

Oficina Económica y Comercial
del Consulado General de España en Düsseldorf

Informe de mercado

La distribución del sector calzado en Alemania

The logo for ICEX, consisting of the letters 'ICEX' in white, bold, sans-serif font, centered within a red square.

ICEX

La distribución del sector calzado en Alemania

Este estudio ha sido realizado por Diana Fernández López bajo la supervisión de la Oficina Económica y Comercial del Consulado General de España en Düsseldorf.

Octubre 2004

ÍNDICE

I. DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO.	4
1. La concentración del comercio minorista de calzado.	8
II. LAS COOPERACIONES DE COMPRA. CONCEPTO.	10
III. COOPERACIONES DE COMPRA. PERFILES.	13
1. Ariston-Nord-West-Ring e.G.	13
2. Garant Schuh+Mode A.G.	22
3. Sabu Schuh & Marketing GmbH.	30
4. Rexor Schuh-Einkaufsvereinigung GmbH.	34
5. Geb Schuh-Großeinkaufs-Bund & Co.KG.	36
IV. LAS CADENAS FILIALISTAS.	38
V. PRINCIPALES CADENAS FILIALISTAS.	40
1. Cadenas filialistas asociadas a una central de compras.	42
2. Perfiles de los filialistas asociados a una central de compras.	44
3. Cadenas filialistas no asociadas a centrales de compras.	67
4. Cadenas filialistas extranjeras en Alemania.	80
VI. FRANQUICIAS.	86
1. Franquicias como concepto de una cooperación de compras.	86
2. Franquicias como concepto de una cadena filialista.	88
VII. ANEXOS.	89
1. Anexo I. Las cooperaciones de compra.	89
2. Anexo II. Logotipos.	93
3. Bibliografía.	97

I. DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO.

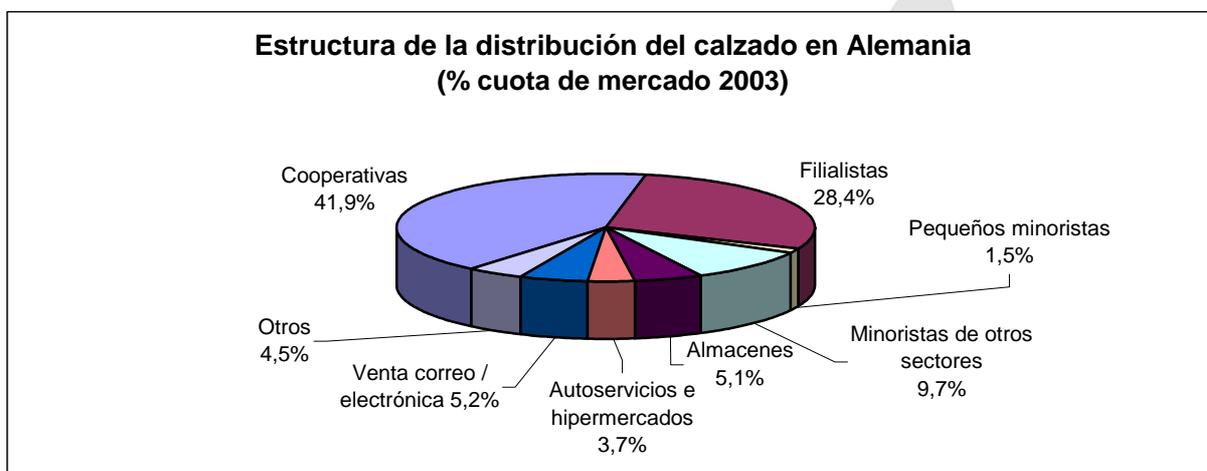
Atendiendo a cifras publicadas por la asociación de minoristas de calzado BDSE (Bundesverband des Deutschen Schuheinzelhandels e.V.) la población de Alemania se abastece de calzado en los más de 5.800 comercios especializados de calzado, con un total aproximado de 10.800 tiendas. La facturación minorista se ha situado en 8.700 Mill.Eur. (comercio especializado), atendiendo a datos publicados por la Asociación de la industria del calzado alemana, HDS-Hauptverband der Deutschen Schuhindustrie e.V.

La importancia del comercio mayorista de calzado en Alemania ha disminuido notablemente desplazado por las centrales de compra, que han asumido el papel tradicional del comercio mayorista. En la actualidad se asiste a un dominio del comercio minorista especializado. Los mayoristas están introduciéndose en el segmento de moda, entrando en el negocio de *pronta moda*. Intentan elaborar gamas dirigidas a grupos objetivos concretos y actúan con poco stock.

En 2003 se mantiene la cuota de mercado del comercio minorista especializado en Alemania, con una participación de casi el 72% en la cifra total de ventas. A destacar dentro de esta cifra el 42% correspondiente al comercio minorista asociado y el 28,4% de los establecimientos filialistas. Los pequeños minoristas independientes suponen un 1,5% del total, perdiendo cuota de mercado a favor de los filialistas especializados y de otros canales como las cadenas de tiendas de descuento de alimentación, que van alcanzando mayor cuota de mercado en los últimos años y merecen por tanto especial atención.

El resto de la facturación se reparte de forma bastante uniforme entre los distintos canales de distribución. Un 9,7% de participación obtienen los minoristas de otros sectores (principalmente establecimientos de confección textil, artículos deportivos y marroquinería). La venta electrónica y/o por catálogo continúa progresando y alcanza una cuota del 5,2%. Finalmente, los grades almacenes participan un 5,1% y los autoservicios e hipermercados un 3,7%.

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA



FUENTE: BBE Jahrgang 2004.

**Estructura de la distribución de calzado en Alemania según la facturación.
Cuota de mercado (%) atendiendo al canal de distribución. Periodo 1999-2003.**

	1999	2000	2001	2002	2003	Evolución
Minoristas especializados	72,9	72,8	72,6	72,3	71,8	↓
Cooperativas	43,3	43,1	42,7	42,4	41,9	↓
Filialistas	27,8	28,0	28,2	28,3	28,4	↑
Pequeños minoristas	1,8	1,7	1,7	1,6	1,5	↓
Minoristas de otros sectores	9,4	9,5	9,6	9,6	9,7	↑
Almacenes	5,4	5,4	5,3	5,1	5,1	=
Autoservicios y supermercados	3,7	3,6	3,6	3,7	3,7	=
Venta electrónica y por correspondencia	4,9	5,0	5,0	5,1	5,2	↑
Otros	3,6	3,7	3,9	4,2	4,5	↑
Totales	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	

FUENTE: BBE Mafo-Pool. BBE Jahrgang 2004.

A continuación se ofrece una relación de las distintas modalidades de distribución que constituyen el **comercio minorista** alemán de calzado, cuyo factor multiplicador oscila entre un 2,2 y 3 de coeficiente.

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

Comercio Minorista.

Este grupo engloba a minoristas especializados muy diferentes entre sí, tanto en tamaño como en segmento. A pesar de que la mayoría son tiendas de tamaño mediano y con posicionamiento de precio medio, existen muchos que comercializan calzado de segmento medio-alto y alto. Los que funcionan de forma independiente tienen un peso específico mínimo, como puede apreciarse en la tabla de la página anterior. Frente a ellos, la gran mayoría trabajan asociados a cooperaciones de compra o cadenas de filialistas.

Cooperaciones de compra. Asociaciones y cooperativas de minoristas.

Existen 5 centrales principales de compra de calzado en Alemania que agrupan a más de 6.000 miembros, quienes aún conservando total libertad en la gestión de sus negocios, se benefician de las ventajas derivadas del mayor tamaño de las centrales.

Constituyen el canal de distribución más importante desde el punto de vista de su cifra de negocios. Casi la mitad de la facturación del comercio de calzado en Alemania es tramitada por los minoristas adheridos a las cooperaciones de compra.

Sus centrales empiezan a seleccionar sus muestras en enero para la temporada otoño/invierno y en junio para la temporada primavera/verano, mostrando las colecciones a sus miembros durante la feria GDS de Düsseldorf, además de en sus showrooms internos.

Las principales cooperaciones de compra son: *Ariston-Nord-West-Ring eG*, *Garant Schuh + Mode AG*, *Sabu Schuh-Verbund eG*, *GEB Schuh-Grosseinkaufs-Bund GMBH & Co.KG*. y *Rexor Schuh-Einkaufsvereinigung GmbH*. Con posterioridad, y debido a la delicada situación financiera de Garant Schuh, se creó en Noviembre de 2004 *G-Lord Marketing und Service Verbund GmbH*.

Filialistas.

El sistema de filiales, como canal de comercialización propio de la empresa productora, no está tan extendido en Alemania como en otros países. No obstante, en los últimos años existe una tendencia continua al alza de los establecimientos filialistas, que han aumentando su cuota de mercado ligeramente respecto a 2002 a través de la absorción de establecimientos existentes o mediante la subcontratación de nuevas áreas.

La mayor cuota de mercado entre las cadenas filialistas corresponde a la empresa *Deichmann*. Le siguen *Reno*, *Görtz*, *Bahner-Gruppe*, *Kienast* y *Böhmer*. Cabe destacar que gran parte de las cadenas filialistas de primera línea son cadenas que están a su vez asociadas en cooperaciones de compra de calzado.

Fabricantes y marcas italianas, estadounidenses y británicas están penetrando en Alemania con filiales únicas en grandes ciudades. En el comercio minorista especializado, las casi 2.500 empresas independientes, por su parte, tienen una participación en el mercado del 28,4%.

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

Grandes almacenes.

La participación de esta forma de distribución en la cifra total de negocio del mercado alemán del calzado es sólo del 5,1%. Colaboran con, y en algunos casos poseen, empresas de distribución de calzado y han empezado a establecer tiendas de moda y de artículos deportivos.

Los grandes almacenes alemanes no gozan en general del prestigio de grandes almacenes de otros países como Harrods en Inglaterra o El Corte Inglés en España. El calzado suele estar presentado normalmente en expositores simples o incluso colocado sobre mesas de cajas de zapatos. La sección de calzado no dispone prácticamente de asientos ni de espejos donde probarse el calzado y suele notarse la falta de personal.

En la actualidad, y también debido al continuo proceso de concentración del comercio minorista, existen en Alemania únicamente dos grandes almacenes relevantes. Los almacenes *Kaufhof* y la cadena *KarstadtQuelle AG*.

Para luchar contra la falta de posicionamiento de la sección de calzado, las dos cadenas han desarrollado estrategias comerciales para actualizar su concepto de venta. Los grandes almacenes han buscado la especialización de sus departamentos con la implantación de *corners de marca* (sistema *Shop in Shop*) que hace la sección más atractiva, primero por el producto, que resulta conocido para el consumidor, y en segundo lugar, por la presentación mucho más cuidada y atractiva que utilizan las marcas. Todo ello otorga a la sección un aspecto más parecido a una zapatería.

Paralelamente han trabajado en el desarrollado del surtido por segmentos de producto o subsecciones, consiguiendo así una mayor claridad de oferta.

Todo ello con el valor añadido de una definida política corporativa de fidelización del cliente, que ofrece un programa de servicios al consumidor final (devoluciones, formas de pago, tarjeta de cliente).

La tabla muestra en cifras el diferencial respecto a años anteriores, reflejando el descenso de ventas y las drásticas medidas de reducción de personal y centros de venta llevadas a cabo en las dos organizaciones.

Grandes Almacenes (1996-2002)	Karstadt		Kaufhof ¹	
	1996	2002	1996	2002
Ventas (Mill.Eur.)	8.269	6.321	5.900	3.900
Nº de centros	234	190	306	150
Superficie de venta (en Miles de m ²)	2.422	2.228	1.680	1.460
Ventas/m ²		2.884		2.679
Personal	80.917	42.972	35.755	21.270

FUENTE: Informe Metro AG y KarstadtQuelle AG.

1. Incluye Sportarena y Emotions, sin Gastronomía.

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

Ante la situación de 2002, la política estratégica pretende combinar el desarrollo de marcas propias para competir en precio con el intento de mantener en los almacenes del centro de las grandes ciudades su posicionamiento en artículos de moda y alta calidad.

Queda por resolver la compatibilidad de estas metas y posicionamientos con la solución a problemas de estructura interna, en definitiva, la gestión empresarial para la correcta ejecución de su plan de negocio.

Venta por catálogo/ venta electrónica.

Esta forma de distribución disfruta en Alemania de la cuota de mercado más alta de la Unión Europea, con un 5,2% de participación en 2003.

Existen empresas especializadas en la venta por catálogo, que ofrecen calzado como un producto más dentro de su gama. En los catálogos generalistas, en los que se encuentran todo tipo de bienes de consumo, el calzado suele ser de segmento medio-bajo y bajo, con escasa presencia de marcas conocidas.

También las empresas especializadas en calzado, como *Reno* o *Gebrüder Görtz*, participan en este canal de distribución. Estas casas exigen que los fabricantes trabajen con márgenes muy reducidos y sus productos deben estar en el grupo de artículos más demandados de la temporada.

La revolución en esta modalidad de distribución la ha marcado el uso de páginas web y de sistemas de venta on-line, que ofrecen a las empresas flexibilidad total frente al clásico sistema de catálogos.

1. LA CONCENTRACIÓN DEL COMERCIO MINORISTA DE CALZADO

Como la mayoría de sectores en Alemania, también el comercio minorista de calzado asiste a un proceso de concentración. El número total de empresas minoristas de calzado ha caído en 3.400 en los últimos 20 años, hasta situarse en 6.959 a finales de 2001. Ello supone una caída de casi el 33% en el periodo. Si se analiza la serie 1990-2001, la pérdida se sitúa en 1.640 empresas.

Otra característica de esta concentración es la repercusión en la pequeña y mediana empresa. La cuota de mercado de las pequeñas empresas (ventas anuales \leq 500.000 Eur.) se encuentra en retroceso. Su participación se situó en 2001 en un 16,9%, a pesar de estar representado en este valor el 80% del comercio especializado del sector.

Por el contrario, las 6 empresas con mayor volumen de negocio en 2001, ventas superiores a los 100 Mill.Eur., arrojaron una cuota de mercado del 39,7% en el mismo año. Así, más de la mitad de la facturación total del comercio especializado en 2001 se obtuvo con 38 empresas.

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

Consecuentemente, las empresas más amenazadas en este proceso son aquellas comprendidas en la banda entre 250.000 y 500.000 Eur. de cifra de ventas anual. Son mayoritariamente tiendas con surtido completo, pero sin especialización en segmento ni línea de calzado. Configuran perfiles carentes de posicionamiento y público objetivo que ven reducidas sus oportunidades futuras.

En cambio, ha aumentado en los últimos años la cuota de mercado de las empresas con ventas superiores a 5 Mill.Eur., y el incremento ha sido todavía más acusado en las empresas con ventas de más de 25 Mill.Eur.

II. LAS COOPERACIONES DE COMPRA. CONCEPTO.

Las cooperaciones de compra surgen de la necesidad de agrupar la capacidad negociadora de las pequeñas o medianas empresas independientes frente al poder negociador de las grandes compañías ante los proveedores. Así, los pequeños minoristas independientes se convierten en socios aliados para competir con las grandes empresas nacionales y multinacionales de la gran distribución.

Igual que en el resto de Europa, en Alemania los establecimientos minoristas han ido tomando conciencia de las oportunidades que les ofrece este sistema centralizado de compra, por lo que ha crecido la influencia de las centrales de compra, experimentando una fuerte expansión durante las dos últimas décadas tanto en número como en tamaño medio. Se han desarrollado a su vez distintos grados y formas de cooperación, ya sea ésta vertical (productor-minorista), horizontal (minorista-minorista) o lateral (mismo plano, pero distinto sector, i.e. minorista marroquinería-minorista calzado).

Además, cabe remarcar que el hecho de ser minoristas asociados no implica que sean siempre empresas pequeñas. Por ejemplo, muchas empresas filialistas (cadenas de tiendas) son miembros de cooperaciones de compra, lo que refuerza la importancia de las mismas. Estas centrales de compra, aunque realizan pedidos en las ferias, también suelen organizar jornadas propias de compra exclusivas para sus asociados, donde se decide parte del surtido con carácter previo a los certámenes internacionales.

Las cooperaciones de compra cuentan con un *know how* muy especializado que les permite asumir la gestión de la logística y el abastecimiento de las empresas asociadas (comercio minorista especializado), logrando así importantes economías de escala que se traducen en mejores condiciones de compra y en la posibilidad de prestar diversos servicios complementarios a sus asociados: información sectorial, marketing y publicidad del producto, formación de ventas, asesoramiento financiero, gestión de stocks, etc. Actualmente, los logros de las nuevas cooperaciones van más allá del puro abastecimiento de producto, habiendo ampliado sus funciones hasta configurarse como *entidades de servicio completo*. De esta forma se han conseguido sinergias para el comercio en casi

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

todas las áreas (procedimientos, marketing, servicios), que ayudan en la competencia con las grandes empresas.

Los requisitos que se exigen para formar parte de una cooperación de compra se refieren fundamentalmente a niveles mínimos de facturación, superficie de venta mínima y solvencia. Adicionalmente, para pertenecer a ellas los establecimientos han de afiliarse y se requiere el pago de una cuota de ingreso o asociado, así como una cuota periódica, que suele ser anual. A cambio de la cuota a la central, los servicios a los socios, altamente reforzados en los últimos años, incluyen:

- los mencionadas de obtener mejores **opciones de compra** a mejores precios, formalizando el **pago a través de la central de compras**.
- acceder a **importaciones** organizadas y tramitadas por la central.
- comercializar **marcas propias** de fabricación encargada a la industria (del país o del extranjero).
- acceder a **exposiciones puntuales** (exclusivas para los socios). Se trata de presentaciones de colecciones que tiene lugar entre dos y cuatro veces al año, atendiendo al tamaño de la cooperación, y siempre en fechas no coincidentes con la feria de calzado internacional de Düsseldorf, GDS. Las presentaciones se agrupan normalmente por tipo de calzado o marcas del surtido y se realizan en su mayoría de forma sucesiva durante los tres meses previos a las fechas de celebración de la feria del sector.
- mejorar la **gestión logística** de las numerosas referencias de artículos dados de alta, gracias al apoyo de la central.
- las centrales de compra también ofrecen **servicios complementarios** de formación en el área de ventas o análisis de los emplazamientos e información; estudios de mercado, chequeos de la competencia, franquicias, etc., además de apoyo en publicidad, promoción o merchandising de tienda, y consultoría en gestión de empresas, financiera y de proyectos informáticos, etc.

De forma eventual facilitan:

- catálogos con listado completo del surtido.
- publicidad en medios dirigida al consumidor final.
- servicio externo de publicidad individual para los socios.
- gestión de stocks.

Aunque principalmente trabajan con fabricantes alemanes y agentes, importadores o delegaciones de venta de empresas extranjeras en Alemania, también realizan compras directas en el extranjero. Otra característica de estas centrales es que trabajan generalmente con una gama de productos de calidad media, consecuencia de su estrategia de obtener partidas importantes de un producto a precios competitivos.

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

Todos los tipos de cooperación se enfrentan a la fuerte competencia del mercado, que obliga a un desarrollo de procesos continuo, que no se sostiene únicamente con la ampliación de la oferta de servicios a sus asociados.

Con objeto de mantener y reforzar su peso en el mercado, las cooperaciones se ven obligadas bien a cooperar con otras centrales de compras en el mercado interno (el caso de *Ariston/NWR* y *Garant/Rexor*), o bien a buscar nuevos socios en el mercado internacional (como es el caso de *GARANT* o *NWR*).

La vía de acceso al mercado alemán a través de una de estas cooperaciones de compra puede resultar complicada para el exportador español, ya que para un fabricante pequeño las condiciones que exigen estas centrales son duras y a cambio se obtienen márgenes reducidos. Adicionalmente, el 66% de las 200 cooperaciones de compra alemanas pertenecen a sectores que se encuentran estancados o incluso en retroceso, como el mueble o el textil. Estos ciclos desfavorables del sector de referencia tienen un reflejo inmediato en el comercio minorista especializado. Se concluye de ello que para la empresa española resultará más interesante abordar el mercado alemán a través de una central de compras o dirigiéndose de forma individual al comercio minorista, según se prime el llegar a cada uno de los puntos de venta o una mayor seguridad en el pago. A través de una cooperación de compras los precios negociados son inferiores, lo que implica márgenes más ajustados, pero a su vez se reduce considerablemente el riesgo de impagos, aspecto importante en periodos de crisis.

