

## José Alfredo Flores, director general de Producción Stuart Weitzman: “La producción no se hará en China ni en Elche pero las fábricas locales tienen que ser competitivas”

13/10/2019



El director general de Producción y Desarrollo de Stuart Weitzman en España, José Alfredo Flores, a quien la firma Coach contrató a finales de 2017, tras la adquisición de la marca americana, se enfrenta al reto de profesionalizar la cadena de aprovisionamiento para conseguir el desarrollo del producto y su industrialización a partir de unas nuevas directrices.

Flores venía del grupo Inditex, en concreto de Tempe, con 23 años de experiencia en la parte técnica del sector del

calzado. Nacido en Elda, hasta ese momento siempre había desarrollado su actividad profesional fuera de su ciudad natal trabajando, entre otros, para el grupo alemán Worttman.

La firma Stuart Weitzman cuenta en la actualidad con 14 fábricas de calzado para el desarrollo de su producción, de las cuales siete trabajan en su totalidad para la marca y las otras siete lo hacen también para otros clientes. De estas empresas, 11 se ubican en Elda y el resto en Petrer.

Stuart Weitzman inició su carrera en Elda hacia finales de los 70 con la empresa Caresa, aunque el objetivo del empresario era crear su propia marca, algo que llevó a cabo hace treinta años. Su desarrollo fue imparable, pero hace unos dos años decidió retirarse y vender la firma al grupo americano Coach. En la actualidad esta empresa factura cerca de 500 millones de euros al año.

### **¿Cuándo se produjeron los primeros cambios internos en la empresa tras la venta de la firma a Coach?**

En 2017 Stuart Weitzman vendió la marca a la firma americana Coach, cuyo objetivo era crear un conglomerado de marcas de lujo asequible, aunque su principal volumen de negocio reside en los outlets y el lujo asumible. Coach puso sus ojos en la Stuart Weitzman porque le interesaba posicionarse en el mercado con un calzado de gran calidad. A modo de ejemplo cabe señalar que el 60 por ciento del negocio utiliza el ante, el mismo que también emplean las marcas italianas Salvatore Ferragamo y Prada.

La estrategia de Coach era crear un conglomerado de marcas, motivo por el que posteriormente adquirió Kate Spade dedicados a la fabricación de bolsos, complementos y zapatos. De hecho, los bolsos son el principal negocio de Coach en todo el mundo, mientras que dentro del grupo Stuart Weitzman pone nombre exclusivamente a la marca de calzado.



### **¿Más tarde se produjo un nuevo cambio operativo?**

En 2018 la empresa Coach cambia su nombre por Tapestry, siendo en estos momentos una firma importante que cotiza en bolsa. Es una marca gestionada por profesionales, es decir que ya no existen dueños como tales. Hay una mesa de administración en la que están representados los accionistas mayoritarios, a los que hay que rendir cuentas. En cambio cuando Stuart Weitzman vendió su firma él era el director creativo, de compras,

marketing y gestionaba la empresa, pero al vender la marca se generó una estructura jerárquica supervisada por distintos responsables en cada uno de los departamentos.

### **Hace unos meses se suscitaron diversos rumores relacionados con la posibilidad de que la producción de Stuart Weitzman se trasladase a Elche. ¿Hay algo de cierto en estos comentarios?**

Decidimos trabajar con una fábrica de Elche, por tener un volumen de trabajo importante, basado en la economía de escalas. Se puso en marcha después de seis meses de desarrollo una vía de producción equiparable a la que se hace en Elda, aunque cabe resaltar que hemos contado con el asesoramiento técnico y personal de procedencia eldense. Se hizo así porque esta fábrica era capaz de obtener un coste de un 15 a un 20% por ciento más barato, a pesar de que utilizan las mismas materias primas. La mayoría de los procesos de producción están interiorizados, y contrariamente a los que se ha dicho, no hubo ninguna devolución ni problemas de calidad. Esto ha supuesto una merma de trabajo en algunas fábricas de Elda y el cierre de una fábrica que trabajaba al cien por cien para nosotros.

