

Steve Shiffman
(GCP '17), CEO de Calvin Klein

“El día que deje de aprender, dejaré también mi trabajo”

Muchos CEO han tenido unos comienzos poco habituales y **Steve Shiffman** no es una excepción. Tras licenciarse en Psicología por la prestigiosa escuela de artes liberales Vas-sar College, ejerció como trabajador social para el estado de Massachusetts durante tres años, hasta que descubrió su pasión: la moda.

Pasó entonces a ejercer de vendedor en la cadena de grandes almacenes de lujo Bloomingdale's. “Y me entró el gusanillo”, recuerda. “Fue una atracción instintiva”. Terminó yéndose a Macy's, “porque tenían un programa de formación ejecutiva, y así es como me metí de lleno en este negocio”.

En 1992, se incorporó a PVH, la matriz de Calvin Klein. Ocupó varios puestos de responsabilidad, cada vez más importantes, como la presidencia de Van Heusen Retail y de las divisiones de Van Heusen, Izod y Bass, antes de ser nombrado presidente y director de Operaciones de Calvin Klein. Más tarde, fue presidente y director comercial de la marca, hasta su ascenso a CEO en julio del 2014.

“Más que un trabajo, es una pasión”, asegura. Y recurre a una de sus citas favoritas, de Coco Cha-

nel: “La moda no existe solo en los vestidos. La moda está en el cielo, en la calle. Tiene que ver con las ideas, la forma en que vivimos, lo que está sucediendo”.

“Me encanta lo que hago”, insiste. “Me encanta esta marca y creo que, aun siendo estupenda, será todavía mucho mejor y más relevante en el futuro”.

Desde 1968, cuando **Calvin Klein** abrió su primera tienda de abrigos en Nueva York, la marca que lleva su nombre ha tenido un gran impacto. En menos de un año, el joven diseñador apareció en la revista *Vogue*, hito al que no tardaron en seguir premios y suculentos beneficios. En 1978, vendió 200.000 pares de vaqueros en su primera semana a la venta: había nacido una estrella.

Sin embargo, la fama de Calvin Klein no solo se debe a la ropa. Durante décadas, la marca ha sido sinónimo de provocadoras campañas publicitarias. Su primer *spot* televisivo de vaqueros, protagonizado por **Brooke Shields**, tuvo una enorme repercusión. Marcó un punto de inflexión en la publicidad de la moda, igual que harían después las icónicas vallas en las que anunciaba su ropa interior masculina. Podría decirse que es la responsable de sentar las bases del “marketing con memes”, tan en boga actualmente,



➤ “Cuando fui nombrado CEO, transformar la empresa fue como tratar de cambiar el motor de un avión en pleno vuelo”

así como de un cambio de concepto fundamental, por el que la moda trascendió las prendas para convertirse en un estilo de vida. Hoy, Calvin Klein es conocida tanto por su ropa como por sus accesorios, perfumes o textiles para el hogar.

En 2003, PVH compró la marca. Bajo el liderazgo de **Tom Murry**, sus ventas globales pasaron de 2.800 millones de dólares ese año a cerca de 8.000 millones en el 2013, periodo durante el cual evolucionó del modelo de franquicias al de tiendas propias.

En julio del 2014, **Murry** dejó el cargo de CEO y cedió el testigo a **Shiffman**. Ha habido más cambios desde entonces, tal y como **Shiffman** explicó al profesor del IESE **Fabrizio Ferraro** en el marco de su visita a Barcelona para asistir al programa Global CEO (unos días después de la entrevista, **Shiffman** anunció por sorpresa durante el Festival Internacional de la Creatividad Cannes Lions que **Brooke Shields** volvería a colaborar con Calvin Klein 37 años después de que dieran juntos la campanada, presagio de que habrá más.)

Cuando asumió el cargo de CEO de Calvin Klein en 2014, ¿cuál le pareció su mayor reto?

Me puse al timón de una empresa comercialmente muy viable. Sin embargo, nuestro negocio de vaqueros iba perdiendo relevancia en el sector. El de la ropa interior, otro de los pilares de la marca, iba bastante bien, pero no sin presiones. Por su parte, nuestra colección Calvin Klein era más un vehículo de RR. PP. que una marca comercialmente relevante. En fin, teníamos que elevar todas las partes de nuestra marca y devolverle su relevancia en el mundo de la moda. Pero sabía que podía hacerlo.

