



Facultade de Humanidades e Documentación

TRABAJO DE FIN DE GRADO
GRADO EN GESTIÓN INDUSTRIAL DE LA MODA

Artesanía y 'Made in Spain'. Radiografía del sector del cuero y del calzado de gama media en España

Estudiante: Mario Jiménez Molina

Tutora: María Elvira Lezcano

Ferrol, septiembre de 2023

Agradecimientos

A Mavi, por confiar en mi idea desde el principio, por darme el espacio y el tiempo necesarios para darle forma, y motivarme tanto.

A Ernest, Idoia, Gonzalo y José Luis, a quien quiero agradecer su colaboración desinteresada en este trabajo. Sin ellos hoy no tendría sentido.

A mi hermana Cristina, por ser mi mejor guía.

A mis padres, por darme la libertad de hacer y ser.

A mis amigas, por su apoyo diario y amor inestimable.

Al niño que un día fue, que mira orgulloso al que hoy es.

RESUMEN

El sector del cuero y el calzado representa desde hace décadas un activo estratégico dinámico y potente para la economía española, tanto por el empleo como la riqueza que genera. Su arraigada tradición manufacturera y la presencia de una estructura industrial altamente especializada, además, lo consolidan hoy como uno de los exportadores más importantes a nivel global.

Sin embargo, ante un contexto de globalización y competencia creciente por parte de los grandes productores extranjeros, dicho sector se ha visto enfrentado a grandes desafíos que han puesto en relieve, por una parte, la fuerte dependencia a las importaciones y, por otra, una clara tendencia hacia la deslocalización de la cadena de suministro a países con mano de obra de bajo coste, con el riesgo de debilitamiento y pérdida del tejido industrial nacional que ello conlleva.

Frente a estas prácticas, se advierten otros casos de referencia en el panorama español que están tomando direcciones alternativas. Se trata de pequeñas empresas de calzado y bolsos, en su mayoría, de recién creación y posicionadas en el segmento de gama media, que establecen su producción en España y hacen uso del sello *Made in Spain* como distintivo de calidad. Muchas, además, han recurrido al trabajo artesano como elemento de diferenciación clave en sus producciones y, en ocasiones, como parte de su comunicación.

Todo ello plantea ventajas bidireccionales, pues si bien las empresas se benefician del valor añadido que estos supuestos le aportan, con su actividad comercial contribuyen al desarrollo y puesta en valor de la artesanía y de la Marca España, muy debilitadas en la actualidad. Además, estas proposiciones muestran una clara receptividad por parte de un segmento creciente de clientes, especialmente extranjeros, atraídos por las cualidades de dichos productos e identificados con el relato emocional y *storytelling* de sus marcas.

Tomando como referencia estos supuestos, el presente trabajo pretende ofrecer una panorámica de la situación actual del sector del cuero y el calzado en España y la incidencia e importancia que la artesanía y el constructo *Made in Spain* tiene en él, a través del estudio concreto de tres marcas de gama media representativas: Steve Mono, About Arianne y HEREU.

Así, mediante una revisión bibliográfica y el desarrollo de entrevistas en profundidad a varios profesionales, se ha conseguido estudiar de manera práctica y dinámica la posición competitiva del sector en el mercado nacional e internacional, y plantear los principales retos y oportunidades que están configurando el presente y futuro del mismo.

Palabras clave

Artesanía, *Made in Spain*, sector del cuero y el calzado, gama media, lujo, competitividad.

RESUMO

Durante décadas, o sector da pel e do calzado representa un activo estratéxico dinámico e potente para a economía española, tanto polo emprego como pola riqueza que xera. A súa arraigada tradición manufacturera e a presenza dunha estrutura industrial altamente especializada consóldano tamén hoxe como un dos exportadores máis importantes a nivel mundial.

Non obstante, nun contexto de globalización e de crecente competencia dos grandes produtores estranxeiros, este sector afrontouse con importantes retos que puxeron de manifesto, por unha banda, a forte dependencia das importacións e, por outra, unha clara tendencia á deslocalización de a cadea de subministración a países con man de obra de baixo custo, co risco de debilitamento e perda do tecido industrial nacional que iso supón.

Fronte a estas prácticas, advírtense outros casos de referencia no panorama español que están tomando rumbos alternativos. Trátase de pequenas empresas de calzado e bolsas, na súa maioría de nova creación e posicionadas no segmento de gama media, que establecen a súa produción en España e empregan o selo *Made in Spain* como marca de calidade. Moitos tamén recorreron á artesanía como elemento diferenciador fundamental nas súas producións e, ás veces, como parte da súa comunicación.

Todo isto supón vantaxes bidireccionais, porque aínda que as empresas se benefician do valor engadido que aportan estes supostos, coa súa actividade comercial contribúen ao desenvolvemento e posta en valor da artesanía e da Marca España, actualmente moi debilitadas. Ademais, estas propostas mostran unha clara receptividade por parte dun crecente segmento de clientes, especialmente estranxeiros, atraídos polas calidades dos devanditos produtos e identificados coa historia emocional e narrativa das súas marcas.

Tomando como referencia estes supostos, este traballo pretende ofrecer unha panorámica da situación actual do sector de pel e do calzado en España e da incidencia e importancia que a artesanía e a construción *Made in Spain* teñen nel, a través do estudo específico de tres representativos -marcas da gama: Steve Mono, About Arianne e HEREU.

Así, mediante unha revisión bibliográfica e o desenvolvemento de entrevistas en profundidade a varios profesionais, púidose estudar de forma práctica e dinámica a posición competitiva do sector no mercado nacional e internacional, e plantexar os principais retos e oportunidades que están configurando o presente e o futuro do mesmo.

Palabras chave

Artesanía, *Made in Spain*, sector da pel e calzado, gama media, luxo, competitividade.

ABSTRACT

For decades, the leather and footwear sector has been a dynamic and powerful strategic asset for the Spanish economy, both in terms of employment and wealth. Its deep-rooted manufacturing tradition and the presence of a highly specialised industrial network consolidate it as one of the top exporters at a global level these days.

However, in a context of globalisation and increasing competition from large foreign producers, this sector has been faced with significant challenges that have highlighted, on the one hand, a strong dependence on imports and, on the other, a clear trend towards the delocalisation of the supply chain to countries with low-cost labour. This poses a significant risk of weakening and loss of the national industrial fabric.

In contrast to these practices, there exist other reference cases on the Spanish scene that are taking alternative directions. These are small footwear and handbag companies, most of them recently created and positioned in the mid-range segment, which have established their production nationally and make use of the Made in Spain label as a sign of quality. Many of them have also resorted to craftsmanship as a key element of differentiation in their productions and, on several occasions, as part of their communication.

All of this has two-way advantages. While the companies benefit from the added value that these proposals bring, through their commercial activity they contribute to the development and enhancement of craftsmanship and the Spain Brand, which are currently very weakened. Moreover, these propositions show a clear receptiveness on the part of a growing segment of customers, especially international ones, attracted by the qualities of these products and identified with the storytelling of their brands.

Taking these assumptions as a reference, this thesis aims to provide an overview of the current situation of the leather and footwear sector in Spain and the incidence and importance that craftsmanship and the Made in Spain construct have in it, through the specific study of three representative mid-range brands: Steve Mono, About Arianne and HEREU.

Thus, by means of a bibliographical review and in-depth interviews with several professionals, it has been possible to study in a practical and dynamic way the competitive position of the sector in the national and international market and to propose the main challenges and opportunities that are shaping its present and future.

Keywords

Craftsmanship, Made in Spain, leather and footwear sector, mid-range, luxury, competitiveness.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PARTE I: INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO 0. Presentación del trabajo	7
0.1. Introducción	7
0.2. Objetivos	8
0.3. Metodología y plan de trabajo	8
0.4. Estructura del trabajo	11
PARTE II: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	12
CAPÍTULO 1. Aproximación al concepto de ‘moda’, a la industria de la moda y al sector del cuero y del calzado	12
1.1. Definición y perspectivas del concepto ‘moda’	12
1.2. Aproximación a la industria de la moda española	13
1.3. Aproximación al sector del cuero y del calzado en España	15
CAPÍTULO 2. Aproximación al concepto de ‘artesanía’	17
2.1. Definición, relevancia e implicaciones en España	17
CAPÍTULO 3. Aproximación al constructo ‘Made in’	21
3.1. Definición, implicaciones en España y en el sector del cuero y del calzado	21
PARTE III: CUERPO DEL TRABAJO. ANÁLISIS DEL SECTOR DEL CUERO Y DEL CALZADO DE GAMA MEDIA EN ESPAÑA	24
CAPÍTULO 4. La vinculación entre la artesanía y el mercado de alta gama	24
4.1. Un nuevo perfil de consumidor	25
4.2. El mercado de alta gama en España. LOEWE como caso paradigmático	27
CAPÍTULO 5. El sector del cuero y el calzado de gama media en España mediante estudio de casos: Steve Mono, About Arianne, y HEREU	28
5.1. Presentación de las marcas	28
5.2. La producción de calzado y bolsos en España	31
5.2.1. Criterios de selección de productores	31
5.2.2. Valores, principios y dinámicas entre marcas y productores	33
5.2.3. Ventajas de la producción artesana en cercanía	34
5.2.4. Problemas y limitaciones	35
5.3. Retos y oportunidades del sector del cuero y el calzado en España	36
5.3.1. Visibilidad y comunicación	36
5.3.2. Formación y profesionalización	39
5.3.3. Canales de comercialización e internacionalización	40
5.3.4. Innovación	43
5.3.5. Colaboración	44
PARTE IV: CONCLUSIONES	47
PARTE V: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	50
PARTE VI: ANEXOS FINALES	53

PARTE I: INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 0. Presentación del trabajo

0.1. Introducción

El cuero y el calzado en España representan una industria estratégica con una larga tradición manufacturera vinculada a la calidad y la alta especialización de sus profesionales. En el último siglo, ha desempeñado un papel fundamental en la economía del país, gracias a su contribución como generador de empleo y riqueza. En 2020, empleaba a 34.387 trabajadores, y su producción se valoraba en 3.440 millones de euros (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2022). En 2022, se posicionó como el undécimo país exportador de calzado mundial (Revista del Calzado, 2023), lo cual demuestra su proyección internacional y músculo productivo.

Esto, sin embargo, contrasta con otra realidad. La irrupción de los países asiáticos en el comercio internacional a finales de los años 80 hizo que la industria española del cuero y el calzado se viese debilitada progresivamente, ante la llegada masiva de productos más competitivos, principalmente del mercado asiático. Esto demostró un problema estructural para el sector, pues desde entonces ha mostrado una clara dependencia hacia la importación, y ha hecho que la deslocalización productiva a otros países con mano de obra barata se haya convertido en una tendencia.

Frente a esta disyuntiva, resaltan diferentes empresas que no solo han establecido sus operaciones nacionalmente, sino que su apuesta por el *Made in Spain* y por la artesanía se erigen como elementos diferenciadores de sus proposiciones de valor. En este sentido, sin embargo, resulta visible también un aumento generalizado de campañas, mensajes y comunicaciones en la industria de la moda que se sirven de la artesanía, aparentemente, como meros reclamos comerciales, quedando lejos de las prácticas y valores de las empresas que los desarrollan. De la observación de estas diferencias se plantea uno de los objetivos de este estudio.

Paralelamente, resulta de interés estudiar, desde una visión holística, los diferentes agentes y dinámicas que conforman el sector del cuero y el calzado, definiendo no solo las implicaciones que tienen los consumidores en el mercado, sino ahondando también en el papel clave que los miembros de la cadena de suministro representan en su cadena de valor.

Bajo este marco, y a través del estudio concreto de algunas marcas *premium* o de gama representativas, el presente trabajo pretende analizar las particularidades del oficio artesano y las aportaciones que este y el constructo *Made in* tienen en el sector del cuero-calzado, analizando las posibles ventajas y limitaciones que traen consigo.

Su relevancia radica, además, en que este enfoque hacia el segmento medio del mercado, lo que se considera gama media o "lujo accesible", no ha sido explorado con anterioridad para referirse a dicho sector, lo cual plantea una línea de investigación alternativa y útil sobre el estudio de la artesanía, el constructo *Made in* y su vinculación con las nuevas demandas del consumidor actual.

0.2. Objetivos

El presente trabajo tiene por objetivo obtener una panorámica general de la situación actual del sector del cuero y el calzado de gama media en España, su posición competitiva en el mercado y sus fortalezas vinculadas a la artesanía y el constructo *Made in Spain*, así como sus principales retos y oportunidades.

A su vez, se plantean varios objetivos específicos con los que abordar el estudio y alcanzar el objetivo general del mismo. Estos son:

1. Conocer las particularidades del sector del cuero y el calzado en España y su evolución en las últimas décadas desde el punto de vista estratégico y productivo, abordando cuestiones como la pérdida progresiva de la tradición artesana, la deslocalización de la cadena de suministro, o la competitividad del tejido industrial español con respecto a otros mercados.
2. Identificar las ventajas y beneficios que la artesanía y el distintivo *Made in Spain* aportan al mercado del lujo y de gama media como elementos diferenciadores y estratégicos de sus marcas, y viceversa.
3. Conocer el papel de los productores artesanos españoles de calzado y marroquinería y el desarrollo de sus relaciones comerciales con las marcas de gama media, entendiendo también las ventajas y limitaciones derivadas de la externalización de la producción a talleres nacionales.
4. Detectar los principales retos, áreas de mejora y oportunidades del sector del cuero y el calzado, percibidos por sus profesionales.
5. Comprobar las posibilidades de coexistencia y retroalimentación entre la artesanía y la industria, y entre la producción local y el comercio internacional ('glocal').
6. Averiguar si es real y coherente con la estrategia corporativa de las compañías de moda la incorporación de la artesanía o, por el contrario, carece de contenido y queda relegada a meras estrategias de marketing.

0.3. Metodología y plan de trabajo

Para alcanzar los objetivos del presente trabajo se ha optado por una metodología mixta que combina la revisión bibliográfica con un estudio de casos a través de entrevistas en profundidad. De esta manera, se pretenden abordar los diferentes temas desde una doble perspectiva teórico-práctica de carácter cualitativo.

Análisis general a través de fuentes bibliográficas

En una primera fase de investigación, se procedió a la revisión de aquellas fuentes bibliográficas que proporcionasen una base de conocimientos sólida y actualizada sobre los diferentes temas objeto de estudio. Ante la ausencia de recursos físicos con información actualizada del sector del cuero y el calzado y de la artesanía española, se escogieron diferentes sistemas de información académica como Dialnet y Google Scholar para la búsqueda de diferentes recursos en línea, mediante palabras clave.

Así, para la elaboración del marco teórico y conceptual, y para algunas cuestiones del cuerpo del trabajo, se han consultado una amplia variedad de fuentes, como informes económicos y sectoriales, artículos científicos y de revistas, publicaciones académicas, tesis doctorales y sitios web. Adicionalmente, se contó con el apoyo de distintos recursos de vídeo y audio.

Pese a la ausencia de literatura e investigaciones que analicen de manera holística y profunda la situación actual del sector artesano y su interrelación con las marcas de cuero y calzado de gama media, se dio con un informe de reciente elaboración que resultó de especial interés por varios motivos.

En primer lugar, por su enfoque y contenido, que propone un estudio exhaustivo y concreto sobre la posición de la artesanía en España y —lo que añade un grado de interés mayor— su interrelación con la alta gama. Y, en segundo lugar, por la fiabilidad que otorga la autoría de dicho documento, la auditora global KPGM, en colaboración con Círculo Fortuny, la asociación que representa a algunas de las firmas e instituciones culturales y creativas de mayor renombre en España.

Sirviendo dicho informe, 'La artesanía en España. Señal de identidad de la alta gama', como primera aproximación para la elaboración del cuerpo del presente trabajo, se extrajeron aquellos puntos que resultasen anexos a los temas a tratar, y se tomaron como referencia para el posterior estudio de casos.

Estudio de campo mediante entrevistas en profundidad

En una segunda fase, se seleccionaron, mediante muestreo intencional, tres firmas representativas del sector del cuero y el calzado de gama media en España que sirviesen para el estudio de casos. Para su selección, se consideraron factores como la reputación de las empresas, su trayectoria en el mercado, o su relación con la artesanía española y el *Made in Spain*.

Posteriormente, se procedió a la elaboración de diferentes fichas para cada una de las marcas, que incluyesen algunos de los principales aspectos a tratar. Estas fichas (adjuntas en los anexos finales) incluyen datos de diferente índole, divididos en seis temas principales: empresa, producto, venta y clientes, producción, comunicación, colaboraciones y proyectos.

Una vez completadas con la información disponible, extraída fundamentalmente a partir de los respectivos sitios web de las compañías, se diseñó un guion orientativo con preguntas abiertas que aborasen algunos de los aspectos descritos, u otros que resultasen de interés.

Así, mediante videollamada o llamada telefónica, dependiendo del caso, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con algunos representantes de las marcas seleccionadas (se muestran en la tabla inferior). Adicionalmente, se consideró conveniente la realización de una entrevista a Idoia Cuesta, por ser una de las profesionales referentes de la artesanía contemporánea en España, por su sólida trayectoria profesional, y su vinculación con grandes firmas de moda.

Su manera de entender la artesanía y el negocio que representa no solo ofreció un punto de vista alternativo, sino que permitió hacer una lectura más profunda sobre

los objetivos del presente trabajo, y motivó al replanteamiento de su abordaje— inicialmente centrado en el sector de la moda en su conjunto—, debido a la amplitud de conceptos y las especificidades de cada uno.

Nombre	Profesión
Ernest Vidal	Cofundador, director artístico y de marca de About Arianne
Idoia Cuesta	Creadora textil, y fundadora de Idoia Cuesta Artesanía Contemporánea
Gonzalo Fonseca	Fundador y director creativo de Steve Mono
José Luis Bartolomé	Cofundador y director creativo de HEREU

Figura 1. *Profesionales seleccionados para la realización de entrevistas*

Cabe destacar que la realización de las diferentes entrevistas no fue de manera concatenada, sino que se fueron desarrollando paulatinamente, a medida que los entrevistados presentaban accesibilidad para ello. Si bien esto ralentizó el proceso, permitió una mejor comprensión de los conceptos e hizo que el planteamiento de las consiguientes entrevistas se ajustase variablemente a medida que se conocían ciertas cuestiones clave.

Todas ellas fueron grabadas —previo consentimiento informado— y transcritas (se adjuntan en los anexos finales), para después realizarse un profundo análisis cualitativo de los resultados, a partir del cual se completaron algunos apartados de las mencionadas fichas. Partiendo de este material, mediante la comparativa de las respuestas aportadas y la contrastación con la información de la revisión bibliográfica, se redactaron los diferentes apartados del cuerpo del trabajo.

La utilización de un enfoque cualitativo a través de entrevistas en profundidad permitió ahondar en los diferentes puntos de vista que los entrevistados tienen sobre el sector y algunos temas planteados, y comprender de manera cercana e interactiva cuáles son los principales aspectos que están configurando el presente y futuro del sector. Además, el análisis previo de las firmas, visible en las fichas, favoreció el desarrollo de las entrevistas de manera más fluida y adaptada a cada caso.

Cabría añadir, por último, algunas aclaraciones a tener cuenta. Debido al tipo de entrevista empleada, resulta natural que existan aportaciones en un tono más espontáneo que el que quizá correspondería a un trabajo de estas características. De manera recurrente se han incorporado citas textuales de las personas entrevistadas, al considerar que añaden un valor significativo a los temas tratados. Finalmente, resulta importante recalcar que el análisis realizado ha tratado de abordar lo más fielmente posible las distintas opiniones de los entrevistados, lo que no significa que todos ellos compartan necesariamente todas las cuestiones que en él se mencionan.

0.4. Estructura del trabajo

Este trabajo consta de cinco capítulos organizados en cuatro partes principales. La primera, ya explicada, corresponde a la introducción. La segunda parte (capítulos 1, 2 y 3) pertenece al marco teórico y conceptual, en el que se abordan algunas cuestiones que sirven como base para un análisis posterior en la tercera parte del trabajo (capítulos 4 y 5). La cuarta sección incluye las conclusiones extraídas del estudio.

El capítulo 1, "Aproximación al concepto de moda, industria de la moda y sector del cuero y el calzado" aborda el concepto 'moda' desde una perspectiva sociocultural y económica. Partiendo de este planteamiento, se ofrece una visión general de la industria de la moda española, definiendo la dimensión y relevancia económica de cada uno de los sectores que lo integran -entre ellos, el del cuero y el calzado-. Posteriormente, se realiza un análisis específico de este último, por constituir la unidad de análisis principal de este trabajo. Para ello, se describen sus características principales y su alcance económico a nivel nacional e internacional, y se concluye con un análisis de su evolución a lo largo de las últimas décadas.

Los capítulos 2, "Aproximación al concepto de artesanía" y 3, "Aproximación al constructo *Made in*" establecen dos fundamentos conceptuales clave para las marcas de accesorios analizadas posteriormente. Así, en el primero se atiende a diferentes consideraciones sobre la artesanía, se describe su marco de actuación en España y las diferentes asociaciones competentes, y se establece una distinción entre dos variantes de artesanía en la actualidad. El capítulo 3 explora el significado del *Made in* y su relevancia en España y, en particular, en el sector del cuero y el calzado.

El capítulo 4, parte del cuerpo principal del trabajo, aborda las interconexiones existentes entre la artesanía y el lujo, y la relevancia de este último en un contexto de cambio en las demandas del consumidor. Partiendo de él, que sirve como antecedente al mercado de gama media, se presenta el caso de la firma española LOEWE como ejemplo paradigmático de dichas uniones.

En el capítulo 5, dividido en torno a varios temas, tiene lugar el desarrollo del análisis cualitativo del sector del cuero y el calzado de gama media en España, a través del estudio de casos de las 3 marcas seleccionadas. En primer lugar, se identifican dichas marcas dentro de los límites del "lujo accesible" y se define su proposición de valor. En un segundo apartado, se aborda la parte operativa del sector, definiendo el papel de los productores artesanos y otras cuestiones relativas a su relación con las marcas, así como las ventajas y limitaciones que derivan de ellas, desde el punto de vista de ambos agentes. Por último, se exploran los principales retos y oportunidades para el desarrollo y competitividad del sector.

Las conclusiones, que constituyen la cuarta parte del trabajo, proporcionan una síntesis de los aspectos tratados que resultan de mayor relevancia para el estudio general del sector del cuero y el calzado, y de sus relaciones con el mercado de gama media, el constructo *Made in* y, especialmente, la artesanía.

Finalmente, se incluyen las referencias bibliográficas y, en los anexos finales, se adjuntan las entrevistas transcritas y las fichas de trabajo.

PARTE II: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

CAPÍTULO 1. Aproximación al concepto de 'moda', a la industria de la moda y al sector del cuero y del calzado

1.1. Definición y perspectivas del concepto 'moda'

La moda es uno de los términos más globales, ambiguos y heterogéneos que han sido estudiados por la sociología y otras ramas de conocimiento hasta nuestros días. Su definición alude a diversos conceptos o acepciones, algunos de los cuales se recogen a continuación (Real Academia Española, 2023):

0. f. Uso, modo o costumbre que está en boga durante algún tiempo, o en determinado país.
1. f. Gusto colectivo y cambiante en lo relativo a prendas de vestir y complementos.
2. f. Conjunto de la vestimenta y los adornos de moda.

Si bien la primera acepción se refiere al concepto de 'moda' en un sentido amplio, aplicable a cualquier novedad popularmente aceptada durante un tiempo y lugar concretos, el resto hacen referencia a las prendas de ropa y los complementos en particular. La tercera, de hecho, alude de forma estricta y concreta a esos bienes, mientras que la segunda definición se refiere a la moda como un fenómeno colectivo vinculado al cambio en el vestir.

En este sentido, muchos de los estudiosos del tema, como König (1972), que habla de "un fenómeno social total", tratan la moda como una realidad de naturaleza sociocultural que carecería de sentido de no existir ningún grupo o sociedad en las que se imponga "un sistema específico de regulación social". Aquella refleja el estilo en el vestir de una época —y, en muchos casos, de una zona geográfica—, pero también las opiniones, comportamientos y valores imperantes de una sociedad concreta. (Martínez, 2004)

Del mismo modo, la moda debe concebirse también como un medio de expresión individual, en la que se concreta la "auto-representación" de una persona, su "auto-afirmación", interna y externa, y su deseo de diferenciarse del prójimo. (Escobar & Amoroso, 2019)

Según señala Martínez, "la moda no es solo cultura, sino también industria; no trata del consumo, sino también de la producción". Partiendo de esta premisa, sería fragmentario hablar de la moda desde una perspectiva únicamente cultural, sin abordarla como "resultado de procesos socioeconómicos más complejos tras el desarrollo de la sociedad de consumo y el impacto de la globalización económica y cultural". Y añade: "lo que (se) define y reconoce como 'moda' es producto de una cadena de actividades industriales, económicas y culturales." (Martínez, 2004).

Así, partiendo de este último planteamiento, el presente trabajo no pretende solamente abordar el fenómeno de moda desde un enfoque sociocultural, sino que también se tendrá en cuenta, y servirá como eje vertebrador, su realidad económica e industrial, debiendo contemplarla también como un agente vital para la economía nacional y mundial, y poder entender así su alcance y relevancia.

1.2. Aproximación a la industria de la moda española

Nos referiremos ahora al caso español en concreto para abordar la situación de la moda, entendida como un sistema económico e industrial amplio y complejo, que conocemos como industria de la moda.

En España, la industria de la moda constituye un sistema complejo y diverso que engloba un gran número de productos, actividades, empresas, personas y activos implicados. Su rango de productos suele abarcar prendas de vestir de todo tipo, calzado y complementos. Las actividades productivas que integra van desde la producción o cultivo de fibras a la venta del producto final, pasando por la compra de material, diseño, patronaje, control de calidad, almacenamiento, envío, marketing, y otras muchas.

Dicha industria involucra además a numerosos agentes y sectores intermediarios, como el sector primario (que le proporciona fibras naturales), la industria química (proveedora de fibras sintéticas), el sector del transporte (como medio logístico y de distribución por aire, mar y tierra), y muchos otros.

Para delimitar las diferentes actividades integradas dentro de la industria de la moda española en su conjunto, podemos atender al CNAE-2009. Se trata de la última actualización de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas, el marco de referencia que el Instituto Nacional de Estadística (INE) utiliza para registrar y agrupar oficialmente las diferentes actividades económicas que se desarrollan en España. Dichos grupos incluidos dentro de la industria de la moda serían: la Industria textil y de la confección (divisiones 13 y 14), y la Industria del cuero y del calzado (división 15). Todas ellas se integran dentro del grupo C, relativo a la Industria manufacturera. (INE, 2009).

La división 13, Industria textil, comprende la preparación e hilado de fibras y tejidos textiles, el acabado de textiles y prendas de vestir, y la fabricación de artículos confeccionados a partir de textiles, exceptuando las prendas de ropa. Incluiría entonces productos como la ropa blanca, mantas, alfombras, cuerdas, etc. Por su parte, la división 14, Confección de prendas de vestir, engloba toda confección (en serie o a medida) de todo tipo de prendas y accesorios, y elaborada con cualquier material. Finalmente, en la división 15, Industria del cuero y del calzado, se incluye la preparación, teñido y transformación de pieles en cuero, así como la conversión del este último en productos para el consumo final. Además, comprende la elaboración de productos similares a partir de otros materiales sintéticos o textiles.

Este criterio de selección excluye, entre otras, las divisiones 46 y 47 del CNAE-2009, referidas al Comercio al por mayor e intermediarios del comercio, y el Comercio al por menor, respectivamente. Si bien deberíamos considerar también a estos grupos, por su papel de gran relevancia en la industria, se ha decidido delimitar a partir de las mencionadas divisiones por ser en las que los principales estudios e informes oficiales sobre el sector se basan y, por tanto, de donde se extraerán los diferentes datos estadísticos.

Conjuntamente, el sector textil, de la confección, el cuero y el calzado representa un papel fundamental en la economía española, tanto por la riqueza que genera, como el empleo que crea. Estudiar diferentes indicadores macroeconómicos como el PIB,

la tasa de empleo o la balanza comercial nos permitirá visualizar la importancia y alcance de aquel dentro del conjunto de la economía nacional.

Según los últimos datos recogidos por el INE, y analizados por Modaes en su 'Informe Económico de la Moda en España 2022', la industria de la moda contaba a 1 de enero de 2021 con un total de 19.729 empresas, una cifra que representa un descenso de 1,9 puntos porcentuales con respecto a 2020, año del estallido de la pandemia de la Covid-19. (Modaes, 2022).

Los datos de empleo, sin embargo, muestran un crecimiento del 3,6% con respecto a ese mismo año, lo que supone la mayor subida anual desde 2014, y demuestra el inicio de la recuperación económica. El número de afiliados a la Seguridad Social a 31 de diciembre de 2021 en la industria de la moda era de 131.182, de los cuales, el 35,8% pertenecía al sector textil, el 33,5% a la confección, y el resto, el 30,7%, al cuero y el calzado. Cabría señalar también que el empleo en el sector de la moda representaba en 2021 el 3,9% con respecto al empleo total en España —suponiendo una bajada con respecto a 2020—, y el 7,4% del empleo industrial —logrando recuperar cifras prepandemia—, aunque la variación anual de estos valores depende del crecimiento de otros sectores (Modaes, 2022).

Por su parte, el PIB del conjunto de la industria de la moda copó en 2021 el 2,7%, una cuota significativamente superior al año previo, con 3 décimas porcentuales por debajo. Si bien esto demuestra una clara recuperación en la relevancia de la moda española sobre el conjunto de la economía tras la crisis económica, todavía no alcanza los valores prepandemia, con un 2,9% en 2017. Si hablamos del conjunto de la industria manufacturera, la cifra asciende al 4,2%, alcanzando las cifras previas a 2020. (Modaes, 2022).

Atendiendo al comercio exterior, se aprecia también una fuerte recuperación de la moda, lo que se explicaría por la progresiva reapertura de los mercados en el 2021. El crecimiento fue tal, que las exportaciones de artículos de moda aumentaron ese año un 23,5%, superando la cifra récord, registrada en 2019, según datos de Ices. Dentro del sector, la industria de la confección, con un 62%, fue la que obtuvo mayor representatividad, mientras que el textil, y el cuero-calzado coparon alrededor del 19% cada uno. En cuanto a los clientes principales, Francia se consolida como el mayor importador de producto de moda español, seguido de Italia, Portugal y Alemania.

Por su parte, las importaciones en el período 2020-2021 crecieron, pero de manera mucho más tímida, alcanzando un 4,7% de variación positiva. En este caso, fue China quien se posicionó como el principal origen de las importaciones españolas, muy por encima de Turquía y Bangladesh, segundo y tercer puesto, respectivamente. Estos, sin embargo, varían dependiendo de si los bienes provienen del textil, de la confección, o del cuero-calzado. Con todo, el resultado de la balanza comercial muestra un déficit de 3619 millones de euros. (Modaes, 2022).

1.3. Aproximación al sector del cuero y del calzado en España

El sector del cuero y el calzado en España representa una industria potente y dinámica que, como se ha explicado, integra varios subsectores que desarrollan una serie de actividades muy diversas. En 2020, lo conformaban 4.254 empresas, daba empleo a 34.387 trabajadores, y el valor de su producción global superaba los 3.440 millones de euros (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2022). Esto último le otorgaba la decimoséptima posición entre los mayores productores globales de calzado, con 72 millones de pares fabricados. (Revista del Calzado, 2021).

La práctica totalidad de sus empresas son PYMES, es decir, cuentan con menos de 250 empleados. En dicho año, estas representaban el 99,8% del total, lo que manifiesta una gran atomización de la estructura empresarial. Además, resulta significativa la concentración de la mayor parte de la actividad productiva y el empleo en determinadas autonomías, especialmente en Comunidad Valenciana, pero también en Castilla-La Mancha, La Rioja, Cataluña y Andalucía. (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2022).

Este hecho responde a diversas causas; entre ellas, se encuentran la existencia de mano de obra especializada según la zona, la presencia de determinadas materias primas —fuertemente vinculadas a su tradición manufacturera—, el conocimiento del mercado, y el grado de acceso a la información, a nuevos materiales, maquinarias, clientes u otros que las regiones tengan. (Marco, Zaragoza, Martínez, & Seva, 2021).

En el caso del calzado, la especialización es tal que la producción se agrupa en distritos industriales o núcleos de especialización muy concretos. Principalmente, en las localidades alicantinas de Elche, Elda, y Petrer. Junto a ellas, otros municipios como Arnedo (La Rioja), Almansa (Albacete) o Barberà del Vallés (Barcelona) concentran el grueso de la actividad industrial nacional. (De Angelis, 2023).

Otra de las particularidades que caracterizan a este sector es el avanzado desarrollo tecnológico de su cadena de valor, consecuencia de numerosas innovaciones aplicadas en materiales, diseño, fabricación, sistemas logísticos y de distribución. (Marco, Zaragoza, Martínez, & Seva, 2021).