III. COOPERACIONES DE COMRA. PERFILES

1. ARISTON-NORD-WEST-RING e.G.



LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

La cooperativa Nord-West fue fundada en Hamburgo en 1919. En 1971 se fusionó con Ring-Schuh, formando Nord-West-Ring. En 1979 fundó la cadena de tiendas Sport 2000 (artículos deportivos) y el banco central DZB (Die Zentralregulierungsbank, para servicios financieros), consolidándose así como la mayor central de compras de calzado de Alemania.

El 17 de diciembre de 2000 se aprobó la fusión con Ariston, otra cooperativa de compra de calzado fundada en 1926. Tras esta operación pasaron a llamarse *Ariston-Nord-West-Ring (ANWR)*.

En 2002 se constituye la entidad *anwr Schuh GmbH*, separando la línea de negocio de calzado del resto de actividades de *Ariston-Nord-West-Ring eG*. *anwr Schuh GmbH* es un grupo de información, de marketing y de compra especializado en calzado.

anwr Schuh GmbH tiene como misión empresarial asegurar a largo plazo la existencia de sus asociados, para lo cual les ofrece una gran cantidad de servicios que contribuyen a la mejora de la capacidad competitiva de sus minoristas. Adicionalmente, como parte de *anwr-Gruppe*, los minoristas asociados a *anwr Schuh* perciben los servicios centrales del resto de áreas: consultoría, información y servicios cualitativos. A nivel mundial se constituye como el primer grupo de especialistas independientes de calzado asociados, que provee de servicios a más de 2000 empresas asociadas. En conjunto cuenta con 4.200 puntos de venta en la actualidad, generando una facturación de 2.400 Mill.Eur. En Alemania *anwr Schuh* alcanza prácticamente una participación del 25% sobre el total de la facturación del mercado alemán de calzado.

A finales de diciembre de 2003 pertenecen a *anwr Schuh* en toda Europa 1.927 empresas con una totalidad de 3.939 tiendas de calzado, la mayoría de ellas posicionadas en el segmento clásico. Como concepto de expansión *anwr Schuh* incorpora sus franquicias de comercio y sistema de tiendas (*anwr-Franchise*), en su mayoría bajo las insignias *QUICK SCHUH* y *ABC Schuhe* y *Mania*.

Anwr Schuh es un grupo inmerso en la comercialización internacional. Cuenta con más de 500 asociados y delegaciones entre Países Bajos, Austria y Escandinavia, que cuidan al detalle el emplazamiento de tiendas en sus delegaciones locales. A través de estos países colabora *anwr Schuh* con muchos socios internacionales. A su vez posee representantes en los principales mercados de compra de países asiáticos y del sur del Europa.

Datos de contacto:

Ariston-Nord-West-Ring e.G. Schuh-Einkaufgenossenschaft

Nord-West-Ring-Str. 11

D-63533 Mainhausen

Teléfono: + 49 (0) 6182 9280

Fax: + 49 (0) 6182 928200

Internet: www.anwr.de

E-mail: info@anwr.de

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

Gerente: Harald Neisser, Michael Decker
Prensa: Dr. Jens Peter Lux

J.Compras calzado de caballero: Sra. Rembert, Sr. Buchta
J.Compras calzado de señora, niño y zapatería: Sr. Schmidt
J.Compras calzado confort: Sr. Stumpf

Tiene también una delegación en Neuss, donde se encuentran las oficinas de Ariston.

Bussardweg 18.
D-41468 Neuss
Teléfono: + 49 (0) 2131 3470
Fax: + 49 (0) 2131 347200

Datos económicos:

	2001	2002	2003
Facturación a través de la central de calzado (Mill. Eur.)			
Alemania	779,1	701,8	638,8
Exterior	162,0	160,0	141,8
Volumen de ventas de los socios (Mill.Eur.)			
Alemania	2.150	1.965	(*)
Exterior	250	275	(*)
Total	2.400	2.240	
Empresas asociadas	2.039	1.984	1.927
Alemania	1.497	1.445	1.399
Exterior	542	539	528
Nº de puntos de venta	4.151	4.022	3.939
Alemania	3.212	3.140	3.089
Exterior	939	882	850

FUENTE: BBE Año 2004. Datos para anwr Schuh GmbH./ (*): Datos no disponibles a fecha de realización del informe.

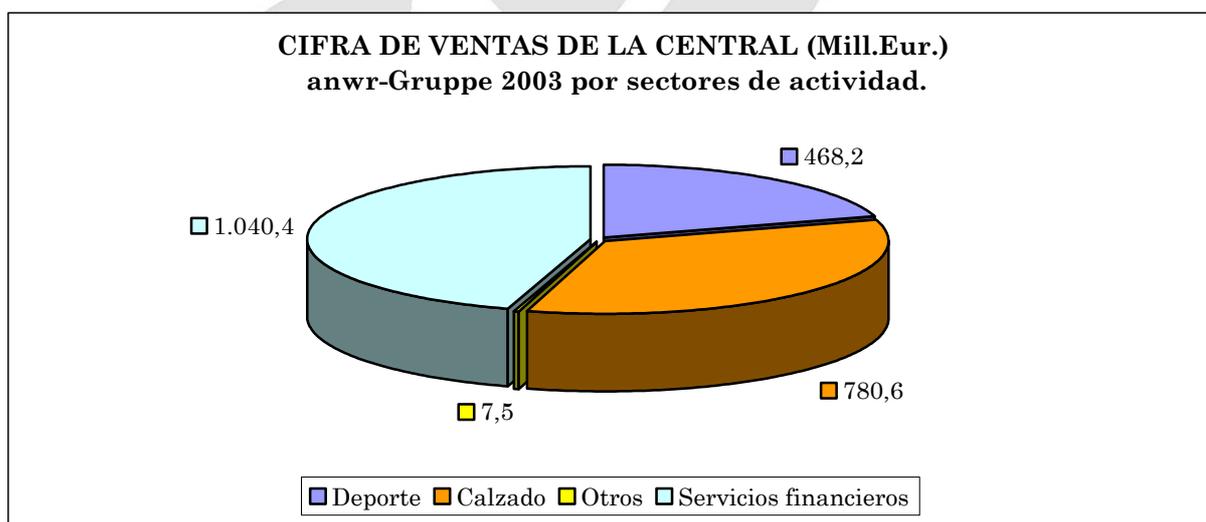
2003 se cerró para *anwr* con un retroceso en la cifra de ventas realizada a través de la central del 3,7%, con un total de 2.300 Mill.Eur. A pesar de ello, el resultado obtenido por las tiendas fue positivo.

En lo referente a calzado la cifra total fue de 781 Mill.Eur. (véase tabla de la página siguiente). Muchos de los asociados han adaptado sus pedidos a la tendencia en la cifra de ventas, resultando en una media del 1,8% por debajo de la cifra de compras del 2002. En conjunto, al cierre de 2003 había en *anwr-Gruppe* entre calzado y calzado de deporte, un total de 2.706 minoristas independientes con un total de 5.048 puntos de venta distribuidos en 10 países.

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

	2001	2002	2003
Cifra de ventas a través de la central del grupo anwr-Gruppe (Mill.Eur.)			
Sector calzado - Schuh (anwr Schuh).	941,1	861,8	780,6
Sección Sport (SPORT 2000)	435,3	474,0	468,2
Sector Servicios financieros (DZB)	1.115,3	1.039,4	1.040,4
Otros	7,8	10,4	7,5
Total	2.499,5	2.385,6	2.296,7
Cifra de ventas total de los asociados a anwr-Gruppe (Mill.Eur.)			
Sector calzado – Schuh (anwr Schuh)	2.400	2.240	2.094
Sección Sport (SPORT 2000)	1.202	1.309	1.300
Total	3.602	3.549	3.394
Beneficio (Mill. Eur.)			
Anwr Schuh GmbH	69,8	67,55	71,8
Anwr-Gruppe	131,5	139,05	134,9

FUENTE: BBE Año 2004. Datos para anwr –Gruppe.

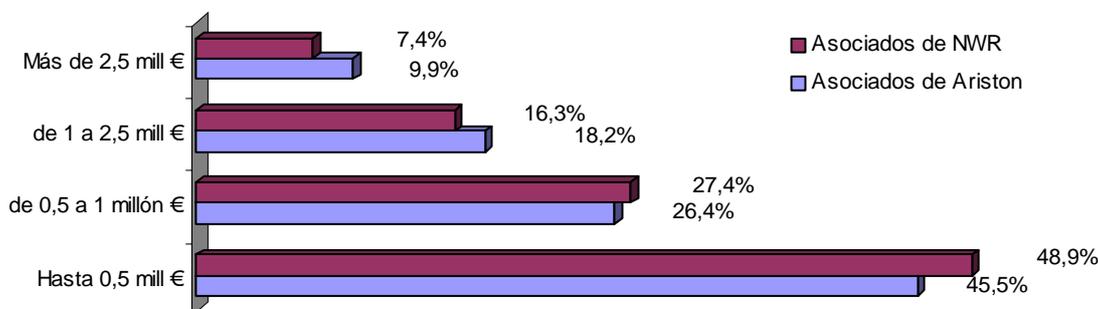


FUENTE : anwr Geschäftsbericht 2003.

Asociadas a *anwr* están también doce cadenas filialistas conocidas bajo el nombre de *MK-Gruppe*. Al grupo pertenecen: Dielmann, Dismer, Frank, Hammerschmidt, Klauser, Langraf, Mengin, Schuhbode, Schuh Kay, Sutor, Toll y Werdich.

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

Perfil de los asociados en el momento de la fusión:



Servicios que ofrece a sus asociados:

- **Compra centralizada:** Los asociados pueden hacer sus pedidos a los proveedores contratados por la central, que entregan el pedido en la tienda, pero facturan a la central. La central paga a los proveedores en un plazo de 10 días y factura a los asociados cada 10 días. Los asociados liquidan posteriormente sus compromisos con la central. Todos los pagos se gestionan a través del DZB, el banco de la central. Más del 70% de los pedidos se gestiona a través de *Central Network*, el sistema informático B2B (Business to Business) basado en la gestión on-line para comunicaciones entre los asociados y sus proveedores.
- **Producto.** La función y posición de anwr Schuh permite ofrecer a sus socios minoristas información de producto y de mercado: nuevas tendencias y asesoramiento experto en la selección del surtido.

Como complemento a las dos grandes colecciones presentadas en las ferias del sector, se han establecido en los últimos años los llamados *Fashion-Days*. A este encuentro, que tiene lugar fuera de la feria GDS y en distintas fechas, acuden como invitados cien proveedores de moda, entre los que se encuentran los principales fabricantes españoles e italianos. Los socios-negocios adscritos a la cooperación gozan en estas muestras locales de una ventaja preferencial.

- **Ferias internas exclusivas para socios.**
Además de las exposiciones puntuales, similares en todas las cooperaciones, ANWR organiza los llamados *Fashion Days*, días en que los fabricantes españoles tienen la posibilidad de exponer su producto. Constituye para las empresas españolas una de las vías para trabajar con los miembros de las grandes centrales de compras sin estar listados como proveedores de la central. El objetivo es ofrecer a los socios la posibilidad de diferenciar su surtido. Para ello ANWR hace una selección de proveedores que considera interesantes para sus diferentes grupos de socios. Son muestras que se realizan varias veces al año, con posterioridad a las presentaciones de las colecciones.

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

- **Marketing y Publicidad.** Con el objetivo de conseguir un crecimiento a largo plazo de las ventas se llevan a cabo campañas y acciones de promoción que van desde la edición de folletos publicitarios o emisión de anuncios en radio y cine a la decoración de tiendas y escaparates.
- **Planes de formación y de reciclaje.** ANWR organiza cursos para sus asociados y sus empleados. La oferta de cursos comprende temas como la psicología en las ventas, la definición de conductas de compra, seminarios de merchandising visual, particularidades de la venta de calzado infantil, planificación de recursos humanos y dirección de empresas. Los cursos tienen una orientación práctica, ya que son dirigidos por minoristas que han recibido una formación específica en el tema.
- **Asesoramiento empresarial.** La central ofrece asesoramiento a los asociados en aspectos generales de dirección de empresas y en temas específicos como expansión, financiación, franquicias, sucesión y continuidad del negocio, marketing (definición de la imagen del negocio, surtido, promoción de ventas, merchandising, logística, publicidad), decoración, recursos humanos, derecho, fiscalidad, estrategias y proyectos, etc.
- **Servicios financieros:** El DZB, banco de la central, está especializado en dar servicio a comerciantes de tamaño medio. El núcleo del negocio es la compra centralizada, es decir, la ejecución de los pagos entre los minoristas y los proveedores contratados y la garantía de los mismos mediante crédito. Además ofrece los servicios bancarios habituales.

Marcas propias:

Una línea de diferenciación se ha establecido alrededor de una oferta de marcas propias y etiquetas exclusivas. La marca propia se caracteriza por ofrecer una relación calidad-precio por encima de la media. En este caso aparecen:

- **Nord-West-Ring:**

BCS y You Know! Shoes, marcas para líneas de calzado moderno.

Longo y Tívola, marcas exclusivas de calzado confort.

- **Ariston:**

Assima, calzado de señora a partir de 30 años que prima la moda.

Dornemann, calzado de señora a partir de 50 años, cómodo pero con diseño.

Navajo, Staccato, marcas para calzado de moda joven y desenfadada.

- **Comunes:**

Fishbone, licencia de marcas para modelos en tendencia, para el cliente más joven. Marca creada en el año de la fusión.

Signum, se creó en 2001 para una línea de calzado de caballero, juvenil y de moda, y para una línea de camisetas destinada al mismo público objetivo.

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

Empresas del grupo:

- **Sport 2000:** Filial de compras y de marketing para tiendas especializadas en artículos de deporte, que da servicio a los asociados de NWR en el apartado de calzado deportivo. El grupo Sport 2000 International está presente en otros 14 países. Entre el surtido de las tiendas Sport 2000 se encuentra también el calzado deportivo, outdoor y de montaña.
- **Die Zentralregulierungsbank (DZB):** Es el banco propio de la central, que da servicio a los asociados del grupo y garantiza los pagos frente a los proveedores en las compras hechas a través de la central. Además del servicio de pagos el banco ofrece otros servicios como financiación de ventas, depósitos y pagos electrónicos. El banco funciona como un banco comercial y tiene otros clientes además de los asociados de la central.

Franquicias:

La variedad del sistema de anwr permite ofrecer a sus empresas socias una base sólida para la expansión con éxito en prácticamente todos los segmentos del mercado, desde posicionamientos en precio bajo hasta el más alto.

- **Quick Schuh:** Cadena de franquicias fundada en 1969, es la línea de franquicias de mayor éxito en el calzado minorista. Se centra en el segmento de precio bajo, con un surtido de calidad. Cuenta ya con 425 tiendas entre Alemania y Austria y está presente también en Francia, Rep.Checa y Hungría. En 2002 obtuvo una cifra de ventas de 153 Mill.Eur. (ver Pág.86, Franquicias).
- **ABC-Schuhe:** Son tiendas clásicas de surtido completo en el segmento de precio medio y gran consumo. El surtido se completa con una selección de artículos de temporada dirigidos a un cliente más moderno con gusto por modelos más exclusivos. Cuentan en la actualidad con más de 200 puntos de venta en Alemania entre tiendas y centros comerciales, que en su conjunto arrojan unas ventas superiores a los 100 Mill.Eur. (Pág.86, Franquicias).
- **Mania:** Representa otro nuevo concepto de franquicia en expansión que se caracteriza por tiendas bien situadas, con continua presentación de nuevos productos (cada dos meses se cambia la colección de las tiendas). El precio de venta oscila entre 30 Eur. y 100 Eur., con calzado joven dirigido a un público que sigue las tendencias de moda. El ambiente de los comercios es simpático y se está complementando la oferta con marroquinería, cinturones, bisutería y joyería.
En la actualidad existen 6 tiendas Mania distribuidas entre Alemania y Austria.

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

Empresas asociadas:

- Assima Lederwaren-Handelsgesellschaft mbH & Co.Kommanditgesellschaft. (bolsos y artículos de piel).
- Ariston Informatik GmbH.
- Katag AG, www.katag.de, (central de compras de confección).

Presencia internacional:

Filiales:

- *Nord-West-Ariston Schuhverbund GmbH*, Grödig (Austria).
- *Nord-West-Ring eG Skandinavien und Baltikum*, con oficinas en Huddinge (Suecia) y Helsinki (Finlandia).
- *Nord-West-Ring eG*, Velp (Holanda).
- *Nord-West-Ring s.r.o.*, Praga (República Checa).

Oficinas de compras:

- *Nord-West-Ring Italia Sede Secondaria*, Verona (Italia).
- *Master Asia Trading Co. Ltd.* , Taiwan (Taipei).
- Dispone de un delegado de compra en España, *Ariston Nord West Ring Schuh GmbH (España)*. Persona de contacto: Mario Moya. (Teléfono: +34 965 92 59 49).

Acuerdos de cooperación:

- *North American Footwear Group* (NAFG) la mayor cooperativa de compras de Norteamérica.
- *National Shoe Retailers Association* (EEUU.).
- *Eurosko Danmark* (Dinamarca).
- *Evus* (Suiza).

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

Encargados de compras de Ariston:

Sr. Bormann (para todo tipo de calzado, también para calzado confort).

Encargados de compras de Nord West Ring:

Sr. Schmidt (Resp compras calzado de señora).

Sra Rembert y Sr. Buchta (Resp compras calzado de caballero).

Sra. Nast (Resp compras calzado infantil y zapatillas de casa).

Sr. Stumpft (Resp compras calzado confort segmento alto).

Sra. Pussball (Resp compras calzado confort segmento bajo).

Principales filialistas de Aristón:

Kienast, Hannover con aprox. 250 filiales.

Klauser, Wuppertal con 57 filiales.

Landgraf, Bonn con 25 filiales.

Palm, Langenfeld con 55 filiales.

Schlatholt, Gelsenkirchen con 24 filiales.

Siemes, Mönchengladbach con 90 filiales.

Sutor, Landschut con 16 filiales.

2. GARANT SCHUH + MODE A.G.



Fue fundada como cooperativa de compra en 1927 por 24 minoristas berlineses independientes que situaron su sede social en Bremen. Tras la segunda guerra mundial se trasladó a Düsseldorf. En 1986 la cooperativa se transformó en sociedad anónima y desde 1989 cotiza en bolsa.

Garant tiene una fuerte presencia en Europa. Con 4.850 socios es el mayor grupo de minoristas independientes de calzado, deporte y marroquinería. En torno al 40% de los socios (1.910 empresas) son alemanes y sus tres cuartas partes (1.520) pertenecen al sector calzado. A nivel internacional gestionan en total 6.470 puntos de venta. La cifra de empresas asociadas subió en 2002 en 35, a pesar de que empresas de pequeño y mediano tamaño tuvieron que rendirse a la competencia y cerrar.

También en el último año se situó *GARANT* en primera línea fuera de Alemania. Mientras que la cifra de socios ha tenido un carácter regresivo en los últimos años en el panorama nacional, se ha asistido a una subida continua en los mercados internacionales, registrándose a finales de 2002 fuera de Alemania 2.940 socios, 55 más que el año anterior. A pesar del descenso experimentado en Alemania, *Garant* consiguió mantener así su posición de peso como grupo de compra y de marketing.

En 2002 la cifra de ventas del total de los 4.850 socios fue de 3.810 Mill.Eur., lo que suponía un aumento del 10,7% respecto al año anterior. La cifra de ventas de la central subió en 2002 un 9,1% hasta aproximadamente 1.280 Mill.Eur.

