

Revista Modaes.es

Nº 34 - Abr/May/Jun 2020

Año IX

A fondo

Cisnes negros,
rinocerontes grises y
otros animales de la jungla
P. 48

Extra

Caja, unión y honestidad
o cómo la moda debe
plantar cara al coronavirus
P. 74

Historias del coronavirus

De Clemente Cebrián a
Basilio García, cómo viven
la crisis los directivos
P. 20

Entrevista

Toni Segarra sobre el
consumo y la moda
después de la pandemia
P. 42

#YaQuedaUnDiaMenos



modaes.es

#YaQuedaUnDiaMenos





#YaQuedaUnDiaMenos



#YaQuedaUnDiaMenos

**En momentos
críticos, periodismo
de calidad.**

www.modaes.es

Gracias
por
tu
confianza.

Modaes.es reafirma su
compromiso con todos
los profesionales del negocio
de la moda para informarles
en tiempo real y acompañarles
en la definición de la nueva
hoja de ruta del sector.

modaes.es

Editorial

12

Cierres, cancelaciones y solidaridad: la onda expansiva

46

Cisnes negros, rinocerontes grises y otros animales de la jungla: las incógnitas de la moda después del coronavirus

48

↓ Entrevista con Miguel Ángel Ariño

56



Del nylon de Nylstar al calzado de Callaghan, la industria saca músculo

60

Del nylon de Nylstar al calzado de Callaghan, la industria saca músculo

Del nylon de Nylstar al calzado de Callaghan, la industria saca músculo

↓ Día 1 después de la crisis

62



Facts & Figures → La crisis y la recuperación

72

↓ Caja, unión y honestidad o cómo la moda debe plantar cara al coronavirus

74



Bolsa

80

Mercado

82

→ Entrevista con Encarna Ruiz

84



Afterwork → Javier Gala

88

La cosmética contra el Covid-19

90

Tribunas →

José Monzonís (Fice)

92

Ángel Asensio (Moda España)

94

Càndid Penalba (CIE)

96

Josep Moré (Texfor)

98

Eduardo Zamácola (Acotex)

99

Manual del teletrabajo

100

Nacidos en el caos

102

Ferías

106

Agenda

107

Lecciones del coronavirus

108

Más allá del coronavirus

↓ Historias del coronavirus



Territorio

32

Metrópolis

34

→ República Popular China

→ Wuhan

El efecto mariposa que contagió todos los eslabones de la cadena

↓ Entrevista con Toni Segarra



Hazte usuario premium ahora y disfruta de Modaes.es sin límites

Líder en información económica del negocio de la moda



Escoge el plan que mejor te encaje

Premium sólo 114 €/año

Premium Online sólo 64 €/año

Conviértete en usuario Premium de Modaes.es para acceder sin restricciones a toda la actualidad del negocio de la moda, a la agenda de eventos, al banco de informes y a los directorios. Cada trimestre la Revista Modaes.es, además del Informe Económico, el Barómetro de Empresas de Moda, el Quién es Quién y el resumen de Barcelona Fashion Summit. Consigue también acceso preferente y descuentos especiales a las jornadas y eventos de Modaes.es.

¡Suscríbete ya! ¿Te lo vas a perder?

www.modaes.es/premium

Zepelines

Los primeros extraterrestres con apariencia de reptil de la literatura colombiana fueron imaginados por Manuel F. Sliger, de cuya obra se llegó a decir que es “una de las peores (si no la peor) de la ciencia ficción colombiana”. La vida de Sliger merece, sin embargo, un resumen. Hijo de un empresario de Indianápolis que emigró a Colombia para extraer madera, nació a finales del siglo XIX. De joven viajó por Europa y Estados Unidos y participó en la Primera Guerra Mundial como miembro del ejército americano. Pese a su dudosa reputación como escritor, en un viaje a Colombia un librero me recomendó un libro de Sliger como una buena muestra de literatura patria. *Viajes interplanetarios en zepelines que tendrán lugar el año 2009*, la obra culmen del autor, fue publicada en 1936 y probablemente a los (pocos) colombianos de la época que la leyeran los marcianos de Sliger les infundieron tanto terror como el coronavirus a todos nosotros.

El martes 10 de marzo, la Comunidad de Madrid anunció el cierre de todos los centros educativos para hacer frente a la expansión de la pandemia. Esa misma tarde, en Modaes.es nos sentamos para elaborar un plan económico por si la situación se complicaba. El sábado 14 de marzo, los tres escenarios que habíamos dibujado quedaron obsoletos. Del plan Vietnam pasamos al plan Chernóbil, que como periodistas le ponemos a todo titulares.

Lo cierto es que la crisis del coronavirus a nosotros también nos ha tocado en plena línea de flotación. Nuestros ingresos se han congelado y, como muchas de las empresas del país, también hemos tenido que ajustar de forma drástica nuestra plantilla. Todos los proyectos que teníamos están paralizados y los que quedan en pie no sé si ahora mismo tienen sentido. Pero nuestras visitas están en niveles récord, porque en momentos de crisis la información es más valiosa que nunca. Durante los últimos días, varios empresarios me han dicho que lo peor que puede pasar es que el miedo nos paralice. Y eso es lo que intentamos evitar: estamos moviéndonos para que, cuando todo esto pase, estemos listos para volver a correr. El número 34 de la Revista Modaes.es es una muestra de ello. Hace tres semanas teníamos la edición casi lista para imprenta, pero tuvimos que empezar de cero porque ningún contenido tenía encaje en la situación actual. Este número especial recoge secciones, contenidos y diseño totalmente nuevos, con el objetivo de acercarnos al único tema del que hoy en día se puede hablar, el coronavirus, con un enfoque optimista y con la mirada puesta en el día después. Porque cada día que pasa #YaQuedaUnDiaMenos para que podamos volver a empezar.

Pilar Riaño
Directora

Pilar Riaño es fundadora de Modaes.es y consejera delegada de Cinnamon News, grupo editorial que controla la cabecera especializada en el negocio de la moda. Licenciada en Periodismo por la Universitat Ramon Lull y MBA por Isem Fashion Business School, Pilar Riaño cuenta con una larga trayectoria

en publicaciones económicas de ámbito nacional y es docente en varias universidades. En 2009 recibió el Premio de Periodismo Textil Pedro Morillo y en 2014 fue reconocida con la primera edición del Premio Nacional de la Moda a profesionalidades de la Comunicación, la Academia y la Cultura.



← *Viajes interplanetarios en zepelines que tendrán lugar el año 2009*, la obra culmen de Manuel F. Sliger, fue publicada en 1936.



Reservados todos los derechos. Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, la distribución de ejemplares del presente documento.

Revista Modaes.es

Nº 34 - Abr/May/Jun 2020

Líder en información económica del negocio de la moda

Modaes.es

Modaes Información, SLU

Gran Vía de les Corts Catalanes 646, Principal 1º

08007 - Barcelona

Edita

2340-616X

ISSN

B-7239-2012

Depósito legal

@ modaes.news

in modaes

modaes

modaes.es

Pilar Riaño Directora			
Christian De Angelis Director general	Iria P. Gestal Redactora jefe	Áxel Durana Director de diseño	Vanesa Luaces Directora de desarrollo de negocio
Mauricio Villa Rocío Gómez María Moyano Desarrollo de negocio	Carmen Juárez Ana Belén G. Boiza Nerea Zaballa Tatiana Ngo Bii Andrea Rosales Equipo de redacción	Alba Durana Gerard Sierra María Martí Vigil Equipo de diseño e ilustración	Anna Navarro María Benítez Miroslava Samperio Equipo comercial
Roxana Tello Gerente	Sandra Hermoso Administración	Martí Pujol Daniel Santamaría Fotografía	

CINNAMONEWS

Compras, resultados y fichajes: todo lo que eclipsó la pandemia

Por Iria P. Gestal

Enero, 2020. La moda se enfrentaba a problemas como los coletazos del Apocalipsis Retail en Estados Unidos, la guerra comercial entre China y Estados Unidos, las revueltas en Hong Kong y la inminente salida de Reino Unido de la Unión Europea. En sólo tres meses, el coronavirus y sus consecuencias, de los cierres de tiendas a los expedientes de regulación temporal de empleo (Ertes), lo ha eclipsado todo y parece que los problemas de enero sean algo de otro tiempo. Más allá de la pandemia, el trimestre ha dejado también titulares de grandes operaciones corporativas, relevos en los mayores grupos del sector, resultados y concursos. Durante los tres primeros meses del año, las mayores compañías del negocio de la moda en España hicieron balance de su último ejercicio. El número uno del sector, Inditex, fue la última en hacerlo, ya en plena crisis del Covid-19. La empresa cerró el ejercicio 2019 con un crecimiento del 8%, hasta 28.286 millones de euros, y un beneficio de 3.639 millones de euros, un 6% más.

El epílogo de dos años de cambios en El Corte Inglés
Menos de un año después de que Marta Álvarez fuera nombrada presidenta de El Corte Inglés, Jesús Nuño de la Rosa abandonó la empresa.