Resulta innegable la contribución económica del sector del cuero y el calzado en términos de empleo, producción y cifra de negocio. Sin embargo, su rendimiento está estrechamente vinculado a la situación económica y a la demanda final (Marco, Zaragoza, Martínez, & Seva, 2021), lo que explicaría que la evolución de algunos indicadores coyunturales como el número de ocupados resulte muy inestable a lo largo de los años. (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2022). (Véase Figura 2 en los anexos finales).

Evolución del sector del calzado

El sector del calzado en España se distingue por una arraigada tradición manufacturera. Hasta aproximadamente 1875, la producción se desarrollaba de manera puramente artesanal, y el artesano se encargaba tanto de la elaboración manual de los productos como de su comercialización. Sin embargo, a partir de

1875, aproximadamente, se comenzó a adoptar una estructura industrializada en las fábricas que incorporaba maquinaria cada vez más avanzada. (Miranda, 1993).

No obstante, el sector ganó la solidez que le aseguró su supervivencia a lo largo del tiempo a partir de los años sesenta, cuando la producción de alpargatas se transformó en la fabricación de otro tipo de calzado más elaborado. (Miranda, 1993). Así, su desarrollo a lo largo de las últimas décadas, de acuerdo a los planteamientos de Tortajada, Fernández e Ybarra (2005), se puede dividir en tres fases distintas:

- Fase I (década de 1960 hasta mediados de los años 70). En un contexto de crecimiento económico, unas medidas fiscales favorables y la devaluación de la peseta, este período fue marcado por un fuerte aumento de las exportaciones españolas. En apenas quince años, el valor de estas pasó de 124 millones de pesetas a 25.600 millones. (Marco, Zaragoza, Martínez, & Seva, 2021).

El calzado español, a través de la producción estandarizada, resultaba competitivo por su bajo precio. Esto, además de favorecer la importación por parte de países extranjeros, motivó a muchas compañías norteamericanas y alemanas a realizar inversiones directas en España y externalizar parte de su fabricación allí. Todo ello permitió que el tamaño medio de las empresas aumentase, y que la mecanización de las fábricas fuese cada vez mayor, desplazando de manera progresiva a la producción artesanal. (Tortajada, Fernández, & Ybarra, 2005).

- Fase II (mediados de los 70 hasta mediados de los 90). En esta etapa, los cambios en la demanda se tradujeron en productos de moda de mejor calidad, que requerían de una producción menos estandarizada, con mayor rotación y en series más cortas.

Por otra parte, el sector enfrentó crisis frecuentes debido a diversos factores, como la reducción de la demanda internacional o la crisis de precios de las materias primas. De manera contraria al período anterior, las empresas se redujeron en tamaño. Además, con el objetivo de reducir los costes y aumentar la productividad, se subcontrató parte de la producción y se recurrió a la economía informal y al trabajo a domicilio de manera recurrente. (Tortajada, Fernández, & Ybarra, 2005).

Si bien la entrada en la Comunidad Económica Europea (CEE) en 1986 posibilitó la salida de más producto español, la progresiva liberalización del mercado hizo que el mercado español tuviese que competir con las importaciones, procedentes, mayoritariamente, de algunos países asiáticos, que se convirtieron en grandes fuerzas productoras y comenzaron a ganar terreno en el comercio internacional, gracias a su mano de obra intensiva y de bajo coste. Esto acrecentó un problema crónico mantenido hasta hoy: la incapacidad del mercado nacional para hacer frente a las importaciones extranjeras (Costa & Duch, 2004).

- Fase III (mediados de los años 90 hasta la actualidad). En esta última fase, se consolidan los cambios mencionados y se establece la estructura actual del sector del calzado.

A partir de los 90, debido a la reducción de las barreras comerciales, surge la deslocalización parcial de la producción. Algunas empresas comienzan a invertir en el extranjero para establecer redes de comercialización y plantas de producción. Otras, externalizan la fabricación mediante la subcontratación de empresas independientes extranjeras.

La demanda interna y externa de calzado volvió a crecer. Sin embargo, la eliminación de las barreras comerciales en la industria de la moda en 2005 por parte de la OMC hizo que la competencia internacional, especialmente china, aumentase exponencialmente, perjudicando gravemente a la producción y el empleo en los países europeos. Ante estas circunstancias, las empresas de calzado españolas no solo se han especializado en determinadas fases productivas y descentralizado otras, sino que tratan de diferenciarse potenciando algunos factores de competitividad, como la calidad, el diseño, la tecnología, o la promoción. (Marco, Zaragoza, Martínez, & Seva, 2021).

Así las cosas, en un contexto de globalización y competitividad internacional, las empresas dedicadas tradicionalmente a la fabricación nacional del calzado, ya sea de forma total o parcial, coexisten hoy con otras compañías dedicadas exclusivamente a la importación, y con aquellas que importan producto y después lo reexportan a otros mercados. (Marco, Zaragoza, Martínez, & Seva, 2021).

Actualmente, España se posiciona como el undécimo país exportador de calzado a nivel mundial, con 159 millones de pares vendidos en 2022. (Revista del Calzado, 2023). El destino principal de dichas exportaciones es Francia, seguida de Italia, Alemania, Portugal y EE.UU. (Modaes, 2022). Sin embargo, resulta entendible, por los datos expuestos, que el mercado español destaque todavía más como importador de calzado; el noveno del mundo. (Revista del Calzado, 2023). Por su parte, China —el principal productor de calzado a nivel mundial— ocupa el primer puesto en el ranking de sus proveedores, muy por delante de Italia, Vietnam, Bélgica y Francia. (Modaes, 2022).

CAPÍTULO 2. Aproximación al concepto de ‘artesanía’

2.1. Definición, relevancia e implicaciones en España

Existen cuantiosas definiciones e interpretaciones que abordan la artesanía y otros conceptos relacionados, que varían dependiendo del país y/o región en cuestión. Si bien encontramos un marco común a casi todas ellas, cada legislación nacional es la que se encarga de determinar qué actividades concretas pueden ser consideradas artesanas, y qué criterios emplea para reconocerlas como tal.

Dado su carácter oficial y reconocimiento global, se ha optado por escoger la definición de 'productos artesanales' que ofrece la UNESCO para el desarrollo de este trabajo. Los define como:

Los producidos por artesanos, ya sea totalmente a mano o con la ayuda de herramientas manuales o incluso medios mecánicos, siempre que la contribución manual directa del artesano siga siendo el componente más importante del producto acabado. Se producen sin limitación por lo que se refiere a la cantidad y utilizando materias primas procedentes de recursos sostenibles. La naturaleza especial de los productos artesanales se basa en sus características distintivas, que pueden ser utilitarias, estéticas, artísticas, creativas, vinculadas a la cultura, decorativas, funcionales, tradicionales, simbólicas y significativas religiosa y socialmente. (UNESCO, 1997).

En España, el abordaje del concepto de artesanía se hace todavía más complejo y heterogéneo, teniendo en cuenta que se trasladan a cada Comunidad Autónoma las competencias para determinar los oficios que pueden ser considerados artesanos o no. En ellas, existe un órgano representativo independiente encargado de gestionar y regular el sector artesanal y su marco legal en su zona de influencia.

Pese a las particularidades que cada autonomía aporta para considerar a una persona u organización como productora de artesanía, podemos tomar como referencia los estudios llevados a cabo por la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa (DGPYME) del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, para sustraer la siguiente definición de 'empresa artesana':

Persona física o jurídica cuya actividad económica es la producción de objetos de carácter utilitario, decorativo o artístico; a través de procesos de producción controlados de forma personal por uno o más artesanos, en los que su contribución directa es el componente más importante del producto acabado. (EOI, 2015).

De esta acepción y la anterior podemos extraer varias conclusiones. En primer lugar, que la artesanía no se refiere únicamente a la elaboración y comercialización de productos funcionales y utilitarios, sino que su espectro tiene cabida en campos tan diversos como el diseño, el arte, o la cultura en su conjunto. En segundo lugar, se entiende que para la su elaboración, puede existir la ayuda de elementos o procesos tecnológicos o mecánicos, pero siempre deberá haber una implicación mayoritaria de trabajo a mano para poder considerarse como tal. A ello cabría añadir una consideración adicional, ofrecida por la Escuela de Organización Industrial, que se refiere a la artesanía como "un elemento de identidad colectiva y de conservación del patrimonio cultural y etnográfico" de cualquier país, región o territorio. (EOI, 2015).

En el marco español se establecen diferentes criterios, que varían dentro de cada comunidad autónoma, para distinguir oficialmente a los artesanos y empresas artesanas. Para ser reconocido como artesano, las CC.AA. otorgan la Carta Artesana, un documento identificativo que certifica a las personas físicas la condición de artesanas y les permite desarrollar su actividad, una vez inscritas en el Registro Artesano de su comunidad. Un reconocimiento adicional sería la Carta de Maestro Artesano, que otorga a aquellos artesanos "que concurran méritos suficientes" en relación a su experiencia profesional, que debe ser superior a 10 años. Su vigencia es ilimitada, a diferencia de la de la Carta Artesana, que suele ser de entre 3 a 5 años.

Por su parte, el reconocimiento como 'taller artesano' o 'empresa artesana' se otorga, en la mayor parte de las autonomías españolas, a aquellas unidades económicas inscritas en el Registro de Artesanía, dedicadas a una actividad artesana desarrollada de forma periódica, siendo esta de carácter preferentemente manual, y donde la persona responsable esté reconocida como 'artesana'. Algunas consideran también que el número de empleados, no familiares, no excedan de 10. (KPMG, 2022).

Según señalan desde la Escuela de Organización Industrial (EOI) en su Informe 'Situación de la artesanía en España', respaldado por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, establecer unos límites concretos sobre las actividades y ocupaciones ligadas a la artesanía dentro de las clasificaciones económicas es un proceso arduo, debido a que estas se elaboran, en la mayoría de los casos, atendiendo al producto, y no al proceso productivo empleado para llegar a él.¹ Así, todo bien, artesano o industrial, que responda a una denominación común o similar, será incluido dentro del mismo rango o epígrafe en el CNAE. (EOI, 2015).

Este marco regulatorio incierto, disperso y descentralizado dentro del territorio nacional dificulta el estudio de la artesanía española en su conjunto, al existir una escasa presencia de fuentes estadísticas que aborden de forma veraz y específica el papel y alcance del sector artesano. A ello se le suma el escaso peso que este representa dentro de la economía, lo que hace que su reconocimiento quede relegado, con respecto a la artesanía de otros países como Italia o Francia, y se dificulte la consolidación de políticas que permitan impulsar y direccionar la artesanía nacional adecuadamente (KPMG, 2022).

Al margen de las diferentes clasificaciones por oficios existentes dentro del sector artesano —tan diversas entre sí como la alimentación, la carpintería, la cerámica, o la joyería, entre muchas otras—, conviene hacer una distinción genérica entre dos enfoques con metodologías, sistemas de producción, y objetivos opuestos. Según explica la entrevistada Idoia Cuesta, creadora textil, "el dilema que se está planteando dentro del propio sector artesano" surge de la polarización existente entre ambas orientaciones: la artesanía tradicional, y la artesanía contemporánea.

La primera línea responde a un enfoque conservador, 'puramente' artesanal, y asociado, según Cuesta, a valores etnográficos, culturales, geográficos, e históricos. Los artesanos y artesanas que la conforman o practican no plantean la innovación o la renovación como una necesidad, sino que prefieren conservar sus piezas y mantener los procesos que han llevado a cabo durante décadas de la misma manera, y muy probablemente han sido heredadas de generaciones anteriores. Así, podría decirse que su objetivo principal es la protección inalterable de la artesanía, tal como se ha desarrollado desde sus inicios.

Por su parte, la vertiente contemporánea hace alusión a un enfoque asociado a la innovación, el diseño y las mejoras en los productos, los nuevos materiales, las técnicas y los procesos productivos. Se trata, en líneas generales, de una visión de la artesanía más transversal y artística que la tradicional. Su difusión en los últimos años

¹ Se encuentran algunas excepciones, en determinados epígrafes en los que sí se identifican específicamente las actividades no artesanales, al nombrarlas como "fabricación en serie de...", o las estrictamente artesanales, como en el caso de la "fabricación de calzado de artesanía y a medida (y ortopédico)". (KPMG, 2022).

se debe, en gran medida, a los nuevos perfiles de consumidores que demandan un valor añadido en los productos artesanos y se fijan ahora en propiedades como la autoría o el diseño, y también a las labores de visibilización llevadas a cabo por numerosas instituciones y asociaciones españolas.

Sería esta última línea en torno a la cual se encuadra el trabajo de Idoia Cuesta, creadora textil especializada en cestería contemporánea. Partiendo de materiales tan diversos como el esparto, la lana o la piel y aplicando técnicas propias de la cestería tradicional, desarrolla diferentes variedades de productos y diseños vanguardistas para ámbitos como el interiorismo, el paisajismo, o la moda. Según ella, bajo el nuevo paradigma de la artesanía contemporánea se plantean nuevas formas de “pensar las piezas, de hacerlas, de saber cómo venderlas...”

En este sentido, Cuesta diversifica su trabajo como si de patas de una mesa se tratasen. Además de colaborar y hacer encargos para múltiples marcas, como LOEWE, Adolfo Domínguez, o Zara Home, comercializa directamente sus productos a través de su empresa propia: Idoia Cuesta Artesanía Contemporánea. También, crea piezas de diseño para galerías de arte y exposiciones internacionales, y desarrolla su faceta como formadora impartiendo clases de máster y cursos.

Cuesta es una de las integrantes de la Sociedad de Artesanía Contemporánea (SACo), una asociación española de marcas, artesanos y creadores que tiene por objetivo “la promoción del diseño elaborado artesanalmente en España”, basándose en criterios de innovación, excelencia y vanguardia. Su labor pasa por la creación y difusión de un “ecosistema” de la artesanía española que potencie tanto la producción como la exposición y comercialización de la misma, dentro y fuera de sus fronteras. Y para ello, toma como referencia otros modelos europeos de éxito como el francés, con iniciativas como Métiers d’Art, el italiano, con la Fundación Michelangelo, o el inglés, asociado al movimiento Arts and Crafts. (SACo, 2023).

Por su parte, Fundesarte se erige como la “organización de referencia en la promoción y el desarrollo de las empresas artesanas españolas”. Se integra dentro de la Escuela de Organización Industrial (EOI), vinculada al Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, y en su labor por la puesta en valor y visibilización del sector a nivel nacional e internacional organiza numerosas iniciativas y eventos, como los Premios Nacionales de Artesanía, que representan “la principal actividad de promoción de la artesanía” en España. (EOI, 2023).

Con objetivos similares se establece la Asociación Contemporánea de Artes y Oficios, una organización pública que reúne a artistas y artesanos y tiene por fin la difusión y preservación de los oficios de manera transversal, y aplicando diseño y tecnología. Sus programas se articulan en torno a diferentes seminarios, foros, charlas y proyectos de investigación. Además, ofrecen servicios de consultoría para apoyar a los negocios y profesionales en la comercialización de sus productos y la mejora de la competitividad. (España Artesana, 2022).

CAPÍTULO 3. Aproximación al constructo 'Made in'

3.1. Definición, implicaciones en España y en el sector del cuero y del calzado

En un contexto de globalización e hiperconectividad, las posibilidades existentes en el mercado, en relación a productos y marcas, resultan infinitas. Por eso, en un sector tan amplio y competitivo como el de la moda, la diferenciación adoptada por las empresas resulta fundamental, a través de la utilización de elementos y asociaciones intangibles relacionadas con la marca. En ellas, el lugar de procedencia de los productos adquiere un papel cada vez más relevante.

Así, la utilización del *Made in* no solo responde a criterios legales de etiquetado, sino que se convierte en un elemento estratégico clave que muchas marcas emplean como un valor adicional de su imagen, en aquellos casos en los que la imagen que el público tiene del país de origen se ve asociada a atributos como la calidad, la exclusividad, o unas condiciones laborales éticas.

En palabras de Casado, el *Country of Origin* (país de origen), comúnmente vinculado al *Made in*, se ha convertido en "un constructo de inestimable ayuda para la comprensión de las actitudes y preferencias de los consumidores sobre los productos". Por ello, resulta relevante conocer cómo la imagen del país de origen de un producto —o de una marca— influye en la percepción del consumidor y en sus decisiones de compra. (Casado, 2022).

El concepto del *Country of Origin*, o COO, ha resultado muy recurrente en el estudio del marketing internacional y el branding en las últimas décadas. Según aborda Casado (2022), este alude a las percepciones y actitudes, positivas o negativas, por parte de los consumidores basadas en el país de fabricación de un producto. En este sentido, se podría decir que la intención de compra de un producto suele ser mayor cuando la imagen de su COO resulta positiva (Leca, 2015).

Sin embargo, la fragmentación de la producción en diferentes países en la actualidad ha hecho que esta consideración sea cada vez menos "pura", y resulte confuso para el consumidor en aquellos casos en los que la fabricación del producto no es un nacional, sino híbrida. Por este motivo, algunos autores han propuesto numerosas distinciones derivadas del COO, como el *Country of Design*, COD (país de diseño), el *Country of Parts*, COP (país de las partes), o el *Country of Assembly*, COA (país de montaje), dando lugar a nuevos constructos paralelos al *Made in*, como *Made by* (fabricado en) o *Assembled by* (ensamblado en).

Además, se establece una importante distinción entre el origen de la producción y el de la marca, independientemente de dónde se haya hecho el producto, a través del llamado *Country of Brand*, COB o CB. Según se comprueba, el origen percibido de una marca suscita mayor relevancia o interés para el cliente, por encima del tradicional país de origen. (Leca, 2015).

La decisión de utilizar este constructo por parte de las empresas responde a dos criterios principales. Por una parte, puede ser usado por aquellas con escaso reconocimiento de marca, de manera que el país de origen puede resultar un reclamo positivo para el consumidor. Y, por otra, puede utilizarse como un refuerzo

adicional para la identidad de aquellas marcas que ya poseen cierto estatus. (Leca, 2015). De esta manera, las empresas utilizarán el *Made in* como estrategias de *branding* de manera proactiva siempre y cuando este se vincule a una buena imagen y otorgue valor a su sector, o empresa en particular.

Convendría aclarar también la distinción entre el constructo *Made in* y el de marca país, pues muchas veces se tratan como sinónimos. Mientras que en la percepción del segundo suelen incluirse algunos conceptos políticos, el *Made in* se concibe como “una parte de la marca país despolitizada” y vinculada fundamentalmente con el lugar de fabricación. Para la construcción de la marca país, se requiere una gestión estratégica sólida que “va mucho más allá de su comunicación”, y pasa por la participación de todos los agentes implicados en miras de una denominación de marca común, y también de un respaldo económico que lo sustente.

En España, según han comprobado varios autores, no se percibe un valor de marca país relevante en el exterior, “más allá de un destino turístico masivo”. Y si bien se podría decir que el *Made in Spain* está ganando un valor progresivo tanto para el consumidor nacional como para el internacional, su posicionamiento todavía queda lejos de otras potencias europeas como Italia, Francia o Alemania, con sus respectivos distintivos *Made in Italy*, *Made in France* y *Made in Germany*.

Entre las causas de esta visión debilitada se encontraría la “fragmentación territorial e institucional” que se ha consolidado a nivel estructural y de manera histórica entre gobiernos, entre instituciones e industria, entre industria y empresas, entre diseño e industria, etc. Esta polarización y falta de transversalidad a nivel estatal ha dificultado la proyección de una imagen de país potente y cohesionada. Por este motivo, como paso previo al desarrollo de una Marca España proyectada internacionalmente, se debería incidir en la mejora de su reputación interna. (Leca, 2015).

Pese a las debilidades inherentes al *Made in Spain* actual, existen determinados sectores estratégicos que, debido a su reconocimiento o reputación internacional, y a la cantidad y calidad de las marcas clave que los representan, resultarían propicios para que contribuyan a la proyección de la Marca España hacia el exterior. Es el caso del turismo, la gastronomía, o la moda —o más especialmente el calzado.

Según indica Casado (2022), los consumidores suelen mostrar cierta sensibilidad al país de origen en los productos de la última categoría. En el caso del calzado español, el *Made in Spain* resulta especialmente valorado y se convierte en un sello de calidad por el gran público, debido a la existencia de una sólida infraestructura industrial que lo respalda, y a una larga tradición manufacturera vinculada a materiales de calidad —el cuero, fundamentalmente—, a una buena relación calidad-precio, y a asociaciones relacionadas con la artesanía y el estilo de vida mediterráneo. Todo ello justificaría un valor añadido de dichos productos, asociados a la marca país, y por tanto, la predisposición por parte del consumidor, a pagar un precio superior por ellos. (Leca, 2015).

Así, la utilización del *Made in Spain* resulta generalizado por parte de la mayoría de las marcas de calzado nacionales, ya sea sobre el producto en sí, o también como elemento de diferenciación en su comunicación de marca. Por el contrario, la proactividad mostrada por las marcas de moda en este aspecto tiende a ser menor. La disminución de la actividad industrial, el escaso interés por la manufactura en favor del diseño, y la mayor preponderancia de las marcas en este sector —que no ven

necesario asociarse a la marca país— explican una menor contribución del *Made in Spain* en el textil. (Leca, 2015).

En este sentido, conviene aclarar que son las marcas más grandes y de renombre internacional las que poseen un papel esencial en la consolidación de una percepción positiva de la marca país. Es el caso de las firmas de lujo Dior o Chanel, asociadas de manera inherente a Francia, Bottega Veneta o Versace a Italia, y Rolex a Suiza. En España, sin embargo, algunas de las grandes corporaciones de moda y accesorios como Zara, Mango o Desigual se consideran marcas globales, vinculadas muy poco a su origen territorial en el extranjero. (Leca, 2015).

En la actualidad, sin embargo, se observa que suelen ser las empresas más pequeñas y *startups* de moda y calzado las que adoptan el CCO como estrategia de diferenciación. En este sentido, ante un aumento progresivo de la receptividad del *Made in Spain* por parte de algunos segmentos de consumidores, especialmente internacionales, las marcas se erigen hoy como factores competitivos no solo de sus negocios, sino de su país de origen, contribuyendo positivamente al posicionamiento de una marca país cohesionada y fuerte.

PARTE III: CUERPO DEL TRABAJO. ANÁLISIS DEL SECTOR DEL CUERO Y DEL CALZADO DE GAMA MEDIA EN ESPAÑA

CAPÍTULO 4. La vinculación entre la artesanía y el mercado de alta gama

El calzado y la marroquinería representan hoy un mercado estratégico clave de la economía española. El desarrollo industrial y los avances en innovación, como se ha visto, han posibilitado una industria potente, aunque se enfrenta a ciertas amenazas. Por otra parte, resulta patente que, debido a su larga tradición manufacturera, la producción mecanizada de las fábricas y talleres conviva con otras fases y actividades desarrolladas manualmente. Si bien no puede precisarse el porcentaje exacto de empresas artesanas dentro del sector del cuero y el calzado debido a la falta de datos disponibles, resulta significativo el papel que la artesanía desempeña en él.

Actualmente, el sector artesano, pese a su contribución innegable a la economía nacional y formar parte consustancial de la industria manufacturera en España, se encuentra en una situación de vulnerabilidad y degradación. Su aportación económica en términos de valor añadido bruto descendió en el período de 2015 a 2019, igual que lo hicieron el número de empresas artesanas y empleos directos, así como sus índices de productividad. (KPMG, 2022).

Este contexto, agravado además con el impacto de la pandemia mundial de la COVID-19, amenaza la capacidad del sector para generar valor y potenciar su crecimiento, surgiendo la necesidad de fortalecer y preservar su actividad.

Paralelamente, otros mercados anexos han conseguido recuperarse rápidamente, y consolidarse como fuerzas garantes en la economía mundial. Es el caso del sector del lujo o alta gama, cuya reactivación tras el impacto inicial de la crisis de 2020 se dio de forma acelerada. De hecho, las previsiones de crecimiento mundial, según apuntan desde KPMG, son “constantes y permanentes”, con una estimación de 100 mil millones de USD para el año 2027. Para los productos de alta gama de cuero en particular, se estima un crecimiento del 48,38% en el período entre 2019 y 2027 (de 62 a 92 mil millones de USD en ingresos). (KPMG, 2022).

En un contexto de cambio en las necesidades, gustos y hábitos del consumidor —y, en especial, del consumidor de lujo—, el papel de la artesanía ha ganado importancia en los últimos años, al aportar un valor añadido muy significativo para los sus artículos y haberse convertido en una de sus señas de identidad. Su diferenciación no radica únicamente en términos de calidad, sino también en la exclusividad, creatividad y atención al detalle que confieren los productos hechos a mano, y al “relato emocional” inherente a ellos, que después es —o debe ser— transmitido al consumidor final. De estas consideraciones surgen nuevos conceptos como el de “Alta Artesanía”, que revalorizan su significado e identidad. (KPMG, 2022).

En este sentido, Enrique Loewe Lynch, cuarta generación de la familia Loewe, y fundador y Presidente de Honor de la Loewe Foundation, defiende la artesanía como promotora de "valores, sensaciones y emociones", e insiste en que la definición actual de lujo hace referencia, entre otras cuestiones, a "la voluntad de ser mejor, la búsqueda de la belleza, la pasión por la artesanía, la cultura y la calidad de los objetos cotidianos". (Fashion Network, 2012).

Así, el vínculo entre la alta gama y la artesanía resulta hoy determinante, y propone nuevas oportunidades tanto para las marcas como para los productores artesanos, pudiendo revertir el estado de vulnerabilidad en el que se encuentran los oficios y contribuir a su reconocimiento nacional e internacional.

4.1. Un nuevo perfil de consumidor

A los criterios de exclusividad, precio, calidad y estatus que los clientes del "lujo tradicional" buscan en las marcas y productos, se les suman hoy otros como la autoexpresión y diferenciación, la sostenibilidad, el compromiso social y la experiencia de compra. Este cambio de patrones y modelos de consumo viene determinado, en gran parte, por las nuevas generaciones de consumidores, cuyas necesidades, comportamientos y hábitos son claves en la actualidad, dada su presencia incipiente y actividad en el mercado. Se estima que la Generación Z representa ya un 40% del total de consumidores. (KPMG, 2022).

En relación a esto, es significativo conocer un cambio de tendencia en este último segmento. Tanto los *Gen Z* como los *Millennials*² buscan hoy en día nuevas maneras de consumir lujo, diversificando y reduciendo cada vez más su gasto. Por esta razón, según explica la consultora Euromonitor, el repunte hacia el nicho del *affordable luxury* (lujo accesible) es ya una realidad, y será clave en los próximos años. (Carmona, 2023).

Analizados los atributos más importantes para el consumidor de lujo a través de una encuesta global elaborada por KPMG y el estudio 'The Luxury Brand Paradox', se encuentran particularidades inherentes a la Alta Artesanía, como la búsqueda de la calidad en los productos y servicios que adquieren, o el compromiso social y medioambiental por parte de las empresas.

En líneas generales, el nuevo perfil de consumidor se caracteriza por estar "hiperconectado"³. Esto le permite, en gran medida, estar más informado, de forma que surge ahora un mayor interés por conocer la realidad de las cadenas de valor y el origen de los productos, y por ello exige mayor transparencia e involucración a las compañías. Por último, cabría mencionar la búsqueda de conexión emocional con las

² Si bien esta categorización generacional es transversal a nivel internacional, la fecha exacta y características de cada grupo difieren en función de la ubicación geográfica o de los autores que la estudien. Se considera que pertenecen a la Generación Y (o *Millennials*) los nacidos entre 1980 y finales del milenio, y a la Generación Z (*Gen Z*) los nacidos entre 1996 y 2007. (Lima-Vargas, Cervantes-Aldana, & Lima-Vargas, 2022).

³ Denominado así dado su uso intensivo de los canales online.

marcas, los productos y su historia (a través de cuestiones como dónde, quién y cómo se ha hecho, qué implicaciones tiene su producción...), alineadas con los valores del cliente. También destaca su preferencia hacia productos y servicios, — incluyendo la experiencia de compra— exclusivos y personalizados con los que diferenciarse del resto.

Todo ello supone una gran oportunidad para las empresas de gama alta y media, debiéndose adaptar a las nuevas necesidades del mercado, que valora cada vez más las particularidades y ventajas de los productos hechos a mano. Así, igual que ocurre con otros grandes competidores europeos, el “hecho a mano en España”, junto a sus numerosas variantes en inglés (*Crafted in Spain, Handmade in Spain, o Handcrafted in Spain*) empieza a convertirse en un elemento estratégico clave que genera un gran valor añadido para la gama alta y media en nuestro país, pero sobre todo en el mercado internacional.

Las particularidades del cliente español difieren sustancialmente de otros perfiles, según apuntan los informes consultados, y corroboran los entrevistados para este trabajo. En España, según Gonzalo Fonseca, fundador de la marca de calzado y bolsos Steve Mono, resulta “muy complicado” vender, lo que explica que sus ingresos provenientes de las ventas nacionales apenas representen el 2% del total. En esto coinciden con About Arianne y HEREU, otras dos firmas de accesorios, donde afirman que su crecimiento, desde el principio, ha sido gracias a la exportación.

Si bien en el extranjero el producto *made in Spain* se percibe con un valor añadido, no ocurre lo mismo dentro de nuestras fronteras. El español, según Ernest Vidal, cofundador de About Arianne, es “un mercado bastante *marquista*”, pues antepone aquellas marcas más reputadas a nivel global, independientemente de su origen, a las nacionales. De hecho, hay quien prefiere otros sellos de calidad como el *made in Italy* que el propio, según Fonseca, quien añade al respecto que “somos un país que se quiere muy poco a sí mismo.”

Por su parte, Idoia Cuesta cree que este comportamiento se debe a la falta de “cultura de país”. Según afirma, en otros países europeos se valora más la artesanía propia, y también la española. De hecho, esta última no solo se percibe con buenos ojos por el público general, sino que ya son muchas las grandes marcas que recurren a ella para realizar sus producciones. En estas cuestiones, como se explicará después, ha interferido en gran medida la intervención ineficaz de los gobiernos en materia de gestión y apoyo al sector, pero también otras cuestiones como el papel de la prensa nacional en la promoción de los diferentes negocios.

A todo ello cabría sumar el hecho de que, en España, tal y como manifiesta Enrique Loewe Lynch, la artesanía como concepto “está muy devaluada”. (IE Business School, 2019). Se asocia en gran medida a las ferias locales y mercadillos (y a ellos, conceptos como lo antiguo, tosco, o anticuado), y no tanto a valores como el saber-hacer, la calidad o la exclusividad que los artesanos otorgan a sus productos. Atributos que, sin embargo, numerosas marcas de lujo y gama media han sabido comunicar de forma efectiva en los últimos años.

4.2. El mercado de alta gama en España. LOEWE como caso paradigmático

La posición competitiva del mercado español de alta gama resulta todavía muy inferior a la de otras potencias como Francia, Estados Unidos, Suiza o Reino Unido. En gran medida, se debe a la escasa presencia de grandes marcas de lujo representativas en el mercado internacional (KPMG, 2022). Entre ellas, LOEWE ocuparía la posición más destacada, siendo la única empresa de lujo española incluida entre las 50 más valiosas a nivel global, según el informe *Luxury & Premium 2023*, elaborado por la consultora líder en valoración de marca Brand Finance. (Brand Finance, 2023).

La gama de productos de la casa especializada en marroquinería se extiende desde ropa *ready to wear* hasta el calzado y los bolsos, siendo esta última categoría su especialidad. Mientras que la fabricación de los zapatos se distribuye entre Italia y España, los bolsos se producen íntegramente en España.

LOEWE fue fundada en Madrid en 1846 como un colectivo de fabricantes de cuero. Adquirió su denominación actual hacia 1872, cuando el alemán Enrique Loewe Roessberg tomase las riendas de la casa. Desde 1996 es propiedad del grupo francés de lujo LVMH, si bien mantiene su sede central en Madrid. (The Fashion Law, 2021). Desde el nombramiento de Jonathan Anderson como director creativo en 2013, no solo se ha dado una significativa renovación estética de la casa, sino que esta ha conseguido distinguirse como una firma con una dimensión cultural donde la intersección entre moda, artesanía y arte es evidente, y figura como una parte intrínseca en sus valores de marca y estrategia corporativa.

Bajo dichas premisas nació en 1988 la Loewe Foundation, una fundación cultural privada creada con el objetivo de "promocionar la creatividad, programas educativos y salvaguardar la herencia en las disciplinas de la poesía, la danza, la fotografía, el arte y la artesanía." El compromiso con este último campo se materializó de forma todavía más consistente en 2016 con el Craft Prize, un certamen internacional celebrado anualmente que premia la artesanía contemporánea y visibiliza a artistas, artesanos y artesanas de todo el mundo. (Loewe Foundation, 2023).

Dentro de su fábrica en Madrid, LOEWE cuenta con una Escuela Marroquinera propia, establecida con el objetivo de asegurar la preservación del *savoir-faire* (saber hacer) y las técnicas de piel de sus artesanos a las nuevas generaciones.

