

CUADERNO

del negocio de la óptica

La nueva
pasarela
del mercado
mundial
de la óptica

Patrocinado por:



Foto: L'Estrop

Eres óptic@ Haz lo que te apasiona Del resto nos encargamos nosotros

Conocemos en profundidad tu profesión, por eso sabemos que prefieres dedicar tu tiempo y esfuerzo a lo que mejor sabes hacer. Nosotros te ayudamos a gestionar tu negocio y a incrementar tus ingresos con soluciones informáticas de una manera sencilla.

¡Descubre todo lo que podemos hacer por ti!



Atracción

Generamos interacción y visitas de clientes que incrementan las ventas de la óptica mediante un sistema de marketing inteligente.



Experiencia

Creamos experiencias únicas en la óptica y en el gabinete con el sistema de graduación en 3D, el centrador pupilar y el demostrador para iPad.



Gestión

Visual GESOPT es el programa que te permite gestionar tu óptica de forma integral realizando todas las tareas habituales, además de otras avanzadas.



Marketing estratégico automatizado.



Centrador pupilar para iPad de gran precisión y sencillez de uso.



Software para gestionar fácilmente tu óptica.



Sistema de refracción binocular con tecnología 3D.



Demuestra de forma sencilla el valor añadido de lentes, tratamientos, espesores, etc.



Accede remotamente a la gestión de tu óptica desde cualquier lugar.



¿Hablamos?
96 361 47 62



comercial@tematicasoftware.com



www.tematicasoftware.com



C/ Barón de San Petriillo, 42 Bajos
46020 Valencia, España

Un nuevo mapa para el mercado de la óptica

El mercado mundial de la óptica continuará en proceso de reconfiguración a lo largo de 2020, impulsado por los movimientos y operaciones (licencias, adquisiciones, etc.) realizadas por los grandes *players* del sector. De este modo, el seísmo provocado por la fusión de Luxottica y Essilor, número uno y dos del mundo, respectivamente, se seguirá sintiendo a escala global. No hay rincón del mundo donde los nombres de las dos empresas –que en conjunto facturarán más de 15.000 millones de euros al año– sean desconocidos. Si a ello sumamos el potencial de sus marcas como, por ejemplo, Ray-Ban en gafas o Varilux en cristales, y de su red de retail (a la que este año se unirán las 35 cadenas de Grandvision, entre las que están Masvisión y Óptica 2000), pues... Con ese panorama, no es de extrañar que los demás competidores del sector estén reorganizándose a través de planes estratégicos que incluyen

compra de nuevas licencias, un fuerte impulso de las marcas propias, creaciones de *joint ventures*, digitalización de las operaciones, adquisiciones de cadenas, etcétera.

Para terminar de complicarlo todo un poco más, gigantes de la moda se han tomado muy en serio su negocio de *eyewear*. LVMH se ha apoyado en Marcolin para crear Thélios, empresa conjunta que le ha permitido recuperar muchas de sus marcas que, hasta ahora, estaban en manos de Safilo. Un ejemplo claro es el de Dior. Kering, por su parte, ha creado una infraestructura propia en Italia para su área de gafas con la finalidad de ser un verdadero protagonista en el mercado.

Y en medio de todo eso, las empresas españolas de óptica están buscando su camino a través del desarrollo de marcas propias y la diversificación. En este contexto, la audiología va tomando protagonismo y las previsiones son que crezca en los próximos años. 

Indice

Essilorluxottica, el imperio en el que jamás se pone el sol

6

Safilo, un grande en proceso de reestructuración

10

Kering, con la óptica puesta en las gafas

12

De Rigo, el gigante italiano que mantiene el pulso en el mercado

14

Marcolin: salto adelante a golpe de licencias y de la mano de LVMH

16

Entrevista a Juan Ortín

18

Marcas propias: del tras bastidor al escenario

22

La óptica, en la senda de la digitalización

24

La óptica pone el ojo en la audiolología

26



L'ESTROP
productions

www.all-about-fashion.com

Fashion photography

Essilorluxottica, el imperio en el que jamás se pone el sol



Al Milán de los años 30 lo conocemos por unas fotos en blanco y negro que pululan por internet. Observándolas de manera detallada es muy fácil imaginar a los milaneses de la época, con su sobretodo y sombrero para protegerse del frío, y abriéndose paso por el Corso Vittorio Emanuele II para estar puntuales en la misa de domingo del Duomo.

En ese Milán en blanco y negro, un niño bautizado como Leonardo del Vecchio vio la primera luz; su nacimiento no hubiese tenido nada de particular si no fuese porque al llegar al mundo ya lo hizo en condición de huérfano: su padre, un humilde vendedor ambulante de verduras, había muerto meses antes. Del Vecchio vivió parte de su infancia en un orfanato porque su madre no tenía los recursos para mantener a la familia y, cuando cumplió los 14 años, empezó a trabajar en un taller en el que fabricaban piezas para automóviles, donde ya dejó muestras de que sería un visionario. En 1972 creó Luxottica y, a pesar de los dotes que tenía para los negocios, nunca sospechó que aquello era el comienzo de una compañía que terminaría por

convertirse en la mayor del mundo en el campo de la óptica. La prueba irrefutable del éxito es que 46 años más tarde, Leonardo del Vecchio, con las arrugas marcando su cara y el pelo del color de la nieve, aparece en una foto tomada el 1 de octubre de 2018, junto a Huber Sagnières, consejero delegado de Essilor, dando por cerrado el proceso de fusión que ambas compañías anunciaron a principios de 2017. A pesar de la apariencia idílica de aquella foto, la unión entre Luxottica y Essilor no ha sido nada fácil. En marzo de 2019, el matrimonio se tambaleó cuando Del Vecchio acusó a Sagnières de intentar controlar la empresa y, en paralelo, solicitó un arbitraje ante la Cámara de Comercio Internacional (CCI). Sagnières no se quedó atrás y mediante una carta en-

viada a sus empleados aseguró que el fundador de Luxottica estaba tratando de desestabilizar la empresa. La magnitud del desencuentro obligó a las más altas esferas de Essilor y Luxottica a realizar un movimiento estratégico. El 13 de mayo de 2019, las partes lograron un acuerdo para resolver el conflicto y acordaron iniciar la búsqueda de un ejecutivo que liderara a Essilorluxottica en el futuro. En ese contexto, se produjo la entrada del fondo impulsado por el multimillonario Dan Loeb en el accionariado del gigante mundial de la óptica, tras adquirir una participación de 700 millones de dólares.

UN MERCADO EN VILO

Más allá de las diferencias que puedan aparecer entre los directivos de Luxottica y Essilor, lo cierto es que



Hubert Sagnières, consejero delegado de Essilor, y Leonardo Del Vecchio, presidente de Luxottica, tras la firma del acuerdo de fusión.

la unión de los dos gigantes tiene a todos los actores del sector en vilo, porque el movimiento está modificando el mercado. Y los cambios no solo están siendo propiciados por el potencial de Luxottica en el retail, sino también por el de Essilor en el negocio de las lentes oftálmicas. De hecho, la empresa francesa, que a lo largo de los años se ha mantenido a la estela del gigante italiano, es el segundo mayor operador mundial del mercado de la óptica. Sus orígenes se remontan al siglo XIX y, más en concreto, a la empresa Essel, fundada en 1849 como ensambladora de lentes. En 1972, se integraría con Silor, que se especializaba en lente oftálmica. La unión entre Essel y Silor, aunque ya parece algo lejana, también es historia del mercado a la óptica, por-

La unión de los dos gigantes tiene a todos los actores del sector en vilo

que marcó un antes y un después en el sector: Essel había inventado la lente progresiva, mientras que Silor había descubierto la lente Orma 100, compuesta por un material liviano e irrompible.

QUIÉN ES QUIÉN

“Se han juntado el número uno del mundo con el número dos. No sabemos qué pasará en un futuro cercano, ni siquiera si esas empresas continuarán vendiéndonos sus productos”, dijo un empresario del sector un día de septiembre, en la rueda de prensa previa a la inauguración de la nueva

tienda emblemática de su compañía en Barcelona.

La frase dejó latente la incertidumbre que genera la unión de los dos gigantes. Si Luxottica y Essilor, por separado, ya eran una potencia dentro del sector, hoy, tal como están las cosas, han convertido al mercado de la óptica en su reino, en el que jamás se oculta el sol. Luxottica cuenta una cartera de más de 30 enseñas, entre las que se encuentran Ray-Ban, una marca de las más aspiracionales y con más tirón entre los amantes de las gafas, que se niega a envejecer y que cuenta cada día con más seguidores. Luxottica,



Grandvision y un golpe en la mesa del mercado

Essilorluxottica ha realizado un nuevo movimiento que tiene en vilo al mercado. El grupo franco italiano acordó la compra del 76,7% de las acciones del grupo holandés Grandvision, uno de los mayores retailers de óptica del mundo.

