



Los calzados de Chika10 se caracterizan por su frescura y sus diseños innovadores



# Chika10

## CALZADO FEMENINO CON CHISPA

*PEDRO E IVÁN FERNÁNDEZ SON DOS HERMANOS MALAGUEÑOS QUE DESDE LOS DOCE AÑOS YA TENÍAN INQUIETUDES PARA DISEÑAR Y CREAR ZAPATOS. A ESA EDAD CONOCÍAN EL SECTOR DEL CALZADO A TRAVÉS DE LAS TIENDAS MINORISTAS QUE REGENTABAN SUS PADRES, PERO ELLOS ASPIRABAN A TENER SU PROPIA MARCA. LO CONSIGUIERON HACE UNA DÉCADA CON CHIKA10, UNO DE LOS REFERENTES DEL SECTOR EN ESPAÑA. SIN EMBARGO, EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA HA SIDO TAN IMPORTANTE LOS ÚLTIMOS AÑOS, QUE HAN TENIDO QUE DESACELERAR PARA IMPLEMENTAR UNA ORGANIZACIÓN ÓPTIMA QUE LES PERMITA MANTENER UN CRECIMIENTO SOSTENIBLE.*



El negocio del calzado forma parte de la tradición familiar de los hermanos Fernández. Hace dos décadas, en plena adolescencia, ya comenzaron a mostrar el interés por este producto. Sus padres regentaban sus propias tiendas minoristas en Málaga, si bien ellos ya tenían en mente producir sus propios diseños. Sin saberlo, aquellos deseos eran de alguna forma el origen de lo que hoy es Chika10, una marca de calzado femenino con mucha chispa, que ha cautivado a miles de españolas.

Antes de la creación de esta marca líder en el mercado nacional, los hermanos Fernández comenzaron con creaciones modestas, que se caracterizaban por su frescura y diseño atractivo. "El primer nombre que dimos a nuestros productos fue el de María Cifuentes, nuestra madre", recuerda Pedro, que comparte actualmente la dirección de la compañía junto a Iván. Explican que en aquella época –los primeros años de este siglo– era muy frecuente poner nombres de autor a los zapatos.

Los diseños de la marca María Cifuentes se comenzaron a distribuir con éxito entre las zapaterías minoristas y, además, captaron la atención de otros fabricantes de calzado. Muchos de ellos, hasta ese momento competidores de Pedro e Iván

Fernández, comenzaron a comprar los calzados malagueños para incorporarlos a su cartera de producto. De hecho, en poco tiempo pasaron a ser sus clientes principales, en detrimento de los comercios minoristas. Poco después llegaría uno de los momentos de inflexión de la empresa: "en el año 2006 decidimos cambiar el nombre y optamos por Chika10; fue casi sin pensar en las consecuencias", recuerda Pedro.

El cambio de nombre de la marca no agradó, sin embargo, a la mayoría de los clientes que eran fabricantes. De hecho, decidieron dejar de adquirir los diseños de los hermanos Fernández, por el temor de que adquirieran un especial protagonismo en sus respectivas carteras de producto. La situación sorprendió a los dos hermanos que, en lugar de retroceder, siguieron adelante con el convencimiento de ir por el camino correcto. Y así fue.

