

## ENTREVISTA A GERMAN NAVARRO ROS, CEO DE GIOSEPPO

**Pregunta.** Su empresa ya tiene un largo recorrido en el sector del calzado, ¿cómo describiría el trayecto de esta empresa familiar?

**Respuesta.** “Fue fundada en 1990 por mi padre como primera generación, fue emprendedor a los 50 años. Él ya venía de este sector, del calzado, había adquirido experiencia trabajando en la empresa Uniroyal de Elche, que es la empresa de calzados más grande de España, con 2200 operarios en los años 60. Posteriormente tuvo también otras experiencias empresariales y a los 50 años decidió emprender su propio negocio. En ese momento, uno de mis hermanos, mi hermano mayor Jose Miguel, se incorporó y 2 años más tarde, en el año 92 yo fui el segundo en incorporarme”.

**P.** Por lo que he visto las diferentes líneas de productos están bajo la marca de Gioseppo, y por otro lado también encontramos otra marca La siesta, ¿podría contarnos qué tipo de productos tiene cada marca?

**R.** “Actualmente, el grupo de marcas que compone Gioseppo son 5. Tres de ellas bajan del paraguas de Gioseppo. Gioseppo *Kids* (la sección infantil de los productos de la marca Gioseppo), Gioseppo *Woman* (que es la sección de mujer, dónde Elsa Pataky es nuestra imagen), y Gioseppo *Man* (que es una colección más pequeñita dirigida a un público de hombre). Hace 2 años se incorporaron dos marcas más a nuestro portfolio. Una de ellas es “La Siesta” que es una alpargata hecha a mano, fabricada con unos materiales de muy alto nivel y que se fabrica 100% en España. Está dirigida a un segmento de consumidor de mayor poder adquisitivo y tiene detrás toda la historia y valores del Levante y del Mediterráneo, que se resume un poco en el propio nombre tan simpático como es el de “La siesta”. Finalmente, hay otra marca que creamos también hace 2 años, que recogía una gama de productos, que antes fabricábamos bajo la marca Gioseppo, son las zapatillas de andar por casa. Hace 2 años decidimos que todo ese producto lo íbamos a hacer bajo la marca de “Hot Potatoes”. Y es la quinta marca que compone el grupo empresarial ”.

**P. ¿Cada marca tiene una estrategia internacional diferente debido a los diferentes públicos a los que os dirigís?**

**R.** “Sí la tiene, aunque es verdad que entre las tres, Gioseppo Kids, Gioseppo Woman y Gioseppo Man existen varias sinergias, en el que en definitiva vende el nombre madre que es Gioseppo. Pero es verdad que actúan de diferentes velocidades y con diferentes estrategias, no son coincidentes en todos los casos. En cuanto a “La Siesta” sí que tiene un posicionamiento y un estrategia radicalmente diferente. La siesta es un producto muy elitista, un posicionamiento muy exclusivo, donde no se busca volúmenes, sino, estar en los mejores puntos de ventas aunque las cantidades no sean grandes. Y luego, Hot Potatoes es una zapatilla de gran consumo, aunque tiene unos estándares de calidad altos y es una zapatilla que no pretende competir con aquellas de primer precio como las de Carrefour o Primark. Pero bueno como zapatilla de gran consumo está enfocado a ciertas de tiendas que consume mucho este tipo de producto” .

**P. ¿Recuerda el “boom” de la deslocalización que se produjo en el sector del calzado?**

**R.** “Claro, inicialmente Gioseppo surgió como un proyecto empresarial de producto 100% fabricado en España, estoy hablando de los años 90, en la que había una red de fabricación y tejido industrial muy relevante en España, en la provincia principalmente. Y nosotros pusimos el foco en exportar, de hecho exportábamos el 100% productos fabricados en España a mercados como Italia, Francia, Reino Unido, Alemania, principalmente Unión Europea. Pero nuestro padre tenía experiencia en conocer los mercados de producción de Asia, algo que en aquella época, prácticamente, nadie conocía. Y decidimos probar con una gama de productos, que tradicionalmente no se fabricaban en España, por características de producto, no había ese tejido empresarial, y si lo había era muy pequeño. Entonces, intentamos hacer una prueba salió bien, y vimos que había una potencialidad grande con trasladar parte de nuestra estrategia productiva a Asia.

