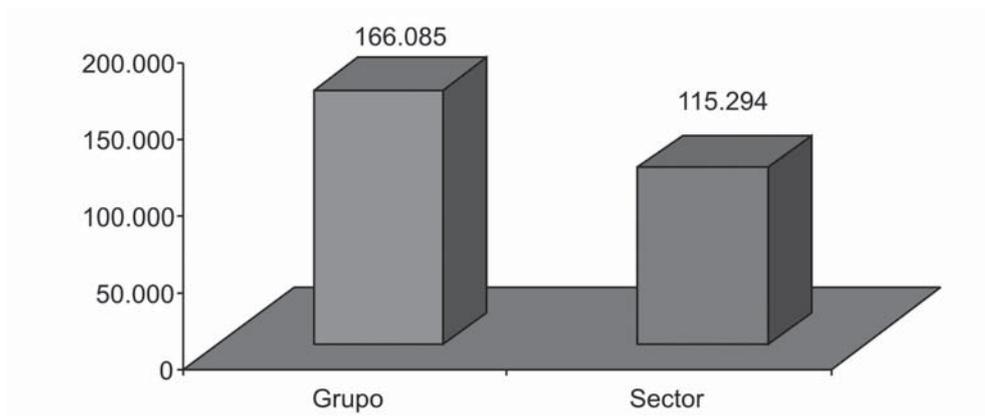
Figura nº 19. Evolución de la productividad del Grupo Hergar en los últimos 9 años.



Fuente: Información interna suministrada por la empresa y base de datos SABI.

Si atendemos a los datos del último año estudiado (2007), la productividad del grupo está por encima de la media del sector como se puede observar en la Figura nº 20. El grupo alcanza una productividad de 166.085 € por trabajador frente a los 115.294 € en los que se sitúa la media del sector español.

Figura nº 20. Productividad del Grupo Hergar y del sector en 2007.



Fuente: Información interna proporcionada por la empresa y base de datos SABI.

2.5. Rentabilidad económica

La rentabilidad económica de cada una de las empresas del grupo ha sido obtenida a partir del cociente de los beneficios antes de intereses e impuestos que proporciona la empresa entre el total de activo (Fórmula (2.)). Este indicador es muy valioso para el conjunto de proveedores de capitales de una empresa, sean internos o externos, así como para las empresas competidoras, ya que

está aglutinando en una sola medida el grado de eficiencia de la organización y en que nivel es atractiva su actividad.

$$RE = \frac{BAIT}{AT} \quad (2.)$$

donde,

RE es la rentabilidad económica,

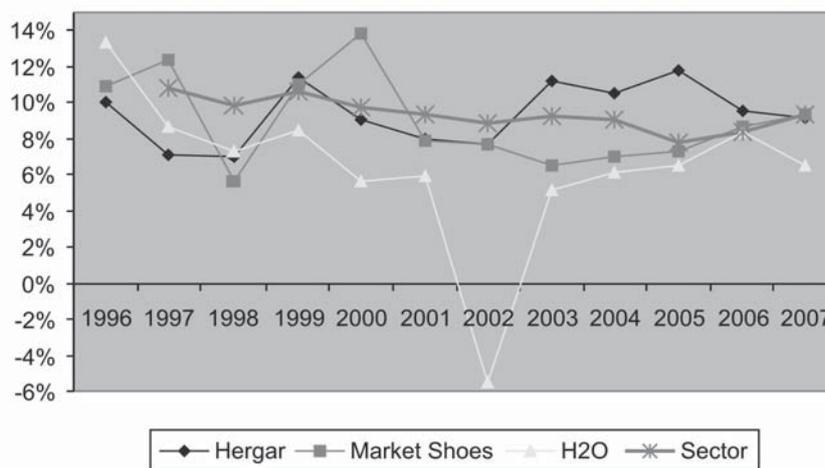
BAIT es el beneficio antes de intereses e impuestos, y

AT es el activo total.

La evolución de la rentabilidad económica de cada una de las empresas pertenecientes al grupo Hergar no sigue una pauta estable en los últimos años (Figura nº 21). Por lo general, la rentabilidad económica de Calzados Hergar en los últimos cinco años ha ido por encima de la de Market Shoes y H2O. A partir del año 2006, las diferencias entre los valores que han adoptado las rentabilidades han ido disminuyendo, alcanzando un punto de corte entre Hergar y Market Shoes en 2007.

Si comparamos la rentabilidad económica de cada una de las empresas que constituyen el grupo Hergar con la evolución media que ha experimentado el sector de fabricación de calzado Español, se observa que sus valores se agrupan cercanos a la tendencia media en la mayor parte de los años, si bien aparecen algunas diferencias a la baja como son en 2002 el caso más llamativo de Calzados H2O y al alza en la rentabilidad lograda por Market Shoes en 2000 y por Hergar especialmente en 2005. A partir de esa fecha, el grupo tiende a niveles del sector, siendo H2O quien se aparta de los valores medios.

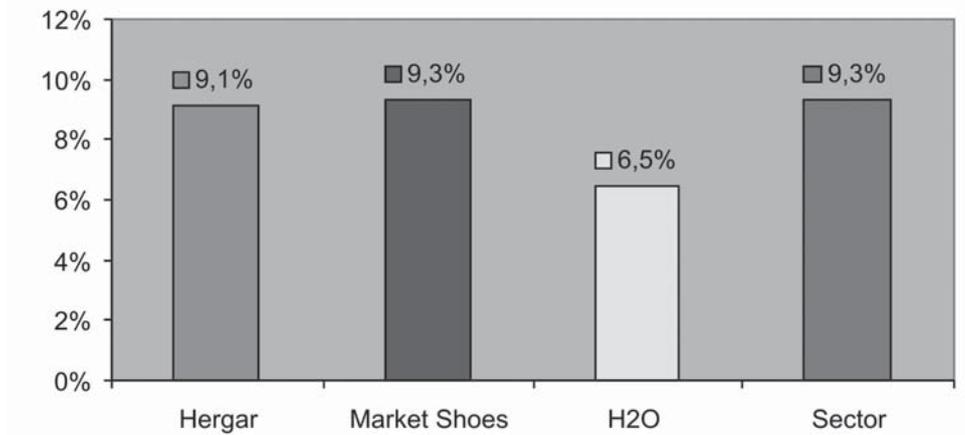
Figura nº 21. Evolución de la rentabilidad económica de las empresas del Grupo Hergar.



Fuente: Información interna de la empresa y base de datos SABI.

Dentro de las empresas pertenecientes al Grupo Hergar, es Market Shoes la que presenta una mayor rentabilidad económica en el año 2007 con un 9,3%, seguida con un porcentaje muy similar por Hergar con un 9,1% y H2O con un 6,5% se sitúan bastante por debajo de la media del sector (Figura nº 22).

Figura nº 22. Rentabilidad económica de las empresas del Grupo Hergar y el sector en 2007.

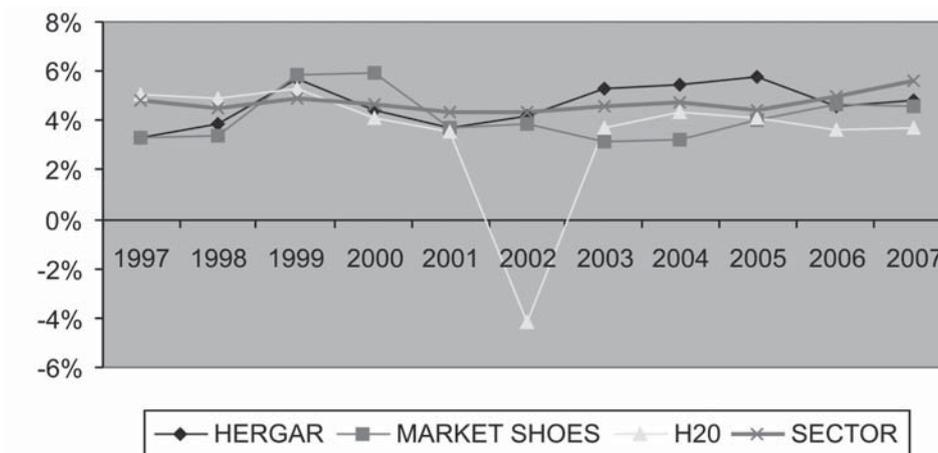


Fuente: Información de la empresa y base de datos SABI.