Su margen creció un 7%, hasta copar el 55,9% de las ventas. Los resultados hubieran sido aún más positivos de no ser por la provisión de 287 millones de euros que realizó el grupo ante el previsible impacto que la pandemia puede tener en la valoración de su inventario. Además, Inditex pospuso a julio la decisión sobre el reparto del dividendo, cuando se celebre la junta general de accionistas. También Mango y Desigual hicieron balance de 2019. El grupo de Isak Andic, que a principios de año ascendió a Toni Ruiz al cargo de consejero delegado, comenzó a recoger los frutos de su transformación. La empresa dejó atrás tres años en pérdidas y obtuvo un beneficio neto de 21 millones de euros. Al mismo tiempo, la empresa alcanzó su récord de ventas, tras crecer

un 6,3% y registrar una facturación de 2.374 millones de euros. El último ejercicio fue también un punto de inflexión para Desigual, que en junio de 2019 presentó su nueva imagen de marca y puso en marcha un plan de relanzamiento. La empresa continuó encogiéndose sus ventas, con una caída de cerca del 10%, hasta alrededor de 600 millones de euros. Thomas Meyer, fundador de la empresa, estimó entonces que el proceso duraría "entre dos y cuatro años más". Tendam, por su parte, publicó en enero los resultados de los nueve primeros meses del ejercicio. La empresa, propietaria de Cortefiel o Women'secret, redujo sus ventas un 1,1% y facturó 801,7 millones de euros en el periodo, finalizado en noviembre. Sin embargo, la compañía afianzó su rentabilidad, con un beneficio después de impuestos de 43,4 millones de euros, frente a las pérdidas de trece millones de un año atrás. También Adolfo Domínguez prosiguió su transformación durante el año pasado. La compañía gallega cerró los nueve primeros meses del ejercicio (entre marzo y noviembre) con unas pérdidas de 2,1 millones de euros, un 32,7% menos que el

El comercio de moda en España logró en 2019 su primer año al alza desde 2015

Inditex cierra otro ejercicio récord



↓ Bajo la sombra del Covid-19

El coronavirus ensombreció la última presentación de resultados de Inditex. La compañía creció un 8% y elevó un 6% su beneficio en el ejercicio 2019 (finalizado el 31 de enero), pero tuvo que provisionar 287 millones por el impacto de la crisis en su inventario. En la primera quincena de marzo, las ventas de la empresa cayeron un 24%. "Vamos a superar estos momentos difíciles, que quedarán como un mal recuerdo", aseguró Pablo Isla, presidente del grupo, en una carta abierta remitida coincidiendo con la presentación de resultados.

Mango corrige su rumbo

↓ Vuelta al beneficio

"Después de años en que íbamos contando una historia de qué íbamos a hacer, ahora hemos llegado", así resumió Toni Ruiz, consejero delegado de Mango, los resultados del grupo en 2019. La empresa volvió a números negros, con un beneficio de 21 millones de euros, y elevó sus ventas un 6,3%, hasta 2.374 millones de euros. "La salud financiera de Mango nunca había estado tan bien", afirmó Ruiz.



Desigual: año cero



↓ Thomas Meyer da la cara por primera vez

Dos años después de comprar de nuevo el 100% de su empresa y un año después del *rebranding*, Thomas Meyer, fundador de Desigual, compareció por primera vez ante los medios. "A Desigual le ha gustado mucho crecer, ahora nos tocan otras cosas", confesó el empresario. Desigual siguió encogiéndose en 2019, con una caída de las ventas del 10%.

año anterior. Las ventas se incrementaron un 1%, hasta 76,6 millones de euros. Tous y Bimba y Lola fueron otros de los grupos españoles que hicieron balance de 2019. La empresa de joyería elevó sus ventas un 4,6%, hasta 487 millones de euros, aupada por su crecimiento exterior. En paralelo, la compañía decidió echar el cierre a Dayaday, la cadena de accesorios que compró en 2013. Bimba y Lola, por su parte, continuó creciendo también gracias a la expansión internacional. La empresa gallega disparó un 12,6% sus ventas, hasta 227

millones de euros. Además, la compañía profesionalizó su gestión con la creación de un consejo de administración. El órgano tiene tres consejeros independientes: José María Castellano, ex consejero delegado de Inditex; Cristina Trujillo, ex consejera delegada de Etnia Barcelona, y Eva Hernando, socia de Grant Thornton en Galicia. También los grandes grupos españoles de moda infantil, deporte y moda masculina presentaron resultado de 2019. Tanto El Ganso como Scalpers cerraron un año de ajustes que dieron

sus frutos: la compañía madrileña comenzó a darle la vuelta a sus resultados con un crecimiento del 2% y el regreso a beneficios, mientras que la sevillana disparó sus ventas un 25%, hasta rozar los ochenta millones de euros. Para Ternua, 2020 debía ser el año de comenzar a asentar su nueva cartera, tras la compra de Loreak Mendian en 2019. La empresa cerró el último ejercicio con una facturación de más de 26 millones de euros y preveía crecer un 7% este año. Mayoral, uno de los mayores grupos

del mundo de moda infantil, superó los 360 millones de euros en 2019, un año marcado por el lanzamiento de la marca *premium* Abel&Lula y la apertura de filiales en Chile y Japón. Neck&-Neck, por su parte, iniciaba 2020 con el objetivo de acelerar la reorganización que puso en marcha hace dos años y medio para comenzar la búsqueda de operaciones corporativas. La reorganización y el freno de los planes de expansión fue la tónica general entre los principales grupos del sector, independientemente de su tamaño. Cuplé, por ejemplo, trazó un plan que pasaba por centrarse en el multimarca para crecer un 26%; Silbon elevó sus ventas un 40% en 2019 y entró en *lifestyle* y Munich creció un 16%. También los grupos internacionales cerraron un año convulso, aunque al alza, en el mercado español. Calzedonia creció un 2% en el país y superó los 270 millones de euros en 2019, mientras que Veepee, dueño de Privalia, facturó un 7% más. En su conjunto, el comercio de moda en España también cerró el año al alza, con una subida del 1,2%, el mejor dato desde 2015, según datos provisionales de la Asociación Empresarial del Comercio Textil, Complementos y Piel (Acotex). En este contexto, algunos grupos decidieron reforzar su estructura para seguir creciendo, como Sociedad Textil Lonia, que comenzó la ampliación de su sede en Pereiro de Aguiar (Ourense) para duplicar superficie, o Zalando, que anunció una inversión de veinte millones de euros para poner en marcha una plataforma logística en el sur de Madrid. Otra de las grandes noticias del trimestre fue la venta de Hurley. David Meire, ex director general de cliente de Desigual, y Javier Carrera, ex responsable de marca de Pepe Jeans, se hicieron con el negocio de la firma en Europa. Ambos ejecutivos volvieron así a trabajar en el ámbito del deporte, donde contaban con experiencia en Nike. La nota negativa la puso un nuevo go-teo de concursos de acreedores y cierres. Tino González, especializada en la distribución de calzado y con cerca de cuarenta años de trayectoria, entró en liquidación en febrero tras fracasar en la búsqueda de un comprador. También echaron el cierre la filial española de la británica Mothercare, inmersa en una reestructuración a escala global, Almatrichi, Trasluz y la cadena de moda *low cost* Top Queens. Dolores Promesas, en cambio, se acogió al precurso de acreedores pero logró asegurar su futuro gracias a un acuerdo con un socio industrial, Mot Fashion, que trabaja para grupos como Mango, Scalpers o Privalia. Tras esta alianza, Dolores Promesas se encamina ahora a levantar fondos y a sellar un acuerdo con sus acreedores. Otra de las operaciones corporativas del trimestre fue la venta de Canada House. El grupo catalán Nath, dueño de Ory y

Los nuevos capitanes de la moda

→ **Helena Helmersson**

H&M está pilotada desde enero por Helena Helmersson, quien sustituyó en el cargo a Karl-Johan Persson. La directiva comenzó a trabajar en el grupo en 1997, con 25 años, y ha sido directora de sostenibilidad y de operaciones.



→ **Sonia Syngal**

Gap nombró en marzo a Sonia Syngal nueva consejera delegada. La ejecutiva lideraba desde 2016 Old Navy, el concepto que mejor evoluciona del grupo. Syngal se incorporó a Gap en 2004 tras una carrera en grandes compañías como Sun Microsystems y Ford.



→ **Raf Simons**

Era un secreto a voces en la industria y, en febrero, por fin se confirmó. Prada fichó a Raf Simons para liderar el área creativa de la empresa junto a Miuccia Prada, que ha capitaneado el departamento desde el relanzamiento de la empresa. Simons ha pasado anteriormente por Dior y Calvin Klein.



→ **Roberto Marques**

Tras sellar la compra de Avon, Natura reorganizó su equipo directivo y nombró a Roberto Marques nuevo consejero delegado. Marques era ya presidente del grupo desde 2017. Además, la compañía nombró a Angela Cretu, con veinte años de trayectoria en Avon, como nueva consejera delegada de la marca.