Las ventas de *Garant* están compuestas en un 59% por calzado, sector al que se dedican 3.155 de sus asociados con 4.532 puntos de venta. Al sector de deporte y ocio se dedican 1.035 asociados que contribuyen en un 28% a las ventas del grupo. Los artículos de piel y accesorios completan el restante 12% de las ventas que ocupa a 660 comerciantes con un total de 1.088 tiendas que están asociadas en *Goldkrone Ledenwaren-Handelsgesellschaft mbH*, sociedad filial de Garant participada en un 100%.

La relación con *Goldkrone* se inició en 1988, se trata de la cooperación de compras de marroquinería mayor de Europa. *Garant* colabora además con la cooperación *Rexor*. Desde 1993 se creó la empresa *Rexor GMBH* que pertenece a Garant en un 51% y a *Rexor* en un 49%.

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

Datos de contacto:

Elisabethstrasse 70. D-40217 Düsseldorf.

Teléfono: + 49 (0) 211 3386 01.

Fax: + 49 (0) 211 3386 297

Internet: www.garantschuh.de

E-mail: kontakt@garantschuh.de

Dirección: Dr. Kurt Merse.

Prensa: Martin Lorbe.

Presidencia: Sra. Erika Reinhardt, Sr. Ullrich Back, Sr. Robert Natter

J.Compras calzado de señora:

Sra Gabriella Palmieri

J.Compras calzado de niño y caballero:

Sr. Otten

J.Compras calzado confort y zapatillería:

Sra.Tiefers

J.Compras para todo tipo de calzado:

Sra. Erika Reinhardt

Datos económicos:

GARANT SCHUH+MODE AG. - Datos económicos generales 1998-2002.

	2003	2002	2001	2000	1999	1998
Minoristas especializados	4.920	4.850	4.815	4.850	4.810	4.770
Alemania	1.900	1.910	1.920	1.950	1.980	2.065
Fueran de Alemania	3.020	2.940	2.895	2.900	2.830	2.705
de los cuales:						
Francia	1.135	1.100	1.125	1.260	1.250	1.159
Holanda	750	750	750	740	720	761
Bélgica	350	330	300	240		
Austria	260	270	265	250	260	250
Otros países europeos	525	490	455	650	600	535

FUENTE: GARANT, Informe de negocio 2003.

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

	2003	2002	2001	2000	1999	1998
Puntos de venta	6.980	6.780	6.690	6.470	6.370	6.330
Superficie de venta (m ²)			698.000	674.000	669.000	663.000
Trabajadores	2.718		2.100	2.100	1.900	1.900

Datos económicos y resultado financiero:

	2003	2002	2001	2000	1999	1998
Ventas de los asociados (Mill. Eur.)	3.876,2	3.815,6	3.442,6	3.010,6	2.840,6	2.377,6
Ventas por m ²			4.932,09	4.466,77	4.246	3.586,12
Ventas por punto de venta (Miles de Eur.)	555	563	515	645	446	376
Ventas de la central (Mill. Eur.)	1.292,5	1.277,8	1.171,5	1.074,5	1.007,0	871,2
B° Neto (Miles de Eur.).		1.400	1.400	800	650	550

FUENTE: GARANT, Informe de negocio 2003.

GARANT SCHUH + MODE AG. Líneas de negocio 2002.

	Garant	Rexor	Fair Play	Sportlink	Goldkrone
Sector	Calzado	Calzado	Sport / T° libre	Sport / T° libre	Marroq.y Accesor.
Socios	2.585	570	475	560	660
Puntos de venta	3.773	759	554	608	1.088
Ventas de los asociados (Mill. Eur.)	1.688	437	237	835	615
Socios en Alemania	1.066	415	115		310
Puntos de venta	1.379	533	141		456
Cifra de venta de los asociados alemanes	542	269	n/d		n/d

FUENTE: GARANT Schuh + Mode AG.

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

GARANT SCHUH + MODE AG. Detalle socios en Alemania.

Socios	2002	2000	1999	1998
Calzado	1.481	1.520	1.560	1.641
Deporte y ocio	115	120	110	105
Marroquinería y accesor.	310	310	310	319
Total asociados	1.906	1.950	1.980	2.065

FUENTE: GARANT, informe de negocio 2003.

Servicios a los asociados:

Garant AG funciona actualmente también como una entidad de servicio completo. En su programa de servicios se incluye:

- **Servicios bancarios y financieros.**

Garantía de pago: La central de compra centralizada garantiza a los proveedores contratados el pago de sus créditos diez días después de la entrega al minorista.

Financiación de las compras: Los asociados pueden financiar flexiblemente sus compras a diferentes plazos, según sus ventas y su liquidez.

NodFinanz Bank AG: Este banco, participado por Garant, ofrece el resto de servicios financieros a los asociados.

- **Suministro y organización del surtido.**

Colecciones internacionales: Tres colecciones por temporada son presentadas en 20 puntos de exposición en Alemania incluyendo ferias, presentaciones y jornadas para el comprador.

Conferencias sobre productos: Dos veces al año, primavera y otoño, se organizan conferencias en varios lugares de Alemania y en los países vecinos para informar sobre las últimas tendencias. Además, se presentan las nuevas colecciones.

- **Logística y tecnologías de la información.**

La central ofrece sistemas de información y comunicación, permitiendo a cada socio comunicarse con la central, realizar pedidos y obtener información sobre el mercado. Estos sistemas son *Sepp vision* y *GAR@NT-Service* (versión más moderna basada en internet).

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

- **Servicios de marketing.**

Folletos, que se publican para cada uno de los diferentes conceptos de marketing. Existe también un catálogo semestral presentando las nuevas colecciones.

Go! La revista para los clientes, que se puede personalizar para cada tienda.

Apoyo en marketing: Publicación de anuncios, reprografía para mailings, pósters o pancartas. También en indicaciones para acciones individuales y trabajo con prensa.

- **Asesoramiento** en el área empresarial, en sucesiones, investigación de mercado, diseño y decoración de la tienda. Disponen también de un servicio interino de dirección con objeto de cubrir bajas inesperadas de responsables de tienda.
- **Formación.** Garant organiza seminarios sobre diversas materias tanto para los responsables de tienda como para los trabajadores.
- **Seguros:** EVK es la compañía perteneciente a Garant, Goldkrone, Rexor y KVV que ofrece facilidades en este campo a los asociados.

Marcas exclusivas de GARANT SCHUH + MODE AG:

Firetti, Franco Buzzato, a-allora?, Mc SHOE, steppo, Comtessa y TOPOLINO. Además cuentan con la licencia para calzado de CARLO COLUCCI.

La estructura de los socios es pequeña-mediana. A menudo poseen dos o tres tiendas. Sistemas de filiales mayores, como *Schuh-Berzel GmbH* o *Eppelheim*, con 12 filiales, son la excepción.

El alto grado de exigencia del mercado ha hecho que GARANT desarrolle también un concepto de marketing basado en la especialización, que contribuye al beneficio de los propietarios de las tiendas. Así, pueden identificarse los siguientes conceptos de tienda:

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

Líneas de marketing (tipos de tienda):

- **PODO LINEA:** Para el *calzado confort*. Este concepto suministra a los asociados calzado de calidad y alto valor añadido del segmento confort, no sólo cómodo y saludable, sino también estético y siguiendo las pautas de la moda. Debido a que su posicionamiento precisa una atención personalizada, sólo se presenta en comercios que disponen de personal prescriptor que cuenta con una formación continuada para su venta.
A finales del año 2002 operaban bajo esta línea un total de 103 socios distribuidos entre Alemania, Austria y Suiza.
- **FAIR PLAY:** Para el *deporte y tiempo libre*. Este concepto fue creado en 1993, separado de la línea de calzado y dirigido a los asociados que en su tienda cuentan con otra sección integrada de deporte así como a minoristas especializados en deporte. El objetivo es conseguir un posicionamiento de estos asociados ofreciendo un surtido actual de calzado deportivo de calidad con asesoramiento para el cliente final.
A finales de 2002 contaba esta línea con 475 socios presentes en 554 puntos de venta.
- **OUTDOOR CENTER INTERNATIONAL** Con objeto de aprovechar las posibilidades de la expansión del *segmento outdoor* dentro del mercado deportivo, se creó en Mayo de 1999 este concepto centrado en el tiempo libre/sport y se abrió la primera tienda OUTDOOR CENTER INTERNATIONAL en Holanda. En una superficie de tienda de 650 m² se ofrecen artículos deportivos junto con un exclusivo y especializado surtido de artículos de aire libre (confección y calzado de montaña, tiendas de campaña, sacos de dormir, mochilas, etc.). Desde su comienzo se han realizado 34 nuevas aperturas en Países Bajos.
- **FIRETTI:** Calzado de *moda*. Este concepto fue creado en 1996 y tiene como objetivo ofrecer a los clientes un calzado masculino y femenino de calidad alta a precios medios. El producto asociado al concepto es el calzado de la marca Firetti que se ofrece en las llamadas Firetti-Shops, que son en ocasiones establecimientos de la marca y en otros casos corners en tiendas con surtido completo de calzado, donde se implantan bajo el sistema *shop in shop*.
- **Tiendas especializadas independientes.** En este grupo destaca un concepto enfocado a los clientes de la tercera edad (a partir de los 60 años), que también representan un nicho del mercado con posibilidades importantes de desarrollo. Este concepto consiste en tiendas adaptadas a las *personas mayores*. Todo en ellas, decoración y sobre todo surtido y servicio, está dirigido a este grupo objetivo.

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

Empresas del grupo y presencia internacional:

Empresas de comercio:

Calzado			
GARANT SCHUH (Düsseldorf)	2.585 Minoristas. 3.773 Puntos de venta (2002).	Alemania Austria Bélgica Francia Holanda Hungria Luxemburgo Noruega Polonia Rep. Checa Suecia Suiza	Facturación de los minoristas asociados (2002): 1.688 Mill.Eur.
REXOR Schuh- Einkaufs-vereinigung GmbH (Düsseldorf).	570 Minoristas. 759 Puntos de venta (2002).	Alemania Bélgica Holanda Luxemburgo Suiza	Facturación de los minoristas asociados (2002): 437 Mill.Eur. (269 Mill.Eur. / 60% en Alemania).
FAIR PLAY INTERNATIONAL SPORTS GmbH (Düsseldorf)	475 Minoristas. 554 Puntos de venta (2002).	Alemania Bélgica Francia Holanda Rep.Checa Suiza.	Facturación de los minoristas asociados (2002): 237 Mill.Eur.
SPORTLINK S.A. (Grenoble).	560 Minoristas. 608 Puntos de venta (2002).	Francia	Facturación de los minoristas asociados (2002): 835 Mill.Eur.
Artículos de piel y Accesorios			
GOLDKRONE Lederwaren-Handels- gesellschaft mbH (Offenbach)	660 Minoristas. 1.088 Puntos de venta (2002).	Bélgica Alemania Francia Holanda Austria Suiza	Facturación de los minoristas asociados (2002): 615 Mill.Eur.

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

Datos económicos:

GARANT SCHUH + MODE AG			
	2003	2002	2001
Nº Total de minoristas asociados	4.920	4.850	4.815
Alemania	1.900	1.910	1.920
Resto de países.	3.020	2.940	2.895
Puntos de venta especialistas asociados	6.980	6.780	6.690
Cifra de ventas de los asociados (Mill.Eur.)	3.876,2	3.815,6	3.442,6
Cifra de ventas a través de la central. (Mill.Eur.)	1.292,5	1.277,8	1.171,5
Alemania	374,0	399,9	n/d
Resto de Europa	918,5	877,9	n/d

FUENTE: GARANT, informe de negocio 2003.

El objetivo de GARANT para el futuro es la captación de nuevos socios internacionales, especialmente en Francia, Países Bajos y Austria. En la actualidad el grupo está presente en 14 países europeos y un esfuerzo especial se está centrando en los países de Europa del Este.

Empresas de servicios:

Conceptos de marketing	- FAIR PLAY INTERNATIONAL SPORTS GmbH (Düsseldorf). - PODO LINÉA Marketing GmbH (Düsseldorf) - Firetti-Shop-Konzept - OUTDOOR CENTER INTERNATIONAL-Shop Konzept.
Servicios financieros	- NordFinanz Bank AG (Bremen, Düsseldorf y Munich).
Asesoría y formación	- EBG Einzelhandels-Beratungs-Gsellschaft mbH (Düsseldorf). - m&s Mode Schuh GmbH (Düsseldorf).
Sistemas de información y logística	- EBG-data EDV-Entwicklungs- und Beratungs-Gesellschaft mbH (Düsseldorf). - SPC-Datenverarbeitungsgesellschaft mbH (Düsseldorf).
Seguros	- EBG Versicherungs-Kontor GmbH (Düsseldorf)

Se adjunta en el Anexo II los logotipos de marcas y líneas de producto.

3. SABU SCHUH & MARKETING GMBH.



Sabu es una cooperación de compra, que bajo el lema “individualidad y cooperación” agrupa a cerca de 1.300 minoristas independientes en 2002, con una facturación total de 750 Mill.Eur. El grupo se fundó en 1952 y está formado por dos sociedades: Sabu Schuh & Marketing GmbH (antes llamada Salamander-Bund GmbH) y Sabu Immobilien GmbH (antes ESA immobilien GmbH). Estas dos empresas formaban parte del grupo Salamander hasta 2002.

Los miembros de este grupo son pequeñas y medianas empresas, el 65% de los asociados tienen una cifra de ventas de hasta medio millón de euros. La actividad económica de *Sabu* se concentra en Alemania, aunque con los clientes de países colindantes se está reforzando la colaboración, en especial en el ámbito del comercio mayorista. Destaca la colaboración con 200 minoristas de calzado en Austria, a los que se provee de mercancía y servicios a través de la empresa común EMR-Einkaufs-und-Marketing-Ringschuhe-Verbund GmbH.

Los miembros de SABU adquieren entre un 80-90% de su oferta a través de la central. Las principales marcas propias de SABU (*Andiamo, Nancy & Charly y Joker*) suponen un 1.3% de la facturación centralizada.

Datos de contacto:

Banhofstrasse 82. D-70806 Kornwestheim.

Teléfono: + 49 (0) 7154 206 0.

Fax: + 49 (0) 7154 206 7000.

Internet: www.sabu.de

E-mail: info@sabu.de

Dirección: Ralph Hanus

J.Compras calzado de señora, de diseño y moderno:

J.Compras calzado clásico y confort:

J.Compras calzado de niño:

J.Compras calzado deportivo y accesorios:

Sr. Peter Kahler.

Sr. Bernd Schneider.

Sra. Maren Brenkes.

Sr. Stefan Kretschmer.

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

Datos económicos:

	2002	2001	2000	1999	1998
Nº de asociados	1.262	1.301	1.362	1.443	1.510
En Alemania	1.187	1.233	1.287	1.346	1.380
Cifra Total de ventas (Mill.Eur.)	294,3	325,2	329,8	333,4	320,2
Cifra regulada por la central (Mill.Eur.)	276,5	302,7	304,0	306,7	293,1
Mercancía/tienda	17,8	22,4	25,8	26,7	27,1
Trabajadores	n/d	94	88	95	99
Beneficio neto (Mill.Eur.)	n/d	0,7	1,5	1,3	1,3
Cifra de ventas por asociado (Mill.Eur.)	0,23	0.25	0.24	0.23	0.21

FUENTE: SABU Schuh & Marketing GmbH.

La cifra total de ventas de 294,3 Mill.Eur. en 2002 supone una regresión del 9,5% respecto al año anterior. La cifra de ventas regulada por la central tuvo una participación del 94%, pudiendo reservarse el 6% restante a terceros, un total de 17,8 Mill.Eur.

Estructura de tamaño de los socios de SABU:

Segmento de ventas	Puntos de venta	% participación sobre la cifra de facturación total
Hasta 0,5 Mill.Eur.	815	20%
Hasta 1,0 Mill.Eur.	283	27%
Hasta 2,5 Mill.Eur.	128	26%
Hasta 5,0 Mill.Eur.	21	10%
Hasta 10 Mill.Eur.	13	13%
Hasta 25 Mill.Eur.	2	4%
Por encima de 25 Mill.Eur.	0	-

Las condiciones de acceso en esta cooperación son: una aportación de 600 Eur. por cada 50.000 Eur. de ventas y un nivel de facturación de al menos 250.000 Eur. Otro requisito para la entrada es que la ubicación del comercio no entre en competencia con el de otro comercio del grupo. SABU GmbH garantiza a sus asociados la protección de su ubicación.

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

Servicios que ofrece a sus asociados:

- **Asesoramiento empresarial:** Sabu tiene asesores especializados en diferentes áreas (marketing, finanzas, impuestos, decoración) que además ofrecen servicio a domicilio y análisis de emplazamientos.

- **Conceptos / tipos de Tienda:**

“Der Schuhladen” (la zapatería): Concepto para tiendas que se sitúan en el segmento de mercado de bajo precio. Se trata de tiendas de entre 100 y 300 m² situadas en lugares céntricos, con distribución funcional del espacio y con una presencia masiva de publicidad. Un total de 95 asociados han implementado este concepto similar a una franquicia que alcanza ya una cifra de ventas de 45 millones de Eur.

“Der Schuh-Profi” (el profesional del zapato) Concepto para tiendas de entre 400 y 1000 m², que se sitúan en los alrededores de las ciudades. Un total de 15 puntos de venta trabajan con este concepto alcanzando una cifra de ventas de unos 15 millones de Eur.

“Shoes & More” es un concepto creado para pequeñas empresas que incluye un asesoramiento intensivo en localización, competencia, selección del surtido y acciones de promoción individualizadas. En la actualidad aplican este concepto 39 tiendas (un total de 30 en 2001).

Se basa en la concentración en pocas pero fuertes marcas (el porcentaje varía atendiendo al tamaño de la tienda). Las tiendas adquieren una nueva estética, se apoya el cambio con medidas atractivas de promoción y los clientes son considerados “huéspedes” (concepto Gast!). La filosofía MORE supone mayor atención y tiempo de dedicación al cliente.

“Cara Mía-Wellness & Shoes”. Este concepto de salud y bienestar se presentó por primera vez en 2002 y a finales del mismo año ya se implantó en una tienda. Se fundamenta en el desarrollo y crecimiento durante el siglo XXI del concepto de bienestar. *Cara Mía-Wellness & Shoes* ofrece diseños, materiales y calidades fieles a la filosofía del bienestar. Presenta una oferta individualizada, rica en ideas, que se comercializa bajo el lema “Moda en los pies, que te hace bien”.

- **Formación:** A través del SABU-Kolleg se organizan cursos y seminarios para los asociados.
- **Logística y tecnologías de la información:** Sabu tiene un departamento encargado de mantener y desarrollar los programas informáticos utilizados por los socios. Se encarga igualmente de la formación de las diversas aplicaciones.
- **Decoración:** Sabu tiene contratadas a empresas especializadas que decoran los puntos de venta de cada uno de los conceptos de tienda definidos y los comercios independientes.

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

- **Servicios financieros:** Sabu-Bank es el banco propio de la central que ofrece además del servicio básico de centralización, todos los servicios habituales de la banca comercial: cuentas corrientes, créditos, transferencias, terminales de tarjeta de crédito, etc.

Marcas propias:

- **Andiamo, MODA D'ITALIA:** marca propia para calzado italiano que se introdujo en la temporada O/I 90. En tan sólo 25 colecciones presentadas bajo esta marca, se consiguieron unas ventas superiores a 3 millones de pares de calzado a través de los minoristas asociados. Desde 1997 se decidió comercializar esta línea a través de comercios seleccionados en otros países (Austria, Hungría, Croacia, Italia, Rumania, Estonia, Islandia, Suecia, Dinamarca, Francia, Bulgaria e Irlanda).
- **Joker:** Es una marca de calzado deportivo y de tiempo libre de precio bajo y medio.
- **Nancy & Charly:** Bajo estas dos marcas, Nancy para calzado de señora y Charly para el de caballero, se ofrece a los asociados calzado de moda. La filosofía de esta línea se ha llevado al calzado infantil mediante la marca **Kids**.
- **Panda.** Nueva marca para el calzado infantil que se ha extendido a una gama completa de complementos y material escolar para recrear el universo del niño.