Grandvision, que pertenece a HAL Investment (paradójicamente, accionista de referencia de Safilo), facturó 3.039 millones de euros en los primeros nueve meses de 2019, lo que representa

un crecimiento de 8,1%, a tasas de cambio constantes, frente al mismo ejercicio de 2018.

De hecho, Grandvision cuenta con más de 7.100 establecimientos y 35 cadenas de óptica, entre las que están Pearle Opticians, Synoptik, Masvisión, Óptica 2000, Multiópticas (Portugal), Apollo, Eye Wish, Solaris, Grand Optical, Lux, Visilab, Vision Express o Nissen.

En lo que respecta al mercado español, Grandvision está pre-

sente desde finales del pasado siglo. El desembarco lo realizó con la cadena Grandoptical, que en 2008 se transformaría en Masvisión, tras adquirir la enseña valenciana al empresario y político Arturo Torró.

En la actualidad, Masvisión cuenta con 75 puntos de venta en España y, desde junio de 2017, está dirigida por Aitor Leunda de Sosa, un ejecutivo que ha trabajado en Fosco y en el grupo francés Vivarte.

En febrero de 2018, Grandvision dio otro paso adelante en España con la adquisición de Óptica 2000 a El Corte Inglés, a través de una operación valorada en 79 millones de euros, según consta en la memoria anual de la compañía.

Con este movimiento, Grandvision incorporó a su red comercial 106 puntos de venta en el mercado español, a los que hay que sumar otras dos ópticas en Portugal.

además, presume de un portafolio en el que figuran los nombres de Versace, Vogue, Valentino, Persol, Polo Ralph Lauren, Oakley o Emporio Armani. Para dar salida a toda esa gama de marcas, el gigante italiano cuenta con una potente red de distribución que opera a escala mundial, a través de las cadenas Sunglass Hut (en pleno proceso de expansión en España), GMO, Óticas Carol, Pearle Vision o Salmoiraghi&Viganó.

Essilor, por su parte, ha conquistado a buena parte del mercado a través de las lentes Transitions, Varilux, Eyezen y Cryzal Prevalencia, así como de toda una gama de instrumentos para el taller y maquinaria de telemedicina.

LOS NÚMEROS

Essilorluxottica superará el objetivo que se trazó con la fusión, que no era

otro que el de llegar a una cifra de negocio de 15.000 millones de euros anuales. Sin embargo, en los primeros nueve meses del ejercicio 2019, la facturación del grupo ya se situó en los 13.086 millones de euros, un 7,7% más que hace un año atrás (de acuerdo con la proforma que presentó el grupo en enero).

La mayor parte de los ingresos del grupo lo genera el retail, que corresponde a la parte del negocio que aporta Luxottica. De hecho, las cadenas del grupo registraron unas ventas de 4.694 millones de euros, un 8,4% más que en los primeros nueve meses de 2019. El aumento del *wholesale* fue más moderado, con una cifra que llegó a 2.508 millones de euros, un 3,6%.

Mientras tanto, Essilor ha contribuido a la hoja de resultados del gigante de

la óptica mundial con una cifra de negocio de 5.885 millones de euros entre enero y septiembre de 2019, lo que representa un 8,9% más frente a 2018. Del total generado por las ventas de Essilor, 5.090 millones de euros corresponden a lentes e instrumentos ópticos, 643 millones a la división Sunglasses&Readers, y 151 millones al negocio de equipamiento.

Norteamérica es el mayor mercado de Essilorluxottica, con unas ventas que ascendieron un 8,9% en los primeros nueve meses del ejercicio 2019, hasta situarse en 6.881 millones de euros. Se trata de una zona en que la compañía está reforzando sus operaciones. En ese contexto, ha acometido la ampliación de su *hub* logístico de Atlanta y ha movido su laboratorio de lentes estrella, el Bell Optical Lab, a un nuevo emplazamiento en Columbus.



Sin embargo, el grupo holandés, a pesar de que ya está a punto de pasar al control de Essilorluxottica, ha continuado realizando nuevas operaciones en el mercado y el pasado septiembre adquirió el 100% de McOptic, el tercer minorista de óptica de Suiza. McOptic, que cuenta con el 5% de la cuota del mercado suizo, fue fundada en 1998. En la actualidad, la cadena opera 62 tiendas, que se concentran en las partes de habla alemana del país. 

PRINCIPALES DIRECTIVOS

Leonardo del Vecchio y Huber Sagnières

FACTURACIÓN

13.086 millones de euros (hasta el 30 de septiembre de 2019)

MARCAS

Alain Mikli, Armani Exchange, Arnette, Brooks Brothers, Burberry, Bulgari, Emporio Armani, Chanel, Coach, Emporio Armani, Dolce Gabbana, Oakley, Polo, Valentino, Versace y 12 marcas más.

CADENAS

David Clulow, Eye Med, GMO, Ilori Optical, Laubman & Pank Optometrists, LensCrafters, OPSM, Óticas Carol, Pearle Vision, Salmoiraghi&Viganò, Sears Optical, Target Optical, Spectacle Hut y Sunglass Hut



En Europa, por su parte, Essilorluxottica facturó 3.265 millones de euros hasta septiembre, un 4,7% más que en el mismo ejercicio del año anterior. En esta parte, el gigante de la óptica también ha movido sus fichas: realizó una operación estratégica con la adquisición de la empresa italiana Barberini, que era su proveedor de cristales para las gafas Ray-Ban o Persol. El vector de crecimiento en Europa también se debe a la buena salud de su negocio de las lentes oftálmicas, que registró una buena evolución en Francia, Polonia, los países nórdicos y bálticos, así como en los mercados de Europa del Este. En Asia, Oceanía y África (en Asia, el grupo cree que se producirá el mayor crecimiento de su negocio gracias al aumento del nivel de vida en países como China), Essilorluxottica movió

En Europa, Essilorluxottica facturó 3.265 millones de euro hasta septiembre

una cifra de negocio de 2.137 millones de euros en los primeros nueve meses de 2019, lo que representa un incremento interanual del 7,5%. En esta zona del mundo, la división de lentes e instrumentos ópticos registró un crecimiento acelerado, sobre todo en China continental, gracias a la fuerte demanda de lentes Varilux, Crizal, Eyezen y Nikon. Mientras que en India, el canal de venta de los ópticos independientes le permitió a la empresa consolidar su posición en el mercado de las lentes oftálmicas. En Latinoamérica, por su parte, el incremento de las ventas de Essilorlu-

xottica fue del 10,6%, hasta situarse en los 803 millones de euros, gracias a la buena salud de las economías emergentes que existen en esa parte del planeta. Aquí, el principal factor de crecimiento fue Brasil, gracias al buen desempeño de la cadena Óticas Carol y al impulso de Sunglass Hut Brasil. De este modo, Essilorluxottica ya ha demostrado el potencial que tiene en el mundo, donde, prácticamente, siempre tiene un punto de venta en pleno funcionamiento. La compañía, además, mantiene su radar encendido, captando señales que le permitan cerrar nuevas operaciones. 

Safilo, un grande en proceso de reestructuración



Sede de Safilo.

Safilo vive uno de los momentos más complejos de su historia y ha trazado un plan de negocio 2020-2024 para seguir siendo el grupo óptico número dos del mundo por facturación. Entre enero y septiembre de 2019, la compañía liderada por Angelo Trocchia facturó 708,3 millones de euros, pero el objetivo es el de rozar los 900 millones en el momento en que se cierre el balance del ejercicio.

El nuevo plan se presentó en diciembre y contempla una revolución en toda la estructura de Safilo, que entrará de lleno en el proceso de digitalización e irá dirigiendo su negocio al público final, mediante una estrategia multisegmento y multicanal, asociaciones estratégicas con retailers y adquisiciones, como la hizo con la compra del 70% de las acciones de la empresa estadounidense Bladers Eyewear, en una operación que ascendió a 90 millones de dólares (81,34 millones de euros). Sin embargo, el cambio que aparentemente se está gestando ahora empezó prácticamente en octubre de 2009, cuando el consejo de administración de la compañía aprobó un plan de recapitalización que se ejecutó en relación con un acuerdo de inversión suscrito por HAL Holding NV, Only 3T y Safilo. En marzo de 2010, con la conclusión positiva del plan de recapitalización, Multibrands Italy BV (una

subsidiaria de HAL Holding NV) se convirtió en el accionista de referencia de Safilo, con el 37,23% de su capital social.

En enero de 2019, la participación de Multibrands Italy BV en el capital social de Safilo aumentó hasta el 49,8% después de una suscripción de derechos de opción relacionados con un incremento de capital aprobado por la Junta de Accionistas el 30 de octubre de 2018.

CON LA VISTA EN 2024

En medio de tanto cambio accionarial, Safilo realizó un movimiento estratégico en 2015 con la presentación del denominado Plan 2020, que ha sido revisado con un Plan 2024, con el fin de desarrollar un modelo de negocio centrado en el cliente y orientado al consumidor, impulsado por una nueva estrategia de transformación digital de 360°.