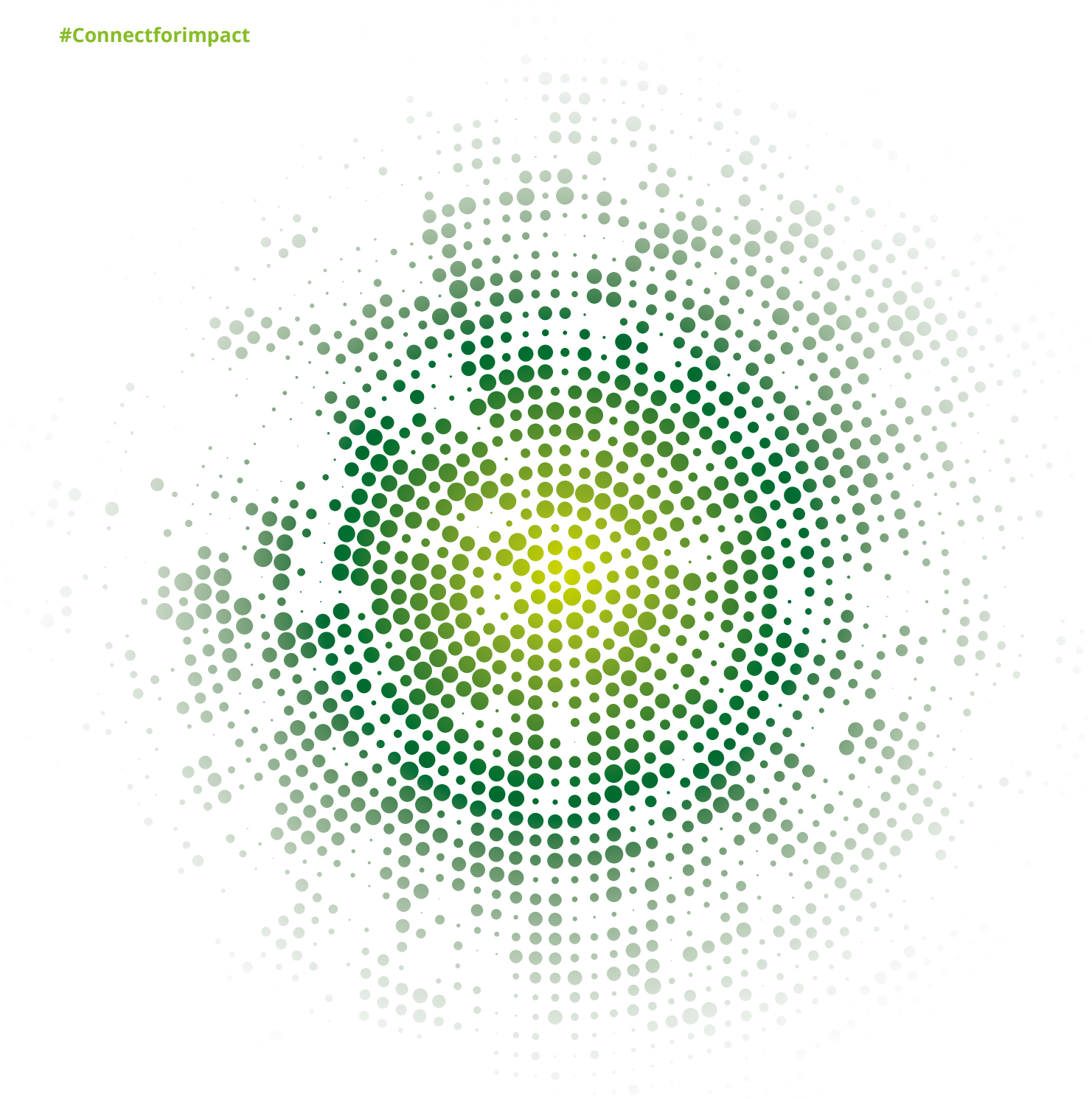


Conectados contigo para superar los retos del presente y del futuro

Hoy más que nunca estamos al lado de todas aquellas organizaciones que están viviendo momentos difíciles.

Nuestro compromiso es ayudarles a desarrollar un modelo de recuperación rápida para afrontar el futuro con optimismo y confianza.

#Connectforimpact



Deloitte.

Dos gigantes cambian de manos

→ **Victoria's Secret**

La venta de Victoria's Secret supuso el final de un año para olvidar en el gigante del íntimo. Tras un 2019 de escándalos y caída de ventas y en el que canceló su desfile, la empresa pasó a manos del fondo Sycamore Partners, que pagó 525 millones de dólares a L Brands por el 55% de la compañía.



→ **Forever21**

Forever21 también encontró un salvador tras entrar en septiembre en concurso de acreedores. La empresa fue vendida por 81 millones de dólares a Authentic Brands y dos de sus mayores caseros: los grupos inmobiliarios Simon Property Group y Brookfield Property Partners.



TCN, se hizo con la compañía de moda infantil a principios de año. En paralelo, Totón Comella y Josep Maria Donat, fundadores de TCN, se desvincularon de la empresa en pleno relanzamiento.

Nuevos capitanes

Los tres primeros meses del año trajeron también nuevas caras al negocio de la moda. Mascaró, uno de los grupos españoles del sector del calzado con más presencia internacional, nombró en febrero al primer consejero delegado de su historia, Lluís Pascual, con trayectoria en Copcisa, Brompton o Jané Group. También Lola Casademunt fichó en febrero a un nuevo director general. La compañía incorporó a Paco Sánchez, director de operaciones de Pronovias hasta el pasado diciembre. Por su parte, el gigante del lujo LVMH nombró a Armel Schwerer como nuevo director general de su filial de aprovisionamiento en España, mientras que Marc Sjoestedt, primer ejecutivo de Louis Vuitton en el país, abandonó la filial para liderar Oriente Próximo. Sin embargo, el movimiento más significativo del trimestre no fue un fichaje, sino una salida: la de Jesús Nuño de la Rosa, presidente de El Corte Inglés, del grupo de grandes almacenes. También abandonó la empresa Juan José Gutiérrez, responsable del área femenina del grupo.

Nuevos ejecutivos en los titanes internacionales

Fuera del mercado español, los protagonistas del trimestre fueron H&M y Gap, que presentaron resultados anuales y nombraron nuevas consejeras delegadas. Karl Kohan Persson, consejero delegado del grupo sueco durante los últimos diez años y miembro de la familia fundadora, dejó el cargo para asumir la presidencia del consejo. Para relevarlo, la empresa confió en una ejecutiva de amplia trayectoria en la empresa, Helena Helmersson, que fue directora de sostenibilidad y directora de operaciones. El relevo se produjo en el mejor ejercicio para H&M desde 2014. Después de tres años reduciendo su beneficio, la compañía cerró 2019 con unas ganancias de 13.443 millones de coronas suecas (1.270 millones de euros), un 6,3% más. La facturación también se elevó a su mayor ritmo desde 2015, con un alza del 11%. Gap, por su parte, también confió en una mujer de la casa como nueva primera espada: tras la salida el pasado noviembre de Art Peck, la empresa estadounidense colocó al frente a Sonia Syngal, hasta entonces consejera delegada de Old Navy. Syngal tendrá el reto darle un vuelco al mayor grupo de moda de Estados Unidos, que cerró 2019 con una caída de las ventas del 1,1% y un desplo-me del beneficio del 65%. Además, la empresa suspendió el *spin off* de Old Navy, un plan que había liderado Peck. **m**

Sedña

Executive Search

Sabemos encontrar
ejecutivos para los retos
más difíciles

madrid@sednaexecutivesearch.com
www.sednaexecutivesearch.com

Confinados en casa, con las tiendas cerradas, conectados 24 horas con sus equipos y con las fábricas a medio gas. Empresarios y directivos del negocio de la moda narran en Historias del coronavirus cómo está siendo su día a día y, por más complicado que sea, sacan cosas buenas: desde la reacción de los equipos hasta la demostración de que el teletrabajo funciona.

Por Pilar Riaño,
Iria P. Gestal y
Christian De Angelis

↓ **Clemente Cebrián**

“Tenemos que sacar nuestro espíritu emprendedor y buscar soluciones y alternativas que nos hagan no sólo poder salir adelante sino también salir fortalecidos”, dice Clemente Cebrián, cofundador de El Ganso, al tiempo que admite que “estamos viviendo esta situación con mucha

preocupación e inseguridad por no saber qué pasará y cómo será el entorno en que vamos a vivir los próximos meses”. “Si antes decíamos que el retail estaba cambiando, ahora ha cambiado, por lo que la innovación, la capacidad de cambio y de adaptación y el tener un equipo implicado y

motivado será fundamental”, explica. “Los días que llevamos con las tiendas cerradas, toda la plantilla ha reaccionado de una forma tremendamente positiva, con una implicación en la compañía y en tener un futuro en la misma que nos reconforta y da fuerzas”, confiesa. **m**



“Si antes decíamos que el retail estaba cambiando, ahora ha cambiado”

← “Estar sin poder ir cada día a trabajar y hacerlo desde casa es complejo, pero también está uniendo equipos y la empresa -afirma Clemente Cebrián, cofundador de El Ganso-; no puedo sino sacar todo lo bueno que está pasando y pensar que todos los problemas de producción, pagos y sobre todo laborales que está generando esta situación vamos a poder superarlos”.

G

“Será importante en breve poner en valor todo lo que estamos aprendiendo para quedarnos con lo mejor de esta situación adversa que nos ha tocado vivir”, exclama Roser Ramos, directora general de Condor, con el optimismo que la caracteriza. La ejecutiva destaca que “estamos apren-

diendo a trabajar desde casa”. “El teletrabajo que asomaba ya en nuestras empresas de manera discreta hace un tiempo se ha confirmado como una alternativa fantástica para un futuro donde podamos conciliar muchos trabajos que hasta ahora creíamos imposibles de hacer si no

era en oficinas y despachos”, recalca. “La parte positiva es ver que la mayoría de la población está actuando de forma correcta y que todos vamos a aprender mucho de esta situación de alarma para que en un futuro estemos mejor preparados y lo podamos afrontar con menor riesgo”, dice. **m**

R



→ “Ver que muchas de nuestras empresas se están ofreciendo a la administración para colaborar en cualquier tarea que les sea viable, confeccionistas, tejedores, importadores... es algo que no se podía imaginar”, dice Roser Ramos, directora general de Condor.