Otras marcas que comercializa:

Salamander, Lurchi, Camel Boots, Sioux, Apollo y Betty Barclay Shoe Fashion, Green Feet. (Ver Anexo Logotipos de marcas de SABU).

Algunas actividades de promoción:

MODA D'ITALIA. Como política de apoyo de ventas a la línea de calzado italiano se realiza cada temporada un folleto promocional para el consumidor final que se reparte en las tiendas de los asociados. La tirada de este prospecto asciende a más de 1,2 millones de ejemplares.

MODA DE ESPAÑA. Desde el año 2003 se elabora otro catálogo conjunto de marcas españolas, que sirve de apoyo a los minoristas que las comercializan. Las marcas deben estar entre los proveedores de SABU y co-financiar la actividad promocional.

Sociedades participadas por SABU:

EMR Einkaufs- und Marketing Ringschuh-Verbund GmbH	50,0%
Joker Schuhhandelsgesellschaft mbH	100%
SBS Steuerberatungsgesellschaft mbH	50,0%
SPC Datenverarbeitungsgesellschaft mbH	33,3%
EBG Date GmbH	33,3%
SABU Italia S.R.L.	70,0%

4. REXOR SCHUH-EINKAUFSVEREINIGUNG GMBH.

Rexor es una cooperación de compras fundada en 1953 y ubicada en Düsseldorf, que pertenece al grupo Garant (ver pág. 22-24). Cuenta en la actualidad con 570 asociados y 759 puntos de venta distribuidos en cinco países europeos (Alemania, Bélgica, Holanda, Austria y Suiza).

Datos de contacto:

Friedrichstraße 103. D-40217 Düsseldorf

Teléfono: + 49 (0) 211 33 86 06

Fax: + 49 (0) 211 3386 665

Internet: www.rexor.de

E-mail: info@rexor.de

Gerente:

Sr. Wolfgang Roessing.

J.Compras para todo tipo de calzado:

Sra. Nadine Lott.

Servicios que ofrece a sus asociados:

- **Compra centralizada** para la negociación de descuentos por volumen.
- **Asesoramiento** en todas las áreas de dirección de empresas y apoyo en marketing con campañas de promoción y conceptos propios de marketing.
- **Surtido:** Contactos con proveedores nacionales y extranjeros que permiten una mayor amplitud del surtido.
- **Logística y tecnologías de la información:** Como su empresa madre (Garant) utilizan los sistemas informáticos *sepp vision* y *Rexor-Service* (versión más moderna basada en internet) desarrollados por EBG-data GmbH., empresa participada por Rexor, Garant y Salamander.

Marcas con las que trabajan:

Rexor divide su surtido en tres bloques: calzado italiano, calzado confort y un tercer bloque que incluye marcas conocidas para completar el surtido.

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

Calzado italiano	Linea Marché, Sandro Vicari, Louis Norman, Fruit, “everybody”, Hobson’s, Maripé Bamar, Donna Carolina y Casadei.
Calzado confort	Dorndorf, Sioux, Rieker, Remonte, Solidus, Spiess, Berkemann, Finn Confort, Semler, Lady Gabor, Theresia, Hassia, Aral, Ganter.
Surtido	Adidas, Theresia, Elefanten, Rieker, Gabor, Rohde, Paul green, Puma, Mara, Ricosta y Peter Kaiser.
Ver Anexo II, Logotipos.	

5. GEB SCHUH-GROßEINKAUFS-BUND & CO.KG.

Pequeña asociación de compra que se fundó en 1929 a partir de 16 grandes grupos filialistas nacionales y extranjeros. Agrupa a 18 minoristas asociados, que cuentan con 234 puntos de venta en Alemania, Francia, Bélgica, Holanda e Islandia.

En 2002 el grupo obtuvo una cifra de ventas conjunta de los socios de 303 Mill.Eur., cerca de 50 Mill.Eur. menos que en 2000. En Alemania, la cifra de ventas fue de 230 Mill.Eur., frente a los 255 del año 2000. El ejercicio 2003 se cerró también con una disminución en el resultado de los socios de entre el 2-2,5%.

Las tiendas GEB se posicionan en el mercado en el segmento de precio medio-alto a alto y corresponden a superficies amplias de venta con surtido completo. Son tiendas con un seleccionado emplazamiento en las grandes ciudades. Su público objetivo es el cliente moderno. La estructura y oferta internacional presente en las grandes ciudades como Berlín, Munich o Hamburgo obliga a los miembros de GEB a ampliar sus bandas de precio, revisando éstas a la baja.

Datos de contacto:

Schönleinstrasse 46. D-45131 Essen
Teléfono: + 49 (0) 201 72 08 60
Fax: + 49 (0) 201 72 08 611
Internet: www.geb-essen.de
E-mail: geb@geb-essen.de

Dirección: Klaus Meener.
Rolf Thönnessen.

J.Compras calzado de señora y caballero:
J.Compras calzado de niño, confort y zapatería:

Sr. Klaus Meeners.
Sr. Christiana Gehrigk.

Lista de asociados en Alemania:

Socios	Emplazamiento	Nº de Filiales
Bartels	Braunschweig	4
City Schuhe	Saarbrücken	4
Göhl	Ravensburg	13
Prange/Gisy/Juppen.	Düsseldorf	33
Kämpgen	Köln	15
Leone	Mannheim	7

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

Meyer	Straubing	1
Mohr	Würzburg	5
Schreiber	Siegen	3
Tretter, Bartu	München	30
Zumnorde	Münster	18

FUENTE: GEB, Essen.

Cuenta además con 5 socios en el extranjero:

Suiza: Shoes Gillon-Rey SA.
Schuhhaus IMGRÜTH & Co.
Chaussures AESCHBACH.

Holanda: CINDIRELLA Schoenen.

Francia: SAMY S.A., SAMY COUSIN.

El mayor peso en cuanto a cifra de ventas de los socios lo tienen:

Prange, incluyendo Gisy, Düsseldorf,	>60 Mill.Eur. de cifra de venta.
Kämpgen, Colonia,	>40 Mill.Eur. de cifra de venta.
Zumnorde, Münster,	>50 Mill.Eur. de cifra de venta.
Tretter, incluyendo Bartu, Munich,	>60 Mill.Eur. de cifra de venta.

La cifra de ventas total de la central de GEB alcanzó en 2002 casi los 45 Mill.Eur.

Marcas que comercializa:

- Ralph Harrison: -Classic collection
-Edition
-Country
- Andrea Puccini
- Andrea Sabatini
- Other Events
- Corrado
- Maestro Eugenio
- Konstantin Starke N.Y.
- Franco Barsony

Ver Anexo II, Logotipos.

IV . LAS CADENAS FILIALISTAS.

Constituyen una estructura de comercialización en la que una única empresa compra de forma centralizada y vende en establecimientos propios con una superficie de venta de tamaño variable, formando una red que cubre la geografía de una determinada zona regional o, en ocasiones, todo el territorio federal. Las tiendas son propiedad de la cadena.

El elevado número de puntos de venta facilita la proximidad al consumidor, acostumbrado en Alemania a realizar compras con una frecuencia elevada. Esta estructura comercial exige una logística potente, unos criterios de marketing claramente definidos y una política de marca para la fidelización de la clientela. En estos casos la “marca” es la filial y la imagen ha de ser uniforme y reconocible. Existen modalidades exitosas de esta forma de establecimiento comercial en muchos sectores (droguería, perfumería, óptica, artículos deportivos) que, con carácter general.

La ventaja de ser listado en una red filialista es evidente, garantiza la presencia en varias áreas del mercado. A cambio, debe establecerse relación comercial con las multinacionales, que suelen prestar especial atención a esta figura comercial, y ello exige fuerte negociación con una curtidora central de compras que suele imponer márgenes bajos, plazos ajustados, servicio impecable, apoyo financiero en acciones de marketing o producción bajo la marca de la filial.

Entre las cadenas filiales se encuentran aquellas que cuentan con un gran número de tiendas, como *Deichmann* (1.000) o *Reno* (727), y las que son muy pequeñas, como *Berzel* (12) y *Kämpgen* (15). Igualmente existen cadenas de tiendas concentradas geográficamente en un Bundesland, como *Mayer's* (Este), *Harry Langraf* (Bonn y alrededores) y otras de alcance prácticamente nacional, el caso de *Görtz* o *Salamander*. Existen cadenas en todos segmentos, bajo y medio-bajo (*Tack*), segmento medio y medio-alto (*Juppen*) o alto (*Berzel*). Su clasificación en cuanto a surtido es claramente definitoria y normalmente se distingue entre aquellas cadenas que ofrecen un surtido completo (*Fink* y *Kienast*) y las que se centran en un tipo de calzado, o entre las que ofertan calzado y las que añaden otro tipo de productos a su catálogo (*SchuhBeutel Lifestyle* o *Deichmann*).

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

En consonancia con la tendencia de concentración del mercado y a pesar del estancamiento del sector, las cadenas filialistas continúan expandiéndose, adquiriendo tiendas de antiguos minoristas independientes o mediante nuevas aperturas.

Especialmente las principales cadenas filialistas que localizaron su expansión en el Este fueron los grandes ganadores. En esta zona de Alemania, el comercio minorista especializado de calzado está dominado por los grandes comercios, grandes grupos filialistas independientes, grandes mercados del calzado, en concreto: *Reno, Deichmann, Leiser y Görtz*.

En total, los filialistas no asociados consiguieron una cuota de mercado en el año 2002 del 28,3% (Deichmann representa sólo el 11%).

V. PRINCIPALES CADENAS FILIALISTAS

"TOP 20" de las cadenas filialistas de calzado (según ventas 2002)				
Nombre	Población	Grupo	Filiales en Alemania	Ventas 02 (Mill.Eur.)
Deichmann	Essen		1000	1.150
Reno	Thaleischweiler	Divaco/Hamm	650	320
Görtz ¹	Hamburg		>240	297
Bahner Gruppe			188	240
- Leiser	Berlin		(99)	
- Schuhhof	Augsburg		(89)	
Kienast	Hannover	ANWR	250	150
Böhmer	Essen		ca.50	ca.140
Siemes	Mönchengladbach	ANWR	90	ca.140
Salamander	Kornwestheim	GARANT AG	90	ca.110
Fink	Wiesbaden	ANWR/MK	ca.65	80-100
Klauser	Wuppertal	ANWR	ca 60	80
Tack	Offenbach	Suez Ind., Paris	45	70
Prange	Düsseldorf	GEB	33	>60
Tretter, Bartu	München	GEB	23	>60
Zumnorde	Münster	GEB	18	>50
Shoe4you/ Jello		Leder & Schuh AG Graz (A)	25 17	50
Schuhpark			3	
Humanic				

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

“TOP 20” de las cadenas filialistas de calzado (según ventas 2002)				
Nombre	Población	Grupo	Filiales en Alemania	Ventas 02 (Mill.Eur.)
Werdich	Dornstadt/Allgäu	ANWR/MK	41	45
Palm	Langenfeld	ANWER	55	45
Kämpgen	Köln	GEB	15	>40
Eggers	Kappeln	ANWR	50	35-40
Schuh-Stop	Osnabrück	Hamm-Gruppe	89	25-30
Frank	Bad Kreuznach	ANWR/MK	20	25-30
Landgraf	Bonn	ANWR	25	25-30
Dielmann	Darmstadt	ANWR/MK	>20	25
Schlatholt	Gelsenkirchen	ANWR	24	25
Schuh Kay	Hamburg	MK	40	25

Fuente: BBE Branchenreport Schuhe 2003. Ventas estimadas 2002, datos sin garantía.

¹ Incluye Austria.

Las 20 principales cadenas de tiendas de calzado suponen, con una facturación de 3.300 Mill.Eur. aproximadamente, el 35% de la facturación minorista.

Muchas de las más importantes, situadas entre los diez primeros puestos, son cadenas que están asociadas también en cooperaciones de compra de calzado. Éstas son: Salamander (Salamander AG), Fink (ANWR), Siemes (ANWR), Klauser (ANWR) o Kineast (ANWR).

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

1. CADENAS FILIALISTAS ASOCIADAS A UNA CENTRAL DE COMPRAS.

Cadenas filialistas asociadas				
Nombre	Población	Central compras	Filiales	Ventas
Bartels	Braunschweig	GEB	4	--
Berzel	Ettelheim	Rexor	12	10
Bode	Hamburg	NWR	10	10
Christiansen	Dortmund	Ariston	4	--
City Schuhe	Saarbrücken	GEB	4	--
Dielmann	Darmstadt	MK-Gruppe	25	ca. 25
Dismer	Dinslaken	NWR	10	15
Eggers	Kappeln	NWR	ca.40	ca.35-40
Erwig	Oberhausen	Ariston	5	2,5
Fink	Wiesbaden	NWR	65	100
Gisy	Hannover	GEB	3	--
Graf	Stuttgart	NWR	20	>10
Groß	Düsseldorf	Ariston	3	--
Hammerschmidt	Menden	Ariston	7	--
Hansa	Frankfurt	SaBu	20	10
Heider	Velbert	Ariston	2	--
Kämpgen	Köln	GEB	15	>40
Kay	Hamburg	NWR	21	--
Kienast	Hannover	Ariston	ca.260	ca.150
Klagmann	Rastatt	NWR	6	5
Klauser	Wuppertal	Ariston	57	ca.80
Lahr	Koblenz	NWR	12	10
Landgraf	Bonn	Ariston	25	25-30
Leone	Heidelberg	GEB	7	--
Meineke	Bremen	Ariston	7	10

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

Cadenas filialistas asociadas				
Nombre	Población	Central compras	Filiales	Ventas
Mohr	Würzburg	GEB	5	5
Ostermann	Dorsten	NWR	3	2,5
Palm	Langenfeld	Ariston	55	40-45
Prange	Düsseldorf	GEB	33	>60
Pulvermacher	Köln	Ariston	3	2,5
Raab	München	Ariston	16	15
Rümmeli	Kiel	Ariston	6	--
Schlatholt	Gelsenkirchen	Ariston	24	25
Schmitt	Worrns	NWR	5	5
Schneider	Karlsruhe	Garant	3	10
Schreiber	Siegen	GEB	3	5
Schüttfort	Hamburg	NWR	5	2,5
Siemes	Mönchengladbach	Ariston	ca.90	100-110
Stietzel	Goslar	SaBu	6	5
Sutor	Altdorf	Ariston	16	15
Toll	Neuss	NWR	4	--
Tretter (Bartu)	München	GEB	30	>60
Werdich	Dornstadt/Allgäu	MK	42	ca.42
Zumnorde	Münster	GEB	18	>50

Fuente: BBE Branchenreport Schuhe 2001. (*) Ventas estimadas 2000, datos sin garantía.

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

2. PERFILES DE LOS FILIALIATAS ASOCIADOS A UNA CENTRAL DE COMPRAS..

(LISTADOS POR ORDEN DE LA C.COMPRAS A LA QUE PERTENECEN)

Perfiles de los filialistas asociados a GEB

Bartels Schuhe GmbH	
Dirección:	Damm 17 D-38100 Braunschweig Tel.: +49 (0) 531/24 42 60 Fax: +49 (0) 531/24 42 650 Internet: www.schuh-bartels.de Email: Schuh-Bartels@t-online.de
Gerente:	Sr. Grüterich, Sr. Bartels.
Jefe de compras:	Sr. Lothar Grüterich.
Central de compras:	GEB.
Otros datos:	
Nº de Filiales:	4 (2 de Braunschweig, 1 de Hildesheim, 1 de Wolfsburg).
Empleados:	60.
Superficie total de venta:	600 m ²
Superficie media venta:	200 m ²

Gisy Schuhe	
Dirección:	Georgstr. 27-29 D-30159 Hannover 1 Tel.: +49 (0) 511/3 60 90-0 Fax: +49 (0) 511/3 60 90-44 Internet: www.gisy-schuhe.de Email: info@gisy-schuhe.de
Gerente:	Sr. Jacob y Sr. Gisy.
Central de compras:	GEB.
Otros datos:	
Nº de Filiales:	3.
Empleados:	100.
Desde enero de 1999 Gisy pertenece al grupo Prange de Düsseldorf.	

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

Schuhhaus Kämpgen GmbH & Co. KG	
Dirección:	Hohe Str. 81 D-50667 Köln Tel.: +49 (0) 221/20 40 20-133 Fax: +49 (0) 221/25 75 836 Internet: www.kaempgen.de
Gerente:	Werner Klus, Thomas Klus, Michael Klus.
Jefe de compras calzado de señora:	Sr. Thomas Klus.
Jefe de compras calzado de caballero:	Sr. Michaels Klus.
Jefe de compras calzado de niño:	Sr. Fischer.
Central de compras:	GEB.
Otros datos:	
Nº de Filiales:	15.
Empleados:	500.
Superficie total de venta:	13.000 m ²
Superficie media venta:	1.000 m ²
Facturación anual:	> 40 Mill. Eur. (50 Mill.Eur. en 2000).
Desde Enero 1998 la empresa Zumnorde de Münster (miembro de GEB) tiene una participación (<50%) en Kämpgen.	

Schuhsalon Leone	
Dirección:	Hauptstr. 35 D-69117 Heidelberg Tel.: +49 (0) 6221/165588 Fax: +49 (0) 621/22 181 Email: GeroMure@AOL.com
Gerentes:	Sr. y Sra. Seppel.
Jefe de compras: (calzado de señora y caballero)	Sr. y Sra. Seppel.
Central de compras:	GEB.
Otros datos:	
Nº de Filiales:	7.

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

City-Schuhe	
Dirección:	Kaiserstr. 14 D-66121 Saarbrücken Tel.: +49 (0) 681/32191-2 Internet: www.cityschuhhaus-schoenhals.de Email: mail@cityschuhhaus-schoenhals.de
Gerentes:	Sra. Schönhals
Jefe de compras calzado: (señora, caballero y niño)	Sra. Schönhals
Central de compras:	GEB
Otros datos:	
Nº de Filiales:	4 (en la zona de Saarbrücken).

Schuh-Mohr GmbH	
Dirección:	Domstr. 28 D-97070 Würzburg Tel.: +49 (0) 931/50 333 Fax: +49 (0) 931/5 89 28
Gerente:	Sr. Pagel.
Jefe de compras calzado de señora:	Sra. Karl.
Jefe de compras resto secciones: (calzado de caballero y niño).	Sra. Trautenbach.
Central de compras:	GEB.
Otros datos:	
Nº de Filiales:	45.
Empleados:	500.
Facturación anual:	> 5 Mill.Eur. (sin variación respecto a 2000).

Paul Prange GmbH	
Dirección:	Schadowstr. 49-51 D-40212 Düsseldorf Tel.: +49 (0) 211/3 61 50 Fax: +49 (0) 211/35 86 94
Gerente:	Michael Prange y Ute Prange.

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

Paul Prange GmbH	
Jefe de compras calzado de señora:	Sra. Monke.
Jefe de compras calzado de caballero:	Sr. Michael Prange.
Jefe de compras calzado de niño:	Sr. Möhn.
Central de compras:	GEB.
Otros datos:	
Año de fundación:	1948.
Nº de Filiales:	33 (incluye 6 tiendas en Bélgica).
Empleados:	650.
Facturación anual:	> 60 Mill.Eur. (en 2000 superó los 50 Mill.Eur.).
<p>Únicamente siete tiendas de la cadena llevan el nombre <i>Prange</i> (tres en Dusseldorf, dos en Hamburgo, una en Frankfurt y una en Amberes). El resto operan con distintos nombres debido a que la estrategia de expansión de Prange se basó en la adquisición de tiendas existentes, que mantuvieron su nombre anterior. De esta forma se consiguió en muchas ciudades una posición líder en el comercio minorista.</p>	

Schuhhaus Schreiber	
Dirección:	Bahnhofstr. 7 D-57072 Siegen Tel.: +49 (0) 271/5 98 50 Fax: +49 (0) 271/59 85 30 Internet: www.schreiber-schuhe.de
Gerentes:	Sr. Manfred Schreiber, Sr. Michael Schreiber y Sr. Andreas Schreiber.
Jefe de compras calzado de señora:	Sr. Manfred Schreiber.
Jefe de compras calzado de caballero:	Sr. Michael Schreiber.
Jefe de compras calzado de niño:	Sr. Andreas Schreiber.
Central de compras:	GEB.
Otros datos:	
Nº de Filiales:	3.
Empleados:	70.
Superficie total de venta:	800 m ²
Superficie media venta:	267 m ²
Facturación anual:	5 Mill.Eur. (Sin variación respecto a 2000).