El plan también incluye una revisión de los niveles de empleo en Italia, donde se tendrán que suprimir 700 puestos de trabajo.

VENTAS Y RENOVACIONES

Safilo aceleró su proceso de transformación en 2019, poniendo el énfasis en el *wholesale*. En ese contexto, se deshizo de la cadena estadounidense Solstice, que estaba en su poder desde 2002, vendiéndola al fondo de inversión Fairway LCC.

En paralelo, la compañía italiana está potenciando su cartera de marcas propias, ya que el objetivo es que a finales de 2020, Smith, Carrera, Polaroid y Safilo le aporten el 30% de su facturación global.

El otro pilar sobre el que Safilo está sustentando su desarrollo es el de las licencias, con las que pretende competir con éxito en el mercado global de la óptica en el segmento *premium contemporary*. Así, renovó las licencias de Tommy Hilfiger, Hugo Boss, Marc Jacob y Kate Spade, y sumó nuevas marcas en su cartera de producto como son Missoni y M Missoni, Levi's, David Beckham y Under Armour. De manera adicional, la compañía italiana renovó el acuerdo industrial que mantiene con Kering



Eyewear con la finalidad seguir fabricando las colecciones de gafas de Gucci hasta el 2024.

UN CAMINO COMPLICADO

A pesar de los logros que ha conseguido Safilo, el camino sigue estando lleno de obstáculos. Si en 2017 el grupo tuvo un severo traspíe tras la finalización de la licencia que tenía con Céline, en 2019 sufrió un golpe mayor con la pérdida de Dior, que la dejará de producir a partir del 1 de enero de 2021.

Dior no ha sido una marca cualquiera para Safilo, ya que ha estado unida a ella durante veinte años. En ese lapso, Safilo ha diseñado, producido y vendido más de 30 millones de gafas Dior, tanto en sol como en graduado.

Solo en 2018, Safilo ingresó 125 millones de euros por la venta de las colecciones de eyewear de Dior, es decir, el 13% de los 962,8 millones de euros que facturó ese año.

En su Plan 2024, Safilo reconoce que la pérdida de las licencias de lujo de LVMH (que ha entrado en la óptica de la mano de Marcolin) le está obligando a realizar una reorganización y reestructuración industrial.

En la actualidad, el 48,2% de las ventas de Safilo se realizan en Europa, donde la compañía es toda una referencia. El 35,2% del negocio de la

La compañía italiana está potenciando su cartera de marcas propias

compañía está en Norteamérica, el mayor mercado global de la óptica. La presencia de Safilo en Asia-Pacífico aún puede considerarse un tanto pequeña, porque esa zona representa

el 8,6% de sus ventas. Sin embargo, es donde más crece el grupo italiano, a ritmos del 20% anual. En el resto del mundo, Safilo obtiene el 8% de su cifra de negocio.

CONSEJERO DELGADO

Angelo Trocchia

FACTURACIÓN

708,3 millones de euros (hasta el 30 de septiembre de 2019)

MARCAS

Polaroid, Carrera, Smith y Safilo

LICENCIAS

Dior, Dior Homme, Fendi, Banana Republic, BOSS, Elie Saab, Fossil, Givenchy, Havaianas, Hugo, Under Armour, Jimmy Choo, Juicy Couture, kate spade Nueva York, Liz Claiborne, Love Moschino, Marc Jacobs, Max Mara, Max & Co., Moschino, Pierre Cardin, trapo y hueso, Rebecca Minkoff, Saks Fifth Avenue, Swatch y Tommy Hilfiger.



Angelo Trocchia

Kering, con la óptica puesta en las gafas



Kering se atreve con cosas nuevas y una de ellas son las gafas. El grupo francés, un veterano en la distribución de moda, desembarcó hace cinco años en el negocio del *eyewear*, respaldado por el potencial de marcas como, por ejemplo, Gucci, Saint Laurent o Bottega Veneta.

De hecho, el nombre de Kering es inherente al lujo, aunque no siempre ha sido así. En 1963 François Pinault, que al igual que otros magnates puede ser considerado como un hombre hecho a sí mismo, creó la empresa con la finalidad de comprar compañías madereras que se hallaban en bancarrota para luego relanzarlas, haciéndolo siempre con un éxito inusitado. Pinault, sin embargo, se dejó llevar por su olfato para los negocios y comenzó a enfocar sus esfuerzos hacia otros sectores. Así, en 1993, su grupo pasó a denominarse PPR (Pinault-Printemps-Redoute), porque ya contaba en su estructura con el minorista de muebles Conforama, los grandes almacenes Printemps, la cadena de libros y electrónica FNAC, la compañía de moda-hogar La Redoute, además de disponer de una participación mayoritaria en un empresa de distribución especializada en África. En 1999, PPR dio el salto definitivo al lujo, al comprar el 42% de las acciones de Gucci a través de una operación valorada en 3.000 millones de dólares. En ese mismo año, el imperio de

Pinault se hizo con Yves Saint Laurent. Ya, en los inicios del siglo XXI, PPR engordó su oferta con marcas como Bucheron, Balenciaga y Alexander McQueen.

En plena fase de crecimiento, Pinault decidió dar un paso al costado. Es así que en 2003 puso el negocio en manos de su hijo François-Henri, que siguió adelante con la política de adquisiciones de marcas poderosas, al mismo tiempo que realizaba desinversiones en la sector de la distribución. Finalmente, en marzo de 2013, el grupo adoptó el nombre de Kering, para fortalecer su posición en el segmento del lujo.

EL DESEMBARCO EN LAS GAFAS

En 2014, Kering dio el salto al negocio de las gafas con el objetivo de convertirse en uno de los actores protagónicos del sector. En ese contexto, fichó a Roberto Vedovotto en calidad de consejero delegado de Kering Eyewear. El ejecutivo conoce a fondo el negocio, ya que durante cuatro años trabajó en Safilo.

Un año después de la creación Kering Eyewear, esta división introdujo en el mercado las primeras colecciones de

gafas de 11 de sus marcas: Saint Laurent, Bottega Veneta, Alexander McQueen, Stella McCartney, McQ, Brioni, Boucheron, Pomellato, Tomas Maier, Christopher Kane y Puma.

En 2016, el grupo amplió su gama de enseñas con Gucci y Cartier; en 2017, Kering sumó a Alaïa en su oferta y en 2018 incorporó a Courrèges, Montblanc y Balenciaga.

Sin embargo, la expansión de Kering Eyewear no se ha limitado a la adquisición de enseñas, ya que también se ha preocupado de la parte industrial. De hecho, se hizo con la fábrica de gafas Cartier localizadas en Sucy-en-Brie (Francia) y en 2019 renovó su contrato industrial con Safilo, que seguirá fabricando las gafas de Gucci.

LOGÍSTICA E INFRAESTRUCTURA

Kering Eyewear también ha centrado su trabajo en organizar el *backoffice* de su negocio de gafas con la puesta en operaciones de un centro logístico totalmente automatizado, situado en la localidad italiana de Vescovana. Las instalaciones cuentan con una superficie de 15.000 metros cuadrados, una capacidad de almacenaje de cinco millones de gafas y una tecnología



Kering tiene su sede en un edificio histórico de París.

que permite hacer más de 4.000 envíos al día.

En las nuevas instalaciones logísticas de Kering Eyewear, que ya están en pleno funcionamiento, trabajan 170 personas y disponen de la certificación Leed Silver como reconocimiento al impacto mínimo que sus actividades tienen en el medio ambiente. Con esta infraestructura, Kering Eyewear ha sentado las bases materiales para atender a una carteta de más de 16.000 clientes que operan con 30.000 puntos de venta a lo largo y ancho de cien países.

Kering Eyewear reportó unos ingresos de 495 millones de euros en 2018, lo que supuso un incremento del 45% frente a 2017. Para el ejercicio 2019, el objetivo de la compañía es acercarse a los 600 millones de euros, ya que de esta manera se consolidará como la tercera operadora mundial de óptico, situándose solo por detrás de Essilorluxottica y Safilo.

Las bases sobre las que Kering Eyewear viene sustentando el crecimiento son la gran aceptación en el mercado de las gafas Gucci, Cartier y Saint Laurent, así como los lanzamientos de las colecciones de óptica

Los bases sobre las que Kering Eyewear viene sustentando el crecimiento son la gran aceptación en el mercado de las gafas Gucci, Cartier y Saint Laurent

de Balenciaga y Montblanc que han sido considerados por la propia compañía como exitosos.

En la actualidad, el 45% de las ventas de Kering Eyewear se registra en

el mercado europeo, mientras que un 35% de la cifra de negocio se genera en Estados Unidos. El resto de la facturación de la compañía está en Asia. 