En definitiva, ¿qué era? Era una cuestión de costes, podíamos ser más competitivos, podíamos crecer más, dar más margen a nuestros clientes, salir al mercado con productos más económicos y sobretodo, teníamos la posibilidad de hacer más gama de

productos. Que en nuestra región era muy potente en realizar alguna gama de productos, pero para otras gamas no había tejido industrial, por lo que era salir fuera sí o sí. Como todo proceso de salir al exterior, es un proceso complejo, que requiere estructuras, muchos viajes, unos socios de confianza, porque estamos hablando de operar a 10.000 kilómetros de distancia, cuando aquí teníamos un problema en la fábrica de Caravaca o en la de Crevillente, cogíamos el coche y en 30 minutos estábamos allí. De esta manera todo era un poco más complicado.

Esto que en lo que nosotros fuimos un poco los pioneros, luego surgió como un “boom” de oportunidades, y fue ese el proceso de deslocalización al que tú te refieres. Y ahí, es cuando ya China principalmente y otros países satélites cercanos, empiezan a desarrollar de manera muy potente la industria del calzado. Haciendo productos similares al de los españoles, pero con precios muy económicos, no con los mismos estándares, porque la materia prima no es exactamente la misma. Y esto tiene un impacto muy fuerte, en el tejido industrial de nuestra región, el calzado de Elche. Muchas fábricas cierran, y digamos es como la “fiebre China”, todo el mundo se va a China a buscar el maná. Este es un poco el resumen de toda la etapa de deslocalización que empieza en los años 90, que como tú me vas a preguntar fue un viaje de ida y vuelta”.

**P. Entonces cuando os deslocalizasteis, allí en Asia, ¿toda la materia prima estaba homologada por Gioseppo?**

**R.** “Por supuesto que nosotros hacemos controles de toda la materia prima y del producto terminado, porque al final, nuestra marca era la que estaba en el producto y tenemos que responder, con nuestros estándares al consumidor. Por lo que el producto tenía que tener una buena usabilidad, no tener roturas, tener un buen calce, usando unas materias primas correctas. En el principio de aquella época, no había una norma regulada tan clara respecto a las restricciones de las materias primas que ahora sí que existe, a través del SOIVRE. Organismo que controla sobretodo, todo el tema de sustancias químicas que llevan los materiales de calzado y de otros sectores, pero era una vertiente más, no solo teníamos que fabricar y cumplir el plazo de entrega. Sino que teníamos que asegurar, una calidad del producto que es al final lo que da valor a la marca. Si uno se quiere gastar 300€ en un móvil, es porque la marca le genera la confianza como para gastarse ese dinero, si al día siguiente se le rompe, probablemente

no volverá a comprar un móvil de esa marca, pues lo mismo nos ocurre a nosotros debemos asegurar la calidad”.

**P. Por lo que veo, ¿cuándo se fueron a Asia realizaron la deslocalización mediante subcontratas o se plantearon realizar una inversión directa?**

