



# Hergar apuesta por la innovación aplicada

## Autores

Eduardo Rodríguez Osés

Ana Salas Garrido

Grupo de investigación FEDRA

ISBN: 978-84-692-1730-6

Depósito Legal: LR-144-2009

 **Cátedra de  
Emprendedores**

 **Cámara**  
La Rioja

 **UNIVERSIDAD DE LA RIOJA**

© Eduardo Rodríguez Osés, Ana Salas Garrido y Grupo de Investigación FEDRA

© Cátedra de Emprendedores de la Cámara Oficial de Comercio e Industria en La Universidad de La Rioja

C/ Cigüeña 60, Edf. Quintiliano 26004 Logroño

Depósito Legal: LR-144-2009

ISBN: 978-84-692-1730-6

Printed in Spain

## **GRUPO HERGAR**

### **PRESENTACIÓN**

El caso del grupo Hergar es digno de ser estudiado por su importancia como fabricante español en el mundo del calzado. Es uno de los pilares del distrito industrial del calzado de Arnedo. Es un referente a imitar en el desarrollo de innovaciones aplicadas al calzado, en su vigilancia tecnológica, en las sabias decisiones tomadas en el campo comercial, en su adaptación a los cambios y en el desarrollo de los valores familiares en la empresa.

### **GRUPO EMPRESARIAL**

Hergar es un grupo familiar dedicado a la fabricación de calzado. En 2008 proporcionaba 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 12,9 millones de euros. El grupo ha estado creciendo en la última década a un ritmo aproximado del 5% anual y está bien posicionado en el mercado español (ocupa Calzados Hergar como fabricante la décima posición por volumen de ventas).

El grupo Hergar está formado por Calzados Hergar, empresa de tamaño mediano, propietaria de la marca Callaghan que se dedica a la fabricación de calzado de caballero, y otras tres empresas de menor dimensión. Market Shoes, posee la marca Gorila y fabrica calzado para niño, y Calzados H2O, elabora zapatos para señora y los comercializa bajo la marca Miss Callaghan, son empresas de dimensión pequeña según los límites de la clasificación por tamaños de las empresas de la Unión Europea en la recomendación de la comisión 2003/361/CE. Por último Calzados Retrak una micro empresa 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. Actualmente la propiedad de las empresas que forman parte del grupo Hergar es de una única familia.

## FUNDACIÓN DE LA EMPRESA Y PRIMEROS PRODUCTOS

Los orígenes del grupo se remontan a 1968 cuando su fundador, Basilio García Pérez Aradros con gran espíritu emprendedor, comenzó su aventura empresarial en la localidad de Arnedo, en un pequeño local comercial, con un socio capitalista y su hermano.

Por aquel entonces, 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: **Garca**.

Tras unos duros inicios, en 1978 se crea 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. Era un producto con pieles curtidas de manera natural en Galicia con aceite de ballena, con un gran espesor (6mm. 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.

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 eficaz: 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.

## MERCADO EXTERIOR Y APUESTA DECIDIDA POR LA MARCA

A partir de dicho producto y la experiencia acumulada empiezan a fabricar para el exterior, los bajos costes de la mano de obra y la paridad de la peseta frente a las divisas europeas fuertes (libra, franco y marco) le proporcionan una ventaja competitiva. Sin embargo, en los años 90 se redujo considerablemente la capacidad de competir en costes en la economía española. Ante este contexto, y visto el debilitamiento de su posición competitiva en el segmento del mercado en el que se trabajaba, Basilio decide apostar por crear una marca fuerte y reconocida.

Con este planteamiento, nace **Callaghan** en 1987, como fruto de la fusión de las señas de identidad de Garca y Tanke. Se dio una conjunción de ideas y una claridad de conceptos, España acababa de entrar en el mercado común europeo y empezaba a haber una clase media en nuestro país que quería 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, estas decisiones permitieron proporcionar al mercado lo que pedía y generar un proceso de cambio y de modernización de las marcas de calzado de La Rioja.