### UNA MARCA QUE LES HIZO CRECER

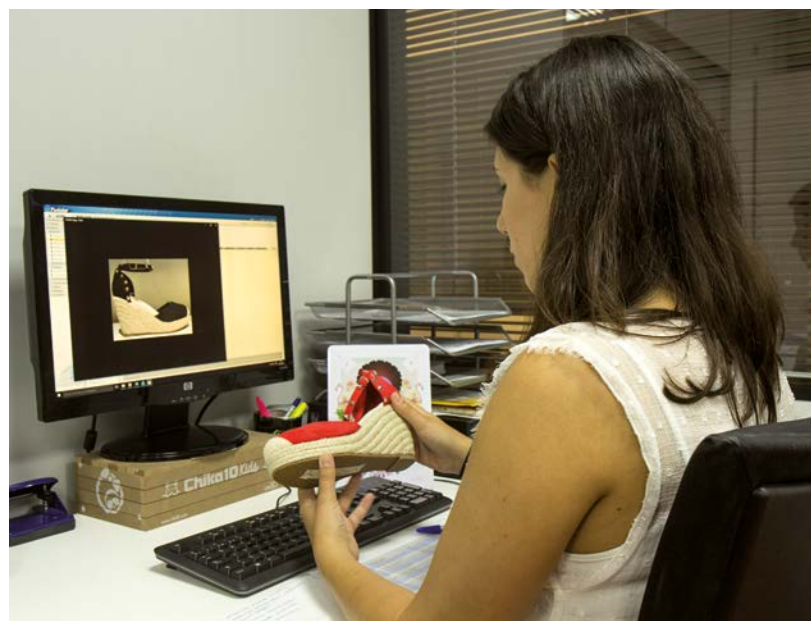
Poco después, con una apuesta fuerte por la recién creada marca Chika10, la empresa se centró de nuevo en los clientes minoristas. "Con estas empresas de venta al detalle teníamos mucho que ofrecer porque conocíamos cuáles eran sus necesidades y sus problemas", afirma Iván, quien alude a la experiencia de sus padres en el sector.



De izquierda a derecha,  
Joan Maurel, Iván Fernández,  
Nedra Sandiford  
y Pedro Fernández



Chika10 va a  
incorporar nuevos  
profesionales en la  
nueva etapa de la  
compañía



Decidieron conocer el mercado internacional y viajar a Brasil y a China, para buscar una fabricación a mayor escala. Chika10 comenzaba a cosechar tanto éxito, que se inauguraron tiendas propias en centros comerciales de Málaga. Eso sí, los hermanos Fernández decidieron marcarse un límite que consideraban razonable, pero sobre todo ético: no hacerle la competencia a los negocios minoristas que le compraban sus productos. Por eso, decidieron no ubicar tiendas fuera de la provincia de Málaga.

En los primeros años de arranque de Chika10, sus creadores percibieron la importancia que tenían las acciones de marketing y publicidad en la marca. También cuidaban con esmero el diseño de las cajas de zapatos, conscientes de la importancia de la imagen para una empresa de calzado femenino que tenía que hacerse un hueco en un mercado muy competitivo. "Incluso ya usábamos Facebook para promocionarnos hace una década", asegura Pedro.

Con la llegada de la crisis económica, algunos de los competidores de Chika10 tuvieron que cerrar a causa de su estructura desmesurada. Por el contrario, Chika10 se componía de los dos fundadores y tres personas en plantilla, que trabajaban "con un programa informático muy potente para diseñar".

