

Modaes

Entorno

‘Sourcing’: más flexible, más cercano y de confianza para prepararse para otro ‘shock’

La posibilidad de reaccionar a un imprevisto como el del Covid-19 ha demostrado que el aprovisionamiento en series cortas y en cercanía es la mejor estrategia. Pese a ello, la industria sigue apostando por los ‘hubs’ tradicionales.

P.R.D.
19 oct 2020 - 04:47



Hace seis meses que todo cambió para siempre. En abril, medio mundo estaba encerrado en sus casas, las tiendas cerraron y las calles de todo el planeta se vaciaron por primera vez. Ha pasado medio año desde el golpe y el mundo pospandemia apenas ha comenzado a dibujarse. El mundo ha cambiado, y la moda ha cambiado con él.

En este Insight, patrocinado por KPMG, Modaes.es repasa cómo se está transformando cada eslabón de la cadena de valor del sector: del aprovisionamiento al consumidor, de la tienda a la financiación, contando con las opiniones de las personas que han vivido esta crisis al timón de un grupo de distribución.

Tiendas, aprovisionamiento, consumidor y financiación, todos los eslabones de la cadena de valor seis meses después del coronavirus

Modaes

Tiendas cerradas, consumo reducido a prácticamente cero, mercancía entregada y compras apalabradas. Resultado: stock elevado a la enésima potencia. Este fue el escenario que dejó en el sector de la moda el estado de alarma decretado en prácticamente todo el mundo. **Aunque la pandemia evolucionó geografía a geografía, ningún retailer de ningún país pudo reaccionar.** Sólo aquellos con un aprovisionamiento de series cortas y en cercanía pudieron parar el golpe.

El aprovisionamiento fue el primer eslabón de la cadena de valor que el Covid-19 rompió. El coronavirus interrumpió el suministro de la moda, primero en China y, posteriormente, en otros mercados. Tras la paralización de China, la industria de la moda corrió a buscar refugio a Turquía, pero el coronavirus terminó impactando también en este destino.

Los gigantes de la industria de la moda llevan años reorganizando su aprovisionamiento, un movimiento que, como tantos otros, se acelera con la pandemia. La moda busca destinos más cercanos y con volumen, al tiempo que establece relaciones más estrechas con sus proveedores para ganar flexibilidad. De todos modos, la influencia de China y Bangladesh continúa siendo grande en el *sourcing* global.

El coronavirus interrumpió el suministro de la moda, primero en China y, posteriormente, en otros mercados

Una vez más, **el ejemplo de cómo gestionar el aprovisionamiento en una crisis tan inesperada como la del coronavirus hay que buscarlo en el líder mundial, Inditex.** Mientras gigantes como Primark comenzaban a reabrir sus tiendas en junio con stock acumulado por 2.100 millones de euros, el grupo gallego reaccionó al estado de alarma reduciendo sus compras para las semanas posteriores. “Primero dejamos de comprar, pero en mayo volvimos a hacerlo para junio, julio y agosto”, afirmó el presidente de Inditex, Pablo Isla, en la presentación de resultados del primer trimestre, cerrado en abril.

El modelo de Inditex, basado en el *sourcing* de series cortas y en cercanía (aunque en

Modaes

unidades el volumen y la lejanía sean importantes en el *mix* total), ha permitido que el grupo pueda disminuir sus compras en la misma proporción en que lo han hecho sus ventas durante la pandemia. En el primer trimestre, **Inditex redujo el coste de ventas, es decir, el coste de aprovisionamiento, un 42,8%, prácticamente la misma proporción en que cayeron sus ventas, un 44,3%.**

A lo largo de los últimos años, anticipándose al Covid-19, los gigantes españoles de la industria de la moda han concentrado su aprovisionamiento en menos manos.

Mango, por ejemplo, redujo un 8% sus proveedores globales en 2019, mientras sus compras aumentaron en casi la misma proporción en volumen. En el mismo sentido, en 2019 (ejercicio cerrado en febrero de dicho año) Tendam encogió un 4% su red global de proveedores.

Pese a la diversificación de polos de aprovisionamiento en los últimos años con el traslado de la producción a nuevos *hubs* del Sudeste Asiático, China continúa siendo, y de lejos, la gran fábrica del mundo. El gigante asiático copa el 37,6% de las exportaciones totales de textil y el 31,3% de las de ropa, según los últimos datos de la Organización Mundial del Comercio (OMC).

Bangladesh y Myanmar, los dos *hubs* más baratos del mundo, pueden arrebatarle cuota por precio, pero la industria birmana no tiene tanta capacidad como la bengalí. Otros polos atractivos son Camboya y Vietnam, que pueden llegar a competir en precio cuando trabajan con grandes volúmenes, pero el primero acaba de ser retirado del programa de preferencias comerciales Everything But Arms (EBA) de la Unión Europea. En Vietnam, el acuerdo comercial con el mercado común entró en vigor el pasado julio.

Modaes



Pese a la crisis del coronavirus, el reinado de China como *hub* de aprovisionamiento de moda parece indiscutible.

En la búsqueda de mayor flexibilidad, el discurso de la relocalización vuelve a sonar con fuerza en la industria de la moda, de manera que territorios como Portugal, Marruecos, Europa del Este y, especialmente, Turquía deberían salir beneficiados de esta crisis.

Asia debería, por tanto, empezar a perder fuerza. **Pese a la crisis del coronavirus, el reinado de China como *hub* de aprovisionamiento de moda parece indiscutible**, si bien otros mercados, como India o Bangladesh, podrían sufrir por las dudas que han despertado como destinos seguros durante esta crisis. De hecho, India y Bangladesh son los polos que más han levantado la voz para denunciar la cancelación de pedidos por parte de los gigantes de la moda.

Y, en paralelo, el auge de la sostenibilidad, que hace que en el aprovisionamiento deban tenerse en cuenta nuevos parámetros, que fuerzan a buscar proveedores diferentes y, en pos de la coherencia, más cercanos para reducir la huella de la moda.

Pero el coronavirus no sólo ha sido (y es todavía) una crisis sanitaria. También lo es económica, y el consumidor tendrá menos dinero. De este modo, aunque la cercanía y la concentración sean, en teoría, la estrategia idónea para prepararse para otro *shock*, la búsqueda del precio unitario continuará siendo importante.