La campaña publicitaria de Callaghan se lanzó contra beneficios y les funcionó muy bien, porque se produjo una triple coincidencia (un buen producto diferenciado, clara y

definida imagen en la campaña de difusión y un entorno económico favorable). Realmente, fue la primera marca emblemática del grupo, se colocó en agosto y en septiembre era ya un rotundo éxito.

## ADQUISICIÓN DE GORILA Y LICENCIA DE LA MARCA

Siguiendo la evolución temporal, otro de los grandes hitos del grupo es la adquisición en 1991 de la emblemática marca **Gorila**.

Desde 1942 Gorila era el referente de la durabilidad en calzado para unos niños de la posguerra española, que jugaban con aquella mítica pelota que se regalaba con cada par de zapatos o botas.

Su diferenciación, la fabricación en autoclave, imprimía al producto una resistencia que lo convertía prácticamente en indestructible.

Aunque ya en 1989 el grupo trabajaba con Callaghan Junior y funcionaba bien, surgió la oportunidad de comprar la marca Gorila y apostaron por ella. Los clientes les apoyaron y aunque fue difícil ponerla en valor, 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”.

La empresa acaba de firmar un acuerdo de licencia para extender la marca al segmento de ropa infantil y complementos, lo han presentado en enero del 2009 con más de 300 referencias en la Feria Internacional de Moda Infantil (FIMI) en Valencia, de cara a la colección de invierno. Se trata de un proyecto fuera de la estructura del grupo, por lo que no controlarán el día a día. Estarán pendientes de los resultados y la extensión de la estrategia, 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”.

## INNOVACIÓN APLICADA

En el grupo Hergar, la innovación siempre ha estado presente y ha sido un elemento diferenciador, 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 adaptarla al menos 2 veces al año, en cada una de las colecciones de las temporadas y para cada uno de los modelos, según los cánones de la moda y de las tendencias.

En 1991 el grupo Hergar lanza un producto muy innovador: el **náutico Over**. El primer zapato que incorporaba la tecnología de una cámara de aire de amortiguación. 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 materializará en pedidos. En la década de los noventa las colecciones de náuticos convirtieron 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.

En 2003 Hergar lanza **Callaghan Airclimaction**, un sistema que reduce la temperatura en el interior del zapato hasta cuatro grados y lo mantiene constante en una graduación óptima. Un año después, en el 2004, comienza una carrera imparable en el

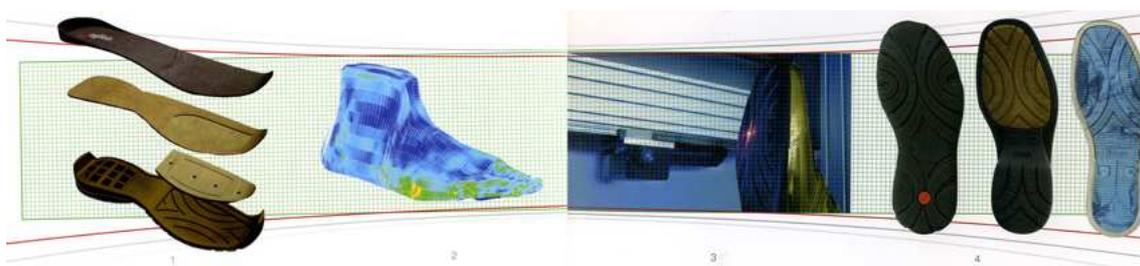
campo de la innovación aplicada a la fabricación del calzado y desarrolla el sistema **Adaptaction**.

## INVESTIGACIÓN Y COLABORACIÓN

El pie no es una estructura fija y durante el proceso de caminar, viene a aumentar su tamaño entre cinco y ocho milímetros en el punto de mayor presión. Como el calzado convencional no está preparado para este cambio, las consecuencias son roces, deformaciones y, como mínimo, incomodidad. En cambio, el sistema Adaptaction consigue que sus zapatos se adapten al pie, haciendo que se expanda la suela en función de cada tipo de pie y de cada forma de andar.