CONSEJERO DELEGADO

Roberto Vedovotto

FACTURACIÓN

600 millones de euros (estimada para 2019)

MARCAS

Saint Laurent, Bottega Veneta, Alexander McQueen, Stella McCartney, McQ, Brioni, Boucheron, Pomellato, Tomas Maier, Christopher Kane, Puma, Gucci, Cartier, Courrèges, Montblanc, Balenciaga y Aliã.



Roberto Vedovotto. Foto: Kering

De Rigo, el gigante italiano que mantiene el pulso en el mercado



De Rigo cumplirá 42 años de vida en 2020, y lo hará en medio de la serie de cambios que se viene produciendo en el sector, lo que le ha obligado a modificar sus organigramas y a reajustar su operativa.

El grupo, fundado por los hermanos Ennio y Walter De Rigo en el área de Belluno, Italia, con el nombre de Charme Lunettes, empezó sus operaciones con una plantilla de 30 personas y con la misión de fabricar gafas para otras marcas. Ahora la empresa cuenta con 3.000 empleados a escala global, siendo uno de los principales operadores mundiales del sector. En España, De Rigo cuenta con su propia filial dirigida desde enero de 2019 por Xavier Selma Coderch, ejecutivo que trabajó durante una década en Luxottica.

De hecho, Selma reemplazó en esas funciones a Pau Fons, un directivo con una trayectoria de más de doce años en De Rigo, que en el proceso de reordenamiento global ha sido promovido a director de las filiales de Europa Occidental.

En España, la presencia De Rigo está en el *wholesale* y en General Óptica, cadena que le pertenece desde el año 2000 y que facturó 175 millones de euros en 2018, siendo la segunda operadora del país por volumen de ven-

tas, solo por detrás de Multiópticas. En otros países, De Rigo también ha ejecutado una especie de verticalización de su modelo de negocio, como ocurre en Reino Unido, donde en 1998 el grupo compró la cadena Dollond&Aitchison, la más antigua del mundo. En 2009, fusionó Dollond & Aitchinson con Boots Opticians, marca con la que en la actualidad opera en Reino Unido.

Al finalizar 2018, el negocio de retail de la compañía lo nutrían 733 establecimientos, 270 de ellos pertenecientes a General Óptica, 447 a Boots Opticians y 69 a la cadena turca Opmar Optik.

CON POLICE A LA CABEZA

A pesar de la multitud de cambios que se han producido en el mercado por los nuevos hábitos de los consumidores y la introducción de un mayor número de marcas por otros operadores del mercado, De Rigo tiene en Police a su enseña más emblemática, ya que fue la que le abrió las puertas del mercado mundial de la óptica.

Police nació en 1983 con el propósito

específico de lanzar en Europa una gama de gafas de sol unisex inspiradas en un estilo de vida estadounidense, y terminó calando en el gran público. La marca ha tenido como imagen a futbolistas como Paolo Maldini o David Beckham (hoy socio en óptica de Safilo) y actores de la categoría de Bruce Willis, Antonio Banderas y George Clooney.

En junio de 2019, el grupo italiano de óptica introdujo en el mercado la colección Police by Lewis Hamilton, gracias a un acuerdo que firmó con Mercedes-AMG Petronas Motorsport, el equipo al que pertenece el actual campeón del mundo de Formula 1.

MARCAS PROPIAS Y LICENCIAS

La estrategia de De Rigo sigue pasando por potenciar sus cuatro marcas propias que son Police, Lozza (la más antigua de Italia, ya que nació en 1878), Sting y Lozza Sartoriale, así como su portafolio de 17 licencias, la mayor parte de ellas enfocadas a un público *premium*.

Una de las licencias más importantes de De Rigo ha sido Loewe, marca que



Instalaciones del grupo De Rigo.

fabricó y distribuyó entre 2001 y 2017. Sin embargo, la enseña es propiedad de LVMH, que irrumpió en el mercado de la óptica y ha comenzado a tomar el control de su negocio de *eyewear* a través de una *joint venture* con Marcolin bautizada como Thélios. Givechy también ha sido otra de las licencias que ha perdido De Rigo. En este caso, la marca, que también pertenece a LVMH, firmó un acuerdo con Safilo en 2016.

UN NEGOCIO DE MÁS DE 400 MILLONES

De Rigo ha sentido el cambio que se ha producido en el mercado en los últimos años, sobre todo en sus cuentas de resultados. En el último informe anual presentado a los accionistas, el grupo reportó unos ingresos de 428,8 millones de euros en 2018, lo que supuso un descenso de 0,4% respecto a la facturación que obtuvo en 2017. El grupo, además, registró una pérdida neta de 13,09 millones de euros, frente a los 9,65 millones de euros números rojos que anotó en el ejercicio anterior. El principal mercado de De Rigo es Europa (sin incluir Italia), que le generó unos ingresos de 312,2 millones de euros en 2018, un 1% más que en 2017, gracias al buen desempeño de la división *wholesale* de España y Portugal.

En España, la presencia De Rigo está en el *wholesale* y en General Óptica, cadena que le pertenece desde el año 2000

En las Américas, el grupo obtuvo un volumen de negocio de 53 millones de euros, un 3,6% menos que en 2017, debido sobre todo a la debilidad del dólar frente al euro. En el resto del

mundo, el grupo también vio caer sus ventas un 5,5%, hasta los 55 millones de euros, como consecuencia de la ralentización de los mercados de Corea del Sur y Hong Kong. 

CONSEJERO DELEGADO

Michele Aracri

FACTURACIÓN

428,8 millones de euros en 2018

CADENAS

General Óptica, Boots Opticians y Opmar Optik.

MARCAS

Police, Lozza (la más antigua de Italia, ya que nació en 1878), Sting y Lozza Sartoriale.

LICENCIAS

Carolina Herrera, Chopard, Converse, Escada, Furla, Fila, Escada, Trusardi, Zadif&Voltaire, Nina Ricci y siete más.



Michele Aracri

Marcolin: salto adelante a golpe de licencias y de la mano de LVMH



Marcolin ha ido moviendo sus fichas en el *Risk* del mercado mundial de la óptica a lo largo de 2019, en el que no solo ha cambiado de consejero delegado, sino que ha estrechado la relación con LVMH, el mayor grupo de moda de lujo en el mundo que, solo por mencionarlo, factura anualmente casi 50.000 millones de euros.

Con una historia de 60 años, la compañía italiana, al igual que otros operadores del sector, se ha visto obligada a realizar cambios estratégicos para llegar a nuevos segmentos de consumidores y continuar compitiendo con el todopoderoso Essilorluxottica, o con operadores que se encuentran en fase ascendente como, por ejemplo, Kering Eyewear. Con una facturación de 356,6 millones de euros (la cifra corresponde a los primeros nueve meses de 2019, aunque las previsiones para todo el ejercicio son las de alcanzar los 475 millones de euros), Marcolin cuenta con 12 filiales, una de ellas en España, más de 150 distribuidores en 125 países y cuatro *joint ventures*.

UNA ALIANZA MÁS QUE ESGTRATÉGICA

La alianza estratégica más importante en la historia de Marcolin es la firmada con LVMH, gracias a la cual nació Thélios. ¿Cómo se hizo posible este movimiento? En febrero de 2017, LVMH entró en el capital de Marcolin a través

de una ampliación de capital de casi 22 millones de euros.

La llegada de LVMH al consejo de Marcolin allanó el camino para dar forma a la *joint venture* y crear Thélios, en la que el grupo francés dispone del 51% del capital, mientras que el 49% restante pertenece al italiano.

Thélios comenzó sus operaciones en abril de 2018 en unas instalaciones localizadas en Longarone, en la región del Véneto. La empresa cuenta con una plantilla de más de 250 personas y tiene una capacidad de fabricación de 4,5 millones de gafas al año.

Aunque funciona de una manera independiente de sus accionistas, Thélios es vital para Marcolin, porque de esta manera puede controlar las colecciones de gafas de las marcas de LVMH. El gigante francés del lujo, por su parte, ha entrado de lleno al negocio de las gafas con sus propias enseñanzas. Una muestra de ello es lo sucedido con Dior, marca de LVMH que durante 20 años fue fabricada y comercializada por Safilo, pero que desde el 1 de enero de 2021 integrará la oferta de Thélios.