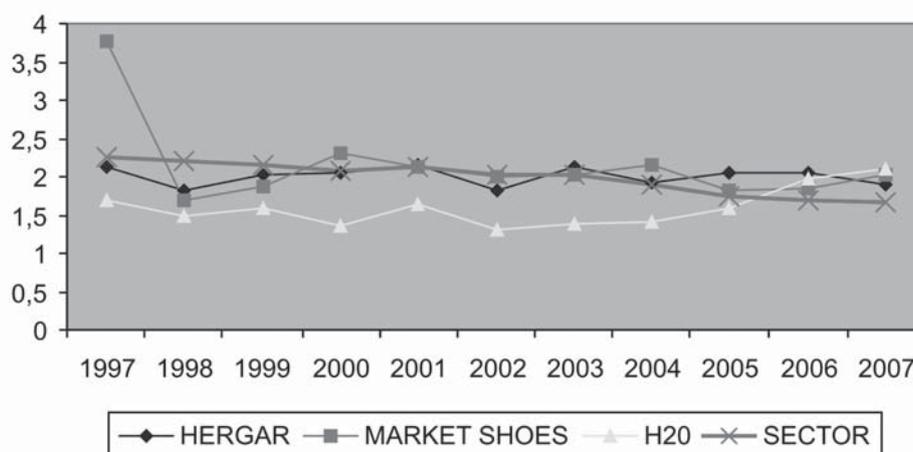
Si descomponemos la rentabilidad económica en margen sobre ventas y rotación (Fórmula (3.)), podemos estudiar como aparece reflejado en la Figura nº 23 y nº 24 la evolución de dichas variables con objeto de que aporten algún dato adicional. Es preciso indicar que en ambas variables las empresas del grupo están cercanas a la media; no obstante, se observa una reducción del margen del grupo respecto a la media del sector en los últimos años (2006 y 2007), mientras que las empresas del grupo han sido más eficientes en la rotación de sus productos que la competencia.

$$RE = \text{Margen} * \text{Rotación} = \frac{BAIT}{Ventas} * \frac{Ventas}{ATN} \tag{3.}$$

Figura nº 23. Margen sobre ventas de las empresas del Grupo Hergar y media del sector.



Fuente: Información interna proporcionada por la empresa y base de datos SABI.

Figura nº 24. Rotación de las ventas de las empresas del Grupo Hergar y media del sector.

Fuente: Información interna suministrada por la empresa y base de datos SABI.

2.6. Rentabilidad financiera

La rentabilidad financiera ha sido definida como el ratio que mide la rentabilidad que obtienen los accionistas en función de los fondos invertidos en la sociedad, es decir, la capacidad de la empresa de remunerar a sus accionistas a partir del beneficio neto obtenido después de descontar la carga financiera soportada y antes de pagar impuestos (Fórmula (4.)).

$$RF = \frac{BDIAT}{FP} \quad (4.)$$

donde,

RF es la rentabilidad financiera,

BDIAT es el beneficio después de intereses y antes de impuestos, y

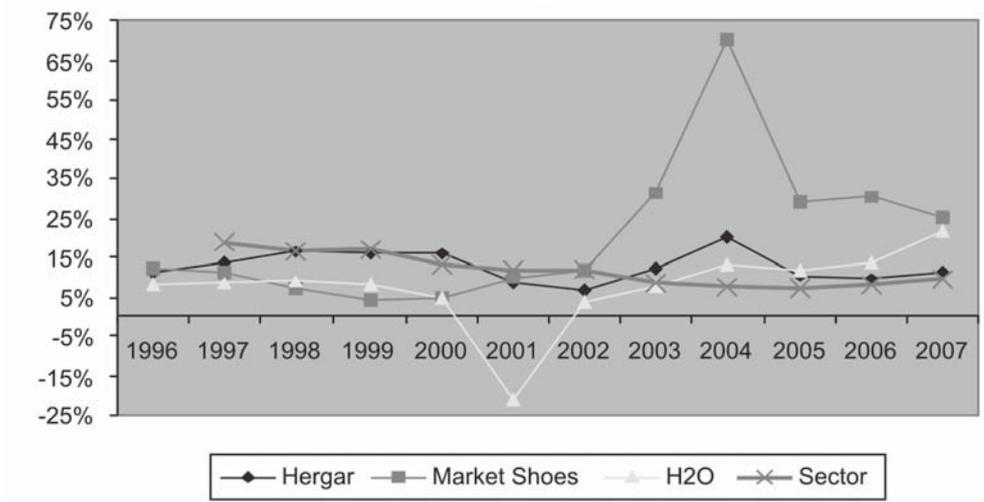
FP son los fondos propios.

La rentabilidad financiera de Calzados Hergar ha sido superior a la de Market Shoes y H2O, hasta aproximadamente el año 2001, en la que se experimenta un punto de corte entre Calzados Hergar y Market Shoes. A partir de esta fecha, el crecimiento de Market Shoes ha sido superior al de las otras empresas del grupo hasta la actualidad, ya que aquella ha aprovechado convenientemente el apalancamiento financiero (Figura nº 25).

Respecto a la rentabilidad financiera de H2O, ha seguido una evolución creciente durante el periodo de tiempo considerado, excepto en 2001 que resultó negativa. A partir de 2005, aquella supera a la rentabilidad de Calzados Hergar, acercándose hasta casi alcanzar los niveles de Market Shoes en 2007.

Si comparamos las empresas pertenecientes al grupo Hergar con la rentabilidad financiera media del sector, se comprueba que desde 2003 todas las empresas presentan unas tasas por encima de la medias del sector.

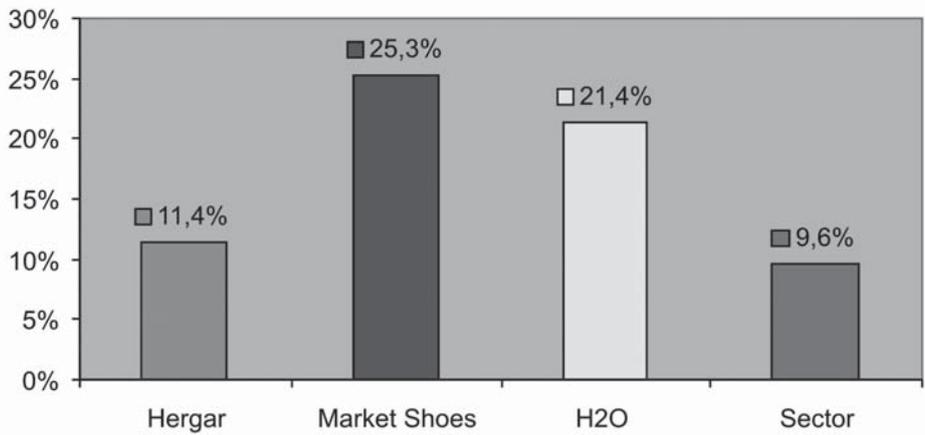
Figura nº 25. Evolución de la rentabilidad financiera de las empresas del Grupo Hergar y media del sector español



Fuente: Información pública existente en la base de datos SABI.

Centrándonos en el año 2007 podemos observar en la Figura nº 26 que todas las empresas del grupo presentan una rentabilidad financiera superior a la media del sector español.

Figura nº 26. Rentabilidad financiera en 2007 de las empresas del Grupo Hergar y media del sector español.



Fuente: Base de datos SABI.

2.7. Liquidez

La liquidez de una empresa, medida por la capacidad de la organización para hacer frente a sus deudas a corto plazo realizando su activo circulante, se ha calculado a través de la relación existente entre el total del activo circulante sobre el total de las deudas a corto plazo (Fórmula (5)).

$$L = \frac{AC}{D_{CP}} \tag{5.}$$

donde,

L es la liquidez,

AC es el activo circulante, y

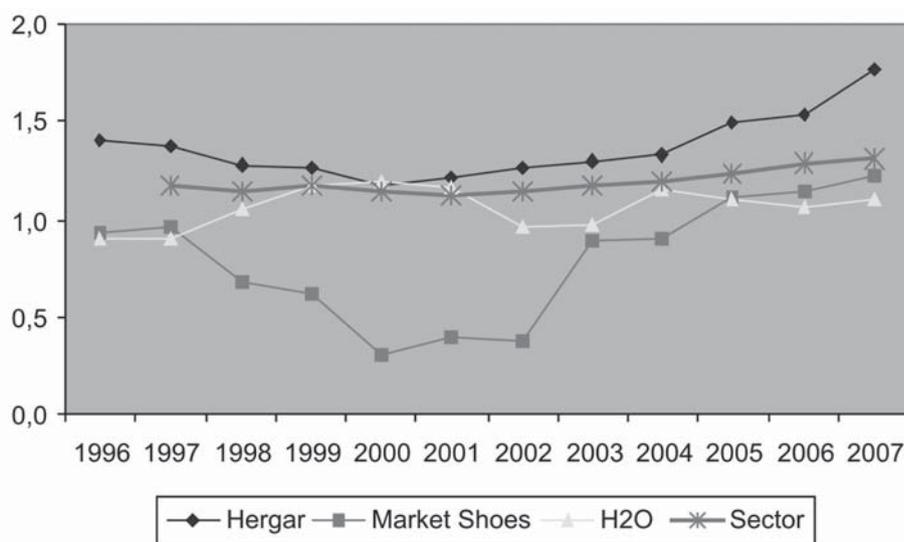
D_{c/p} es la deuda a corto plazo.

