
Modaes

Back Stage

Menos proveedores, mejores relaciones y más sostenibilidad: cómo evitar un nuevo ‘shock’

Ante la crisis mundial de aprovisionamiento, la moda opta por acometer una transformación estructural que, dicen los ejecutivos, llevaba tiempo pendiente. Concentración de proveedores y enfoque sostenible son algunas de las claves.

Modaes
8 nov 2021 - 04:41

Cambios estructurales para evitar otro *shock* coyuntural. En un entorno marcado por el riesgo de desabastecimiento, la interrupción de diferentes polos del *sourcing* y la escalada de costes de transporte, **los directivos del negocio de la moda en España coinciden en que la solución pasa por acometer cambios profundos**, pendientes desde mucho antes del Covid-19.

Este fue la principal conclusión de la última edición del Observatorio de la moda en España, organizado por Modaes.es, patrocinado por Infor y celebrado en esta ocasión en formato virtual con la participación de un *pool* de directivos del sector.

Gonzalo de Oña, *managing director* de *supply chain* de Accenture, fue el encargado de inaugurar la sesión, listando en detalle algunos de los conflictos a los que se enfrenta el sector, como la subida de los precios de transporte y la escasez de contenedores de China.

“Si antes del Covid-19 enviar un contenedor de China a Europa costaba 2.000 dólares, ahora cuesta 12.000 dólares y, además, la disponibilidad de embarque es de uno a dos meses”, señaló el experto, concluyendo que la situación afecta a las empresas en dos grandes vertientes: incremento de costes (es decir, la cuenta de resultados, haciendo peligrar los márgenes) y retraso en la llegada de mercancías.

Por otro lado, **se trata de un fenómeno que no es circunstancial, en palabras del ejecutivo, sino que se puede resumir en dos macro-tendencias:** el mundo es cada vez más Vuca (las siglas en inglés de volatilidad, incertidumbre, complejidad y antigüedad) y

1 / 5

<https://www.modaes.com/back-stage/menos-proveedores-mejores-relaciones-y-mas-sostenibilidad-como-evitar-un-nuevo-shock-en-el-sourcing>

El presente contenido es propiedad exclusiva de Modaes Información, SLU, sociedad editora de Modaes (www.modaes.com), que se acoge, para todos sus contenidos, y siempre que no exista indicación expresa de lo contrario, a la licencia Creative Commons Reconocimiento. La información copiada o distribuida deberá indicar, mediante cita explícita y enlace a la URL original, que procede de este sitio.

Modaes

se están viendo los efectos en la industria del cambio climático, tanto en el aspecto social como en el económico.

El director de *supply chain* de Accenture cerró su primera intervención presentando dos cuestiones a resolver: “¿qué podemos hacer para que nuestro negocio no se vea impactado por estos cambios?, y **¿cómo puede nuestro negocio contribuir a resolver la crisis?**”.

Gonzalo de Oña (Accenture): “Mayor colaboración con los proveedores implica una mayor coordinación”

Manuel Marcos, responsable de la división Retail Fashion en España de Infor, apoyó la visión de De Oña y propuso una primera solución ante estas cuestiones, “hay que buscar nuevas fuentes de aprovisionamiento, **ahora que se incrementan los precios de producción en el extranjero, vale la pena valorar la producción en proximidad**”.

Sin embargo, según Marcos, el cambio no puede centrarse exclusivamente en el recorte de distancias y de costes: “las empresas **deberán incrementar sus inversiones en avances tecnológicos en los próximos dos a tres años**”.

Teresa Castro, directora de *supply chain* de Sonae, apuntó que la situación a la que se enfrenta la industria a escala global no es un factor novedoso. “**Se trata de algo estructural, algo que llevamos tanteando desde hace varios años**”, recuerda.

“Todos los factores productivos están incrementando su precio, y vamos a tener que acomodarlo al precio de los productos; el cliente deberá pagar por las ineficiencias”, comentó la ejecutiva, y señaló además que “**el cliente no va a pagar más porque sí: la subida de precios se debe acompañar de una mejora en el diseño y en el entorno digital**”.

Marcos, de Infor, se mostró de acuerdo, comentando que “no sólo los costes de producción son mayores, sino que además las calidades no mejoran”. El ejecutivo opinó que el modo de evitar este conflicto es “**encontrar nuevas fuentes de aprovisionamiento, e incrementar la visibilidad en la cadena de valor**”.

José García Elías, director de aprovisionamiento de All We Wear Group (Awwg), también se mostró de acuerdo en que el problema no es nuevo, y tampoco el peor de la historia: “**estamos en un momento significativo para el sector, pero no es el más crítico**”.

Modaes

-señaló el ejecutivo-; lo que nos espera en los próximos seis a dieciocho meses va a ser difícil, pero estamos completamente preparados”.