**R.** “Sí, nosotros apostamos por la subcontratación y no en invertir en montar una fábrica allí. De hecho, en aquella época esto era algo excepcional porque las limitaciones del gobierno Chino a la inversión extranjera eran muy elevadas. Entonces, no había participación extranjera en estructuras industriales. Digamos que aquellas empresas que fuimos a Asia a fabricar, fuimos a subcontratar producción, no a montar fábricas propias. Hoy en día, y hace algunos años atrás, sí que hay emprendedores que se han ido a Asia a montar su propia estructura. Pero cuando estás en un sector tan dinámico, como el del calzado, donde la tendencia hoy pueden ser plataformas forradas de caucho, el año que viene yute plano, el siguiente *sneakers* con *glitter*. Eso significa que necesitas mucha flexibilidad, en los procesos productivo, si uno es fabricante especializado en hacer una cosa es muy complejo intentar hacer otras cosas. Porque eso requeriría una nueva maquinaria, una nueva preparación de equipos. Y el ser *trading*, el ser una empresa comercial y no ser propiamente fabricante, nos permitía tener esa flexibilidad, de abordar diferentes campos de productos sin necesidad de invertir, propiamente en una estructura de fábrica”.

**P. Entonces dependiendo de la gama y tipo de productos en el que nos encontramos, os dirigís a una empresa subcontratada diferente, ¿verdad?**

**R.** “Sí, eso es”.

**P. Nos podría contar cómo fue el momento en el que volvieron o se replantearon cambiar la localización de Asia.**

**R.** “Bueno, todo surge en los años en los que China empieza a desarrollar consumo interno, y te voy a explicar más a fondo, porque esto fue como uno efecto dominó. En

cuanto empieza el gobierno chino a desarrollar el consumo interno de China que era lo que estaba muy parado, es decir, la economía doméstica, apenas aportaba al PIB y eran las exportaciones, el verdadero músculo de la economía China. Pero, este país cae en la conclusión en la que hay muchos ciudadanos que también les gustaría comprar calzado, comprar ropa, móviles, tener tiendas, comprar online y se desarrolla el consumo interno en China de una manera increíble. Empieza a desarrollar un sistema de infraestructuras de telecomunicaciones, autopistas, aeropuertos, trenes de alta velocidad, hace que todos los procesos de migración y de tránsito de personas sean mucho más fáciles y se desarrolla una economía de consumo. Eso tiene un impacto directo en los salarios, los chinos quieren consumir y lo hacen en grandes cantidades, por lo que los precios suben, y como consecuencia los salarios tienen que subir.

China deja de ser una economía, relativamente barata para producir y pasa a ser una economía donde los precios en los productos que tienen, sobretodo mano de obra implicada y el calzado es un producto de mano de obra intensiva, pues se empieza a encarecer. También comienzan a desarrollarse otros nuevos sectores como puede ser la hostelería, negocios de Internet, con lo cual la mano de obra que quiere estar trabajando en una vía de producción de calzado, ya no es tan abundante. Si hay escasez de mano de obra ¿qué tendremos? De nuevo precios al alza y mucha rotación de personal, ¿qué impacto tiene esta rotación?

Te pongo un ejemplo, cuando tú tienes en una vía de fabricación 200 personas haciendo un tipo de calzado durante 3 años. Ya lo saben hacer con los ojos cerrados, si de la noche a la mañana, esos 200 se van a otra fábrica. Se necesita suplir esos puestos pero no tienes 3 meses para enseñarles, porque los pedidos de los clientes españoles, alemanes, italianos, franceses, tienen que salir la semana siguiente. Entonces, esto tuvo un impacto en la calidad de los acabados de los productos, y China empezó a tener problemas de buena ejecución en productos manufactureros, una rotación de personal y la falta de experiencia en los procesos de las nuevas personas que se incorporaban al sector.

Luego había un sector tecnológico que ha tirado una barbaridad de la mano de obra, como puede ser la fabricación de móviles. Estamos hablando de fábricas que pueden tener 50.000 personas o 100.000 personas, vamos ciudades enteras. Cuando tú a un Chino le decías vente a trabajar con una “batita” blanca, aire acondicionado a ponerle

un chip a un móvil o trabaja en una fábrica de calzado, que aunque tienen que estar homologadas las condiciones, siempre pues puedes tener cerca un horno que de calor, un proceso de cola que al final despiden un cierto olor, puedes tener un efecto de ruido porque trabajas en un proceso de presión de plancha. Claro no son las mismas circunstancias.