La evolución de la liquidez en los últimos 12 años ha sido básicamente creciente para todas las empresas del Grupo Hergar y es significativamente alta. Este crecimiento es más acusado en el caso de Market Shoes, que tras un quinquenio de reducciones paulatinas emprende una senda alcista igualando en 2005 el valor de H2O como se observa en la Figura nº 27.

La liquidez de Calzados Hergar ha presentado los valores más altos para todo el período considerado (entre 1,2 y 1,8), se sitúa a lo largo de todo el período por encima de la liquidez media del sector de fabricación de calzado español. Su evolución es más estable que la de las otras dos empresas, apreciándose un incremento más pronunciado a partir del 2004.

Dichos valores altos de liquidez proporcionan idea de la capacidad de la empresa para abordar con cierta independencia proyectos a futuro, que le permitan añadir valor a su actividad y fortalecer al grupo. En momentos como el actual, de falta de liquidez general del sistema debido a la crisis financiera, proporciona tranquilidad a las compañías y les da respiro permitiendo fortalecer aún más sus relaciones con proveedores y clientes.

Figura nº 27. Rentabilidad financiera en 2007 de las empresas del Grupo Hergar media del sector español.



Fuente: Base de datos SABI.

2.8. Endeudamiento

El endeudamiento presenta en porcentaje el total de deudas obtenidas vía financiación externa respecto al total de recursos de una empresa (Fórmula (6.)).

$$E = \frac{TD}{NP} \quad (6.)$$

donde,

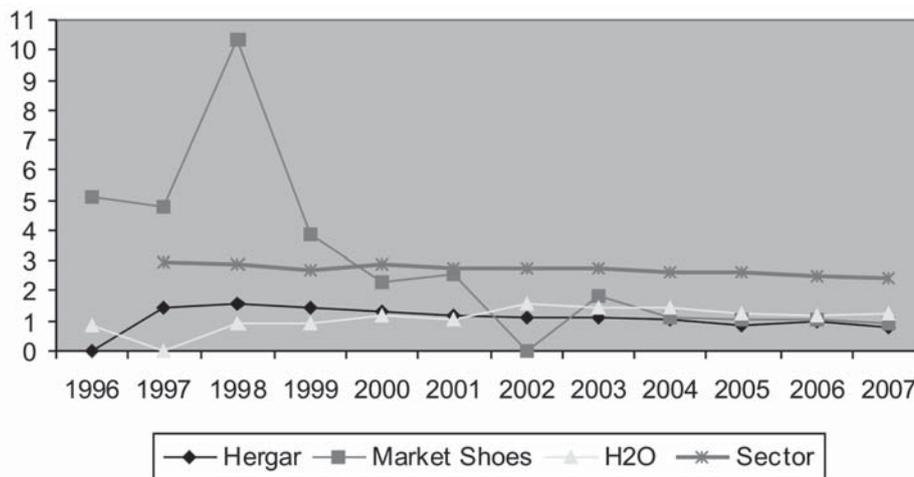
E es el nivel de endeudamiento,

TD es el total de deudas, y

NP es el neto patrimonial.

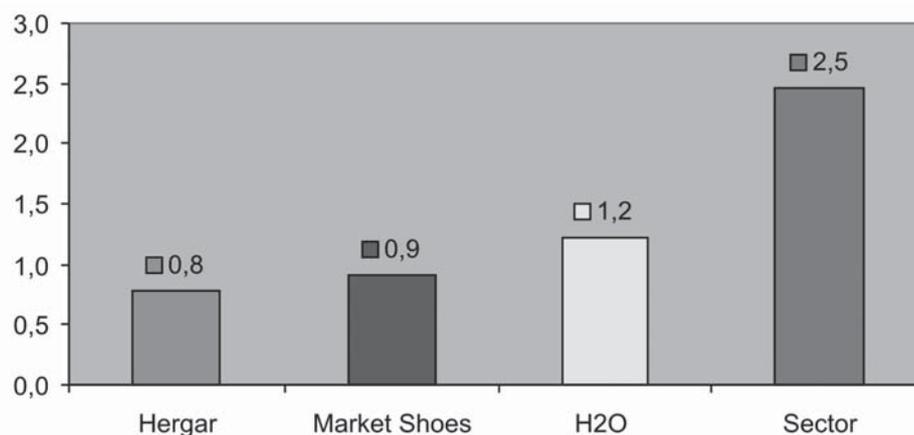
La evolución del endeudamiento de las empresas del Grupo Hergar, como se aprecia en la Figura nº 28, sigue una tendencia constante y decreciente en el tiempo. Market Shoes presenta en la primera parte del período el mayor nivel de endeudamiento y los altibajos más acusados. Destacar el hecho positivo de que la tasa de endeudamiento de todas las empresas del grupo Hergar desde 2000 está por debajo de la media del sector, siendo prácticamente la mitad que éste. En 2007 mientras que el sector tenía como media unas deudas de 2 veces y media el valor de su neto patrimonial, las de Hergar alcanzaban 0,8, Market Shoes 0,9 y H2O 1,2 (Figura nº 29).

Figura nº 28. Evolución del endeudamiento de las empresas del Grupo Hergar.



Fuente: Información interna proporcionada por la empresa y base de datos SABI.

Figura nº 29. Nivel de endeudamiento en 2007 de las empresas del Grupo Hergar y media del sector.



Fuente: Información interna proporcionada por la empresa y base de datos SABI.

Si se compara el ratio de endeudamiento con la media del sector y otros sectores industriales resulta significativamente bajo, lo que apunta a la capacidad y al margen que posee el grupo para abordar nuevos proyectos con financiación externa adicional sin reducir de forma preocupante su nivel crediticio ni agotarlo.

2.9. Fondo de maniobra

El fondo de maniobra o capital circulante es una medida de la capacidad que tiene una empresa para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo (Fórmula (7.)). Se calcula como el excedente de activos de corto plazo sobre pasivos de corto plazo, ya que cuantifica la parte de activo circulante que está financiada por recursos permanentes y que actúan como colchón de seguridad para el normal desarrollo de la actividad.

$$FM = AC - PC \quad (7.)$$

donde,

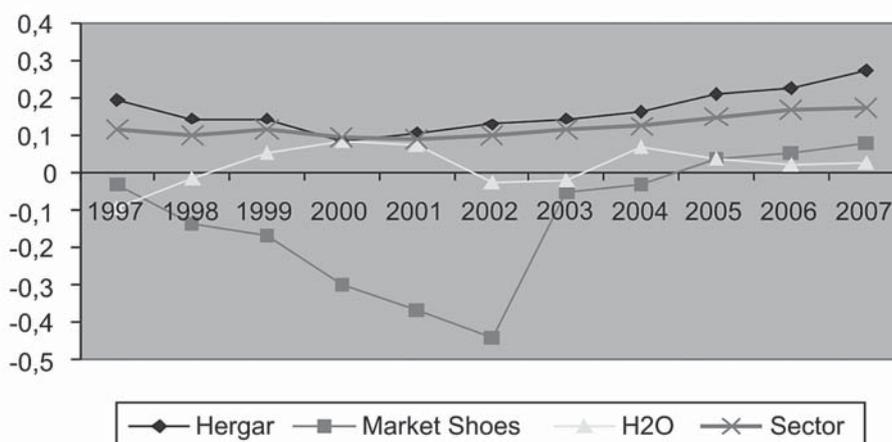
FM es el fondo de maniobra,

AC es el activo circulante, y

PC es el pasivo circulante.