Además, contaba con siete directores creativos. ¡Siete! No sé si alguna vez ha gestionado una empresa de moda, pero tratar de hacerlo con siete directores creativos y tener una visión uniforme resulta extremadamente complicado. Todos tenían un gran talento, pero, si quería transformar la compañía y hacerla viable en un horizonte de cincuenta años, debíamos tener una única visión creativa que nos hiciera avanzar hacia el futuro.

Esto nos lleva al fichaje de Raf Simons, de Christian Dior, como director creativo, una decisión que causó sensación en el sector el año pasado. ¿Por qué él?

De **Raf** se ha dicho que es un talento único, alguien “cuya visión es tan única, con un sistema de creencias tan fuerte, que su trabajo se encuentra por encima del resto, en-

tre los que están en el salón de la fama de la moda [...] Capaz de cambiar la industria de la moda para siempre”, en palabras de la revista *i-D*. Suscribo completamente esa opinión.

Raf empezó como diseñador de muebles en Bélgica, hasta que se pasó a la moda. En 1995, lanzó su propia línea de ropa de hombre, una marca que tiene una aceptación increíble en el sector, de culto. No es que tenga un gran volumen de negocio, pero apasiona a los seguidores de la moda, sobre todo a los jóvenes. Después, trabajó para Jil Sander y, durante tres años, para la alta costura de Christian Dior.

Calvin Klein siempre ha sido una marca joven, culturalmente relevante. Fuimos los primeros en sacar vaqueros y ropa interior de diseño, en lanzar una línea unisex con el perfume CK One y en hablar abiertamente del sida cuando todavía era un tabú. Siempre ha sido una marca innovadora y disruptiva. Necesitábamos a alguien con una visión igualmente única y **Raf** la tiene. El reto de incorporar a un genio creativo es hallar el equilibrio entre lo artístico y lo comercial. PVH cotiza en bolsa, por lo que mi primera obligación es para con los accionistas. Mi responsabilidad consiste en recuperar y elevar la relevancia de toda la marca en el mundo de la moda, pero también impulsar el negocio. Hay que equilibrar constantemente el pragmatismo a corto plazo con la visión artística a la larga.

¿Ha sido difícil trabajar con un visionario de la creación como Simons?

Hay diferencias culturales y dificultades de integración, desde luego, pero tenemos una visión común que garantizará nuestro éxito a largo plazo. Siempre estamos debatiendo, pero, con frecuencia, también terminamos en posiciones muy parecidas.

Aparte de reforzar la apuesta por la creatividad, ¿cuál es su visión de futuro para la empresa? ¿Piensa cambiar el tamaño relativo de los distintos negocios o los canales de venta?

Cuando fui nombrado CEO, pensaba en la transformación que creía necesaria y los retos que tenía por delante, pero fue como tratar de cambiar el motor de un avión en pleno vuelo. Pasaban muchas cosas por aquel entonces.

En el 2013, nuestra matriz, PVH, compró Warnaco, que había licenciado anteriormente nuestra marca de ropa. Era la ocasión perfecta para unificar nuestras líneas de ropa formal, interior, vaquera y deportiva. Además de una

única voz creativa, necesitábamos recomponer la empresa y reorganizarnos.

Calvin Klein ya era una organización compleja. Tenemos varios centros de operaciones clave: Nueva York –que es el *hub* global–, Ámsterdam, Milán, Hong Kong y São Paulo. Mi prioridad era conectarlos y globalizar una marca que antes se dirigía por regiones.

No ha sido fácil, pero hemos dado pasos importantes en esa dirección. También estamos a punto de lanzar plataformas de comercio electrónico en todo el mundo, ya que antes teníamos una presencia relativamente pequeña fuera de Norteamérica.

Hablando del comercio electrónico, hay un gran debate sobre si Internet acabará con las tiendas tradicionales. ¿Qué opina usted al respecto?