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. Este producto personalizado puede fabricarse sin demasiadas dificultades técnicas; pero el grupo Hergar desecha la idea. Ello se debió 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, el grupo comienza 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. 1)

**Figura nº. 1 Plantillas del sistema adptaction, biometría del pie, desarrollo y suelas producidas**



Fuente: [http://www.joaquindiaz.net/index.php?option=com\\_content&task=view&id=280&Itemid=90](http://www.joaquindiaz.net/index.php?option=com_content&task=view&id=280&Itemid=90)

En el ámbito tecnológico, para el desarrollo del producto, se tuvieron 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. En este caso, 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 adaptacion hubiera permitido diferenciar tanto la suela 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 adaptacion al 95% de los productos que fabrica, en todos los segmentos (caballero, señora y niño) y para todo tipo de modelos (casual, vestir-clásico).

Con el sistema Adaptacion, 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: montaron un departamento de publicidad dentro de la empresa (hasta entonces subcontratado a externos) y lanzaron una campaña de televisión, a pesar de su elevado coste. El resultado, un producto tan potente que podría ser una marca propia.

A través de las innovaciones desarrolladas, su incorporación al calzado y la difusión comercial de las mismas, se consigue proporcionar personalidad, coherencia y vínculo común entre todos los productos de la marca.

Sin embargo, con la actual coyuntura económica son conscientes de que 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 e ilusionar, todo a la vez”.

## MODELO ORGANIZATIVO

El grupo Hergar posee un **modelo organizativo** muy simple. Está presidido por el fundador, que actúa como consejero delegado, y existen 5 áreas funcionales: administración, producción, logística, comercio nacional y comercio internacional.

Respecto a los órganos de gobierno, el Consejo de Administración de Calzados Hergar está compuesto por cinco personas, siendo todos ellos miembros familiares. Está creado básicamente por motivos legales y sus funciones son desarrolladas en gran medida por el comité de dirección, dada la coincidencia de miembros entre ambos.

Hergar, como ya se ha comentado, es un grupo familiar y como tal, se ha dotado de un protocolo familiar, que sirve como instrumento de apoyo para dar continuidad al negocio de la mano de la siguiente generación de la familia. De momento, no ha desarrollado formalmente un Consejo de Familia. Actualmente están en pleno cambio generacional, la figura del fundador sigue siendo muy importante.

## INQUIETUDES EMPRENDEDORAS

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 e incorpora continuas novedades e innovaciones en sus productos, absorbiendo avances que se están logrando en otros ámbitos.

En este contexto, el grupo Hergar está realizando vigilancia tecnológica ininterrumpidamente. Está muy atento a los avances en nanotecnología, amortiguación, desarrollo de materiales y a las nuevas tecnologías que permiten resolver problemas como el mal olor, o que sirvan como cuidado del pie liberando hidratación o medicación. Así mismo, se considera que existe un campo muy importante por explotar bajo los conceptos bio (vida sana, zapatos que te ayuden a estar más sano) y aprovechamiento de la energía que se produce al caminar.

En diciembre de 2008, Hergar contaba 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 cardiaco 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”.

Otro tema de interés es la energía, desde el grupo se está intentando conseguir avances en su almacenamiento y utilización. Tienen la convicción de que si en el sector del calzado, se lograra incorporar a precios reducidos un dispositivo energético regulable que mantenga constante la temperatura (baje unos grados en verano para refrescar el pie, o subirlos en invierno para calentarlo), se lograría añadir un atributo más al producto.