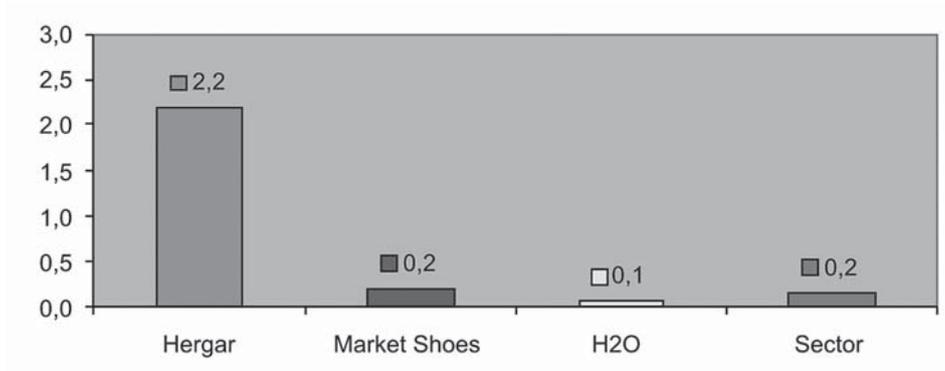
Respecto a la evolución del fondo de maniobra y con objeto de que aparezca reflejado en términos relativos para su correcta interpretación gráfica en función de la dimensión del balance de la empresa, se ha dividido el fondo de maniobra entre el valor de su activo total. Como se observa en la Figura nº 30, Hergar presenta en todo momento un valor positivo, por encima de la media del sector, y sigue una tendencia creciente con un incremento más acusado en los últimos años. H2O mantiene una evolución comparativamente más constante que Market Shoes. Esta última ha mejorado sensiblemente su valor en los últimos 3 años tras presentar 8 años de valores negativos. Todo ello apunta a la existencia de un buen equilibrio financiero en los estados financieros del grupo, más si se tiene en cuenta el importante peso de Hergar en el mismo. Si se analiza los datos correspondientes al año 2007, último año disponible, se observa en la Figura nº 31 que el fondo de maniobra de Hergar se sitúa aproximadamente en 2,2 millones de euros, muy superior a la media del sector de 0,2 (valor que alcanzó Market Shoes) o los 0,1 de H2O.

Figura nº 30. Evolución del Fondo de Maniobra del Grupo Hergar y media del sector en términos relativos.



Fuente: Base de datos SABI.

Figura n° 31. Fondo de maniobra de las empresas del Grupo Hergar y media del sector en 2007.



Fuente: Información interna proporcionada por la empresa y base de datos SABI.

TERCERA PARTE
RETOS DEL GRUPO Y UN BREVE
ACERCAMIENTO A SU FUNDADOR

3.1. Retos

En cuanto a los retos y desafíos pendientes de desarrollar en el mundo del calzado, el grupo Hergar está realizando **vigilancia tecnológica** continuamente. Está muy atento a los avances en nanotecnología, amortiguación, desarrollo de materiales y a las nuevas tecnologías que permiten micro-encapsular partículas para resolver problemas como el mal olor, o que sirvan como cuidado del pie liberando hidratación o medicación.

Así mismo, considera que existe un campo muy importante por explotar bajo el concepto bio (vida sana), zapatos que te ayuden a estar más sano. Además, es una organización sensible con la responsabilidad social, tanto en el campo de las condiciones laborales de sus empleados, la protección contra los riesgos laborales de los mismos, como en el cuidado del medioambiente. En este sentido, en 1992 y adelantándose a los tiempos, desarrolló un zapato 100% biodegradable. En esta línea, ha participado en el desarrollo de una investigación en el VI Programa Marco con Inescop y la UE; lográndose importantes avances en pieles que permitan más libertad de diseño y suelas biodegradables.

Desde diciembre de 2008, Hergar cuenta con los 5 primeros prototipos de un nuevo producto: “un zapato que quiere cambiar los hábitos de consumo”. La Organización Mundial de la Salud recomienda caminar durante 30 minutos al día para tener un buen tono muscular y cardíaco y ello sirve para evitar enfermedades. Con la tecnología actual, es posible hacer zapatos que motiven u obliguen a caminar más. Se ha desarrollado un sistema, un chip electrónico que se incorpora dentro del zapato con una pastilla y un dataloguer para llevar en el bolsillo. Toda la información que va capturando es capaz de transmitirla a internet y a través de una página web puedes consultar la actividad física realizada en el día a día. Lo innovador del concepto está, en que no se trata de un podómetro o sistema que te indica lo que estás corriendo, sino cuanto ejercicio estás haciendo al día. Es una propuesta arriesgada y muy innovadora, como indica Basilio “nos gustaría vender un zapato más sano que el de los demás”.

Respecto al tema de la energía, el fundador opina; “estamos dejando escapar el potencial energético que se produce al caminar o correr, se es consciente de las limitaciones en su generación al darse de forma no continua, pero todavía está pendiente de lograr avances en su almacenamiento y utilización. Si en el sector del calzado, se lograra incorporar a precios reducidos un dispositivo energético regulable que baje unos grados en verano para refrescar el pie, o subirlos en invierno para calentarlo, se lograría añadir un atributo más al producto”.

El mundo del calzado sigue rigiéndose por una **planificación de producción** en planta tradicional, basada en los pedidos para cada temporada. Estos los consiguen la red de ventas y representantes, en función de las previsiones comerciales de sus clientes para cada modelo y tallaje. A pesar de que toda la base la hace el cliente bajo pedido, cuando comienza la campaña se envía un díptico con unos 20 artículos de reposición inmediata de los que la empresa tiene un pequeño stock. El grupo Hergar tiene como política no dejar mercancías en depósito, ya que los minoristas se esfuerzan más en vender algo que no se devuelve.

La industria del calzado tiene como reto aproximarse en mayor medida a la demanda, conocer de forma más directa los gustos y necesidades de los clientes, identificar sus inquietudes. Es preciso innovar y reinventar, saltarse los convencionalismos actuales de 2 colecciones por año. Responder mediante las TICs, en base a datos diarios, de forma flexible y ágil a aquello que se exige (demanda puntual, sea por moda, por condiciones climatológicas, por influencia de los medios de comunicación o del cine...). Ello además solucionaría los problemas de las tiendas de zapatos, que no sólo es vender zapatos sino que no les sobren. Superar este reto exige que se aborde a lo largo de todas las fases de la cadena de valor, con proveedores y distribuidores, y sólo podrá lograrse a través de software compatible e interconectado.

La industria del calzado se encuentra con mayores barreras para comercializar productos en el canal de **comercio electrónico**. El calzado se trata de un producto que debe ser cómodo, que necesita ser tocado y probado. Es un objeto real y de uso, de 3 dimensiones. Tiene unos atributos muy definidos y en la pantalla de ordenador está en 2 dimensiones, sin posibilidad de tocarlo, probarlo, sentirlo u olerlo. No obstante, es un canal que indudablemente va a crecer en la medida que se invierta en él y exista un sistema ágil, es decir, entrega rápida y cómoda, adecuada atención postventa y posibilidad de devolución, todo ello a unos precios razonables. Es un mercado en expansión para:

- Un cliente que no encuentra un producto por el canal normal o en su punto de distribución tradicional.
- Productos innovadores, hechos a medida y personalizados.
- Como mercado de reposición.

Es una vía cada vez más interesante, aunque al grupo Hergar todavía le queda camino que recorrer en comercio electrónico, en tema de blogs y comunicación on-line con los clientes.

En todo momento, el trabajo del grupo Hergar va encaminado a añadir el mayor valor posible a sus productos. Actualmente, se está intentando relacionar al producto cada vez más con su origen: España y La Rioja; ya que en un contexto globalizado muy dinámico y con una fuerte incertidumbre dicho atributo puede aportar un importante valor.

Como habremos podido apreciar a lo largo del caso, el sector del calzado a pesar de ser un sector maduro, es muy dinámico y ofrece grandes oportunidades. Se reinventa en cada temporada, es muy dependiente del mundo de la moda y del diseño. Incorpora continuas novedades e innovaciones en sus productos, absorbe avances que se están logrando en otros ámbitos. Es un sector fuertemente competitivo, que debe satisfacer a un consumidor cada vez más informado y sofisticado, que exige novedades y cuyas compras son cada vez más impulsivas, dado el ritmo de vida de las familias y los cambios en los hábitos de consumo. Rápidamente cambian materiales, gustos, tecnologías, mecanismos de producción y de distribución, canales de difusión y campañas publicitarias, teniendo que incorporar toda empresa que desee ser competitiva toda esa información en sus decisiones. En consecuencia, como señala Basilio “en Hergar cada vez somos más una empresa de software que de hardware”.