“Todos vamos a aprender mucho de esta situación de alarma”

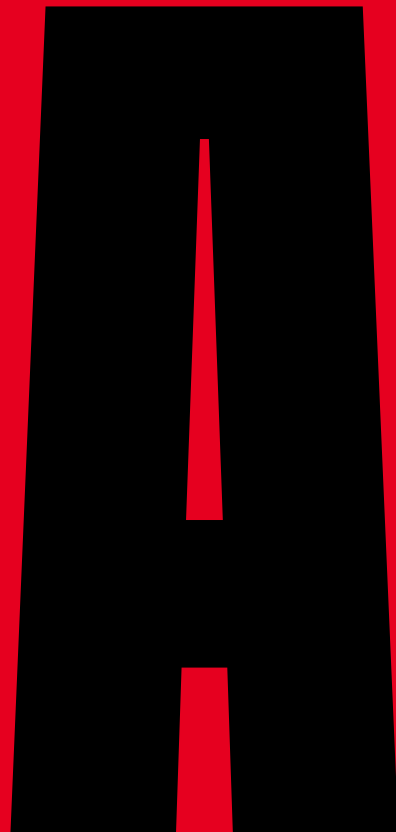
Jimmy Boyd

SUSTAINABLE ORGANIC PERFUMERY

“El perfume debe ser el vestido de tu alma”

CREA TU LINEA ORGANICA

info@perfumesjimmyboyd.com



↓ Con su padre como guía (aunque jubilado, aún sigue en el negocio), Arancha Algás dirige Bóboli junto a sus hermanas. Arancha comparte con Mónica el cargo de directora general, la primera con atribuciones en

comercial y la segunda en producción. La tercera hermana Algás, Cristina, que se incorporó a la empresa unos años más tarde, lidera las operaciones del grupo de moda infantil.

“Buenas noticias:
¡el teletrabajo funciona!”



↑ Arancha Algás

“Creo que el optimista es el que sabe sacar algo bueno de todas las circunstancias”, señala Arancha Algás, directora general de la empresa Bóboli junto a su hermana Mónica. “Este encierro es sin duda una de ellas”, reivindica. “En Bóboli este

confinamiento nos ha demostrado que el teletrabajo es una realidad que puede ayudar mucho a la sostenibilidad”, dice la ejecutiva, que de esta situación también se queda con una sostenibilidad en términos de medio ambiente, menos des-

plazamientos, menos polución y en términos de conciliación familiar”. “Tenemos a todo el equipo adaptándose a una nueva manera de trabajar y de comunicarse entre los equipos y, buenas noticias, ¡funciona!”, exclama. **m**

↓ Basilio García Morón

“Primero hicimos mascarillas, mañana haremos batas, después vamos a trabajar con impresión 3D para hacer unas diademas para una especie de máscaras de soldador, de protección”. Basilio García, director general de Grupo Hergar, no tiene tiempo para aburrirse a pesar del impacto del coronavirus en la

actividad de la compañía riojana. Desde su planta en Arnedo, polo del calzado de la comunidad, “nuestra empresa está sacando una parte muy bonita de poner todos los recursos industriales, intelectuales y de personas al servicio de poder ayudar”, explica. Gracias a todo este movimiento, “dentro de seis meses

veremos que tenemos una potencia mayor de la que pensábamos”, reflexiona. “A veces nos frenamos porque estamos en el marco de hacer las cosas de una forma determinada, pero tengo la sensación de que tenemos más capital creativo que el que hemos podido estar utilizando”, continúa. **m**



↑ El director general de Grupo Hergar, propietario de marcas de calzado como Callaghan y Gorila, piensa que tras la reacción ante el Covid-19 “puede haber un

resurgimiento de una industria muy rápida y bien trazada, y espero que también en términos de prestigio: se tiene que valorar más la industria”.

“Tenemos
una potencia
mayor de la que
pensábamos”

Para el multimarca riojano Mikonos la crisis del coronavirus trastocó sus planes de reapertura de una de sus tiendas en Logroño tras unas obras de ampliación. “Casi mejor no haber abierto todavía”, reconoce. A pesar de ello y del impacto en las ventas, la crisis del Covid-19 ha tenido también un lado

positivo que Daniel Niño, al frente de Mikonos junto a sus hermanas Manuela y Marian, define como “el trato humano”. “Los mensajes positivos que te envía la gente es lo mejor de todo esto”, apunta. Y, si de puertas para afuera este multimarca recibe la comprensión y el apoyo de sus clientes, ocu-

rre lo mismo con los proveedores. “La respuesta es magnífica en términos de aplazamientos de vencimientos; la mayoría de nuestros proveedores son italianos y españoles, en la mayoría de los casos pequeñas empresas como nosotros, y a pesar de ello el trato es muy humano”, explica. **m**



↑ “Cuando volvamos la situación va a ser otra”, dice Daniel Niño, uno de los responsables del multimarca riojano Mikonos. A su juicio, “el secreto para salir de la crisis va a ser el tiempo en que va a estar el país parado”.

“Con nuestros proveedores hay una comprensión y un apoyo mutuo ante esta situación”

Para Juanjo Oliva, la crisis ha sido una llamada de atención. “Es una alerta de que muchas cosas que estamos haciendo no las estábamos haciendo bien; es momento de reflexionar y rectificar ciertas tendencias sociales y culturales que se ha visto que no tienen sentido, que ahora no tienen ninguna importancia”, asegura el

emprendedor. “Tener éxito se mide por unos baremos mercantiles, pero ahora me doy cuenta de que lo que me gusta de mi trabajo es que ayudo a que la gente se sienta un poquito mejor, o eso me gustaría”, asegura Oliva, que está pasando el confinamiento en su casa, donde aprovecha para dibujar y hacer otras tareas que

no requieran estar en el taller. “La perspectiva tiene que ser positiva, no nos queda otra -afirma-; durante este tiempo confinados tenemos tiempo para hacer todo aquello que siempre quisimos hacer, pero no encontrábamos el momento, y nos ayuda a ver qué es lo realmente importante”, apunta. **m**



→ “Me gustaría seguir con mi profesión, pero con otra perspectiva, con otra responsabilidad, intentar no entrar en ese círculo de calendarios apretados y pensar sólo en los resultados y cifras, porque hay otras cosas en las que también merece la pena invertir el tiempo”, sostiene Oliva.

“El confinamiento nos ayuda a ver qué es lo realmente importante”

Agustín Gómez es miembro de la familia fundadora de Mixer&Pack, una de las empresas escogidas por el Ministerio de Sanidad para la fabricación de geles hidroalcohólicos durante la crisis del coronavirus. “En tiempo récord fuimos capaces

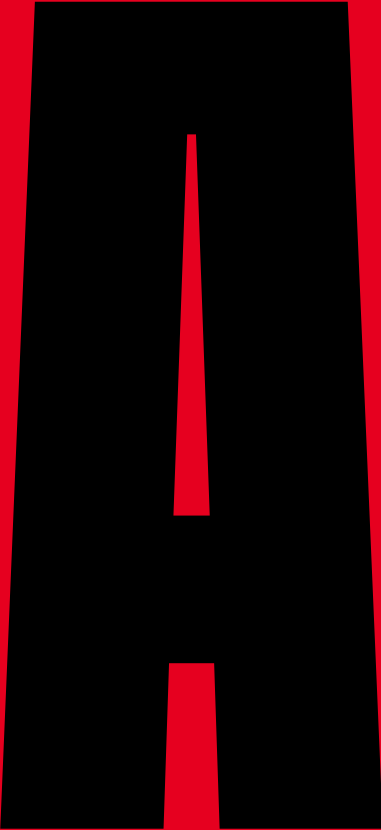
de adaptar líneas de producción dedicadas a hacer alta perfumería para fabricar y envasar gel y solución hidroalcohólica, con una capacidad de entre tres y cuatro millones de unidades al mes”, recuerda Gómez. “Además de convertirnos en provee-

dores del ministerio, este acuerdo supuso un chute de motivación, de energía, de positivismo –apunta el ejecutivo de la compañía madrileña–; venir a trabajar tiene una razón de ser nueva: la de ayudar al equipo sanitario a salvar vidas”. **m**



↑ Para Agustín Gómez, que lidera la compañía familiar, lo mejor de esta crisis ha sido ver la implicación y motivación del personal de la fábrica: “hoy en día nos sentimos necesarios para la sociedad, aportando nuestro granito de arena; el equipo es una cantera de héroes y heroínas”.

“Venir a trabajar tiene una razón de ser nueva: ayudar al equipo sanitario”



↓ “No es momento de mensajes comerciales y corporativos, el cliente y el empleado agradecen que seas transparente –dice Garrastazu–; nosotros intentamos salir y explicarlo, y la respuesta fue muy positiva”.