Paralelamente, son numerosos los proyectos que la casa desarrolla en colaboración con otros artistas y artesanos. Ejemplo de ello es la colaboración habitual que lleva gestándose desde 2011 con Idoia Cuesta, Premio Nacional de Artesanía en 2014, y partícipe de numerosos eventos y prestigiosas ferias internacionales como la Bienal de Artesanía de Cheongju (Corea del Sur), o el Salón del Mueble de Milán. (Soul + Matter, 2023). A esta última y otras ferias internacionales, como la Bienal de Miami, LOEWE asiste y es participante habitual desde hace años.

CAPÍTULO 5. El sector del cuero y el calzado de gama media en España mediante estudio de casos: Steve Mono, About Arianne, y HEREU

5.1. Presentación de las marcas

Como ya se ha comentado, el continuo crecimiento del mercado del lujo y la alta gama a nivel global año tras año supone hoy una oportunidad para la artesanía nacional, y particularmente para algunos subsectores de la industria de la moda como el calzado y la marroquinería.

Al margen de la casa de lujo centenaria, se hace significativa la presencia cada vez mayor de numerosas empresas que comparten propuestas de valor y atributos similares a aquellas en la categoría del lujo —como la calidad, el diseño o el relato emocional—, pero posicionadas en un segmento del mercado con precios más accesibles. Entre las numerosas denominaciones que han surgido, se encuentran conceptos como el ya mencionado *affordable luxury* (“lujo asequible”), marcas de moda *premium*, o “de precio medio”. Tomando como referencia los planteamientos de Harriet Posner en su libro ‘Marketing de moda’, nos referiremos a dicho segmento como mercado de gama media o de posicionamiento medio. (Posner, 2011).

En cualquier caso, la variable del precio dentro de sus estrategias de *marketing mix* juega un papel de vital importancia, pues mientras dichas marcas se posicionan en un segmento elevado a través de la diferenciación, no podrían competir directamente con los precios de las firmas de lujo más prestigiosas por no gozar de su madurez ni reconocimiento en el mercado. Sin embargo, en la actualidad, con una base de consumidores de lujo con un gasto muy dividido entre los productos de gama alta y otros más asequibles, es habitual que las marcas *premium* y las de lujo compartan clientes.

En este contexto, y dentro del sector del cuero y el calzado, se analizarán tres empresas de gama media con proposiciones de valor claramente diferenciadas, pero cuyos valores, estrategias empresariales y dinámicas de trabajo convergen en muchos sentidos: HEREU, Steve Mono, y About Arianne.

Se tratan de microempresas y pequeñas empresas que comparten el distintivo *Made in Spain* y trabajan exclusivamente con talleres y fábricas nacionales. En ellas existe una fuerte intervención de procesos manuales que coexisten con otros procesos mecanizados. Así, el componente artesano de sus producciones y la calidad de sus productos —en su mayoría, elaborados en piel— se convierten en dos de sus valores diferenciales. Estas características quedan palpables, en mayor o menor medida, en su discurso e imagen de marca, difundidos de manera estratégica en sus redes sociales.

Si bien ninguna de estas tres compañías cuenta en la actualidad con tiendas propias, todas ellas destacan por su fuerte proyección internacional, conseguida fundamentalmente gracias a las ventajas que les proporciona el canal mayorista, compaginado con sus plataformas de comercio electrónico propias. Esto las ha

hecho afianzar una importante clientela en países como Estados Unidos, Japón y Corea del Sur, y en otros mercados emergentes como China.

Steve Mono, la más longeva de las tres, nació en Bilbao hacia el 2007 “con un espíritu de mantenerse pequeña”, aunque su despegue se dio unos años después, establecida en Madrid. Su proposición de valor, clara y austera, radica en la reinterpretación de los clásicos, materializados en series pequeñas de bolsos, sandalias franciscanas y otros zapatos para hombre y mujer en clave contemporánea, y con un precio medio de unos 200 euros. Para ello, su creador Gonzalo Fonseca desarrolla una profunda labor de investigación en diferentes campos y disciplinas artísticas, a través de los cuales trata de “contar España” y su cultura de una manera descontextualizada y actual. El respeto y compromiso por el oficio de sus talleres artesanos, con quienes trabajan desde sus inicios, hacen de Steve Mono un proyecto honesto y fiel a su misión y valores.

Por su parte, About Arianne se especializa en calzado de mujer, distinguible por su estilo femenino, clásico y refinado. La empresa, con sede en Barcelona, fue fundada en 2010 por Ariadna Guirado y Ernest Vidal, quienes la definen como una marca “basada en el *slow fashion*”, donde la apuesta por la calidad, el confort y la atemporalidad de sus diseños aseguran una larga durabilidad. Es esto último uno de los principales reclamos para sus clientas, personas de entre 25 y 40 años, con cierta “sensibilidad por la moda o la estética”, y que buscan una marca “más sostenible” o con una “imagen más alternativa o especial”. Todos sus productos se fabrican en Elche (Alicante), y su precio medio se sitúa en torno a los 300 euros.

Con un posicionamiento superior a las anteriores se establece HEREU, una marca barcelonesa de calzado y marroquinería para hombre y mujer creada en 2014 por José Luis Bartolomé y Albert Escribano. Su misión pasa por recuperar las técnicas artesanales que sus productores llevan trabajando durante años, haciendo de ellas una reinterpretación contemporánea y actual. Prueba de esta simbiosis es su imagen y *storytelling*, dos de sus activos de marca principales, con un imaginario retro, “nostálgico” y “muy heritage”, y con referencias constantes al Mediterráneo. Entre su amplia gama de productos se encuentran aquellos que conforman su negocio principal y se venden colección tras colección —como las sandalias o los mocasines— y otros estilos con un componente de mayor tendencia. Su precio medio para calzado y bolsos ronda los 450 y 500 euros, respectivamente.

Conocidas *grosso modo* las características comunes a las tres marcas y definida la proposición de valor que distingue a cada una de ellas, en los apartados que continúan se explicarán con mayor profundidad todos aquellos aspectos que pudieran ser de interés para los temas que trata el presente trabajo.

	Steve Mono	About Arianne	HEREU
Sede y año de fundación	Madrid, 2007	Barcelona, 2010	Barcelona, 2014
Tipología principal de productos	Calzado y bolsos de mujer y hombre	Calzado de mujer	Calzado y bolsos de mujer y hombre
Materiales principales	Piel	Piel	Piel
Precio medio estimado	200€ (calzado) 180€ (bolsos)	300€ (calzado)	450€ (calzado) 500€ (bolsos)
Puntos de venta	Sin tienda propia E-commerce propio Wholesale: 78 tiendas físicas, 3 tiendas online	Sin tienda propia E-commerce propio Wholesale: 63 tiendas físicas, 5 tiendas online	Sin tienda propia E-commerce propio Wholesale: 242 tiendas físicas, 9 tiendas online
Mercados principales	Corea del Sur, China y Japón.	China, Japón y Corea del Sur.	Japón, China, Corea del Sur (<i>wholesale</i>) y Estados Unidos (<i>e-commerce</i>)
Instagram	30 mil seguidores	125 mil seguidores	163 mil seguidores
Lugares de fabricación	3 talleres: Cáceres (calzado), Bilbao (bolsos de piel), y Madrid (bolsos de tejido)	Elche (producción íntegra)	5 fabricantes de calzado y 5 de bolsos: Toledo (mocasines), Alicante (algunos bolsos), Huelva (botas altas), Barcelona, Mallorca, Menorca...

Figura 3. *Especificaciones generales de las marcas estudiadas: Steve Mono, About Arianne y HEREU.* Fuente: elaboración propia a partir de las fichas de trabajo y entrevistas en profundidad.

5.2. La producción de calzado y bolsos en España

Si el rol de los clientes constituye una parte fundamental para el mantenimiento y crecimiento de los negocios, los productores conforman los pilares básicos que los sustentan. En un sector como el que se está analizando, donde predomina el componente artesano, la importancia de estos últimos se acentúa todavía más. Las fábricas y talleres artesanos que trabajan bajo estándares de calidad y compromiso para otras marcas contribuyen, igual que lo hacen estas, al desarrollo, promoción y preservación del legado cultural y social ligado a la artesanía.

En este apartado se explican algunas de las cuestiones tratadas en las entrevistas relativas al vínculo entre las marcas y los centros de producción, los valores o prácticas necesarias para lograr relaciones comerciales eficaces, o las ventajas de producir en cercanía. Para ello, se concibe a los fabricantes no solo como parte de la cadena de suministro de las empresas de accesorios estudiadas, sino como un activo consustancial a sus proyectos y a su generación de valor.

5.2.1. Criterios de selección de productores

Si bien la decisión de localizar la totalidad de la producción en el mercado interior es, en la mayor parte de los casos, una apuesta firme que va más allá de razones de rentabilidad, la búsqueda y selección por parte de las marcas de sus fabricantes y proveedores supone un proceso esencial que habitualmente implica múltiples diferencias en el producto y/o en la estructura del negocio en general. Además, este proceso posee cierta complejidad, pues se requiere un conocimiento específico del sector, y una alta capacidad de evaluación, que consta de diferentes criterios. A continuación, se exponen los tres principales.

- Especialización en un tipo de producto, construcción, técnica, o material.

En España, un país con una larga tradición en el calzado y la marroquinería, existe un abundante tejido industrial a lo largo y ancho del territorio. Sin embargo, como ya se ha comentado, destaca la existencia de diferentes *hubs* o núcleos de especialización productiva en torno a algunas CC.AA. concretas, como Cataluña, Castilla-La Mancha, Andalucía, La Rioja y Comunidad Valenciana, en torno a las cuales se concentra la mayor parte de la producción.

De igual forma, dentro de cada región, existen diferentes localidades clave en las que se evidencia una especialización concreta según el tipo de calzado, de forma que las características del mismo variarán dependiendo de dónde se elabore, algo en lo que coinciden los distintos profesionales entrevistados. Así, mientras Elda y Petrer dominan la fabricación de calzado de mujer, de piel y gama alta, Elche —el principal productor nacional—, lo hace con el calzado “informal”. (Ybarra & Santa María, 2005). Por su parte, la localidad gaditana de Ubrique, conocida como “la cuna de la piel”, es el lugar por antonomasia dedicado a la marroquinería de alta calidad, que produce para grandes firmas de lujo como Loewe, Dior o Chanel. (Castro, 2018).

Muchas veces, la decisión de externalizar la producción ya no solo atiende a la zona o región productiva, sino que depende de las particularidades de cada fabricante en concreto, su manera de trabajar, la tipología de producto que hacen, o la calidad obtenida. Así, encontramos determinadas fábricas o talleres especializados en un único tipo de producto o construcción y que, en ocasiones, llevan trabajándolos desde décadas, lo que supone un valor diferencial para aquellos clientes que buscan encargar sus manufacturas con un alto grado de exclusividad.

Para empresas como HEREU, con un portfolio de producto amplio y variado, se hace fundamental diversificar la producción, no solo para garantizar la oferta, sino porque determinados artículos únicamente se elaboran en un lugar concreto de España, o solo algunos talleres pueden producir con la calidad específica deseada. Es el caso de sus mocasines, cuya producción se realiza íntegramente en una fábrica de Fuensalida (Toledo), que trabaja el cosido a mano de este tipo de zapato desde hace décadas; o el de las botas altas, un artículo que la marca barcelonesa ha encargado expresamente a una empresa de Valverde del Camino (Huelva), especializada en botas rocieras.

Además de los fabricantes de producto final, según describe el cofundador de dicha marca, habitualmente se recurre a ciertos talleres que trabajan únicamente una parte del producto por estar especializados en una técnica en particular, como el trenzado a mano —sello distintivo de la marca—, o el pintado de los acabados. Una vez realizado, el componente se envía a las distintas fábricas para ser montado con el resto de piezas y terminado.

Por último, también es relevante la búsqueda específica de proveedores o de productores por el tipo de material que emplean. Para HEREU, por ejemplo, la piel de vacuno procedente de Galicia se ha convertido en una de sus materias primas más utilizadas. La compran a una curtiduría de Padrón (A Coruña), que trabaja para grandes firmas de lujo como Prada.

Por ser ese el material más representativo de las tres marcas estudiadas, resulta significativo destacar que es la piel de origen español, y también italiano, la que ampliamente utilizan para la producción de sus colecciones. Si bien el cuero de curtición vegetal de la Toscana posee una gran calidad, según Gonzalo Fonseca, cabeza creativa de Steve Mono, para Ernest Vidal, de About Arianne, trabajar con proveedores nacionales permite agilizar los procesos. Según describe el último, generalmente, son los fabricantes quienes se encargan del suministro de materias primas, aunque es habitual que la propia marca asista a ferias de proveedores y después pasen el contacto de aquellos que les han interesado a sus fábricas.

- Nivel de capacidad productiva.

Del mismo modo que ocurre con el criterio de selección anterior, resulta necesario estructurar la producción atendiendo a la capacidad productiva que los diferentes fabricantes —en caso de ser varios— posean. Así, algunos clientes distinguen entre aquellos talleres o fábricas que pueden afrontar un nivel de producción elevado, y que por tanto suelen ser las que elaboran el grueso principal de las colecciones, y aquellas otras que poseen menor capacidad de producción (o esta es limitada por

estar atendiendo a otros clientes a la vez), que se encargan de hacer producciones más pequeñas. En cualquier caso, conviene aclarar que la elección de un productor u otro variará según las necesidades concretas de cada marcas en cada momento.

En este sentido, cabe destacar también que, por la naturaleza del trabajo artesano, intensivo en mano de obra y con tiempos más prolongados que los de la producción en serie, ocasionalmente, las limitaciones productivas hacen que las propias marcas se ven obligadas a cancelar pedidos, como se explicará después.

- Precio.

Además de los criterios comentados, el precio resulta fundamental en el proceso de selección de los productores de cuero y calzado. Por motivos de rentabilidad, las empresas seleccionan a sus fabricantes en función de los costes del producto terminado. En este sentido, se plantean cuestiones como la relación calidad-precio que cada productor y cada producto ofrece, en función de la cual el cliente se decantará por uno u otro.

En ocasiones, la adquisición de algunas fábricas españolas por parte de empresas de lujo internacionales, o los encargos habituales por parte de estas, hacen que para empresas con menor peso en el mercado se haga más complejo producir a un precio conveniente en dichos centros. Es el caso de Ubrique, donde HEREU afirma no trabajar en la actualidad —aunque sí lo hiciese anteriormente— por no ofrecerle la calidad-precio que necesita.

5.2.2. Valores, principios y dinámicas entre marcas y productores

Una de las cuestiones tratadas en las entrevistas realizadas para la recolección de información del presente estudio es la relación que las marcas mantienen con sus productores, y los valores, principios o dinámicas que las primeras consideran fundamentales para lograr un trabajo diario efectivo con aquellos.

En primer lugar, resulta esencial apostar por las relaciones comerciales de igual a igual y basadas en el respeto mutuo, de manera que todos los agentes involucrados sean considerados como “patas diferentes de un mismo proyecto”, y donde cada uno conozca y respete el trabajo del resto. Para ello, Gonzalo Fonseca reivindica la necesidad de poner en el mismo nivel a los puestos de diseño, marketing y gestión en general, y a los técnicos encargados de la producción, tradicionalmente relegados a un segundo plano, pues solo así se consigue poner en valor los oficios artesanos.

Del mismo modo, se comprueba la importancia del compromiso mutuo y de la corresponsabilidad. Formar parte de un proyecto común donde todas las partes que lo conforman se involucren activamente resulta clave para el creador de Steve Mono. Desde su experiencia, cree que “depende de todos” que el trabajo colectivo fluya y repercuta positivamente a todos, de ahí que la responsabilidad que adopte cada integrante de la cadena suponga un valor diferencial.

Para Ernest Vidal y el resto de los entrevistados, una comunicación fluida y constante entre agentes es fundamental, y garantiza en gran medida que las relaciones sean efectivas. Puesto que los pedidos enviados a los centros de producción son diarios, se requieren unos flujos de trabajo donde exista cierta retroalimentación por parte de aquellos, más aún en aquellos casos en los que los talleres trabajan para otros clientes, como ocurre con HEREU o About Arianne.

5.2.3. Ventajas de la producción artesana en cercanía

Explicados los criterios y dinámicas más relevantes en las relaciones entre productores y marcas para el correcto desarrollo de sus respectivos negocios, resulta de interés conocer también cuáles son las ventajas de encargar la producción a fabricantes nacionales, en lugar de externalizarla fuera.

Más allá de los atributos relacionados con la calidad, el saber hacer y la especialización de los productores españoles, algo que los entrevistados constatan como beneficioso es el grado de accesibilidad que supone trabajar en proximidad con ellos. Por una parte, se tiene mayor acceso a la información y, por otra, mayor control de la cadena de suministro. Por eso, es habitual que las marcas hagan visitas periódicas a sus talleres y tengan total libertad para supervisar e intervenir con sus empleados.

Dicha manera de trabajar también se pone en relieve en la flexibilidad y la capacidad de reacción de los técnicos de producción, que permiten cambios en la producción en apenas 2 o 3 días si en un momento dado se requiere. En otros casos en los que los productores pudiesen tener limitaciones para desarrollar algo en concreto, son las marcas quienes realizan cambios o variaciones en el diseño si de esa manera facilita o agiliza el proceso.

En ocasiones, la cercanía física va más allá de la distancia, sobre todo en aquellos casos en los que la relación comercial es prolongada. Así, un trato cercano con los fabricantes permite una mayor libertad entre todos para expresar cualquier necesidad, duda o problema que pueda surgir y, muchas veces, da lugar a la creación de lazos personales. De igual manera, el grado de apoyo y confianza que aquellos depositan en el proyecto o marca es clave, pues eso determinará en gran medida la solidez de las relaciones comerciales entre ambos, y el crecimiento del negocio en el futuro.

José Luis Bartolomé aclara la importancia de ello, especialmente cuando la marca se encuentra en fase inicial. En su caso, sin el compromiso de las primeras fábricas con las que empezaron a trabajar, el proyecto de HEREU no se hubiese podido desarrollar. Para él, otro de los beneficios de trabajar con artesanos es la capacidad de escucha que estos tienen ante todas sus propuestas y su predisposición para probar cosas nuevas. "Les gusta mucho su trabajo", afirma, y por ello se involucran en todo momento y hacen lo posible por mejorar y evolucionar constantemente.

Dicha implicación suele ser de doble dirección, lo que explica el sentimiento de satisfacción que provoca para muchas marcas conseguir forjar una relación duradera desde el principio. Es el caso de Steve Mono, que consiguió "rescatar" a un taller

familiar de Cáceres especializado en sandalias franciscanas a punto de cerrar. Siete años después, el taller cuenta con diez empleados, y se ha convertido en su único productor de calzado.

5.2.4. Problemas y limitaciones

Si bien las ventajas de externalizar la producción a talleres y centros españoles que trabajan bajo parámetros artesanales son numerosas, en determinados casos existen también algunas barreras o inconvenientes para ellos, y para las marcas con las que trabajan, que conviene aclarar.

En primer lugar, como se ha puesto de relieve anteriormente, la capacidad productiva supone, en ocasiones, una de las mayores limitaciones que afronta el sector artesano y las empresas que trabajan con sus profesionales. Por eso, la innovación aplicada a los procesos, de la que se hablará más tarde, surge como una oportunidad para mejorar la eficiencia y competitividad de aquellos.

Las limitaciones de producción son algo a lo que las marcas más pequeñas afrontan de manera diaria, teniendo en cuenta que el número de talleres y técnicos con los que trabajan es relativamente reducido, y que el componente artesano ralentiza en gran medida los tiempos. Así, según mencionan los entrevistados de Steve Mono y de HEREU, muchas veces se rechazan o cancelan pedidos por no poder los talleres hacer frente a determinados volúmenes de producción.

En cualquier caso, las limitaciones de *stock* se configuran también como una estrategia comercial premeditada y alineada con el modelo de negocio de las marcas que buscan un posicionamiento alto. Según cuenta el director creativo de HEREU, siempre se busca un balance. Y si por una parte es necesario alcanzar unos valores de producción suficientes para satisfacer las necesidades de sus *retailers*, por otra, tratan de no sobrepasar en número de unidades para que "no vaya a rebajas", y que el producto no se devalúe por haber una cantidad excesiva en tienda.

Por su parte, Steve Mono concibe este obstáculo de manera natural, y afirma no querer contratar a otros talleres que apoyen a los existentes con la producción, lo que confirma la misión del proyecto por "mantenerse pequeño". Por este motivo, el modelo de negocio de la madrileña se basa en la producción bajo demanda, o *made to order*, tanto para los pedidos provenientes de las tiendas multimarca como de su web propia. La decisión de gestionarlo así y no por *stock* pasa por ser la opción "más coherente" para ellos, dado que solo cuentan con un único taller para cada una de las categorías de producto de su catálogo, y por ser este último, además, muy reducido.

En contraposición, otros vendedores como About Arianne, con una línea de productos más extensa y una red de productores mayor, se decantan por el *made to stock*. Según explica su director de marca, les resultaría complicado organizar la producción bajo demanda, pues los fabricantes con los que trabajan, pese a no exigirles mínimos de pedido muy elevados, producen por tiradas, de manera que no les sería rentable producir, por ejemplo, una sola unidad de un modelo en concreto.

Por otra parte, conviene mencionar un hecho que, si bien no influye directamente en las marcas, sí interfiere en las condiciones generales de los productores y, de alguna manera, pone en relieve una realidad desfavorable para ellos. En 2020, junto a la industria textil-confección, la del cuero y el calzado era, dentro del conjunto de la industria nacional, el grupo sectorial con menor remuneración (23,8 mil € por asalariado, muy por debajo de la media, marcada en 39,1 mil), y el que menor productividad por ocupado obtenía. (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2022). (Véase Figura 4 en los nexos finales).

Si bien estos datos pudieran resultar sesgados, debiendo hacer una lectura que analice otros factores y derivase en un análisis sistémico mucho más profundo del sector, resultarían de interés para entender algunas cuestiones que se comentarán después, como la problemática del relevo generacional. Mediante las entrevistas, queda palpable que, si bien las marcas de accesorios son conocedoras de las condiciones de trabajo en las que trabajan los talleres, su conocimiento no alcanza los términos salariales de aquellos, por lo que sería necesario, en este caso, remitir estas cuestiones directamente a los técnicos.

5.3. Retos y oportunidades del sector del cuero y el calzado en España

Una vez analizado el contexto en el que se entrelazan el sector artesano y el mercado del cuero y el calzado de gama alta y media, y definido el papel que los diferentes actores implicados —marcas, consumidores y productores artesanos— tienen en aquel, así como las relaciones existentes entre todos ellos, se identifican en este apartado diferentes puntos clave, retos y oportunidades que contribuirían al desarrollo, la competitividad y continuidad de la artesanía española y de las marcas de calzado y bolsos de gama alta y media.

Para ello, se toman como referencias principales las aportaciones y visión que los diferentes profesionales entrevistados ofrecen sobre los temas objetivo de este estudio con la finalidad de proponer una aproximación cualitativa lo más fiel posible al presente del sector.

Cabría destacar que, si bien los diferentes puntos expuestos se centran especialmente en el sector del cuero y el calzado, muchos de ellos se equiparan al sector artesano en su conjunto, dada su naturaleza común.

5.3.1. Visibilidad y comunicación

Una de las debilidades que el sector artesano actualmente afronta en España es la falta de visibilidad y reconocimiento. Esto conduce, como se ha comentado previamente, a una fuerte desvalorización de la artesanía que hace que los artesanos y su trabajo queden ocultos en la mayoría de los casos.

Ante esta disyuntiva, surge la necesidad de transmitir, a través de acciones y estrategias concretas, el valor diferencial que los productos hechos a mano en

España y los oficios artesanos aportan, asociándolos a una “Marca España”, y a conceptos y valores como la calidad, la excelencia y el talento artesano, o el patrimonio histórico y cultural inherente a ellos. Y, para ello, es conveniente la involucración y colaboración de todos los agentes implicados.

Muchas veces, son los propios artesanos y empresas artesanas quienes llevan a cabo acciones de dicha índole y, a través de alianzas o asociaciones —como SACo, o la Asociación Contemporánea de Artes y Oficios— organizan promociones conjuntas o mercados artesanales, y asisten a ferias nacionales e internacionales. Otras veces, se impulsan determinados proyectos de carácter regional o autonómico por parte de diferentes organismos públicos.

Según apunta Laura Miguel Baumann, secretaria general del World Crafts Council europeo, en España “se están llevando a cabo muchas iniciativas a nivel público”. Sin embargo, el hecho de que la artesanía sea una competencia transferida a las comunidades autónomas —lo que califica como “un problema estructural”—, hace que se pierda efectividad. (Baumann, 2023). Por ello, surge la necesidad de poner en marcha planes centralizados y coordinados a nivel estatal en materia de promoción y de internacionalización de la artesanía española, algo que queda lejos de otros países como Italia o Francia.

Así, algunas de las acciones a desarrollar con el apoyo de la Administración y de las instituciones competentes podrían ser exposiciones, salones, ferias, campañas de promoción y otros eventos que muestren de manera dinámica y actual la imagen y potencial del sector, dentro y fuera de España. Del mismo modo, sería conveniente la concesión de diferentes ayudas, de diferente naturaleza, para aquellos profesionales o grupos que lo necesiten.

Paralelamente, en la consolidación de una cultura nacional interesada por la artesanía, y también por la moda española, ha podido influir el papel de la prensa, algo en lo que coinciden Gonzalo Fonseca, y José Luis Bartolomé. Según el primero, en España, las marcas han “priorizado durante muchos años el salir en prensa a vender”, lo que califica como un “error total”, pues lo que determina el crecimiento de un negocio depende, según él, de atraer a compradores reales a algunos eventos comerciales como las ferias. Sin embargo, la responsabilidad que aquella tiene para promover y revalorizar la artesanía es significativa.

Según advierte Bartolomé, la prensa española ha puesto el foco en los diseñadores y el espectáculo en torno a ellos, en lugar de apoyar a marcas que representan un “negocio sostenible y real”, con cierto recorrido y solidez en el mercado. En oposición a esta tendencia, el director creativo de HEREU afirma tratar de distanciar su imagen y la de Albert —el otro cofundador— de la marca, dando protagonismo a los productos en sí, y expresa su preocupación por que sea “complicado que haya una buena apreciación por la artesanía y las marcas de nuestro país” si el enfoque de la prensa continua inalterable.

Otras veces, el apoyo al sector procede de determinadas marcas que colaboran con artesanos o externalizan su producción a sus talleres. Son en este caso las marcas de lujo y gama media las que, en líneas generales, han conseguido revalorizar la imagen

de la artesanía y transmitir las características diferenciales que aportan valor al producto artesano. Prueba de ello es LOEWE, cuyos esfuerzos en calidad de difusión y visibilización se hacen notables no solo desde la propia marca, sino a través del Craft Prize de la Loewe Foundation.

De estas iniciativas (cuyas explicaciones se incluyen en los anexos finales) se advierte una importante labor de comunicación, elemento clave para, por un lado, la visibilización del sector artesano y, por otro, el posicionamiento de las marcas. En relación a esto último, Idoia Cuesta reconoce la ventaja competitiva que supone para aquellas empresas más reconocidas vender sus productos con márgenes considerables. De ahí recae, según argumenta, la importancia de las estrategias de marketing y branding, que permiten a muchas firmas dirigirse a un segmento del mercado concreto con precios más elevados.

Si bien muchas de las acciones de promoción llevadas a cabo por LOEWE podrían servir como referencia para muchas otras marcas, la manera de abordarlas depende de cada una en particular. Bartolomé y Fonseca coinciden en que no resulta imprescindible una comunicación que muestre o hable de forma expresa de las personas que elaboran los productos, pues, según aseguran, las características atribuibles a la artesanía ya suelen percibirse en sus productos, el discurso de marca, o su imagen. Esto no quiere decir, sin embargo, que no desarrollen diferentes iniciativas que pongan en valor el trabajo artesano.

Sus respectivas marcas se vinculan a emblemas que ponen en valor la procedencia de su producción. En el caso de HEREU, se utiliza el *motto* 'Crafted in Spain' (hecho a mano en España) tanto para su comunicación general como para su estampación en artículos y embalaje, mientras que Steve Mono lo hace con el distintivo 'Spanish crafters' (artesanos españoles).

La primera, además, ha estrenado recientemente una sección en su web y redes sociales denominada 'Our Craft', que consiste en la publicación de historias breves sobre el proceso de elaboración de algunos artículos, incluyendo las referencias históricas o culturales ligadas a su uso o a alguna técnica artesanal concreta, junto a imágenes. Aunque esto pueda ser percibido como un valor añadido para la marca, su director creativo cree que, para el cliente, supone algo accesorio a su manera de comunicar habitual.

En este contexto, el *storytelling* se convierte en un elemento de comunicación clave que acerca al cliente a la realidad de la marca, a sus productos, valores, cultura y orígenes. De hecho, podría afirmarse que se trata del valor principal de las tres compañías analizadas, por encima incluso del diseño. La razón radica en el interés que suscita para sus públicos objetivos los imaginarios de marcas como About Arianne, Steve Mono o HEREU, caracterizados, de forma generalizada, por sus líneas depuradas y atemporales, con toques nostálgicos y referencias a la cultura y paisaje españoles. Esto hace que aquellos se vean identificados y atraídos por la imagen de ellas y, consiguientemente, deseen adquirir sus productos.

Por ello, es fundamental dedicar recursos y capital en lograr que esta narrativa verbal y no verbal en torno a las marcas sirva como hilo conductor y muestre de manera fiel

y eficaz cómo son realmente los negocios. Algo imprescindible, sobre todo, para un perfil de cliente que busca la transparencia de las empresas y una conexión emocional con los productos y servicios que adquiere. En este sentido, se comprueba la relevancia de Instagram como red social más utilizada por las marcas, que sirve como un canal de difusión de su *storytelling* e imagen de manera eficaz. Muestra de ello es la amplia base de seguidores que tienen en él; Steve Mono cuenta con 30 mil, y About Arianne y HEREU alcanzan los 125 y 163 mil, respectivamente.

Si bien la visibilización de la labor artesana está ganando protagonismo en los últimos años, según apunta la experta en artesanía Macarena Navarro-Reverter, también existen peligros que subyacen de ella. Así, resulta cada vez más común la apropiación por parte de algunas empresas de los conceptos asociados a la artesanía, sus valores y discurso, con el objetivo de posicionar sus marcas o diferenciarse con una imagen que resulte un reclamo para el público. (Fundación Juan March, 2022).

Convendría distinguir, pues, entre aquellos negocios que adquieren un compromiso real y consistente con la artesanía y la integran dentro de su estrategia corporativa, su ADN y filosofía, y aquellas otras que la utilizan puntualmente como mero instrumento de marketing. Puesto que no existen mecanismos legales que regulen estas dinámicas en el panorama nacional, es responsabilidad de las empresas utilizar su comunicación de forma responsable y coherente con sus prácticas y valores.

En este sentido, resulta destacable algo en lo que los entrevistados han coincidido. Según explican, igual que ha ocurrido con los conceptos asociados a la sostenibilidad, la artesanía se ha convertido en un término manipulado, al haberse instalado de forma masiva en gran cantidad de productos y marcas de todo tipo. Por este motivo, HEREU o Steve Mono muestran su dificultad a la hora de comunicar dichas cuestiones, pese a ser valores inherentes a sus negocios.

En cualquier caso, sea cual sea la estrategia de comunicación utilizada, queda clara su relevancia como transmisora de valores, y las oportunidades que surgen para utilizarla de manera sólida y coherente como un medio para vehicular la puesta en valor y revalorización del tejido artesanal español y del *Made in Spain*.

5.3.2. Formación y profesionalización

A la falta de reconocimiento y visibilización se le suma la problemática del relevo generacional, que representa en la actualidad uno de los grandes retos del sector del cuero y el calzado, y del sector artesano en su conjunto. Según aporta José Luis Bartolomé, quien califica esta cuestión como “un gran problema” para la industria en un futuro próximo, la edad media de los fabricantes con los que trabajan en HEREU supera los 50 años.

Las causas de esta situación son varias, y conforman un panorama complejo. Por una parte, su raíz podría venir motivada por la desvalorización y desconocimiento general de la sociedad española hacia los oficios artesanos y sus aportaciones a la economía y la cultura del país. En segundo lugar, se observa una escasa e insuficiente oferta formativa en oficios artesanos y profesiones técnicas en general (aparadores,

costureros, patronistas, modelistas...) Solo unas pocas escuelas y centros ofrecen titulaciones de este tipo en España, algo que supone una preocupación no solo para los artesanos, como manifiesta Idoia Cuesta, sino también para las empresas que trabajan con ellos.

Todo esto dificulta, por una parte, la transmisión de conocimientos y el "saber hacer" propios del sector y, en ocasiones, la preservación de algunos oficios en riesgo de desaparición, y, por otra, que las nuevas generaciones vean aquellos como un destino profesional atractivo y viable. La percepción general, evaluada por Bartolomé, muestra que los jóvenes tienen hoy escaso interés por este tipo de trabajos y, en contraposición, suelen decantarse por otras salidas profesionales como la gestión empresarial o el marketing, que requieren de un menor desempeño manual y, en determinados casos, suponen condiciones laborales y retribuciones más favorables para ellos.