Entre los retos a abordar, tanto el fundador como el equipo directivo de Hergar son conscientes que tienen un **capital humano** muy valioso y con gran Know-how, pero que sus plantillas están envejeciendo. Cada vez hay menos jóvenes con formación específica en el sector y no es comparativamente competitivo en términos de costes. Falta mano de obra cualificada para determinadas fases del proceso productivo y ello es un importante problema para un futuro cercano. Salvo que se produzca un cambio de cultura y una ruptura con el modelo de sociedad, tendrá que abordarse mediante la externalización de parte del proceso productivo y centrarse en el diseño, la comercialización y la distribución con un equipo propio. En definitiva hacer un negocio nuevo acorde a los cambios del entorno.

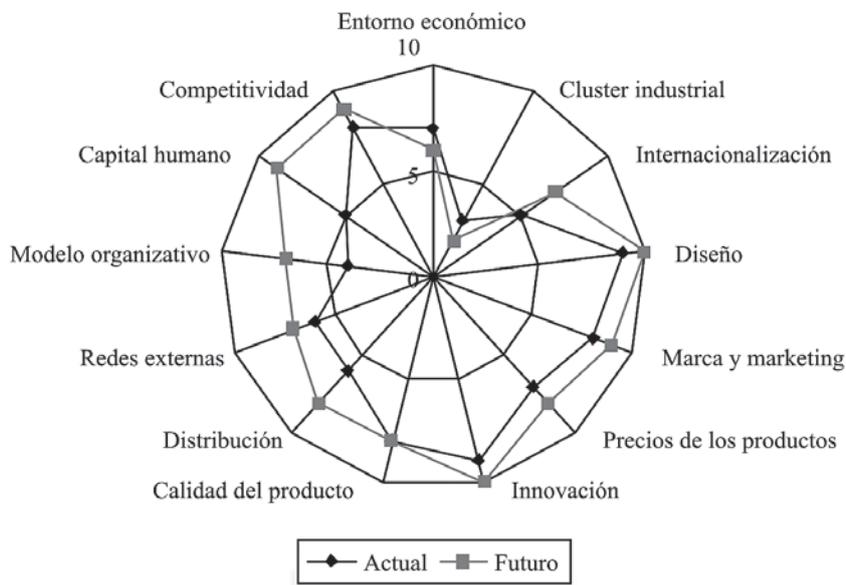
Otro de los retos a afrontar es la incorporación de consejeros externos al Consejo de administración que añadan valor al diseño de las estrategias del grupo, a la toma de decisiones y a la orientación a seguir.

3.2. Visión del negocio por el fundador

La Figura nº 32 proporciona la percepción actual del fundador del grupo Hergar en algunas de las áreas más importantes de su actividad de negocio, así como la visión a futuro que tiene del grupo a largo plazo en base a su experiencia y conocimiento.

Como se puede observar aquellos aspectos que dependen de factores internos son los mejor valorados, los basados en el producto que fabrica Hergar alcanzan una elevada puntuación (diseño, marca y marketing, precio de sus productos, innovaciones aplicadas a los mismos y calidad). Sin embargo, los factores externos (contexto económico y distrito industrial) obtienen una puntuación más baja en una escala Likert de 0 a 10. Apuesta a futuro por una menor contribución de aquellos a los resultados y éxito del grupo empresarial. No obstante, se observa el optimismo del fundador en su visión a futuro del grupo incluso en momentos de recesión económica como los actuales. Como señala Basilio “ello se debe a la fortaleza del grupo lograda en los últimos años, a las múltiples oportunidades que pueden ser explotadas en distintos campos (innovación, marketing, licencias y franquicias de las marcas, diseño, distribución y redes) y el potencial y talento del capital humano”.

Figura nº 32. Percepción del fundador sobre el Grupo Hergar.



3.3. Perfil del emprendedor

En el apartado anterior hemos recogido muy brevemente y de forma esquemática la visión del negocio del fundador, nos gustaría cerrar el caso esbozando de forma sintética y tal vez un poco torpe el perfil de la **persona** que está detrás de todo este proyecto empresarial.

Algunos de los rasgos psicológicos del emprendedor han ido apareciendo salpicados en estas páginas; no obstante, parece oportuno indicar que a lo largo de estos meses en nuestras entrevistas con él y en el trabajo de campo en la empresa hemos podido observar que es una persona muy imaginativa, creativa, con gran capacidad para innovar, con mucha autoconfianza, perseverante y paciente en sus proyectos, muy motivada y con gran resiliencia, que tiene determinadas capacidades muy desarrolladas como son convencer y negociar, lograr recursos y movilizarlos, ser positivo y generar entusiasmo por el trabajo bien hecho en la empresa. Realmente se le ve orgulloso de su proyecto empresarial y que su trabajo le hace muy feliz.

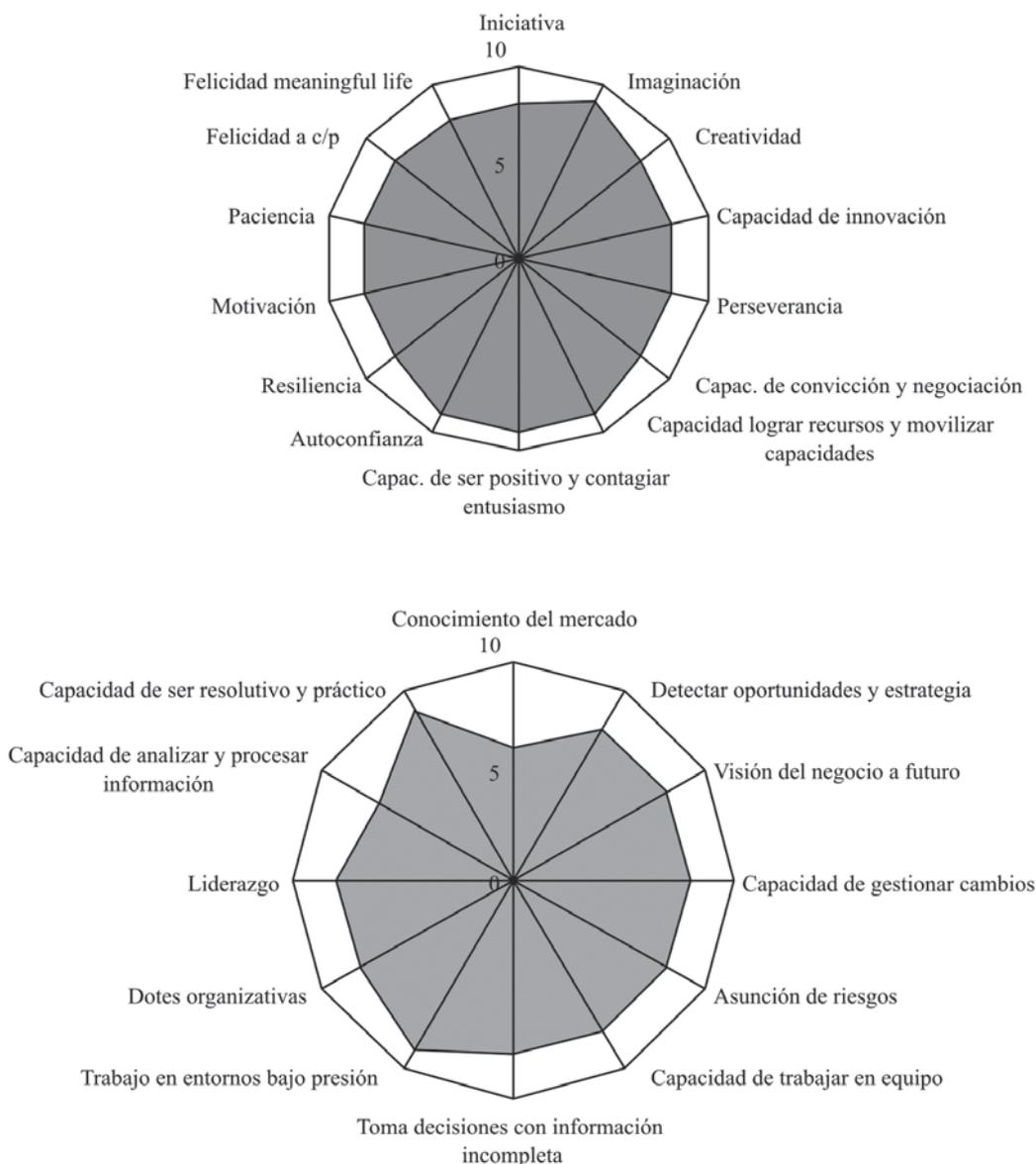
Otros aspectos se han puesto en evidencia expresamente a lo largo del caso, como son su visión del negocio, conocimiento del mercado, capacidades como detectar oportunidades y aprovecharlas, asumir riesgos, tomar decisiones con información incompleta y gestionar cambios; por

nuestra parte, indicar que podemos asegurar que es resolutivo y práctico, que ejerce un liderazgo muy efectivo, que es muy capaz de trabajar en equipo y en entornos bajo presión.

