

CAMPER**CULTURA E INNOVACIÓN DESDE MALLORCA AL RESTO DEL MUNDO POR INTERNET**

Autores: Nacho Somalo y Guillermo De Haro.

“La mejor calle del mundo ya no es la Quinta Avenida, ni los Campos Elíseos, ni Serrano. La calle número uno del mundo está en cualquier móvil, en un iPad o en un ordenador”.

Lorenzo Fluxà, tercera generación de los artesanos del calzado Fluxà y fundadores de Camper.

Resumen:

Camper es una empresa familiar creada y ubicada en la isla de Mallorca. Con una marcada cultura empresarial ha sido capaz de convertirse en una empresa emblemática de España gracias a la innovación, la adopción de nuevas tecnologías y su ejemplar proceso de internacionalización. La conocida marca de calzado, pronto se dio cuenta que para completar su proceso de internacionalización necesitaba contar con un sólido apoyo del canal digital. Sin embargo, vender al consumidor no es sencillo para una marca fabricante que se apoya en sus clientes y franquiciados. Camper se enfrentó a una situación nueva en todos los aspectos, con riesgo implícito para su negocio, basado en la distribución tradicional.

El caso relata la historia de la compañía y todo el proceso de digitalización para convertir el comercio electrónico directo al consumidor en una de las palancas fundamentales del crecimiento internacional de la compañía. Este caso permite una discusión profunda sobre todos los aspectos relevantes en este tipo de situaciones: tecnología, conflicto de canal, selección de recursos humanos y organización, logística y, sobre todo, venta y desarrollo de negocio internacional.

Palabras clave:

Comercio electrónico, calzado, conflicto de canal, transformación digital

JEL Codes: M31, M16 y O33

© ICEX España Exportación e Inversiones. Paseo de la Castellana, 278 – 28046 Madrid

© ICEX-CECO. Avda. Cardenal Herrera Oria, 378 – Edificio “A” – 28035 Madrid

tel.: 900 349 000 c.e.: informacion@icex.es www.icex.es

NIPO (PDF): 060-18-004-1

This work is intended exclusively for information purposes and its content cannot be invoked in support of any claim or appeal.

ICEX Spain Trade and Investment and ICEX-CECO do not accept any responsibility for the information, opinion or action based on this content, independently of the fact that every possible attempt has been made to ensure the accuracy of the information contained in its pages.

CAMPER, DE UNA ISLA AL MUNDO ENTERO

Desde su fundación en 1975 en Inca, una pequeña ciudad de la isla de Mallorca, hasta alcanzar los 4 millones de pares de zapatos vendidos anualmente, Camper experimentó una evolución radical en algunos aspectos mientras se mantenía apegada a su cultura y manera tradicional de hacer las cosas.

Con una visión innovadora, a pesar de estar ubicada en una pequeña región mediterránea, han conseguido reconocimiento a nivel mundial. Sus zapatos de la línea Pelotas han sido vendidos e imitados por todo el mundo y han conseguido que el concepto '*casual*' se asocie a Camper prácticamente desde sus inicios. En el diseño de calzado han sido capaces de crear conceptos unisex acercando lo elegante a lo sport. La compañía ha trabajado durante su historia con más de cien diseñadores destacados procedentes del mundo de la moda, la arquitectura, la comunicación y el diseño gráfico e industrial. Como ellos mismos dicen, más que zapatos, venden cultura Camper, una forma de hacer las cosas.

Celebraron la inauguración de su primera tienda propia en Barcelona en 1981, creada bajo un nuevo concepto gráfico y de interacción con el cliente; iniciaron la aventura internacional con la apertura de sus primeras tiendas fuera de España en París y Milán en 1992, casi coincidente con la celebración de los Juegos Olímpicos de Barcelona; siguieron con un inesperado éxito en Japón en 1996, donde vendieron alrededor de 100.000 pares el primer año de su presencia en la tierra del sol naciente. Y estrenaron el siglo XXI con un hito importante en 2003: el lanzamiento de su tienda *online*. Lorenzo Fluxà confirma que Camper vendía por internet zapatos antes de que gigantes del sector tales como Nike, Adidas o Timberland se lanzaran a hacerlo.

En el año 2017, Camper había capeado bien la crisis financiera gracias a su visión y a su importante presencia internacional. Más del 80% del negocio estaba fuera de su país de origen, pero se encontraba con un reto más importante: las ventas en tiendas físicas se estancaron después de años de grandes crecimientos. Lorenzo y su equipo tenían claro que el futuro pasaba por mejorar su posicionamiento en la venta *online*, la excelencia en la gestión y la fidelización de clientes, además de la adaptación a nuevas plataformas de comunicación y venta como los dispositivos móviles.

¿Sería posible para la empresa adaptarse a competir en un mundo que cambiaba a gran velocidad, apoyados en una cultura empresarial basada en hacer las cosas bien y "poco a poco"? Lorenzo era consciente de los retos y de las necesidades de Camper, pero también de la importancia de la cultura que los había llevado hasta ahí. Mientras esbozaba el plan estratégico para el mercado digital, analizaba mentalmente la historia del proyecto.

“Poc a poc”, la cultura Camper

Camper se fundó en Mallorca en abril de 1975. Su nombre (“campesino” en catalán) se eligió como una forma de reivindicar el origen humilde de la empresa. En 2017, la firma está presente en varios continentes, a lo largo de más de 40 países, con más de 400 tiendas dedicadas en exclusiva a su marca (es decir, establecimientos monomarca).

Empresa de marcado carácter familiar, se nutre de la tradición zapatera de varias familias y generaciones al tiempo que combina una fuerte vocación internacional y de innovación. Camper nació, en cierto modo, por culpa de la tecnología: en el año 1877, Antonio Fluxà, abuelo de Lorenzo, vuelve de un viaje por Inglaterra con maquinaria para la manufactura de calzado y con la férrea ilusión de fabricar en Inca lo que había visto que se producía en las principales ciudades de Europa. Durante los siguientes 100 años y a pesar de guerras y otros inconvenientes, él y su familia siguieron viajando regularmente por el Viejo Continente en busca de innovación y ampliando horizontes. Su sucesor, durante el verano, enviaba a sus hijos a visitar Francia, Reino Unido o Suiza, como parte del proceso de formación. Su clientela estaba principalmente en estos países por lo que debían adaptarse a sus gustos y necesidades con los materiales disponibles en la isla.

Camper iba a su ritmo. La empresa de zapateros de Inca nunca había mostrado una ambición desmedida por crecer o vender mucho ni interés por salir a bolsa. En palabras de Lorenzo Fluxà, mantenían “la inquietud por hacer las cosas bien, darnos a conocer y aportar valor. Los resultados, si haces las cosas bien, llegan solos”.

La España en la que surge Camper, en 1975, venía de una época histórica definida por un marcado estilo serio y formal. El padre de Lorenzo Fluxà tuvo la visión de crear algo alegre y atrevido para comenzar a cerrar la etapa anterior. Este enfoque fue parte de la clave del Camper moderno. Romper con las normas establecidas con un zapato cómodo y con colorido en un país que tendía hacia el blanco y negro. Otra de las decisiones disruptivas que se adoptaron fue no contar con fábricas propias, una medida aceptada desde el principio.

La idea de no tener fábricas propias les otorgaba flexibilidad a la hora de producir en distintos países. Camper no era especialista en deportivo o vestir o tacón, sino que vendía una gama de producto **amplia: día a día, sport, sandalias, botas...** El proceso de fabricación de cada tipo de calzado es un mundo diferente que exige cierta especialización, diferentes modelos de construcción del zapato e incluso tecnologías **diferentes**. “**No tener fábricas** en propiedad hace que la empresa sea más flexible para **poder diseñar y producir cosas nuevas**”, explicaba Lorenzo Fluxà. Ser especialista en fabricación suponía una limitación. Camper, nacida con vocación de diversidad internacional, conseguía estar produciendo en los sitios que realizaban mejor cada tipo de producto, ya fuera España, Portugal o Vietnam.

Una de las razones de su éxito había sido la gestión del componente emocional a través del diseño y la comunicación. Este componente emocional junto con la comodidad eran los elementos fundamentales de sus productos. Como dejaba claro Lorenzo Fluxà, “**la razón por la que existimos es porque no vendemos zapatos, vendemos Camper**”.

