



[vídeo](#)  
[Placeres. Reportaje](#)

## La guerra de las gafas

[Jesús Rodríguez](#)  
[Jesús Rodríguez](#)  
[Alfredo Cáliz](#)  
[Alfredo Cáliz](#)  
Más de 10 min.  
[Leer noticia](#)

El molde del modelo de gafas Dior Sideral 2. / Alfredo Cáliz

El negocio de la óptica mueve en el mundo 100.000 millones de euros cada año. Y su crecimiento es imparable. En un rincón del norte de Italia se idean y fabrican la gran mayoría de las gafas de alta gama. Un viaje al corazón de esta industria a través de Safilo, la pionera.

Viernes 05 de Mayo de 2017

AQUÍ LOS niños salen de la tripa de su mamá haciendo gafas", asegura un lugareño en el punto exacto donde los nevados Dolomitas expiran en [la factoría de la multinacional de óptica Safilo](#). Con solo levantar la cabeza, la mirada se congela ante la inquietante presa de Vajont, en su día la más alta del planeta, encajonada entre los montes Toc y Salta, donde la noche del 9 de octubre de 1963, como consecuencia del alud de miles de toneladas de rocas sobre sus aguas embalsadas, se originó una ola apocalíptica de 264 metros que arrasó esta zona y acabó con la vida de 2.000 vecinos.



Uno de los laboratorios de tendencias de Safilo. Alfredo Cáliz

Este pueblo renacido e incrustado en las montañas es Longarone, a 100 kilómetros de Venecia, en la comarca de Cadore, en la provincia de Belluno. El nombre de esta escarpada localidad de 4.000 habitantes revela muy poco al viajero; sin embargo, oculta una sorpresa: aquí se produce la práctica totalidad de las gafas de alta gama que se consumen en el mundo.

En las orillas del río Piave tienen sus plantas tres de las más importantes compañías del sector (Safilo, Marcolin y De Rigo, con facturaciones que fluctúan en torno a los 1.000 millones de euros), y a 30 minutos en dirección oeste, en Agordo, la número uno, Luxottica, con unas ventas de 7.000 millones. Las cuatro dominan el mercado. [Atesoran en su inventario las licencias de las 50 marcas más prestigiosas](#) del universo de la moda (Dior, Fendi, Gucci, Céline, Max Mara, Prada, Chanel, Armani, Hugo Boss, Tom Ford, Ralph Lauren, Carolina Herrera o Loewe), además de otras de su propiedad como Carrera, Smith, Persol, Ray-Ban, Arnette o Police. El 80% de las gafas de la provincia de Belluno está destinado a la exportación. El marchamo *made in Italy* sigue siendo un poderoso atractivo.

Afirman los aldeanos que en este valle de Cadore se inventaron los helados, pero nunca fue un lugar próspero. Durante siglos, sus habitantes malvivieron de la tierra y la emigración hacia la próspera Mitteleuropa; allí se formaron en la industria de precisión. Hoy monocultivan la óptica y el turismo y han conseguido una de las rentas por habitante más altas de la UE. Además de las *cuatro reinas* de la óptica, esta comarca alberga 170 compañías medianas y 650 de formato artesanal. Se fabrican monturas y lentes, componentes y *software*, y se llevan a cabo procesos industriales como el pulido y galvanizado de las monturas. Este rincón ya es conocido como el Sunglasses Valley, el gran eje de conocimiento de la óptica global.



Una vista de Longarone, donde están tres de las principales compañías ópticas. Alfredo Cáliz

Un sector que mueve en su conjunto (entre monturas, lentes oftálmicas, de sol y contacto) 100.000 millones de euros al año, que, según el banco de negocios Exane BNP Paribas, serán 140.000 millones en 2020. El 40% de esa cifra proviene de las monturas y las gafas de sol, y más del 10%, solo de las gafas de sol de alta gama.

Un pastel anual de 12.000 millones de euros que ha convertido a este producto, a mitad de camino de la moda, la salud y el estilo de vida, en un campo de batalla entre los grandes grupos del lujo (los franceses LVMH y Kering) al que no asistíamos desde hace décadas, cuando ambos se enfrentaron por la propiedad de Gucci o cuando el primero de ellos se batió con Hermès para conseguir su control. Dos contiendas que se bautizaron como primera y segunda guerra del bolso. Hoy nos encontramos en la primera guerra de las gafas, donde todos se batan contra todos para conseguir el último euro.