La Figura nº 33 trata de representar gráficamente todos estos aspectos del perfil del fundador que hemos identificado y cuantificado con él.

Consideramos que la continuada e intensa labor de Basilio García a lo largo de estos años ha dado sus frutos³. Los artesanos del calzado de Arnedo siguen siendo excelentes, además hoy sus zapatos son conocidos en todo el mundo con marcas propias. Y ello les ha permitido actuar con ventaja en un mercado global, donde la clientela hay que ganársela día a día.

Figura nº 33. Rasgos internos y externos del perfil emprendedor del fundador del grupo Hergar.



3. El empresario riojano, Basilio García, ha tenido la suerte de ver reconocido su trabajo en vida, con la obtención de los más importantes galardones del calzado a nivel nacional e internacional. Entre ellos, destacamos el codiciado Fidelitá al Laboro, del Consorcio Santi Crispido e Crispiniano, considerado como el Oscar del calzado.

CONCLUSIONES

Tras la redacción del caso, planteamos a continuación unos breves trazos de las ideas más relevantes que se pueden desprender del documento; no obstante, consideramos que cada lector debe extraer sus propias conclusiones y reflexionar sobre ellas.

- La empresa no sólo ha sobrevivido más de 40 años, sino que su evolución ha sido positiva y continua en todo este tiempo. Este hecho es muy significativo, cuando se trata de un sector tan competitivo, atomizado y en continuo cambio como es el del calzado.
- Han trabajado en la marca invirtiendo en publicidad, pero además han sabido comunicarlo adecuadamente mediante la línea estratégica marcada en este sentido. Esto ha permitido que sus productos cuenten con prestigio y un buen posicionamiento en el mercado.
- Han apostado por la innovación, calidad, el diseño, la comodidad y una continua vigilancia tecnológica para incorporar elementos que permitan diferenciar sus productos.
- El grupo Hergar ha sabido innovar no sólo en productos, sino también en procesos.
- El grupo empresarial posee un modelo organizativo sencillo y de fácil manejo.
- El fundador conoce muy bien el negocio, tiene un buen olfato empresarial y una visión estratégica muy certera.
- Los miembros de la familia están incorporados en la empresa desde su mayoría de edad, conocen y han vivido el negocio, tienen puestos de responsabilidad en distintas áreas y todo ello es posible que facilite la sucesión.
- La amplia gama de calzado que fabrica le permite atender segmentos de mercado muy variados; señora, caballero, niño, vestir, clásico, casual y moda urbana.
- En la empresa son conscientes que para seguir siendo competitivos deben salir fuera de nuestras fronteras, por lo que están realizando un proceso progresivo de internacionalización a distintos niveles.
- Los indicadores económicos muestran un grupo que ha creado empleo estable, a pesar de las continuas dificultades del sector y las diversas fases por los que ha pasado la economía. Sus productos tienen vocación global, por lo que una vez cubierto el mercado nacional se han lanzado al mercado exterior. La empresa es rentable, posee altos niveles de productividad y liquidez, lo que le permite poder afrontar proyectos futuros, en un momento como el actual. Otro dato importante es que su nivel de endeudamiento es bajo.
- Las líneas de actuación futuras siguen pasando por la innovación, la apuesta por la calidad, la comodidad y la diferenciación del producto. La revisión de los canales de distribución es también un reto a futuro.
- La visión y apoyo incondicional del fundador son puntos fuertes y que añaden un importante valor al proyecto empresarial, así como al carácter familiar del mismo.
- El aprovechamiento de las redes y la cooperación con proveedores, clientes, representantes, asociaciones y centros tecnológicos, favorece que el grupo conozca la evolución del mercado, las nuevas tendencias, los cambios tecnológicos y económicos, posibilitando así la innovación y mejorando su adaptación al mercado y su capacidad de respuesta.

- La actuación conjunta y colaboración con referentes de la moda favorece que el grupo aumente la notoriedad de sus marcas en aquellos países donde no son conocidas.
- El aprovechamiento de oportunidades de negocio en otras áreas complementarias se ha comenzado a realizar a través de licencias. De este modo, se amplía la línea de productos sin asumir la fabricación, se refuerza la marca y aumenta la reputación de la empresa.

En resumen, el grupo Hergar ha sabido adaptarse a los cambios acontecidos en el mercado, tomando medidas innovadoras tanto en materia de gestión empresarial como en la producción de sus productos.

BIBLIOGRAFÍA

- ACEDO, M. A.; AYALA, J. C. y RODRÍGUEZ, J. E. (2006): *Factores determinantes de la rentabilidad de la empresa riojana*. Instituto de Estudios Riojanos, Logroño.
- (2008a): *Estructura financiera y coste de la deuda de las empresas riojanas*. Universidad de La Rioja, Logroño.
- (2008b): “Variables determinantes de las empresas. Análisis empírico”, *Cuadernos aragoneses de economía*, Vol. 18, nº. 1, pp. 111-132.
- ACEDO, M. A. y RODRÍGUEZ, J. E. (2003): “Estudio empírico del endeudamiento, coste de la deuda y rentabilidades de la industria del calzado de La Rioja”, *Cuadernos de gestión*, vol. 3, nº. 1 y 2, pp. 123-142.
- ALFONSO, J. y VÁZQUEZ, A. (2002): *Tools for managing knowledge in SMEs and laggard regions*. Working paper, Universidad Autónoma de Madrid.
- ARRAZOLA, M. y FRANCO, J. F. (1993): “Competitividad y situación financiera de la industria española”, *Papeles de Economía Española*, nº. 56, pp. 208-220.
- BARR, P. S. y GLYNN, M. A. (2004): “Cultural Variations in Strategic Issue Interpretation: Relating Cultural Uncertainty Avoidance to Controllability in Discriminating Threat and Opportunity”, *Strategic Management Review*, vol. 25, nº. 1, p. 59.
- BLOG CALZADO, *Callaghan desembarca en China* [Documento en línea]. <<http://www.blog-calzado.com/2008/04/25/la-firma-de-zapatos-callaghan-desembarca-en-china/>>. [Última consulta: 09 de diciembre de 2008]
- CAINARCA, G.C. (2002): “Una storia di competenza. Nasita e sviluppo del comparto meccanocalzaturiero italiano (1900-1970)”, *Annali di storia dell'impresa*, 13, pp. 321-56.
- Calidad e imagen de marca* [Documento en línea]. <<http://www.guiadeprensa.com/exportacion/textil/grupo-hergar.html>>. [Última consulta: 10 de marzo de 2009]
- CALLAGHAN [web en línea]. <<http://www.callaghan.es>>. [Última consulta: 09 de diciembre de 2008].
- CAM. CAJA DE AHORROS DEL MEDITERRÁNEO (2002): “Estudios sobre el calzado”, *Informe CAM Empresa*, Alicante.
- CANADIAN INTELLECTUAL PROPERTY OFFICE [Documento en línea]. <<http://brevets-patents.ic.gc.ca/opicipo/cpd/eng/patent/2560745/summary.html>>. [Última consulta: 28 de enero de 2009]
- CANALS, J. (1991): *Competitividad internacional y estrategia de la empresa*. Ariel, Barcelona.
- CCE, COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1998): “Reglamento del Consejo por el que se establece un derecho antidumping definitivo sobre las importaciones de determinado calzado con parte superior de cuero o plástico originario de la República popular de China, de Indonesia y de Tailandia.” DO L 60 de 28.2.1998.