El enfoque artesano estaba en la base de su ADN y lo consideraban el origen de su filosofía *slow*: poco a poco, pero bien. O como repetían en la empresa en mallorquín, “*poc a poc*”. Buscar “una constante mejora, equivocarse lo menos posible, evolucionar la marca y que quien tenga contacto con la misma **diga** ‘esta gente hace las cosas bien y son **diferentes**’. Este ha sido el *leitmotiv* desde el día uno”, explica Lorenzo Fluxà. La empresa dedicaba esfuerzos y recursos en transmitir ese ADN en los valores personales y profesionales de las nuevas generaciones.

La visión particular de Camper se había trasladado con éxito a culturas tan diferentes como las de China, Japón, México o EE. UU. a través de la comunicación corporativa pero también en las colecciones, dándole una entidad propia y muy marcada al producto. “La orientación al consumidor ha sido siempre muy intuitiva, pero hemos hecho siempre las cosas como hemos considerado mejor. El origen, el lugar y el paisaje mallorquín, han influido mucho en la marca y en la manera de hacer las cosas, y hemos sabido vender esa ilusión fuera de Mallorca”, **señalaba** Fluxà. Su filosofía había calado ya más allá de las fronteras españolas, especialmente entre gente de cierto nivel cultural, poder adquisitivo y con inquietudes, cuyo perfil encajaba muy bien con la marca.

La clave: captar talento

La captación de talento era un factor clave para una empresa como Camper. La ubicación en una isla suponía una dificultad añadida para encontrar o desarrollar talento, máxime cuando se buscaba competir en entornos tecnológicos y mercados nuevos, por lo que era vital atraer la atención internacional. Sin embargo, ese reto no era ya tan preocupante como lo fue en los inicios. Al tratarse de una marca de éxito y conocida, con prestigio y reputación en el sector del calzado pero también en otros ámbitos como el diseño o el marketing, resultaba más fácil encontrar profesionales que quisieran trabajar en Mallorca. El flujo de currículos a la empresa era constante.

“**Para aspectos más especiales o delicados** —explica Lorenzo Fluxà— utilizamos contactos, *headhunters*, etc. Hay que dedicar tiempo y recursos para encontrar los perfiles apropiados. En un mundo globalizado, la gente no tiene miedo a la movilidad geográfica. Y cuando se trata de trabajar en las oficinas centrales, a la gente le seduce la idea de **venir a Mallorca**”.

Camino del éxito: las colecciones

Según las estimaciones de Lorenzo, la empresa terminaría 2017 con más de 4 millones de pares de zapatos vendidos, más de 400 tiendas y productos disponibles en 50 países. Sus establecimientos se encontraban por toda Europa, así como en México, Japón, China y Estados Unidos.

Además de los zapatos, Camper también acogía dentro del grupo la empresa Medwinds, una enseña de inspiración Mediterránea dedicada al textil y nacida en el barrio del Raval de Barcelona. Esta compañía se creó en 2011 y empezó operando únicamente a través de Internet. Posteriormente fue desarrollando una pequeña red de puntos de venta físicos en España (Barcelona y Palma de Mallorca) y en el mercado internacional (Londres, Atenas, Amberes y Berlín).

Producían sus colecciones en pequeñas fábricas y talleres del Mediterráneo, principalmente en España y en Italia, empleando proveedores locales para sus tejidos y materiales.

Las colecciones Twins, Brothers y Pelotas habían sido muy importantes para el crecimiento de Camper, tanto dentro como fuera de España. Les permitieron posicionarse como la compañía del calzado cómodo, informal e imaginativo y con el toque justo de diseño.

La colección Pelotas específicamente se hizo muy popular en Italia y Reino Unido a finales de 1997. El éxito llegó hasta tal punto que resultaba difícil hacer frente a la demanda. A finales de los años 90, algunas personalidades y famosos de Europa y Estados Unidos incorporaron algún ejemplar de Pelotas a su atuendo habitual. Estos modelos Pelotas nacieron pensados como una mezcla entre bota de fútbol antigua y zapatos para la bolera. El éxito de la colección siguió entre 1997 y 2000, dentro y fuera de España, y permitió a Camper aumentar su tamaño hasta casi multiplicarlo por tres. En 1998, la empresa mallorquina obtuvo el Premio Nacional de Diseño modalidad Empresas y los medios internacionales empezaron a considerar a Camper como punta de lanza de una España moderna.

En 2002, el crecimiento se estancó principalmente por dos factores. Por una parte, la finalización del acuerdo con su distribuidor en Estados Unidos. Por otra, la saturación del modelo Pelotas, en gran medida por la proliferación de imitadores. Camper respondió incorporando nuevas colecciones entre las que destacaba Wabi, un modelo de calzado que en lugar de los sesenta componentes habituales empleaba apenas cinco o seis y era totalmente reciclable.

De Mallorca al mundo entero: canales y modelo de expansión

Camper operaba a través de diferentes modelos de distribución, en función del canal. En el tradicional u *offline* tenían tres opciones principales:

- **Tiendas propias:** espacios Camper, tiendas propias y otras gestionadas por terceros (franquicias) que en muchos países operaban gracias a contratos de distribución (conocidos como master franquicia). Por ejemplo, su socio en Taiwán firmó un contrato de distribuidor¹ para poder abrir quince tiendas de la marca.
- **Canal multimarca:** zapaterías, tiendas de ropa y otros locales que venden diversos productos, entre los cuales están los de Camper. Este canal aportaba unos 2.500 POS (*Points Of Sale*, puntos de venta) en todo el mundo. Sin embargo, en la mayoría de países, estaba muy poco desarrollado. El enfoque más habitual y preferido era contar con tiendas monomarca.
- **Grandes almacenes / Department Stores:** El Corte Inglés, Kaufhof, Wal-Mart. Este canal permitía aportar credibilidad para acceder a ciertos mercados, por lo que sin ser el preferido, estaba también entre las alternativas. Dentro de estos están los corner-shops, que son interesantes para la marca porque permiten control y posicionamiento de marca.

¹ Cuando hablamos de “distribuidor” son *partners* con actividad en el canal mayorista y minorista.

En el canal *online* aplicaban enfoques parecidos, adaptados a las particularidades del medio:

- Tienda *Online* Propia: la *eShop* y el *ecommerce* propios de Camper, desarrollados inicialmente en 2003 y en continua evolución.
- Clientes multimarca: en general, pequeñas tiendas *online* multimarca que ofertaban su producto.
- *Key Accounts online*: parecidos al caso de los grandes almacenes, el producto de Camper se podría encontrar *online* en tiendas como Zappos, Zalando o incluso Amazon. Con ellas trabajaban bajo un **modelo de “drop shipping”**². Dentro de las tiendas *online* de estas plataformas, Camper contaba con espacios muy personalizados. La parte visible para el consumidor, principalmente imagen, selección de producto y exposición, era gestionadas por ellos mismos y, en algunos casos, incluso servían directamente el producto.

La venta *online*

Con la aparición del nuevo canal digital y casi desde el primer momento, se dieron cuenta de que el ecosistema digital podría ser una extraordinaria herramienta de expansión y crecimiento para llegar más lejos y más rápido. Crecer sólo con puntos de venta físicos no era una opción viable por el tiempo que requiere y la cantidad de recursos necesaria. La apuesta por la venta *online* iba a ser, sin duda, un pilar del nuevo desarrollo de la compañía, en especial en la expansión internacional que estaba en el ADN de la empresa.

La cuestión en este aspecto era, ¿por qué nos van a comprar a nosotros? ¿Por qué en nuestra tienda *online*? Estaba claro que el canal digital abría las puertas para llegar a lugares y clientes insospechados, ensanchando de forma muy sustancial el mercado. Pero, del mismo modo, esos clientes estaban expuestos a muchas alternativas para poder comprar (en este caso calzado) y la competencia era mucho más intensa. En Internet era necesario encontrar una propuesta de valor que les hiciera únicos y preferibles al resto de opciones. Para tener éxito en la venta *online*, Camper se tenía que plantear en primer lugar esta cuestión.