## **RETOS**

A grandes rasgos, el mundo del calzado sigue rigiéndose por una planificación de producción en planta tradicional, basada en los pedidos para cada temporada que consiguen la red de ventas y representantes, en función de las previsiones de sus clientes para cada modelo y tallaje. 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 y 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. Este reto es preciso abordarlo a lo largo de todas las fases de la cadena de valor, con proveedores y

distribuidores, y que sólo podrá lograrse a través de software compatible e interconectado.

Entre otros retos a abordar como empresa, 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 de trabajadores están envejeciendo. Falta mano de obra cualificada para determinadas fases del proceso productivo y ello es un importante problema para un futuro cercano.

## **INTERNACIONALIZACIÓN**

Conscientes de que para el grupo Hergar puede ser una debilidad depender demasiado del mercado nacional (en 2007 el 12% de sus ventas se materializaban en mercados exteriores a pesar de un crecimiento progresivo) se ha comenzado a desplegar una estrategia de internacionalización a distintos niveles. Por un lado, se 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. En esta estrategia se deberá seguir apostando para poder competir en un entorno tan global y competitivo como el actual.

En todo momento, el trabajo del grupo Hergar va encaminado a añadir el mayor valor posible a sus productos. Actualmente, 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.

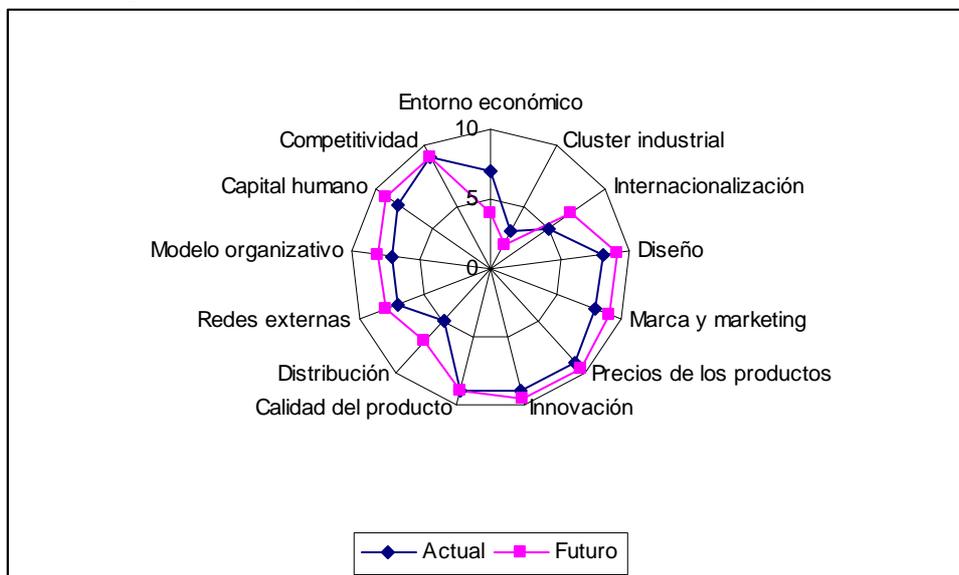
## **PERCEPCIÓN Y VISIÓN DEL FUNDADOR**

En la actualidad, desde Hergar consideran que sus productos se perciben como una mezcla de los atributos: calidad, diseño, innovación y marca. Todo ello hace que sean productos diferenciados, atractivos y cómodos.

Para concluir se presenta en la figura nº. 2 la percepción actual del fundador del grupo Hergar sobre algunos de los aspectos más importantes de su actividad, así como la visión a futuro que tiene del negocio del grupo a largo plazo en base a su experiencia y conocimiento.

Como se puede apreciar los aspectos que dependen de factores internos son los mejor valorados, los basados en el producto que fabrica (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 comparativamente más baja. Además, apuesta a futuro por una menor contribución de estos factores externos, 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 de las marcas, diseño, distribución y redes) y el potencial y talento del capital humano”.

**Figura nº. 2 Percepción del fundador sobre el Grupo Hergar**



## 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. ¿Cuáles son a su parecer, 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.