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

Josef Tretter GmbH & Co. KG	
Dirección:	Ridler Str. 15 D-80339 München Tel.: +49 (0) 89/519920 Fax: +49 (0) 89/51 99 21 70 52 17 Internet: www.bartu.de Email: bartu-schuhe@t-online.de
Gerente:	Thomas Tretter.
Jefe de compras calzado de señora:	Sr. Schleef.
Jefe de compras calzado de caballero:	Sra. Roat.
Jefe de compras calzado de niño, zapatería y calzado confort:	Sr. Weindl.
Central de compras:	GEB.
Otros datos:	
Nº de Filiales:	30 (incluye las 7 de Bartu).
Empleados:	500.
Facturación anual:	>60 Mill.Eur. (En 2000 superaba los 75 Mill.Eur.).
<p>La principal zona de actuación es Munich y alrededores</p> <p>Tretter tiene las siguientes líneas de negocio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiendas de estilo clásico. - Tiendas <i>Thomas</i> para el sector de precio elevado. - Tiendas <i>Bartu</i> dirigidas a consumidores más jóvenes. - Tiendas <i>Leo</i> para la línea de precio bajo. 	

Schuhhaus Heinrich Zumnorde GmbH & Co. KG	
Dirección:	Salzmannstr. 58 D-48147 Münster Tel.: +49 (0) 251/4 20 43 Fax: +49 (0) 251/20 29 224 Internet: www.zumnorde.de Email: edv@zumnorde.de
Gerente:	Franz Zumnorde.
Jefe de compras calzado de señora:	Sr. Heinrich Zumnorde.
Jefe de compras calzado de caballero:	Sr. Brozek.
Jefe de compras calzado de niño:	Sr. Klias.
Jefe de compras calzado confort:	Sr. Franz Zumnorde.

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

Schuhhaus Heinrich Zumnorde GmbH & Co. KG	
Central de compras:	GEB.
Otros datos:	
Nº de Filiales:	18.
Facturación anual:	> 50 Mill.Eur. (En ascenso desde los 50 Mill.Eur. de 2000).
Zumnorde tiene desde principios de 1988 una participación significativa de otro asociado de GEB: <i>Kämpgen</i> , de Colonia.	

BARTU Schuhhandels GmbH & Co. KG	
Dirección:	Ridlerstr. 15 D-80339 München Tel.: +49 (0) 89/54 01 77-0 Fax: +49 (0) 89/54 01 77-88
Propietario:	Tretter-Schuhe.
Jefe de compras calzado de señora:	Sra. Zöttler.
Jefe de compras calzado de caballero:	Sr. Hoffmann.
Central de compras:	GEB.
Otros datos:	
Nº de Filiales:	7, todas ellas en Munich.

Schuhhaus Göhl GmbH & Co. KG	
Dirección:	Ravensburg Tel.: +49 (0) 751/362480
Gerente y Jefe de compras: (todos los productos)	Sr. Wolfgang Göhl.
Central de compras:	GEB.
Otros datos:	
Nº de Filiales	13.
Facturación anual:	más de 10 Mill.Eur.

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

Perfiles de los filialistas asociados a REXOR

Schuh - Berzel GmbH & Lifestyle KG	
Dirección:	Handelsstr. 2 D-69214 Eppelheim Tel.: +49 (0) 6221/759000 Fax: +49 (0) 6221/76 82 44 Internet: www.berzel.de Email: office@berzel.de
Gerente:	Sr. Rainer Berzel y Sra. Sigi Berzel.
Jefe de compras calzado de señora:	Sra. Sigi Berzel y Sra. Rohr.
Jefe de compras calzado de caballero:	Sr. Wünsch.
Central de compras:	Rexor, Düsseldorf.
Otros datos:	
Nº de Filiales:	12.
Empleados:	80.
Superficie total de venta:	2.100 m ²
Superficie media venta:	191 m ²
Facturación anual:	10 Mill.Eur.
Surtido: Moda de diseño de nivel alto (70% Calzado, 30% Ropa y accesorios para hogar).	

Perfiles de los filialistas asociados a GARANT

Schuh Schneider GmbH & Co. KG	
Dirección:	Kaiserstr. 116 D-76133 Karlsruhe Tel.: +49 (0) 721/2 70 96 Fax: +49 (0) 721/2 39 22
Gerente:	Albert Schneider.
Central de compras:	Garant.
Otros datos:	
Nº de Filiales	3.
Empleados:	51.
Facturación anual:	10 Mill.Eur.

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

Perfiles de los filialistas asociados a SABU

Schuh-Hansa GmbH	
Dirección:	Berner Str. 30 D-60437 Frankfurt Tel.: +49 (0) 69/75 08 140 Fax: +49 (0) 69/95 08 14 27
Gerente:	Dr. Schneider.
Central de compras:	SABU.
Otros datos:	
Nº de Filiales:	20.
Empleados:	60.
Superficie total de venta:	2.000 m ²
Superficie media de venta:	100 m ²
Facturación anual:	10 Mill.Eur.

Schuhhaus Stietzel	
Dirección:	Breite Str. 100/101 D-38640 Goslar Tel.: +49 (0) 5321/2 35 84 Fax: +49 (0) 5321/22 94 58
Gerente:	Sr. Sikora.
Jefe de compras: (todos los productos)	Sr. Friebel.
Central de compras:	SABU.
Otros datos:	
Nº de Filiales:	6.
Empleados:	60.
Facturación anual:	5 Mill.Eur.

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

Perfiles de los filialistas asociados a ANWR (Ariston-Nord-West-Ring)

Schuhhaus Werdich GmbH & Co.	
Dirección:	Lerchenbergstr. 15 D-89160 Dornstadt Tel.: +49 (0) 7348/98800 Fax: +49 (0) 73487/21026 Internet: www.wedich.com Email: info@werdich.com
Gerente:	Sr. Emil Freund.
Jefe de compras calzado de señora:	Sr. Rolf Zentner.
Jefe de compras calzado de caballero:	Sr. Peter Werdich.
Jefe de compras calzado de niño:	Sra. Sebald.
Central de compras:	ANWR.
Pertenece a grupo:	MK-Gruppe.
Otros datos:	
Nº de Filiales:	41.
Empleados:	350.
Superficie total de venta:	ca. 11.000 m ²
Ventas anuales por m ² :	ca. 4.000 Eur.
Facturación anual:	ca. 45 Mill.Eur.
Werdich tiene 3 diferentes líneas de negocio: - 16 Tiendas de segmento de precio alto para calzado de moda situadas en el centro de las ciudades. - 23 tiendas de segmento de precio medio con atención personalizada, situadas en las mejores zonas comerciales del centro de las ciudades o en centros comerciales. - 2 tiendas con el nombre <i>Sailer</i> de moda joven, con precio medio y medio/alto con una presentación moderna y atractiva.	

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

Perfiles de los filialistas asociados a Nord-West-Ring

Schuh Bode	
Dirección:	Sachsantor 13 D-21029 Hamburg Tel.: +49 (0) 40/72 14 655 Fax: +49 (0) 40/72 45 993 Internet: www.schuhbode.de Email: info@schuhbode.de
Propietario:	Dieter Bode, Christian Bode.
Gerente y Jefe de compras calzado de caballero:	Sr. Sötje
Jefes de compras calzado de señora:	Sr. Dieter Bode, Sr. Christian Bode.
Jefe de compras calzado de niño:	Sra. Knappe.
Central de compras:	NWR.
Pertenece a grupo:	MK-Gruppe.
Otros datos:	
Nº de Filiales:	10.
Empleados:	100.
Facturación anual:	10 Mill.Eur.

Schuhhaus Dielmann GmbH & Co. KG.	
Dirección:	Schulstr. 8 D-64283 Darmstadt Tel.: +49 (0) 6151/100 500 Fax: +49 (0) 6151/100-533 Internet: www.dielmann.de Email: schuhe@dielmann.de
Gerente:	Dr. Dielmann.
Jefe de compras calzado de señora:	Sr. Markus Dielmann.
Jefe de compras calzado de caballero:	Sr. Baum.
Jefe de compras calzado de niño:	Sr. Hoffmann.
Central de compras:	NWR.
Pertenece a grupo:	MK-Gruppe.
Otros datos:	
Nº de Filiales:	25 (la mayoría en Hessen y Renania-Palatin.).
Facturación anual:	25 Mill.Eur.

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

Dismer GmbH & Co. KG	
Dirección:	Neustr. 35 D-46535 Dinsiaken Tel.: +49 (0) 2064/4470-0 Fax: +49 (0) 2064/1 73 69
Gerente:	Helmut Dismer.
Jefes de compras calzado de señora:	Sr. Henrich Disner y Sr. Helmut Disner.
Jefe de compras calzado de niño:	Sr. Monkiewicz.
Central de compras:	NWR.
Otros datos:	
Nº de Filiales:	10.
Superficie total de venta:	1600 m ²
Superficie media de venta:	145 m ²
Facturación anual:	15 Mill.Eur.

Schuh und Sport Eggers GmbH	
Dirección:	Mehlbydiek 20 D-24376 Kappein Tel.: +49 (0) 4642/91290 Tel.: +49 (0) 4642/2243 Internet: www.schuh-eggers.de
Gerente:	Kay Eggers.
Jefes de compras calzado de niño, zapatillas y calzado de señora abierto:	Sr. Jan Eggers.
Jefe de compras calzado de caballero y resto de calzado de señora:	Sr. Dirk Eggers.
Central de compras:	NWR.
Otros datos:	
Nº de Filiales:	ca. 40 (frente a los 21 de 2001).
Empleados:	240.
Facturación anual:	35-40 Mill.Eur. (25 Mill.Eur. en 2001).
Schuh und Sport Eggers GmbH utiliza los siguientes nombres: Quick-Schuh, Schuhhaus Eggers y Schuh Treff.	

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

Schuh Graf GmbH & Co KG	
Dirección:	Von-Pistorius-Str. 9 D-70188 Stuttgart Tel.: +49 (0) 711/4607911-0 Internet: www.schuh-graf.de Email: info@schu-graf.de
Gerencia:	Waltraud Graf, Götz Graf.
Jefes de compras de calzado: (señora, caballero y niño).	Sr. Götz Graf.
Central de compras:	NWR.
Otros datos:	
Nº de Filiales:	20.
Empleados:	80.
Facturación anual:	>10 Mill.Eur.

Fink Schuhe + Sport GmbH	
Dirección:	Borsigstr. 34 D-65205 Wiesbaden Nordenstadt (Stadt Wiesbaden) Tel.: +49 (0) 6122/700-20 Fax: +49 (0) 6122f700-266
Gerencia:	Lieselotte Fink, Günther Nold.
Jefes de compras calzado de señora:	Sra. Bernardette Buntag-Wolter.
Jefe de compras calzado de caballero:	Sr. Saber.
Jefes de compras calzado de niño:	Sr. Lindt, Sr. Kraft.
Central de compras:	NWR.
Otros datos:	
Nº de Filiales:	65.
Empleados:	1000.
Superficie media de venta:	750 m ²
Facturación anual:	100 Mill.Eur. (incluyendo al grupo Lahr), de lo que un 25% es deporte.

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

Desde 1981 Fink ha creado 6 conceptos diferentes de tienda y marcas especializadas según el segmento en que se posicionan:

- *Fink exclusiv* (Marcas de calzado de lujo).
- *Fink Schuhe* (Zapatería con surtido completo).
- *Sport Fink* (Superficies de venta entre 500 y 2000 m²).
- "*Danny*" (Moda joven, que ha tenido mucho éxito).
- *Fink Megapark* (Superficies de venta de 2000 m², de la que un 50% es deporte).
- "*Logo*" (Calzado deportivo para jóvenes – para competir con *Runners Point*).

En las tiendas de deporte la cuota textil en el surtido es de un 50%, y según el establecimiento el calzado participa un 25-30% y los artículos deportivos entre 20-25%.

Schuhhaus Kay KG.	
Dirección:	Hohe Luftchaussee 36 D-20253 Hamburg Tel.: +49 (0) 40/420 10 10 Fax: +49 (0) 40/420 71 26 Internet: www.schuhkay.de
Propietarios:	Peter Kay, Klaus Kay, Matthias Kay.
Jefe de compras calzado de señora:	Sr. Cichon.
Jefe de compras calzado de caballero y niño.	Sr. Tobias Kay.
Central de compras:	NWR.
Otros datos:	
Nº de Filiales:	42.
Empleados:	500.
Concentración:	Norte de Alemania.

Schuhhaus Toll.	
Dirección:	Erftstr. 12 D-41460 Neuss Tel.: +49 (0) 2131/963-6 Fax: +49 (0) 2131/27 72 17 Internet: www.schuh-toll.de Email: schuh-toll@t-online.de
Gerente y Jefe de compras: (todo tipo de calzado).	Thomas Toll.
Central de compras:	NWR.
Nº de Filiales:	4.

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

Schuhhaus Josef Schmitt GmbH.	
Dirección:	Kämmererstr. 33 D- 67547 Worms Tel.: +49 (0) 6241/2 39 31 Fax: +49 (0) 6241/92 09 866
Gerente:	Sr. Hornuff.
Central de compras:	NWR.
Otros datos:	
Nº de Filiales:	5.
Empleados:	60.
Superficie total de venta:	800 m ²
Superficie media de venta:	160 m ²
Facturación anual:	5 Mill.Eur.

Schuh Klagmann.	
Dirección:	Kaiserstr. 39 D-76437 Rastatt Tel.: +49 (0) 7222/3 23 09 Fax: +49 (0) 7222/3 94 22
Gerente:	Franz-Josef Klagmann.
Central de compras:	NWR.
Otros datos:	
Nº de Filiales:	6.
Superficie total de venta:	2.100 m ²
Superficie media de venta:	350 m ²
Facturación anual:	5 Mill.Eur.

Friedrich Lahr Schuhe GmbH & Co. KG (véase Fink Schuhe).	
Dirección:	Borsigstra. 34 D-65205 Wiesbaden Nordenstadt (Stadt Wiesbaden) Tel.: +49 (0) 6122/700-20 Fax: +49 (0) 6122f700-266
Gerente:	Rolf Lahr.

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

Friedrich Lahr Schuhe GmbH & Co. KG (véase Fink Schuhe).	
Jefes de compras calzado de señora:	Sra. Bernardette Buntag-Wolter.
Jefe de compras calzado de caballero:	Sr. Saber.
Jefes de compras calzado de niño:	Sr. Lindt, Sr. Kraft.
Central de compras:	NWR.
Pertenece a grupo:	Fink Schuhe.
Desde que la cadena fue adquirida en un 50% por Fink pasó de trabajar con la central de compras GEB a trabajar con Nord-West-Ring.	
Otros datos:	
Nº de Filiales :	12.

Ostermann GmbH.	
Dirección:	Halterner Str. 90 D-46284 Dorsten Tel.: +49 (0) 2362/98136 Tel.: +49 (0) 2362/913110 Fax: +49 (0) 2362/7 68 41
Gerencia:	Hermann-Josef Ochtrop, Agatha Ochtrop.
Jefe de compras: (todo tipo de calzado)	Sr. Agatha Ochtrop.
Central de compras:	NWR.
Otros datos:	
Nº de Filiales :	3.
Empleados:	16.
Superficie total de venta:	290 m ²
Superficie media de venta:	97 m ²
Facturación anual:	2,5 Mill.Eur.

Schüttfort Handels GmbH.	
Dirección:	Sachsantor 75 D-21029 Hamburg Tel.: +49 (0) 40/72 41 430 Fax : +49 (0) 40/72 41 43-45 Internet: www.schuhhaus-schuetfort.de Email : info@schuhhaus-schuetfort.de
Gerencia:	Friedrich Schüttfort, Wido Schüttfort.

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

Schüttfort Handels GmbH.	
Jefe de compras: (todo tipo de calzado)	Sr. Wido Schüttort.
Central de compras:	NWR.
Otros datos:	
Nº de Filiales:	5.
Empleados:	50.
Superficie total de venta:	1.000 m ²
Superficie media de venta:	200 m ²
Facturación anual:	2,5 Mill.Eur.

Perfiles de los filialistas asociados a Ariston

Erwig Schuhhaus.	
Dirección:	Gewerkschaftsstr. 53 D-46045 Oberhausen Tel.: +49 (0) 208/80 54 89 Fax: +49 (0) 208/20 00 60
Gerente y Jefe de compras de calzado (señora, caballero y niño).	Sr. Heinrich Erwig.
Central de compras:	Ariston.
Otros datos:	
Nº de Filiales:	5.
Empleados:	40.
Superficie total de venta:	1.300 m ²
Superficie media de venta:	260 m ²
Facturación anual:	2,5 Mill.Eur.

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

Kienast Schuhhandels GmbH.	
Dirección:	An der Autobahn 15 D-30900 Wedermark Tel.: +49 (0) 5130/378300
Gerencia:	Michael Kienast, Klaus-Peter Kienast.
J. Compras calzado de señora y cbro.	Sra. Guibourt.
Jefe de compras calzado infantil:	Sra. Buchwal.
Central de compras:	Ariston.
Otros datos:	
Empleados:	ca. 1.400.
Superficie total de venta:	50.000 m ²
Superficie media de venta:	250 m ²
Facturación anual:	ca. 150 Mill.Eur. (en 2001 superaba los 100 Mill.Eur.).
<p>La empresa no utiliza su nombre como marca comercial de las tiendas, sino que tiene tres marcas diferentes según el segmento objetivo de la tienda:</p> <ul style="list-style-type: none"> -<i>Street</i>, Moda joven, con 90 tiendas. -<i>ABC-Schuh-Center</i> y <i>K+K Schuh-Market</i>, Moda económica, con 95 y 65 tiendas respectivamente. -<i>Claudio</i>, 9 tiendas con calzado italiano para señora y caballero, posicionadas en el segmento de precio alto. <p>Kienast estaba hasta ahora muy localizada en el norte de Alemania. En la actualidad se está expandiendo a otras regiones del país, incluyendo los mercados del Este de Europa.</p>	

Schuhhaus Hammerschmidt GmbH & Co. KG.	
Dirección:	Am Vogelsang 34 D-58706 Menden Tel.: +49 (0) 2373/9 37 20 Fax: +49 (0) 2373/51 82
Propietario:	Klaus Groß.
Jefe de compras calzado de señora:	Sr. Oliver Hammerschmidt.
Jefe de compras calzado de caballero y de niño:	Sr. Michael Hammerschmidt.
Central de compras:	Ariston.
Otros datos:	
Nº de Filiales:	7 (4 más que en 2001).
Empleados:	32.