Además de la propuesta de valor, vender *online* supone otros retos relevantes: desarrollar una plataforma tecnológica adecuada, implementar unas operaciones eficaces (llegar a tiempo a la entrega y devoluciones) y eficientes o establecer cómo contactar y relacionarse con los nuevos clientes a través de este canal.

Marketing y clientes, de la intuición al análisis

Uno de los motores principales de sus decisiones había sido la intuición. Tradicionalmente, no se hacían estudios de mercado al uso con testeos, *focus group*, *brainstormings* y su enfoque había sido siempre muy intuitivo. En comunicación buscaban realizar piezas bonitas, únicas, diferentes. Si les gustaban, las lanzaban. En

² El “drop shipping” es un método de gestión de la cadena de suministro por el cual el minorista no guarda mercancías en su almacén, sino que transfiere las órdenes del cliente y los detalles del envío al fabricante, a otro minorista, o a un comerciante que remite entonces las mercancías directamente al cliente.

la toma de decisiones hacían uso de la información disponible internamente, pero la componente emocional era muy importante. Este proceso se había realizado durante años de una manera poco estructurada. Habían sido más tácticos, usando de manera esporádica lo que necesitaban, en vez de diseñar informes tipo recurrentes. La cultura de la empresa ponía más el énfasis en hacer las cosas porque se creía en ellas que en llevarlas a cabo en función de las conclusiones obtenidas tras analizar detalladamente la información cuantitativa disponible.

Con el incremento de la venta *online*, uno de los objetivos de Camper era apoyarse más en el CRM (*Customer Relationship Management*). Habían incorporado recientemente una herramienta tecnológica, motivo por el cual la base de datos se había limpiado y depurado. Otro cambio importante había sido la creación de un departamento específico de marketing que antes no existía. La empresa contaba con personas que realizaban tareas de marketing, pero no había existido específicamente un departamento como tal en el organigrama.

Este cambio traía consigo nuevos retos. Desde el momento en que se disponía de bases de datos depuradas, cambiar la cultura intuitiva de toma de decisiones por un enfoque más analítico se convirtió en un proceso importante. Sito Luis Salas, Director de Operaciones, explicaba que estaban creando el llamado “**departamento del consumidor**”. Aprovechando las nuevas tecnologías disponibles para medir el comportamiento del consumidor se esperaba poder segmentar mucho mejor. “Hasta ahora, Camper ha sido una empresa muy centrada en el **producto**”, señalaba. Para cambiar el enfoque hacia el conocimiento del cliente, se establecieron equipos de trabajo por tipología de consumidores. Definieron los cuatro principales perfiles de “personas”³ que les compraban y crearon a partir de ellos equipos que estudiaban cada una de estas tipologías: qué consumían, cuánto gastaban, etc. Era la primera vez que se intentaba este enfoque de una manera estructurada en la empresa.

Sabían que el cliente tipo de Camper tenía entre 30 y 45 años, en proporciones similares hombre o mujer. En consecuencia, durante mucho tiempo, se diseñaron productos unisex. Al cliente de Camper le gustaba el diseño y la calidad en el producto, y normalmente se trataba de profesionales independientes con predilección por el arte y diseño. En el caso de la tienda *online*, tenían información detallada sobre la edad media de los consumidores y desde dónde compraban, pero buscaban obtener más información cualitativa, cada vez más disponible en redes sociales, por ejemplo. El perfil de su comprador *online* era el de un cliente muy fiel que adquiría uno o dos pares de zapatos al año.

Uno de los nuevos retos sobre la mesa para la tienda *online*, era llegar a consumidores nuevos en la red, algo que les resultaba complicado. Para generar tráfico habían usado los sistemas más habituales, tales como marketing de base de datos, SEO, SEM o redes sociales.

³ “*Buyer personas*”, “*Marketing personas*” o simplemente “*personas*” son representaciones ficticias de clientes ideales. Se definen no únicamente con datos socios demográficos cuantitativos, sino que se desarrollan como si fueran personajes de una historia, con riqueza de datos cualitativos. Por ejemplo, explicando cómo se comportan en su día a día.

Redes Sociales

Las redes sociales suponían un reto aún por resolver no sólo en cuanto a segmentación sino también como fuente de captación. Habían probado con todos los enfoques: gestionándolas internamente, externalizándolas a empresas o profesionales independientes, incluso contando con un *community manager* interno dedicado a ello. A pesar de haber hecho de todo, seguían sin alcanzar los objetivos marcados. Camper no siempre había contado con profesionales especializados en comunicación y marketing digital. Habían sido potentes en el área digital en lo relativo a la tienda *online*, pero en comunicación trabajaban con la duda de si su enfoque era el adecuado. Por ejemplo, el hecho de no alcanzar los 100.000 seguidores en Facebook les resulta extraño para una marca que vendía casi 4.000.000 de pares al año y que contaba con clientes muy fieles por todo el mundo. Los posts de Instagram se movían alrededor de los 500 *likes*, lo que indicaba también que había mucho margen de mejora. Las agencias globales, cuando las probaron, tampoco les dieron un valor diferencial en este área. Incluso intentaron fichar talento que llegaba con buenas referencias por sus exitosas experiencias en otras marcas, pero desafortunadamente en Camper no encajaron. Consideraban que esto podía suponer un problema de cara al crecimiento esperado de la venta *online*.

Enfoque omnicanal

Camper consideraba que la USP (*unique selling proposition*) no cambiaba en función del canal. El cliente *offline* y el *online* eran el mismo y compraban productos Camper por similar motivo. Para ellos era un canal en el que no cambiaba nada. Por esa razón, se intentaba que la experiencia Camper fuera la misma o llegara al cliente del mismo modo, independientemente de si la compra se realizaba en tienda física, *online* o en un distribuidor multimarca. Las cajas, los zapatos, la imagen y las campañas transmiten ese sentimiento Camper, así que ellos se enfocaban en trabajar con detalle esa parte emocional en ambos mundos. Transmitir de manera adecuada por todos los canales la parte emocional era una de sus prioridades, como reflejaba su misión.

Para controlar esta experiencia emocional habían sido, desde siempre, muy selectivos en distribución, medios, socios y en los lugares en los que se mostraban sus *banners* o sus productos. Cuidando mucho estos detalles, creaban lo que ellos denominaban internamente “el universo Camper”. Era vital para hacerlo adecuadamente que toda la red de puntos de contacto con el consumidor se mantuviera lo bastante homogénea y afín a la marca.

En el mundo *offline*, elegir el canal adecuado era clave para la supervivencia: los errores en la ubicación eran críticos. Por ejemplo, si se equivocaban al abrir una zapatería en Mallorca, seleccionando un local ubicado alrededor de marcas con precios más bajos. Por experiencia, sabían con certeza que en una temporada o dos dejarían de vender completamente, porque el consumidor de Camper no estaba ahí. Elegían igual de cuidadosamente a sus socios o canales de distribución como a los de comunicación. Por ello, publicaban en revistas transgresoras: *Esquire*, *Wallpaper*, *Diseño y Arquitectura*... Revistas de estilo de vida, jóvenes, punteras y ‘cañeras’, que tratan temas de música, fotografía o similares.

En el mundo digital, los errores podían erosionar la marca rápidamente. Una crisis en medios sociales, por ejemplo, podía ser fatal para las ventas en un país o incluso afectar a varios mercados. Sin embargo, y a pesar de ello, no se asustaban a la hora

de innovar en canales *online*. Probaron Vente-Privée en Francia cuando el ahora gigante francés de las ventas *flash* apenas había cumplido un año de vida, animados por la relación entre el director de Camper Francia y el equipo de la plataforma. Aunque nunca antes habían hecho nada con otros *partners* similares, se atrevieron con este modelo desde el primer día. Si bien posteriormente colaboraron puntualmente con Privalia, se trataba de acciones bastantes limitadas por la buena relación existente ya con Vente-Privée. Para Camper, la fidelización de clientes era tan importante como ser fieles a los proveedores.

El proceso de internacionalización

Camper inicia su aventura internacional moderna en 1987, con el intento realizado por Lorenzo Fluxà de vender sus productos en el mercado internacional en la Feria del Calzado de Düsseldorf. La experiencia resultó frustrante. A pesar de que los zapatos que llevó a este evento gustaron mucho, los clientes europeos desconfiaban todavía de la seriedad de las empresas de una España todavía en transición.