Y yo creo que también, el Gobierno Chino, yo de esto no tengo documentación, pero nuestros socios, en muchos casos, nos lo han manifestado. Ha querido, poco a poco, ir dejando de lado aquellos sectores productivos que son más contaminantes y de poco valor añadido. El calzado se encuentra un poco, entre ellos. Consume mucha energía, genera residuos de materias textiles, plásticas, pieles, caucho. Porque el proceso de fabricación es el que es. Y China pensando en global, en una economía donde lo que quiere es fabricar productos tecnológicos de gran valor añadido, contaminar poco, porque China tiene un gran problema con la contaminación. Pues se han ido denegando licencias de renovación de la producción, aumentando impuestos o reduciendo las ayudas a las exportaciones de este sector. Y eso poco a poco ha ido generando pues, ese movimiento de relocalización, desde el punto de vista europeo, o salida de China digamos. Y ese es a modo resumen, un poco la historia de la deslocalización” .

**P. ¿Dónde habéis reubicado los procesos de producción?**

**R.** “Yo creo que, hay dos efectos. Uno tiene que ver lo que sale de China y se queda en los países periféricos, es decir, sigue sin haber una estructura productiva en España o es muy pequeña y poco competitiva. Y lo que antes hacías en China, ahora lo haces en otros países cercanos, como Vietnam, Taiwán, Corea, Tailandia, Camboya, Filipinas. O en otros casos, sí que se ha desarrollado una industria española más competitiva o que el producto no se podía realizar, de alguna manera, en Asia. Entonces ha tenido esos dos efectos, nosotros hemos puesto estos dos focos, producción en España de ciertos tipos de productos y producción fuera de China de otros productos” .

**P. ¿Se podría decir que la gama media- baja del calzado de Gioseppo se ubica su producción fuera de España?**

**R.** “No, no tiene porque. De hecho te diría que hay algunos de los productos más económicos que nosotros realizamos que se fabrican en España. En nuestro caso, ha

sido más el preguntarnos qué estructuras de fabricación y capacidades técnicas existen en la zona y cuáles nos pueden dar soluciones en otros países. Te sonará extraño pero para ponerte un ejemplo, aquí puede hacer una lonita vulcanizada, una bambita como las marcas Victorias, a unos precios muy competitivos, que si lo comparas con Asia. Pues cuando incluyes el transporte de Asia, aranceles y demás el producto prácticamente tiene el mismo coste, o incluso el español es un poquito más barato. Pero si luego quieres hacer un deportivo o *sneaker* muy complejo de tres pisos pegados, dices ¿dónde tengo más cultura para que me lo haga? no lo hay, entonces sí o sí tienes que buscar la localización idónea”.

**P. Para reubicar los factores productivos, ¿en qué factores se suelen centrar?**

**R.** “Para nosotros lo más importante, más allá de la etiqueta del país donde esté fabricado, es que nuestro socio, nuestro *partner*, que en este caso es el fabricante, cumpla una serie de estándares. Hay un proceso de diseño, en el que tiene que haber un acuerdo de exclusividad y confidencialidad en los procesos de desarrollo, porque al final Gioseppo sale al mercado con una identidad propia, que tiene un valor añadido y que tiene que estar oculta a la competencia. Segundo tiene que asegurar unos estándares de calidad (digo segundo pero no que sea menos importante), por lo que auditamos las fábricas, vemos que cumplen toda la normativa en temas de higienes, medioambientales y demás. Luego tiene que asegurar una capacidad de producción y unos plazos de entrega, Gioseppo está en 80 países, los clientes necesitan los productos en la fecha que lo han pedido, no 2 meses más tarde. Entonces, puede haber una fábrica preciosa, con una capacidad de hacer productos maravillosos pero si no se ajustan a los plazos de entrega no nos sirve de nada.