Ante este panorama, la formación se convierte en la principal vía de actuación y en una de las palancas de crecimiento más importantes del sector. Los entrevistados aluden a una formación reglada integral, que se adecue a las necesidades reales del trabajo en los talleres, y que sea específica para cada oficio en concreto como medio para garantizar el relevo generacional. Por todo ello, surge la necesidad de impulsar la retención, atracción y creación de nuevos talentos en todas las áreas.

En este sentido, Gonzalo Fonseca, de Steve Mono, cree que "dejar de pensar que los técnicos son la parte de abajo del escalafón" de la industria sería el primer paso para lograr que esta problemática se revierta de manera progresiva. Por su parte, Idoia Cuesta, sugiere plantear dicha oferta formativa de una manera novedosa y atractiva para los más jóvenes, concibiendo la artesanía y sus técnicas aplicadas a la innovación, el diseño, y la tecnología. Para ella, "el binomio artesanía-diseño" es "fundamental".

Paralelamente, surge también la necesidad de profesionalización interna dentro del propio sector. Potenciar nuevas metodologías de trabajo dentro de los talleres, invertir en innovación, y promover la formación de los artesanos en áreas de conocimiento como el diseño, la gestión empresarial, el marketing o la comunicación son algunas de las claves que los expertos identifican para hacer evolucionar los negocios, y adaptarse a las nuevas demandas del mercado.

5.3.3. Canales de comercialización e internacionalización

El surgimiento de nuevos formatos de distribución y comercialización, y las continuas (y cambiantes) demandas de los consumidores, en busca de nuevas experiencias de compra, ejercen presión sobre los canales tradicionales de venta para que estos evolucionen. Por estas razones, y otras como una demanda nacional insuficiente, se explica que ninguna de las marcas estudiadas en este trabajo cuente actualmente con tienda física propia.

Este cambio de paradigma en el *offline* ha propiciado que algunas marcas se decanten por formatos alternativos de venta, como las *pop-up*, instalaciones temporales generalmente concebidas como una vía para incrementar el

conocimiento de marca y atraer a clientes actuales y potenciales. Es el caso de HEREU, que se ha aprovechado en diferentes ocasiones de este modelo de tienda; la más reciente, en agosto de 2023, emplazada en Le Bon Marché de París. La marca barcelonesa, igual que Steve Mono, reconocen haber valorado la apertura de un punto de venta propio en el futuro. Sin embargo, la alta inversión y otras exigencias que ello requiere ha hecho que todavía no sea una realidad.

Por otro lado, el creciente aumento del comercio online en los últimos años ha puesto en relieve la importancia de este canal. De hecho, la aceleración del *e-commerce* ha supuesto una gran oportunidad para los productos artesanos, incluso en el período de la pandemia de la COVID-19. Fue entonces cuando las respectivas web de las dos marcas mencionadas “despegaron”, e hicieron incrementar sus ventas.

Según mantienen las tres compañías entrevistadas, aunque el canal electrónico propio suponga una ventaja importante para ellas, el porcentaje de facturación obtenido a través de él resulta muy reducido en comparación al resultado correspondiente al canal mayorista o *Business to Business* (B2B). Este, a través de las diferentes tiendas multimarca —físicas u online— en las que comercializan sus productos, genera su mayor fuente de ingresos.

La importancia del *wholesale* (comercio al por mayor) para este tipo de empresas viene dado de la mano de la internacionalización. Desde los primeros años de actividad, About Arianne, Steve Mono, y HEREU empezaron exportando sus productos, pues la demanda interna, todavía reacia a ellos, resultaba muy escasa. A día de hoy, el comercio exterior les proporciona un volumen de ventas en torno al 98 y 99 por ciento de su facturación total. Cabe destacar, sin embargo, que, en el caso de la última, aunque el mercado español no sea representativo en el comercio B2B, sí lo es en *e-commerce*, en el que se sitúa como el segundo cliente principal, por detrás del estadounidense.

Según se percibe a través de la visión de los entrevistados, distribuir en tiendas donde se venden otras marcas con un posicionamiento igual o superior (marcas de lujo, por ejemplo), hace que el posicionamiento propio se perciba como más elevado, y genere una mayor credibilidad como marca para el cliente, quien observará ciertas similitudes o atributos comunes a dichas firmas. Por eso, las estrategias de venta para este tipo de empresas son factores de competitividad clave tenidos muy en cuenta.

En este sentido, el fundador de Steve Mono explica las ventajas que proporcionan las tiendas multimarca, que de alguna manera trabajan como curadoras, seleccionando aquellas marcas que más se encajan con su imagen y valores y, a su vez, escogiendo de cada una los productos que mejor se adapten a su surtido. De esta manera, actúan como “filtro” para el cliente final, que acudirá a ellas si la selección de marcas que hace es de su agrado. Por eso, es entendible que el crecimiento de las marcas se deba, en gran medida, a su representación en las tiendas multimarca donde se expone y vende.

De las tres marcas analizadas, HEREU es la que cuenta con un mayor número de puntos de venta. Entre ellos se encuentran algunas de las tiendas de ropa y *concept stores* más exclusivas de Europa, Asia, Norteamérica y Oceanía, y los principales

operadores online del lujo, como Matches Fashion, Farfetch, o Luisa Via Roma. Si bien es cierto que estos grandes *retailers* son, en la mayoría de los casos, aquellos que sustentan un grueso importante de algunos negocios, en palabras de Fonseca, de la madrileña Steve Mono, “una marca se hace no solamente con un cliente grande, sino con muchos clientes más pequeños”. De ahí la relevancia de tejer una red de distribuidores acorde a la estrategia de ventas, y alineada también con la capacidad productiva de los fabricantes.

Para alcanzar una base de clientes sólida, las empresas recurren a diferentes vías. Por un lado, es habitual la contribución de los *showrooms* y los agentes comerciales, quienes, dependiendo de las condiciones contractuales, actúan como representantes de las marcas en los diferentes mercados y se encargan de vender en los diferentes puntos de venta en base a una estrategia comercial determinada. Esto suele resultar beneficioso para las marcas, que depositan su confianza en agentes externos generalmente especializados en otro u otros mercados o regiones, mientras centran sus recursos en vender en aquellos otros que mejor conocen.

Por otro lado, resulta destacable la asistencia a ferias internacionales, por parte de las marcas de moda, y también de empresas artesanas, con el objetivo de presentarse ante diferentes compradores de tiendas y crear relaciones comerciales. Su efectividad, según Fonseca, radica en el cara a cara, y es, para él, la manera más efectiva de “hacer marca”, pues es así como muchos clientes se interesan por las marcas y su *storytelling*, y como estas últimas aprenden tanto del consumidor como de sus competidores.

Y si bien constituyen un canal óptimo de entrada en los mercados internacionales, implican elevados costes que, en el caso de las empresas en fase inicial o de artesanos individuales, son difícilmente asumibles. En este sentido, Gonzalo Fonseca reclama un mayor apoyo por parte de las instituciones públicas, mediante ayudas económicas e iniciativas que sirvan como paraguas colectivo para los asistentes.

Convendría por último hablar de aquellos países donde las marcas de accesorios analizadas poseen un mayor número de clientes actualmente. Así, resulta evidente comprobar que el mercado más importante para About Arianne, Steve Mono y HEREU, y el que está evidenciando un fuerte crecimiento en los últimos años, es el asiático oriental; concretamente, Japón, Corea del Sur y China. Además, Estados Unidos se consolida como otro mercado pujante para dichas compañías.

De forma particular, todos los entrevistados señalan a China como el país emergente con más potencial comercial en estos momentos, y en los próximos años. Una de las razones, según explica Ernest Vidal, radica en que en dicho país, tradicionalmente marcado por la polarización entre consumidores ricos y pobres, está surgiendo ahora una holgada masa de consumidores de clase media afín a marcas con un posicionamiento medio-alto. Se trata, en palabras de José Luis Bartolomé, de un tipo de cliente “más alternativo, que busca otro tipo de cosas, marcas más nicho”. Su potencial, añade, también se debe a la gran cantidad de tiendas con una oferta muy cuidada, y a su manera particular de vender, vía teléfono o servicios de mensajería como WeChat.

Y si bien el concepto de artesanía alude en gran medida a la cultura popular, los valores de un país y a sus tradiciones, en un contexto en el que el mercado español

es todavía reticente a este tipo de productos y marcas, la internacionalización supone una gran oportunidad de crecimiento para los negocios. Lo 'glocal', en este sentido, lejos de suponer una disputa entre producción local y proyección global, revela una palanca fundamental para la difusión de la artesanía española y del *Made in Spain*. Así, las marcas exportadoras tienen la oportunidad de transmitir su valor de marca y el de sus productos internacionalmente.

5.3.4. Innovación

Son numerosos los informes y estudios sobre la artesanía española que señalan la innovación como uno de los factores de competitividad clave para el sector, algo que se comprueba con la visión aportada por los entrevistados.

Ante la disyuntiva, previamente identificada, de las limitaciones en la capacidad productiva que muchos artesanos y talleres afrontan habitualmente, y ante la necesidad de adaptación a las exigencias del mercado, la innovación se constituye como un motor de cambio para los negocios. Esta puede darse en forma de herramientas, sistemas o metodologías, y proceder de diferentes ámbitos, como la ingeniería de procesos, el diseño industrial, o la informática, aplicada a nuevos materiales.

Según explica Idoia Cuesta, que aborda estas cuestiones de manera extendida, existen "infinitas posibilidades para llevarlo a la artesanía", garantizando así una mejor eficiencia y optimización de los procesos, beneficiando en gran medida a los talleres en términos de competitividad. Sin embargo, la decisión de innovar depende de los recursos productivos de cada artesano o empresa —y, en este sentido, el apoyo de la Administración Pública para el acceso a la innovación y a las nuevas tecnologías resulta clave—, pero también de su concepción sobre la artesanía. Según Cuesta, aquellos que defienden su vertiente más tradicional o purista, raramente tratan de adaptar o cambiar sus procesos y maneras de hacer.

La creadora artesana apuesta por el concepto de 'artesanalización', al que se refiere como una "fase intermedia" entre la artesanía y la industria, que permite a la primera mejorar los procesos y su capacidad productiva, ganando así en eficiencia. Esta forma de innovación, que cada vez se está adoptando más por aquellos que trabajan bajo los parámetros de la artesanía contemporánea, demuestra la posible coexistencia y retroalimentación entre dos realidades aparentemente incompatibles.

Si bien esta postura pudiera concebirse, en cierto modo, como una desvirtuación del concepto de artesanía, Cuesta y el resto de los entrevistados recalcan que ni la introducción de nuevas tecnologías, maquinaria o determinadas metodologías industriales en ciertas fases de la producción, ni tampoco un número elevado de trabajadores en un taller, implica que los productos dejen de ser artesanos. La consideración como tal dependerá de si la contribución de los procesos manuales es mayoritaria en su elaboración o no. El objetivo último de la 'artesanalización', según se afirma, pasa por "reducir tiempos, abaratar costes, y poder producir más", algo ventajoso cuando el nivel de demanda es considerable, especialmente en los casos de empresas exportadoras.

En algunos casos, tal y como se explica, se requiere del uso de ciertas máquinas, pues sin ellas sería muy difícil desarrollar ciertos procesos a mano. Es el caso del calzado, formado por numerosas piezas, y cuyos procesos poseen cierta complejidad para ser hechos a mano. Si bien existen determinadas empresas españolas dedicadas a la elaboración de calzado de manera estrictamente manual, su capacidad productiva suele ser muy limitada. Un caso conocido es Aldanondoyfdez, una empresa dedicada a la manufactura y venta de zapatos hechos a medida.

Exceptuando algunos ejemplos que resultan ya minoritarios en nuestro país, se podría decir que el sector del calzado, según se comprueba, es intensivo en maquinaria. Según explica el director creativo de HEREU, el componente puramente manual, en el caso de los mocasines, por ejemplo, se limitaría a los acabados o a algunas técnicas integradas en él, como el trenzado a mano. Por otra parte, la función de las máquinas resulta "necesaria", según Bartolomé, para algunos procesos como el ahormado, la aplicación de calor, o el cosido de la suela, entre otros muchos.

En otros casos, las máquinas, aunque no resulten estrictamente "necesarias", se utilizan para facilitar determinados procesos a mano, y agilizar la producción. Ocurre esto el troquelado de algunas piezas de piel para los bolsos de esta misma marca, o con la pintura de cantos, en la que, tal como se explica, en lugar de utilizar un pincel, el técnico va pasando el canto de las diferentes piezas por una rueda por la que cae pintura.

En el caso de Steve Mono, el troquelado se desarrolla siempre a mano, aunque sus talleres se ayudan de diferentes máquinas y procedimientos más industrializados para poder sacar el trabajo eficientemente. En este sentido, su fundador aclara que muchas de las máquinas empleadas para la manufactura de las sandalias o los bolsos de piel tienen "más de ochenta años", y las "arreglan ellos mismos". Así, muchos artesanos se convierten también, de alguna manera, en "mecánicos", especialmente en aquellos casos en los que los talleres se ubican en pequeños municipios donde la asistencia técnica resulta poco accesible. En cualquier caso, defiende rotundamente que los sistemas de producción de sus artículos "corresponden perfectamente al concepto de artesanía".

La innovación, además de asociarse a los procesos de producción, también puede implantarse en la fase de diseño. Y, en este sentido, muchas marcas de moda han jugado un papel muy importante, sabiéndose adaptar a las demandas de sus consumidores. En el caso de HEREU, por ejemplo, la estructura de su portfolio de producto se divide entre lo que ellos denominan *carryovers* —aquellos productos emblema de la marca que se venden colección tras colección por conformar su negocio principal—, y otros artículos con un componente de mayor tendencia; muchas veces, *carryovers* con determinadas variaciones de color o construcciones diferentes. Esta flexibilidad, manteniendo la esencia de la marca, según declara su cofundador, resulta una de las claves de crecimiento principales.

5.3.5. Colaboración

Otra de las cuestiones que está cobrando especial importancia en los últimos años en la industria de la moda, pero también en el sector artesano, es la colaboración

entre empresas. En un mundo cada vez más globalizado y competitivo que parece haber abierto un escenario proclive a la cooperación con terceros, las marcas han descubierto que trabajar en conjunto con otros profesionales, sean o no del mismo sector, puede brindar numerosos beneficios y oportunidades, haciendo que los negocios ganen visibilidad y sean más competitivos.

Una de las formas de colaboración es la que se da entre marcas y artesanos. Un ejemplo que resulta particularmente relevante es el caso del 'Weave, Restore, Renew', uno de los múltiples proyectos que LOEWE ha desarrollado en colaboración con artesanos españoles. Con motivo de la 60 edición del Salone del Mobile de Milán, la casa encargó a diferentes creadores —entre ellos, se encontraba Idoia Cuesta— la restauración de cestas antiguas procedentes de todo el mundo, bajo el principio japonés del *kintsugi*, que pasa por mostrar y dar valor a las reparaciones hechas, en lugar de esconderlas. Las piezas formaron parte de una exposición temporal y, paralelamente, se desarrolló una colección de bolsos empleando algunas técnicas como la de la corza gallega. (LOEWE, 2022).

Los beneficios de este tipo de colaboración son bidireccionales, pues, por una parte, permite a las firmas ofrecer productos exclusivos con un valor añadido y, por otra, sirve como altavoz para los profesionales artesanos, a los que —como en el caso comentado— se les pone cara, voz y nombre, otorgándoles así una mayor visibilidad y una clientela potencialmente más amplia. Además, estas iniciativas sirven como medios para la difusión y preservación de determinadas técnicas centenarias en riesgo de desaparición, como la mencionada.

En segundo lugar, destaca la colaboración entre marcas, una estrategia comercial que ha ganado terreno en los últimos años, especialmente en la industria de la moda. Con el fin de potenciar la imagen de marca y ampliar su base de clientes, muchas firmas buscan asociarse a otras con productos, imagen, posicionamiento y valores afines o relacionados entre sí. Si bien este tipo de cooperación no beneficia directamente a los artesanos y artesanas, lo hace de manera indirecta en aquellos casos en los que las marcas colaboradoras trabajan con ellos de manera habitual, pues el hecho de que estas iniciativas hagan crecer sus negocios repercute positivamente en los de ellos también.

Todas las marcas estudiadas han desarrollado múltiples colaboraciones con otras empresas del sector textil a lo largo de los años, como Steve Mono, con la diseñadora española Carlota Barrera, o con el portal de venta online Molet. About Arianne, por su parte, lo ha hecho recientemente con el lanzamiento de una colección cápsula con la firma de BlackToGrey, conformada por varias piezas de vestir y calzado. Y también HEREU, que ha realizado varias colecciones cápsula en colaboración con las marcas de *ready-to-wear* Studio Nicholson, Cecilie Bahnsen y Commas.

Según el cocreador de esta última, con este tipo de colaboraciones se aprovecha, de alguna manera, el posicionamiento de los colaboradores, generando visibilidad para la marca propia, y permitiéndole vender en tiendas en las que aquellos ya lo hiciesen. Con ello, se produce un efecto similar al comentado en el subapartado de canales de

comercialización, proporcionando una imagen de marca sólida y diferenciada a los negocios que la llevan a cabo.

Otra forma de colaboración recurrente resulta de la cooperación entre marcas de diferentes sectores, con tipologías de producto aparentemente inconexas. Así, en un esfuerzo por ampliar su alcance y diversificar su gama de productos, las empresas que las llevan a cabo se benefician de las sinergias con otros colectivos afines a ellos, reforzando su *storytelling* y logrando una diversificación de sus ingresos.

En este contexto, conviene destacar los múltiples proyectos que HEREU ha organizado recientemente. Entre ellos, resultan de interés los desarrollados en paralelo con Terranova, una editorial y librería con sede en Barcelona, y con Santa & Cole, una editora independiente de productos de diseño, iluminación, mobiliario, y libros. Esta forma de colaboración, según transmite Bartolomé, parte de una estrategia que pretende mostrar y vender al público otros elementos inspiracionales, “dentro del mismo concepto de marca”, aunque no estrictamente ligados a su tipología de producto habitual.

En este caso, la distinción con respecto al caso anterior es que no se trata de colecciones cápsula creadas conjuntamente con dichas marcas, sino que estas últimas le permiten actuar como plataforma de venta para sus artículos ya existentes. Así, algunas de estas piezas, como libros o lámparas, pueden adquirirse a través de la web de HEREU, en su sección ‘Souvenirs’.

Este tipo de enfoque intersectorial, que resulta de gran efectividad siempre y cuando las diferentes partes compartan valores y características comunes, también se puede extender a otros campos creativos o artísticos, como la música, la pintura, o la fotografía. Estas sinergias procedentes de otras disciplinas han dado lugar a colaboraciones como la de About Arianne con la artista pictórica Joshua Perkin, y la ceramista y estilista floral Carolina Spencer. O también, la colaboración entre HEREU y la galería de arte Sala Dalmau, el grupo musical Maestro Espada, o multitud de fotógrafos y creativos, encargados de la producción de sus campañas, y de las postales que se incluyen con cada pedido online.

Esta transversalidad en los negocios pone en relieve nuevas maneras de interactuar con otros agentes del mercado, creando sinergias, y generando un valor añadido en torno a su imagen, cultura corporativa y valores alineados con la artesanía. Su relevancia, por tanto, recae también en la concepción del trabajo artesano desde perspectivas alternativas y diversas, que hacen que se entienda mejor en su conjunto, y atraiga a un público mayor.

PARTE IV: CONCLUSIONES

A partir de las líneas que han discurrido a lo largo del presente trabajo, se ha tratado de ofrecer una visión panorámica y actual del sector del cuero y el calzado lo más fiel posible a la realidad. A continuación, se sintetizan algunos de los aprendizajes obtenidos que darían respuesta a los objetivos planteados inicialmente.

El sector del cuero y el calzado representa un activo estratégico para la economía española, tanto por el empleo como la riqueza que genera. Además, queda palpable su gran proyección internacional, erigiéndose como uno de los mercados productores y exportadores más importantes a nivel global.

Esto, sin embargo, contrasta con otra realidad, que pone en relieve la dependencia del sector hacia las importaciones extranjeras, y también una clara tendencia hacia la deslocalización de la cadena de suministro a países con mano de obra más barata.

Frente a estas dinámicas, algunas empresas de calzado y bolsos de recién creación, como las analizadas en este trabajo — Steve Mono, About Arianne y HEREU—, se han abierto un hueco en el mercado demostrando que la producción nacional y la apuesta por la artesanía no solo es una decisión posible, sino viable y beneficiosa en muchos sentidos.

La arraigada tradición manufacturera en España y la existencia de una mano de obra altamente cualificada y especializada en un tipo de calzado, construcción, técnica o material concretos dependiendo de la zona geográfica en la que se ubiquen los talleres parecen ser algunos de los alicientes clave para las compañías que deciden externalizar la producción nacionalmente.

Por otra parte, trabajar en cercanía con productores artesanos proporciona a las empresas un mayor control y flexibilidad en su cadena de suministro, y una comunicación más fluida y accesible. Además, se comprueba un gran compromiso adoptado por parte de aquellos, lo que resulta fundamental para el correcto desenvolvimiento de sus relaciones comerciales.

Otra de las cuestiones que se han advertido es la importancia que cobra la comunicación como elemento estratégico y de diferenciación de las empresas estudiadas. A través de una imagen de marca muy cuidada y de elementos de branding como el constructo *Made in Spain* (en cualquiera de sus variantes) y el *storytelling*, en el que se incluyen de forma recurrente conceptos que aluden a los procesos artesanales de los productos, han logrado un posicionamiento destacado dentro del segmento de gama media. Un mercado que, si bien no es lujo, porque el rango de precios resulta más accesible que los de este, guarda muchas semejanzas con él, en términos de calidad, diferenciación y relato emocional.

Esas prácticas de branding, que suponen una ventaja competitiva importante para las marcas, plantean además beneficios de doble sentido, pues la utilización del sello *Made in Spain* de forma eficaz supone, a su vez, un refuerzo positivo para la imagen de la Marca España —todavía muy poco consolidada. Por su parte, la inclusión de mensajes o imágenes sobre artesanía contribuyen a su visibilización y puesta en valor, que surgen como dos de sus retos clave en la actualidad.

Y si bien se advierte un aumento considerable en la promoción de la artesanía en los últimos años, de ahí subyace un riesgo de apropiación cada vez más habitual en el sector cuero-calzado. Por eso, resulta esencial diferenciar entre aquellas empresas que conciben la artesanía como parte consustancial de su estrategia corporativa y filosofía, y las que la utilizan de manera superficial como mero reclamo de marketing. Ante la inexistencia de un marco legal que lo regule, recae sobre las empresas la responsabilidad de mantener una comunicación coherente con sus prácticas y valores.

Otra de las conclusiones que se sustraen del análisis realizado es que la ausencia de una Marca España sólida y cohesionada se relaciona en gran medida con la imagen devaluada de la artesanía española. Ambas se deben, entre otras cuestiones, a la mala percepción de los españoles hacia su propia "cultura de país", y a la falta de planes estratégicos coordinados a nivel estatal que promuevan y potencien estos conceptos. En ambos casos, el papel de la Administración resulta clave.

Esta mala reputación interna explica en gran medida la estructura de clientes que las marcas estudiadas poseen, donde el cliente español ha representado siempre un porcentaje muy reducido. En contraposición, su gran alcance internacional les ha hecho ganar una amplia base de consumidores procedentes de todo el mundo, especialmente de China, Japón, Corea del Sur y Estados Unidos.

Algo que resulta destacable es que ninguna de las empresas cuenta actualmente con tiendas físicas propias. Su crecimiento se ha debido, en parte, a la evolución positiva de sus plataformas de comercio electrónico, sobre todo a partir del estallido de la pandemia de la Covid-19. Sin embargo, son las ventas procedentes de las diferentes tiendas multimarca en las que distribuyen sus productos globalmente las que les proporcionan su mayor fuente de ingresos desde sus inicios.

Estos hechos dan respuesta a uno de los objetivos planteados en este trabajo, demostrando que, efectivamente, la coexistencia entre la producción local y la proyección internacional no solo es posible, sino beneficiosa —y en cierto modo necesaria— en un contexto comercial en el que el cliente nacional es todavía reacio a los productos artesanos *Made in Spain*.

Por otra parte, se plantea la disyuntiva de la capacidad productiva, que supone una de las limitaciones principales para muchos talleres y fábricas. Ante ello, la innovación aplicada a herramientas, materiales, metodologías y sistemas representa un motor de competitividad clave para los negocios productores, pues a través de ella, se logra una mayor eficiencia y optimización de los procesos. Según se comprueba, la innovación posee un papel particularmente importante en la elaboración de calzado, que debido a su complejidad, requiere un alto nivel de tecnología y mecanización.

De estos supuestos se esclarecería otra de las cuestiones planteadas inicialmente, concluyendo que los procesos artesanales y los industriales pueden converger habitualmente y aprovechar los beneficios y particularidades de cada una. Esto plantea nuevos conceptos como la 'artesanalización', una fase intermedia entre ambos cuyo objetivo último pasa por el aumento de la capacidad productiva, la reducción de los tiempos y el abaratamiento de los costes.

Esta visión actualizada de la artesanía, que se encuadra dentro de los parámetros de la denominada artesanía contemporánea, contrasta sin embargo con el enfoque más conservador de la artesanía tradicional, fundamentada en la protección inalterable de las piezas y procesos que llevan desarrollándose históricamente de forma puramente manual. Por eso, dependiendo de los objetivos, necesidades y nivel de demanda de la empresa o artesano en particular, se optarán por unas prácticas u otras.

Además de la innovación, la colaboración se consolida como otra palanca de cambio. Según se advierte, las sinergias que se crean al trabajar conjuntamente con otros profesionales, creadores y marcas, pertenezcan o no al mismo sector, proporcionan un valor añadido para todas las partes implicadas, y una mayor visibilidad.

Por último, cabría destacar la formación y la profesionalización como dos de los grandes retos que el sector del cuero y el calzado afrontan. Ante la problemática del relevo generacional que en él se da, motivado por la desvalorización de la artesanía y por la insuficiente oferta formativa disponible en profesiones técnicas, la formación de las nuevas generaciones y la profesionalización de los trabajadores actuales se convierten en dos vías de actuación clave para el desarrollo y preservación del sector en un futuro próximo.

PARTE V: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Baumann, L. M. (6 de Junio de 2023). La artesanía española desde la perspectiva de Europa. (D-Artesanía, Entrevistador)
- BOE. (3 de Julio de 1985). Orden de 3 de julio de 1985 por la que se dictan normas en relación con el plan de promoción de diseño y moda: Intangibles textiles. Ministerio de Industria y Energía. Gobierno de España. Obtenido de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1985-13763>
- Brand Finance. (2023). *Luxury & Premium 50, 2023. The annual report on the most valuable and strongest Luxury & Premium brands.*
- Carmona, I. (2023 de Enero de 2023). El lujo encuentra refugio en el 'affordable luxury' para seguir creciendo un 3% hasta 2027. *Modaes*. Obtenido de <https://www.modaes.com/back-stage/el-lujo-encuentra-refugio-en-el-affordable-luxury-para-seguir-creciendo-un-3-hasta-2027>
- Casado, R. (2022). *Influencia del 'Country of Origin' en el comportamiento del consumidor del sector calzado*. Universitat Jaume I.
- Castro, A. (3 de Junio de 2018). Ubrique: la cuna de la piel de las casas de lujo. *Fashion United*. Obtenido de <https://fashionunited.es/noticias/empresas/ubrique-la-cuna-de-la-piel-de-las-casas-de-lujo/2018060326456>
- Costa, M., & Duch, N. (2004). *La renovación del sector textil-confección en España. Proceso de ajuste y contenido tecnológico*. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Barcelona, Instituto de Economía de Barcelona.
- De Angelis, C. (11 de Agosto de 2023). Elche, Elda y Arnedo concentran uno de cada tres empleos en calzado en España. *Modaes*. Obtenido de <https://www.modaes.com/empresa/elche-elda-y-arnedo-concentran-uno-de-cada-tres-empleos-en-calzado-en-espana>
- EOI. (2015). *Situación de la artesanía en España. Informe de competitividad y principales variables económicas*. Madrid.
- EOI. (2 de Septiembre de 2023). *Fundesarte*. Obtenido de <https://www.eoi.es/es/conocenos/fundesarte>
- Escobar, T., & Amoroso, S. (2019). El giro humanista del sistema de la moda.
- España Artesana. (2022). *Asociación Contemporánea de Artes y Oficios*. Obtenido de <https://espanaartesana.com/contemporanea-de-artes-y-oficios>
- Fashion Network. (17 de Enero de 2012). *Enrique Loewe: "El problema de la moda española es que no hay empresarios"*. Obtenido de <https://es.fashionnetwork.com/news/Enrique-loewe-el-problema-de-la-moda-espanola-es-que-no-hay-empresarios-,228345.html>
- Fundación Juan March. (25 de Mayo de 2022). *¿Artesanía en el siglo XXI? | Macarena Navarro-Reverter*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=d6YrfZxKsvU>
- ICEX. (2023). *Análisis del Comercio Exterior Español*.
- IE Business School. (15 de Febrero de 2019). Enrique Loewe: "La artesanía está muy mal querida". Obtenido de

<https://www.youtube.com/watch?v=dUw1KmFbj8&list=PLDwDm6k9kXw4npAb8dANqzxvZMLyBQ9ws&index=3>

INE. (2009). *CNAE-2009*.

KPMG. (2022). *La artesanía en España. Señal de identidad de la alta gama*.

Leca, S. (2015). *El branding 'made in Spain'. La marca España en la internacionalización de las marcas de calzado y moda*. Universitat Ramon Llull.

Lima-Vargas, Á., Cervantes-Aldana, F., & Lima-Vargas, S. (2022). *La intención de compra en la generación Z en el mercado de moda*.

LOEWE. (2022). *Weave, Restore, Renew*. Obtenido de <https://www.loewe.com/eur/es/stories/weave-restore-renew-palazzo-isimbardi.html>

Loewe Foundation. (2023). *LOEWE FOUNDATION*. Obtenido de <https://www.loewe.com/eur/en/stories-loewe-foundation/loewe-foundation.html>

Marco, B., Zaragoza, P., Martínez, J., & Seva, P. (31 de Enero de 2021). Los distritos industriales zapateros de las comarcas españolas del Vinalopó: un análisis detallado. *Revista Espacios*.

Martínez, A. (2004). Moda y globalización: de la 'estética de clase' al 'estilo subcultural'. *Revista Internacional de Sociología*.

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2022). *Presentaciones sectoriales. Sector cuero y calzado*. Gobierno de España.

Miranda, J. (1993). De la tradición artesana a la especialización industrial. El calzado valenciano, 1850-1930. *Revista de Historia Industrial*.

Modaes. (2022). *Informe Económico de la Moda en España 2022*.

Modaes. (2023). *Global Fashion Drivers 2023*.

Posner, H. (2011). *Marketing de moda*. Barcelona: Gustavo Gili.

Revista del Calzado. (9 de Agosto de 2021). *Anuario del sector mundial del calzado: año 2020*. Obtenido de <http://revistadelcalzado.com/anuario-sector-mundial-calzado-2020/>

Revista del Calzado. (4 de Agosto de 2023). *Anuario del sector mundial del calzado: año 2022*. Obtenido de <http://revistadelcalzado.com/zapatos-anuario-sector-mundial-calzado-2022/#:~:text=En%202022%20la%20producci%C3%B3n%20mundial,comparaci%C3%B3n%20con%20el%20a%C3%B1o%20anterior.>

SACo. (2023). *Sociedad de Artesanía Contemporánea. Manifiesto*. Obtenido de <https://somossaco.com/filosofia/>

Sojo, F. (2012). *Evolución y mejora en la competitividad de las empresas del sector textil-confección*. Observatorio Industrial del sector Textil-confección. Ministerio de Industria, Energía y Turismo.

Soul + Matter. (2023). *Soul + Matter. The Art of Spanish Craftsmanship*. . Obtenido de Idoia Cuesta: <https://soul-matter.com/project/idoia-cuesta/>

The Fashion Law. (5 de Octubre de 2021). *LVMH: A Timeline Behind the Building of the World's Most Valuable Luxury Goods Group*. Obtenido de <https://www.thefashionlaw.com/lvmh-a-timeline-behind-the-building-of-a-conglomerate/>

Tortajada, E., Fernández, I., & Ybarra, J. (2005). *Evolución de la industria española del calzado*. Economía Industrial.

UNESCO. (1997). *Craft or artisanal products* . Obtenido de <https://uis.unesco.org/en/glossary-term/craft-or-artisanal-products>

Ybarra, J.-A., & Santa María, M. J. (Marzo de 2005). El sector del calzado en España. Retos ante un contexto de globalización. *Boletín Económico de ICE*.

La labor de difusión de la artesanía por parte de LOEWE

Si bien el Loewe Foundation Craft Price no sirve como promotor de la artesanía española en particular, se convierte en un activo fundamental de la firma que pone cara, voz y nombre a miles de creadores internacionales de artesanía contemporánea. Y lo hace de manera totalmente accesible para el público mediante la plataforma “The Room”, una base de datos online donde se presentan a los ganadores y finalistas del certamen y se exhiben sus obras.