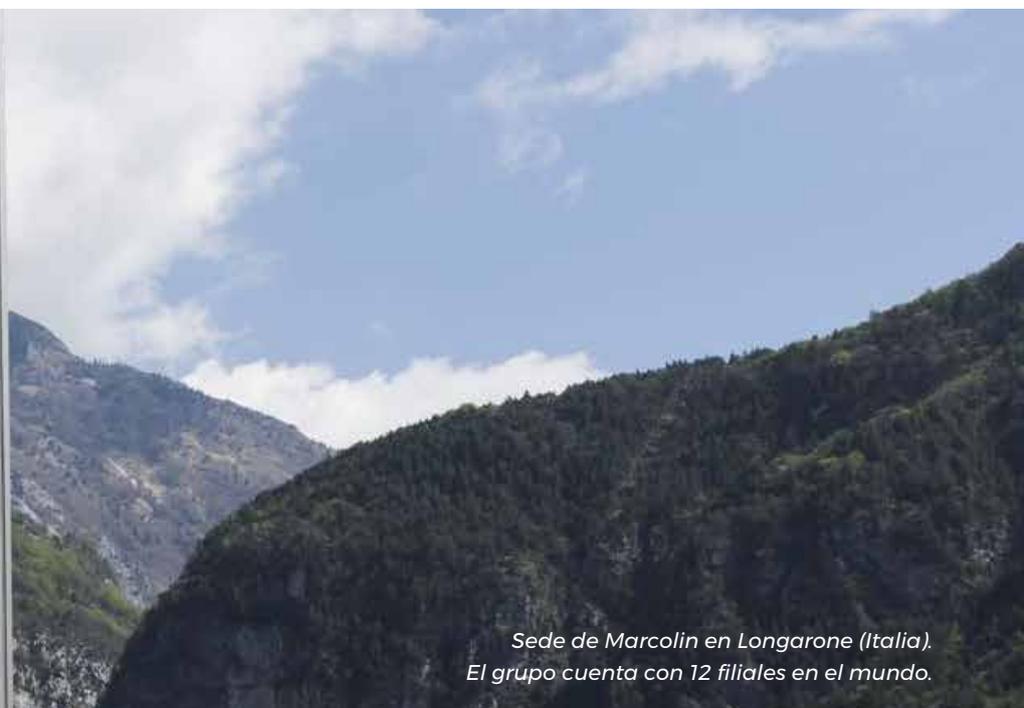
De hecho, la creación de Thélios ha sido tan importante para Marcolin al extremo que, Giovanni Zoppas, su consejero delegado desde 2012, dejó su cargo el pasado junio para ponerse a los mandos de la *joint venture*.

EN BUSCA DE NUEVOS CONSUMIDORES

Massimo Renon reemplazó a Zoppas en Marcolin y ya ha trazado una hoja de ruta clara: la empresa se ha lanzado a la búsqueda de nuevos consumidores sin superponerse a los que ya tiene, mediante la incorporación de licencias de marcas que le sirvan para consolidarse en el segmento *premium*.

Así, el 2019 ha sido un año de muchas novedades para Marcolin, en el que no solo se ha firmado casi un contrato de licencia al mes con enseñanzas relevantes para los amantes de los motores, los relojes o los deportes.

En el marco de esa estrategia, Marcolin no dudó en renovar el acuerdo mundial para el diseño, producción y distribución de gafas de sol y vista de Harley-Davidson, una enseña más



Sede de Marcolin en Longarone (Italia).
El grupo cuenta con 12 filiales en el mundo.

que aspiracional en todo el mundo, y no solamente para los amantes de las motos, porque su influjo llega mucho más allá.

En este mismo segmento, el grupo italiano alcanzó un acuerdo con BMW con el fin de fabricar y comercializar las colecciones de graduado y sol las enseñas BMW, BMW M y BMW M Motorsport, de manera exclusiva y global. En el segmento del *lifestyle*, Marcolin firmó un acuerdo de licencia para *eyewear* para la marca Adidas Badge of Sport y Originals. Se trata de un movimiento estratégico en el mercado, ya que Adidas era una de las principales licencias de Silhouette (el pasado noviembre, Silhouette lanzó al mercado la marca de gafas deportivas Evil Eye, para reemplazar a Adidas).

Marcolin también sumó a su oferta las colecciones de gafas de Max&Co, una de las marcas de moda más grandes del mundo, y Sportmax, esta última enseña que pertenece a Max Mara Fashion Grup.

Además, el grupo liderado por Renon colaboró con The Swatch Group, Omega SA y Longines Watch Co para el diseño, producción y distribución de las gafas de sol y graduado de las marcas Omega y Longines para hombre y mujer.

Sin embargo, los movimientos de Marcolin no solo se han limitado a la firma de licencias, sino que también han entrado en el terreno de la distribución, ya que suscribió un acuerdo para

Thélios es vital para Marcolin, porque de esta manera puede controlar las colecciones de gafas de las marcas de LVMH

comercializar en exclusiva las gafas de graduado y sol Barton Perreira, una de las marcas de óptica más icónicas a escala global.

De este modo, Massimo Renon tiene el objetivo de mantener a Marcolin dentro del mapa mundial de la óptica,

en el que ve grandes posibilidades de crecimiento en Asia, donde, incluso, la empresa abrió una filial en Singapur. En la actualidad, el 45% de las ventas de Marcolin se genera América del Norte, el 30% de Europa, y el 25% del resto del mundo. 

CONSEJERO DELEGADO

Massimo Renon

FACTURACIÓN

356,6 millones de euros (hasta el 30 de septiembre de 2019)

MARCAS

Tom Ford, Bally, Moncler, Sportmax, Ermenegildo Zegna, Victoria's Secret, Victoria's Secret Pink, Roberto Cavalli, Atelier Swarovski, Tod's, Emilio Pucci, Swarovski, Dsquared2, Guess, Diesel, Just Cavalli, Covertgirl, Kenneth Cole, Timberland, Gant, Harley-Davidson, Marciano, Catherine Deneuve, Skechers, Candie's, Rampage, Viva, Marcolin y Web.



Massimo Renon

“El mercado español de óptica seguirá creciendo, pero a un menor ritmo”

El mercado de la óptica crecerá en torno al 3% en 2020, según Juan Ortín, director del Observatorio Sectorial DBK, que ha realizado un profundo estudio del mercado de la óptica en el marco de un escenario en el que se están acentuando los procesos de concentración.

Pregunta: El mercado de la óptica registró un crecimiento de 3% en 2018 según el último estudio realizado por Informa DBK. ¿Qué factores fueron los que propiciaron este despunte?

Respuesta: Efectivamente, las ventas minoristas de productos ópticos mantuvieron en 2018 la tendencia de crecimiento de los ejercicios anteriores, elevándose a 2.550 millones de euros, un 3,2% más que en 2017. El gasto per cápita, por su parte, se situó en unos 55 euros.

P. Pero, ¿cuáles han sido los vectores que han impulsado al mercado?

R. El buen comportamiento del consumo de las familias, la influencia de la moda y la creciente preocupación de la población por su imagen han sido los principales factores que han favorecido el ascenso de las ventas del sector en los últimos años. Destacan también el mayor cuidado de la salud visual y el aumento del número de personas con problemas visuales debido al envejecimiento de la población y al creciente uso de dispositivos electrónicos.

“Las previsiones para 2020 es que el mercado alcance los 2.690 millones”

P. ¿Cree que el sector continuará creciendo en los próximos años?

R. A corto plazo se espera una prolongación de la tendencia al alza del mercado, aunque con tasas de variación ligeramente inferiores a las registradas en el periodo 2015-2018. Así, las previsiones para el bienio 2019-2020 apuntan a un incremento de la facturación del sector de alrededor de entre el 2% y 3% anual, estimándose para el cierre de 2019 la cifra de 2.625 millones de euros, mientras que en 2020 se podrían alcanzar los 2.690 millones.

P. ¿Cuáles serán los formatos que más despuntarán: las cadenas o las ópticas asociadas a grupos?

R. Los establecimientos integrados en cadenas mantendrán la evolución más favorable, previéndose para 2019 y 2020 tasas de crecimiento de sus

ingresos entre el 4% y el 5%, hasta situarse en unos 1.300 millones de euros al cierre de 2020. Las ópticas asociadas a grupos de compra, por su parte, contabilizarán aumentos de ventas de alrededor del 2% y 3% anual. Los establecimientos integrados en cadenas mantendrán previsiblemente la evolución más favorable, previéndose para 2019 y 2020 tasas de crecimiento de sus ingresos entre el 4% y el 5%.

P. ¿En un corto plazo veremos la aparición de más grupos de compra?

R. A finales de 2018 operaban en España 10.200 establecimientos de distribución minorista de productos ópticos, observándose una tendencia de aumento de la cuota de mercado de las ópticas integradas en cadenas. El número de ópticas asociadas a grupos de compra se situaba en





5.800, con una participación sobre el total del 57%. Esta participación registra una ligera tendencia a la baja en los últimos años, tras la desvinculación de ópticas de algunos grupos de compra.

P. ¿Y qué pasa con las ópticas integradas en cadenas?

R. Estas ópticas han aumentado su peso en la oferta total, en un contexto marcado por las políticas expansionistas de algunas de las principales enseñanzas. Al cierre de 2018 se contabilizaban un total de 3.170 puntos de venta pertenecientes a cadenas, lo que suponía el 31% del total.

P. ¿Cómo afectará al mercado español de óptica los procesos de concentración como es el caso del de Essilorluxottica, que ha comprado Grandvision?