Y que case esa oportunidad de producto que está haciendo ese fabricante con las tendencias de mercado, que nuestros diseñadores y directores de productos están solicitando. Un ejemplo, están muy de moda las alpargatas con cosido a mano, y tenemos que salir a mercado a 45€ y creemos que vamos a vender 50 000 pares. ¿Qué tejido productivo tenemos aquí? Pues tenemos estas 3 fábricas, y cada una de ella podría hacer 10 000 pares, y ya nos preguntamos a qué precios, podrían cumplir los plazos de entrega, qué estándares de calidad tienen, lo revisamos y si tiene todo un “ok” pues vamos adelante, y todo esto se hace con un año de anticipación” .

**P. ¿Piensa que los cambios sociológicos de las nuevas generaciones han afectado a la forma de producir?**

**R.** “Yo creo que de alguna manera sí, no afecta tanto al modelo productivo, sino, al modelo comercial. Las nuevas generaciones vivís pegadas a los móviles y ya parece que entrar a las tiendas os genera un problema. Y eso está siendo como un tsunami que está cambiando todo nuestro sector y todos los sectores de consumo de una manera muy rápida. Y esto ¿qué afecta a la parte productiva? Pues que las marcas, los distribuidores, necesitan producciones más cortas y más rápidas. Y ahí es donde España tiene su valor añadido, porque está en el centro del mercado y no a 10.000 km. Y tener una fábrica en el centro de tu mercado significa que los plazos de aprovisionamientos y de respuesta pueden ser más rápidos y que estas estructuras no están montadas para grandes capacidades. Donde China cuando tú ibas a fabricar te pedía unos 10.000 o 20.000 pares de cada modelo, tenías que hacer grandes producciones con un buen precio pero con un gran riesgo. Esto es lo que soportaba la balanza con respecto a la otra. En el caso de España las cantidades no son tan grandes con lo cual, reduces los riesgos, reduces los niveles de stock y tienes capacidad de rotar o cambiar el producto. Que ahora en Mayo se lleva el tejido rosa, y te preguntas me voy a China a fabricarlo cuando en mes y medio lo necesito aquí en tienda. Resulta imposible, ya que en mes y medio estaría cortando los materiales, etc. Sin embargo, aquí no voy a poder pedir grandes cantidades porque estas fábricas no tienen tanta capacidad pido 2.000 pero los tengo en 30 días. Agilidad y rapidez, es lo que se busca”.

**P. Cuándo se deslocalizaron, se centraron solo en China o en otros países como la India etc.**

**R.** “Dependiendo de los objetivos que tuviéramos, por ejemplo tenemos fabricaciones en Portugal, Rumania. Por lo que no fue exclusivamente en China”.

**P. ¿Cuál es el proceso que seguís para la creación de un producto?**



**R.** “Nosotros, digamos que salvo fabricar el zapato el resto está todo bajo nuestro control. Vigilamos todo el proceso de desarrollo, la selección de materiales, vigilamos el proceso de fabricación de muestras. Todo el proceso productivo, estándares, realizamos todo los tipo de tests, análisis. Todo nuestro equipo de diseño y dirección de producto, está ubicado aquí en nuestra sede”.

**P. ¿Eres partidario del “*made in Spain*” o no?**

**R.** “Claro que soy partidario de “*made in Spain*”, creo que es una etiqueta que aporta valor y que debemos defenderla. Ahora, lo que no creo es que un fabricante o una marca simplemente por poner “*made in Spain*”, vaya a pensar que tiene las cosas hechas y todo solucionado. Porque nosotros hemos tenido experiencias de productos realizados en España mal hechos, entregados tarde y con numerosos problemas de fábricas desorganizadas y viceversa. Productos realizados fuera de España, muy buenos y con unos tiempos de entrega óptimos.