El director creativo de esta firma, Vladimiro Baldin. En la segunda foto, uno de los laboratorios de tendencias de Safilo. / ALFREDO CÁLIZ

Para descubrir dónde se produjo el *Big Bang* de la óptica moderna hay que practicar un poco de arqueología industrial. Abandonar Longarone con dirección a Austria, hasta llegar a Borgata Molinà. En el siglo XIX, esta zona estaba ocupada por molinos. Hasta aquí llegaron en 1878 Angelo Frescura y Giovanni Lozza, vecinos de Padua y vendedores ambulantes, para instalar la primera factoría de monturas de la historia. Tras años de indefinición, en 1934 las instalaciones fueron adquiridas por Guglielmo Tabacchi, un mecánico italiano que había nacido en la emigración en Estados Unidos, que daría al negocio dimensión industrial e internacional y lo bautizaría como Società Azionaria Fabbrica Italiana Lavorazione Occhiali (Safilo). El imperio de las gafas acababa de ver la luz. Durante años fue un monopolio de esa firma. Tres décadas después surgiría otra compañía que iba a ser su gregaria, después rival y al final verdugo: *Luxottica*, creada por uno de los proveedores de Safilo, Leonardo Del Vecchio, un antiguo obrero del metal milanés criado en un orfanato y hoy, a sus 81 años, uno de los hombres más ricos del mundo. Su golpe magistral fue adquirir la compañía estadounidense Ray-Ban en 1999, ante la pasividad de Safilo, sumida en una guerra civil entre los herederos del mítico Guglielmo Tabacchi, que perderían el poder en 2009.

Las cuatro firmas ópticas de Belluno atesoran las licencias de las 50 marcas más lujosas de la moda

¿Por qué surgió la óptica industrial en este rincón perdido? De las conversaciones con historiadores, empresarios y lugareños se deduce que aquel 1878 fue un año irrepetible para iniciar el negocio. Por un lado, la revolución industrial estaba en su apogeo; por otro, Italia acababa de concluir cuatro décadas de unificación y mostraba una inmensa vitalidad. El lugar elegido ocupaba un vértice estratégico en el mismo corazón de Europa y sus rutas comerciales (entre Alemania, Suiza, Austria y el Adriático) y contaba con un continuo tránsito de maquinaria de precisión procedente de la industria relojera suiza; rodeado de ríos, disponía de agua en abundancia, un elemento clave para cortar y tallar las lentes y, sobre todo, para conseguir energía hidroeléctrica: la fuerza del agua ya había comenzado a producir electricidad en el Niágara en esos años. Y además, la óptica no era algo extraño en esta región. En Venecia (a una hora de aquí), en la isla de Murano, se había ido desarrollando desde el siglo XV una floreciente artesanía del cristal corrector de la vista (básicamente lentes biconvexas para la presbicia).

Una de las características de esa nueva industria es que iba a incorporar a un gran número de mujeres. Se hablaba de su mayor "paciencia, precisión y habilidad". Hoy, la mayor parte de la mano de obra de la óptica de alta gama sigue siendo femenina, algo que es evidente en las plantas de Safilo de Santa Maria y Longarone, en las que desempeñan las funciones más minuciosas, mientras los hombres llevan a cabo las industriales. La producción óptica es aún una combinación de artesanía e industria, robótica y trabajo a mano. Hay moldes que son obras de ingeniería, impresoras láser 3D y robots que cortan, pintan y pegan con una danza singular; y también operarias que realizan soldaduras del grosor de un cabello en monturas de 500 euros, pintan a mano los últimos modelos de las Dior Split o colocan piedras preciosas en unas Elie Saab de 1.200 euros.

Después de la II Guerra Mundial, la industria óptica italiana iba a coger velocidad de crucero. En torno a Safilo se iría desarrollando un sector muy poderoso. Sin embargo, se iba a mostrar incapaz de desarrollar sus propias marcas *premium*. Sus productos eran más de farmacia que de *boutique*. Los gigantes del Sunglasses Valley sabían cuidar la vista y dominaban la distribución a través de una red mundial, pero no el *glamour*. Esto cambió en 1988.