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

Horst Heider.	
Dirección:	Grünstr. 10 D-42551 Velbert Tel.: +49 (0) 2051/54142
Gerente:	Sr. Horst Heider.
Central de compras:	Ariston.
Otros datos:	
Nº de Filiales:	2.
Empleados:	22.
Superficie total de venta:	350 m ²
Superficie media de venta:	175 m ²

Schuhhaus Klauser GmbH Co. KG.	
Dirección:	Wasserstr. 15-23 Barmen Tel.: +49 (0) 202/551-190 Fax: +49 (0) 202/59 35 56 Internet: www.klauser-schuhe.de Email: info@klauser-schuhe.de
Gerencia:	Maria Prange y Gerd Prange.
Jefes de compras calzado de señora:	Sr. Kramer / Sra. Mittendorp.
Jefe de compras calzado de caballero:	Sr. Kubitzky.
Jefes de compras calzado de niño:	Sra. Mral / Sra. Schraner.
Central de compras:	Ariston.
Otros datos:	
Nº de Filiales:	57.
Empleados:	1.000.
Facturación anual:	75-100 Mill.Eur.
<p>Klauser tiene tres líneas de negocio: una clásica de surtido completo (zapatería para toda la familia), <i>Klauser-Schuhmarkt</i> para el segmento de precio bajo y <i>Romano</i> para zapatos de precio más elevado.</p> <p>La cadena está especialmente presente en NRW (Renania del Norte Westfalia), aunque también en otras regiones alemanas, como Kassel o los nuevos estados federales (antigua RDA).</p>	

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

Schuhhaus Harry Landgraf GmbH.	
Dirección:	Lieverlingsweg 82 D-53119 Bonn Tel.: +49 (0) 228/67 20 92 Fax: +49 (0) 228/67 84 50
Gerencia:	Harry + Peter Landgraf.
Jefe de compras calzado: (señora, caballero y niño)	Sr. Landgraf.
Central de compras:	Ariston.
Otros datos:	
Nº de Filiales:	25.
Zona de actuación:	Bonn y alrededores.

Schuhhaus Meineke GmbH.	
Dirección:	Gerhard-Rohlfs-Str. 71 D-28757 Bremen Tel.: +49 (0) 421/66 11 49 Fax: +49 (0) 421/66 17 84 Internet: www.schuh-meineke.de
Propietaria:	Karin Petry
Gerente:	Klaus Petry.
Jefe de compras calzado: (señora, caballero y niño)	Sra. Karin Petry.
Central de compras:	Ariston.
Otros datos:	
Nº de Filiales:	7.
Empleados:	58.
Superficie total de venta:	1.350 m ²
Superficie media de venta:	193 m ²
Facturación anual:	10 Mill.Eur.

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

Palm GmbH.	
Dirección:	Dietrich-Bonhöffer-Str. 9 D-40764 Langenfeld Tel.: +49 (0) 2173/9965
Gerencia:	Johannes Palm, Reinhold Wirths.
Central de compras:	Ariston.
Otros datos:	
Nº de Filiales:	55, de ellas: 42 tienen entre 150 y 180 m ² 6 tiendas de tendencia para moda joven (150 m ²), 5 superficies <i>Palm Schuhcenter</i> (500-700 m ²) y 2 tiendas <i>ABC</i> de 200 m ² .
Empleados:	ca. 400.
Las filiales se encuentran en su mayoría en las afueras de pequeñas y medianas ciudades en Renania del norte-Westfalia y también algunas en la Baja Sajonia.	

Pulvermacher GmbH & Co. KG.	
Dirección:	Albertusstr. 7 D-50667 Köln Tel.: +49 (0) 221/25 32 66, -67
Gerente:	Sr. Pulvermacher.
Central de compras:	Ariston.
Otros datos:	
Nº de Filiales:	3.
Empleados:	15.
Superficie total de venta:	500 m ²
Superficie media de venta:	167 m ²
Facturación anual:	2,5 Mill.Eur.

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

Schuhhaus Christiansen GmbH & Co. KG.	
Dirección:	Harkortstr. 86 44225 Dortmund Tel.: +49 (0) 231/710122 Fax: +49 (0) 231/97504070 Internet: www.schuhhaus-christiansen.de
Gerente:	Sra. Merchel.
Central de compras:	Ariston.
Nº de Filiales:	16.

Schuhhaus Raab GmbH.	
Dirección:	Lackerbauerstr. 6 D-81241 München Tel.: +49 (0) 89/82 91 39-0 Fax: +49 (0) 89/83 48 433 Internet: www.raab-schuhe.de
Gerente:	Sr. Huber.
Jefe de compras calzado: (señora, caballero y niño).	Sra. Franziska Huber.
Central de compras:	Ariston.
Otros datos:	
Nº de Filiales:	16.
Empleados:	100.
Facturación anual:	15 Mill.Eur.

Schuhhaus Schlatholt GmbH.	
Dirección:	Hochstr. 16 D-45894 Gelsenkirchen Tel.: +49 (0) 209/93 34 10 Fax: +49 (0) 209/93 34 134
Jefe de compras calzado de señora:	Sr. Schmelzer.
Jefe de compras calzado de caballero:	Sr. Spechtenhauser.
Jefe de compras calzado de niño:	Sra. Urlitzky.
Central de compras:	Ariston.

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

Schuhhaus Schlatholt GmbH.	
Otros datos:	
Nº de Filiales:	24.
Empleados:	320.
Superficie total de venta:	6.810 m ²
Superficie media de venta:	296 m ²
Facturación anual:	ca. 25 Mill.Eur.
Schlatholt fue vendida en 1998 a Ariston, la cual la incluyó temporalmente en su propia central, hasta que fue adquirida por <i>Schuh Schmelzer</i> .	

Siemes Einkaufs- und Beteiligungs GmbH.	
Dirección:	Krefelder Str. 310 D-41066 Mönchengladbach Tel.: +49 (0) 2161/9650
Gerente:	Sr. Siemes.
Jefe de compras calzado: (señora, caballero y niño).	Sr. Seeger.
Central de compras:	Ariston.
Otros datos:	
Nº de Filiales:	90, de las cuales: 35-40 mercados especializados. 10 tiendas especializadas con 12.000 m ² de sup. 2 tiendas <i>Leone</i> (segmento de precio alto).
Empleados:	1.200.
Facturación anual:	100-110 Mill.Eur. (casi 10 Mill.Eur. más que en 2000).

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

Schuh Sutor GmbH.	
Dirección:	Opalstr. 19 D-84032 Altdorf Tel: +49 (0) 871/93 21 70 Fax: +49 (0) 871/93 21 799 Internet: www.sutor.de
Gerente:	Fritz Sutor.
Jefes de compras calzado de señora:	Sr. Dr. Fritz Sutor / Sra. Blaim.
Jefes de compras calzado de caballero:	Sr. Fritz Sutor / Sra. Meier.
Jefes de compras calzado de niño:	Sra. Dr. Sutor / Sra. Zinner.
Central de compras:	Ariston.
Otros datos:	
Nº de Filiales:	16.
Empleados:	150.
Facturación anual:	15 Mill.Eur.
Zona de actuación:	Baviera.

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

3. CADENAS FILIALISTAS NO ASOCIADAS A CENTRALES DE COMPRAS.

Cadenas filialistas no asociadas (según ventas)				
Nombre	Población	Grupo	Filiales	Ventas
Deichmann	Essen		922	1020
Reno (Alemania)	Thaleischweiler	Divaco/Hamm	727	400
Görtz	Hamburg		240	300
Bahner-Gruppe				274
- Leiser	Berlin		(100)	(182)
- Schuhhof	Augsburg		(89)	(95)
Böhmer Gruppe	Essen		>50	150
Salamander	Komwestheim	Salamander Gruppe	114	125
Tack	Offenbach	Suez Ind.,Paris	45	70
Mayer's Markenschuhe	Treuen		71	25
Foot-Locker	Neu-Isenburg	Woolworth-Konzern	50	25(incl textil)
Schuh-Stop	Osnabrück	Hamm-Gruppe	100	25

Fuente: BBE Branchenreport Schuhe 2001. (*) Ventas estimadas 2000, datos sin garantía.

Deichmann Schuhe GmbH & Co. KG.	
Dirección:	Boehnertweg 9 D-45359 Essen Tel.: +49 (0) 201/86 76 00 Fax: +49 (0) 201/86 76 733 Internet: www.deichmann.de
Año de fundación:	1913.
Propietario:	Dr. Heinz-Horst Deichmann.
Gerente:	Heinrich-Otto Deichmann.
Jefes de compras calzado de señora:	Sr. Grossmann / Sr. Ochsenkiel.
Jefe de compras calzado de caballero:	Sr. Egloffstein.
Jefes de compras calzado de niño:	Sr. Bahr.

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

Deichmann cuenta en Alemania con 1000 filiales Deichmann-und-Roland que suman 11.000 trabajadores. El grupo Deichmann finalizó el año 2002 con 1.871 filiales (56 nuevas aperturas) en todo el mundo (11 países) y unas ventas de 2.200 Mill.Eur., el 50% de ellas generadas en Alemania (Deichmann-Deutschland). El primer semestre de 2003 la facturación global incrementó un 3,3%, el ascenso en Alemania fue un 1,8%, alcanzando los 564 Mill.Eur. En el mismo periodo disminuyó el precio medio de la colección un 10% respecto al año anterior. El precio medio del par en una tienda Deichmann fue de 20 Eur. en Alemania y de 30 Eur. en el extranjero.

La planificación de volumen de ventas de Deichmann para el 2003 fue de 81 millones de pares de calzado a nivel global (frente a los 78 Millones de 2002) y de ellos 52,6 millones de pares en Alemania. Ello significa que uno de cada seis pares de zapatos en Alemania se vendió en una tienda Deichmann. La cuota de mercado del grupo sobre el volumen total de facturación de calzado en Alemania supone un 13%, situándose entre los principales oferentes de calzado en el mercado.

El crecimiento en las ventas se ha alcanzado con un incremento de la superficie de venta, mientras que el incremento de las ventas/m² ha sido relativamente bajo.

Datos económicos de Deichmann en Alemania

Año	Ventas (Mi Eur.)	Incremento ventas	Nº filiales
1996	876		790
1997	914	+4,4%	846
1998	950	+3,9%	875
1999	984	+3,6%	901
2000	1.020	+3,7%	922
2002	1.150	+12,7%	1.000

Fuente: Deichmann.

Debido a un incremento de la competencia en el segmento de calzado de precio bajo, sobre todo por la cadena Reno, la empresa está, desde hace unos años, inmersa en una política de cambio de imagen. Para ello ha incrementado la presencia de marcas propias y ha mejorado el nivel de presentación.

Con la absorción de Roland Schuhe el 1.1.1988 y de la cadena de filiales Timm (de Hamburgo) en Abril 1989, abrió el camino al segmento de precio medio a medio-alto. Mientras Timm se integró en la red de filiales de Deichmann, Roland continuó como cadena independiente.

Además del crecimiento en Alemania, también ha sido muy importante el crecimiento en el extranjero. Deichmann cuenta con más de 800 tiendas fuera de Alemania, situadas en su mayor parte en EEUU. y Países Bajos (en ambos países Deichmann cuenta con una empresa filial), Suiza y Austria. En conjunto generan un volumen de ventas de 1.000 Mill.Eur. Durante 2003 el grupo se introdujo en República Checa y Dinamarca y en el

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

futuro se continuará con la línea de expansión, con entradas planificadas en Turquía, Rusia y China. Las ventas de Deichmann en el extranjero alcanzan los 850 millones de Eur. Con todo, Alemania permanece como objetivo de mercado prioritario y está prevista a medio plazo la apertura de 200 filiales con superficies de venta entre 400 y 1.200 m² en todo el territorio, con una fuerte apuesta en el suroeste de Alemania.

Deichmann ve su éxito en el proceso de verticalización y fuerte desarrollo de sus colecciones. Como novedad, Deichmann oferta ahora, además de calzado, artículos de menaje (baterías, juegos de cubiertos y otros utensilios de cocina). Con esta diversificación el grupo sigue el ejemplo de los supermercados de descuento (como Aldi), que incluyen desde hace tiempo bienes de consumo (desde ordenadores a ropa) junto a la habitual oferta de alimentación.

Deichmann junto con Roland (también del grupo) ha creado la tienda de venta on-line www.eshoes.com dónde se ofrece el surtido completo de las dos cadenas. Entre la oferta se encuentran, además de las marcas propias, otras enseñas como Esprit, Dockers, Gabor o Lloyd. Un total de casi 80 marcas orientadas en su mayoría al segmento joven.

Reno Schuhzentrum GmbH.	
Dirección:	Industriegebiet West D-66987 Thaleischweiler-Fröschen b. Pirmasens Tel.: +49 (0) 6334/444-0 Fax: +49 (0) 6334/444-425 Internet: www.reno.de Email: info@reno.de
Presidente:	Matthias Händie.
Jefe de compras calzado de señora:	Sr. Reisch.
Jefe de compras calzado de caballero:	Sr. Schindler.
Jefe de compras calzado confort:	Sra. Oldenhagen.
Jefe de compras zapatería:	Sra. Jansen.
Otros datos:	
Nº de Filiales:	727 (frente a las 800 de 2001).
Facturación anual:	420 Mill.Eur. (460 Mill.Eur. en 2001).

Reno se concentró en cuatro unidades de negocio cuando pasó del grupo Metro al grupo DIVIACO en 1998. En 2002 Reno alcanzó una facturación en Europa de 420 Mill.Eur., que supuso una regresión del 8,7%. Ante esta caída Reno reaccionó con una reestructuración masiva y en la actualidad cuenta con un total de 727 filiales, lo que supone casi 200 menos que en su época dorada. Existen en Alemania 328 puntos de venta que operan bajo el nombre de "Reno-schuhzentrum" y a su vez Reno mantiene filiales en Francia, Austria, Suiza, República Checa y Hungría. Sin embargo en Polonia se cerraron cerca de 30 puntos de venta.

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

Datos económicos	1992	1993	1994	1995	1996	1999	2001	2002
Ventas (Mill.Eur.)	533	510	515	468	417	501	460	420
Superficie de venta (mil m ²)	213			271	287			---
Filiales (tiendas calzado y moda)	294	327	370	408	469	884	800	727
En Alemania	249	285	316	342		727		
En el extranjero	45	42	54	66		157		

Fuente: Kaufhof/Metro-Informes de actividad.

Desde principios de 2001 el grupo inversor de Frankfurt DEVIACO (empresa filial de Deutsche Bank y de la antigua Reno Eignerin Metro AG), ha adquirido el 25% de Reno a través de su grupo de calzado Hamm-Gruppe, y con ello la dirección de la empresa. La planificación del grupo DEVIACO es salir de la empresa y acabar fusionando a Hamm-Gruppe y Reno.

Reno está comprometido a terminar con la imagen de “tienda barata”. Aunque en sus comienzos fue conocido por los artículos sintéticos, en la actualidad el 90% de su surtido son modelos en piel. Su objetivo es ofertar al mercado un producto de calidad, con valor añadido, a un precio competitivo, todo ello a través de la gestión de grandes volúmenes para el abaratamiento de costes.

Adicionalmente Reno combina en las tiendas “Young Spirit” su oferta de calzado con moda de confección textil.

Roland Schuhe.	
Dirección:	Boehnertweg 9 D-45359 Essen Tel.: +49 (0) 201/86 76 00 Fax: +49 (0) 201/86 76 789
Grupo al que pertenece:	Deichmann (desde 1988).
Jefe de compras calzado de señora:	Sra. Feyen.
Jefe de compras calzado de caballero:	Sr. Difour.
Jefe de compras calzado de niño:	Sra. Fabri.
Nº de Filiales:	67 (a finales de 1997).
Facturación anual:	>50 Mi. Eur.

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

A continuación, se enumeran los rasgos del nuevo concepto Roland:

- Surtido completo (calzado de señora, caballero y niño).
- Grandes superficies de venta.
- Sección de calzado con atención personalizada/sección de calzado con autoservicio.
- Representación de todos los surtidos y marcas.
- Posicionamiento en precio: medio a medio/alto.
- Concentración en marcas propias y en menor medida en marcas comerciales reconocidas, (como ejemplo en calzado de caballero en torno a 5-6 marcas).

A pesar de este nuevo impulso del concepto Roland, Deichmann no ha conseguido expandirse y el número de tiendas Roland disminuyó hasta 60 desde finales de 1999.

Ludwig Görtz GmbH & Co.	
Dirección:	Spitalerstr. 10 D-20095 Hamburg Tel.: +49 (0) 40/33 30 01 Fax: +49 (0) 40/32 73 34 Internet: www.goertz.de Email: service@goertz.de
Año de fundación:	1875.
Equipo de Dirección:	Hans-Peter Labin (Presidente), Ludwig Görtz, Friedrich Görtz, Johann Ludwig Görtz und Rainer Worbs.
Jefe de compras calzado de señora:	Sr. Grünler.
Jefe de compras calzado de caballero:	Sra. Wenderoth.
Jefe de compras calzado de niño:	Sra. Scholz.
Jefe de compras calzado confort:	Sra. Thiel.
Otros datos:	
Nº de Filiales:	239.
Empleados:	3.000.
Facturación anual:	300 Mill.Eur.

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

Ludwig Görtz GmbH es una de las empresas líderes en comercio minorista de calzado en Alemania, sigue siendo una empresa familiar y es una de las pocas que ha seguido creciendo a pesar del estancamiento del sector.

Görtz ha pasado de tener 187 filiales y 2.500 trabajadores en 1996 a las 240 filiales y 3.000 trabajadores de 2000. La cadena tiene una escasa presencia en el extranjero: 4 filiales en Austria, aunque cuenta con presencia en casi toda Alemania desde Baviera a Renania del Norte-Westfalia.

Con todo, después de los 296 Mill.Eur. de cifra de venta obtenidos en 2001, se finalizó el año 2002 con 287 Mill.Eur., casi un 3% menos de retroceso. A ello siguió una decidida política de orientación al cliente, con una clara especialización de surtidos y tiendas.

De su tienda inicial de 14m2 en Hamburgo ha desarrollado una red nacional de filiales con las tiendas de calzado pioneras en Europa. Su política de expansión es llegar a las 440 tiendas. Para esto Görtz prevé establecerse en ciudades del sur de Alemania de más de 50.000 habitantes. En las grandes ciudades se planea abrir tiendas con de más de 1.500 m². El objetivo es abrir unas 20 tiendas por año, para lo que la inversión necesaria se ha cifrado en 100 Mill.Eur. El volumen de ventas esperado después de esta expansión está en los 500 Mill.Eur.

Görtz ha sabido posicionar su surtido y mantener su cercanía al cliente. Görtz fue una de las cadenas pioneras en presentar líneas de distribución diferentes y asociar un concepto concreto a cada una de ellas.

Görtz tiene diferentes tipos de tiendas; con los que se acerca a distintos niveles de público objetivo.

• <i>Görtz</i>	Surtido completo standard, 70 filiales en Alemania y 3 en Austria.
• <i>Franco Francesco</i>	Bolsos y marroquinería (3 Filiales).
• <i>Görtz 17(Görtz M)</i>	Moda joven a precio bajo (95 Filiales).
• <i>Görtz 17.</i>	1 Filial en Austria y 2 en Alemania en régimen de franquicia.
• <i>Hess Familienschuhmarkt</i>	Para toda la familia, precios agresivos (50 Filiales).
• <i>Hess, Franquicia</i>	15 Filiales.
<i>Total:</i>	239 Filiales.

Görtz comenzó en Octubre de 2003 con la venta on-line en www.goertz-shop.de, con un surtido actual que sirven en un plazo de 48 horas. La distribución está en manos de la empresa Heycom, que ha gestionado la entrada en Internet de Esprit y Marc O'Polo.

La oferta disponible alcanza los 20.000 pares de zapatos (idéntico al disponible en una filial Görtz de tamaño medio), un 60% de calzado de señora y los precios oscilan entre los 50-220 Eur.

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

Bahner-Gruppe.	
Dirección:	Kobelweg 82 D-86156 Augsburg Tel.: +49 (0) 821/44 08 0 Fax: +49 (0) 821/24 08 206 Internet: www.bahner-gruppe.de Email: info@bahner-gruppe.de

El grupo Bahner es una de las empresas familiares minoristas de calzado más grandes de Alemania. Después de que la empresa Leiser de Berlín fuera casi totalmente destruida en la guerra, Dietrich Bahner reconstituyó el grupo, cuya actividad principal era la fabricación de calzado. La producción llegó a alcanzar los 50.000 pares diarios. A finales de los años sesenta la empresa dejó la actividad de fabricación y, gracias a la adquisición de comercios especializados bien posicionados y la apertura de tiendas propias, se concentró en la venta minorista de calzado.