### **¿Quién marca las directrices respecto a la producción del calzado y el abaratamiento de costes?**

El equipo directivo está en Nueva York. En noviembre de 2018 hubo una reunión con los siete fabricantes tradicionales de la marca en Elda y se les expuso la nueva situación del mercado, puesto que los puntos de venta están cambiando totalmente, resultado de un cambio del cliente porque el mundo está cambiando. Lamentablemente los sistemas de producción tan arraigados como los de algunas firmas de calzado de Elda conllevan algunas pegas. Por este motivo, en dicha reunión se hizo un análisis de la situación en relación a la calidad, servicio y precios, como indicadores básicos. Se hizo un estudio tanto para las empresas que trabajan exclusivamente para la marca como para las que no lo hacen.

### **En resumen ¿dónde reside el problema de producción?**

Aquí el problema no es la fábrica de Elche, es ser competitivo. Hay fábricas en Elda que son más eficientes que otras estando en la misma zona. En la reunión del pasado mes de noviembre se expusieron estos parámetros y el precio que ofrecían sus competidores y, por consiguiente, se emplazó a los empresarios a introducir las modificaciones oportunas. Es algo que

tienen que hacer ellos, pero se han confiado y no todos han sido capaces de materializar esos cambios

El problema es la eficiencia de la producción, el proceso de digitalización y el control de procesos de producción. Por ejemplo, si de cien pares solo tiene una falta, eso se llama eficiencia a coste cero, pero lo cierto es que cada empresa en Elda tiene un problema propio que resolver.

### **¿Quiere decir que después de un año las fábricas no han conseguido adaptarse?**

Hay fábricas que no han podido adaptarse, y otras sí. Las que no lo consiguen creo que es por una cuestión de visión de la propia empresa. Varias de las empresas que trabajan para Stuart Weitzman lo hacen bien, son gestionadas por gente capacitada, lo que significa que se puede conseguir.

### **¿Peligran en tal caso los puestos de trabajo en Elda y Petrer?**

Puedo afirmar que no peligran los puestos de trabajo, por el momento la estrategia empresarial de Tapestry es mantener Elda y la comarca como centro de producción de la marca. Lamentablemente nos encontramos en un coyuntura de mercado muy desfavorable y esto afectará definitivamente en la facturación tanto de la marca como de las fábricas, pudiendo incluso vernos forzados a dejar de trabajar con alguna de ellas. En China solo se hacen los zapatos deportivos al igual que hacen otras marcas de lujo, como también una parte de la colección del outlet, de calidad inferior.

### **¿Cuántas personas trabajan para Stuart Weitzman?**

Directamente trabajan para la firma en su oficina central, situada en el polígono industrial Salinetas de Petrer, un

total de 45 personas en los departamentos técnicos de desarrollo de producto, industrialización, materia prima y producción y 3.500 personas trabajan indirectamente para la marca, es decir, en las 14 empresas mencionadas anteriormente.

### **¿Es complicado para usted dirigir una marca tan arraigada en la zona?**

No es fácil, desde luego, yo viajo de cuatro a seis veces al año a Estados Unidos, donde se diseña la colección, que posteriormente desarrolla el equipo técnico ubicado en Petrer, generando una sinergia que hace posible el funcionamiento de la marca y su relación con el entorno industrial. Su director creativo es en este momento Edmundo Castillo.

### **¿La firma Stuart Weitzman también se ve afectada por las contracciones del mercado?**

Sí, nosotros estamos lastrados, pues nos afecta tanto al gran almacén de lujo como al de semi lujo de calzado, al igual que le ocurre al resto del sector a escala internacional.

### **¿Habrá cambios en las tiendas de Stuart Weitzman?**

Se ha renovado ya la imagen de las tiendas de Stuart Weitzman en todo el mundo. Estamos cambiando el concepto de las tiendas, con nuevas campañas de marketing para posicionar el producto a través de los denominados *influencers*, lo que requiere una gran inversión publicitaria. Como he dicho al principio los puntos de venta están cambiando porque el cliente cambia, la generación *millennials*, *zeta*, *boomers*, etcétera. nos lleva a ello y está demostrado que la tienda tradicional ya no genera negocio como ocurría años atrás.