### UN CRECIMIENTO DESCONTROLADO

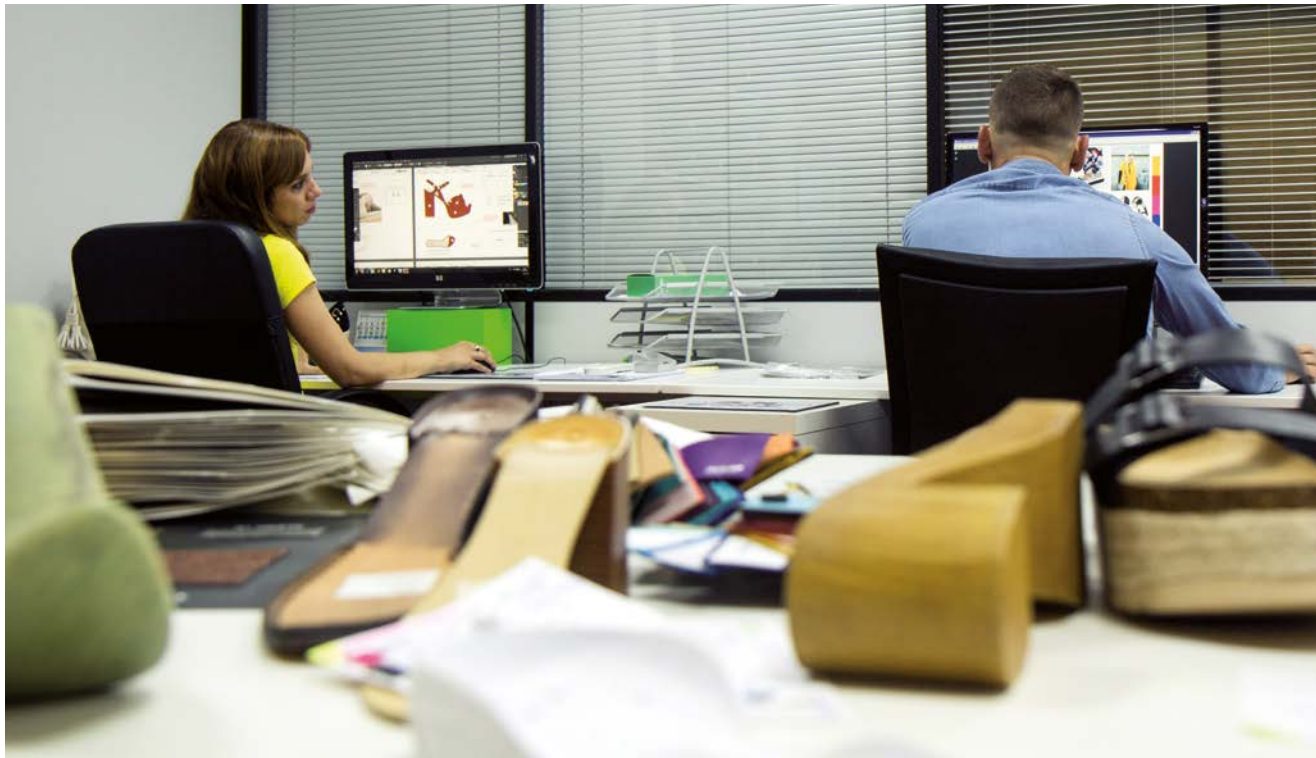
Sin embargo, la evolución de las cifras de ventas de la empresa no resultó tan beneficiosa para su operatividad y rentabilidad. De hecho, Pedro Fernández reconoce que tanto él como su hermano se vieron desbordados. Muchos de sus clientes comenzaron a solicitar más modelos, dado el éxito que tenían entre el público femenino. "Si teníamos 10 diseños, nos pedían 50. Y por no negarnos y satisfacer al cliente, los producíamos", recuerda Iván. De esa forma, ambos fueron perdiendo el control y el rumbo de aquel ilusionante proyecto empresarial.

Casi sin darse cuenta, habían comenzado a crecer también de una forma improvisada, con una estructura que evolucionaba en función de la demanda de sus clientes y no de una estrategia planificada de la compañía. "El negocio se fue desvirtuando porque nos centrábamos únicamente en atender a esta demanda", afirma Iván.

Antes de perder las riendas de Chika10, los hermanos Fernández decidieron ponerse en manos de Tactio, una consultora de prestigio, para poder controlar y profesionalizar la empresa. Desde el pasado mes de febrero, esta firma comenzó con una intervención metódica y organizada para reconducir el destino de la empresa malagueña.

## TACTIO SE ENCARGÓ DE REORIENTAR UNA EMPRESA QUE AUMENTABA VENTAS, PERO PERDÍA CAPACIDADES

Actualmente la firma tiene unas instalaciones con cerca de 2.500 metros cuadrados en la localidad malagueña de Alhaurín de la Torre



### LA INTERVENCIÓN DE TACTIO

Durante más de 14 semanas, el consultor de Tactio designado para revisar Chika10, Joan Maurel, se trasladó a Málaga para analizar pormenorizadamente la situación en la que se encontraba la empresa y cómo había evolucionado. Poco después confirmaría una situación crítica: el crecimiento había sido tan potente como descontrolado. "Aumentaban las ventas, pero se perdían capacidades; la empresa entraba en un bucle perverso que le hacía correr un serio riesgo de morir de éxito". Además, el negocio se centraba más en los minoristas que en el cliente final.

Tactio comienza así a implicarse en el proyecto. En los primeros intensos cinco meses, en los que incluso visitó la factoría de China, Joan Maurel analiza y debate con la dirección de la compañía las líneas estratégicas a seguir. En esas primeras semanas, se empiezan a sanear determinados procedimientos y a mejorar el organigrama existente. Además de los primeros cambios en la gestión a pequeña escala, comienza a consensuarse lo que será un nuevo plan estratégico, que pasa por elaborar el presupuesto y por reclutar profesionales que consigan hacer rentable y operativa la compañía.