“Jugar en un precipicio ha sacado siempre lo mejor de nosotros”



↑ Jaime Garrastazu

“Levantamos esto con 3.000 euros; jugar al borde de un precipicio ha sacado siempre lo mejor de nosotros”, dice Jaime Garrastazu, cofundador de Pompeii. La carta con la que la empresa explicaba su situación en plena crisis, titulada “Joder”, se hizo viral en Internet. “Hay que ser

honesto y transparente; es muy fácil olvidarse de que esto es una guerra humana, pero creo que el cliente tendrá en cuenta luego a las marcas que no lo hicieron”, asegura. “Esta crisis ha sacado toda la creatividad que llevábamos dentro –dice Garrastazu–; hemos sacado adelante

en una semana un proyecto en Instagram en el que llevábamos trabajando meses”. Al emprendedor le ha sorprendido también la reacción de los clientes, que le ha permitido alcanzar los niveles de ventas del año pasado. “Lamentarse no sirve para nada”, asegura. **m**

Roberto Verino ha pasado la cuarentena entre su casa y su sede, en Verín (Ourense), donde muchas veces se encontraba con sólo una persona. Al empresario, la crisis le ha reafirmado en un mantra que lleva repitiendo ya varios años “nuestra angustia vital ahora será ser mejores, no mayores”, asegura. “Vamos a darnos cuenta de

lo que significa el trabajo bien hecho y ser solidario”, añade el empresario gallego. “Hemos salido de tantas crisis que vamos a tener esa capacidad también ahora, pero el futuro no va a ser igual”, sostiene Verino, que puso en marcha su empresa en 1982. La forma de trabajar durante la crisis ha cambiado por completo, también en

Roberto Verino. “Hemos perdido el miedo a tecnologías que ya estaban disponibles, pero no utilizábamos; hacíamos un viaje para reuniones de media hora, y ahora nos damos cuenta de que no hace falta, esto nos ha hecho darnos cuenta de que se puede trabajar desde casa, en remoto, y no pasa nada”, asegura. **m**

“Se está demostrando la fortaleza en las empresas y la sociedad”



→ ¿Lo mejor de esta crisis? “La empresa es como una familia –afirma Roberto Verino–; llevamos mucho tiempo trabajando juntos y estamos convencidos de que podemos superar las dificultades juntos”.

“Nuestra angustia vital ahora será ser mejores, no mayores”



↑ Marie Castellvi-Dépée

“Se está demostrando la fortaleza de las compañías, las personas y la sociedad en su conjunto”, sostiene Marie Castellvi-Dépée, directora general de Cortefiel y Pedro del Hierro. “Esto es lo que nos ayudará a salir de esta crisis”, agrega. La

ejecutiva de la compañía española Tendam explica que, “en una situación tan difícil e impredecible”, tras implementar planes para proteger a empleados y clientes, se centró en “reorganizar las dinámicas y prioridades de trabajo”. “Cada colabora-

dor desde su diferente situación se está entregado más allá de lo imaginable”, dice. ¿Lecciones? “Gracias a las medidas puestas en marcha hace tres semanas estamos teletrabajando de manera eficaz”, asegura. **m**

← La directora general de Cortefiel y Pedro del Hierro señala que, en el momento actual, “cualquier ayuda es importante”.

→ República
Popular China9.596.960 km²
1.394.015.977 hab.

El primer foco del coronavirus es el país más poblado del mundo: uno de cada siete habitantes del planeta vive en China. Sus ciudades más pobladas son Shanghai y Pekín.

中华人民共和国

República Popular China

Un año sin Nochevieja

China comenzó el 25 de enero el año de la rata de metal, que marca el inicio de un nuevo ciclo de sesenta años y que augura, según los expertos, un cambio radical. Y el horóscopo, esta vez, acertó: la segunda potencia mundial se paralizó a finales de enero después de que la entonces conocida como neumonía de Wuhan comenzara a expandirse por el país. Las fiestas de año nuevo se cancelaron y el país se paralizó. El Gobierno impuso medidas de aislamiento extremas en Wuhan y otras 15 ciudades, confinando a más de sesenta millones de personas, y transmitió el mensaje de que consumir era un acto irresponsable. En sus últimas previsiones, en enero, el Fondo Monetario Internacional (FMI) seguía considerando la guerra comercial como la mayor amenaza para el crecimiento chino, y estimaba un alza del 6% para 2020.

Un hueco en el sector de la moda

La moda comenzó a sufrir el impacto de la crisis en China cuando los pedidos dejaron de llegar. En mayor o menor medida, todos los gigantes del sector se aprovisionan en el gigante asiático, que en 2019 exportó 157.800 millones de dólares en ropa y otros 118.500 millones en productos textiles, situándose de largo como el mayor exportador en ambas categorías. En paralelo, llegó el parón del comercio. China es el segundo mayor mercado de consumo de moda, sólo por detrás de Estados Unidos, con unas ventas de más de 348.000 millones de dólares. Los gigantes de la moda cerraron gran parte de sus tiendas en el país y redujeron su horario en el resto y comenzaron a suceder-se los *profit warnings*. En enero y febrero, con gran parte de las tiendas cerradas, las ventas de retail en China se hundieron un 20,5%.

Vuelven las colas a la puerta de Chanel

El 12 de marzo, China dio por superado el pico máximo de transmisión de la enfermedad y el 19 de marzo ya no se registró ningún nuevo contagio local. Y el país comenzó a reactivarse. A principios de mes, los gigantes comenzaron progresivamente a abrir sus tiendas y, cuando Apple anunció, el 14 de marzo, el cierre de todas sus tiendas en el mundo, excluyó a China del plan. Los gigantes volvieron a abrir sus tiendas: Inditex tiene 589 establecimientos en China continental, H&M, 516 y Fast Retailing, 738. Compañías como VF, Nike o Kering admitieron que el tráfico había comenzado a recuperarse ya desde principios de mes. La producción, por su parte, estaba ya al 80% de su capacidad en la primera quincena del mes, con todas las fábricas abiertas de nuevo, según datos de empresas como Primark o Mango. **m**

→ Objetivo: 2021

El coronavirus llegó en un año marcado en rojo en el calendario de China, que se había fijado varios objetivos económicos para 2020 a las puertas del centenario

del Partido Comunista, que se celebrará el próximo año. Una de esas metas pasaba por duplicar su Producto Interior Bruto (PIB) entre 2010 y este año. China es ya la mayor economía del mundo

en términos de PIB a valores de paridad de poder adquisitivo (PPA). Para lograrse el objetivo, el país tendría que haber crecido, de media, un 7,5% al año desde 2010. La década empezó fuerte, con

un alza del 10,3% en 2010, pero desde entonces el país ha perdido empuje. En el tercer trimestre de 2019, China creció un 6%, su menor subida en treinta años. Para alcanzar el objetivo marcado

por el anterior presidente, Hu Jintao, China debería crecer al menos un 6%. Tras la crisis del coronavirus, el consenso de los analistas sitúa la previsión crecimiento en el 5%.

Inventarios eficientes, clientes satisfechos, ventas aseguradas.

Las nuevas soluciones RFID de Checkpoint Systems no solo permiten el **control total del inventario**, sino que ahora además ofrecen **soluciones interactivas** para atraer al cliente, mejorar su satisfacción y aumentar las ventas.

RFID de Checkpoint Systems permite:

- Disponer de información y recomendación de productos en tiempo real.
- Guardar y enviar por email los productos seleccionados.
- Interactuar con imágenes y comentarios en redes sociales.

Efficient, interactive, revolutionary.

#YaQuedaUnDiaMenos

Checkpoint Systems

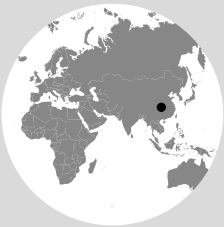
902 355 356

info-es@checkpt.com

www.checkpointsystems.com

Checkpoint®

Aunque Wuhan se dio a conocer al mundo tras el estallido de la pandemia del Covid-19, la ciudad es una de las mayores metrópolis de China y fue dos veces su capital, aunque durante apenas unos meses. Nodo estratégico para las telecomunicaciones en el país y un polo industrial y económico clave en la China central, Wuhan comienza a abrirse de nuevo al mundo tras dos meses paralizada por completo por la cuarentena.



→ Habitantes

11M

→ Edad media*

38,4 años

→ PIB por cápita*

18.200 \$

→ Aeropuertos

2

→ Centros comerciales

35

→ Rentas retail anual

1.231 €/m2

*Datos correspondientes al conjunto del país.