En relación a esto último, queda demostrado que el uso de los canales online supone una gran oportunidad que permite acercar globalmente el trabajo artesano, ligado, por su naturaleza, al espacio offline. Bajo esta premisa, LOEWE recurre a redes sociales como Instagram o TikTok para conectar con el público más joven. A través de ellas, destaca la publicación de contenidos sobre el proceso de producción de algunos artículos, como los bolsos, en su mayoría elaborados artesanalmente en España.

Además de estas iniciativas, resulta particularmente relevante el compromiso que la casa de lujo mantiene con la artesanía española, materializado en forma de múltiples proyectos que visibilizan el trabajo de profesionales provenientes de campos muy diversos —como Idoia Cuesta, creadora textil, o Álvaro M. Leiro, que utiliza la técnica de la corza gallega en muchos de sus trabajos. Todo ello repercute no solo en la difusión, reconocimiento y preservación de técnicas centenarias como la mencionada, sino que muestra fielmente la procedencia y las manos artesanas que crean las piezas, lo que supone, por otra parte, una experiencia inmersiva y emocional para el gran público.

FICHAS DE TRABAJO PARA POSTERIOR ESTUDIO DE CASOS

About Arianne

Descripción en web. About Arianne is a shoe brand for women 100% made in Spain. We manufacture every pair of shoes in Elx (Alacant) and work at our local studio in Poblenou, Barcelona. By following no trends and respecting local craftsmanship and the environment, we produce comfortable and nice shoes using the best Spanish materials and leather.



Información corporativa y empresarial

- **Nombre.** About Arianne
- **Actividad principal.** Venta de calzado de mujer
- **Ubicación de las oficinas centrales.** Barcelona
- **Año de fundación.** 2010
- **Fundador/es/as.** Ariadna Guirado (diseñadora de producto) y Ernest Vidal (director artístico y brand manager)
- **Sitio web:** <https://aboutarianne.com/>
- **Perfil de Instagram:** <https://www.instagram.com/aboutarianne/>

Producto

- **Tipología de productos.** Zapatos de tacón, merceditas y sandalias. Entre el portfolio de productos se incluye un modelo de bolso, otro de cinturón, y una pequeña colección cápsula de prendas de ropa.
- **Atributos de los productos.** Productos clásicos, atemporales, y con una larga durabilidad.

- **Materiales.** Mayoritariamente piel (en forma de cuero o ante). También, cuero vegano y lona de algodón.
- **Precios medio, máximo y mínimo.** Medio 300€ aprox.; máx. 420€ (sandalias de piel); mín. 225€ (merceditas de lona).

Venta y clientes

- **Target.** Mujeres de entre 25 y 40 años concienciadas con el medio ambiente. Se preocupan por consumir una moda más sostenible, atemporal, duradera, o que les aporte algo especial, y anteponen la calidad a la cantidad. Suelen ser perfiles alternativos, no *mainstream*, provenientes de campos como la arquitectura o la música, y tienen una sensibilidad especial por la moda o la estética, de forma que se sienten atraídas e identificadas con el imaginario de la marca.
- **Tipo de venta.** Sin tiendas propias. La venta se realiza a través de su e-commerce y del canal *wholesale*.
- **N.º puntos de venta.** Mediante el canal de distribución al por mayor: 63 tiendas físicas y 5 tiendas online.
- **Mercados principales de venta.** Por número de puntos de venta: Estados Unidos, Japón y Canadá. Por nivel de ventas: China, Japón y Corea del Sur.

Producción

- **Forma de producción.** Procesos parcialmente industrializados, con una producción en cadena en fábrica, donde cada trabajador trabaja una parte del zapato, pero con presencia del trabajo manual artesano en muchas de las fases.
- **Producción propia o externalizada.** Externalizada.
- **Lugares de fabricación.** Desarrollada íntegramente en Elche (Alicante). Anteriormente, también en otros puntos como Menorca o Arnedo.
- **Made to order/made to stock.** Made to stock.

Comunicación y redes sociales

- **Emblema y/o descripción en Instagram.** "Traditional Spanish Craftsmanship" (artesanía tradicional española).
- **N.º de seguidores en Instagram.** 125 mil
- **Estilo, referencias e imagen de marca.** Estilo femenino, clásico y depurado. Tomando sus raíces mediterráneas como punto de partida, beben de referencias propias de algunos pueblos como Menorca o Cadaqués, pero también de ciudades como París, Oporto y Nueva York, lo que le confiere una estética afín a una mujer cosmopolita y sofisticada.
- **Presencia, tipo de comunicación y características de sus redes sociales.** Actualización periódica de su perfil de Instagram, con nuevos *post* de forma frecuente, y *stories* diarios con nuevos productos y menciones de clientes e influencers. Comunicación formal, aunque en apariencia improvisada y natural. En su mayoría, fotografías de campaña y producto.

- **Difusión de la artesanía en redes sociales.** No hay difusión de mensajes sobre artesanía ni tampoco imágenes o vídeos. En las publicaciones de producto únicamente se incluye una breve descripción del mismo (tipología, material y color), sin hacer referencia a la técnica artesanal o proceso de producción.
- **Difusión de la artesanía en web.** En la descripción de todos los artículos, puede comprobarse el origen de los productos con la denominación 'Made in Spain'.

En el apartado 'Info', se incluyen diferentes subsecciones con información relativa a la empresa, su equipo y valores. En relación a la artesanía, comprobamos que en su definición de filosofía se hace alusión al "compromiso con la artesanía española", y el "respeto a la artesanía local y el entorno".

Entre sus atributos de marca, mencionan la producción local, en Elche. Hablan de la elaboración hecha a mano de forma ética, trabajando conjuntamente y apoyando a artesanos "reales y locales" como una forma de "mantener viva la artesanía tradicional" española, "respetando los procesos y asegurando un entorno agradable y sano". Se alude también a la igualdad laboral: las mujeres representan más de la mitad de sus productores y tienen "salarios justos e iguales" a los de los hombres.

En la descripción de la página web que aparece en los resultados de búsqueda de Google no se hace alusión al origen español o naturaleza artesana de la marca y sus productos, sino simplemente, "Woman footwear" (calzado de mujer).

Colaboraciones y proyectos

- **Colaboraciones con otras marcas.** En cuanto a las colaboraciones de producto propiamente dichas, destaca su reciente colección cápsula "ready to wear" con la firma .BlackToGrey, conformada por varias piezas de vestir y calzado.
- **Colaboraciones con otros proyectos o personas.** En su web, en el apartado de 'colaboraciones', se pueden visualizar diferentes sesiones de fotos de campaña en los que han colaborado otras marcas (mediante cesiones de producto) y fotógrafos.

En 2019 realizaron una jornada de puertas abiertas en su estudio-showroom, donde expusieron sus colecciones junto a las de Pale Swimwear y Playa de Anza, dos marcas de Barcelona, de bañadores y ropa, respectivamente. Allí se expusieron las obras pictóricas de la artista Joshua Perkin, y las cerámicas y arreglos florales de Caroline Spencer.

Steve Mono

Descripción en web. Steve Mono is a contemporary Spanish brand founded in 2007 on the idea of reinterpreting classic sandals, shoes, bags, and other small leather goods for a modern lifestyle. Influenced by Spanish culture, travels, art, utility, and an appreciation for the old, we continue to focus on designing essential items for every day and every journey. Every collection is timeless, functional and sustainable.



Información corporativa y empresarial

- **Nombre.** Steve Mono.
- **Actividad principal.** Venta de calzado y bolsos para mujer y hombre.
- **Ubicación de las oficinas centrales.** Madrid.
- **Año de fundación.** 2007
- **Fundador/es/as.** Gonzalo Fonseca (director creativo).
- **Sitio web:** <https://stevemono.com/>
- **Redes sociales (Instagram):** https://www.instagram.com/steve_mono/

Producto

- **Tipología de productos.** Sandalias, zapatos y bolsos para hombre y mujer. Actualmente, cuenta con una pequeña línea de joyería.
- **Atributos de los productos.** Diseños atemporales, austeros y contemporáneos. En su mayoría, se tratan de reinterpretaciones del calzado clásico.
- **Materiales.** Calzado de piel, bolsos piel y tela, joyería de oro y plata.

- **Precios medio, máximo y mínimo.** *Calzado*: medio 200€; máx. 200€; mín. 195€. *Bolsos*: medio 180€; máx. 225€, mín. 135€.

Venta y clientes

- **Target.** Hombres y mujeres de mediana edad, con un estilo relajado y discreto, pero moderno, actual y urbano al mismo tiempo.???
- **Tipo de venta.** Sin tiendas propias. La venta se realiza a través de su *e-commerce* y las tiendas multimarca que le proporciona el canal *wholesale*.
- **N.º puntos de venta.** 78 tiendas físicas y 3 tiendas online.
- **Mercados principales de venta.** Por número de puntos de venta: China, Corea del Sur, Estados Unidos, Japón, y Reino Unido. Por nivel de ventas: especialmente, Corea del Sur, China y Japón. También, Reino Unido, Suiza, Francia y Estados Unidos.

Producción

- **Forma de producción:** procesos parcialmente industrializados, pero con fuerte presencia del trabajo hecho a mano en muchas de las fases.
- **Producción propia o externalizada.** Externalizada.
- **Lugares de fabricación.** Un taller en Cáceres (calzado), en Bilbao (bolsos de piel), y otro en Madrid (bolsos de tejido).
- **Made to order/made to stock.** Made to order, tanto para *e-commerce* como *wholesale*.

Comunicación y redes sociales

- **Emblema y/o descripción en Instagram.** "Spanish crafters" (Artesanos españoles). "Marca española contemporánea fundada en 2007 con la idea de reinterpretar sandalias, zapatos, bolsos y otros pequeños artículos clásicos para un estilo de vida moderno." (Traducción literal del inglés al castellano).
- **N.º de seguidores en Instagram.** 30 mil
- **Estilo, referencias e imagen de marca.** Idea e imagen de marca y de producto clara, sencilla y depurada. Todo ello recoge influencias de "la cultura española, los viajes, el arte, la utilidad y el aprecio por lo antiguo." De alguna manera, el proyecto tiene como emblema "de España al mundo", algo que queda presente tanto en su *storytelling* como la comunicación directa con su público y clientes. Trata definir un estilo sobrio y refinado que recupere las raíces de la artesanía, pero presentado en clave contemporánea, y de manera descontextualizada y universal.
- **Presencia, tipo de comunicación y características de sus redes sociales.** Actualización de Instagram semanal, con *posts* y *stories* de productos tomadas por la propia marca, pero también por otras tiendas y clientes finales. El tono de comunicación es formal y serio, en apariencia natural. Se les da especial protagonismo a las imágenes inspiracionales provenientes de obras de arte, artistas, y paisajes, que se mezclan con las fotografías de campaña y producto. Se toma como referencia el medio rural, pero también

la capital madrileña de manera recurrente, algo que no solo queda palpable en fotografías de redes sociales, sino en varias de sus "series" o colecciones, denominadas 'MADRID'.

- **Difusión de la artesanía en redes sociales.** No suele hacerse difusión de mensajes sobre artesanía a través de imágenes o vídeos, ni tampoco se alude a las técnicas o procesos de producción. En las publicaciones de producto únicamente se incluye una breve descripción del mismo (tipología, material y color), y otras consideraciones como la autoría de las imágenes.
- **Difusión de la artesanía en web.** En la sección 'About' aparece una breve descripción sobre la identidad, valores y misión de la marca. En el apartado 'Story of a sandal' (historia de una sandalia), se explica el origen de la marca mediante la relación con un taller familiar de Cáceres. A través de él, se entiende la filosofía de la empresa y su compromiso real por la artesanía.

En la descripción de la página web, en los resultados de búsqueda de Google, se hace referencia al emblema de la marca "Spanish Crafters".

Colaboraciones y proyectos

- **Colaboraciones con otras marcas.** En varios desfiles de Carlota Barrera, firma homónima de una diseñadora española, Steve Mono cedió varios de sus modelos de calzado. Más tarde, la propia firma lanzó a la venta una colección conformada por 3 zapatos *derby* en colaboración con Steve Mono. Los beneficios de la colección, que sigue a la venta, se destinan íntegramente a diferentes organizaciones antirracistas. (Carlota Barrera, 2023).

Destaca también la colaboración cápsula con el portal de venta online Molet (ahora Micolet), que se materializó en forma de tres piezas de cuero, una funda para *tablet*, una cartera y un tarjetero. (Ximénez, 2014).

- **Colaboraciones con otros proyectos o personas.** En 2018, se realiza una colaboración con la marca Ron Diplomático. Su celebración tuvo lugar a través de una cata-taller para mostrar la convergencia existente entre las dos marcas y sus procesos de producción.

HEREU

Descripción en web. HEREU takes its name from the Catalan word for "heir". True to this definition, the brand has worked since 2014 to produce contemporary accessories that redefine a distinctive heritage. HEREU's shoes, bags and small leather goods are crafted in Spain by a network of family-run manufacturers.



Información corporativa y empresarial

- **Nombre.** HEREU Studio.
- **Actividad principal.** Venta de calzado y bolsos para mujer y hombre.
- **Ubicación de las oficinas centrales.** Barcelona.
- **Año de fundación.** 2014
- **Fundador/es/as.** José Luis Bartolomé y Albert Escribano (directores creativos).
- **Sitio web:** <https://hereustudio.com/>
- **Perfil de Instagram:** <https://www.instagram.com/hereu/>

Producto

- **Tipología de productos.** Calzado: mocasines, sandalias, zuecos, alpargatas, merceditas, zapatos de tacón y botas. Marroquinería: bolsos de mano, de hombro, cruzados y mini, y pequeña marroquinería. En ambos casos, las colecciones se distinguen entre mujer, hombre, y 'para todos'.
- **Atributos de los productos.** Diseños atemporales, refinados y contemporáneos. En su mayoría, se tratan de reinterpretaciones vanguardistas de la artesanía tradicional española, las técnicas y usos del calzado antiguo.
- **Materiales.** Zapatos de piel (en forma de cuero, ante o pelo). Bolsos de piel, paja, rafia, lona, y red. En cualquier caso, todos los bolsos tienen elementos de piel (revestimientos, ribeteados, asas u otros detalles).
- **Precios medio, máximo y mínimo.** *Calzado:* medio 450€; máx. 780€ (botas altas); mín. 350€ (merceditas de piel). *Bolsos:* medio 500€; máx. 650€ (bolso de mano); mín. 245€ (funda de móvil de piel).

Venta y clientes

- **Target.** Hombres y mujeres de mediana edad, con un estilo relajado y discreto, pero moderno, actual y urbano al mismo tiempo.???
- **Tipo de venta.** Sin tiendas propias. La venta se realiza a través de su e-commerce y el canal de distribución wholesale.
- **N.º puntos de venta.** 242 tiendas físicas, 9 tiendas online. Entre ellos se encuentran las tiendas de ropa y concept stores más exclusivas de Europa, Asia, Norteamérica y Oceanía, y los principales operadores de lujo multimarca online, como Matches Fashion, Farfetch, Moda Operandi o Net-A-Porter.
- **Mercados principales de venta.** Por número de puntos de venta: Japón, Italia, Estados Unidos, y China. Por nivel de ventas: Japón, China y Corea del sur (*wholesale*), Estados Unidos y España (*e-commerce*).

Producción

- **Forma de producción:** procesos parcialmente industrializados para agilizar la producción, con fuerte presencia del trabajo manual en muchas de las fases. Para la fabricación del calzado, se requiere un uso intensivo de maquinaria para numerosas actividades como el ahormado, el aplicado de calor o el cosido de la suela, mientras que los acabados o el desarrollo de algunas partes como el trenzado se hacen a mano.
- **Producción propia o externalizada.** Externalizada.
- **Lugar de fabricación.** 5 fabricantes de calzado y 5 de bolsos, repartidos en distintas regiones: Toledo (mocasines), Alicante (algunos bolsos), Huelva (botas altas), Barcelona, Mallorca, Menorca...
- **Made to order/made to stock.** Made to stock. Para algunos productos con 'disponibilidad limitada' existe el servicio *pre-order* en la web.

Comunicación y redes sociales

- **Emblema y/o descripción en Instagram.** "Crafted in Spain". "Made in Spain by uniquely talented artisans, celebrating excellence in craftsmanship."
- **N.º de seguidores en Instagram.** 163 mil
- **Estilo, referencias e imagen de marca.** Estilo mediterráneo, moderno y refinado, con referencias constantes al mar y otros elementos como rocas y redes de pesca.
Tanto los diseños como su imagen de marca beben de multitud de referencias artísticas, del folclore tradicional, las formas orgánicas de la naturaleza y de la cultura popular del Mediterráneo. Inspirándose en la estética del verano mediterráneo, recrean elementos de la imaginería local, como cestas de rafia y redes de pesca, a través de su característico cuero entretejido.
- **Presencia, tipo de comunicación y características de sus redes sociales.** Actualización de Instagram diaria, con *posts* y *stories* de productos, incorporaciones de estos en tiendas multimarca, menciones de clientes e influencers, y colaboraciones.

Comunicación formal y cuidada. Todas las comunicaciones y ediciones de diseño gráfico están producidas en aplicaciones de escritorio profesionales. Las fotografías de campaña y producto se mezclan con retratos de elementos de inspiración e identitarios de la firma, y 'postales' tomadas por fotógrafos profesionales exclusivamente para la marca.

- **Difusión de la artesanía en redes sociales.** Difunde el proceso artesanal en redes y página web, en forma de fotografías y texto. Generalmente, en los post de producto se incluye únicamente una breve descripción del mismo (tipología y material). En determinados casos, aparecen algunas explicaciones sobre el origen o uso histórico y cultural del producto, la técnica artesanal o el proceso de producción llevado a cabo.
- **Difusión de la artesanía en web.** En la sección 'About' aparece un apartado llamado 'artesanía'. Ahí se habla del enfoque artesanal de HEREU, y de su red de empresas fabricantes, muchas de ellas de carácter familiar, y que han producido artículos de marroquinería en España durante generaciones. Se alude también a la recuperación y preservación de las técnicas artesanales utilizadas por los productores, y a su enfoque de trabajo, que requiere de un período significativo de tiempo, de una formación previa y habilidades específicas. Mencionan, además, que "gran parte del trabajo se realiza a mano", lo que hace que los artesanos solo puedan producir "una pequeña cantidad de piezas por día."

Por su parte, en la descripción de todos los artículos, se adjunta la descripción que aparece también en su Instagram: "Made in Spain by uniquely talented artisans, celebrating excellence in craftsmanship."

Como descripción de la página web que aparece en los resultados de búsqueda de Google se incluye "Shoes and bags crafted in Spain".

El emblema "Crafted in Spain" aparece tanto en redes sociales y en web como en los productos y el *packaging*.

Colaboraciones y proyectos

- **Colaboraciones con otras marcas.** Desde su fundación, han lanzado pequeñas colecciones cápsula en colaboración con las marcas de *ready-to-wear* Studio Nicholson, Cecile Bahnsen y Commas.
- **Colaboraciones con otros proyectos o personas.** Se hace palpable un claro enfoque colaborativo y artístico.

Por una parte, son habituales en sus redes sociales las referencias a múltiples fotógrafos profesionales que desarrollan sus campañas, y las 'postales', que se regalan de forma numerada con cada pedido online.

Han colaborado con algunos diseñadores y marcas que han desfilado con sus productos, como Ruohan, o Ilana Blumberg. También, con diferentes artistas y creativos, que crean listas de música para el perfil corporativo de la marca en

Spotify de forma periódica, o han creado la música para sus vídeos publicitarios, como el grupo Maestro Espada.

Desde hace tiempo, colaboran con la galería de arte Sala Dalmau, de donde se han tomado diferentes obras en forma de dibujos, y ahora venden directamente en su web. Recientemente, han colaborado con Terranova, una editorial y librería con sede en Barcelona, y con Santa & Cole, una editora independiente de productos de diseño.

Esta forma de colaboración parte de una estrategia de marketing que pretende mostrar y vender al público elementos inspiracionales no estrictamente ligados a su tipología de producto habitual. Así, algunos de estos artículos, como obras de arte, libros, lámparas, y otras incorporaciones recientes, como fotografías, o pequeños artículos de marroquinería, pueden adquirirse en su nueva sección 'Souvenirs'.

Entrevista con Ernest Vidal, co-fundador de About Arianne

Realizada el 23 de mayo de 2023

Duración: 33 minutos, 32 segundos

Querría que empezásemos hablando de la misión, visión y valores de About Arianne. ¿Cómo definirías la marca para alguien que no la conoce? ¿Qué elementos crees que la diferencian del resto?

La definiría como una marca basada en el *slow fashion*, más sostenible, donde cuidamos más la calidad y los acabados del producto, en lugar de hacer grandes tiradas con precios muy baratos. Nos interesa más la calidad del zapato aunque a coste de *retail* pueda ser un poco más caro que hacer un zapato barato, simplemente que sea bonito para que se venda rápido y bien. Entonces, eso lo cuidamos porque al final es lo que estamos vendiendo, y porque la gente que compra About Arianne es lo que quiere: que sean materiales de calidad, que el zapato dure más de una temporada y, dentro de lo posible, que sea un producto sostenible. La sostenibilidad al final es reducir un poco el consumo y tener cosas que te duren más.

¿Qué significa para ti la 'artesanía'? ¿De qué forma está presente en About Arianne?

Bueno, nosotros tenemos una marca y somos diseñadores, nos dedicamos al diseño y la venta. Al final, lo que hacemos es trabajar con gente que, sobre todo para nosotros, es importante que sea local, que sea un producto 100% hecho en España, y que sea con artesanos y gente que trabaja el producto como se ha trabajado durante muchos años. Es un trabajo más manual, aunque hay toda una producción y una cadena en la fábrica. Pero, al final, es un trabajo que pasa por manos de gente; cada uno está trabajando una parte del zapato, pero es una manera bastante artesana de trabajarlo.

Nosotros no somos artesanos, pero nos gusta trabajar con esta gente, porque al final creo que le estamos aportando un valor tanto al producto como a la industria de nuestro país y la industria local.

¿Ves importante la poner en valor la artesanía y el trabajo detrás del producto?

Sí, bueno, al final, yo creo que hay una tendencia. Bueno, dos grandes tendencias: lo que se puede llamar *fast fashion* como producto rápido, inmediato y barato, y luego, la gente que a lo mejor busca un producto más especial, más cuidado y de mayor calidad; es gente que se preocupa por lo que está comprando.

Entonces, si tú te quieres dirigir a esta gente, creo que es importante que le enseñes un poco la historia, qué hay detrás, porque es lo que ellos quieren. Al final, yo me estoy comprando este producto porque conozco quiénes los diseñan, sé dónde se fabrica, en qué condiciones se fabrica... No estoy comprando un producto barato que no sé dónde ni en qué condiciones se ha hecho. Creo que si te quieres dedicar a este mercado sí que es importante que muestres a tu cliente lo que haces y seas lo más transparente posible.

Me gustaría saber tu opinión sobre dos parejas de conceptos que parecen opuestos entre sí: tradición versus innovación, y globalización versus producción local (lo que muchos llaman

'glocal'). ¿Deben ir de la mano hoy en día? ¿Crees que la internacionalización no tiene por qué estar reñida con la producción local? ¿Crees que es coherente con la artesanía?

Bueno... En parte. En cuanto a la naturaleza, digamos, de los conceptos, creo que sí que están reñidos. Pero bueno, es encontrar la manera de poder hacerlo sin contradecirte totalmente. Al final, si tú quieres hacer un producto sostenible, venderlo internacionalmente implica el uso de aviones... Quizá se contradice un poco. Pero bueno, hay herramientas y las compañías de envíos más importantes las ofrecen. A lo mejor el coste del envío es algo más caro, pero tienen sus sistemas para intentar compensarlo de alguna manera. Entonces, al final, es un trabajo de elegir bien tus *partners*, para intentar hacer eso de la forma más compatible. Pero sabiendo que, de base, sí que hay un problema.

Con esta pregunta, cuando la planteé, no me refería tanto al significado más 'puro' de la artesanía, sino queriendo saber si vosotros os enfrentáis en vuestro día a día o habéis tenido algún inconveniente en poder gestionar con vuestros productores la producción para poder vender en todos los mercados en los que lo hacéis. ¿Os ha sido un impedimento el hecho de trabajar con fábricas quizá más pequeñas, en cuanto a los tiempos, volumen...?

No... No, esto no ha sido un impedimento.

Existen ahora mismo algunos modelos de producción alternativos, más responsables y conscientes, como el reciclaje o *upcycling*. ¿Estáis implantando alguno?

Nosotros sobre todo hacemos calzado, pero sí que es cierto que hemos hecho alguna línea de bolsos, cinturones o cosas más pequeñas que hacemos para nuestra web, y esto siempre hemos procurado hacerlo con materiales reciclados, porque al final son producciones más pequeñas. Y lo que sí hemos hecho mucho es coger pieles que a lo mejor son restos de stock, o cosas que han sobrado de producciones grandes y sabes que te va a dar para una tirada limitada únicamente. Cuando han sido producciones 'para nosotros', para vender online, sí que nos gusta tirar de esta práctica, porque al final nos parece que le da una exclusividad al producto, además de colaborar en reutilizar cosas que ya están hechas.

Pero sí que es verdad que, cuando vas a *wholesale*, cuando vas a ferias a presentar colecciones, claro, es muy difícil trabajar así, porque tú no sabes cuántos pedidos vas a tener, entonces no puedes cancelar pedidos.

Y con *made to order*, ¿habéis trabajado alguna vez con él, o habéis planteado hacerlo en un futuro?

No. *Made to order*, no, porque sé complica bastante. Nosotros tal y como lo tenemos montado con los fabricantes es complicado. Al final, el calzado es muy difícil de hacer uno solo.

Va por tiradas.

Claro. Entonces, aunque no sean unos mínimos muy grandes —porque nosotros no tenemos unos fabricantes que exijan unos mínimos muy grandes, pero sí que los hay—, para nosotros es imposible pedir una única pieza.

He leído en vuestra web que producís en Elche. ¿Fabricáis íntegramente allí?

Ahora mismo lo tenemos todo concentrado en Elche. Hemos pasado por otras zonas como Menorca, Arnedo... en puntos diferentes, pero ahora fabricamos todo en Elche.

Porque en España, existe especialización según la zona o territorio, ¿verdad?

Sí. El tipo de construcción del calzado suele ser diferente. Incluso en la zona de Alicante, por ejemplo, Elche y Elda también tienen, quizá cada vez menos, pero tradicionalmente tienen unos acabados diferentes. Unos se especializan en hacer un zapato más fino, de señora, y otros más basto y austero. En las islas tienen un tipo de construcción que se nota mucho que es de allí... Sí, sí que la hay.

A veces, por eso también vas cambiando un poco según lo que necesites. Igual ves que algo que quieres hacer en un sitio en concreto no lo saben hacer... Una vez quisimos hacer unas zapatillas de estar por casa. Es una construcción completamente diferente a donde solíamos fabricar, así que tuvimos que buscar otro sitio. Entonces sí que tienes que ir buscando porque, al final, es una artesanía, y según con quién des, te sabrá hacer una cosa u otra.

La materia prima que utilizáis, que en general es la piel, ¿de dónde procede?

Trabajamos piel, y también mucho tejido. En nuestra web tenemos un apartado para los productos veganos porque tenemos muchos clientes que no quieren consumir piel. Entonces tenemos diferentes tipos de tejido, suelas hechas con resinas vegetales... Pero es verdad que la piel es lo que más se vende.

Y, todo ello, ¿sabéis de dónde proviene? ¿Las pieles son de origen español? ¿También trabajáis con piel italiana?

Sí. Todos nuestros proveedores tienen sus certificados de origen y certificados que acreditan que están regulados según la ley europea. Todos los certificados que necesites, ahí están. También porque las tiendas que nos compran lo piden: el porcentaje de cromo que llevan las pieles (que no sea más del 1,2%, si no me equivoco)... Son cosas que, si el producto está hecho y tiene certificado de origen europeo, tienen muchos filtros que tienen que pasar para que puedan trabajar como exige la Unión Europea.

Hay algunos proveedores que sí que son italianos. Para algunas cosas en concreto sí que hemos trabajado con ellos. Pero siempre procuramos que sean españolas, también por la agilidad. Es mucho más fácil y rápido pedir a un proveedor de aquí.

¿Sois vosotros quienes gestionáis las materias primas, o son directamente los talleres quienes lo hacen?

Son los talleres, normalmente. A veces lo hemos hecho nosotros, hemos ido a ferias de proveedores. Entonces allí contactamos con ellos, vemos lo que nos interesa, lo que nos gusta... Pero luego ese contacto se lo pasamos a los talleres. Si hemos visto alguna cosa muy especial, se ha dado el caso de que hemos hecho nosotros mismos un pedido y luego se lo hemos enviado al taller, pero han sido cosas muy concretas. Nosotros normalmente solemos ir a estas ferias para ver lo último que hay en tejidos o pieles.

¿Dónde están esas ferias?

Se hacen en Elche. Y en Italia, también.

¿Es fácil encontrar proveedores en España con las características que buscáis?

Sí. Al final, si vas a estas ferias, está todo el mundo allí.

Y, en general, ¿cómo es vuestra relación con las fábricas, mantenéis un vínculo estrecho con ellas? ¿Qué principios o valores crees que son fundamentales para lograr un trabajo efectivo con los talleres en el día a día?

Comunicación. Mucha comunicación. Y, bueno, es importante que haya buen rollo, amabilidad, tratar de entenderse los unos a los otros... Básicamente eso.

¿De qué forma controláis la cadena de suministro y de producción?

Al final, el trabajo es diario con los diferentes talleres. Evidentemente, son talleres que no trabajan exclusivamente contigo; trabajan con muchas otras marcas. Entonces, sí que tiene que haber un poco de —no ir detrás de ellos—, pero un seguimiento, un trabajo diario. Con los proveedores ya no tanto. Al final, una vez has pasado su contacto al taller y has enviado las fichas técnicas, ya son ellos los que se encargan de pedir para la producción, el muestrario, o lo que sea.

¿Tenéis conocimiento de las condiciones salariales y laborales de los talleres con los que trabajáis?

Bueno, no. Tú ahí estás contratando a un taller para que te haga una producción o un muestrario. Al final, son dos negocios separados, el suyo y el nuestro. Pero, evidentemente, sí que pasamos un tiempo allí. Porque nosotros vamos mucho al taller, a verlos, a trabajar allí con ellos. Al final, no son talleres muy grandes, sabes las condiciones en las que están trabajando... A nivel salarios, evidentemente, no podemos llegar. Pero sí que sabemos las condiciones en las que trabajan ellos, y un poco el ambiente donde están trabajando.

Nos gustaría hacer más (visitas), pero al final, bueno, no están tan cerca de Barcelona. Pero bueno, igual, sobre todo cuando se desarrolla el muestrario, sí que sueles ir una vez cada dos meses. En general, al año solemos ir.

¿Existe en España *know-how*? ¿Qué diferencias observas en el caso español, con respecto a otros mercados? ¿Crees que España es un mercado competitivo en el sector del calzado?

A ver, yo creo que sí es competitivo a nivel internacional. A lo mejor no tiene la imagen que tiene Italia, por cómo ellos se han sabido posicionar, pero yo creo que Europa, en general, sí que tiene este valor añadido. Sobre todo cuando te vas a mercados como Norteamérica o Asia, sí que hay un valor añadido del *Made in Spain*.

Entonces, ¿crees que se percibe bien, fuera de España?

Sí, nosotros lo hemos notado desde que empezamos en 2010. Empezamos a ver que se valoraba mucho el *Made in Spain*, y también (los negocios con sede en) Barcelona, a la que salías de Europa. Y dentro de Europa también, en el norte, los países escandinavos, incluso en Francia, cuando íbamos a ferias, también valoraban mucho el calzado español.

Eso fuera de España. Y dentro, ¿se valora?

Dentro no tanto. Al menos ha sido nuestra experiencia. Nosotros, los primeros años de crecimiento de la marca, empezamos a crecer porque nos compraban fuera, no por el público español. Una vez ya te posicionas, te haces un nombre y la gente ya te conoce un poco, entonces te empiezan a valorar un poco más. Al menos hace 10 o 12 años. A lo mejor, si hoy día se fundase la marca, sería distinto... No sé si esto ha cambiado con las nuevas generaciones.

Hay quienes dicen que el mercado español no valora tanto la calidad y se fija más en el precio.

Es un mercado bastante "marquista", sí que se gastan el dinero, pero cuando es una marca conocida o cuando pueden demostrar que la tienen.

En nuestro caso, por ejemplo, Estados Unidos ha sido nuestro mercado principal desde el principio. Incluso cuando no nos conocía nadie, vendíamos muy bien, porque les gustaba el diseño, la calidad, el producto, y también el *Made in Spain*, y el 'Barcelona'. Todo eso es lo que nos ha ayudado.

En este sentido, ¿cómo crees que podría mejorarse el cómo se percibe el producto *Made in Spain* dentro de nuestro país?

Claro, es que esto es cultural totalmente...

Ósea, que más allá de lo que puedan hacer las marcas, ya es algo a nivel social y depende mucho del consumidor

Sí. Al final, supongo que si hay algo que mejorar será con las nuevas generaciones, nuevos puntos de vista... Bueno, todo está cambiando a nivel social. Creo que socialmente sí que irán cambiando las cosas.