El fundador y director general de T2T Solutions, Jordi Blasco, se sumó a la opinión de Elías, y señaló que **“al sector le hace falta ayuda, y esa ayuda debe venir desde la regulación”**. Para Blasco, la industria completa “está entrando en una nueva era, que generará una relación nueva entre el ecosistema y la industria”.

Silvia Rodríguez (Bimba y Lola): “No estamos acostumbrados a la transparencia”

Se puso entonces sobre la mesa otra variable que ronda la cadena de valor de la moda a escala global desde los últimos años: la sostenibilidad. **“La regulación y la transparencia serán los primeros *drivers* para el cambio”**, sentenció Jordi Blasco, y añadió que “nuestra mayor aliada para esto será la tecnología”.

Silvia Rodríguez de la Fuente, con casi nueve años de recorrido en la gestión de compras en Bimba y Lola, se sumó al debate para advertir que “no estamos acostumbrados a la transparencia, **parece que, en cuanto se toca el tema, puede peligrar la relación con ciertos actores de la cadena de valor”**.”

Por su parte, Jokin Umerez, director general de Ternua, opinó que la cuestión de resolver en el aprovisionamiento “no es únicamente táctica”, y señaló que, “si pensamos de este modo en lo que está pasando, nos dejaremos muchas cosas por hacer, no debemos perder de vista el aspecto sostenible”. Para Umerez, **las variables a poner en duda son la producción en lejanía y los grandes volúmenes**.

Ante estos factores, Guillermo Oliva, director de la cadena de valor de Original Buff, se posicionó alegando que **“tenemos que apostar por tener una cadena de aprovisionamiento integrada”**, según la estrategia que la compañía lleva ejerciendo desde su fundación.

“Cuando el 90% de las colecciones se producen desde nuestras propias fábricas, lo mejor en este momento es incrementar los *stocks* de seguridad de materias primas”, comenta el ejecutivo.

Así, para Oliva, **la solución frente a la crisis global del aprovisionamiento es clara: centralizar e internalizar**. “Hay que acortar la cadena de valor”, declaró el ejecutivo, y Gonzalo de Oña se mostró de acuerdo, alegando que **“mayor colaboración con los proveedores implica una mayor coordinación**

, la clave es mejorar las relaciones”.

Teresa Castro (Sonae): “El cliente no va a pagar más porque sí, la subida de precios se debe acompañar de una mejora en el diseño y en el entorno digital”

¿Más sostenible significa más caro? ¿Dejará alguna vez el precio de ser el principal *driver* a la hora de realizar alianzas con proveedores? **“Lo más importante es establecer lazos estrechos con los proveedores que aporten valor, tanto económico como en transparencia”**, señaló Jose García Elías, de Awwg. Lo cual, según opinó el ejecutivo, **no consiste en producir exclusivamente en cercanía, sobre todo si esto conlleva un traslado drástico de la cadena de valor.**

Silvia Rodríguez, de Bimba y Lola, apoyó la visión de Elías añadiendo que “para muchas categorías de producto, ni siquiera es viable traer la producción en cercanía, ni en cuanto a calendario, ni en cuanto a costes”.

También Teresa Castro se mostró de acuerdo: “desde Sonae tenemos como reto reducir nuestra dependencia a China, pero **hay que realizar este cambio de manera responsable**, lo importante es crear relaciones sostenibles con los proveedores”.

Mientras que la sostenibilidad toma cada vez más protagonismo, le sigue uno de los aspectos fundamentales que se han potenciado en la industria a raíz de la pandemia: la digitalización. **“No se puede ser sostenible sin ser digital”**, opina Jordi Blasco, de T2T. Sin embargo, la innovación tecnológica debe verse acompañada de transparencia en toda la cadena de valor para que resulte efectiva, coincidieron los presentes.

“El *blockchain* sólo funciona si absolutamente toda la cadena es transparente, y en algunos puntos no quieren ni que entres en la fábrica, mucho menos monitorizarla”, dijo Blasco. **“No tenemos aún la estrategia ni la infraestructura suficiente para adaptarnos a este cambio”**, añadió.

Jokin Umerez cerró la sesión reforzando el punto principal del debate: **“nuestra intención es establecer relaciones de largo plazo con los proveedores, basadas en la transparencia”**. Además, añadió el director general de Ternua, la compañía concentra toda su producción en Navarra, apostando totalmente con la cercanía, una transformación que se completó tras la pandemia.

Modaes

El ejecutivo señaló también las ventajas de contar con fábricas propias. Ternua opera con un taller ubicado en su sede en el que se generan las primeras muestras antes de enviar el diseño a sus desarrolladores técnicos, potenciando la integración de la compañía en su propia cadena de valor. “Nuestra visión es trabajar muy cerca del proveedor”, comentó.