R. Se prevé que el proceso de concentración de la oferta en el sector continúe en los próximos años. La fuerte rivalidad entre los operadores, junto con la necesidad de afrontar cuantiosas inversiones como vía para diferenciarse de la competencia están favoreciendo esta tendencia. Los cinco primeros grupos de compra o cadenas reunieron una cuota de

“El número de ópticas asociadas a grupos de compra registra una ligera tendencia a la baja”

mercado conjunta del 44% en 2018, porcentaje que se elevó por encima del 60% al considerar a los diez primeros operadores.

P. En el actual contexto, ¿hay espacio para la supervivencia de una óptica independiente?

R. Como he comentado, las ópticas independientes han perdido cuota de mercado. En 2018 solo el 14% de las ópticas con actividad en España eran ópticas independientes, mientras que el 86% pertenecían a cadenas o grupos de compra. A corto y medio plazo no se espera un repunte de la penetración de los establecimientos independientes en el sector.

P. En un medio plazo, ¿cómo avizora el mercado de la óptica en España? ¿Quiénes dominarán el mercado?

R. La ralentización del crecimiento de la demanda anticipa un aumento de la competencia entre las empresas del sector. De esta forma, las políticas de ajuste de precios y el lanzamiento de promociones y descuentos ganarán peso como medidas para incentivar las ventas. Cabe apuntar también las inversiones necesarias destinadas a renovación y modernización de establecimientos y el paulatino desarrollo del ecommerce, tendencias que favorecerán el posicionamiento en el mercado de los operadores con una mayor solvencia y capacidad financiera. 

“Se prevé que el proceso de concentración de la oferta en el sector continúe en los próximos años”

BUSINESS PLAN

TE AYUDAMOS A **PROFESIONALIZAR**
LA GESTIÓN DE TU ÓPTICA



DESPEGA

**TOMA
NUEVO
IMPULSO**

**TOMA EL
CONTROL**

**ALCANZA Y
CERTIFICA TU
EXCELENCIA**

PROYECTOS PERSONALIZADOS PARA LOGRAR TUS OBJETIVOS



LANZAMIENTO DE NEGOCIO

Te damos la orientación necesaria para corregir un lanzamiento inexitoso revisando tu propuesta de valor, la competencia de tu zona en detalle, mejorar la atracción de tu negocio y generando acciones para captar nuevos clientes



NUEVO IMPULSO

Vuelve a épocas mejores con este plan integral para mejorar tu calidad de servicio a los clientes, atraerlos a tu óptica y hacer que repitan mediante estrategias de fidelización.



TOMA DE CONTROL

Vuelve a sentirte a los mandos con un equipo motivado, unas finanzas en orden y una sistemática de venta que asegurarán un control de la calidad de servicio en tu óptica.



EXCELENCIA DE NEGOCIO

Para los que quieren más. Perfecciona todos los aspectos clave de tu negocio, desde cómo atraer a más clientes hasta cómo fidelizarlos. Y además, distíngate de las cadenas entregando servicios profesionales de alto valor.



IMPLANTACIÓN A MEDIDA

Selecciona entre más de 10 módulos de implantación, con objetivos y acciones específicas, para construir un plan específico para tu caso.

 **CECOP**
INTERNATIONAL INDEPENDENT OPTICIANS.

Marcas propias: del tras bastidor al escenario

Tras el trauma que significó el cambio de siglo por el temido Y2K y la entrada de China en la Organización Mundial de Comercio (OMC) a finales de 2001, el mercado español de la óptica comenzó a cambiar. Y los cambios se acentuaron más a raíz de la aparición de nuevos operadores como, por ejemplo, la compañía francesa Alain Afflelou, que trajo consigo el concepto de la segunda gafa por un euro más.



En 2008, el panorama se complicó tras la explosión de la burbuja inmobiliaria y el advenimiento de la crisis. En ese año, el sector facturó algo más de 2.000 millones de euros, cifra que disminuyó a 1.842 millones de euros en 2010.

Desde entonces, nada volvió a ser igual. Con la caída de la facturación y el estrechamiento de los márgenes, los grupos y cadenas comenzaron a crear sus propias marcas para nutrir los fondos de armario. Sin embargo, hubo casos más extremos como el de Multiópticas, que dejó de ser un grupo de compra para iniciar sus operaciones de una manera verticalizada, al modo en que lo hacen las compañías de moda monomarca, con el lanzamiento de su marca propia Mo.

Otras empresas se decantaron por las marcas blancas, a las que fueron colocando nombres comerciales para que tengan un mayor empaque en el mercado. Sin embargo, esas marcas siempre tenían un papel secundario

dentro de los lineales de las ópticas, donde las enseñas con más pedigrí seguían ostentando el protagonismo. Ahora el panorama ha cambiado de manera abrupta, sobre todo tras la fusión de Luxottica y Essilor, que además de contar con marcas punteras, tienen una red de retail vigorosa con la que están presentes en todos los continentes. Además de eso, dentro de poco tomarán el control de Grandvision que, en España, es propietario de Masvisión y Óptica 2000.

CAMBIO DE ESCENARIO

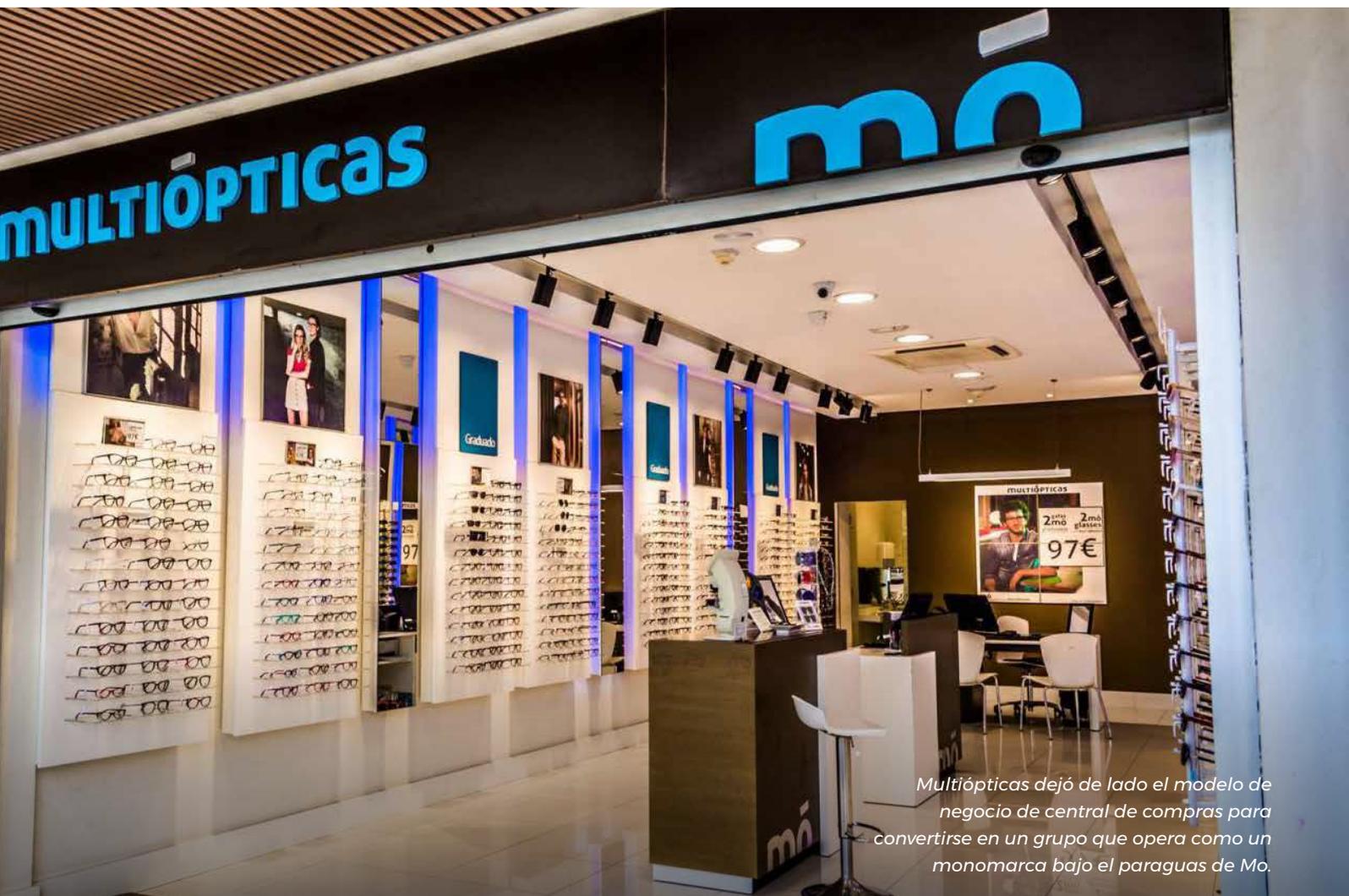
“La fusión de Essilor y Luxottica está cambiando todo el escenario; ya ni siquiera sabemos si esos gigantes nos seguirán vendiendo los productos”, dijo el director de una cadena, al comentar los cambios que se están registrando en el sector.