Para terminar, había planteado algunas preguntas sobre vuestra clientela y el mercado. ¿Cuál dirías que es vuestro *target*? ¿Por qué crees que compra About Arianne? ¿Se fija en el origen del producto? ¿Realmente piensan que comprando 'local' están siendo más sostenibles, o simplemente compran por moda o porque les gusta?

Nuestro *target* son chicas de entre 25 y 40 años, y con un perfil un poco artístico, por decirlo de alguna manera. No es un perfil muy *mainstream*. Es lo que comentábamos al principio, va a ser gente que se preocupa más por consumir una moda un poco más sostenible o con una imagen más alternativa o que te dé algo más especial, que no acudir a grandes marcas o cadenas. No quiere decir que esté reñido, porque lo puedes hacer igualmente: tener unas bambas de una marca muy grande, pero luego también quieres tener un zapato más especial.

Yo creo que son mujeres que provienen de campos más artísticos como arquitectura, música... Que tienen una sensibilidad más especial por la moda o por la estética en general. Al final, nosotros somos conscientes de que también vendemos una imagen, y a la gente le gusta el producto también porque le gusta el imaginario de la marca, las fotos... Se sienten identificadas con la imagen de tu marca, entonces quieren tu producto.

Entonces, puede que el perfil medio de clienta de About Arianne no se fije exclusivamente en el origen del producto, o en que esté de moda y le guste, sino en una suma de todo.

Sí, sobre todo porque, al final, cada vez hay más competencia. Por ponerte un ejemplo, si tú quieres una plataforma naranja, la vas a poder encontrar en mil sitios. Pero si eres seguidor de una marca en concreto, porque te gusta su imagen, las publicaciones que postea, las fotos, la gente que lo lleva... quieres la de esa marca, no quieres otra. Por todo lo que te transmite, por todos los valores que compartes con ella.

¿Veis bastante fidelidad? ¿Suele haber clientas que repiten?

Sí, hay bastante fidelidad, en nuestro caso sí.

Por último, ¿me podrías decir cuáles son las regiones o países donde ves más potencial?

A día de hoy, lo que nosotros vemos con más potencial es la parte de Asia: Corea del Sur, Japón, China... Sobre todo China. En general, son países que cada vez tienen más consumidores de este tipo. Nosotros, al final, estamos posicionados en una clase media de gente que se puede gastar un dinero, y vestir cosas un poco más diferente. Por ejemplo, en China, esta clase social está aumentando mucho en los últimos años. Han estado mucho tiempo bastante polarizados: mucha pobreza, y mucho lujo también. Pero la clase media está creciendo mucho, y es esa clase la que quiere consumir este tipo de producto.

Entrevista con Idoia Cuesta Alonso, creadora textil

Realizada el 21 de junio de 2023

Duración: 1 hora, 04 minutos

¿Quién es Idoia Cuesta? ¿Cómo definirías su trabajo?

Me defino como creadora textil, especializada en cestería. Y luego, como empresa, estoy más diversificada en otros ámbitos como interiorismo, paisajismo, complementos de moda... No es cestería tradicional como casi todo el mundo tiene en su imaginario, no es solo hacer cestos. De hecho, mi marca es Idoia Cuesta Cestería Contemporánea, o sea que es un poco ese juego. Intento aplicar todos mis conocimientos en diferentes ámbitos.

Entonces, crees que encaja mejor el adjetivo de creadora que el de artesana.

Sí, exacto. Las definiciones son complicadas. Ahora también hay todo este dilema de si eres artesana, diseñadora, artista... Son cosas complicadas. Las definiciones son muy cerradas. Yo también hago piezas artísticas y me estoy moviendo en el mundo del arte... Las etiquetas no me gustan. Lo que más recoge todo es la definición de creadora. A mí me gusta crear con diferentes materiales y aplicarlo a diferentes ámbitos; pueden ser piezas artesanas, artísticas, de diseño... Depende un poco del proyecto en el que esté trabajando.

Porque también es algo bastante subjetivo, ¿verdad? Depende un poco también de quién considera algo como arte, de diseño, o artesano.

Claro, sí. Totalmente.

Hacías alusión a tu empresa. ¿Hace ya tiempo que la tienes? ¿Empezaste como autónoma y después creaste tu empresa?

Sí, yo primero empecé como autónoma en 2003; fue cuando cree mi pequeño taller. Después, pasé a ser SL, creo que después de empezar a trabajar con Loewe, en el 2011, más o menos. Yo sigo siendo autónoma, pero he constituido también una empresa.

Cuando empezaste a ser una Sociedad de Responsabilidad Limitada, ¿contrataste a alguien que te ayudase? ¿Hubo alguna diferencia con respecto a tu condición de autónoma?

No, a nivel de trabajo ninguna. Es sobre todo en el ámbito fiscal. Siendo persona física, todo eso va a la renta. Entonces es más fácil trabajar siendo SL, a nivel gestión de empresa, sobre todo cuando trabajas para grandes firmas como Loewe.

El tema contrataciones, depende. De hecho, empecé a trabajar hace poco así. He tenido siempre ayuda en producciones, pero la mayoría de la gente que me ayudaba era autónoma y yo los subcontrataba. Yo pasaba trabajos, me facturaban, y era un poco esa red que tengo montada como producción. Tuve un chico trabajando conmigo; ahora tengo tres personas, pero bueno, van y vienen, un poco por picos de producción. Suelo tener una persona fija en

taller contratada y luego voy cambiando un poco en función de las épocas. También recibo bastantes estudiantes de prácticas, así que en el taller siempre hay gente, pero con diferentes modalidades de trabajo.

Estos alumnos en prácticas de los que hablas, ¿suelen venir de la rama de diseño, o más bien de FPs más técnicas, centradas en artesanía y producción?

Realmente son casi todos de diseño. Vienen normalmente de las escuelas de artes aplicadas. He tenido gente de prácticas de diseño de interiores, de imagen y sonido, de moda... Algunos de la Mestre Mateo de Santiago, de Esdemga en Pontevedra, la Ramón Falcón en Lugo... Perfiles de todas las disciplinas, sobre todo moda e interiores. De diseño de producto son los que menos, y es algo que me gustaría seguir potenciando. Luego, he tenido también alumnos de prácticas que han venido de París, de la Escuela de Bellas Artes...

¿Crees entonces que entre los jóvenes hay interés por la artesanía?

Sí, sí que la hay. Vamos, ahora mismo, la artesanía está como de moda. No sé cuánto va a durar, pero esperamos que mucho.

Cuéntame un poco sobre tu proceso de trabajo. ¿Sueles trabajar para empresas, haces también producto para el cliente final...? ¿Cómo distribuyes la producción?

Yo como empresa siempre pongo el ejemplo de una mesa. Hay que tener siempre cuatro patas, o incluso cinco. Por si te falla una pata, seguir teniendo apoyo. Entonces, yo como empresa tengo, por un lado, una marca de cestería contemporánea personal, con la que hago mis producciones y puedo vender online, aunque ahora he eliminado la página de venta online, porque no soy capaz de suministrarla o atenderla. Tengo piezas, colecciones, para venderlas en tiendas, bajo pedido, en ferias, ferias internacionales como Maison & Object en París... Ese es mi canal de comercialización bajo mi marca.

Luego, lo que estoy haciendo es trabajar para otras empresas como Loewe y otras. Sobre todo, con Loewe llevo muchos años haciendo desarrollo de prototipos, y luego producción. Con otras empresas he hecho también producciones en pequeñas cantidades. Estoy colaborando también con otra empresa de interiorismo en Lugo, LaNena Home, haciendo lámparas y paneles para las tiendas. Hemos estado en Milán en el Salone del Mobile, inaugurando las tiendas de Dubái... Son las dos empresas más fuertes con las que estoy colaborando en diseño e instalaciones ahora: Loewe y LaNena Home. Esa sería una segunda pata.

Otra de las patas que utilizo es la formación, a través de *workshops*, doy clase en máster en la universidad...

La última pata sería también otro tipo de colaboraciones con proyectos más pequeños. Ahora mismo estaba hablando con una actriz que necesitaba unas piezas para teatro. Otras veces hago colaboraciones con otras empresas de diseño, interiorismo... Dependiendo de lo que vaya surgiendo.

Y ahora lo que estoy abriendo es todo el camino artístico de piezas para galerías de arte. De hecho, toda la colección 'Abisal' se acaba de ir a Corea; en septiembre viajo allí. Estoy que no paro, me muevo mucho.

Toda la producción que haces desde tu marca, ¿es por stock, o bajo pedido?

Bajo pedido, normalmente. Trabajar con stock es casi imposible para los talleres pequeños en los que estamos trabajando una o dos personas, sobre todo para la producción de cestería. Quizá en cerámica o joyería sí que se puede trabajar con más volumen de stock, pero en cestería o textil es complicado.

¿Produces únicamente en tu taller de Outeiro de Rei (Lugo)?

La producción para mi marca sí que la hago en mi taller, pero para la producción para otras marcas me ayudo, como te comentaba, de la red de mujeres autónomas que trabajan desde sus talleres. Con LaNena ya tenemos una nave para la producción de sus productos, ya de manera más industrializada, digamos.

Yo le llamo 'artesanalización', que vendría a ser artesanía, pero con mejoras en los procesos de producción. No es ni artesanía ni industria, sino esa fase intermedia donde se procura mejorar la capacidad de producción, que a veces los artesanos no la tenemos.

¿De dónde proceden las materias primas? ¿Cultivas tú tus propias materias primas, o te suministras de otras fuentes?

Tengo las dos opciones. Normalmente, para mis colecciones personales, si utilizo fibras naturales, las cultivo yo misma junto a mi taller, como puede ser el mimbre. Pero luego, claro, hay otras fibras que compro. Si trabajo para otras marcas, por ejemplo Loewe, ellos mismos me suministran la piel o el material que sea necesario, o yo misma lo compro a veces.

Haciendo alusión a Loewe, sé que además de ser colaboradora habitual de ellos, has trabajado también para grandes marcas como Zara Home o Adolfo Domínguez... ¿Cómo crees que te han ayudado a ti personalmente, o al sector artesano español en general?

Creo que estas grandes marcas que están poniendo el foco en la artesanía, como Loewe, tanto a través de su marca como del Loewe Craft Prize, están haciendo esa labor de difusión y de poner la artesanía en valor. De hecho, a través de esta campaña de Loewe, yo creo que muchas marcas se han sumado a poner voz y cara a las personas y manos. Hasta ahora, los artesanos y artesanas estábamos trabajando para las marcas pero sin ser visibles. Y gracias a Loewe, con su campaña de visibilización, y otras marcas ahora también cuentan y dicen que trabajan con artesanos. Aunque, muchas veces, también hay que tener cuidado. A veces no toda la publicidad o la comunicación es del todo real. Pero bueno, en general, marcas como Adolfo Domínguez, están colaborando mucho con artesanos y artistas, sobre todo para instalaciones en tienda. Después, el desarrollo de sus colecciones cambia mucho.

Sí. De hecho, quería preguntarte por tu opinión al respecto. Son muchas las grandes empresas de moda que han lanzado al mercado determinadas colecciones cápsula en colaboración con artesanos. Sin embargo, no por ello la producción general deja de ser en masa, en la mayoría de los casos. ¿Crees que eso podría 'denostar' de alguna manera la labor artesana?

No, tanto como denostarla no. Sí que podríamos hablar sobre ciertas marcas que se aprovechan de que la artesanía esté ahora de moda, y entonces utilizan ese reclamo, diciendo que trabajan con artesanos para mejorar su imagen. Podría ser el caso de las colecciones cápsula, o tal vez no. Deberíamos entrar a valorar si son microcápsulas, producidas

efectivamente por artesanos, o no. Pero... sí. Yo creo que ahora mismo hay determinadas marcas que se están apropiando de los valores y de la comunicación de la artesanía, o lo que supone este 'movimiento', para vender más o posicionar sus marcas a nivel de comunicación. Y no todas cumplen esos valores.

Personalmente, veo grandes diferencias entre aquellas marcas que integran la artesanía dentro de su estrategia empresarial y sus valores, y aquellas que la integran de forma puntual como campaña de marketing. ¿Crees que sería necesario que la marca esté vinculada estrechamente con la artesanía?

Claro, exacto. Mira, ahí se podría establecer una diferenciación. Cuando la artesanía forma parte intrínseca de la empresa, porque respetan tiempos, producciones... Y después, donde la artesanía es puro marketing simplemente porque está de moda, y nada más.

Sin entrar en detalles específicos sobre cada marca con la que colaboras, cuéntame un poco cómo es tu relación de trabajo con ellas. ¿Mantienes un vínculo estrecho? ¿Soléis trabajar mano a mano?

Sí, con Loewe ya son muchos años trabajando, y es un mano a mano. De hecho, por eso, ya hay hasta amistad. Con ellos es mucho más cercano el trato, llamadas, WhatsApps, prototipos, encargos... Es un lenguaje de comunicación casi diario.

Y luego, con otras marcas, pues depende. Cuando estás haciendo una colaboración para un proyecto concreto con una marca, el trato suele ser algo más formal. Al final, yo creo que es cuestión de tiempo. Y también, dependiendo del tipo de proyecto. Cuando es un proyecto puntual, se requiere de una relación más a corto plazo. Cuando ya es una relación más prolongada en el tiempo y es mayor el número de proyectos con la marca, se van sentando otras bases de comunicación mucho más cercanas.

En esas relaciones, ¿crees que la comunicación entre las diferentes partes es lo más importante?

Sí, es fundamental; la comunicación es de vital importancia. Por ejemplo, con Loewe, que es enorme, trabajo con diferentes equipos de diseño, jefes de proyecto... Ya no es que solo hable con una única persona, sino que estoy trabajando en varios proyectos a la vez. A veces me pasa que estoy haciendo un prototipo y ya no recuerdo si era para un proyecto u otro, quién me lo ha mandado... Entonces, una buena comunicación con ellos es muy importante. Yo, aunque sea una proveedora externa, después de tantos años, es como si casi formara parte de la empresa, es algo que está consolidado.

Centrándonos ahora en otro aspecto, quería preguntarte por tu visión de la artesanía. Te dedicas a la cestería contemporánea, es decir, desarrollas tus colecciones partiendo de las técnicas de cestería tradicional, pero con aplicaciones y materiales muy diversos. En este sentido, ¿crees que tradición e innovación deben ir de la mano? Y, por extensión, ¿artesanía e industria?

Es una pregunta complicada. Ahora mismo es el dilema que se está planteando dentro del propio sector artesano, porque hay diferentes tipos y conceptos de artesanía, y de artesanos, que al final somos quienes la conformamos.

Ahí habría una clasificación muy básica, donde cabría diferenciar entre la artesanía tradicional y la artesanía contemporánea. Sobre la primera, sigue habiendo artesanos tradicionales que no se van a mover, que no pretenden innovar, van a seguir manteniendo todas sus piezas y procesos que han ido haciendo durante décadas, y muy probablemente han heredado de sus generaciones anteriores. Esa es la artesanía puramente artesanal, que está más asociada a valores de etnografía, cultura, de recuperación histórica...

Y también a la geografía de un lugar o región determinados, supongo.

Sí, por ejemplo, ahora mismo hay una campaña de protección de la cerámica de Fajalauza que, si no sigue gente joven, se va a perder. Pero no van a innovar. O sea, van a seguir haciendo lo mismo que se ha hecho durante siglos. O como otros oficios, como el de la madera, los repujados, la piel, los mantones, o muchos otros. En cualquier caso, los considero dentro de la artesanía tradicional, y dudo que vayan a aplicar nada nuevo.

Paralelamente, estamos viendo que la sociedad actual está demandando otro tipo de artesanía, que es la que se está poniendo un poco en valor, una artesanía asociada a la innovación y al diseño. Ahí hablamos ya de artesanía contemporánea. De hecho, en España, existe la Asociación SACO, la Sociedad de Artesanía Contemporánea, de la que formo parte, y que también está tratando de explicar a la sociedad lo que es, incluso, la Alta Artesanía. Surgen esos nuevos conceptos porque no solo se trata de las técnicas de artesanía, sino que estamos aplicando diseño e innovación, y mejoras en el proceso. De todo: de pensar las piezas, de hacerlas, de saber cómo venderlas. Ahí se habla también de artesanía ligada al autor. Al final, ya estamos creando marca.

Esa es la situación actual. Luego, entre la artesanía puramente tradicional y la artesanía contemporánea existe un *totum revolutum* de artesanos que hacen una mezcla de cosas: artesanos que están empezando y quieren crear su marca, diseñadores que quieren hacer piezas artesanas... Hay una mezcla muy heterogénea en ese campo de la artesanía.

Luego, la innovación puede partir desde muchos sitios: innovación aplicando nuevas tecnologías, innovación en las mejoras de los procesos de producción, innovación en la aplicación de nuevos materiales... Ahora está habiendo muchos diseñadores que están aplicando el tema de los biomateriales. Ahora bien, ¿qué son, diseñadores, artesanos? El problema son las definiciones.

Hablando de definiciones. Quería comentarte una duda que me ha surgido mientras investigaba sobre diferentes marcas de calzado en España. Muchas de ellas, definen sus productos como artesanales, pero después, mediante vídeos o fotos, ves que en el proceso de producción se utilizan máquinas. En este sentido, y también teniendo en cuenta la descentralización de la gestión del sector artesano en España (donde cada Comunidad Autónoma determina qué considera artesanía y qué no), ¿crees que cuesta distinguir qué es artesanía y qué no? En Galicia, por ejemplo, se establece que para que un taller artesano sea considerado como tal, debe haber, como máximo, 10 personas contratadas, pero en Andalucía no. En cualquier caso, ¿crees que eso importa?

Yo creo que el número no importa; lo que importa es el proceso de producción. Ahí precisamente hay otro debate dentro del sector artesano: personas que viven en el siglo pasado, que no quieren aceptar la introducción de nuevas tecnologías ni maquinaria, y que dicen que en cuanto estas se incorporan a los procesos ya deja de ser artesanía. Luego hay gente que, por el contrario, sí está a favor de la introducción de esas tecnologías y creen que el futuro va encaminado hacia ahí.

Después, el mundo del calzado es bastante complejo. Hay una firma de calzado que se llama Aldanondo y Fernández, que tiene un concepto de marca basado en la artesanía de forma pura: todos los procesos son manuales, de principio a fin. Pero claro, la producción es mínima, trabajan bajo encargo.

Luego, hay empresas de calzado artesanal como Miista que muestran en sus redes los procesos de diseño y fabricación manual, pero después, para poder sacar la producción, se ayudan de maquinaria. Claro, ¿es artesano, o no? ¿Dónde pones el 'corte': por el número de personas que trabajan en sus talleres, por el número de máquinas que utilizan...? Si en vez de pegar los zapatos con un pincel me lo hace una máquina, o en vez de coser a mano, coso a máquina, tiempo que ahorro, y gano de producción. Pero es que después los cortes, acabados y montaje se hacen a mano. Simplemente, se sirven de ciertas maquinarias para avanzar en producción.

¿Tú cómo dirías que te posicionas en medio de este dilema? ¿Crees que quedándonos con la definición más purista y tradicional de artesanía, y el proceso 100 por 100 a mano, sin llegar a tanta producción (y demanda) se pueden perder los oficios? ¿Es importante adaptarnos a las nuevas demandas del consumidor?

No. Realmente no creo que eso determine la permanencia de un oficio. Lo que hace que no se pierda un oficio artesano es la formación. Es lo que hace falta en España, y lo que estamos demandando dentro del sector.

La gente se quiere formar en cestería, pero no hay ninguna escuela de cestería en nuestro país, mientras que en Francia o Alemania sí. En textil o cerámica sí hay formación, pero en otros muchos oficios no. Es el problema que hay en España, no hay formación artesana.

Pero, realmente, sí que habría artesanos que podrían enseñar esos oficios.

Claro, los hay. Pero a lo mejor un cesterero que ha heredado su oficio de padres, abuelos y bisabuelos, como ahora no tiene un título, no puede dar clase y formar a cesteros. ¿Porque cómo se reconoce oficialmente que él sabe de cestería? Con la Administración, para eso, es muy complicado. Habría que cambiar muchas leyes para que los Maestros Artesanos puedan comunicar y seguir enseñando el oficio antes de morir.

También es una gran incógnita dónde situar a la artesanía dentro de la Administración, ¿está en (el Ministerio de) Cultura, en Industria...? Hay artesanos que reivindican estar en Cultura, otros en Turismo... el sector está muy dividido también.

Pasando a otro aspecto relevante, ¿cuál crees que es el nuevo consumidor de artesanía? ¿Está muy ligado al lujo?

Es otra pregunta compleja. Hay muchos tipos de consumidor de artesanía, casi tantos como artesanos. Hay consumidores que solo van a comprar Alta Artesanía, de un precio elevado. Y luego, hay otro sector de consumo que va a las ferias artesanas y compra productos de menos de 100 euros. Hay consumidores de todo tipo, es muy variado el espectro. También hay un consumo de tipo emocional, personas que se ven atraídas por los productos hechos en su entorno, o en una zona determinada, por ejemplo.

¿Crees que, en general, influye el concepto de sostenibilidad en los consumidores de artesanía? Últimamente, la tendencia parece mostrar la sostenibilidad como algo intrínseco o consustancial a la artesanía, ¿crees que es correcto?

No, rotundamente no. Hay marcas artesanas que no son sostenibles. Lo que pasa es que ahora está de moda decir que tu marca es sostenible. Depende de muchos factores. Y también depende de lo que entiendas por sostenibilidad. Hay también otro debate. Yo, por ejemplo, puedo ser sostenible si cultivo mi mimbre en mi propia finca, hago mi producción con ese mimbre en mi taller, pero si después tengo que mandar los productos a Estados Unidos, deja de ser sostenible.

Ahora bien, siempre puedes hacer cosas que sean de menor impacto para el medio ambiente, como producir con materiales de cercanía, implantar métodos de gestión de residuos, de economía circular...

Es un problema también de concepto. Parece que se ha utilizado un discurso para la sostenibilidad aplicable a todo.

Pero en relación a la clientela, como te digo, es muy amplia y variada. Yo tengo clientes de todo tipo. Hay firmas de lujo que me pagan una cantidad, y luego ellas lo venden al triple, porque han sabido posicionar bien el producto a un público que yo soy incapaz de llegar. Pero luego también pueden venir clientes a mi taller y comprarme directamente, gente de todo tipo.

Hay que tener en cuenta que lo fácil es hacer el producto, pero lo difícil es venderlo. Porque para ello hay que trabajar tu marca, hacer estrategias de marketing de venta, y conseguir un posicionamiento determinado para llegar a ese cliente de lujo que lo va a pagar. Si no, ¿de qué sirve tener el producto terminado si no puedes lanzarlo al mercado ni venderlo? El producto puede ser muy bueno, pero si no vendes no sirve de nada.

Pasando ahora a hablar del mercado, más a nivel general, ¿cómo dirías que se percibe el producto artesano hecho en España dentro y fuera de nuestro país, con respecto a otras señas como el *Made in France* o el *Made in Italy*?

Son preguntas muy generales.

Sí, quizá sí. Cuéntame desde tu experiencia personal. Empezaste vendiendo en España, pero al cabo de unos años decidiste internacionalizar tu producto, ¿no es así?

Yo creo que en España todavía falta cultura de país, de valorar la artesanía. Se está empezando a valorar ahora, pero falta mucho todavía para que la gente valore la propia artesanía de España. Es verdad que se valora más en países europeos. Valoran mucho más la artesanía en general, y también la artesanía hecha en España. Tanto los turistas cuando vienen a nuestro país, como grandes marcas que venden productos producidos aquí. Entonces es verdad que España tiene que seguir haciendo hincapié en valorar la artesanía española. Esa marca 'Made in Spain' hay que currársela bastante.

De hecho, ahora mismo están, por ejemplo, la Asociación Contemporánea de Artes y Oficios, y SACo, como dos asociaciones potentes intentando generar ese concepto de marca de artesanía Made in Spain y con proyección internacional. Porque, al final, hay que reconocer que se vende más fuera que dentro.

¿Es importante ese asociacionismo? ¿Crees que es clave para visibilizar el sector artesano?

A mí ahora me parece fundamental. Para crear ese concepto de marca. Por ejemplo, en SACo estamos unas 20 empresas artesanas con proyección internacional, y el estar asociados nos permite movernos y hacer cosas de otra manera, poder asistir a ferias internacionales con otro concepto... Creo, que en ese sentido, sí que ayuda el asociacionismo. Eso no quita que yo tenga mi marca propia y pueda hacer lo mismo, pero me va a costar el triple.

La unión hace la fuerza...

Efectivamente.

¿Cuáles dirías que son las áreas de mejora o retos que tiene el sector artesano en España?

Creo que ahora mismo la formación es fundamental, el número uno. Por una parte, por lo que te he comentado y, por otra, porque creo que los jóvenes no ven en la artesanía un futuro de trabajo. Porque precisamente no se oferta formación de determinados oficios en cuestión, pero tampoco aplicando diseño o las técnicas novedosas actuales de producción. Ahora mismo, por ejemplo, se puede utilizar la impresión 3D como una manera de ampliar conocimientos para enseñar un oficio artesano. No tiene por qué plantearse como algo antiguo. Falta ese concepto de formación en técnicas, pero también de artesanía aplicada al diseño y nuevas tecnologías.

Todo lo que se pueda mejorar en materiales, procesos de producción... es muy beneficioso, y es lo que habría que llevar a la artesanía. Yo acabo de estar en el Basque Design Center, en Bilbao, y me he quedado impresionada. Las personas de diseño de producto, estudiantes, están buscando aprender eso, las técnicas artesanales, pero aplicando el diseño. El binomio artesanía-diseño me parece fundamental.

E igual que ocurre con la artesanía, hay también muchos tipos de diseño, e infinitas posibilidades para llevarlo a la artesanía, para mejorar ya no solo en materiales, sino en producto, capacidad de producción, en modelos productivos... El diseño industrial, por ejemplo, te puede ayudar a la hora de producir un producto artesano. Quiero decir, lo puedo seguir haciendo a mano, pero puedes mejorar en producción.

Recuerdo que comentabas en una entrevista para el Podcast de marketing y artesanía, Labois, que en Loewe existen profesionales encargados de optimizar los procesos productivos, los ingenieros industriales.

Claro, eso es para que la empresa pueda obtener más capacidad de producción o mejoras en ella. Si yo hago algo manualmente y un ingeniero me puede ayudar siguiendo determinados patrones, en un molde, a avanzar en la producción... Sería hacer hincapié en los procesos para mejorarlos. Nadie quiere hablar de industrialización, pero sería más bien lo que te comentaba antes: la 'artesanalización', mejorar los procesos artesanos para poder aumentar la capacidad de producción.

¿Crees entonces que, en España, si los talleres consiguiesen mejorar u optimizar la producción, iría mejor?

Iría mejor, depende para quién. Hay artesanos que no quieren mejorar, prefieren seguir con la capacidad de producción que tienen. Por ejemplo, en el caso de la cerámica, los procesos de secado son muy lentos. Yo podría invertir en reducirlos, pero hay quien prefiere hacerlo a la manera tradicional. Depende de cada cual. Y, desde luego, tú mejoras tus procesos de

producción, cualquier fase, cuando vas a hacer una producción grande, cuando te encargan más piezas de las que estás acostumbrado a hacer, para reducir tiempos, abaratar costes, y poder producir más.

Al final, se trata de facilitarte el trabajo, ¿no?

Claro. Con Loewe, por ejemplo, a veces usamos moldes para abaratar tiempos, y otras no. Depende de si es ventajoso en cada caso o no. Pero eso no quita que el proceso deje de ser manual, y lleve su tiempo.

Entrevista con Gonzalo Fonseca, fundador de Steve Mono

Realizada el 13 de julio de 2023

Duración: 1 hora, 14 minutos

Querría empezar preguntándote por tu misión, visión y valores. ¿Cómo presentarías Steve Mono a alguien que no la conoce?

Hay un texto en la web que estuvimos trabajando muy concienzudamente, y explica muy bien lo que es Steve Mono. Nos gusta mucho contarlo, e incluso va incluido en las cajas de los productos. Es una definición escueta, porque yo soy de contar lo máximo de la forma más breve. Está en inglés; en realidad toda la web lo está. Porque, por suerte o por desgracia, el 98% del negocio está en el extranjero, y tiene más sentido que sea así. Por eso, y por el ADN de la marca también. Steve Mono nace con una idea muy clara que es 'de España al mundo', contar España de una manera concreta.

Steve Mono es una marca que reinterpreta clásicos y cosas que nos gustan, basándonos en el diseño para un estilo de vida contemporáneo, pero respetando en todo momento la labor del artesano y la manufactura.

Nace en 2007 de una forma muy tímida. Yo soy diseñador gráfico de formación, y me dediqué durante mucho tiempo al diseño gráfico vinculado al mundo de la moda. También estudié tres años de Sociología y Ciencias Políticas. Aunque puedan parecer cosas que no tienen nada que ver, para nada. La sociología de la moda es una materia muy interesante que cuenta su valor sociológico. Y, sobre todo en España, que es un país súper diferente, en cuento a clima, costumbres... De norte a sur y de este a oeste, la moda varía mucho en función de dónde estés, y sobre todo del material que se usa, del estilo de vida de la gente...

Nace sobre todo con ese espíritu, el de tratar de encontrar, de investigar... Yo soy muy ratoncillo de indagar y buscar, siempre me ha gustado mucho hablar con la gente. La artesanía me encanta, pero sobre todo me gusta el oficio, la palabra oficio. Es una palabra que está mucho menos trillada, manipulada.

La marca, como te digo, nace en 2007, pero en serio podemos hablar de 2012. Yo seguía dedicándome al diseño gráfico; esto era una especie de *hobbie*, una vía de escape o una excusa para hacer las cosas como a mí me gustaban, de alguna manera, lo que mis clientes no me dejaban hacer a nivel gráfico. Era mi proyecto personal.

Entonces, aprovechando mi formación gráfica, pude hacer el producto que yo quería hacer. Nace con un espíritu de mantenerse pequeño. Es cierto que, desde entonces, afortunadamente, hemos crecido mucho, pero se mantiene en un nivel pequeño. Encontrar, investigar, reinterpretar, diseñar, trabajar con los artesanos o hacedores (que sería la traducción de *makers*).

Mi labor es diseñar, pero conociendo siempre y respetando la forma de hacer las cosas, si no es imposible. Para mí ese es el camino: conocer la manera de hacer las cosas, el material y, a partir de ahí, empezar a diseñar. Y después contarlo, que es otro de los fuertes de la marca yo creo. Al final, no deja de ser lo mismo que hacía para otros en mis anteriores trabajos: hacer la gráfica, catálogos, un *display*... Quizá haber estado en esa otra parte me ha ayudado a, cuando he diseñado un producto, separarme de él, para poder contarlo y venderlo. Sin que te enfade que a alguien no le guste o no lo quiera comprar. Es inevitable.

Pero, al final, todo nace con un objetivo, que es el de encontrar, reinterpretar, diseñar y contar. Es contar España de una manera muy concreta. Muchas veces, cuando vamos a las ferias, yo llevo un mapa de España donde indico dónde está comprado cada material, dónde se hace cada producto... Al final, es un recorrido por toda España. Yo soy de Bilbao, vivo en Madrid, tengo padres castellanos, la marca nace en Bilbao pero crece en Madrid. Compramos las pieles en Palencia, Valencia, Alicante...

Es cierto que muchas pieles vienen de Italia, porque en la zona de la Toscana son los reyes, sobre todo en lo que es el cuero de curtición vegetal, que es lo que utilizamos para cualquier producto. Los tejidos son de Madrid, otros de Burgos. Producimos en Alicante, Madrid, Bilbao... Hemos producido en Cádiz, La Alpujarra, Grazalema... Es un viaje, esa búsqueda es muy interesante. Aparte, hay un *storytelling* ahí, para los clientes también.

Nuestro cliente más importante está en Asia, y en Asia que les cuentes todo es muy importante.

Hablando de clientes, ¿por qué crees que los vuestros compran Steve Mono? ¿Les interesa la artesanía, se fijan en el origen, lo ven como una opción más sostenible, o simplemente compran porque les gusta el producto?

Mira, en el año 2012, cuando hice la primera presentación a prensa en Madrid, yo les hablaba de artesanía y de producto local, y me miraban como las vacas al tren, como diciendo '¿de qué me estás hablando? La moda tiene que ir por donde va y ya está.' Y yo siempre he sido muy fiel a esto. Hablar de artesanía o de sostenibilidad en este país –palabras que para mí están super manidas y vacías ya–, está de moda, y es lo peor que puede pasar.