Aprendiendo de la experiencia y apoyados en lo positivo, la primera tienda Camper fuera de España se inauguraba en 1992, en París, concretamente en el barrio de St. Germaine. Ese mismo año nacían también tiendas en Milán, Londres y Colonia. A la hora de elegir, les importaba más la ciudad que el país, buscando un tipo de cliente urbanita, moderno y que podía valorar su diseño y su cultura.

En 2017, Camper se había convertido en una empresa eminentemente internacional pese a su tamaño y ubicación. Presentes en más de 50 países, sobre todo eran relevantes en los mercados de referencia de todo el mundo: Europa como hemos visto; Asia (con presencia en Japón, China, Corea y Taiwán); Australia y Nueva Zelanda; EE. UU. , Canadá y México. También operaban en Brasil o en países pequeños de Oriente Medio. Sin embargo, el volumen lo aportaban los países más relevantes. Desde 2005 hasta la actualidad, el crecimiento se había ralentizado comparativamente, pero se presumía que el motivo era el intenso crecimiento que se había producido con anterioridad.

Aun así, las ventas internacionales suponían el 80% del negocio. Esta proporción implicaba que la relación entre divisas tuviera un impacto importante. El comportamiento del dólar había tenido repercusiones muy negativas algunos ejercicios. La producción, de la que el 80% se realiza en Asia, se compra principalmente en dólares, por lo que la gestión de la divisa americana era clave para ellos. En menor medida también se habían visto afectados por la evolución del yen y de la libra.

Modelos de expansión a nivel internacional

En los llamados *key markets*⁴, Camper estaba presente como empresa independiente o mediante *joint ventures* con *partners* locales (China, México o Japón, por ejemplo). En lugares como Europa, EE. UU. o Canadá operaban directamente. Preferían hacerlo así porque por aspectos como la legislación y la cultura se sentían más cómodos controlando todo el proceso, lo que les daba una cierta seguridad jurídica. En otros

⁴ Los *key markets* eran los mercados principales. Se pueden elegir por diversos criterios, ya sea cuota del mercado en la cartera, potencial de crecimiento, cuota de mercado en el país, etc.

lugares, donde era complicado tener el control por dificultades culturales, arancelarias o regulatorias, debían decidir: si el mercado era importante, buscaban alianzas locales y en los más pequeños se solía operar con distribuidores.

“Es muy importante la química o afinidad que se tiene con los socios, tanto como con una pareja o como con un amigo”, señala Lorenzo Fluxà.

En lo que se refiere a los distribuidores, la tarea más difícil era encontrar el adecuado. Al no operar directamente, era clave dedicar todo el tiempo necesario al proceso de selección. Para Lorenzo era más importante estar seguro de que el distribuidor era apropiado que el coste de oportunidad de no comenzar a operar en un país lo antes posible. Camper mantenía una visión de negocio a largo plazo, por lo que el tiempo no era la prioridad, sino la confianza de que la relación con el socio iba a tener un largo recorrido a futuro. En definitiva, **la aplicación práctica de las máximas “*ρoc a ρoc*” y “*haciendo las cosas bien*”.**

Algunos procesos de selección podían suponer años. En ese tiempo, las tareas eran exhaustivas: se reunían con diferentes empleados del potencial distribuidor, analizaban cómo operaban otras marcas y el valor de la del candidato, aprendían los detalles operativos desde la experiencia y sobre el terreno y observaban cómo gestionaban sus otras tiendas, incluso qué aspecto tenían las oficinas, el perfil de los empleados que trabajaba en ellas o el nivel de relación y contactos dentro el país.

Una vez finalizado el proceso y tomada la decisión, Camper ya no interviene: confía en las decisiones de su socio, siendo éste, por ejemplo, quien decide el equipo local. Normalmente, los acuerdos se cerraban con contratos a cinco años, pero con cláusulas de salida ligadas al plan de negocio. Era importante contemplar medidas en caso de incumplimiento de lo prometido respecto a aperturas y otros aspectos, para proteger la marca y el negocio. No era extraño que, a pesar del incumplimiento de algunas de estas, el contrato no se cancelara si el equipo de Camper estaba a gusto con el *partner*. El resultado se había traducido en socios con los que llevaban ya más de 20 años colaborando (Taiwán o México). En general, más del 80% de los *partners* o distribuidores elegidos originalmente seguían con ellos, gracias, en gran medida, a la intensa labor de selección y búsqueda previa. Alrededor de un 20% de las relaciones no habían funcionado. En estos casos, se decidía sin dudarlo cambiar de socios, más a menudo por cuestiones de marca, confianza y relación que obedeciendo a los fríos números.

En algunos casos más particulares, el fin de la relación con algún socio estuvo motivado por alteraciones en el mercado, impacto del tipo de cambio de las divisas o alteraciones políticas importantes en el país. Aspectos que no se podían controlar pero que forzaban a tomar decisiones drásticas como salir del país o replantearse la manera de operar en el mismo. Un ejemplo claro de esta situación fue el momento en que Brasil aprobó medidas proteccionistas, lo que supuso una importante subida en los aranceles hasta casi duplicarlos, perjudicando gravemente el negocio. El *partner* les comentaba que no le era rentable seguir, así que tras un proceso de análisis la decisión tomada fue seguir operando, pero con un sistema de gestión directa. En Turquía estaban asociados a una firma fuerte y reconocida en el país. Inicialmente, la experiencia fue buena y esta empresa introdujo muy bien la marca. Sin embargo y de manera inesperada, el *partner* local presentó suspensión de pagos. Posteriormente descubrieron que fue básicamente por exceso de ambición: llegó a tener 800 puntos de venta de distintas marcas, asumiendo mucho riesgo en las aperturas, por lo que la

crisis financiera le cogió desprevenido y se lo llevó por delante. Esto hizo que Camper tuviera que asumir su propia distribución en Turquía sin ser algo planificado inicialmente ni esperado a la vista de los análisis de posibles escenarios realizados.

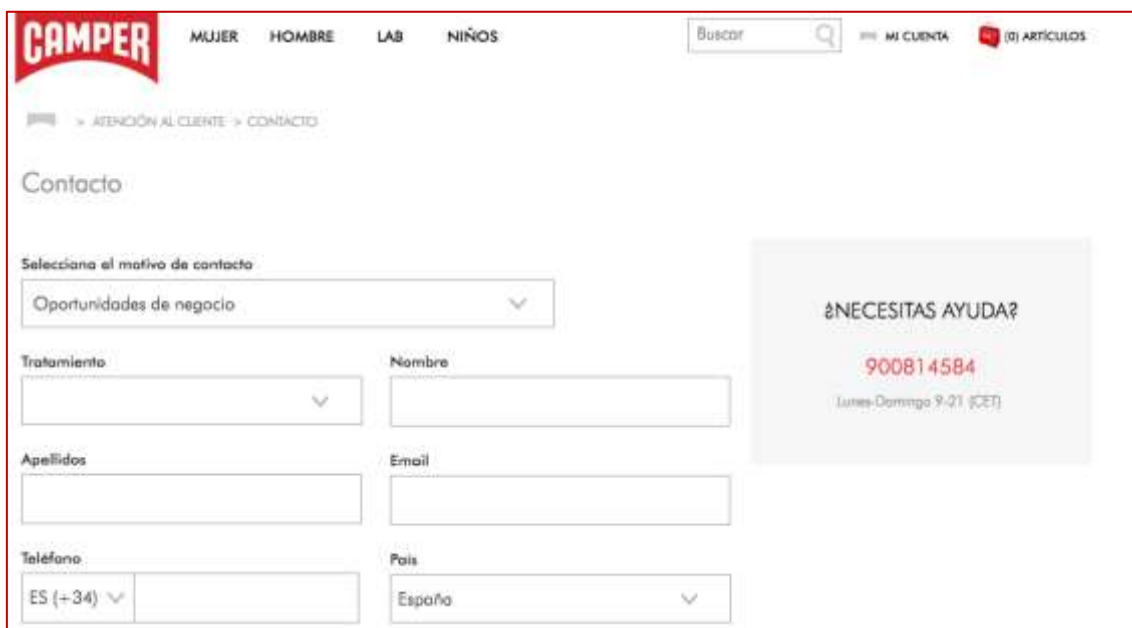
En el caso del sistema mixto, la *joint venture*, el proceso era el mismo. La principal diferencia en este modelo de relación era que, aunque se delegaba mucho en los perfiles locales y la gente que se dedicaba a gestionar la marca, si hubiera algún problema o se intuye que algo no termina de funcionar como se esperaba, Camper tenía más capacidad de decisión y puede vetar determinadas acciones. Cuando se trabajaba con distribuidor, resultaba más complicado contar con esa capacidad de decisión, lo que hacía más importante y costoso en tiempo el proceso de selección previo diseñado por la marca mallorquina.