Wuhan

China

<div>→ La Chicago de China</div> <div>Con más de once millones de habitantes, Wuhan es la novena ciudad más poblada de China y la mayor de China central. Su ubicación, entre Hong Kong y Pekín, la ha convertido en un <i>hub</i> clave para el transporte doméstico y le ha valido el sobrenombre de la Chicago de China.</div>	<div>→ Producción internacional</div> <div>Wuhan es el bastión industrial del centro de China, y grupos internacionales del motor como Honda o General Motors cuentan con plantas productivas en la ciudad. La metrópolis cuenta también con tres zonas de desarrollo económico y tecnológico, en las que se fomenta la inversión extranjera.</div>	<div>→ Capital de la revolución</div> <div>El levantamiento de Wuhan, que tuvo lugar en 1911, motivó la caída de la última dinastía imperial china, la dinastía Qing, y el establecimiento de la República Popular China. La ciudad fue dos veces capital del país: en 1927, bajo el gobierno del Kuomintang, y en 1937, durante la Segunda Guerra Sino-Japonesa.</div>	<div>→ El foco de la pandemia</div> <div>El 1 de diciembre de 2019, se detectó en Wuhan el primer caso del coronavirus Covid-19, que después se extendería hasta convertirse en una pandemia global. El virus, conocido inicialmente como neumonía de Wuhan, motivó el confinamiento de la población de la ciudad durante dos meses.</div>	<div>→ Lujo y gran distribución</div> <div>Como cualquier gran metrópolis china, Wuhan cuenta con una amplia oferta de moda, desde el lujo a la gran distribución. El retail se concentra en la calle peatonal Jiangnan Road y en los centros comerciales, la mayoría propiedad del gigante inmobiliario Wuhan Department Store como Wushang Plaza o Wushang World Trade Center. m</div>
---	---	---	--	---



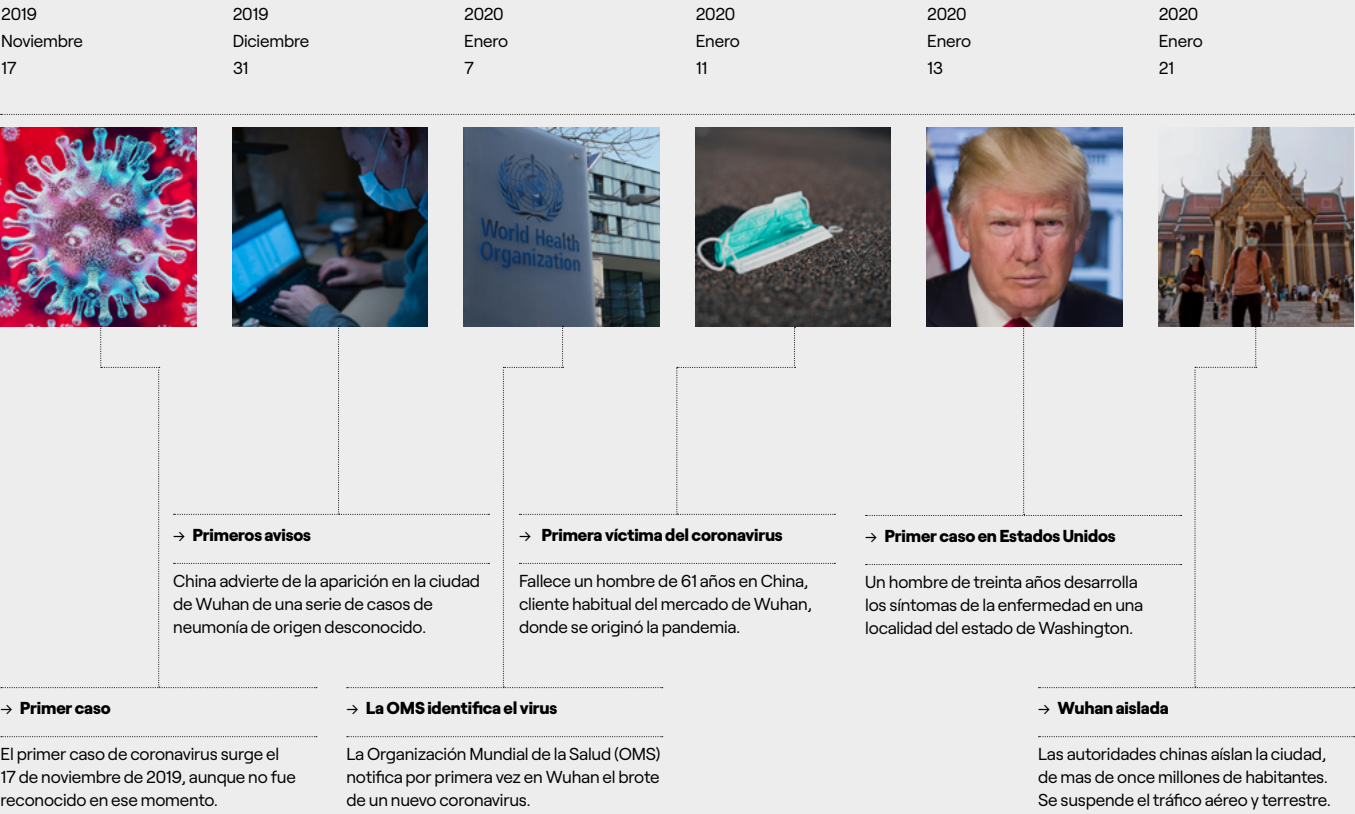
COMING SOON

Ya queda menos para que todo vuelva a la normalidad. Muy pronto volveréis a inspirarnos con vuestras creaciones y juntos diseñaremos nuevas y mejores experiencias para vivir la pasión por la moda en cada rincón de nuestras calles.

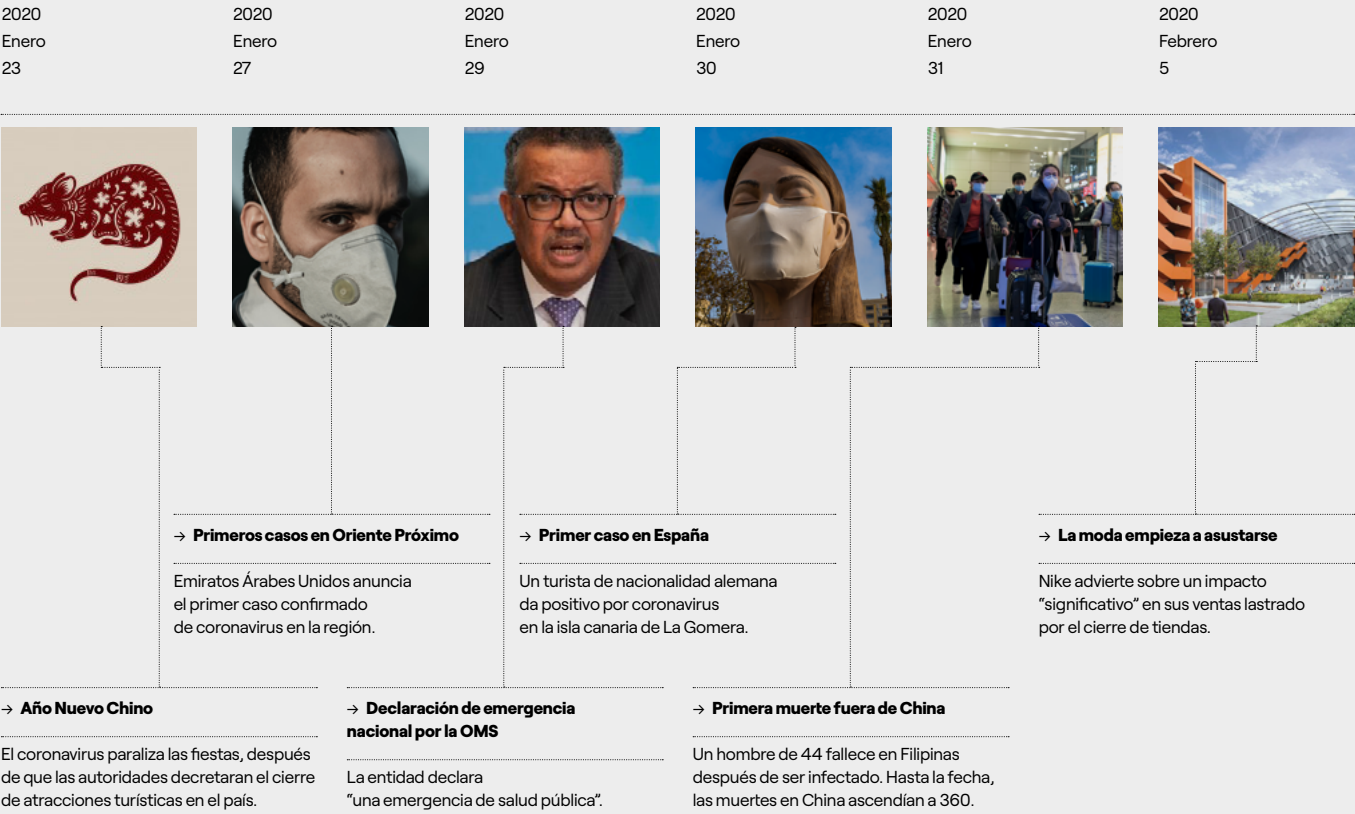
ESTO SE GANA EN EQUIPO

equipo singular

El efecto mariposa que contagi3 todos los eslabones de la cadena



Las primeras referencias al coronavirus comenzaron a aparecen en la industria de la moda a finales de enero



Como si de una piedra que se lanza al centro de un estanque se tratara, el virus Covid-19 ha caído en el centro de la moda y lo ha inundado todo. Pero, lejos de que su onda expansiva se haya ido apagando, la emergencia sanitaria mundial del coronavirus ha ido impactando con cada vez más fuerza en el negocio mundial de la moda. ¿Cómo y cuándo comenzó el sector a familiarizarse con el coronavirus?

Las primeras referencias al coronavirus en el negocio de la moda comenzaron a aparecer a finales de enero, pero en aquel momento los primeros análisis sobre el impacto del virus surgido en la provincia china de Wuhan parecían exagerados. Sin embargo, en sólo una semana los directores de compras y operaciones de los mayores grupos de distribución de moda del mundo tenían ya un único tema de conversaci3n. El coronavirus comenzó su impacto en el sector por los primeros eslabones de su cadena de valor. La moda es una de las industrias con una cadena de aprovisionamiento más complejas y globalizadas del mundo, y con una alta dependencia de China. En 2019, China exportó 157.800 millones de dólares en ropa y otros 118.500 millones de dólares en productos textiles, situándose de largo como el mayor exportador en ambas categorías.