Yo, por eso, prefiero hablar de oficio. Me gusta más hablar de local, de horizontal o de producción en cercanía que de sostenible. Contar las cosas de otra manera, al fin y al cabo. Lo que yo pretendo, sobre todo, es demostrar que hay un exceso de diseño en muchas cosas hoy en día. Hay cosas que ya están hechas y que, trasladadas a día de hoy, retocándolas, rediseñándolas... Te das cuenta de que lo auténtico, retocado, rediseñado, hablado con el artesano, el hacedor, llega mucho, porque es muy auténtico, sobre todo. A mí me gusta también sacar las cosas de contexto; si ves nuestro Instagram te darás cuenta. La selección de imágenes la hago yo porque, al final, es mi mundo y me sale de una manera natural. Teniendo eso en cuenta, yo pienso: '¿por qué tenemos que llevar unas sandalias de cuero franciscanas en el monte, y no en la ciudad con un pantalón de traje y una camisa blanca?'

Te diré algo que incluso me han dicho los clientes cuando me han conocido. Ahora estamos viajando menos, el período post-pandemia ha cambiado todo de alguna manera, pero antes, yo me hacía una maleta y me hacía 8 ferias al año. Fue agotador, y una gran inversión, pero fue la forma de hacer marca. El estar situado prácticamente en todo el mundo, es porque ha habido muchos viajes de por medio; yo me hacía 4 veces al año París, 2 veces Florencia, 2 Nueva York, y luego íbamos a Tokio, Milán o donde fuese, para testar y probar. Ha habido mucho esfuerzo y dinero de por medio, pero ha sido la manera de darnos a conocer. Y yo creo que, al final, vendemos en muchos sitios porque creo que el mensaje es muy sincero. Es un poco ese placer por contar las cosas de manera 'bonita', y luego es cierto que el artículo es muy real.

Sí, es cierto lo que dices. Yo lo que veo es que, tanto el producto como la imagen de marca son algo muy depurado. Como si quisieses quitar todo lo que sobra.

Hay un trabajo terrible de eliminar todo lo que no hace falta. Yo creo que la labor del diseñador, o del contador de historias... el trabajo de diseñar es el trabajo de elegir. Elegir un

camino es desechar otros, entonces una vez has elegido un camino, tienes que centrarte en ello. Todo lo que sea superfluo o no aporte hay que desecharlo. A mí hay cantidad de referencias que me encantan, pero no me valen para la marca. Yo las puedo usar para mí, pero con la marca hay que ser muy fiel a lo que has creado para que llegue.

Yo creo que esa labor de depuración también se consigue con los años. Empiezas dando bandazos. Aunque tengas la idea muy clara, cuando empiezas a vender es complicado ser fiel a lo que te gusta de verdad, porque te dejas llevar por los clientes. Porque a lo mejor sabes que te van a comprar mucho... De repente, y a mí me pasó, te das cuenta de que la marca no es lo que tú querías. Hubo un par de puntos de inflexión en los que pasó eso, yo estaba perdido. Entonces paré, repensé '¿qué hago?', rehíce toda la imagen gráfica de la marca, y todo esto me ayudó muchísimo a relanzarla, a centrarme en lo que me gusta de verdad, y en pensar 'perderé clientes, pero es que los que conserve y los que vengan nuevos, vendrán porque les gusta de verdad la marca'.

Fue, de hecho, una apuesta bastante heavy. Se rehízo todo, se volvió 'a bases', que es una frase que me encanta decir. Y a partir de ahí surgió la marca como se conoce ahora.

Yo conocí la marca en torno a 2019 con la imagen que tiene ahora, pero investigando en artículos de prensa y fotografías antiguas he visto un producto con mucho más color, muy diferente al de ahora.

Claro, había muchas napas de colores. Yo empecé muy relajado y, de repente, se fue a esa línea. Aunque eran líneas muy depuradas, se fue un poco al tema de color porque había ciertos clientes japoneses y americanos, sobre todo, que reclamaban eso. Entonces, encontré en una feria de Valencia unas napas con unos colores pasteles maravillosos y, de repente, pasé del cuero a colores pasteles. La verdad es que se vendieron de maravilla, y todavía hay quien, a día de hoy, me pregunta si voy a volver a hacer eso. Yo les digo que no, que eso fue una etapa pasada. Ocurrió en el 2017-2018, más o menos.

En 2019 ya estaba, digamos, hecho el *rebranding*. Y a partir de ahí es cierto que la marca ha evolucionado de una manera muy continua. De hecho, la pandemia sirvió para subir ventas, una cosa muy surrealista.

Volvíamos de una feria de París, una semana antes (de que se decretase el confinamiento), ya se barruntaba algo y hubo marcas y compradores que no fueron, muchos pedidos cancelados de americanos... Y esto, empiezas a ver que, sobre todo los grandes puntos de venta asiáticos, no cancelan ni uno.

El taller, como es un taller local y familiar, podía trabajar, había distancia entre ellos... Te hablo del caso de las sandalias, que era el producto estrella en ese momento, en lo que la marca se mantiene ahora y nos permite hacer otra serie de cosas gracias a que este producto funciona mucho.

¿Sigue siendo el producto estrella?

Sí, sí. Era algo que tenía el capricho desde hace mucho tiempo de hacerlo. Fui directamente al taller, que es la tercera generación, donde el abuelo de este señor inventó un modelo concreto de sandalia. Lo contamos en la web, en el apartado 'Historia de una sandalia'.

El taller está en Cáceres, ¿verdad?

Sí, en Cáceres. Hemos desarrollado más de veinte modelos diferentes, una investigación terrible de pieles, de hormas... Ha sido súper interesante trabajar en esto.

Ahora he retomado un poco los bolsos de piel, que es como yo empecé. Mucha gente me dice '¡uy, haces bolsos ahora!', y yo digo 'no, yo empecé con bolsos'. Muchos nos han conocido hace 4 o 5 años por el calzado, claro.

Me gustaría hablar ahora sobre los mercados en los que estáis presentes... He visto en vuestra web, y he podido comprobar en otros casos de empresas de calzado de gama media que he investigado, que Japón es uno de los mercados más importantes ahora mismo, ¿verdad? ¿Cuáles son los países donde vendéis más actualmente, y dónde veis más potencial en un futuro próximo?

Mira, la marca empezó vendiendo mucho en Europa al principio; Asia costó un poco más. Y yo siempre me preguntaba por qué Japón no entraba. Y, de repente, hubo un año en el que en una feria entraron ocho clientes japoneses, ocho tiendas. Entonces te cuentan que ellos durante una serie de temporadas están viendo. Aunque les gustes, ellos vienen temporada tras temporada a ver, ven la evolución de la marca... Hasta que te compran.

Es un aprendizaje terrible. Yo siempre digo que lo de estar en un salón, en una feria, un *showroom*, estar tú, físicamente presente, hablar con los clientes, preguntar por qué sí, por qué no... Lejos de tener miedo a un cliente, hay que comunicarse con él, porque lo bueno es que nace ahí algo muy bonito, que es el respeto a las marcas, un hablar de igual a igual. Ellos no te compran y te hacen un favor, ni mucho menos, esto es una relación de igual a igual, a la misma altura, en la que tú haces un producto que ellos van a vender luego, con lo cual hay un respeto mutuo.

El mercado más importante ahora es Asia, en general. Japón es cierto que fluctúa más, a partir de la pandemia se ha cerrado mucho, están centrados en el mercado local, aunque siguen trabajando con marcas de fuera. Seguimos en Japón, pero ahora mismo donde más vendemos es en Corea del Sur, y en China, que nos resulta un tanto curioso.

Luego, además de Asia, estamos vendiendo muy bien en el Reino Unido. Suiza también ha sido un país muy bueno para nosotros, Francia también. Y en Estados Unidos estamos notando ahora un interés y un crecimiento bastante grande: Nueva York, Los Ángeles, Filadelfia...

Es cierto que en China está creciendo mucho el sector del lujo.

Sí, y es que, de repente, te envían fotos en las que estamos vendiendo, y ves unos locales maravillosos.

Y luego también te das cuenta de cantidad de marcas junto a las que vendemos en tiendas de todo el mundo con las que coincidimos en muchas cosas. La tienda multimarca es cierto que es quien hace de filtro muchas veces para el cliente final.

Ahora, cuando una tienda nos escribe, le pedimos que nos cuente también algo sobre su tienda. Ya no es simplemente que me quiera comprar, no. Vamos a ver quién eres, qué vendes, qué marcas tienes, cómo es tu tienda físicamente, tu web, tus redes sociales...

Porque a lo mejor a vosotros no os interesa vender en según qué casos.

Claro. Porque ellos sí que conocen nuestro producto, pero nosotros no conocemos lo que ellos hacen y lo que son, es una desventaja. Entonces, aunque resulte una chulería, donde antes igual vendíamos porque teníamos la necesidad, ahora cuidamos más dónde hacerlo, y pedimos más información. Eso te ayuda un poco a situarte.

¿Qué quieres decir con que las tiendas multimarca hacen muchas veces de filtro? ¿Te refieres a que vosotros vendéis vuestra imagen de marca, pero ellos, de alguna manera, también ponen un filtro para vender su imagen?

Digamos que ellos filtran mucho las marcas que les interesan y, al final, el cliente final es el que recibe esas marcas que ha seleccionado la tienda multimarca. Por eso, tú como cliente vas a una tienda porque te gusta la selección que ha hecho el dueño o dueña. Entonces, es tan importante que sigan existiendo las tiendas multimarca porque da una visión mucho más conjunta.

Trabajan de alguna manera como curadores, ¿no?

Sí. Al final son curadores. Porque eligen marcas para sus tiendas, pero dentro de esas marcas eligen piezas o prendas que más les interesan para formar el look final de tienda que quieren. Para mí es súper importante, y creo que muchas de las marcas pequeñas somos quienes somos, en gran parte, gracias a la tienda multimarca, que es la que muchas veces hace que la marca crezca de alguna manera.

Si tú te lanzas online nada más, o tienes muchísimo dinero para hacer unas fotos maravillosas, campañas y campañas y campañas, y viajas a muchos sitios... Pero para hacer marca, nada como estar en muchos sitios. Y esto lleva años, evidentemente, no es algo que se consiga en poco tiempo.

¿Trabajáis con algún showroom u os representa alguien?

No, nosotros siempre hemos sido de maleta y ferias. Aunque ahora sí que es cierto que, desde antes de la pandemia, tenemos unos agentes en Corea, y otros en Taiwán, que es otro mercado buenísimo. Son, además, agentes y clientes. Clientes porque tienen tiendas pero, a su vez, ellos distribuyen en sus países ciertas marcas. Una vez más, es muy interesante porque empiezas a trabajar con ellos simplemente como clientes y, a los dos años, en ambos casos, que tienen tienda multimarca, te dicen que les encantaría distribuir la marca, defenderla...

¿Qué tiene de bueno que una empresa que ya es cliente tuyo sea también agente? Que te va a cuidar la marca, porque a ellos, que ya la venden, les interesa. Entonces, la van a introducir en tiendas muy buenas, la van a 'contar' muy bien... Entonces eso también ayuda a hacer marca.

Para el resto del mundo, somos nosotros quienes gestionamos la venta. De hecho, yo creo que de los 10 mejores clientes que puede haber ahora mismo, a 5 o 6 ni los conozco físicamente. Son clientes que empezamos a vender en pandemia y aún no les hemos podido ver, porque los asiáticos están empezando a viajar de nuevo ahora, poco a poco.

Ya me has dicho que habéis ido haciendo marca a puro de insistir y viajar mucho. Yo estuve de prácticas en un showroom y he comprobado el esfuerzo que hay detrás de cada venta. Tanto en el caso de los puntos de venta que han 'conseguido' los agentes que me comentas como los que habéis hecho vosotros directamente, ¿dirías que cuesta? ¿Cuesta vender?

Cuesta vender. Depende también de dónde. Aquí (en España), no me digas por qué, pero es muy complicado. Los clientes son fieles, pero los pedidos son muy pequeños... Y vendemos, pero ya te he dicho que muy poco.

Con el tiempo abriremos una tienda propia porque no vemos la forma de vender en tiendas (en España). Somos un país que se quiere muy poco a sí mismo en ese sentido. No quiere producto español, igual valora mucho más un producto *made in Italy*, por ejemplo. Sí les gusta para cierto tipo de productos o tiendas determinadas, como Loewe.

Pero, respondiendo a lo que me planteas, ¿cuesta vender? Es cierto que al principio cuesta, en las primeras ferias te vienes con dos pedidos, con tres... Yo a cero nunca me he venido, pero hay marcas que han vuelto a cero de una feria. ¿Tirar la toalla? Pues no, porque somos todos muy cabezones, y todo lo que hacemos lo hacemos porque nos gusta. Pero al principio cuesta, te llevas muchas decepciones, y crees que has inventado la rueda, pero después vas a un *showroom* y ves que hay ochenta ruedas más. Pero es una prueba de fuego, una prueba de humildad el estar con otras marcas, es buenísimo, y hay que ser muy inteligente para observar y, si tu producto no funciona, pensar '¿por qué van a otro sitio?', o '¿qué hacen que nosotros no hacemos?' Yo creo que hay que ser observador. Es parte de nuestro trabajo observar, escuchar, ver y, sobre eso, reaccionar también.

Mira, lo bueno de tener una producción local es que, sobre eso, puedes reaccionar muy rápidamente y cambiar cosas si lo necesitas en 2, 3 o 4 días. Se te ocurre hacer algo a una semana de ir a una feria y tienes la suerte de que puedes hacerlo.

También por la relación que hayáis construido con los talleres, imagino.

Claro, claro. Es una relación muy cercana, nos retroalimentamos a todos los niveles con ellos. En parte, porque ellos saben que depende de todos el futuro y que las cosas vayan bien.

A mí lo que más me satisface sobre todo es haber, digamos, rescatado un taller que estaba a punto de morir, con gente que no trabajaba apenas. De repente, di con el proyecto y, a los seis o siete años de haber empezado, ahora son diez (empleados). Ahora estamos buscando a más gente. Todo lo que hacen ya es para nosotros directamente, hay un compromiso mutuo... eso es lo que más satisface.

Me interesa saber cuál es tu visión sobre la artesanía. ¿Qué significa para ti la artesanía o, por extensión, la artesanía contemporánea? Teniendo en cuenta tu visión del negocio y tu imagen acerca de la reinterpretación de los clásicos, creo que podríamos hablar más bien de artesanía contemporánea, ¿no? ¿De qué manera está presente en Steve Mono?

Para mí la artesanía es cultura, eso creo que es clave. Es cultura, tradición, conocimiento, herencia, historia... Es todo eso, que son cosas muy serias de un país. Artesanía se puede aplicar además a muchas cosas: a cuero, joyas, ropa, madera, o a comida incluso.

Para mí es todo eso, y formar parte de esa historia es muy gratificante. Conocerla, respetarla y trabajarla desde esa base, eso es lo básico.

¿Crees que la artesanía, sobre todo en los últimos años, está aportando un valor añadido al sector del lujo o de la alta gama?

Sí, totalmente. Yo creo que si lees cualquier *review* de desfiles, o moda en general, en todos hablan de artesanía, *revival*, técnicas... La Alta Costura vive otra vez como una especie de *boom*, y ahí tiene mucha cabida la artesanía. Yo creo que es también un *punch* más para la artesanía, que ha llegado además fuera. Ha sido tal el bombardeo con la palabra 'artesano' y

'sostenible' que ahora todas tienen un director o directora de sostenibilidad. Y luego, la palabra 'artesanía' se ha instalado en gran cantidad de cosas. Igual hasta que deje de estar de moda, no lo sé.

Hablaba un día con alguien sobre esto que dices de que la artesanía parece estar de moda ahora. Ahora mismo, son varias las grandes corporaciones de moda que han colaborado puntualmente con artesanos como instrumentos de marketing. ¿Crees que sería necesario distinguirlas de aquellas marcas que tienen un compromiso real con la artesanía, y que la integran dentro de su estrategia corporativa, ADN y valores?

Totalmente, claro. A lo mejor voy a hacer un *shooting* de una revista con artesanos pero luego no hay un proyecto real detrás. Aquí (en Steve Mono) hay un proyecto real detrás con un compromiso de trabajo de doce meses al año. De que estamos igual, en la misma línea, de que yo soy el diseñador y vendo, pero esto es una cosa donde uno sin el otro no es nadie, y el otro sin el uno no es nadie tampoco. Pero eso con todos los talleres donde trabajamos. Somos como patas diferentes de un mismo proyecto.

Pero, sobre todo, lo que odio son las empresas o la gente que venden humo. Venden una página de una revista pero luego no hay nada detrás. No. Si queremos apoyar al artesano de verdad vamos a apoyarle haciendo un proyecto en el que salgamos a vender, produzcamos, saquemos pedidos, y ellos tengan trabajo. Eso es hacer artesanía. No hacer una portada de una revista de moda. Hay que hacer un proyecto real, y que se venda, porque si se vende va a haber trabajo.

En el caso particular de la artesanía, según he investigado, la formación sigue siendo un reto. ¿También ocurre con la marroquinería?

Poca, hay muy poca formación. En Ubrique hay una escuela, en Cáceres hay otra, son sitios donde siempre se ha defendido. Es muy complicado. Y es que, de hecho, viene gente de fuera al final. Y tú vas a Italia, donde sí que hay escuelas, pero los talleres de Florencia están llenos de japoneses aprendiendo el oficio.

Bueno, luego en otros países como Francia o Italia, muchas de esas firmas son las que crean e impulsan fábricas propias o escuelas de artesanía. En parte también porque son muchas más las firmas de lujo representativas que hay, y que tienen la capacidad para invertir en eso, supongo.

Pero es porque conciben la artesanía como parte de la cultura, del ADN del país. Aquí (en España) nunca se ha concebido como tal.

Ni a nivel sociedad, ¿ni tampoco a nivel estatal?

No, cero. Nosotros llevamos desde el año 2007, y a mí nunca se me ha dado ni un euro. Un año recibimos algo para ir a Pitti Uomo, pero vamos, aquí todo lo que se ha hecho, todo ha salido de las arcas de la empresa. Todo lo que hemos podido hacer ha sido porque vendíamos.

Intervienen muchos agentes, y entiendo que es algo cultural muy arraigado, que costaría mucho cambiar la percepción del hecho en España... Pero, según apuntan los informes, la intervención y apoyo del Estado son claves.

Nosotros, cuando vamos a ferias, al final estamos con marcas de muchos países. Los ingleses tienen ayudas, evidentemente, los franceses, japoneses... Incluso en Portugal hay un plan del Gobierno que, no sé si son durante los primeros 5 años de una marca cuyo producto sea 100% *made in Portugal*, financia el 80% de las ferias en el extranjero y los viajes para llegar allí y todo.

Aquí no. Para pedir una ayuda a ICEX, por ponerte un ejemplo, hay que rellenar una cantidad de burocracia muy grande para el poco retorno que recibes después.

Ahora tenemos la suerte de que la empresa se mantiene por sí sola, es una marca pequeña que se retroalimenta de lo que vende.

Entonces, ¿dirías que falta colaboración por parte del Estado?

Falta conocimiento, conocimiento de la situación real. No de la problemática, sino simplemente de la situación. Yo estoy convencido de que se podría hacer muy fácil una reunión o algo.

Valencia, en ese sentido, lo está haciendo muy bien. Para mí es, con mucha diferencia, la Comunidad Autónoma que mejor lo está haciendo: hay una escuela muy buena de diseño, hay gente que se ha preocupado, empresas que se han mantenido. Hay cestería, cerámica, piel, cristal, alfombras... Había una feria del mueble... Y todo esto se sigue manteniendo muchas veces porque ha habido un esfuerzo. Es una ciudad que se ha preocupado por ello.

Volviendo a la problemática de la formación en oficios artesanos, y centrándonos en el calzado, ¿cómo concebirías esa formación? ¿Qué crees que haría falta: formación profesional, másteres...? Sé que, por ejemplo, hay un máster de artesanía contemporánea en el Barreira de Valencia.

Mira, ahí he dado clases. También en el IED. Yo creo que lo que hace falta es menos máster y más formación técnica. Nos hemos centrado en que ahora mismo todos somos directores creativos, creadores de ideas, creamos concepto, pero nadie hace de verdad. El que tenga la suerte de tener una idea y poder hacerla con las manos, ese es Dios.

Hace falta formación técnica, y dejar de pensar que los técnicos son la parte de abajo del escalafón. No, sin un buen técnico o técnica no hay nada. Lo que hay que hacer es sacar a los técnicos de ese cuarto oscuro donde están metidos y darles el lugar que les corresponde.

Ya sean zapateros, aparadores, costureros, patronistas...

Todos, absolutamente todos. Hablemos de moda o de calzado, da igual. Marroquinos, modelistas, personas especializadas... Incluso personas que sepan hacer cajas, un buen *packaging*.

Entonces, quizá nos hemos centrado mucho en los estudios de diseño, pero poco en las actividades técnicas.

Sí. Sabemos cómo contar las cosas, pero luego parece que el producto no importa nada; solo cómo lo cuentes con una foto chula. Entonces no. Desde mi punto de vista hacen falta técnicos.

En este sentido, me gustaría saber si te has planteado en algún momento la idea de visibilizar de alguna manera (ya sea en forma de vídeo, imagen o texto) la parte de 'atrás' de los productos de Steve Mono, los artesanos, en redes sociales o web.

Sí, se ha hecho muchas veces. Ahora es cierto que la web es mucho más aséptica, pero es algo totalmente buscado, y se cuenta igualmente por otro lado lo que pasa con estos.

Hay mucha gente, no solo en España, que, sin ser ellos los artesanos, se ponen un delantal de cuero, una tijera en la mano, y cuelgan una foto. Esto ocurre mucho. A mí se me caería la cara de vergüenza si hiciera eso. Pero yo sí estoy encima de la mesa, mano a mano con el que hace las cosas, cuando estamos creando, diseñando, patronando... Lo bueno es que yo, cuando estoy pensando en un cartón que se va a cortar para hacer un molde o un patrón de un zapato o un bolso, ya estoy incluso pensando en cómo voy a venderlo. Mi visión es un poco 360 grados porque he podido estar en todos los puntos.

Contarlo sí que se puede contar, evidentemente. Bottega Veneta ha hecho un vídeo muy bonito hace poco en el que muestra la labor de los artesanos, en Hermès han sido los reyes en esto desde siempre... Se está empezando a contar desde las marcas 'altas', de una manera muy bonita y bien. Entonces, sí que se puede hacer... pero también se ha caído mucho en el postureo en cuanto a esto de 'el nuevo artesano'.

Yo creo que tienes que pensar la forma de contarlo: puede ser con fotos, con textos... de muchas maneras. Pero tiene que ser un mensaje coherente y real, sobre todo.

Te lo comentaba porque en varios informes que he leído sobre el sector artesano se planteaba la visibilidad de los artesanos como uno de los retos clave a seguir, pero tampoco sé si enseñar fotos y vídeos de los artesanos en cuestión es 'necesario', mostrar su trabajo de una manera explícita u obvia.

Creo que tampoco es necesario contarlo con imágenes para visibilizarlos. Contar ese 'cuento' en 'Historia de una sandalia' me llega mucho más que dos imágenes o un vídeo. Al final es muy fácil hacer esto último, pero también hay que encontrar la manera de hacerlo bien, acorde con tu marca. Se hará algún día y, bueno, se han hecho cosas ya...

También me han dicho alguna vez "haz como que estás cortando la piel, y te hacemos una foto", y yo me he negado. Porque aparte de que no es la imagen que yo quiero dar, estaría engañando, no soy yo quien las hace. Aquí cada uno tenemos nuestra función dentro del proyecto.

Sí, y que tú también eres consciente y el primero que sabe cómo se hacen las cosas, y a lo mejor no sientes la necesidad de enseñarlo.

Claro. No las hago yo, pero evidentemente sé cómo se hacen para poder seguir diseñando y ofreciendo cosas. Nuestra labor, la de los directores creativos, es saber de todo un poco sin ser especialistas en nada, de alguna manera. Lo bueno es que cada marca dé con su ADN, con su discurso, su target... Y cuanto más fiel seas a eso mejor.

Pasando ahora a un tema que me interesa especialmente, y que creo que diferencia a Steve Mono de muchos otros competidores, quería que me hablases sobre el modelo de producción. Cuéntame, ¿por qué bajo pedido, y no bajo stock? ¿Qué ventajas y qué inconvenientes tiene? Cuéntame también cómo conseguís gestionar el canal *wholesale* a través del *made to order*.

Es todo *made to order*, tanto los pedidos en la web como en *wholesale*. Esto es algo que siempre ha sido así, la web funciona desde el año de pandemia. Es más, la tienda online, de hecho, cuando estamos en el pico de producción más alto, la cerramos porque nos volcamos en las tiendas, en el *wholesale*.

Nuestro modelo de negocio principal es el *wholesale*. El otro ha venido un poco porque en la pandemia mucha gente nos escribía y nos pedía que vendiésemos ahí. Entonces, abrimos el online, con una serie de productos muy concretos, una selección de la colección, no todos los modelos.

¿Por qué todo bajo pedido? Porque es la mejor manera de trabajar para nosotros. Cuando trabajas de manera local con un pequeño taller, con una producción limitada, y con pocos trabajadores también, es lo más coherente. En los últimos años, eso sí, hemos ampliado tanto en producción como en trabajadores.

Hay clientes con los que vamos siempre tarde... Algo que te puedo decir, por lo que me siento en parte orgulloso, y que es señal que va bien el proyecto a día de hoy, es que estamos rechazando pedidos. Porque no llegamos, y no se quiere hacer de otra manera. Nos llegan ofertas para producir fuera, pero no queremos. Es una prueba de la honestidad del proyecto. Prefiero que, entre el taller y yo, busquemos a dos personas más estos meses para poder ampliar un poco la producción que 'sacar' algo fuera.

Es todo bajo pedido. De hecho, para esta temporada, me planteo una filosofía incluso un poco más especial. Para sandalias, el pedido mínimo (para tiendas) son 30 pares, pero no hay máximo, y a veces nos pillamos los dedos. Sobre todo, habiendo entrado en China y en Corea, hay clientes que nos piden muchos pares cada mes, o cada dos. Es imposible atenderles, porque si solo atiende a estos clientes tan grandes, me olvido de los otros. Y una marca se hace no solamente con un cliente grande, sino con muchos clientes más pequeños. Otra cosa es que tú tengas dos o tres clientes top en cuanto a ventas y cantidad porque, a nivel económico sustenta muchas cosas. Pero una marca se hace vendiendo en muchos puntos de venta, no en dos o tres. Aparte que, además, luego les da por dejar de comprar, y adiós. Entonces, ahora mismo me estoy planteando que haya un máximo de pedido.

En relación a lo que estamos hablando, ¿es un único taller con el que trabajas?

Para las sandalias es un único taller, nada más, en Cáceres. Luego hay otro en Bilbao para los bolsos de piel, y otro para los de tejido en Madrid.

Centrándonos en el caso del calzado, podríamos decir entonces que no es fácil llegar a la capacidad productiva que os demanda el cliente...

Sí. Empezaron dos (trabajadores), ahora están diez. Cada vez va a más. Nos ponemos unos objetivos semanales. Los objetivos semanales de ahora son casi los objetivos anuales de hace cuatro años.

Mi labor también es colaborar en facilitar el trabajo. En relación al diseño, también es esa labor que decías tú de quitar cosas hasta quedarte con lo mínimo y que hable. Trato entonces de quitar partes del producto si creo que complica el proceso de producción.

La capacidad productiva es mi gran pesadilla siempre. De abril a agosto duermo fatal, porque no llegamos con los pedidos. Ahora estamos llenos de cajas. El pico ya ha sido, pero es que estamos continuamente recibiendo repeticiones de pedidos, y hay clientes a los que todavía no se les ha enviado el primer pedido de verano, y estamos en julio. Están esperando porque dicen que, en cuanto lo reciban, lo venden.

Cada vez hay más tiendas, sí es cierto, que hacen *pre-order*. Algo que aquí no se hace mucho todavía, pero que en Asia sobre todo sí hacen: enseñan la colección en un *trunk show* en su tienda, la gente compra, y luego te lo piden.

¿Y no has pensado, a lo mejor, en contratar a otro taller de Cáceres, o de otra zona de España?

Pues estamos tratando de ampliar este. No quiero ir a otro porque para mí sería algo así como deslealtad. Es el taller con el que está asociado el proyecto, con el que ha crecido, y no me parecería bien hacerlo. Prefiero vender un poco menos.

Quería comentar contigo un tema del que ya hemos hablado de alguna manera: y es sobre la tradición versus la innovación. ¿Deben ir de la mano? Idoia Cuesta habla del término 'artesanalización', que vendría a ser ayudarse de los procesos industriales para mejorar u optimizar los procesos artesanales.

Claro, sí, lo lógico. No quita que nos guste el oficio, la artesanía y las cosas hechas a mano para que no nos podamos aprovechar a nivel logístico o a otros niveles de muchas cosas que nos van a favorecer.

Es cierto que las máquinas que se usan en este caso para hacer las sandalias o los bolsos de piel son, muchas de ellas, de hace más de ochenta años, y que arreglan ellos mismos. O que hacen un tipo de puntada concreta que las nuevas no la hacen.

En nuestro caso, no utilizamos corte a láser, por ejemplo. Todo se corta a mano, con troquel. Y los bolsos también todos a mano. Pero sí que hay que aprovecharse de muchas cosas, de máquinas, engrasados, técnicas, hilos... que facilitan las cosas, evidentemente. Pero todo eso, llevado de una manera lógica y humana.

Claro, entiendo. Para mí resulta un tema algo controvertido o complejo. Personalmente (y creo que es el caso de muchas otras personas que no forman parte del sector artesano), aparte de que no conozco de primera mano la técnica, cuando yo oía hablar de 'producto artesano', quizá tenía una concepción un tanto purista: pensaba que, para considerar algo como artesano, debía estar elaborado 100% a mano. Pero, al final, se trata también de vender. Si nos empeñamos en hacer todo a mano, supongo que estamos perdiendo capacidad productiva, además de que sea algo muy difícil.

Sí. Si vieses el sistema de cómo se hacen todos nuestros bolsos o sandalias, te darías cuenta de que corresponden perfectamente al concepto de artesanía. Pero hay partes del proceso que se hacen a máquina, porque una mano no puede pasar una goma de neumático, que es la suela de las sandalias.

Las máquinas, como te digo, cuando se rompen, son arregladas por ellos mismos. Tienen piezas de recambio. Son artesanos que se han hecho mecánicos también. Pero por obligación, porque están en pueblos y no hay gente que pueda ir rápidamente a arreglar una máquina. Que alguien vaya igual es cuestión de dos días. Y no se puede parar.

Si esta conversación la escuchase quizá alguien 'de los que mandan', estaría muy bien, para que se dieran cuenta no de nuestra problemática, sino de la de ellos, sobre todo. Igual que me dicen a mí "produce fuera, te van a hacer lo mismo pero cuatro veces más barato..." y yo les digo "vale, pero no es lo que yo quiero, ni es Steve Mono, ni es *Made in Spain*, no es para lo que yo he creado esta marca", a ellos (los talleres) también les dicen "en vez de con su marca, ¿por qué no lo vendéis vosotros directamente?", ellos les dicen "no, es que no es nuestro mundo, no queremos, porque no sabemos hacer lo que Gonzalo hace". Es que nos necesitamos todos. Pero cuando tenemos al técnico 'ahí abajo', mal vamos. Lo que falta son técnicos: gente que sepa cortar, coser... Pero para que haya gente así, lo que hay que hacer es darles su sitio, y 'subirlos'.

A un técnico de Loewe o de Hermès se le tiene aquí (arriba). Tú quieres trabajar en Hermès, y te van a formar ellos durante tres años. Porque les dan valor a sus artesanos. Aquí Loewe sí que lo hacía, tuvo una escuela en Madrid durante muchos años; no sé si lo sigue haciendo.

¿Dirías que Loewe es el paradigma en España, por su compromiso real con la artesanía y su difusión?

Sí, total. Es una visión de la artesanía muy contemporánea e inteligente. Por supuesto, no todo el mundo puede ser Loewe, pero se trata de que las pequeñas empresas tengan visibilidad también. Que no se organice una exposición simplemente sobre 'artesanía española'. Porque, ¿dónde va todo esto? ¿A quién se llama para que vaya a ver esta exposición: a compradores internacionales, o a las revistas de decoración? Si se lleva a revistas de decoración o de moda, no vale para nada. Van a hacer una página y se va a quedar ahí un mes. Lo necesario es que se llame a compradores internacionales, que vengan aquí y vean el trabajo que hace la gente.

¿Te refieres a nivel estatal?

Sí, y a los organizadores de estos eventos, que al final suelen recibir dinero del Estado para ello.

Aquí se ha priorizado durante muchos años el salir en prensa a vender, y ha sido un error total. Se pensaban que si sales en prensa vas a vender, y esto no funciona así. Para nada.

Ya hemos comentado muchas cuestiones muy interesantes pero, para terminar, me gustaría que me dices tu visión general sobre el sector. ¿Cuáles dirías que son los retos, además del impulso de la formación y la visibilidad, que tiene el sector del calzado artesanal en España?

Demostrar que esto, aparte de una tendencia de la que ahora se habla, es y debe ser un negocio real, un trabajo y un proyecto real, con resultados reales. Porque vendiendo, cuando la gente compra, es cuando se pueden empezar a desarrollar muchas otras cosas.