Ese nivel de incertidumbre ha lanzado a los grupos y cadenas del sector a impulsar sus marcas propias como nunca antes lo habían hecho. Por ejemplo, ahora la centenaria cadena Cottet ob-

tiene el 27% de su facturación de las marcas propias. De hecho, la segunda enseña de gafas de sol más vendida por Cottet es suya. Sin embargo, donde más se nota este fenómeno dentro de esta cadena es en la línea de cristales, ya que el 90% de lo que comercializa lleva su nombre.

Un movimiento parecido está ejecutando Cione, que, gracias a eso ha sido uno de los protagonistas de 2019. El grupo, que como otros históricos del sector funcionan bajo el paraguas de una cooperativa, ha entrado de lleno en el mundo de la marca propia, a la que ha bautizado con el nombre del grupo después de realizar una encuesta entre los consumidores y los ópticos-optometristas.

Así, el grupo se ha trazado el objetivo de que sus socios operen casi de una manera vertical, dando protagonismo a la enseña de gafas Cione, al igual que a todos los productos propios del grupo, entre los que están las lentes de contacto y las soluciones de mantenimiento.



Multiópticas dejó de lado el modelo de negocio de central de compras para convertirse en un grupo que opera como un monomarca bajo el paraguas de Mo.

En el marco de esta misma estrategia, Cione se está alineando con la moda con el lanzamiento de una colección cápsula con la diseñadora Guillermina Baeza. En la agenda del grupo están los nombres de otros diseñadores con los que irá lanzando colecciones. De este modo, los grupos y cadenas del sector continúan avanzando en el segmento de las marcas propias a las que ya han dado todo el protagonismo en su oferta comercial. Y no solo dentro de lo que es óptica, sino también en audiolgía donde, por ejemplo, Alain Afflelou ha presentado una marca propia.

FABRICACIÓN SIN FRONTERAS

La entrada de China en la OMC no solo impulsó las importaciones procedentes del gigante asiático, sino que también abrió el grifo de la producción de todo tipo de artículos, entre esos las gafas. Desde entonces, los directores de compras de grupos y cadenas han comenzado a multiplicar sus viajes a Asia en busca de

Cottet ya obtiene el 27% de sus ingresos de la venta de marcas propias

proveedores, aunque el diseño se siga haciendo en España. Las fábricas de gafas en China (alrededor de 6.000) están situadas en las zonas de Dongguan y Shenzhen en Guangdong, Xiamen en Fujian, Wenzhou en Zhejiang y Danyang en Jiangsu, según un estudio difundido por los organizadores de Hong Kong Trade Center, que organiza una de las ferias de óptica más importantes de la zona.

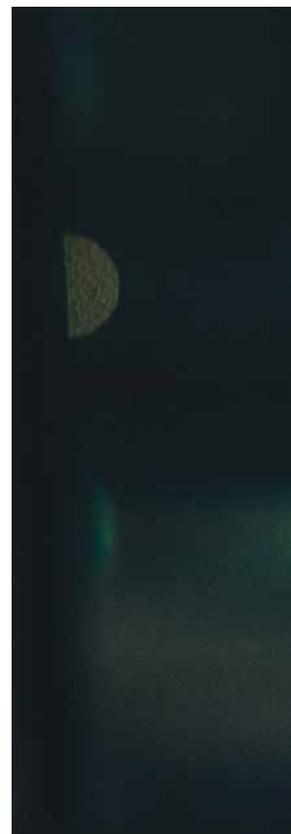
De hecho, Wenzhou es conocida como la ciudad de las gafas, ya que en ella se concentran 160 fabricantes que cuentan con más de 10.000 trabajadores. En cambio, Shenzhen debe el desarrollo de su industria a la reubicación de las empresas óptica de Hong Kong. En la actualidad, Shenzhen cuenta con 495 fábricas

que producen más de 125 millones de gafas al año para cadenas de todo el mundo.

Danyang, por su parte, es la mayor base de producción de cristales en China y el mundo. En la actualidad, hay casi 600 empresas con más de 50.000 empleados.

Con el nuevo teatro de la óptica que se está registrando a escala global, las previsiones de los directivos del sector es que crezca la oferta de marcas propias en los puntos de venta, especialmente en lo que es producto medio. En la actualidad, en el mercado español existen 10.000 ópticas, y la previsión es que la cifra siga creciendo, sobre todo en pequeñas y medianas ciudades, en las que los grandes operadores del sector han puesto el foco. 

La óptica, en la senda de la digitalización



Transformación digital es el proceso por el cual las empresas reorganizan sus métodos de trabajo y estrategias en general, para obtener más beneficios gracias a la digitalización de procesos y a la implementación dinámica de las nuevas tecnologías.

Es la definición formal de digitalización que, en el caso de la óptica, se antoja un tanto más complicada que en otros sectores, puesto que en su mayoría, está integrado por grupos que operan en el mercado a través de asociados o socios. De hecho, las empresas verticalizadas son una minoría. El inicio de la digitalización en la óptica se remonta a 2013 con el nacimiento de Hawkers, en aquella época una *start up* que cambió el paradigma de la venta de gafas de sol con la introducción de un modelo de negocio online. En poco tiempo, aparecieron en el panorama *pure players* afincados en Alemania, Reino Unido y el Este de Europa, con webs traducidas y adaptadas a más de 20 países, según datos del Libro Blanco de la Visión 2018, editado por la Federación Española de Asociaciones del Sector Óptico (Fedao). A través del canal online, las gafas de sol, las lentes de contacto, soluciones para el cuidado de la salud ocular y productos de mantenimiento son los principales productos que se distribuyen en el mercado. De hecho, la comercialización de productos ópticos a través de internet casi se ha duplicado de un año a otro en España, generando una cifra de nego-

cio de 70 millones de euros en 2018, contra los 40 millones de euros que ingresó en 2017.

UN CAMBIO EN TODA LA ESTRUCTURA

El 2019, sin embargo, pasará a la historia de la óptica española como el año en que el sector entró de lleno en la digitalización, pero no en el sentido estricto de vender productos por internet, sino como un cambio de una cultura empresarial destinada a comprender a los consumidores del siglo XXI y a saber interpretar los datos para impulsar la cuenta de resultados de las empresas. Cecop, que cuenta con más de 750 asociados en el mercado español y una facturación anual de seis millones de euros, dio un paso trascendental en su operativa con el fichaje de Alejandro García Roque, a la sazón, su primer director general para el país. La contratación de García Roque, que reporta directamente con Jorge Rubio, consejero delegado de Cecop, no es casual, ya que se trata de un ejecutivo especializado en digitalización, tanto así que trabajó como consultor en Hawkers. Así, Cecop ha creado un equipo de IT que se encarga de implementar el proceso de digitalización que trata

de llevarlo a sus asociados a través del programa Evolution, diseñado para realizar diagnósticos de ópticas y mejorar la rentabilidad de los puntos de venta gracias al análisis de los datos. El de la digitalización también es el mismo camino que ha tomado Cione, uno de los grupo históricos de la óptica española que cuenta con casi 1.000 socios y cuya cifra de negocio bordea los 50 millones de euros. El grupo, liderado por Miguel Ángel García, ha asentado su proceso de digitalización sobre dos pilares: uno de ellos es Looktic, plataforma de e-commerce que empezó a funcionar en 2018 y que en 2019 ha entrado en una segunda fase con la incorporación de más producto a la venta como, por ejemplo, lentes de contacto. El otro pilar es My Cione Online, oficina virtual que está en operaciones desde el pasado 2 de julio. Los socios ya pueden hacer todos los trámites con la central a través de la Red, desde mirar los nuevos catálogos de productos hasta pagar las facturas.

UN GRANDE QUE ENTRA EN LA DIGITALIZACIÓN

General Óptica es una de las cadenas con más lustre del sector, ya que su nacimiento data de 1955. A pesar de ello, recién ha comenzado a dar sus



La cultura del análisis de datos se irá imponiendo en la óptica.
FOTO: M.B.M. (Unsplash)

primeros pasos en digitalización con el fichaje de Sergio Martínez, un profesional con una dilatada carrera en el campo de la digitalización y que ha trabajado en Pronovias.

Martínez tiene la misión de liderar la adaptación tecnológica de la web de la compañía e implantar la plataforma de venta online de la cadena que, en 2019, tenía previsto alcanzar una facturación de 175 millones de euros.