La epidemia de coronavirus impactó de llenó en el *sourcing* textil del pa3s, no sólo paralizando fábricas, sino también limitando los envíos de producci3n. Cada ańo, la producci3n de la colecci3n de primavera se divide entre antes del ańo nuevo chino, que en 2020 comenzó el pasado 25 de enero, y despu3s. Tras las celebraciones, las fábricas deberían haber estado a pleno rendimiento, pero no fue así. Con la campaa primavera-verano en riesgo por falta de abastecimiento y la de otońo-invierno amenazada por una subida de precios (Primark advirti3 que retrasos prolongados en el abastecimiento de China podrían llevar a falta de stock a finales de ańo), los gigantes de la moda comenzaron a mover sus producciones por todo el mundo, ignorando que el gran impacto estaba todavía por llegar. Rápidaente, las empresas comenzaron en febrero y marzo

El primer impacto llegó al aprovisionamiento: de China, la producci3n se desplaz3 a Turquía

a llevar sus producciones a otros mercados asiáticos como India, pero sobre todo a pa3ses de la cuenca euromediterránea en busca de rapidez y flexibilidad. Marruecos, Portugal, Túnez o Rumanía comenzaron a recibir más pedidos de los gigantes de la moda, pero el destino prioritario fue Turquía. Con la misma capacidad y más demanda, la consecuencia fue natural: subida de precios. "Hay colapso de capacidad: los que ya estaban allí han conseguido espacio, pero los que hemos llegado tarde no tenemos opci3n y pagamos más", afirmaba a principios de marzo un ejecutivo del sector. El impacto de este movimiento de los proveedores turcos se preveía, sobre todo, en la temporada otońo-invierno 2020, aunque los márgenes de todo el ejercicio estaban ya comprometidos. La industria comenzó entonces a mirar a Bangladesh, pero el traslado al pa3s asiático de las grandes producciones con plazos de entrega rotos por la crisis china hizo que algunos expertos comenzaran a advertir sobre el riesgo de colapso de la industria del pa3s, en plena época de premonz3n, con altas temperaturas que afectan a los trabajadores. Al mismo tiempo, pa3ses como Myanmar, Camboya o Vietnam empezaban también a sufrir las consecuencias de la pandemia y de la falta de materias primas. Si los gigantes europeos miraron a Turquía como la salvaci3n ante la caída de China, los americanos se dieron la vuelta hacia México. Varios grupos industriales del mercado azteca

Ant3nio Guterres La paralizaci3n de China supondrá, según el secretario general de la ONU, una p3rdida estimada en 50.000 millones de dólares a la economía mundial.



Levi Strauss fue el primer gigante que advirtió del impacto del cierre de China en sus ventas

2020
Febrero
11

→ Primeros impactos en el 'sourcing'
Las restricciones logísticas ponen en jaque la producción y los envíos desde la mayor fábrica de ropa del mundo, China.

2020
Febrero
12

→ Cancelación del Mobile World Congress en Barcelona
La feria tecnológica, que debía celebrarse entre el 24 y el 27 de febrero, se cancela.

2020
Febrero
14

→ Primer caso de coronavirus en África
Egipto anuncia el primer caso de coronavirus en África, se trata de un turista al país.

2020
Febrero
15

→ El coronavirus impacta en el comercio mundial
La Organización Mundial del Comercio (OMC) predice un crecimiento débil.

2020
Febrero
20

→ Primera muerte en Europa
Fallece un turista chino en París, convirtiéndose en la primera víctima mortal con esta enfermedad en Europa.

2020
Febrero
24

→ Armani cierra sus fábricas
La compañía cierra su oficina y fábricas en Lombardía, Emilia Romagna, Veneto, Trentino y Piamonte.

constataban un aumento de las peticiones de cotizaciones por parte de compañías estadounidenses, aunque el país, así como otros de Latinoamérica, experimentaban falta de abastecimiento de material prima.

En paralelo, los grupos con mayor exposición a China comenzaron a ver también la otra cara del coronavirus: el consumo. A finales de enero, Levi Strauss fue uno de los primeros gigantes que advirtió sobre el impacto de la expansión del virus en sus ventas del primer trimestre de 2020 tras haber cerrado la mitad de sus tiendas. Después llegaría el turno de Nike, Capri (el dueño de Michael Kors y Jimmy Choo cifró la pérdida de ventas en 100 millones de dólares), Tapestry (con un efecto negativo de 250 millones de dólares) o VF. Días más tarde, a principios de marzo, Adidas subió la alerta y situó sus pérdidas en ventas en mil millones de euros.

➤ **Recuperación y contagio**

A medida que la pandemia se fue desplazando a otras regiones del planeta, la industria en China retomaba su actividad, las tiendas volvían a abrir sus puertas y el consumo se reactivaba. A mediados de marzo, las fábricas estaban ya al 80% de capacidad.

A principios de marzo, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) advirtió que el coronavirus había provocado una contracción del 2% en la producción manufacturera del país durante febrero y una pérdida estimada en 50.000 millones de dólares a la economía mundial, pero lo cierto es que, poco a poco, las fábricas textiles del gigante asiático recuperaban la normalidad. A mediados de marzo, de hecho, Toni Ruiz, consejero delegado de Mango, afirmaba que los cinco mayores proveedores del grupo en China estaban ya al 80% de capacidad y que el país estaba “recuperando la actividad”.

Después de China, la epidemia empezó a expandirse por países como Japón y Corea del Sur y el primer gran mercado europeo golpeado fue Italia. A finales de febrero, Italia decretó el cierre de colegios tras detectarse los primeros casos de contagio en las regiones de Lombardía y Veneto.

El 11 de marzo, el mismo día en que la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró pandemia al Covid-19, el primer ministro italiano, Giuseppe Conte, ordenó el cierre de todos los establecimientos del país, excluyendo aquellos que atienden necesidades básicas como farmacias, supermercados y tiendas de alimentación, así como quioscos, estancos y gasolineras.

Después del comercio llegaría la industria, asestando un duro golpe a uno de los corazones de la moda en todo el mundo. Tras Italia llegó el turno de España. Después de que la Comunidad de Madrid anunciara el cierre de todos los centros

El grupo alemán Adidas cifró la caída en ventas en mil millones de euros

DESARROLLADOR Y FABRICANTE DE PERFUMERÍA Y COSMÉTICA PARA TERCERAS MARCAS



Fabricamos
Perfumes.
Geles y Soluciones
Higienizantes.
&
Cosmética
facial, corporal, capilar y de aseo.









GANADOR VI PREMIOS CEPYME 2019



Camino de Azuqueca, 9 - 28880 Meco - Madrid, Spain
@mixerandpack / www.mixerpack.es / info@mixerpack.es
Teléfono: + 34 91 886 01 61

Tras el cierre de país de Italia, llegó el de España y más tarde se sumaron Francia, Alemania y Reino Unido

2020 Febrero 26	2020 Marzo 1	2020 Marzo 5	2020 Marzo 11	2020 Marzo 12	2020 Marzo 14
					
<p>→ China desploma su actividad manufacturera en febrero</p> <p>El índice de compras PMI se desploma a cierre de febrero y cae 14,3 puntos.</p>		<p>→ La OMS declara pandemia global</p> <p>Tedros Adhanom Ghebreyesus declara que el coronavirus Covid-19 pasa de ser una epidemia a una pandemia.</p>		<p>→ Italia decreta el cierre de comercios</p> <p>El Gobierno italiano aprueba el bloqueo total del país, con el cierre de todos los negocios, incluidas tiendas y bares.</p>	
<p>→ Primeros casos en Latinoamérica</p> <p>El Ministerio de Salud de Brasil confirma que un hombre de 61 años que viajó a Italia dio positivo por Covid-19.</p>		<p>→ La crisis tensa Bangladesh</p> <p>El traslado de las grandes producciones con plazos de entrega rotos por la crisis china provoca riesgo de colapso.</p>		<p>→ Estado de alarma en España</p> <p>Pedro Sánchez anuncia esta medida, que permite limitar temporalmente la circulación de personas.</p>	

↘ **Estado de alarma** El presidente de España, Pedro Sánchez, decretó el estado de alarma el sábado 14 de marzo.



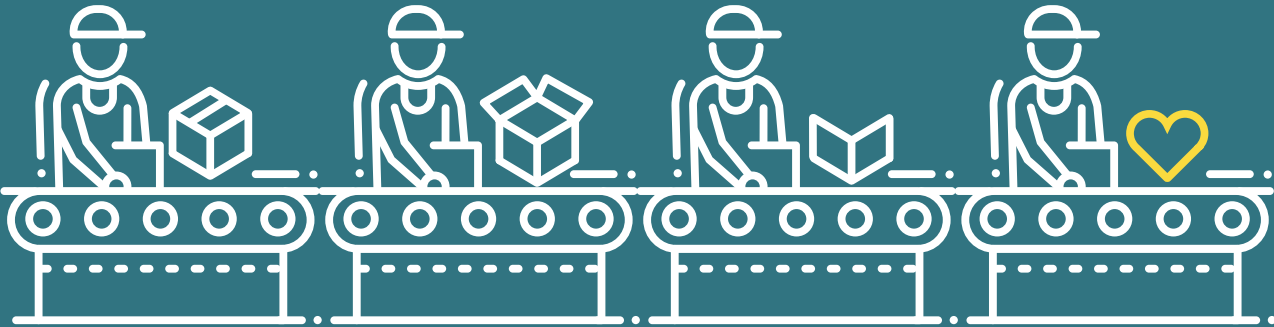
educativos para frenar la expansión del coronavirus y otras tantas comunidades autónomas se sumaron a la medida horas y días después, el sábado 14 de marzo el presidente del país, Pedro Sánchez, decretó el estado de alarma. Todos los ciudadanos españoles quedaron confinados en sus casas (a cierre de esta edición, hasta el próximo 11 de abril tras alargarse quince días el estado de alarma) y el Gobierno obligó a la suspensión de toda actividad comercial minorista, salvo la de primera necesidad.