Falta la labor de dinamizar el mercado, de atraer más a compradores y menos a prensa, o sí a prensa pero también a compradores. Si no, no tiene ningún sentido. Lo que un artesano necesita es que sus proyectos funcionen. Y el mayor lujo es cuando un cliente, una tienda repite, hace un *reorder*, cuando te compra la siguiente campaña porque la anterior la ha vendido bien. Porque claro, tú puedes vender a una tienda, pero luego, el siguiente paso, es que la tienda lo venda.

Sin embargo, en España sí que tenemos muchas empresas interesantes, con valores reales, y que venden bien.

Sí, claro. Y te van a decir lo mismo que yo, que venden fuera. No todos, pero muchos te van a decir eso.

Al final, la labor es hacer proyectos reales. Se nos ha olvidado, y nos pensamos muchas veces que un proyecto bonito solo sirve para prensa y para contarlo. No. Tú puedes vender de forma bonita, contarlo de forma bonita; no está reñida una cosa con la otra. Las patas de una marca yo diría que son tres: producir, vender, y comunicar. Y tienen que ir de la mano las tres.

Relanzar y sacar a la luz la labor real de los técnicos y operarios para que trabajar de ello sea una cosa atractiva, y no algo infravalorado: modelistas, diseñadores, patronistas, confeccionistas, utilleros... Darles su sitio, ponerles en valor, contarlo bien y venderlo mejor.

Entrevista con José Luis Bartolomé, co-fundador de HEREU

Realizada el 23 de agosto de 2023

Duración: 1 hora, 3 minutos

¿Cómo describirías o presentarías HEREU a alguien que no la conoce? ¿Cuál es vuestra misión?

Dependiendo del tipo de persona a la que me refiriese, se lo contaría de una manera u otra. Si tuviera que presentarla a un cliente final, de la calle, le diría que HEREU es una marca que empezó hace nueve años, más o menos, y que nuestra misión es recuperar una parte de la artesanía española en el calzado y la marroquinería. También, que intentamos trabajar, o mejor dicho, el concepto inicial nuestro es el de trabajar con artesanos que lleven tiempo trabajando una técnica, y nosotros lo que hacemos es una reinterpretación de esas técnicas, que son antiguas, haciéndolo contemporáneo, actual, y a la vez que sea atemporal y permanezca en el tiempo.

¿Por qué crees que el *target* de HEREU compra HEREU? ¿Les interesa la artesanía, se fijan en el origen, lo ven como una opción más sostenible, compran simplemente porque les gusta el producto...? ¿O dirías que es una suma de todo?

Es un poco complicado saberlo. Yo nunca hablo con el consumidor final. Te puedo dar una apreciación de lo que yo creo por lo que ellos lo compran, pero no sé la causa real, porque no tenemos el contacto real con esas personas.

Por un lado, está nuestro negocio *wholesale*, que son los compradores de tiendas, que ahí tenemos un poco más el feedback de por qué lo compran ellos para sus tiendas. Y lo compran por el hecho de que se ve tradicional, es España. Porque nosotros ya sabes que vendemos prácticamente todo fuera de España. El 99% de nuestra facturación es fuera de España. Ellos ven España como un poco exótico, de alguna manera, y el craft español lo ven con un valor muy fuerte, que aquí en España quizá no se aprecia tanto. Y también compran calidad, y lo que te comentaba de la atemporalidad también es importante.

Luego, en el segmento en el que estamos nosotros, estamos en las marcas contemporáneas que se les llama, de precio medio. Significa que somos una especie de semi-lujo, en el que una persona que compra un bolso de Loewe o de dónde sea, también pueda comprarnos; entra también como dentro de nuestro comprador, pero nuestros precios le parecen baratos. Nosotros, en muchas de las tiendas en las que vendemos, somos un *entry-price* para la calidad que damos, ¿sabes? Algo que nos ha dado éxito de alguna manera es que, nuestro producto, en realidad, donde nos hemos posicionado, está bien de precio, es barato.

Entonces, ¿dirías que el precio juega un papel importante en vuestro negocio?

Sí, porque, al fin y al cabo, nosotros vendemos zapatos trenzados a mano que valen unos 500 euros. Pero es que unos zapatos de la misma calidad, que podrían ser de una firma de lujo como la que te he dicho, se venderían a 1500, por ejemplo. En la web, siempre que ponemos todo lo que es trenzado a mano lo vendemos muy bien y muy rápido, porque no puedes encontrar eso tan fácilmente por ese precio.

Me parece curioso lo que me dices porque, hasta ahora, en todo lo que había investigado y sacado de las entrevistas que he hecho, no aparecía el tema del precio. Sí que hablábamos de esa apreciación por parte del cliente internacional de la calidad del producto hecho en España o de la herencia cultural española, pero no del precio. Y creo que es también un punto interesante.

Bueno, no sé, nosotros somos bastante prácticos. Hay pocas marcas medias que estén en tiendas como Matches Fashion, como nosotros. Entonces, nuestro posicionamiento, si tú te vas al apartado de bolsos, y filtras por precio de lo más barato a lo más caro, salimos bastante rápido en lo barato. Primero empiezan los productos de lona y demás, y luego, de repente, empiezan a salir las cuatro marcas medias que tienen.

Ahora mismo el mercado está súper difícil en el tema de los bolsos porque antes de la pandemia había muchas marcas contemporáneas de bolsos, y muchas han caído después. El comprador final ha dejado de comprar estas marcas porque ha vuelto a comprar bolsos de lujo. Entonces, nosotros nos tenemos que sentir muy orgullosos, y estamos muy contentos de que todavía estamos ahí. Pero, lo que te digo, el precio es muy importante. Nosotros ahora mismo no podríamos vender bolsos a 2000 euros, lo tengo clarísimo. También porque no tenemos un logo súper reconocible fuera para que te dé ese statement de 2000 euros.

Ya que hablamos del mercado, cuéntame si te parece cuáles son los países donde más vendéis ahora mismo, y dónde veis más potencial en los próximos años.

El mercado que más está ahora creciendo sin parar y donde más estamos invirtiendo nosotros también en marketing, prensa y demás es China. Ha sido un mercado que ha crecido muy rápido entre todas las marcas de lujo y todo esto que hablamos, pero el cliente también está como medio cansado de ese tipo de marcas y hay muchos que están evolucionando. Entonces, hay ahora un cliente asiático, chino en especial, más alternativo, que busca otro tipo de cosas.

Marcas más nicho.

Sí, más nicho. Y hay muchos *concept stores* allí muy guays, tienen una oferta increíble. Y venden mucho de otra manera, por WeChat, por teléfono... Tienen otra manera de gestionar las cosas. Es un mercado bastante fuerte para nosotros ahora mismo, y creo que va a seguir.

Después, Corea y Japón siguen siéndolo. Pero sobre todo Japón, donde nos hemos afianzado desde hace tiempo; llevamos mucho tiempo trabajando con ellos. Con algunos clientes japoneses llevamos trabajando ocho años. Nuestro primer mercado fue Japón.

Ya me has dicho que en España vendéis en torno al 1%, algo que creo que se repite en todas las marcas a las que he entrevistado.

En *wholesale*, pero en la web es nuestro segundo mercado ahora. En *e-commerce*, primero está Estados Unidos, y segundo España.

Es curioso, desde luego. En relación a esto, más o menos, ¿sabrías el porcentaje de ventas correspondiente al *e-commerce* y a las tiendas multimarca? Porque supongo que en *wholesale* será bastante alto.

Sí, claro. En cuanto a facturación total, el *wholesale* es como el 90% de nuestro negocio, o más.

O sea, ahora mismo, en el lugar donde estáis posicionados, ¿es importante tener el canal *wholesale*?

Claro, porque el *wholesale* también nos da una credibilidad real y nos posiciona por las marcas con las que estamos mezclados en esas tiendas. Eso nos da una posición y de alguna manera representa que somos un negocio serio y que va hacia delante. Por eso, nosotros siempre tuvimos claro desde el principio una cosa: posicionamiento *wholesale* antes que e-commerce. El e-com, en realidad, ha empezado a funcionar después de la pandemia. Los primeros tres años no teníamos ni web.

Pasamos, si te parece, a hablar de algo que me interesa especialmente, que es la visibilidad de la artesanía. He visto últimamente que estáis subiendo a Instagram, y también en la web, 'OUR CRAFT', una serie de historias breves donde hacéis alusión a las referencias históricas o culturales de algunos artículos, junto a imágenes de su proceso de producción. ¿Cuál dirías que es el propósito principal: mostrar un valor añadido del producto al cliente, poner en valor o visibilizar la artesanía...?

Mira, es curioso, porque es una cosa que llevamos trabajando desde hace mucho tiempo y lo hemos empezado a lanzar ahora, pero estas imágenes llevan hechas un año y medio o más. Nosotros queríamos enseñar más la manera de que nuestro producto está hecho de forma artesanal, pero nos dimos cuenta después de que los clientes ya saben esto sin nosotros decir nada, sin comunicarlo.

Entonces, en realidad, sí estamos comunicando esto porque ya teníamos creado todo este contenido, pero me he dado cuenta de que, en realidad, la gente sí que sabe. Al hablar con la gente, ves que ya tiene la idea de cómo trabajamos con las fábricas y demás. Todo eso ya lo perciben sin nosotros tener que contarlo tan explícito, ¿sabes?

Y eso, ¿por qué crees que es?

No lo sé. Por la manera que hemos tenido siempre de comunicar, y por el producto, que creo que lo dice un poco solo también. Porque la inspiración del producto es muy heritage, de alguna manera. Y también, todo el imaginario que hacemos siempre es un imaginario de cosas un poco retro, y eso, de alguna manera, te lleva a pensar en la artesanía también. Es un poco el juego que hacemos.

Para nosotros, Albert y yo, nuestra primera inspiración de todo ha sido las memorias de nuestra familia: lo que encontrábamos en los armarios de nuestras madres, de nuestras abuelas... Cosas que estaban ahí. Entonces, siempre queremos que todo tenga un punto de nostalgia. Y creo que esa nostalgia va un poco ligada al tema del craft, lo acompaña. Aunque a la vez queremos que sea algo moderno y actual, siempre pensamos en eso, en que lo nostálgico también es el punto referente que nos da el valor de marca.

Yo personalmente sí que lo veo importante. Entiendo que ya es algo que se obvia muchas veces, no solo por la comunicación que hacéis, sino por lo que comentas, el producto, de alguna manera, ya se ve que es artesano. Pero sí que me parece algo interesante de contar.

Porque si tú como cliente no ves a lo mejor estas imágenes, quizá no le das todo el valor que tiene el producto.

Sí. Lo que pasa es que ha sido un poco complicado comunicarlo. Igual que todo el tema de sostenibilidad. Nosotros somos sostenibles en todo lo que hacemos, más o menos; en algunas cosas más, en otras menos. De la manera en que producimos, que no es masiva, siempre sobre pedidos, no hacemos *sobre-stock* que no sabemos dónde va a terminar, las pieles solo están compradas para lo que vamos a producir... La cuestión es que había ahora mismo un uso de la palabra o del concepto 'sostenible' que nos daba un poco de miedo dónde queríamos entrar con él, como estaban utilizándolo tanta gente y marcas tan masivas, que empezamos a cogerle un poco de manía al concepto. Aunque era un valor nuestro natural, no lo queríamos explotar como marketing.

Sí, creo que es un poco el peligro, emplear esos términos no como algo real sino con el mero propósito de hacer marketing. Aprovecho que estamos hablando de esto para preguntarte algo relacionado, más a modo de curiosidad. Habéis borrado, me parece, el emblema del 'Crafted in Spain' que aparecía siempre bajo el logo de HEREU. ¿A qué se debe?

No, no siempre. Tenemos el logo con el emblema y sin él. Lo estamos quitando cuando hay una imagen detrás y no se aprecian las letras, por ser tan pequeñas y finas. Pero en lo demás sigue estando; en las cajas sigue el '*Crafted in Spain*', en las etiquetas...

De acuerdo. Entonces, es una decisión funcional, y no estratégica ni de marketing.

Sí, sí.

Vale. Vamos a pasar ahora a hablar de otros temas más relacionados con la cadena de suministro y producción. ¿Con cuántos talleres trabajáis, aproximadamente?

Tenemos los que aguantan la producción grande, por decirlo de alguna manera, que, ahora mismo, de zapatos son dos los productores grandes, los que fabrican nuestros *bestsellers*. Y luego, donde estamos haciendo otro tipo de cosas que pueden ser potenciales de más (producción), son otras tres fábricas. En total, de calzado hay como cinco. Y de bolsos, hay una fuerte, que es la que produce el 80%, y luego hay otras dos con las que trabajamos pero que no hacen tanto volumen.

Vale. Entonces, hay fabricantes que hacen el grueso principal de la producción, y luego otras que hacen producciones más pequeñas.

Más pequeñas, porque no tienen la capacidad productiva a lo mejor tan grande como otras, o la calidad que queremos para determinados productos tiene que ser de otras... Eso son los productores de lo que es el zapato o el bolso en sí. Pero luego nosotros trabajamos mucho con, por ejemplo, las fábricas de trenzados, que únicamente trabajan esa técnica, los trenzados. Entonces, esas fábricas trabajan para nosotros con varias fábricas nuestras.

O sea, solo hacen una parte del producto.

Claro. El trenzado, ya sea para calzado o para bolsos, lo hace una fábrica en concreto que se dedica a eso, y luego eso lo mandamos a otras de las fábricas para que lo terminen.

Me interesa que me hables de esto porque sí que he visto que en España hay especialización según la zona. ¿Qué diferencias puede haber entre un zapato hecho en Ubrique (que he visto en la web que producís allí) y otro de Alicante?

Bueno, realmente, zapatos en Ubrique no se hacen; solo se hacen bolsos. Nosotros vamos a empezar a hacer ahora unas carteras allí. Hemos hecho anteriormente alguna producción en Ubrique, hace años, pero nunca nos ha funcionado muy bien. Ubrique tiene una cosa, que es que se supieron vender bien en un momento dado, y tienen muy buena fama en todo esto. Y es verdad que muchos talleres de Ubrique los absorbieron marcas de lujo que, ahora, como marca, están allí muy presentes y consiguen que hagan los productos con la calidad que ellos quieren. Pero para nosotros nunca nos ha funcionado al 100%. Primero, por precios que nosotros necesitamos, y segundo, por calidad versus el precio. De hecho, nuestro mejor proveedor de bolsos está en Alicante, y tiene una calidad como la de Ubrique o mejor; de hecho, yo diría que mejor.

Luego, sí que hay una diferencia, por ejemplo, en el caso de los zapatos. Los mocasines los hacemos en Toledo, en Fuensalida, que tiene una fábrica que solo hace mocasines de toda la vida. El cosido que hacen ellos, a mano, no lo pueden hacer en Alicante en ningún sitio, porque no hay esa tradición. Hemos intentado encontrar otros para que apoyen en la producción en momentos de mayor trabajo, pero no hemos podido. Es la única fábrica que nos consigue hacer eso. La calidad que hacen ellos es muy específica porque solo pueden hacer un tipo de producto.

Ahora, por ejemplo, estamos haciendo unas producciones de botas altas en una fábrica que está en Andalucía, en Valverde del Camino, que es un sitio que se dedica a las botas rócieras de toda la vida para el Camino del Rocío. Entonces, pensamos en hacerlo ahí porque es ahí donde se hace.

Luego, por ejemplo, nuestro modelo 'Pesca', que es una sandalia que se podría hacer en muchos sitios, tiene una cosa en particular, que es que todos los cantos del corte van pintados a mano. Los pintamos en una fábrica que pinta acabado de bolsos, pero en este caso para zapato. Entonces, eso lo tenemos que externalizar para que lo pinten en un sitio, luego lo monten en otro... Ese zapato tiene también algo muy exclusivo, que es su material, algo que utilizamos mucho: están hechos de piel de vacas gallegas. Es una fábrica que solo hace ese producto. Y lo hace para Prada y para grandes marcas de lujo. Nos costó mucho convencerlos para que trabajaran con nosotros, y ahora es probablemente la materia que más compramos.

Realmente lo veo como algo complejo, ¿no?, esta tarea de buscar productores y proveedores. Vais seleccionando, supongo, en función de lo que me decías al principio, de la capacidad productiva, pero después también en función del tipo de producto o la técnica en que estén especializados, y el precio.

Sí, es un poco complicado. Y cuando tienes que empezar de cero mucho más. Porque ahora nosotros ya tenemos un nombre, una empresa, unos números, una web, todo, donde la gente nos contacta ya; hay muchos talleres que nos contactan porque quieren trabajar con nosotros. Pero antes, cuando empezamos, nadie nos hacía ni caso. De hecho, era complicado que creyeran en ti; no sabías lo que ibas a vender, no sabíamos nada. Entonces, es verdad que al principio nos ayudaron unos talleres pequeños, y gracias a ellos hemos podido conseguir eso. De hecho, el que nos hacía bolsos al principio, que era aquí, en Santa Coloma, ya se han jubilado y han cerrado la fábrica, pero para mí han sido y son como como familia, ¿sabes? O sea, es gente que nos ha apoyado muchísimo, incluso para pagarles, para todo... Ellos nos ayudaban a comprar los materiales, y no les teníamos que pagar hasta que no tuviéramos los depósitos de las tiendas... Son gente que ha creído en nuestro proyecto de forma más personal, y que al final eso nos ha permitido hacerlo. Porque, al final, Albert y yo no venimos

de familias de dinero, no tenemos a ningún inversor... Entonces, HEREU ha crecido absolutamente de la nada, de los dos trabajando como *freelance* los tres primeros años y poniendo todo lo que ganábamos en HEREU.

O sea, digamos que los talleres han sido un pilar muy importante para vosotros, ¿no?

Sí, sí, sí. Cien por cien. Sin las tres primeras fábricas que nos empezaron a hacer el producto y sin su compromiso nunca habiéramos podido hacer nada. Hubiese sido imposible.

¿Qué ventajas tiene o crees que tiene el trabajar con fábricas en cercanía, en España, y no hacerlo en el extranjero?

A nivel personal, por ejemplo, es muy interesante porque creas unos lazos muy importantes con ellos, entonces eres capaz de estar dentro de todo lo que pueda pasar en la producción, estás más informado de alguna manera. Yo puedo entrar en la fábrica en cualquier momento y me abren las puertas, estoy ahí y puedo hablar con cualquier trabajador... Tengo total libertad para expresarme con ellos, ¿sabes?

También es una ventaja el que estén abiertos siempre a probar cosas nuevas, "oye, vamos a hacer esto así o asá..." Lo que me gusta mucho de esta gente también es que les gusta mucho su trabajo, entonces ellos todavía quieren mejorar en su manera de hacer las cosas, en su día a día como artesanos. Les parecen siempre interesantes las propuestas que nosotros les hacemos porque hacen que todavía su trabajo evolucione también.

¿Dirías que producir de esta manera, a mano y localmente, no tiene por qué estar reñido con vender fuera, en los grandes puntos de venta internacionales?

No, al revés. Es un punto increíble, porque nosotros podemos contar una historia sobre nuestro producto y nuestra calidad. Es un valor añadido; bueno, para nosotros, el valor añadido más importante, antes que el diseño. Y esto es lo que realmente gusta a la gente, y fuera gusta más. Piensa en Hermès; para ellos todo es *craft*... Lo que pasa que, claro, creo que muchas veces la palabra 'artesanía', sobre todo en España, está ligada a las ferias locales de artesanía, mercados medievales... Como algo antiguo y anticuado. Pero es que no tiene por qué ser así.

Entiendo lo que dices, aunque me refería más bien a si, en términos de capacidad productiva, os resulta fácil llegar a todo el volumen que os demandan los clientes. Ya me has dicho que muchas veces son incluso los productores quienes os contactan para trabajar, pero vendiendo para clientes internacionales tan grandes, ¿no vais hasta el cuello para llegar a lo que os piden?

Bueno, es que a muchas cosas decimos que no. Por ejemplo, de los mocasines que te digo podemos hacer x al día, no se pueden hacer más. Y por mucho que recibamos un pedido de no sé cuántos mil pares de la tienda que sea, si no se pueden hacer no se pueden hacer, y lo vamos a cortar.

De hecho, es algo que, Cristina (Directora de Marca y de Ventas en HEREU), por ejemplo, hace todo el tiempo con nuestros grandes *retailers*; nunca se les confirma el pedido cien por cien como lo piden, porque uno, queremos que vendan bien, hagan *sold out*, y que tengan unidades para vender, por supuesto, pero que nunca se devalúe el producto por haber mucho, que no vaya a rebajas... Entonces, intentamos no excedernos nunca.

Y, lo que te digo, también hay una limitación bastante grande. De hecho, ahora hemos cambiado un poco la estrategia de la colección; estamos variando mucho más las posibilidades de producto para que sean muchas cantidades pequeñas de muchos talleres distintos, más que nuestro taller principal no pueda hacer lo que queremos, solo una cosa.

Tratando de diversificar la producción, ¿no? Poner los huevos en diferentes cestas.

Sí. Porque el taller que te comentaba de mocasines ya trabajan el 90 por ciento para nosotros, ya no les da para más, ¿sabes?

En todos estos procesos de producción, que supongo que variarán dependiendo del tipo de producto y su construcción, la parte hecha a mano, digamos, ¿sería la parte más predominante? Entiendo que habrá fases que no se puedan hacer a mano, como coser una suela muy ancha pero, en líneas generales, ¿cómo producen vuestros talleres?

Claro, a ver, vivimos en el 2023, entonces hay tecnología que hay que utilizar para ayudarte. Por ejemplo, un bolso tiene partes que no cortas a mano; lo haces con un troquel. Ahí utilizan una máquina que hace que vayan más rápido. Se trata de agilizar la producción.

Después, en la pintura de cantos de los bolsos, hay maquinaria que te permite, aunque lo hagas con la mano, que no tengas que hacerlo todo el rato con un pincel plano; tiene una rueda por la que cae la pintura y tú vas pasando por ahí el canto de las piezas, y vas mucho más deprisa así.

De hecho, para el calzado, se necesitan mil máquinas para poder hacer un zapato. Los acabados a mano son más en todo el tema del mocasín, lo de fuera, y cosas así. Ahora estamos haciendo otro tipo de mocasines que en el acabado final está trenzado en la parte superior para unir las piezas, pero para hacer el zapato en sí, coser la suela, poner la horma para que coja la forma del zapato, para aplicar calor, aplicar pegamento... necesitas maquinaria.

Supongo que, al final, se trata de mantener la esencia de la artesanía, mientras se es más productivo optimizando los tiempos y facilitando los procesos, que viene a ser una de las aproximaciones de lo que llaman muchos ahora artesanía contemporánea, en contraposición a la tradicional.

Sí, claro.

A nivel general, ya me has hablado un poco de la percepción que tienen los clientes extranjeros del *Made in Spain*. ¿Qué puntos débiles o retos crees que tendría el mercado español, con respecto a otros mercados más competitivos como Italia o Francia?

¿Tú crees Italia es un mercado competitivo ahora mismo? ¿En qué sentido?

Ya no me refiero tanto al producto en sí ni a su calidad u otros atributos, sino más bien en cuanto al mercado en general. A nivel de marcas, son muchas más las que tienen un gran peso en la industria de la moda, ¿no es así?

Bueno, depende del posicionamiento. A mí no se me ocurre ahora mismo ninguna marca italiana, por ejemplo, dentro de nuestro *target*. Todas las marcas italianas que se me ocurren

están muy por encima de nosotros, son marcas mucho más de lujo. Pero dentro de la artesanía contemporánea, no se me ocurre ninguna salvo Marsèll, y quizá alguna otra más.

Ya, es cierto que depende mucho del posicionamiento del que hablemos. Analizando varios informes, se habla de algunas carencias o retos del sector artesano en España, ya no específicamente en el calzado y la marroquinería, sino en general. Una es la visibilidad, que poco a poco creo que se está ganando, pero sobre todo se habla de la formación, y de los problemas del relevo generacional.

Sí, eso 100 por 100. Mira, ocurren dos cosas. Uno, que la gente aquí no quiere trabajar en la industria. Los jóvenes que tienen veinte años ahora quiere estudiar marketing o hacer cosas de comunicación, tecnología... Pero estar en un taller haciendo un trabajo manual no lo quieren hacer. Y es verdad que todos los trabajadores que tenemos, como los que cosen los zapatos a mano, todos son señores mayores de 50 años.

¿Y eso lo ves un problema para los negocios?

Sí, sí, claro, es un problemón. Pero no sé cómo lo solucionaremos, con el tiempo ya veremos. Pero es un gran problema.

Y luego, pienso que en este país, en España, la moda en general, o lo que son las marcas de moda de aquí se venden muy mal, y hay una prensa nacional que apoya cosas que realmente no son negocios reales, a diseñadores que están dentro de un show y que realmente no generan apenas un negocio. En cambio, marcas que llevamos diez años trabajando en el sector y que tenemos una proyección internacional, tenemos un negocio sostenible y real... la prensa no se interesa tanto por ello. Lo que al final creo que interesa en España no es eso, son las personas, los personajes. Entonces, si tú solo enseñas eso en la prensa, es complicado que haya una buena apreciación por la artesanía y las marcas de nuestro país.

Nosotros hemos sido muy estrictos todo el tiempo también en que no queremos ser nosotros la imagen de HEREU. O sea, nosotros no queremos salir nunca; muy pocas veces prestamos una foto nuestra. Nosotros queremos que el producto, la historia, todo eso, sea lo que tenga sentido para la marca, ¿sabes? Porque lo que queremos es que la gente aprecie lo que le estamos intentado enseñar, que al final son los productos, y que la marca persista, perdure y siga dando trabajo a todos lo que estamos trabajando en la oficina, a los trabajadores de las fábricas...

Es una idea interesante, desde luego. Para terminar, José Luis, quería preguntarte por las claves de vuestro éxito, o del crecimiento de HEREU. ¿Qué crees que os ha hecho llegar hasta donde estáis ahora? Al margen de eso, querría que hablásemos de las colaboraciones; no sé si tú las consideras como un elemento clave, pero me apetecería comentarlo igualmente.

¿De la colaboración en qué sentido? ¿De la colaboración con otras marcas?

De la colaboración en general. Últimamente he visto colaboraciones vuestras ya no solo con otras marcas, sino con artistas, fotógrafos, o más recientemente con Terranova, Santa & Cole...

Vale. Creo que, en pocas palabras, la clave de nuestro éxito, por decirlo así, es que hemos trabajado mucho, muy duro al principio, hemos creído mucho en lo que estábamos haciendo, que las bases del producto, como te digo, son reales, la historia en sí que queremos contar...

Me parece que hemos sido bastante flexibles al mercado, también. Cuando empezamos el proyecto, al principio, quizá los primeros productos que hicimos eran de una manera, pero luego el mercado nos ha ido diciendo qué es lo que querían de alguna manera. Entonces nosotros hemos ido investigando posibilidades de hacer productos más adecuados para el mercado, quizá algunos más de tendencia... Quiero decir, que dentro de nuestras bases y de nuestro valores como marca, hemos hecho cosas que la gente quiere ahora también, ¿sabes? Entonces hemos sido flexibles con esto, para que HEREU como empresa vaya hacia delante.

Me viene a la mente, con esto que dices, los carryovers de los que hablábamos cuando yo trabajaba allí, que se lanzan cada colección, pero luego hay modificaciones de color o construcciones distintas, nuevos estilos más de tendencia...

Ahora hemos sacado una botas tipo *cowboy*, no sé si las has visto. Son artesanales, hechas en España, en Almansa, en una fábrica que lleva 100 años haciendo botas de ese tipo, y donde yo tenía muchas ganas de trabajar. Y aunque en un principio pueda parecer extraño con la estética de HEREU, dijimos '¿por qué no?' Es algo más actual y más *fashionable*, que quizá no continuamos haciéndolo para siempre, pero también da una silueta distinta e incorpora cosas muy de HEREU como el trenzado.

Entonces igual los mocasines sí que se quedan para siempre porque es nuestro *core business*, pero luego hay cosas que van y vienen. Creo que esa flexibilidad es interesante también para una marca.

Después, sobre lo que me decías de las colaboraciones. Primero, están las de moda: las que hemos hecho con Studio Nicholson, Cecilie Bahnsen y Commas. Todo esto nos ha dado visibilidad, y nos ha hecho entrar en otros *retailers* en los que no vendíamos antes. Te pongo el ejemplo de Commas, que gracias a ellos hemos podido vender en LuisaViaRoma Hombre. Ellos ya vendían ahí, y nosotros no, entonces eso te permite vender tus productos, al principio los de la colaboración, y luego, si ven que te venden, puede que también compren los tuyos propios.

Lo bueno de las otras colaboraciones que estamos haciendo ahora, como los libros, es que hemos abierto esta sección en la web que se llama *Souvenirs*, donde queremos enseñar una parte más inspiracional de la marca. En un principio queríamos crear productos nuestros con otra gente, pero pensamos que la manera más fácil e igual de efectiva era hacer colaboraciones con algo que ya estuviera creado, que tuviera los mismos valores o fuera en línea con el imaginario de HEREU. Con Terranova, por ejemplo, pusimos un zapato en su escaparate, y luego hicimos una selección de libros que contaban cosas de España, una fotógrafa española, feminista; con Santa & Cole vendemos una lámpara que está en Barcelona en miles de edificios públicos... Son cosas que ya están hechas, que no han hecho para HEREU.

Entonces, ahora estamos un poco viendo y analizando si esta posibilidad nos puede llevar, si vendemos estos productos, a crear otro tipo de productos que no sean zapatos ni bolsos pero que puedan estar dentro del mismo concepto de la marca. Ahora, estamos valorando hacer otras cosas relacionadas (...) Estamos intentando probar. Y también lo usamos un poco, evidentemente, como contenido, porque me parece interesante que también haya otras cosas más que solo zapatos y bolsos todo el rato, que igual es un poco repetitivo para el cliente que nos sigue en Instagram. Es un poco agobiante a veces, ¿sabes? Entonces también hace que metas otras cosas que, dentro de lo que cabe, no son súper distintas, y que le sigan interesando al cliente.

Sí, sí, siempre y cuando tenga un nexo y guarde la misma esencia que HEREU, no lo veo disparatado, ni mucho menos. Al final, creo que es lo que gusta ahora mismo, que vayan diversificando las marcas y creen nuevos productos y experiencias.

Sí, a ver, evidentemente nosotros por *budget*, por equipo, por todo, somos pocos aquí, entonces no podemos llevar a cabo cualquier cosa que se proponga, como sí pueden hacer las grandes marcas, con grandes equipos y mucho más presupuesto ¿sabes? Hacemos lo que podemos con nuestras limitaciones.

¿Cuántos estáis en la oficina?

Ahora mismo somos unos 19 o 20.

No había planteado esta pregunta, pero me surge ahora la curiosidad. ¿Habéis pensado en abrir una tienda propia en un futuro?

Bueno, esa es la pregunta que más nos hacen al día en Instagram. Pero es interesante, porque es una cosa que yo no quiero, y me estoy planteando la manera de hacer algo, no sé exactamente qué, para que la gente pueda venir a comprar aquí. Porque mucha gente viene de viaje a Barcelona a la que le gustaría comprar algo local de aquí, y nos escribe para saber si pueden comprar aquí, muchos se quieren probar también los zapatos... Y quizás sería bonito tener un espacio que contara un poco todo, ¿no? Pero es complicado, porque no me apetece un espacio en la calle... Estamos buscando un estudio más grande para todo el equipo, quizá si nos mudamos a otro sitio quizá podamos hacer una zona para que vaya la gente a comprar *by appointment*.

Sí, porque, de hecho, recuerdo que, de vez en cuando, venía algún cliente a la oficina pensando que era también punto de venta.

Sí, sí, y sigue pasando.

Bueno, supongo que eso lo iréis viendo, porque al final todo está cambiando muy rápido y cada vez surgen más modalidades de venta. Quizá no es necesario lo que comentas, una tienda al uso a pie de calle.

Sí, exacto. Este mes, de hecho, abrimos nuestra primera *pop up* en Le Bon Marché de París. Bueno, no es la primera, porque sí que hemos hecho *pop ups*, pero no tenían nuestra decoración ni imagen.

Y luego, estábamos intentando buscar un local para hacer una *pop up* aquí, en Barcelona, pero no lo hemos conseguido, porque al final es mucha inversión. Si tú alquilas un local vacío, y haces un *pop up*, necesitas comprar un mobiliario interesante y demás que cuente la marca; no lo puedes hacer de cualquier manera.

Aparte, no podemos hacer como algunas marcas de moda de aquí que hacen *pop ups* habitualmente. Primero, porque la mayor parte de sus productos son prendas de ropa, que son más fáciles de distribuir en burros. Los zapatos y los bolsos tienen un volumen mucho más grande, hay muchas tallas, y todo el *stock* que hay que gestionar y el *display* es más complicado para que quede bien y esté al nivel de lo que queremos.

Aquí, en Barcelona, ¿habría clientela?

Sí, sí, en la web sí, y hay mucha gente que pregunta para venir al estudio. Y, aparte, con el turismo de esta ciudad, estoy convencido de que venderíamos bien aquí. Pero requiere muchas cosas, como tener dependientes y demás. Es una tienda, que tiene una gestión completamente distinta a lo que estamos haciendo, al fin y al cabo.