- (2001): “6º Informe de la Comisión relativo a los contingentes cuantitativos y a las medidas de vigilancia aplicables a determinados productos no textiles originarios de la República Popular de China”, *CCE* Feb, Bruselas.
 - (2002a): “Productividad: La clave para la competitividad de las economías y empresas europeas”, *Comunicación de la Comisión al Consejo y al Parlamento Europeo*. Mayo, Bruselas.
 - (2002b): “Report on the promotion of competitiveness and employment in the European Footwear Industry”, *Documento de trabajo del staff*, Bruselas, p. 57.
- CCE, COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. REPRESENTACIÓN EN ESPAÑA (1999b): “La Comunidad Valenciana en la Unión Europea. En CCE: “*Las Comunidades Autónomas españolas en la Unión Europea*”, Madrid, p. 41.
- CEC, EUROPEAN CONFEDERATION OF THE FOOTWEAR INDUSTRY (2001): “Consolidated CEC position for a New WTO-round in November”, *CEC*, Octubre, Bruselas, p. 8.
- CERVERA, M. (2003): “Los clusters de calzado en el Vinalopó”, *Revista Valenciana de Economía y Hacienda RVEH*, nº. 8, pp. 165-187.
- CLAVER, E.; LLOPIS, J. y MOLINA, J. F. (2002): “Recursos de la empresa y pertenencia a un sector industrial: Un estudio empírico de su influencia sobre la rentabilidad empresarial”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8, nº. 1, pp. 39-52.
- CONSEJO DE CÁMARAS OFICIALES DE COMERCIO E INDUSTRIA DE CASTILLA-LA MANCHA (2004): *Análisis estratégico de las empresas del sector del calzado en Castilla-La Mancha*. Toledo.
- CONTRERAS, J. L. (1997): *Dinámica organizativa y flexibilidad productiva en sistemas territoriales de pequeña y mediana empresa: el caso de la industria del calzado de las comarcas del Vinalopó*. Tesis Doctoral, Universitat de Valencia.
- CRESTANELLO, P. y DALLA, E. (2002): *La deslocalizzazione productiva all'estero nel settore moda: el caso Vicenza*. Mimeo, Istituto Poster.
- CUERVO, A. (1993): “El papel de la empresa en la competitividad”, *Papeles de Economía Española*, nº. 56, pp. 363-378.
- DGPYME. DIRECCIÓN GENERAL DE POLÍTICA DE LA PYME (2000): *La decisión de cooperar*. Ministerio de Economía. SGT y Centro de Publicaciones y Documentación, Madrid, p. 27.
- DONCKELS, R. y LAMBRECHT, J. (1999): “The re-emergence of family-based enterprises in East Central Europe: What can be learned from family business research in the Western World?”, *Family Business Review*, nº. 12, pp. 171-188.
- EC. EUROPEAN COMMISSION (2002): “Regional Clusters in Europe”, *Observatory of European SMEs*, 2002, nº. 3, Luxembourg (Eur-Op), p. 64.
- EURIS, EUROPEAN UNION OF RESEARCH INSTITUTES FOR SHOES (1995): *Research strategy for European footwear industry*. EURIS, Bruselas, p. 4.
- FARINELLI, F. (1997): “Las redes industriales frente al reto de la globalización: la experiencia italiana.” *IPTS Report*, nº. 7, pp. 8-14.
- FARIÑAS, J. C., y JAUMANDREU, J. (1999): *La empresa industrial en la década de los noventa*. Fundación Argentaria - Visor Dis., Madrid.

- FASHIONFROMSPAIN. *Callaghan tecnología en tus pies* [Documento en línea]. Madrid: ICEX, 01/12/2008. <http://www.fashionfromspain.com/icex/cda/controller/pageGen/0,3346,1559872_5539500_5532808_4164712_0,00.html>. [Última consulta: 10 de marzo de 2009]
- FASHIONFROMSPAIN. *Especiales: reportajes de ferias* [Documento en línea]. Madrid: ICEX, 10/03/2008. <http://www.fashionfromspain.com/icex/cda/controller/pageGen/0,3346,1559872_5539937_5843251_4078083_0,00.html>. [Última consulta: 10 de marzo de 2009]
- FERNÁNDEZ, Z. (1993): “La organización interna como ventaja competitiva para la empresa”, *Papeles de Economía Española*, nº 56, pp. 178-193.
- FICE. FEDERACIÓN DE INDUSTRIAS DEL CALZADO ESPAÑOL (2007 y anteriores): *Anuario del calzado*. FICE.
- GALÁN, J. L. y VECINO, J. (1997): “Las fuentes de rentabilidad de la empresa”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, nº. 1, pp. 21-36.
- GARCÍA, B. (2008): “Entrevistas y sesiones de trabajos de los días 31/10/08, el 24/11/08 y el 12/12/08 con el fundador de Calzados Hergar o con su hijo Basilio García Morón”, Arnedo.
- (2009): “Entrevista y sesión de trabajo el 30/01/09 con el fundador de Calzados Hergar y con Basilio García Morón”, Arnedo.
- GAZETTE OMPI DES MARQUES INTERNATIONALES [Web en línea]. <http://www.wipo.int/edocs/madgdocs/en/1999/madrid_g_1999_8.pdf>. [Última consulta: 28 de enero de 2009]
- GORILA [Web en línea]. <<http://www.gorila.com>>. [Última consulta: 09 de diciembre de 2008]
- GENERALITAT VALENCIANA (2002): “Plan de Consolidación y Competitividad de las PYMES”, *Diario Oficial GV*, nº 4260 (30/5/2002).
- HERGAR [Web en línea]. <<http://www.hergar.com>>. [Última consulta: 09 de diciembre de 2008]
- HERNÁNDEZ, J. R. y MARTÍNEZ DE LEJARDA, I. (1999): “El papel de los distritos industriales y productivos en un contexto de globalización”, *Rev. Valenciana d’Estudis Autonomics*, nº 28, pp. 113-32.
- HILL, C. y JONES, G. (1996): *Administración estratégica*. McGraw Hill, Santafé de Bogotá.
- ICEX, INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR (2000): *Informes estadísticos de comercio: Calzado*. ICEX, Madrid.
- INE, INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (Varios años): *Encuesta de innovación tecnológica por empresas*. INE, Madrid.
- (Varios años): *Estadística industrial*. INE, Madrid.
- INESCOP (2008): *Informe del consumidor y la distribución del calzado en España: Año 2007*. Inescop, Observatorio de mercado del calzado, Alicante.
- INVENTOS PATENTADOS EN ESPAÑA [Web en línea]. <<http://patentados.com/invento/tacon-independiente-adaptado-en-suelasde-esparto.html>>. [Última consulta: 28 de enero de 2009]
- JIMÉNEZ, J. L., PÉREZ, C. y DE LA TORRE, A. (2003): *Gestión financiera de la empresa*. Pirámide, Madrid.
- JOAQUÍN DÍAZ DELGADO [Web en línea]. <http://www.joaquindiaz.net/index.php?option=com_content&task=view&id=280&Itemid=90d=90>. [Última consulta: 09 de diciembre de 2008]

- LA ROJA.COM, *Premios Mercurio*. <http://www.larioja.com/pg060623/actualidad/region/200606/23/premios_mercurio.html>. [Última consulta: 09 de diciembre de 2008]
- LAFUENTE, A. y YAGÜE, M. J. (1989): “Estructura económico financiera de la empresa industrial española”. *Economía Industrial*, nº 267, pp. 175-190.
- LÓPEZ, D. y SERRANO, F. (2001): “La competitividad empresarial: el papel del sector”, *Actualidad Financiera*, nº. 6, pp. 3-35.
- LUCAS, P. y GONZÁLEZ, A. (1993): “Rentabilidad de la inversión y recursos propios en la empresa industrial”, *Economía Industrial*, nº. 293, pp. 19-36.
- MAIRENA, M. (1983): “Adobats”. En RICO, A. et al. (coords.): *L’economía del País Valencia. Estrategies sectorials* Vol. II. Institució Alfons el Magnanim, Diputació Provincial de Valencia, Valencia, pp. 357-62.
- MAROTO, J. A. (1993): “La situación económico-financiera de las empresas españolas y la competitividad. Aspectos generales y particulares de la financiación de las PYMES”, *Economía Industrial*, nº 291, pp. 89-106.
- MATO, G. (1990): “Estructura financiera y actividad real de las empresas industriales”, *Economía Industrial*, nº 272, pp. 107-114.
- MELLE, M. (2000): “El coste de la financiación ajena para las empresas y su efecto sobre la rentabilidad: ¿Es irrelevante la dimensión empresarial?”, *Cuadernos de Estudios Empresariales*, nº. 10, pp. 137-163.
- MÉNDEZ, P. (1983). “Calzado”. En RICO, A. et al. (coords.): *L’economía del País Valencia. Estrategies sectorials* Vol. II. Institució Alfons el Magnanim, Diputació Provincial de Valencia, Valencia, pp. 325-50.
- NELSON, R. R. (1991): “Why Do Firms Differ, and How Does It Matter?”, *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 61-74.
- OCAÑA, C.; SALAS, V. y VALLÉS, J. (1994): “Un análisis empírico de la financiación de la pequeña y mediana empresa manufacturera española: 1983-1989”, *Moneda y Crédito*, nº. 199, pp. 57-96.
- OIT, ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (2000): “Prácticas laborales de las industrias del calzado, el cuero, los textiles y el vestido”, *Informe de reunión sectorial*. Sept., Ginebra, p. 22.
- ORGILÉS, C.; SALAS, F. y LÓPEZ, V. (2000): “Prospectiva sobre tecnologías de diseño en el sector calzado. Estudio comparativo de España y su entorno”, *Boletín Opti*, nº. 4, Abril, pp. 2-4.
- PISÓN, I. (2001): *Dirección y gestión financiera de la empresa*. Pirámide, Madrid.
- PORTER, M. (1998): “Clusters and the new economics of competition”, *Harvard Business Review*, Nov- Dic, pp. 77-90.
- PYKE, F; BECATTINI, G. y SENGENBERGER, W. (Eds.) (1990): *Industrial Districts and Inter-firm Co-operation in Italy*. International Institute for labour Studies, Genova.
- REES, B. (1990): *Financial Analysis*. Prentice Hall, UK.
- REVISTA DA PROPIEDADE INDUSTRIAL, nº 1906 [Publicación en línea]. <http://revista.inpi.gov.br/INPI_UPLOAD/Revistas/PATENTES1906.pdf>. [Última consulta: 28 de enero de 2009]
- RODRÍGUEZ, D. (1993): “Ventaja comparativa y competitividad empresarial”, *Papeles de Economía Española*, nº. 56, pp. 100-111.