Con 190 puntos de venta, el grupo Bahner alcanzó en 2002 una facturación de 240 Mill.Eur. (tras los 268 Mill.Eur. de 2001 y 274 Mill.Eur. en el año 2000). El número de puntos de venta se ha visto drásticamente reducido en los últimos años (como referencia el grupo contaba en 1997 con 260 puntos de venta). La expansión del grupo en Alemania del Este tras la caída del muro no ha sido rentable a largo plazo. Después de diversas reestructuraciones, el grupo opera actualmente sólo en dos líneas de negocio:

Segmento de precios altos:

Leiser Fabrikations- und Handels Gesellschaft GmbH & Co. KG.

Dirección:	Grenallee 9-11 D-12002 Berlin Tel.: +49 (0) 30 683 73-1 Fax: +49 (0) 30 684 10 19 Internet: www.leiser.de Email: info@leiser-gmbh.de
Gerencia:	Susanne Bahner, Dr Gerhard Fürnrohr, Volker Schmidtke, Dr. Hermann Wedel, Peter Zimmer.
Jefe de compras calzado de señora:	Sr. Kremke.
Jefe de compras calzado de caballero:	Sr. Schreck.
Jefe de compras calzado de niño:	Sr. Schriever.
Jefe de compras calzado deportivo y de textil:	Sr. Stucki.

Otros datos:

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

Nº de Filiales:	100.
Superficie media de venta	400 m ² .
Ventas (pares):	2,5 Mill. de pares.
Facturación 2002:	175 Mill.Eur. (182 Mill.Eur. en 2000).
Estructura del surtido:	50% señora. 25% caballero. 25% niño, deporte, zapatillería y accesorios.

Segmento de precios bajos:

SCHUHHOF GmbH.

Dirección:	Kobelweg 82 D-86156 Augsburg Tel.: +49 (0) 821 44 08 0 Internet: www.schuhhof.de Email: vertrieb@schuhhof-gmbh.de
Gerencia:	Susanne Bahner, Dr. Gerhard Fürnrohr, Volker Schmidtke.
Jefes de compras calzado de señora:	Sr. Eisermann / Sr. Witzler.
Jefe de compras calzado de caballero:	Sr. Feist.
Jefe de compras calzado de niño:	Sra. Träger.
Otros datos:	
Nº de Filiales:	80 (40 son centros de venta). En la actualidad 9 menos que en 2001.
Facturación 2002:	70 Mill.Eur. (frente a los 93 Mill.Eur. del 2001).

Otro tipo de tiendas:

Tizian Schuh.

Concepto:	Tiendas de caballero y señora con surtido de calzado y complementos de diseñadotes.
Gerencia:	Susanne Bahner, Dr. Hermann Wedel, Peter Zimmer.
Nº de Filiales:	3 centros de venta: info@tizian-schu.de Kurfürstendam 107. 10707 Berlín.

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

Königstrasse 46.
70173 Stuttgart.

Karolinenstrasse 26.
90402 Nürnberg.

Böhmer Gruppe (Böhmer, Wega, Europa-Schuhe).	
Dirección:	Limbeckerstr. 12-16 D-45127 Essen Tel.: +49 (0) 201/24 23 01 Fax: +49 (0) 201/24 23 20 0 Internet: www.boehmer-schuhe.de Email: cbs@boehmer-schuhe.de
Gerencia:	Constanze Böhmer-Sproedt. Werner Benkelberg.
Jefe de compras calzado de señora:	Sra. Christin Troska.
Jefe de compras calzado de caballero y de niño:	Sr. Wolfgang Külborn.
Otros datos:	
Nº de Filiales:	más de 50.
Facturación 2002:	150 Mill.Eur.

Böhmer, con un volumen de facturación de 150 millones de euros, es uno de los “grandes” del sector. Ha seguido durante años una estrategia de expansión individual invirtiendo en tiendas ya existentes y ampliando su presencia en nuevas ubicaciones, especialmente en los nuevos estados federales, donde ya cuenta con nueve puntos de venta.

Böhmer desarrolla diferentes líneas, atendiendo a los segmentos de mercado:

- *Böhmer-Europa Schuhe*: Grandes tiendas de surtido completo.
- *Böhmer Mode*: con énfasis en la oferta de marcas de moda.
- *Böhmer-Confort*: Calzado confort masculino y femenino del segmento de precio alto.

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

Salamander Schuhhandelsgesellschaft mbH	
Dirección:	Stammheimerstr. 10 D-70806 Kornwestheim Tel.: +49 (0) 7154/152 509 Fax: +49 (0) 7154/152 40 Internet: www.salamander-stores.de Email: info@salamander-stores.de
Jefe de compras calzado de señora:	Sr. Johannes Füchter.
Jefe de compras calzado de caballero:	Sr. Günter Hermann.
Jefe de compras calzado de niño:	Sra. Silke Schaaf.

El 1 de enero de 1990 el grupo Salamander separó las actividades de fabricación de las de comercialización, agrupando estas últimas bajo la empresa Salamander Schuhhandelsgesellschaft mbH, con sede en Kornwestheim.

En Otoño de 2003 fueron las 230 tiendas de calzado de Salamander AG absorbidas por GARANT Schuh und Mode AG. La cifra de ventas total era de 200 Mill. Tras la adquisición algunas filiales fueron saneadas, lo que fue posible con una inversión de 25 Mill.Eur.

De las 230 filiales de Salamander, 90 se encuentran en Alemania. Las restantes 140 se sitúan en Austria (38 tiendas), Francia (33), Hungría (30), Suiza (24) y en otros países (12).

Evolución del número de filiales de Salamander						
	1993	1995	1996	1999	2000	2002
Filiales	197	244	232	233	232	230
- En Alemania	132	125	119	116	114	100
- En el extranjero	65	119	113	117	118	120
Ventas totales (Mill.Eur.)	192,0	192,7	188,0	194,0	207,1	200,0
Ventas por filial (Mill.Eur.)	0,9	0,78	0,8	0,83	0,9	0,87

En la actualidad Salamander GmbH. pertenece al holding asiático EganaGoldpfeil (Holdings) Limited, cuya central europea EganaGoldpfeil (Holdings) Europe GmbH. se encuentra en Alemania (Kaiserstrasse 39-49. D-63065 Offenbach/Main).

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

Conrad Tack KG.	
Dirección:	Waldstr, 240 D-63071 Offenbach Tel.: +49 (0) 69/85 00 030 Fax: +49 (0) 69/85 19 02 Internet: www.tack.de Email: service@tack.de
Gerente:	Wilfried Schönleber.
Jefe de compras calzado: (señora, caballero y niño).	Sr. Hartner.

Tack fue fundada en 1883 y fue absorbida por la empresa *SUEZ Industrie S.A.* La empresa tiene 45 tiendas, la mayoría en zonas céntricas. En 2002 su volumen de ventas fue de 67 Millones de Euros y su número de trabajadores de 450.

Tack ofrece un surtido completo de calzado masculino, femenino e infantil, que incluye calzado deportivo. En cuanto a posicionamiento precio, se sitúa en el segmento medio-bajo y sus tiendas son de tipo autoservicio.

En Octubre de 2003 *Tack Schuhe* fue absorbida por el grupo *Colloseum Handels- und Beteiligungs-GMBH*, grupo filialista textil de Berlín. Con 120 filiales bajo los nombres de “*Collo*” y “*Forever18*” obtuvo *Colloseum* en 2002, con 370 trabajadores, una facturación de 97 Mill.Eur.

Mediante la absorción se buscó el efecto sinergia y una mayor profundidad del surtido en las tiendas. Como resultado, en 25 filiales de *Colloseum*, de superficie de venta superior a 250 m², se instalaron corners de calzado. El calzado, fabricado en exclusiva por Tack, se comercializa bajo la marca *Colloseum* y cuenta con un diseño más moderno que los modelos de Tack, manteniendo el mismo nivel de precio. Paralelamente, las tiendas Tack han complementado su oferta de calzado con accesorios producidos por *Colloseum*, en su mayoría artículos de marroquinería que se venden con marca Tack.

La dirección del grupo *Colloseum* apuesta para el futuro por esta diversificación de surtido basada en artículos complementarios. Con este nuevo concepto, se planteo un objetivo de crecimiento de la facturación en 2004 del 10% y un potencial en número de tiendas Tack a medio plazo en Alemania fijado en 250 establecimientos. En el futuro *Colloseum* tiene prevista también la introducción de tiendas Tack en ciudades de tamaño mediano y pequeño (emplazamientos de hasta 100.000 habitantes).

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

Schuh-Stop Schuhhandel GmbH & Co. (Hamm-Gruppe).	
Dirección:	Am Tie 7 D-49086 Osnabrück Tel.: +49 (0) 541/95 84 04 Fax: +49 (0) 541/95 84 223 Internet: www.schuh-stop.de Email: schuh-stop@schuh-stop.de
Año de fundación:	1980.
Propietario:	Hamm-Gruppe.
Gerencia:	Michael Albers, Dr. H.-P.Hamm.
Jefe de compras de calzado: (señora, caballero y niño).	Sr. Heinz Starmann.
Nº de Filiales:	89 (11 menos que en 2000).
Facturación:	< 25 Mill.Eur.

Fue creada por la cadena filialista de artículos deportivos *Voswinkel* como cadena especializada de calzado. En 1987 los 11 puntos de venta existentes especializados en calzado se presentaron bajo el nombre *Schuh-Stop Schuhhandel GmbH & Co.* Y a finales de 2003 los puntos de venta (entre mercados y secciones especializadas en calzado) alcanzaban los 90, entre los cuales se encuentran secciones dentro de hipermercados, grandes almacenes y grandes filialistas de confección (*shop in shop*).

Estructura del surtido:

40-50%, marcas alemanas de calzado (como *ara*, *Jenny* o *Rieker*).
25%, marcas propias (mayoritariamente importadas de Italia).
25%, resto de importaciones.

Su punto fuerte en precio se sitúa en el rango de 25-50 Eur. de PVP para calzado de señora.

Mayer's Markenschuhe GmbH.	
Dirección:	Herlasgrünerstr. 95 D-08233 Treuen Tel.: +49 (0) 37468 664-0 Tel.: +49 (0) 7335 16 20 Fax: +49 (0)37468 664-44 Internet: www.Mayers-Markenschuhe.de Email: mayers.markenschuhe@t-online.de

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

Mayer's Markenschuhe GmbH.	
Año de fundación:	1993.
Gerencia:	Dr. Ulrich Tröger, Oskar Kottmann.
Jefe de compras de calzado: (señora, caballero y niño).	Sr. Oechsle.

Mayer's Markenschuh era hasta principios de los años 90 con 300 Mill.Eur. de facturación y 480 filiales, una de las principales cadenas de calzado alemanas. Tras varios ejercicios consecutivos con resultados negativos fue reestructurada y otras empresas de la distribución adquirieron parte de su capital. Kaufhof Holding adquirió el 30% del capital a través de su empresa Reno. En 1994 la cadena de mercados especializados de droguería Müller adquirió el 50%. Con el proceso de reestructuración se eliminó el surtido de deporte ofrecido anteriormente.

A finales de los años 90, la empresa contaba con 262 filiales de un tamaño medio de 400m² centradas en el sur de Alemania, y su surtido se centraba en el segmento bajo y medio presentado de forma similar a los mercados especializados.

Mayer's Markenschuh GmbH se fundó a partir de las 50-60 filiales correspondientes a la empresa *Mayer GmbH*. Desde la disgregación trabaja *Mayer's Markenschuh GmbH* de forma totalmente autónoma. El número de filiales alcanzaba ya 71 establecimientos a comienzos de 2001, concentrándose la cifra de ventas en los estados de Sajonia, Sajonia-Anhalt y Turingia (en alemán: Sachsen, Sachsen-Anhalt y Thüringen).

Foot-Locker Europe BV.	
Dirección:	Friedhofstr. 135 I D-63263 Neu-Isenburg Tel.: +49 (0) 6102/73010 Fax: +49 (0) 6102/32 90 62 Internet: www.footlocker.de

La filial alemana de la cadena *Foot Locker* (perteneciente al grupo Woolworth) se fundó en 1990 y cuenta con 50 de las 200 tiendas que tiene la cadena en Europa. Su facturación se calcula en 30 Mill.Eur.

El calzado deportivo supone el 80% del surtido de las tiendas. El resto consiste en confección deportiva, entre la que se encuentra una gran variedad de prendas sport de moda "sin marca" como chándales, camisetas y mochilas. La superficie de venta de las tiendas oscila entre los 70 y 120 m².

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

Schuhpark Fascies GmbH.	
Dirección:	Gerbauletweg 1-3 D-48231 Warendorf Tel.: +49 (0) 2581/9330-12
Jefe de compras calzado de caballero:	Sr. Möllers.
Jefe de compras de calzado de señora y de niño.	Sr. Fascies.
Nº de Filiales en Alemania:	50 (concentradas en Renania del Norte-Westafalia, Niedersachsen, Hessen y Schleswig-Holstein.).
Facturación:	>25 Mill.Eur.

En su conjunto se estima la participación de las cadenas filialistas independientes en 2003 en un 28,4%, lo que indica un volumen de mercado de 2.400 Mill.Eur.

Las cadenas de filialistas han conseguido con éxito mantener su posición en el mercado, a pesar de la situación comprometida del sector. Hasta 2001 consiguieron incrementar su participación, con una previsión acertada de las tendencias en calzado, aspecto que ha hecho al comercio independiente más vulnerable al retroceso de la cifra de ventas.

4. CADENAS FILIALISTAS EXTRANJERAS EN ALEMANIA.

A diferencia del éxito que poseen los filialistas extranjeros en el segmento de la confección, son muy pocos los filialistas de calzado que han obtenido éxito en Alemania; y muchos de los que lo obtuvieron han desaparecido casi por completo del mercado alemán, como es el caso de André, Bata y British Shoe Cooperation.

Actualmente, de entre los pocos filialistas extranjeros con los que cuenta Alemania, cabe destacar a los austriacos Leder & Schuh AG. Igualmente es reseñable la holandesa Hoogenbosch Retail Group, perteneciente al Grupo Macintosh, con sus dos líneas de distribución Invito y Manfield. La mayoría de tiendas extranjeras presentes en el mercado son Flagshipstores, sin representar realmente una red de tiendas propias.

A continuación ofrecemos una breve exposición de estos filialistas, según países de origen.

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

FRANCIA

André Chaussures	
Dirección:	28, rue de Flandre F-75019 Paris Tel.: 0033/1/44723001 Fax: 0033/1/40364449
Grupo al que pertenece:	Outlets André.
Nº de Filiales:	1.775.
Nº de Filiales de calzado :	1.157.
Fue vendida debido a sus pérdidas y ha ido cambiando de propietarios hasta que se presentó a concurso el 1 de octubre de 1998.	

Eramba 10	
Dirección:	F-49111 Saint Pierre-Montlimart Tel.: 0033/41652066 Tel.: 0033/41652066
Sede en Alemania:	Bahnhofstr. 78 66111 Saarbrücken Tel.: +49 (0) 681/58 96 50
Nº de Filiales en Alemania:	41.

AUSTRIA

Leder & Schuh AG	
Dirección:	Lastenstr. 11 A – 8021 Graz Tel.: 0043/316/9844-0
Grupo al que pertenece:	LEDER & SCHYH AG.
Nº de Filiales:	4 (Humanic, Top Schuh, Jello 4 You y Dominici).

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

En Alemania posee alrededor de 30 puntos de venta, con dos conceptos de mercado especializado diferente:

<p>SHOE 4 YOU GmbH.</p> <p>Hagenauer Straße 17-19. 65203 Wiesbaden Tel.: 0611/607070</p> <p><u>Concepto:</u> Orientada a la familia.</p> <p><u>Concentración:</u> En 16 ciudades en Hesse y Renania-Palatinado.</p>	<p>JELLO Schuhpark GmbH.</p> <p>Maybachstrasse, 2. 84030 Landshut Tel.: 00043/316-7844479</p> <p><u>Concepto:</u> Vende calzado mas barato que "Shoe4you", principalmente de marcas propias y orientada a gente joven y a la moda.</p> <p><u>Concentración:</u> Presente en 12 ciudades de Baviera.</p>
--	--

SUIZA

Bally Deutschland GmbH	
Dirección:	Nymphenburgerstr. 86 D-80636 München Tel.: +49 (0) 89/12 14 46 Fax: +49 (0) 89/12 14 4-869
Gerente en Alemania:	Thomas Albrecht.
Jefe de compras calzado de señora:	Sra. Rafaela Morellini.
Jefe de compras calzado de caballero:	Sra. Caroline Kroll.
No tienen calzado de niño.	
La compra se realiza desde la central en Suiza. Se trata de un sistema monomarca.	

La empresa matriz Bally International AG, Schönenwerd (Suiza) ha reducido en 17 el número de filiales que tenía en Alemania entre 1996 y 2003. A finales de 2003 Bally redujo a 9 sus filiales, frente a las 34 existentes en 1995, año hasta el que la empresa arrojaba una interesante participación en el mercado alemán. Tras la absorción de la compañía por parte del grupo americano *Texas Pacific Group*, Bally se ha concentrado en las tiendas mejor situadas para reposicionarse como marca de lujo con surtido de confección y accesorios para señora y caballero. Bajo este posicionamiento se han suprimido 100 de los 210 puntos de venta que el grupo tenía en toda Europa.

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

	1993	1994	1995	1996	1999	2000	2003
Número de filiales	33	32	34	26	23	12	9
Ventas comercio minorista (Mill.Eur.)	54	46	45	35	30	17	13

PAISES BAJOS

Hoogenbosch Retail Group.	
Dirección:	Postfach 3065 5203 DB's Hertogenbosch Tel.: 00 31 73 648 34 83. Internet: http://www.hoogenbosch.nl
Grupo al que pertenece:	Macintosh.
Empleados:	2.300 (7.300 el total del grupo).
Facturación 2003:	936 Mill.Eur. (total del grupo), con un Beneficio Neto de 781 Mill.Eur. generado en un 85% en Holanda, 11% entre Bélgica y Luxemburgo y un 4% compartido entre Francia y Alemania. El Resultado Operativo para el segmento de moda ha descendido a 186 Mill.Eur en 2003 (frente a los 191 Mill.Eur. en el año 2002) en parte debido al cierre de tiendas Hoogenbosch.
Líneas de distribución:	<p>-Manfield (Precio medio a medio-alto). Presencia en Alemania: 8 (6 menos que en 2002). Colecciones internacionales de calzado y bolsos de moda.</p> <p>-Invito (Precio medio). Centrada en la presentación de las últimas novedades. No tiene presencia en Alemania en la actualidad.</p> <p>-Dolcis (Precio bajo). Se caracteriza por el surtido de calidad para toda la familia. Sin presencia en Alemania.</p> <p>-PRO sport. Calzado y accesorios de deporte. Sin presencia en Alemania.</p> <p>Un total de 220 tiendas en Holanda y 8 en Alemania (Manfield).</p>

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

Scapino.	
Dirección:	Industrieweg 28, Postbus 25.0 NL 94100 AG Assen Tel.: 0031/592340042
Puntos de venta en Países Bajos:	más de 200.
Presencia en Bélgica:	13.
Presencia en Alemania:	11 (en la frontera con Holanda).
Posee una posición dominante en el sector del calzado, la confección y los artículos deportivos. Está dirigido a las familias jóvenes.	

ESTADOS UNIDOS

Aerosoles.
Desde su fundación en 1987 ha desarrollado una línea de calzado cómodo, moderno y de calidad a precios asequibles que son comercializados mediante catálogo y a través de una amplia red compuesta de tiendas mayoristas, miles de tiendas multimarca y tiendas especializadas.
La central europea, situada en Esmoriz, Portugal, gestiona una red de 75 tiendas (de las que 15 son franquicias) en Alemania, España, Francia, Portugal, Holanda y Chipre.
Como éxito destacar su sistema de reaprovisionamiento automático <i>Colombus Ret@il</i> en la totalidad de sus puntos de venta, lo que ha permitido optimizar la gestión y explotación de sus tiendas propias y franquicias, facilitando el ascenso de las informaciones de la tienda a la central en tiempo real.