El prototipo de un nuevo modelo de Elie Saab. Alfredo Cáliz

En 1975 había nacido en Milán la firma Armani, que, al igual que las compañías de moda estadounidenses surgidas en esos años (Ralph Lauren, Calvin Klein o Donna Karan), iba a basar su crecimiento en una agresiva política de licencias. En 1988, Giorgio Armani y Leonardo Del Vecchio (dueño de Luxottica) firmaron el primer acuerdo de licencia de la óptica. Y ese mismo año, Safilo, su gran competidor, hacía lo correspondiente con Ralph Lauren. Años después Armani se pasaría a Safilo y Ralph Lauren a Luxottica. Se había abierto la veda. A golpe de talonario. La consigna era arrebatar las licencias de marcas a la competencia. Aunque fuera poniendo el dinero (hasta 200 millones de euros) por adelantado. Nadie se iba a sustraer a esa gallina de los huevos de oro. Detrás llegarían al negocio de las licencias de gafas un centenar de marcas de moda para conseguir su pedazo de pastel. Gucci en 1990, Dior en 1996, Valentino en 1998, Chanel en 1999.

Estas distinguidas firmas de moda aportaban su nombre, magia y leyenda. Su capacidad de provocar un elevado *markup*, es decir, la diferencia entre lo que cuesta producir algo y el precio al que el mercado está dispuesto a pagarlo. Las gafas de sol eran cada vez más caras, pero al mismo tiempo el producto más barato de las casas de moda parisienenses y milanesas. Y suponían un punto de entrada [para los clientes en el universo de esas firmas](#). Su primera experiencia en torno al lujo.

El invento de las licencias no era nuevo. El primero en entrar a ese juego había sido Christian Dior, que había cedido su nombre a finales de los años cuarenta a un fabricante de medias estadounidense a cambio de sustanciosos retornos. En los años sesenta y setenta se lanzaban al ruedo Pierre Cardin, Gucci o Yves Saint Laurent (los licenciadores), que iban a alquilar la propiedad intelectual para producir centenares de artículos que los licenciarios diseñaban, desarrollaban, producían, distribuían y vendían. La contrapartida para los licenciadores de estos acuerdos (renovables cada cinco años) eran unos retornos de entre el 5% y el 15% de la facturación. Pierre Cardin llegó a tener más de 800 licencias con su nombre, y Dior y Gucci, más de 300. A comienzos de los ochenta, el 83% de la facturación de Dior provenía de sus licencias. Corrió el dinero. A cambio, los modistas perdieron el control de su nombre. Y la imagen de esas marcas cayó en picado. Habían dejado de ser tan exclusivas. En los años ochenta y noventa, la aparición de dos dictadores del lujo, Bernard Arnault (Dior y Vuitton) y Domenico De Sole (Gucci), provocó un radical cambio de tendencia: ambos decidieron acabar con las licencias de sus marcas. Una estrategia que pronto se extendió al resto de enseñanzas de lujo.



Gafas de acetato recién cortadas en el taller de Safilo en Padua. Alfredo Cáliz

Todas fueran desapareciendo, menos las de óptica y cosmética. Como explica Susana Campuzano, autora del manual *La fórmula del lujo*, "el problema no era solo fabricarlos (para lo que se necesita una tecnología muy específica y una economía de escala), sino distribuirlos. Y las marcas del lujo no tenían acceso a un canal de ventas formado por miles de perfumerías y ópticas, opuesto a su sofisticado y exclusivo estilo comercial".

Solo dos marcas intentaron sustraerse a la fiebre de las licencias de gafas; ambas fracasaron: Tod's, en colaboración con Marcolin, y sobre todo Prada, que rompió su licencia con Luxottica en 2000 y creó una sociedad con De Rigo para diseñar, producir y vender sus propios modelos. El invento duró dos años, le costó a Prada más de 100 millones de euros y en 2003 volvió a firmar con Luxottica, que le aseguraba unas ventas de 120 millones.

El golpe magistral de la firma Luxottica fue adquirir Ray-ban, la óptica más famosa del mundo, en el año 1999

Uno de los secretos mejor guardados en el negocio de la óptica de *alta costura* es cómo el ADN de una marca de lujo, su historia y tendencias, se convierte cada temporada en un objeto que tiene que favorecer y al tiempo ofrecer una utilidad terapéutica. Según fuentes del sector óptico, "depende de cada firma de lujo. Unas están muy encima de la productora y otras la dejan hacer. Unas preparan cada temporada un informe con colores, formas, texturas y materiales, y otras, unos simples esbozos con cuatro ideas fundamentales y, sobre todo, su visión del mundo".

Vladimiro Baldin, director de diseño y creación de Safilo (antes lo fue de Diesel), muestra el complejo calendario de su compañía para la creación de gafas cada temporada, que comienza con su equipo monitorizando las tendencias del mercado y las apencencias de los consumidores, continúa con las reuniones con los creativos de la marca de moda licenciadora, sigue con un análisis de lo que se ha hecho antes y lo que se está realizando para otras firmas y concluye, 30 semanas después, con los prototipos.