Entrar o no entrar en un mercado, la difícil decisión

“A veces, estás en búsqueda activa y otras veces eres tú el buscado”, explica Lorenzo Fluxà. Era normal en Camper encontrarse regularmente con propuestas de potenciales *partners*, distribuidores interesados en introducir la marca en su mercado (Argentina, Chile, etc.). Normalmente, cuando les llegaba un interés así, la empresa distribuidora proponía un plan de entrada en dicho país específico. Si el plan gustaba y encajaba con los valores de Camper, normalmente iban adelante con el proceso de análisis; si no, se renunciaba directamente. Únicamente si el mercado era muy interesante seguían abiertos y en busca de otros posibles socios.

En 1996, recibieron la llamada de dos empresas japonesas, Selva y el grupo Sazabi, que habían visto los productos Camper en Londres y París, y les habían gustado. El primer artículo que compraron, Brothers, fue un éxito desde el inicio: sólo el primer año se vendieron 100.000 pares, gracias a lo cual Japón dio un ‘empujón’ importante a la compañía, **tanto a nivel emocional como por proporcionarles “unos mayores recursos financieros”**.

La propia página web de Camper permitía la posibilidad de contactar con una oportunidad de negocio. Estaban abiertos por todos los canales y la web estaba traducida a 14 idiomas.



Otras veces era el propio equipo directivo quien intuía un potencial interesante en un país como para entrar en su mercado. Así fue, por ejemplo, el caso de China a partir del momento de su apertura a empresas extranjeras. En estos casos, se hacía una búsqueda activa de potenciales *partners* que se consideraran adecuados para llevar la marca en la región. El equipo mallorquín realizaba una búsqueda de distintos distribuidores locales, la mayoría de los cuales gestionaban en ese momento otras marcas o tenían negocios similares que no les impedían distribuir la marca Camper y realizaban una ronda de visitas para conocerlos y valorar su potencial, entender conocimiento del mercado, valorar seriedad, etc.

Una vez se decidía cómo operar (tiendas propias, vía distribuidor o mediante una *joint venture*) se hacía necesario contar con un equipo directivo internacional. Por ejemplo, en EE. UU. , si la empresa operaba en el país de manera independiente era necesario crear estructura local: oficina, *showroom*, un responsable de país, personal de administración, comercial, etc. Francia, Italia, Alemania y Reino Unido eran también países con oficina propia, *showroom*, comerciales, gerente de tiendas, *visual merchandiser* o un responsable de país.

Para elegir a los responsables de país, solían utilizar *headhunters* o enviaban personas de la ‘casa’ que llevaban muchos años en la compañía y a los que se les daba la oportunidad de desarrollar el negocio internacional. “Por ejemplo, —explica Lorenzo Fluxà— en Estados Unidos o en Asia, el responsable es una persona de la casa que llevaba en Camper mucho tiempo y se fue hace tres años a vivir allí”. Han tenido casos de todo tipo. Tras dos décadas de relación con un distribuidor en Australia éste se jubiló y decidió vender la empresa. Camper optó por comprarla y una chica que llevaba dos años trabajando con ellos en España aceptó hacerse cargo del nuevo negocio en este país.

El “*poc a poc*” se aplicaba, por tanto, también a la búsqueda de directivos y cuando se trabajaba con prisas y no se dedicaba tiempo a estos temas por estar desbordado por otros más urgentes, solían surgir problemas. Cuando se trata de la internacionalización, explica Lorenzo Fluxà “o estás muy seguro, o si no, malo. Y ni así hay garantía de éxito”.

La tienda *online*

El nacimiento de la tienda *online* obedeció a la combinación de diversas circunstancias y al impulso de dos personas en particular. Por una parte, el director de comunicación de aquella época, que era bastante visionario en cuanto a marketing y comunicación. Le gustaba mucho el mundo digital y creía firmemente en su potencial desde un punto de vista de la difusión. Camper permitía libertad a sus empleados para innovar y aportar ideas, lo que motivó que se animaran a explorar su capacidad. Muy enfocado en la parte gráfica, por su experiencia exitosa realizando campañas, la primera versión de la web se lanzó pensando en usarla para éstas, con un peso importante en imágenes e información de producto. Por otra parte, el propio Lorenzo Fluxà había finalizado un MBA en IE Business School tras el cual estuvo trabajando en el equipo de venta a distancia de El Corte Inglés, que por aquel entonces, en el año 2000, consistía en televisión y venta por catálogo. Justo en ese momento empezaban a vender por Internet, por lo que en su departamento tenían presupuesto para desarrollar proyectos relacionados con la venta *online*. Lorenzo

llevaba trabajando tres años en El Corte Inglés cuando su padre le propuso volver a Mallorca. Al regresar, lo primero que se planteó fue poner en marcha algo en el ámbito digital. El resultado de ambas experiencias fue que, en 2003, Camper decide iniciar su aventura en la red con una inversión de unos pocos miles de euros.

El primer paso fue analizar la web. Antes de finalizar su primer año de andadura, Camper tenía entre 3.000 y 4.000 visitas al día, lo que suponía unas 25.000 personas a la semana. Durante su etapa en El Corte Inglés había aprendido a evaluar las audiencias en el ámbito de la venta por televisión, así como la repercusión que podrían tener los anuncios en cuanto a ratio de conversión en función de esa audiencia. Comparando con la tienda *online*, se dio cuenta de que el potencial de la web estaba muy por encima del rendimiento que podía dar cualquier otra campaña o tienda física. Por lo tanto, se aventuraron a desarrollar una pequeña *eShop*, pese a los mensajes agoreros de expertos y analistas que auguraban el fracaso de este tipo de proyectos por problemas tales como determinar las tallas apropiadas, la imposibilidad de probar los zapatos, etc. En perspectiva no era tan descabellado dudar. A fin de cuentas, en 2003, la situación de los *ecommerce* era muy distinta a la actual y todavía estaba fresco el recuerdo de la burbuja tecnológica en 2001. Sin embargo, el espíritu innovador de la propia compañía motivó que incluso internamente fueran animados a lanzarse a aventura. La primera semana operando *online* se vendieron 37 pares de zapatos. A partir de ahí, todo fue rodado. La segunda semana fueron más de 50 pares, en la tercera se superaron los 70 y semana a semana la venta subía de manera sostenida. En 2017, esperaban alcanzar la cifra de 200.000 pares anuales vendidos *online* directamente desde su *eShop*. La venta *online* suponía ya casi una cuarta parte de los ingresos de la marca si se incluían los pares vendidos a través de clientes multimarca, *Key Accounts on-line* (Amazon, Zalando, etc.), y *outlets online* (Vente Privee, Privalia, etc.)

Reparto de Ingresos	
Canal <i>Offline</i>	76%
Canal <i>Online</i>	24%

En lo que se refiere al marketing *online*, al principio no fueron muy agresivos, aprendiendo cómo funcionaba el nuevo medio. En la actualidad, llevan invirtiendo desde hace unos 4 años en las principales herramientas para captar tráfico a su web: afiliados, SEM, SEO, *newsletter*, *social media*, *remarketing* o *retargeting*. Es decir, todo lo que pertenece al área de *inbound* marketing pero que está cerca de la venta. Las campañas de las tiendas *online* eran bastante locales, teniendo en cuenta los aspectos particulares de cada país, pero trabajaban también con agencias globales para hacer refuerzo en algunos momentos y campañas específicas. Además, había países donde las agencias globales no llegaban, por lo que combinar local con global era vital para una empresa como Camper.