Al final cosas bien y cosas mal se hacen en todos los países del mundo. Pero nosotros tenemos un compromiso social, con nuestra ciudad y con nuestro entorno. España es nuestro primer mercado entendemos que al final lo que te da el mercado, en parte, se lo tienes que devolver. Para nosotros sería ideal que el 100% de nuestras necesidades productivas estuvieran localizadas aquí. Primero simplificarían todos nuestros viajes, controles, y demás. Pero la realidad del mercado es la que es. Y si uno tiene un compromiso con sus accionistas y con su empresa de tener un tamaño, de crecer globalmente, al final tiene que pensar en global. Entonces si nosotros decidiéramos estratégicamente que siendo una empresa comercial, de 5 marcas, con un portfolio amplio, solo fabricáramos productos en España probablemente yo como director General no estaría dando respuesta a lo que los accionistas me piden que es un crecimiento del negocio, dar respuesta a las necesidades de mercado, estar presentes 80 países. Y por eso tenemos una visión global; compromiso con lo cercano sí, siempre que podamos fabricar el producto en España lo haremos, pero visión global también”.

**P. Se han encontrado con clientes que le han pedido únicamente productos de “*made in Spain*”?**

**R.** “En algunos países, sobre todo por temas regulatorios y aranceles, estoy hablando fuera de la Unión Europea. Por ejemplo, la Unión Europea tiene determinados pactos con determinados países que si el producto está fabricado en España, tiene un régimen arancelario como es el caso de 0. Pero si el producto está fabricado fuera de la Unión Europea, sea el país que sea pues no tiene un acuerdo bilateral y puede tener aranceles del 20% o 30%. Eso hace que para esa empresa, ya sea de México, de Qatar o algún otro país. Cuando exporta esos productos se encarece su coste, en ese porcentaje. Pero sobre el “*made in...*” siempre ha habido mucho tabú.

Nosotros somos una empresa que desde hace, yo creo que desde hace 6 años, registramos en cada par donde está fabricado el producto, a pesar de que no es obligatorio en la Unión Europea, y esto es un gesto de transparencia que realizamos hacia los consumidores. No tenemos que ocultar que fabricamos en 10 países, lo hacemos con dignidad, respetando los derechos humanos, dando respuesta a las necesidades de los consumidores, y nos sentimos orgullosos de fabricar en España, Portugal, India, Vietnam, China. Y eso está ubicado en nuestros productos, a pesar de que no es obligatorio. Y diría que una gran mayoría de las empresas que fabrican productos de importación, no lo hacen porque piensan que puede ser un valor negativo en la decisión del consumidor”.

**P. ¿Piensa que va a llegar la automatización en el proceso productivo en el sector del calzado?**

**R.** “No una automatización total pero si va haber procesos productivos que se podrán hacer robotizados, en lugar de hacerlo las personas. La tecnología está llegando a todos los sectores y el calzado no va a ser una excepción. A esto nos tendremos que ir acostumbrando, a casa robotizadas, a que un dron mida los metros cuadrados de nuestra parcela, a que estemos conectados y vigilados por todo el mundo y bueno esa misma tecnología se aplicará a sectores productivos. Es verdad que en el calzado, va a ser un poco más complejo pero llegará.

Por ejemplo nosotros hace poco adquirimos una impresora 3D para poder diseñar la fabricación de los pisos del calzado en prototipos y poder obtenerlas en 24 horas con nuestra impresora 3D. Piensa que antes era un proceso que podría tardar 3 semanas, que tenía unos costes altísimos y sobre todo cuando estamos hablando de moda, 24 horas o

3 semanas, la diferencia es brutal. Y de esta forma, metes en el ordenador el diseño, lo conectas a la impresora y en un día ya tienes el molde de ese piso, del prototipo.

Por lo que son avances brutales, Adidas ya dice que fabrica algún deportivo 100% con Robots, sin intervención del proceso humano. Pero la realidad cuando vas a las fábricas, no es una transformación inminente, pero a tu preguntando pensando a largo plazo, sí que creo habrán procesos de robotización y mecanización automática”.

Entrevista realizada por Miriam Alberola Rodríguez



Biblioteca  
UNIVERSITAS Miguel Hernández

05/06/2018