Imágenes del laboratorio y taller de Safilo en Padua. Aquí se diseñan y desarrollan los nuevos modelos de cada marca durante seis meses. / ALFREDO CÁLIZ

Durante tres décadas hubo calma chicha en el sector. Apenas la lucha soterrada para arrebatársela a la competencia las licencias de las marcas de moda cada vez que se acercaba un vencimiento. La óptica se había convertido en una máquina de hacer dinero. Y con un porvenir esplendoroso, a juzgar por los datos de Exane BNP Paribas, que afirma que en un futuro próximo 2.500 millones de personas más usarán gafas correctoras en el mundo, y otras 5.800, de sol.

Y cuando nadie lo esperaba, en septiembre de 2014, se declaró la guerra. El primer movimiento lo hizo Kering (el grupo francés del lujo presidido por François-Henri Pinault, propietario de Gucci y Saint Laurent), rompiendo sus acuerdos de licencias con Safilo y tomando el control de sus intereses en el sector óptico a través de una división bautizada Kering Eyewear, que se encargará del diseño, desarrollo, distribución y venta de las gafas del grupo. No así de su producción, que por el momento, y con el horizonte puesto en 2020, sigue en manos de Safilo. Kering, al que le ha costado esta operación 140 millones de euros (los 90 que ha tenido que pagar a Safilo por romper su contrato y los 50 que no ha ingresado por *royalties*), razona que las ventas de las gafas de sus distintas firmas producían 350 millones de euros, de los que, según la fórmula de las licencias, solo ingresaba 50. Y además ahora pretende tener un mayor control sobre su producto, diversificar a sus proveedores y distribuirlo a través de sus propias tiendas. Hay dudas en el sector de que esta declaración de independencia pueda llegar a ser un éxito.

En enero de este año, los cimientos del sector se volvían a conmovir. La primera empresa mundial de gafas, Luxottica, se fusionaba con la primera empresa mundial de lentes, la francesa Essilor. El resultado es un megagrupo con un valor en Bolsa de 46.000 millones de euros, unas ventas de 15.000 millones y en el que Del Vecchio cuenta con más de un tercio de las acciones. Y solo un mes más tarde de esa fusión, [el grupo del lujo LVMH](#) (presidido por Bernard Arnault y propietario de Dior o Louis Vuitton) anunciaba su entrada en el accionariado de la óptica Marcolin y la creación de una empresa conjunta que, se supone, producirá a partir de 2020 las gafas y controlará todos los intereses ópticos de LVMH, durante décadas en manos de Safilo. Este modelo, similar al que llevó a cabo sin éxito Prada en 2000, plantea incógnitas en el sector. Por ejemplo, ¿podrán convivir bajo un mismo techo (Marcolin) la producción de gafas de dos enemigos mortales como son Tom Ford (que en 2005 licenció su exitosa línea de óptica con esta compañía de Longarone) y Bernard Arnault?

La respuesta de Safilo a ese terremoto ha sido "reafirmar su independencia", según afirma su presidenta, Luisa Delgado, en su cuartel general de Padua. Su estrategia se ha basado en realizar toda la producción en sus plantas, acabar con los proveedores externos, adquirir una importante compañía de lentes (Lenti), invertir en nuevas tecnologías y apostar por sus propias marcas, más diversificadas (desde el lujo hasta el *mass cool*) y puestas al día (Carrera, Smith, Oxydo, Polaroid y Havaianas). Su idea es no depender del voluble negocio de las licencias. "No queremos que pesen en nuestro balance más que nuestros productos propios", afirma Delgado.

Otra pieza clave del futuro de Safilo (y de todo el sector) es dar al consumidor lo que quiere justo cuando lo quiere, no seis meses más tarde. Lo explica uno de sus ingenieros en Longarone: "Lo importante ya no es solo el volumen de ventas, sino tener ese producto cuando el mercado lo demanda. Es lo que está pasando en el mundo de la moda: al día siguiente de un desfile de París o Milán ya tienes todos los modelos en las tiendas y en Internet. En este sector hemos llegado tarde a esa estrategia". El modelo al que todos tienen como referencia en las factorías de gafas es el de Zara. Algo así quiere llegar a ser la óptica. Dar más y más deprisa. En el Sunglasses Valley, a la sombra de los Dolomitas, ya están en ello.

Compartir