Tráfico por Canal - 2017	
Directo	13%
SEO	25%
SEM	22%
email	28%
Retargeting	4%
Social	3%
Display	2%
Referido	2%
Afiliados	1%
Total	100%

Fuente: Camper

El pedido medio en 2017 rondaba los 120 euros, pero era muy dispar por país. Aunque lo ideal, como en cualquier negocio, debería ser incrementar esta cifra, tenían claro que el proceso pasaba por conocer mejor primero a cada tipo de cliente.

Relación entre el canal *online* y el *offline*

La aparición de un canal *online* suele generar tensiones con el canal tradicional. En el caso de Camper, sus establecimientos físicos nunca vieron la tienda *online* como una amenaza o como un competidor. Desde el principio se había tratado como un establecimiento más.

“Internamente nunca ha existido conflicto —explica Lorenzo Fluxà—. Pese a ello, en el canal multimarca sí tuvimos pequeñas tensiones al principio. Algunos clientes de Barcelona, Milán o París comenzaron a hacer **comentarios del tipo** ‘ahora que puedes enviar un par desde Inca a Burdeos, me haces la competencia’. También hubo alguna reticencia entre los distribuidores y para resolverlas tuvimos que trabajar con detalle y a menudo buscando soluciones complejas. Pero, en general, esas tensiones han desaparecido con el tiempo ya que la gran mayoría de los clientes multimarca han sabido evolucionar y también han desarrollado sus propias tiendas *online*”

La tienda *online* estaba traducida a varios idiomas y en muchos casos había distribuidores que operaban en su propio país la web de Camper. Para las páginas de Corea o de Rusia, la empresa tuvo que generar código específico, pero habían sido los socios locales quienes se habían ocupado de las traducciones, la implantación de los tipos de alfabeto y la adaptación a la cultura local. Se realizó un trabajo conjunto entre el equipo de *ecommerce* de España con los *partners* rusos para poder adaptar la web a las particularidades de dicho país, así como para resolver problemas relativos a la moneda, de tipo logístico e incluso operativo. Como mandar un par de zapatos desde Inca a Rusia era muy caro y además del transporte en sí, los aranceles, aduanas y otros factores lo complicaban aún más. Por eso Rusia acabó contando con web propia.

Camper disponía de tres centros de distribución y desde Mallorca servía a los principales clientes de todo el mundo. Se enviaba producto a toda Europa en una horquilla de entre 24 y 48 horas, por transporte aéreo con DHL. Esto suponía un coste a tener en cuenta, aunque era asumible para ellos. Se decidió operar de este modo porque la opción de contar con 50 almacenes resultaba imposible para las pequeñas empresas. Pero existían también otros modelos.

En Japón, el socio local realizaba los pedidos de temporada como cualquier otro distribuidor e importaba los productos a su propio almacén de ámbito local, desde el cual servía a sus tiendas, incluida su propia venta *online* en la zona. El socio local, no obstante, facilitaba información periódica a Camper sobre su actividad y sobre la venta *online*. Desde la central en Mallorca también se compartía otro tipo de información valiosa con este importante aliado. El mercado nipón era muy importante y proporcionaba buenos resultados. Desarrollar la web en japonés requería inevitablemente apoyarse en un partner local como se hizo finalmente. Gestionar la venta *online* en este país de forma directa habría requerido enviar el producto pedido a pedido hasta allí. Esto lógicamente no hubiese salido rentable. Este es, sin duda, un caso claro a nivel histórico de la importancia de la relación con los socios: si el distribuidor local nipón no hubiera tomado la decisión de contratar a dos personas para apoyar el canal *online*, el *ecommerce* de Japón, gestionado directamente desde Inca, no habría sido posible nunca.

Estrategia multicanal digital

En 2017, habían iniciado un proceso de integración de la información disponible en ambos mundos, *offline* y *online*. En ese momento, ya se podía comprar desde una tienda, utilizando los terminales o iPads disponibles en la misma, y solicitar que el producto fuera enviado a casa del cliente. Asimismo era posible comprar desde casa en la tienda *online* pidiendo que la recogida del producto se realizara en una tienda física determinada. Camper estaba experimentando también con proyectos de mejora que, siendo conceptualmente sencillos, buscaban optimizar la cadena de valor y reducir la posibilidad de perder ventas. Consideraban que alguien que entra en una tienda física es complicado que no compre, aunque no esté el modelo, la talla o el color que busca. El equipo estaba formado para trabajar con el cliente e impulsar la venta. Éste, además de tener a primera vista gran cantidad de opciones, tenía la posibilidad de probarse otro zapato y, si le quedaba bien, pedir el color que le gustara para recibirlo en casa. En algunas ciudades se había probado ya la entrega en una o dos horas para pedidos desde la web y estaba funcionando bien.

Para conseguir estos objetivos, el equipo era clave. En marketing *online* todo era muy dinámico, aparecían nuevas herramientas continuamente y era necesario estar al día en precios y alternativas. Incorporar a una persona como responsable de la *eShop* suponía una subida importante en el tráfico y en las ventas durante un año o año y medio. Si esta persona se iba, al menos se mantenía el nuevo nivel de ventas alcanzado. En Camper habían comprobado que existía una cierta dependencia del talento en la parte digital. En un medio tan nuevo, si se contrataba un talento directivo con experiencia en *retail* seguramente se notaría en ventas, motivación, **predisposición...** pero no esperaban encontrar saltos tan grandes. Si a una empresa como Camper se incorporaban un par de diseñadores de producto muy buenos no cabía esperar un salto tan diferencial en las ventas de manera inmediata, según

comentaba el propio Lorenzo Fluxà. Entre otros motivos porque el proceso lleva su tiempo: primero el diseñador crea una nueva colección y posteriormente ésta se produce para finalmente lanzarla al mercado. Sin embargo, en una tienda *online* sí era posible ver cambios relativamente más rápidos. Las mejoras en la web de Camper repercutían mucho y muy rápido en las ventas. Por ejemplo, cambios mejorando el SEO o la tasa de conversión se podían notar en las ventas de un día para otro. En una web que contaba con un volumen importante de tráfico, navegación y ventas, la tecnología jugaba un papel fundamental. La aparición de nuevas apps y el movimiento de los usuarios hacia entornos digitales podían hacer que una empresa desapareciese si no era consciente del cambio. Y ese cambio no se producía en todos los países del mismo modo. En el mundo de la venta *online*, la respuesta era inmediata: si alguien proponía cambios en la web, como introducir un *banner* o ampliar ciertos contenidos, estas modificaciones se podían aplicar en un día o no más de una semana y muy pronto se podían ver los resultados. Una empresa acostumbrada al ritmo del mundo tradicional del calzado debía aprender a vivir casi en tiempo real.

La creciente importancia de los dispositivos móviles era muy clara para Camper. A nivel de visitas y de tráfico suponía un porcentaje muy superior al 50% y en cuanto a ventas podía ser aproximadamente el origen de un 30% de los ingresos *online*. Camper disponía ya de una web *mobile* que era la que generaba la mayoría del tráfico móvil.

En 2016, Camper había lanzado una aplicación, Camper One, que permitía personalizar el producto, en la misma línea que otros competidores como Nike habían iniciado ya. La web móvil no pudieron adaptarla también para ofrecer esa personalización de zapatos pero ambas, *app* y web *mobile*, permitían comprar productos de Camper. Las visitas se repartían casi al 50% entre los dos canales móviles, aunque la web mostraba algo más de tráfico. El total por esta vía ascendía a 15 millones de visitas al año. A través de la *eShop* propia se esperaban vender 200.000 pares de zapatos en 2017. Combinados con las ventas en el resto de tiendas *online* que ofrecían su producto, la suma de los canales digitales suponía casi una cuarta parte del total.

Contact center, idiomas y formas de pago

Todo lo relativo al mercado internacional era crítico, principalmente las traducciones a los distintos idiomas o la atención al cliente. Era complicado trabajar en una empresa como Camper hablando español únicamente. Todo el equipo directivo había trabajado y vivido en otros países un tiempo relevante y sabía lo que era competir en un entorno internacional. Era vital la adaptación de la web y del servicio de atención al cliente a las peculiaridades de los diferentes mercados. Para competir *online* de manera internacional era necesario pensar globalmente, pero actuar localmente.

