

Loewe: un modelo industrial de lujo

Producir *en casa* cuando la mayor parte de tus competidores externaliza la fabricación puede sorprender.

5 de octubre de 2012

Loewe, la firma de productos de moda y marroquinería de lujo, llevaba 150 años operando con un sistema de producción artesanal cuando fue adquirida por el grupo internacional LVMH. Desde entonces, la empresa se planteó nuevas formas de organizar su producción.

Como refleja el caso "[Grupo Loewe: ¿nuevo modelo industrial y apuesta por el *lean management*?](#)", del profesor del IESE [Philip Moscoso](#) y Marina Duque, los directivos de Grupo Loewe se planteaban elegir entre dos caminos totalmente opuestos.

La primera opción consistía en abandonar completamente la fabricación de productos para centrar todos los esfuerzos en el diseño y desarrollo de los mismos. Al fin y al cabo, esa era la verdadera especialidad de Loewe. En otras palabras, se trataba de seguir el modelo industrial trazado por muchas de las grandes enseñanzas del sector del lujo.

El segundo camino consistía en apostar por la producción propia de Loewe y llevarla a las cotas de excelencia que ya había conseguido la firma en el diseño y desarrollo de artículos de piel.

Para ello, había que convertir la planta de Getafe en un centro de excelencia con un objetivo claro: conseguir que el conocimiento y prestigio que la firma había acumulado en el diseño y desarrollo de productos de piel se trasladara también al ámbito de la fabricación.

Este plan conllevaba también unos riesgos asociados importantes: si el rendimiento de la planta no mejoraba drásticamente, los productos de Loewe serían cada vez menos competitivos.

La herencia del pasado

Una gran parte de la fabricación de Loewe se solía encargar a proveedores externos. La mayoría, pequeños artesanos de la zona de Ubrique (Cádiz), famosa por su larga experiencia en la industria de la piel.

El resto de productos los fabricaba Manufacturas Loewe, la subsidiaria que agrupa los centros de producción de la compañía en España.

Centrarse solo en el diseño supondría cortar con la herencia y perder gran parte del *know-how* manufacturero, aunque también permitiría centrar los esfuerzos en lo que realmente era el core business del grupo y desarrollar su red de proveedores más aún.

Apostar por la fabricación propia requería, en primer lugar, que la planta de Getafe lograra ser realmente competitiva. Comparada con otras fábricas del grupo LVMH, e incluso con los proveedores externos, era poco productiva y flexible, con tiempos de flujo largos.

Un centro de excelencia *lean*

Aunque la creación de un centro de excelencia parecía complicada, existía al menos la referencia de una fábrica de LVMH que había conseguido recientemente una mejora de resultados espectacular gracias a la aplicación de un programa de *lean management*.

La mejora de esa fábrica había girado en torno a tres ejes fundamentales: el sistema de producción, la gestión del rendimiento y la cultura y mentalidad del grupo de trabajo.

Para cada uno de ellos se habían planificado una serie de objetivos, ambiciosos pero concretos, con su correspondiente calendario.

El *lean management* requería, por ejemplo, invertir el flujo de trabajo en la planta para pasar de un sistema tipo *push*, en que cada sección "empujaba" el material a la siguiente, a uno de naturaleza *pull*, en el que cada eslabón del proceso "tira" del anterior, pidiendo el material en función de su propio ritmo de trabajo. Una buena implementación permitiría reducir el *stock* en curso y también el tiempo de flujo de forma importante.

Sin embargo, un modelo de fabricación *lean* también requería ajustes en los roles de los trabajadores de la fábrica y en la estructura de los grupos de trabajo. Esto implicaba revisar los indicadores y métricas de control del rendimiento y, en base a ello, modificar también los sistemas de incentivos, algo siempre complicado en la práctica industrial.

¿Qué decisión debían tomar los directivos Loewe? Los dos caminos tenían su ventajas e inconvenientes. Lo más difícil de la decisión, sin embargo, era que se trataba de caminos irreversibles.

www.iese.edu/es/insight