- RODRÍGUEZ, V. (2000): “Variaciones en el patrón de especialización industrial de las regiones españolas durante el periodo 1980-1995”, *Economía Industrial*, nº. 333, pp. 117-130.
- SABI: *Sistema de análisis de balances ibéricos: base de datos*. [Madrid]: Informa. <<http://sabi.bvdep.com/>>. [Última consulta: marzo de 2009]
- SALAS, V. (1993): “Factores de competitividad empresarial. Consideraciones generales”, *Papeles de Economía Española*, nº. 56, pp. 379-396.
- SÁNCHEZ, J. P. (2001): *Análisis contable de la rentabilidad empresarial. Un estudio empírico en la industria manufacturera española*. Tesis Doctoral, Universidad de Murcia.
- SCHULZE, V.; LUBATKIN, M. y DINO, R. (2002): “Altruism, agency and the competitiveness of family firms”, *Managerial and Decision Economics*, nº. 23, pp. 247-259.
- SEGURA, J. y TOLEDO, L. (2003): “Tamaño, estructura y costes de financiación de las empresas manufactureras españolas”, *Investigaciones Económicas*, nº. 27, pp. 39-69.
- SKAGGS, B. C. y YOUNDT, M. (2004): “Strategic Positioning, Human Capital, and Performance in Service Organizations: a Customer Interaction Approach”, *Strategic Management Review*, nº. 25, pp. 15-27.
- STABER, U. y MORRISON, C. (1999): “The Empirical Foundations of Industrial District Theory”. Comm. at *ISRN Workshop on Globalization and Regional Innovation Systems*. Toronto, Mayo, p. 26.
- TOMÁS, J. A.; CONTRERAS, J.L. y DEL SAZ, S. (2000): “Institutos tecnológicos y Política Sectorial en distritos industriales. El caso del calzado”, *Economía Industrial*, nº. 334, pp. 25-34.
- TORTAJADA, E.; FERNÁNDEZ, I. e YBARRA, J. A. (2004): “Evolución de la industria española del calzado. Factores relevantes en las últimas décadas”, *Economía Industrial*, nº. 355/356, pp. 211-227.
- VÁZQUEZ, A. y SÁEZ, A. (1997): “La transformación de los sistemas productivos locales y la globalización del entorno económico. La respuesta de los distritos valencianos del calzado a los desafíos de la competitividad”, *Rev. Valenciana d’Estudis Autonomics*, 19, pp. 37-57.
- VICENTE, J. D. (2000): “Implicaciones financieras de la estrategia basada en recursos: Especificidad, opacidad y estructura de capital”, *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, vol. 5, pp. 67-90.
- WATERMAN, R. H. (1982): “The Seven Elements of Strategic Fit”, *The Journal of Business Strategy*, nº. 2, pp. 3-19.
- WORLD INTELLECTUAL PROPERTY ORGANIZATION [Web en línea]. <<http://www.wipo.int/pctdb/en/wo.jsp?IA=ES2005000018&wo=2005092137&DISPLAY=STATUS>>. [Última consulta: 28 de enero de 2009]
- YBARRA J. A.; GINER J. M. y SANTA MARÍA M. J. (2002): *El calzado en España: del sector al territorio*. Publicaciones de la Universidad de Alicante, p. 174.

ANEXO

Cuadro n° A.1. Hitos más relevantes del grupo Hergar ordenados cronológicamente.

AÑO	HITOS
1968	Constitución de la primera empresa.
1972	Creación de la marca Garca.
1978	Creación de la marca Tanke.
1987	Fusión de Garca y Tanke en Callaghan.
1987	Creación de la marca H2O.
1989	Creación de la marca Callaghan Junior.
1991	Adquisición de la marca Gorila.
1991	Creación del náutico Over.
1994	La marca H2O se convierte en Miss Callaghan.
1998	Gorila absorbe Callaghan Junior.
2000	Se redefine la estrategia del grupo para hacer frente a los cambios.
2003	Creación Callaghan Airclimaction.
2004	Creación del sistema Adaptaction.
2008	Internacionalización en China con apertura de tiendas propias.

ACTIVIDADES PROPUESTAS PARA TRABAJAR EL CASO

1. Identifique y señale a lo largo del caso las actitudes emprendedoras del fundador y del equipo humano del grupo Hergar.
2. Realice una lista con los rasgos principales que observas en el emprendedor.
3. Explique brevemente las barreras más importantes que han tenido que salvar para sacar adelante los proyectos.
4. Identifique las oportunidades de negocio más relevantes que aparecen descritas a lo largo del caso.
5. Realice una pequeña matriz DAFO del grupo empresarial.
6. ¿Cuáles son los atributos principales que definen a sus productos?
7. A su parecer, ¿cuáles son los factores del éxito de esta empresa? Señale las razones más importantes que justifican su propuesta.
8. En su opinión, ¿en qué medida la innovación y el desarrollo tecnológico explican los resultados económicos alcanzados?
9. ¿Cómo valora la imagen que transmite el grupo Hergar? ¿Cómo percibe usted su imagen?
10. Señale algunos de los rasgos distintivos de las marcas que posee el grupo y reflexione sobre el valor que aportan a la marca.
11. Diferencie brevemente los roles de los distintos grupos de interés y el capital humano de la empresa (competidores, clientes, proveedores, propietarios, directivos, trabajadores, aliados, familia ...).
12. Reflexione sobre los pros y los contras de la apertura de tiendas propias por parte del grupo, es decir, emprender una estrategia parcial de integración vertical.
13. Discuta de forma constructiva sobre lo que añade al grupo la cooperación y las alianzas estratégicas.
14. Valore la experiencia adquirida por el grupo en materia de internacionalización.
15. ¿Apostaría por un crecimiento del grupo mediante diversificación de la actividad?
16. ¿Qué opinión le merece los contratos de licencia firmados para comercializar ropa y complementos bajo la marca Gorila?
17. Reflexione brevemente sobre la estrategia de diferenciación de productos que ha decidido adoptar el grupo.
18. Como se aprecia en el caso, la capacidad de adaptarse a los cambios del entorno y añadir valor a sus productos han sido claves para el éxito del grupo Hergar. En base a la información que aparece, ¿en su opinión, cuáles son los principales retos y desafíos que deben abordar a corto y a medio plazo? ¿Hacia donde deben dirigir sus esfuerzos, es decir, a su parecer la estrategia del grupo debe estar centrada en ...?
19. Sugiera otras líneas de actuación que debe seguir el grupo a futuro, así como las capacidades y medios que debe disponer. Trace un calendario aproximado para abordar dichas actuaciones.

Material didáctico
Economía y Empresa, nº 2



UNIVERSIDAD
DE LA RIOJA