Una crisis en medios sociales o un problema con la venta en un país no podía dejar de ser atendido durante horas. Camper disponía de un horario *online* de atención al cliente que cubría desde las 9 a.m. a las 10 p. m., así como los fines de semana. El horario es GMT +1, horario de Madrid/Berlín y el servicio lo ofrecían desde Europa, donde se contaba internamente con una decena de personas multilingües. Las nuevas generaciones buscaban respuestas rápidas y su estrategia se centraba en la fidelización. Por eso en países importantes como EE.UU. tenían un servicio de

atención al cliente propio. Específicamente se empleaba equipo local para el almacén y dos o tres personas en atención al cliente local. La respuesta al cliente era clave para fidelizar. En Asia, este servicio lo proporcionaba cada *partner* local. En el equipo de *ecommerce* de Camper también contaban con personas de ámbito internacional, habían fichado alemanes y norteamericanos para trabajar en las oficinas de Mallorca.

Camper admitía todos los medios de pago (Paypal, tarjetas, etc.) salvo criptomonedas como BitCoin. Su pasarela de pagos era WorldPay pero en algunos países se permitía el contra reembolso. Los medios de pago son críticos en el proceso de compra y durante mucho tiempo, fueron una barrera para el comercio electrónico. La seguridad y la confianza eran claves en la venta minorista, aspecto que se multiplica en la venta a distancia. Según un estudio de Prestashop⁵, en 2017, los medios de pago preferidos en EE.UU. eran Paypal o las tarjetas; en Argentina, metálico (RapiPago o PagoFácil), tarjeta bancaria (WorldPay o Mercado Pago) o transferencia y domiciliación bancaria (PayU Latam); en China, tarjeta de crédito o débito (2checkout, Skrill o WorldPay), Alipay (creado por Alibaba), TenPay, UnionPay y pagos en efectivo o tarjeta prepago; Japón, sin embargo, prefería tarjeta bancaria, el pago en tiendas 24 horas (conocidas como konbini) y los pagos con domiciliación; Francia optaba por Paypal y transferencia bancaria (Atos, Skrill, SagePay); Turquía, tarjeta de crédito (de nuevo Skrill y SagePay), contra reembolso por transferencia (SEPA), prepago o pagos con eWallets; mientras que Brasil prefería los pagos con tarjeta de crédito o débito (PayU Latam, WorldPay, MercadoPago) o el pago con boletos bancarios, sistema que permitía pagar en efectivo a través del banco, y, en menor medida, eWallets (Paypal, Pagueseguro), pagos con tarjetas de domiciliación y tarjeta regalo o prepago (PayU Latam).

Tráfico por Región - 2017	
Europa	60%
Asia	19%
América	17%
Otras	4%
Total	100%

Fuente: Camper

Tecnología de la *eShop* para la internacionalización

Uno de los aspectos más relevantes para garantizar el éxito de la venta *online* era que la tecnología funcionara bien. No se trataba sólo de que la misma fuera un soporte adecuado a todos los procesos, además debía permitir establecer un marco de relación con los clientes y seguidores ya que era el ecosistema donde Camper desarrollaba su actividad digital.

Para la empresa, estar al día en tecnología era imprescindible. No buscaba, sin embargo, ser pionera en el uso de la misma, ni convertirse en referente como innovadores, pero en este terreno era necesario mantenerse actualizado para competir. Una empresa de este tamaño no inventa en estos temas, no buscan ser los

⁵ <https://addons.prestashop.com/es/content/35-metodos-de-pago-online-preferidos-por-pais>

primeros, lo que debe hacer es estar al día. “Cada año se invierte en funcionalidades, tecnología y equipo. Si te paras, te pierdes”, explica Sito.

La primera tienda lanzada en 2013 se realizó programando todo internamente por el equipo de Camper. En 2017, seguían contando con un equipo de desarrollo en la casa, pero la aplicación se había ido ampliando de manera personalizada y enfocada en resolver problemas específicos. El mundo *mobile* además presentaba nuevos retos, pero aun así la mayoría de los desarrollos seguían siendo realizados internamente.

Para ello contaban con un departamento importante de tecnologías de información que no sólo daba soporte a la tienda *online*. Unas 15 personas en sistemas, de las cuales la mayoría gestionaban temas de *ecommerce*. Otro departamento de *ecommerce* específico con entre 10 o 12 personas, según el momento, trabajando de manera directa. Un equipo externo que daba apoyo en temas puntuales como grafismo, etc. Finalmente, los equipos regionales. En Asia había personal trabajando desde allí en las *eShops* de China principalmente. En EE.UU. contaban con unas cuatro personas que llevaban la gestión de todo el canal *online*, desde CRM hasta el marketing, pasando por la gestión administrativa.

El *front end*, es decir, la parte visible de Camper.com, se desarrolló a medida. En total, se habían puesto en marcha cuatro versiones, ya que la necesidad de adaptación y crecimiento exige una continua evolución para poder mantener el pulso del negocio en el ámbito digital. Contaban con un desarrollo en Java totalmente personalizado que les había facilitado disponer de mucha flexibilidad a la hora de diseñar la web y todas sus evoluciones. Esto probablemente no habría sido posible con un *software* estándar del mercado que, si bien es tecnología que permite un desarrollo más rápido, limita mucho en cuanto a las posibilidades de adaptación y evolución, en contra de lo que se podría pensar. A medio y largo plazo, el coste de estos desarrollos y su mantenimiento había sido relativamente bajo teniendo en cuenta la capacidad operativa que les ofrecían siendo una web global.

Sin embargo, las operaciones más transaccionales (pedidos, entregas, facturas, cobros) se manejaban a través de SAP Retail, que era el sistema usado para gestionar el producto y la operativa en tiendas y almacenes tradicionales de la compañía. En ese sentido, la tienda *online* era una más y el *back office* también se gestionaba a través de SAP, al igual que el resto.

Sito comentaba que en el futuro, probablemente, tendrían que abandonar los desarrollos a medida de la web e implementar más paquetes estándar, entre otros motivos porque la versión con la que contaban en ese momento, programada a medida, difícilmente soportaría el crecimiento esperado. Se plantearon la posibilidad de migrar a Magento (una de las plataformas de *software* libre más desarrollada e implantada en el mundo, propiedad de eBay). Esta plataforma de comercio electrónico permitía una gran flexibilidad y capacidad real de adaptación al ser *software* libre. De hecho, lo habían intentado ya. En 2017, Magento se podía ya personalizar bastante y la comunidad internacional era muy activa creando soluciones para la plataforma, pero no consiguieron sentirse cómodos y lo abandonaron. También habían implementado SugarCRM, un CRM openSource parecido al anterior en su concepción, en el año 2012. Se trataba de un *software* libre de código abierto para la gestión comercial y de las relaciones con clientes. Sin embargo, no era comparable con lo que suponía modificar e integrar el ERP (*Enterprise resource*

*planning*⁶ y la web. Aun así, esta aplicación les había dado buenos resultados y en la actualidad se empleaba para tareas tan importantes como gestión de las *newsletter*, administración de base de datos para tramitar los *mails* de los clientes y potenciales, datos demográficos y segmentación, etc.

Uno de los retos más relevantes que debía resolver la plataforma tecnológica que soportaba la tienda *online* era la gestión del catálogo y del *stock*. No era sencillo gestionar de forma adecuada un catálogo que habitualmente estaba compuesto de aproximadamente 15.000 referencias diferentes o SKU⁷. Lo habitual era contar con unos 1.500 modelos diferentes al año (zapato/color diferentes). Esto multiplicado por diez tallas de media es lo que determina el número de referencias final. Una tienda de calle normal cuenta con unos 300 modelos diferentes en cada temporada. En cambio, la *online* era la que más modelos gestionaba, aproximadamente 500 en cada temporada. Teniendo en cuenta que había más de una temporada al año en la cual se introducía nuevo producto, se completaban las 1.500 referencias vivas a lo largo del ejercicio. La gestión dinámica de estos productos y el *stock* disponible en cada momento era una tarea crucial para el buen funcionamiento de la tienda que la plataforma tecnológica debía ser capaz de resolver.