Atrás quedan muchas horas de reuniones intensas, debates y reflexiones que han servido para madurar lo que será Chika10.

"Quizás hemos invertido mucho tiempo en pensar en la gran gestión de la empresa, pero era necesario", asegura el consultor de Tactio. La experiencia de este profesional y el hecho de haber acompañado a los dos jóvenes empresarios a China, donde había vivido y trabajado previamente, fueron fundamentales para empezar a encauzar el complejo reto empresarial.

La intervención de Tactio aún no ha terminado, ya que está previsto que se recluten los perfiles profesionales necesarios para consolidar Chika10. Así, además de la nueva responsable de marketing, Nedra Sandiford, se incorporarán varios puestos que se pondrán al frente de las áreas de comercio electrónico, exportación, tiendas y venta al detalle nacional.

También será una posición clave la del director general, con experiencia en el puesto y conocimiento del sector, que servirá para descargar a Iván y Pedro Fernández de la dirección estratégica de la empresa y para que puedan centrarse en áreas más específicas. El primero se podrá dedicar a operaciones, compras y fabricación, mientras que el segundo se especializará en el diseño y la creación. Es decir, cada uno de ellos hará lo que mejor sabe hacer y, a su vez, lo que le apasiona.

### LA REORGANIZACIÓN DEL MARKETING

Por ahora ya se están viendo los frutos de las nuevas incor-

EL EQUIPO DIRECTIVO DE CHIKA10 AFIRMA SENTIRSE ILUSIONADO Y CON MÁS



## UN NUEVO PLAN ESTRATÉGICO, UN PRESUPUESTO Y DEFINIR EL EQUIPO HUMANO NECESARIO, EJES DE LA INTERVENCIÓN DE TACTIO EN CHIKA10 PARA HACERLA MÁS RENTABLE

**A** Maurel viajó junto a los hermanos Fernández a la fábrica que la empresa tiene en China



poraciones, ya que la estadounidense Nedra Sandiford ha comenzado a reorganizar el departamento del que es responsable. Esta joven profesional está inmersa en preparar distintas acciones y elaborar un presupuesto propio. Sandiford afirma que "es necesario dotar al departamento de marketing de todas las herramientas que son útiles para medir el retorno y analizar datos relacionados con la empresa". También ha apostado fuerte por mejorar y profesionalizar la comunicación interna de la compañía. Y no oculta su ilusión por afrontar el reto de trabajar en "una empresa de moda europea con mucho potencial".

Joan Maurel considera que la entrada de Nedra Sandiford ha proporcionado ya una bocanada de aire fresco a la empresa, porque "viene de otra cultura, trae ideas innovadoras y prepara las reuniones de una forma diferente". Su experiencia en el sector, su juventud y su formación académica fueron fundamentales para su reclutamiento. Las próximas incorporaciones pendientes se prevé que sean acordes con este tipo de perfil.

### LOS PRÓXIMOS PASOS

Con nuevos recursos profesionales, Chika10 comenzará a dar mucho peso a líneas de negocio como el comercio electrónico. De hecho, será prioritaria, si bien no se descuidará ni mucho menos la venta minorista nacional. Tras la intervención de

Tactio también se estudia el papel de otros canales, como las tiendas propias. Incluso se valora la posibilidad de franquiciar estos establecimientos.

Aunque para el otoño está previsto cerrar la fase de la intervención de la consultora, Chika10 estará durante un año bajo la tutela de Tactio. "Vamos a hacer un seguimiento de su evolución y vamos a estar a su lado para ayudarles, ya que tenemos, sobre todo, una vocación de apoyo al cliente", indica Joan Maurel.

Gracias a estos primeros cambios implementados en la empresa y las nuevas incorporaciones, se abre un nuevo camino para los hermanos Fernández. Ambos se muestran "ilusionados y con más fuerza". Incluso Pedro asegura que, después de seis meses en los que había perdido el norte, vuelve a sentir el mismo entusiasmo que en su día experimentó al crear Chika10. ■

FUERZA, DESPUÉS DE LA REORGANIZACIÓN LLEVADA A CABO POR TACTIO