ITALIA

International Valleverde AG.	
Dirección:	Via Peri 6 CH-6900 Lugano Tel.: 0041/91 922 66 66 Fax: 0041/91 922 23 02 Email: valleverde@starsofti.com

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

International Valleverde AG.

Valleverde Generalvertretung Deutschland

Mönckebergstrasse 20
20095 Hamburg
Tel.: +49 40 32 52 61 41
Fax: +49 40 32 52 61 40
Email: hamburg@valleverde.de

Goethestrasse 37
60313 Frankfurt
Tel.: +49 69 28 47 63
Fax: +49 69 28 47 65
E-mail: frankfurt@valleverde.de

Westenriederstrasse 45
80331 München
Tel.: +49 89 29 16 88 10
Fax: +49 89 29 16 88 11
E-mail: muenchen@valleverde.de

VI. FRANQUICIAS.

La mayoría son independientes y están a su vez asociadas a las cooperaciones de compra o pertenecen a ellas, como en el caso de las líneas de *anwr*, que se desarrollan a continuación.

El único ejemplo de franquicias independientes o no pertenecientes a cadenas de filialistas es el de *Görtz*.

1. FRANQUICIAS COMO CONCEPTO DE UNA COOPERACIÓN DE COMPRAS.

QUICK-SCHUH

Quick Schuh Handelsgesellschaft mbH & Co. KG.	
Año de fundación:	1969.
Franquiciados:	210.
Puntos de Venta (en Alemania):	425.
Puntos de Venta (en toda Europa):	73.
Facturación 2002:	153.5 Mill.Eur.

Es la franquicia más grande y más antigua de toda Europa. Se fundó en 1969 como sociedad hija de Nord-West-Ring eG. En Alemania sólo está por detrás de Deichmann en número de puntos de venta de calzado. Sin embargo y a pesar de esta imagen tan positiva, *Quick Schuh* ha sufrido grandes pérdidas, relacionadas no sólo con la situación coyuntural del sector calzado sino también con el aumento de la competencia.

Además, se asignó a la estructura interna de *Quick Schuh* la responsabilidad directa de la disminución de las ventas. Ello motivó la decisión de implantar una nueva política dentro

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

de la casa con objeto de impulsar las ventas. Los rasgos fundamentales de lo que se bautizó como “*Quick-Schuh 2001*” son los siguientes:

-Ampliación de la superficie de los puntos de venta (desde un mínimo de 200m² hasta 700m²).

-Tiendas modernas.

- Trading up: límite superior de 69.5 EUR. (anteriormente: 49,5 EUR.).
- Estructura del surtido:

60-80% marcas propias: 10-20% marcas de fábrica y No-Names, 5% licencias.

-Público objetivo: La Familia.

A los 18 meses de la implantación de este nuevo concepto “*Quick-Schuh 2001*”, en marzo de 1998 se abrieron 50 tiendas, al mismo tiempo que filiales pequeñas cerraban. El objetivo para el 2015 es alcanzar los 1.000 puntos de venta en toda Europa con el fin de llegar a ser el número 1 dentro del segmento de bajo precio.

Quick-Schuh en cifras:

	1997	1998	1999	2000	2002
Licencias		239	228	210	210
Tiendas (en Alemania)	489	462	>450	425	424
Media de superficie (en m ²)	140	157	176	185	185
Total ventas (Mill.Eur.)	169	167	160	157	153
Ventas por establecimiento (Miles de Eur.)	345	360	355	370	360
Ventas por m ² de superficie de ventas (Eur.)	2.450	2.300	2.000	2.000	1.950

FUENTE: BBE Branchenreport 2004.

ABC-KONZEPT (Ariston)

Al contrario que el concepto Quick Schuh 2001, ABC no es un sistema de franquicias propiamente dicho, sino que opera más bien como una cooperación dentro de la cooperación que utiliza un concepto-marca común que le hace fácilmente reconocible al consumidor final. Si bien, se fundamenta en unas directrices que cada asociado aplica en la dirección de su negocio.

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

En la actualidad cuentan con 201 tiendas ABC, de las cuales 92 son mercados especializados de calzado. La cifra de mercados especializados en calzado ha incrementado en los últimos años, mientras que el de tiendas ABC se ha reducido. La facturación conjunta de todos los puntos de venta ABC (incluyendo los mercados especializados) supera los 100 Mill.Eur.

MANIA

La fundación de Mania se llevó a cabo para mejorar las condiciones de compra de las empresas de tamaño medio. Mania empezó con una primera tienda piloto bajo dirección propia. Así, en esta tienda de Frankfurt, Mania-Store (con una superficie de 400m²) se alcanzó una facturación estimada en 8.000 Eur./m², lo que significa el doble de la facturación de una tienda de calzado normal.

En la actualidad existen 6 tiendas Manía distribuidas entre Alemania y Austria.

2. FRANQUICIAS COMO CONCEPTO DE UNA CADENA FILIALISTA.

Görtz Franquicia

Görtz Franquicia cuenta con 2 filiales (ver pág. 38).

VII. ANEXOS.

1. ANEXO I. LAS COOPERACIONES DE COMPRA.

IMPORTANCIA. TIPOLOGÍA. COMPRA. PRESTACIONES A SUS ASOCIADOS Y FORMA DE ACTUACIÓN COMERCIAL.

IMPORTANCIA DE LAS COOPERACIONES DE COMPRA.

El número y tamaño de las cooperaciones de compra alemanas son únicos en el mundo. Son una figura comercial muy difundida en Alemania, que puede revestir diferentes formas jurídicas (cooperativas, sociedades anónimas o sociedades de responsabilidad limitada registradas).

Para muchos de los analistas la existencia de las cooperaciones de compra en Alemania es el factor explicativo de la importancia que conserva en este mercado el comercio minorista especializado, a diferencia de otros mercados europeos donde la pujanza de la gran distribución ha ido ocasionando la desaparición progresiva de estos puntos de venta.

Mediante la vinculación o la integración en una de estas cooperaciones la empresa comercial minorista obtiene condiciones del fabricante que de forma aislada nunca podría obtener, así como un paquete de prestaciones adicionales que refuerzan su posición empresarial y garantizan su competitividad. Como puede apreciarse en el apartados 2.- y 3.- de concepto y perfiles de las cooperaciones de compra, los servicios que reciben las empresas asociadas a las centrales son muy variados.

Al asumir la gestión del abastecimiento y la logística de las empresas asociadas, agrupan la demanda y consiguen importantes economías de escala que se traducen en mejores condiciones de compra y precios más bajos.

Con carácter colateral pueden servir también como medio de amortiguación de las situaciones de crisis para los minoristas en situación de escasa liquidez, ya que en muchos casos la central de compra aparece como ente garante al fabricante, aún sin recibir físicamente la mercancía, que es remitida directamente al asociado.

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

SERVICIOS.

La oferta de servicios es variables atendiendo a la cooperación. No obstante, comprende conceptos generales de marketing, planteamientos de presentación de producto, promoción publicitaria, asesoría empresarial, prestaciones financieras y apoyo informático. El ámbito de los servicios financieros no se limita únicamente de centralizar los pagos a los suministradores y prestar garantías, sino que extiende su finalidad a conseguir una vinculación a largo plazo de las empresas miembros. Las cooperaciones llegan a conceder créditos a sus asociados.

Compra.

Las compras del grupo, de acuerdo con un catálogo ordenado y preconfigurado para cada pretemporada, se efectúan en general a los proveedores a través de una empresa instrumental de servicios de compra y logística para los socios del grupo, que suelen disponer de una sala propia de exposiciones para a su vez, planificar sus pedidos a la central. El surtido que ha sido objeto de adquisición por la central constituye la oferta interna para los miembros del grupo, que se sistematiza en un catálogo que ayuda a las tiendas a formar su propio surtido.

Modelos propios.

Algunas cooperaciones de compra se caracterizan por el hecho de desarrollar modelos propios, que hacen producir en exclusiva para sus empresas asociadas. Se trata normalmente de variaciones fabricadas para la central a partir de surtidos existentes en el mercado. De esta forma las cooperaciones crean y promocionan marcas propias mediante modelos exclusivos que consiguen a través de modificaciones sobre el artículo original.

A menudo la comercialización de estos modelos propios se apoya con acciones de promoción y publicidad, como por ejemplo envío masivo de folletos.

También puede suceder que determinados productos existentes en un mercado extranjero sean definidos por la central como modelo exclusivo y comercializado como tal por sus miembros dentro de Alemania. En este supuesto el fabricante sólo puede vender libremente dicho producto fuera de la República Federal, lo que puede ocasionar disfunciones o roces debido a la comercialización en zonas fronterizas con Alemania.

A pesar de no constituir su actividad de negocio básica, los modelos propios otorgan a las centrales una ventaja competitiva. El carácter único de los artículos permite una diferencia de surtido respecto a la competencia, refuerzan la marca comercial y fidelizan la clientela, además de aportar mejores rendimientos (permiten precios más estables y los márgenes superiores a los habituales del mercado).

A pesar de ello, la participación de estos modelos en la cifra de ventas de las empresas asociadas es inferior a la de los productos que libremente ofrecen en su surtido genérico.

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

Logística.

La central de compras, que realiza sus pedidos a los fabricantes de forma programada y planificada, sirve a sus asociados la mercancía en condiciones “just in time” (ahorrándole funciones de almacenaje y control de stocks) y a veces opera también en el ámbito de los suministros urgentes, proporcionando siempre información exhaustiva sobre disponibilidad y plazo de entrega.

Marketing, relaciones públicas y publicidad.

La central apoya a sus miembros tanto en los proyectos publicitarios individualizados y locales como en los de imagen colectiva del grupo. El medio más común es a través de material impreso (catálogos, folletos, etc). De forma adicional el grupo de compra suele hacer inserciones regulares en prensa especializada y de ámbito federal con las principales novedades. En las actividades de marketing y relaciones públicas que planifica y ejecuta cada grupo de compra destaca el carácter participativo y la fluida comunicación con los distintos comités de asociados para adaptar las tareas promocionales y la actividad publicitaria a las necesidades del mercado.

Asesoría al socio.

La central asesora a sus miembros en la promoción de sus artículos y en la presentación del producto mediante la decoración del establecimiento comercial a fin de reforzar la competitividad de los establecimientos minoristas frente a la gran distribución, mediante el uso sistemático de las conclusiones obtenidas de la continua observación e investigación del mercado, que lleva a cabo la central de compras.

FORMA DE ACTUACIÓN COMERCIAL.

Comercialización de surtido existente.

Las asociaciones de compra disponen, en general, y sobre todo en las grandes organizaciones y empresas, de un “Know How” muy especializado y trabajan sus diferentes grupos de productos con una gran profesionalidad. Expertos de las distintas ramas conocen en profundidad las características, calidades y precios de todos los productos del segmento que tienen bajo su responsabilidad.

En el caso de que un fabricante, con uno o varios productos, pase la etapa de preselección, será invitado a tratar sobre las condiciones de una posible relación comercial. A partir de un análisis del precio de venta al consumidor que resultaría (ya que sólo éste permite prever las cantidades y el grado de rotación) se examina el precio de compra.

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

Adicionalmente se negociarán bonos de descuento anuales por cifras de venta alcanzadas y descuentos complementarios, por ejemplo por ubicación de modelos en la superficie de venta, o por la venta de reposición de dichos modelos, así como puntos porcentuales de descuento por pago centralizado y prestación de garantías.

Cada vez tiene mayor importancia la cuestión del plazo de entrega, que debe ser corto y fiable. Con relación a los retrasos, es frecuente acordar cláusulas contractuales que fijen una pena convencional, una multa privada cuando se excede el plazo regular.

Otro aspecto importante es el relativo a la cuota de reclamaciones y la forma y plazo en que dichas reclamaciones se atienden. Sobre esta problemática, en general, sólo es aceptable que se garanticen unos plazos de trámite y satisfacción de dichas reclamaciones lo más cortos posible, y que el porcentaje de éstas no exceda de la media estadística. En momentos de márgenes cada vez más reducidos, este tema va tomando mayor actualidad.

Si las conversaciones se concluyen con éxito, los fabricantes son invitados a participar en la feria interna de la asociación (feria propia), si bien los costes de participación y alquiler del stand deben ser pagados por el fabricante o el agente. Aquí es donde se expondrán los productos a los minoristas miembros de la asociación de compras.

Por regla general, no existe para la asociación de compras una obligación de cifra mínima de compras ni de ubicación del producto en punto de venta. En casos excepcionales pueden pactarse, mediante condiciones especiales, algunas obligaciones para la central, que en los casos más frecuentes se concretan en la realización de envíos de prospectos.

Fabricación de modelos exclusivos para las asociaciones.

Cuando se acuerda la fabricación de modelos exclusivos para alguna de estas asociaciones de compras, el desarrollo previo es, en todo caso, un asunto del fabricante. Ello no supone un gran problema cuando la asociación lo único que pide es una variante de un producto ya existente del fabricante. Los gastos de presentación del producto en la feria o exposición interna de la asociación deberá asumirlos, en todo o en parte, el fabricante (como mínimo los productos expuestos, su transporte y recogida y el montaje y desmontaje del stand).

Si se llega a su elección para la lista de compra y exposición del producto de las empresas asociadas, regirán las condiciones previamente pactadas. El establecimiento de un plazo de vigencia del contrato durante varios años es prácticamente obligatorio.

Tendencias actuales.

Se da un **estancamiento del volumen de ventas y de las cuotas de mercado** de las cooperaciones de compra en el mercado alemán, así como una **concentración** de ellas en un número más reducido, pero en general de mayor tamaño.

Las opiniones con respecto al proceso de concentración son muy variadas; hay quien piensa que sólo consiguiendo un gran volumen de ventas se puede proporcionar un buen servicio a sus miembros. Otros, sin embargo, afirman que tanto para suministradores

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

como para consumidores la concentración del comercio y el enorme poder de compra derivado de la misma entrañan un peligro considerable, pues la libre competencia se ve dañada en perjuicio del consumidor.

La tendencia está en las centrales de compra “con servicio”, que cada vez ofrecen mayores prestaciones a sus asociados. Los servicios añadidos que últimamente y cada vez más prestan las centrales de compra a sus asociados son, en buena medida, servicios de tipo informático, como una interconexión permanente de sus ordenadores en red, servicio de intranet e internet, bases de datos centralizadas y asesoramiento y formación en informática para directivos y empleados.

Por otro lado, otros servicios frecuentes son: asesoramiento y facilidades financieras, asesoramiento jurídico, contabilidad, publicidad en prensa y televisión, revistas y folletos, formación y seminarios, asesoramiento empresarial en la dirección de negocios y organización de la empresa, entrevistas periódicas con suministradores, seguros, decoración y relaciones públicas.

Estas dos tendencias básicas se enmarcan dentro de una serie de cambios generales y de estrategias de futuro de las centrales de compras que cabe mencionar. Por un lado, las centrales se están protegiendo frente a potenciales asociados que han caído en la insolvencia al no poder afrontar los cambios estructurales que está experimentando el mercado alemán de artículos de moda, y por ello han comenzado a buscar garantías de solvencia y de capacidad de innovación. Eso hace que los miembros sean cada vez empresas más grandes y sólidas financieramente.

2. ANEXO II. LOGOTIPOS.

LOGOTIPOS DE LAS MARCAS Y CONCEPTOS DE ANWR.

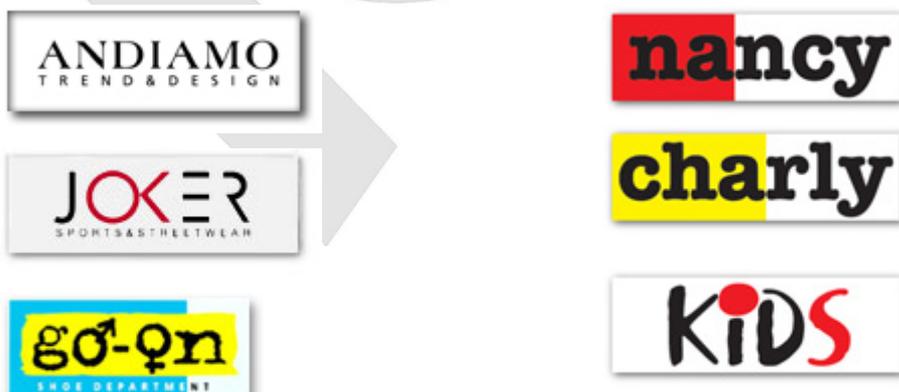


LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA



LOGOTIPOS DE LAS MARCAS Y CONCEPTOS DE SABU.

Marcas



LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA



Conceptos



LOGOTIPOS DE LAS MARCAS Y CONCEPTOS DE REXOR.

Italien-Spezialisten



LINEA MARCHE



SANDRO VICARI - LINEA MARLYNS

LOUIS NORMAN

Fruit

"EVERYBODY,"

HOBSON'S
CUSTOM GRADE

Maripé

BAMAR®
MADE IN ITALY

DIORINA
CAROLINA

CASADEI

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA

Komfortschuh-Spezialisten



Vollsortiments-Häuser



LOGOTIPOS DE LAS MARCAS Y CONCEPTOS DE GEB.

Aeschbach

Chaussures AESCHBACH

LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR CALZADO EN ALEMANIA



Schuhhaus BARTELS jr.
Wilh. Eduard Bartels GmbH & Co. KG



BARTU
Schuhhandels GmbH & Co. KG



CINDERELLA
Schoenen B.V.



CITY Schuhhaus
Schönhals u. Co. GmbH.

3. BIBLIOGRAFÍA

1. Documentos e informes.

- *Las asociaciones de compra de muebles en Alemania*. Portalés, David. Octubre 2001, Oficina Comercial de España en Düsseldorf.
- *Informe distribución*. Oficina Comercial de España en Dusseldorf 2001.
- *Geschäftsbericht 2003/04 Ariston-Nord-West Ring*. Informe anual año 2003/2004.
- *Geschäftsbericht 2000 Nord-West Ring*. Informe anual año 2000.
- *Garant Schuh + Mode aG Geschäftsbericht 2003*. Informe anual 2003/2004.
- *Garant Schuh + Mode aG Geschäftsbericht 1999*. Informe anual 1999.
- *Salamander Geschäftsbericht 2000*. Informe anual 2000.
- *Rexor Geschäftsbericht 2003/04*. Informe anual 2003/2004.
- *Quick Schuh*, carpeta de prensa. GDS 2002.
- *2004 BBE Schuhe*: Informe del sector calzado de la consultora BBE.

2. Repertorios y directorios.

- *Kompass 2004*.
- Base de datos *MARKUS*.

3. Artículos de prensa especializada.

- *“BBE-Branchenreport: Bilanz und Ausblick”*. Schiffmann, Mathias. Schuhkurier 32/2001.
- *“Gerd Kaspar verlaesst Ariston-Nord-West-Ring”*. Aulenbacher, Susanne. Textilwirtschaft 23/10/2001.
- *“anwr – Nord-West-Ring”*. 17/05/01. Textil Wirtschaft n° 20, pag. 54.
- *“Zum Erfolg verurteilt”*. Schuhkurier 2001/22.
- *“Neuer Name zum Jubilaeum”*. Schuhkurier 2002/25.
- *“Sabu ohne Salamander”* Schuhmarkt 12/2002.
- *“Rexor mit Geschäftsjahr 2000 zufrieden”*. 10/07/2001. Schuhkurier 2001/28.
- *“Ausmusterungstermine Frühjahr-/Sommer-Saison 2002”*. Schuhmarkt.
- *2004 BBE Schuhe: Informe de mercado de calzado de la consultora BBE. Schuhkurier*, <http://www.sternefeld.de/schuhkurier>.
- *Schuhmarkt*, <http://www.schuhmarkt-news.de>.
- *Conferencia de prensa GDS*, Septiembre 2005.

4. Otras fuentes.

- www.anwr.de
- www.ariston.de
- www.nord-west-ring.de
- www.garant-schuh.de
- www.sabu.de
- www.salamander.de
- www.rexor.de
- www.geb-essen.de
- www.hds-schuh.de
- www.bdse.org