Aunque eran una empresa pequeña en lo relativo al tamaño de su departamento de tecnología, siempre habían sido vanguardistas y avanzados en muchos aspectos. Por ejemplo, contando con una cultura digital muy fuerte desde años atrás. Siempre habían estado muy concienciados de la importancia de digitalizar procesos para que la compañía pudiera ser escalable. A nivel de operaciones fueron de las primeras empresas en España que implantó SAP de manera integral en todos los departamentos. Eso supuso que tuvieran un departamento de IT reconocido y con peso en el organigrama desde hacía tiempo.

Por supuesto, no todo fue un camino de rosas. La implantación de SAP generó muchas resistencias internas. Sito Luís Salas lo definía de la siguiente **manera**: “Fue una gestión del cambio compleja. Una empresa familiar con cultura de desarrollos internos tenía que adoptar un sistema estándar usado por las grandes corporaciones. No era una tarea sencilla”. La primera implantación se había realizado en 2003. En una decisión de este tipo se podría dudar si fue excesivamente arriesgada para el tipo de empresa que era Camper entonces, pero Lorenzo Fluxà y Sito consideraban que les había dado tranquilidad. Se podría pensar que implantar SAP era una decisión más lógica para una empresa grande, pero para ellos el gran valor desde el principio era que les facilitaba lo que querían hacer. Automatizar producción o logística no hubiera sido posible sin un sistema de información integrado, por ejemplo. Otro ejemplo de su preocupación por la digitalización de los procesos fue su plataforma logística, que contaba con un sistema de *picking* automatizado: un almacén que servía todo y dónde estaba todo mecanizado. Ambos veían claro que la internacionalización, si no se contaba con un buen sistema muy fiable, no hubiera podido llevarse a cabo como se había realizado.

No tenían miedo tampoco del *hardware*: contaban con servidores dedicados y *backups* de la información en ubicaciones diferentes. Lorenzo siempre había estado obsesionado con la seguridad de la información en la empresa. Se realizaban copias

⁶ **Software** básico de gestión que controla los procesos fundamentales de la empresa como la contabilidad, compras, ventas, almacenes, etc.

⁷ *Stock-keeping unit* o número de referencia

de seguridad todas las noches y desde hace años se trabajaba también en servidores externos ubicados en Amazon Web Services. La empresa tradicional se apoyada en la nube.

La transformación digital se había hecho de manera evolutiva. Desde siempre, habían ido destinando buena parte de los beneficios a modernizar la compañía, ya fuera invirtiendo en temas de tecnología y sistemas de información o en tecnología para el desarrollo de la colección. La constante modernización e inversión en tecnología había sido estratégica, igual que ir a vender fuera y abrir mercados y tiendas.

Epílogo

El futuro y los principales retos

La visión de la empresa a cinco años no era muy distinta de la actual. El objetivo era seguir creciendo de manera sana y sin problemas, conscientes de que el mundo va más rápido y es cambiante, así como de que el entorno sería bastante más *online* que lo que estaban acostumbrados.

Si las ventas *online* en 2017 representaban cerca del 24% de los ingresos globales de la compañía por todos los canales, se esperaba que en cinco años estuvieran cerca del 40%, vía *players online* potentes, *eShop*, etc. El *offline* tampoco era fácil de predecir. En Camper se percibía un cambio en general en el mundo que implicaba una cada vez mayor multicanalidad. También veían claro que el mundo de la venta en tiendas físicas sufriría mucho. Así lo anunciaba su experiencia presente: la gente de las tiendas se quejaba en general del tráfico en las calles o de la afluencia de público en los locales o grandes almacenes. “La mejor calle del mundo no es la Quinta Avenida, ni los Campos Elíseos, ni Serrano. La calle número uno del mundo está en cualquier móvil, en un iPad o en un ordenador”. Lorenzo Fluxà tenía claro que los hábitos de la gente estaban cambiando. El consumidor actual no perdía el tiempo en actividades que no le generaban valor. Esto beneficiaba a algunos sectores y perjudicaba a otros.

Apenas 20 años atrás, no todo el mundo podía o quería montar una tienda *online*, ni sabía cómo hacerlo. En ese momento, la mayoría de marcas aceptaba tener una tienda física aunque sólo fuera por imagen, lo que había hecho encarecer los locales de manera exponencial. Por lo tanto, el canal *online* estaba siendo la primera opción para marcas pequeñas o nuevas, que abrían directamente su tienda virtual.

Lorenzo confiaba en que el mundo se volviera global de verdad y que las barreras aparecieran más por la falta de digitalización que por otros motivos. Consideraba que si Camper no vendía más en digital era porque todavía tenían recorrido en *offline*, así como por aspectos que podrían mejorar o que llegarían con la tecnología, como, por ejemplo, el CRM. En muchos temas digitales estaban todavía en su fase inicial. Otro factor determinante serían los aranceles y aduanas. Cuando llegara el día en que se pudiera enviar cualquier producto a cualquier parte del mundo sin barreras fiscales o arancelarias, el comercio florecería todavía más. En la actualidad, una persona desde España puede enviar un regalo personal a alguien de California y pagar sólo los portes, pero para una empresa el mismo envío supone costes y complicaciones a

nivel fiscal, arancelario o aduanero. Por eso, mantener estructura y tiendas en países como EE.UU. o China era necesario. ¿Cómo mantener el equilibrio y no fallar, teniendo en cuenta los recursos con los que contaban? Lorenzo esbozaba su plan de estrategia digital teniendo en cuenta todos estos aspectos y el “*poc a poc*”.

ANEXO 1 – PORCENTAJE POR PAÍSES

	País	% Venta <i>Online</i>	% Venta <i>Offline</i>
AD	Andorra	0,00%	0,00%
AU	Australia	3,51%	0,00%
AT	Austria	1,40%	1,49%
BE	Bélgica	1,86%	1,49%
BA	Bosnia- Herzegovina	0,01%	0,00%
BR	Brasil	0,02%	0,00%
BG	Bulgaria	0,29%	0,00%
CA	Canadá	3,89%	1,46%
CN	China	0,18%	0,00%
HR	Croacia	0,23%	0,00%
CY	Chipre	0,21%	0,00%
CZ	República Checa	0,36%	0,00%
DK	Dinamarca	0,98%	0,82%
EE	Estonia	0,12%	0,00%
FI	Finlandia	0,20%	0,00%
FR	Francia	6,36%	7,98%
DE	Alemania	10,52%	5,26%
GB	Reino Unido	12,58%	11,37%
GR	Grecia	0,81%	2,28%
HK	Hong Kong	0,09%	0,00%
HU	Hungría	0,39%	0,00%
IS	Islandia	0,03%	0,00%
IN	India	0,01%	0,00%
IE	Irlanda	0,90%	1,05%
IL	Israel	0,43%	0,00%
IT	Italia	6,05%	11,52%
JP	Japón	3,37%	0,00%
LV	Letonia	0,13%	0,00%
LI	Liechtenstein	0,00%	0,00%
LT	Lituania	0,23%	0,00%
LU	Luxemburgo	0,14%	0,00%
MT	Malta	0,02%	0,00%
MX	México	1,28%	0,00%
MC	Mónaco	0,00%	0,00%
NL	Holanda	1,53%	1,78%

NZ	Nueva Zelanda	0,25%	0,00%
NO	Noruega	0,17%	0,00%
PL	Polonia	0,65%	1,29%
PT	Portugal	0,88%	0,00%
RO	Rumania	0,86%	0,00%
RU	Rusia	1,67%	3,40%
SG	Singapur	0,11%	0,00%
SK	Eslovaquia	0,12%	0,00%
SI	Eslovenia	0,15%	0,00%
ZA	Sudáfrica	0,15%	0,00%
KR	Corea del Sur	0,40%	0,00%
ES	España	11,91%	23,08%
SE	Suecia	0,36%	0,50%
CH	Suiza	1,98%	0,84%
TW	Taiwán	0,08%	0,00%
TR	Turquía	2,40%	10,36%
UA	Ucrania	0,00%	1,38%
US	Estados Unidos	19,73%	12,64%

ANEXO 2 – PELOTAS





ANEXO 3 – TWINS





ANEXO 4 – BROTHERS