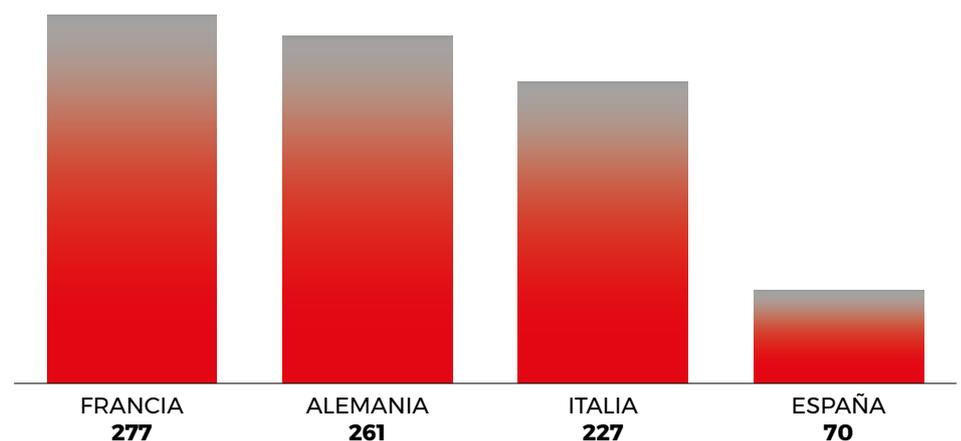
“Desde el ecommerce se puede potenciar el tráfico a las tiendas físicas, y desde las tiendas físicas se pueden realizar también ventas a través de Internet o atender aspectos de postventa online”, explicó Jordi Fonticuberta, consejero delegado de General Óptica, a Modaengafas.

Pero no solo las grandes cadenas han comenzado a realizar sus tareas en torno a la digitalización. Las medianas también lo están haciendo, como es el caso de Ópticas Cottet, cuyo presidente, Xavier Cottet, señaló que dentro de su organización se ha puesto en marcha un proceso de digitalización para mejorar el funcionamiento de la empresa y estrechar las relaciones con los actuales consumidores.

De este modo, el sector ha confirmado que ha dado el salto a la digitalización y 2020 será un año destinado a consolidar los procesos. 

La óptica ha entrado de lleno en la digitalización, pero no en el sentido estricto de vender productos por internet, sino como un cambio de una cultura empresarial destinada a comprender al consumidor

FACTURACIÓN DE VENTA ONLINE DE ÓPTICA EN 2018
(En millones de euros)



FUENTE: Fedao

La óptica pone el ojo en la audiología

En septiembre de 2001, el director de una cadena de óptica ofrecía una entrevista a un periodista del sector y, en cuanto escuchó una pregunta sobre audiología, se lanzó sobre la grabadora que estaba sobre su mesa y le dio al stop. Ante la mirada atribulada del periodista, justificó su actitud con una frase pronunciada en un susurro: “no quiero hablar de ello, porque es un buen negocio”.



Casi 20 años después, la audiología se ha convertido en la mayor alternativa del sector óptico para diversificar el negocio, superando de largo a otros tipos de producto que también tienen tirón en el mercado como son, por ejemplo, los instrumentos de baja visión.

De hecho, la óptica tradicional facturó 108,16 millones por la venta de audífonos en 2018, un 4,5% más que en 2017, según los últimos datos de Fedao. La evolución ha sido más elevada que la que ha registrado todo el sector, que en ese año creció un 1,5%, hasta los 1.820,9 millones de euros.

Los precios de los audífonos también se han mantenido al alza, ya que no han dejado de subir desde noviembre de 2017, de acuerdo con los datos del IPC divulgados por el Instituto Nacional de Estadística (INE).

De hecho, los precios de los audífonos han ido trepando a lo largo de 2019, entre un punto y casi dos puntos por mes, en el mejor de los casos y, en el peor, un 0,5%, como sucedió en octubre (Ver recuadro).

UN DESPEGUE EN MEDIO DE LA CRISIS

El 2008 fue difícil para la economía española tras el pinchazo de la burbuja inmobiliaria. El paro aumentó en 1.280.300 personas, un 66,4% frente a 2007. Al final de ese año, la

La óptica tradicional facturó 108,16 millones por la venta de audífonos en 2018, un 4,5% más que en 2017

cifra de desempleados se situó en 3.207.900, la más alta desde 1996, según datos de la Encuesta de Población Activa (EPA).

En paralelo, el sector óptico frenó su marcha debido a la ralentización de las ventas y la reducción agresiva de los márgenes debido a la cantidad de promociones que empezaron a aflorar. De hecho, entre 2008 y 2013, la cifra de negocio del mercado de la óptica descendió un 6,5%, hasta 1.616 millones de euros.

“La crisis hizo que muchos negocios de óptica mirasen hacia la audiología como una manera de reconfigurarse, de hacerse más fuertes, de propiciar la venta cruzada y de rentabilizar el espacio de la venta, cuyo metro cuadrado los ópticos pagan carísimo”, explicó José Luis Otero, director general de Beltone, en una entrevista exclusiva que concedió a Modaengafas.com.

Desde entonces la audiología ha ido creciendo en la óptica y grandes cadenas del sector han ido incorporándola a su negocio de una manera ya protagonista. Ópticas Cottet y

Universitaria, por citar solo dos casos, han sumado a su nombre corporativo la palabra audiología y mantienen en marcha planes de expansión en ese campo.

“Uno de los principales atractivos que tiene el negocio de la audiología es que la población va envejeciendo”, dijo Xavier Cottet, presidente de Cottet, durante la presentación de la nueva tienda emblemática de la compañía en Barcelona.

El INE, en sus últimas proyecciones, señala que la esperanza de vida de los españoles al nacimiento, alcanzaría los 83,2 años en los hombres y los 87,7 en las mujeres en 2031, lo que supone una ganancia respecto a los valores actuales de 3,0 y de 2,0 años respectivamente.

A este factor hay que sumar la presbiacusia que llega cada vez más pronto debido a la mala praxis auditiva de las personas. “Sabemos, por datos de la OMS, que 1.100 millones de jóvenes en todo el mundo tienen amenazada su audición por el uso abusivo de auriculares a un volumen excesivo”, ha remachado Otero.



El aumento de la esperanza de vida es uno de los vectores que impulsan el crecimiento del mercado de los audífonos. FOTO: JD Mason (Unsplash)

PLANES DE EXPANSIÓN EN ÓPTICA

Al finalizar la segunda década del siglo XXI, las empresas de óptica, independientemente de su tamaño, se han lanzado de manera definitiva a la audiología. En el caso de Cottet, su plan de expansión prevé contar con 50 centros de audiología en cinco años. En la actualidad, la empresa opera con 15 centros de audiología que aportan el 4% de su facturación anual, la cual, en 2019, ha sido de 27 millones de euros. Multiópticas, que mueve una cifra de negocio de casi 400 millones de euros anuales, también ha entrado de lleno en la lucha potenciando la división de audiología con una nueva imagen corporativa y una ampliación de la gama de audífonos. Alain Afflelou, otro de los grandes operadores del sector con unos ingresos anuales en España de 124,5 millones de euros, también ha puesto en marcha un máster franquicia en audio para desarrollar este modelo de negocio en todo el país, dentro o fuera de lo que es la óptica.

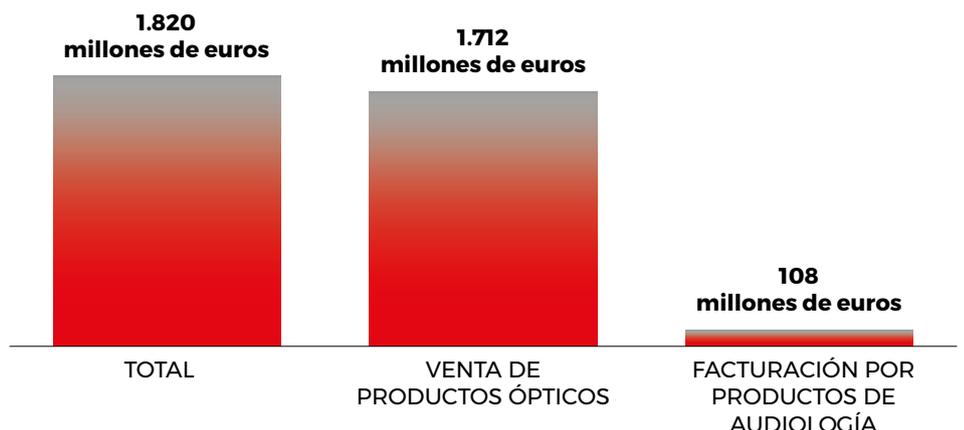
Así, la audiología ya ha dejado de ser un negocio de moda dentro del sector, y ya se hay transformado en una opción que, según varios entendidos, puede aportar un 10% más de facturación en un centro sanitario. Ahora, lo que cabe preguntarse es: ¿dónde está el techo?

EVOLUCIÓN INTERANUAL DE LOS PRECIOS DE LOS AÚDIFONOS EN 2019



FUENTE: Instituto Nacional de Estadística

FACTURACIÓN DEL SECTOR ÓPTICO EN 2018



FUENTE: Fedao