En el mundo del comercio minorista, es cierto que la disrupción tecnológica lo está cambiando todo. No creo que las tiendas tradicionales estén muertas aún, o que el digital vaya a ser el único espacio que avance, pero sí que es crucial gestionar todos esos canales.

En esencia, se trata de conectar con el consumidor. Si pierdes de vista que lo único que importa es él, no tendrás éxito. El mundo digital nos está ayudando a interactuar y conectar con el consumidor, compre donde compre. El panorama cambia a diario. Hemos de ser ágiles y tener amplitud de miras en nuestro negocio.

Algunos de los que auguran un “apocalipsis del comercio minorista” culpan de ello a Amazon. ¿Cree que el gigante de la distribución dominará la venta de moda igual que ha hecho con otros productos?

Amazon es una marca formidable y un gran vendedor de productos. Aún no ha irrumpido en la alta moda, pero estoy seguro de que tendrá un cierto éxito cuando se pongan con ello. Sin embargo, la experiencia del consumidor con Amazon es transaccional; la calificaría de baja fidelidad. Y ahí es donde las grandes marcas y tiendas tienen las de ganar.

No me cabe duda de que algunos de los comercios tradicionales cerrarán. Habrá ganadores y perdedores, como siempre, pero saldrán adelante quienes se den cuenta de la necesidad de subir la apuesta y crear una experiencia magnética para el consumidor que entra en sus tiendas, es decir, las empresas que realmente interactúan con sus clientes sobrevivirán y prosperarán en el entorno del comercio tradicional.

En su caso, empezó haciendo algo muy distinto al comercio minorista y la moda. ¿Qué le diría a alguien a quien le tentara la idea de pasar, por ejemplo, de la consultoría o la banca a la moda?

Lo que tiene este negocio –ya estés en la parte del comercio minorista, el mayorista, el diseño o dirigiendo una marca– es que todo está plenamente integrado. Y todas y cada una de estas partes tienen su gracia. Empecé vendiendo en planta y, después, cursé un programa interno de formación: me parece una buena manera de entrar en este negocio.

Ser el CEO de una de las grandes marcas del mundo hace que vaya encantado a trabajar todos los días. Para qué negarlo, no todos los días son una maravilla, pero lo importante es que te guste lo que haces. Y, como marca y como negocio, Calvin Klein te lo pone muy fácil.

Calvin Klein recluta y cultiva nuevos talentos continuamente. ¿Cuáles son las competencias clave que necesitan los directivos para tener éxito en su sector?

En primer lugar, necesitamos que nuestros empleados creen en la diversidad, tanto en términos de raza o cultura, como también de pensamiento.

Somos una compañía global. Para garantizar ese nivel de diversidad, necesitamos que trabajen para nosotros personas de todo el mundo, integradas en la empresa.

Al mismo tiempo, hemos de incorporar a la empresa habilidades diferentes. Necesitamos personas jóvenes, inteligentes, que se sientan a sus anchas en un mundo digital; que sean cosmopolitas.

En este sentido, una mentalidad abierta, y la disposición a escuchar y aprender, son fundamentales. El día que deje de aprender, dejaré también mi trabajo, porque una de las cosas que hacen de Calvin Klein una gran empresa es la voluntad de aprender y evolucionar.

Tal y como está el mundo, si no te abres a nuevas ideas y si no haces más que proteger el legado en lugar de mirar hacia delante, tu empresa lo va a pasar mal. Aquellas compañías dispuestas a mirar hacia el futuro, a transformarse, tener amplitud de miras y aceptar puntos de vista muy diferentes son las que tendrán más éxito.

La entrevista se publicó originalmente en el número 34 de *IESE Insight*, la publicación sobre *management* de la que disponen gratuitamente los miembros de la Alumni Association. www.ieseinsight.com/review



STEVE SHIFFMAN FUE ENTREVISTADO POR FABRIZIO FERRARO

Fabrizio Ferraro es profesor de Dirección estratégica en el IESE y doctor por la Stanford University. Sus áreas de interés son la ejecución de la estrategia, la inversión responsable y el sector de la moda y el lujo. Es director académico del Encuentro del Sector Moda y Marcas de Prestigio del IESE.