

Entrevista a Sergio Ros, socio y consejero de la empresa MTNG Experience

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

Empezó en los años 64, con muchos procesos de adaptación al entorno. Primero era una gran fábrica de calzado, luego fábrica de marcas y ahora marcas con fábricas. Ha vivido todo lo que ha cambiado el entorno y la circunstancias que tiene.

- 2) Mustang Experience con 5 marcas diferentes podemos ver que ha decidido diversificar y aplicar una estrategia multimarca, ¿Cuál ha sido el motivo de esta diversificación?**

El mercado del calzado está muy saturado y la segmentación es una de las primeras estrategias que hay que realizar cuando se satura un mercado.

- 3) ¿Han aplicado para cada una de las marcas una estrategia de internacionalización diferente, o para la internacionalización se fijan en el país de destino?**

Un binomio de ambas, cada marca dependiendo del público objetivo de cada marca realizaremos una determinada estrategia de internacionalización.

- 4) ¿Para llevar a cabo la deslocalización que se han centrado en la inversión directa o por la subcontratación de diferentes procesos?**

Subcontratación, todos los procesos productivos se subcontratan a diferentes empresas. Dependiendo del lugar en el que estén van a subcontratar a un país o a otra, pero todo va a ser el binomio de margen y ventas. Por ejemplo aquellos productos que se destinen a EEUU, se suelen subcontratar a empresas que estén cercanas a estos y que tengan un coste reducido, creando así el binomio de margen y ventas. Por ejemplo se suele producir en Sudamérica y distribuir a todos los EEUU.

5) Centrándonos en la subcontratación, ¿qué procesos son los que se subcontratan?

Del diseño se encargan en los países occidentales, sin embargo, todo el sistema de producción del calzado lo solemos subcontratar.

6) ¿La materia prima está homologada por Mustang Experience o la empresa subcontratada tiene libertad de escogerla y es en el producto terminado cuando verifican la calidad?

Sí que trabajamos con la homologación en todas las empresas subcontratadas.

7) ¿Dónde están ubicadas la mayoría de las subcontratas?

Dependiendo de sus puntos de ventas, podemos encontrar tanto subcontratas en países sudamericanos que fabrican para la distribución de la sede en MTNG USA, como en países asiáticos, etc. Por lo que todo dependerá del objetivo que se persiga.

8) ¿Utilizan a las mismas empresas subcontratadas para todas las marcas?

Todo depende de la línea de producto y de la marca. Habrá empresas que se dediquen solo a sandalias y otras empresas que se dediquen a la producción de zapatos de tacón por lo que iré a diferentes empresas. Lo mismo pasa con la marca, que dependerá del nivel de calidad y fabricación requerido se subcontratará una u otra empresa.

9) Piensa que con los cambios que están sucediendo como el e-commerce ¿están cambiando las estrategias de fabricación?

No es tanto el e-commerce, sino que con toda la globalización han cambiado los factores sociológicos, la inmediatez es una de las grandes características que nos reclaman los consumidores. Antes tu ibas a una zapatería y si no estaba tu talla te apuntabas a una lista de espera para avisarte de cuando se recibiera el zapato. Ahora no, ahora si no está mi talla en vez de amarillos me las compro rojas, o las compro por internet, o me voy a otra tienda a comprarlas. Por lo que la inmediatez sería el gran factor que ha cambiado las estrategias de fabricación.

10) ¿Qué piensa de relocalizar ciertos procesos productivos?

La relocalización no existe, se tendría que hablar de ubicación de localización. No es relocalización, es adaptar la forma de producir a los tiempos de ahora. Se necesita que toda la producción esté ya, al momento que el consumidor lo demanda. Sin embargo, no es que vuelva la producción a sus países de origen sino que localiza el proceso productivo en el país que más se adecúa al margen y ventas deseados.

11) ¿A qué se refiere cuándo dice margen y ventas adecuados?

Todo empresario busca sacar el mayor rendimiento, por lo que las ventas se incrementa cuando se reduce el *time to market* , y esto se puede llevar a cabo realizando la cadena de producción y venta más óptima posible, por ejemplo

localizando la producción cerca de los puntos de venta. Pero también reduciendo al máximo los costes de producción, para sacar el mayor margen de beneficio posible.

12) Grandes multinacionales están invirtiendo en centros automatizado donde robots e impresoras 3D produzcan zapatos personalizados, ¿se han replanteado invertir en ello?

Es muy difícil aplicar la automatización de todo el proceso de producción al calzado, puesto que automatización significa estandarización y en el calzado, no se realizan grandes tiradas de producción, si no que se hacen cortas tiradas y con grandes niveles de adaptación al cambio. Por lo que las impresoras 3D, estaría bien cuando se desea realizar las muestras para que hagan todos los componentes rápidos y que sea fácil de adaptarlo a las sugerencias del cliente, pero a la hora de la producción no creo que beneficie al sector calzado. Además el sistema de producción y la maquinaria es la misma desde hace más de 20 años, por lo que pegar un cambio tan brusco costará.

Entrevista realizada por Miriam Alberola Rodríguez

20/05/2018