Tras limitar las reuniones de personas, Francia decretó también el cierre del comercio porque, como apuntó Edouard Philippe, primer ministro del país, "la mejor manera de frenar la epidemia es el distanciamiento social". Al mercado gallo se sumó Alemania, mientras que, en Reino Unido, Boris Johnson mantuvo el mensaje de *Keep Calm* hasta la última semana de marzo. Finalmente, el *premier* terminó cediendo, cerrando progresivamente pubs y locales comerciales, si bien muchos gigantes se habían adelantado ya en los días anteriores. Mientras, en Estados Unidos las acciones han variado según los estados, con confinamiento en Washington y cierre de comercios en ciudades como Los Ángeles.

El último país en tomar medidas ha sido India, que el 24 de marzo decretó el confinamiento de toda su población, 1.300 millones de personas, y el cierre de toda la actividad comercial e industrial no esencial. **m**

Es momento de caminar en la misma dirección; construir, apoyar y seguir **JUNTOS**

#TodoSaldráBien



#YaQuedaUnDíaMenos



Toni Segarra

“Ahora mismo hay que hacer lo más posible y decir lo menos posible”

¿Esta crisis lo cambiará todo?

Diría que van a cambiar cosas muy profundas, por otro lado, sospecho que el ser humano tiene sus querencias y cuando nos dejen salir vamos a tratar de hacer más o menos lo que hacíamos. De hecho, creo que vamos a tener un síndrome de abstinencia que se va a desatar con una cierta prudencia, ya que se ha generado mucho miedo. Es bastante curioso estos días viendo la televisión cómo te sorprenden las actitudes de la gente en las películas, que

Entrevista

↳ Christian De Angelis

se abracen, que se toquen, que recojan cosas del suelo, cosas que nosotros no podemos hacer. Quiere decir que se nos está quedando un mecanismo de defensa distintivo que inevitablemente va a durar. Por otro lado, habrá fuerzas interesadas a nivel político y económico que tratarán de llevar la situación a los lugares que le interesen. Es evidente que nos estamos digitalizando a marchas forzadas y es muy probable que el proceso de transformación digital que se había producido de manera tí-

mida acabe siendo definitivo ahora, o las ventas online. Pero también tengo la sensación de que el regreso de una realidad en la que podamos salir a la calle recupere al retail, que estaba en una cierta crisis. Es imposible saber qué va a pasar, las fuerzas van a luchar, habrá una guerra y habrá cosas que van a quedar para siempre. Estamos pasando de una cultura de guerra a otra que tiene que ver con amenazas distintas. Saldremos con una sociedad más obsesionada con la salud, el control y ciertos miedos fí-

¿Te gusta conducir? o ¿A qué huelen las nubes? son preguntas instaladas en el imagiario colectivo que se deben a Toni Segarra, uno de los publicistas más influyentes de España. En una entrevista a través de videoconferencia, Segarra reflexiona sobre las condiciones del momento, en pleno confinamiento por el Covid-19, en el que no procede comunicar para vender. Sin embargo, a su juicio no llegará muy tarde el momento de salir a la calle y la moda tendrá entonces un buen entorno. “La moda no deja de ser la expresión de nuestra vida social, de cómo nos queremos expresar”, asegura. Y concluye: “en un mundo cada vez más virtual y fragmentado, las marcas son fundamentales, si no lo creyera, no trabajaría en esto”.

sicos. Habrá un conflicto de ideas que lucharán por imponerse.

Hablemos de 2020: ¿Es un buen momento para comunicar?

No. Va a ser un buen año para hacer algo que las marcas ya deberían haber hecho, que es comunicar haciendo. Inevitablemente hoy toca ayudar, estar cerca de los clientes y tratar de poner las facilidades posibles para una situación complicada. Hay que hacer lo más posible y decir lo menos posible. Creo que no se va a entender muy bien malgastar dinero en comunicación gratuita. Inevitablemente 2020 va a ser un año de reflexión, de parón. Va a haber prudencias que se van a extender a lo largo del año y deberíamos aprovecharlo para pensar. Lo que noto estos días es ganas por parte de las marcas y los clientes de pensar. Tratar de imaginar escenarios y preparar la salida.

¿Qué hay que comunicar? ¿Valores o RSC?

Habíamos pasado de la efervescencia del RSC a la efervescencia del propósito. Es una cosa que me sorprendía mucho, las marcas que no tenían propósito, compromiso o punto de vista con el mundo. Ahora más bien lo que hay es una emergencia y necesidad de ayudar en la medida de lo posible. Si tienes un banco, que las empresas no queden tan dañadas, o si tienes una empresa de alimentación, que los consumidores tengan comida. Al final no queda otra que hacer lo básico, hoy el gran lujo es que tengamos lo de siempre.

¿Cómo se puede aprovechar este tiempo desde el punto de vista de la comunicación?

Hay un proceso inevitable que es repensar lo básico. La crisis nos ha hecho ver

la frivolidad de muchas cosas que hacemos, o de lo que hacíamos hace dos semanas, que ahora nos parece casi ficticio. Lo que permite esta situación es repensar lo básico, qué he venido a aportar a la sociedad como marca o compañía. Obviamente quiero ganar dinero y progresar, pero tiene que venir en consecuencia de algo que aporte a la sociedad, aunque sea un producto más barato, fácil de consumir o bonito.

↓ **Una sociedad diferente**
Segarra cree que de esta crisis saldrá una sociedad más obsesionada con la salud y el control y con ciertos miedos físicos.



Tengo la sensación de que en los últimos años o décadas, que han sido muy financieras, esto se ha olvidado en pos del crecimiento, del cortoplacismo, de una economía muy del accionista, antes de pensar en qué ofrezco al mercado. Al final el mercado es un lugar donde damos lo que nos parece que podemos ofrecer a la gente y obtenemos algo a cambio, dinero, fama o prestigio. En ese mercado, toca repensar si efectivamente lo que ofrecemos es valioso hoy, donde lo valioso tiene más valor que nunca.

¿Es un buen momento para ser directivo del sector de la moda?

Lo que me fascina de la situación es precisamente eso. Lo que está ocurriendo obliga necesariamente repensar todo. No veo por qué la moda tenga que salir perjudicada más allá de este parón terrible de la situación. Saldremos con ganas de vivir, de viajar, de ir a restaurantes, de juntarnos, y al final la moda no deja de ser la expresión de nuestra vida social, de cómo nos queremos expresar, de cómo queremos ser vistos, ligar... Es nuestra campaña de publicidad, y no veo a priori que tenga que haber problemas con la moda más allá de esta reflexión humana después de este proceso tan traumático.

Algunos directivos comparan la crisis actual con la guerra.

¿Qué rol debe tener la moda?

El ejemplo de repartir pintalabios después de una guerra me sirve para explicar la importancia de lo que entendemos por cosas innecesarias. A menudo la moda se incluye en ese universo de lo inútil, de lo fatuo, de lo que el mercado te obliga a comprar porque te manipula. En cambio, esta historia demuestra que lo más frívolo del mundo puede llegar a

“Saldremos con ganas de vivir, de viajar, de ir a restaurantes, de juntarnos”

↓ **Menos capas**
El publicista dice que los golpes de esta crisis “eliminan mucha superficialidad y mucha capa que antes no tenía valor”.

ser una necesidad para el ser humano, la necesidad de estar guapa de una mujer aun en el momento traumático. Efectivamente, después de un golpe moral como el que vamos a recibir, la necesidad de autoestima, crecimiento, belleza y proximidad va a ser enorme, y eso la moda nos lo da.

¿Está aprovechando la moda para publicitarse?

Justo en este momento se entendería mal, del mismo modo que es un momento difícil para hacer chistes o según qué comentarios. Del mismo modo que hay cosas que no se pueden decir hoy por una cuestión de respeto, para la moda tampoco es el momento. Pero porque tampoco es el momento de decir prácticamente nada. Es el momento de hacer. Y la moda en ese sentido poco puede hacer. Yo creo que llegará luego el momento para salir a la calle.

¿Cuándo es estético comunicar para volver a vender?

Habrà un momento en que nos daremos cuenta de que lo que no podemos hacer es que nos entre del miedo, de convencimiento social de que hay que volver a consumir, comprar y vivir, básicamente. No creo que sea muy tarde. En cuanto podamos salir, habrá un momento casi por responsabilidad social, en el que

tendremos que volver a consumir, tendremos que gastarnos el poco dinero que nos quede en mover la economía, porque sino eso sí que nos va a matar.

¿Las marcas serán más relevantes o menos?

En un mundo cada vez más virtual y fragmentado, las marcas son fundamentales, si no lo creyera, no trabajaría en esto. Al final elegimos por afinidades emocionales, querencias, y eso lo provocan y generan las marcas. Esa capacidad que tenemos de querer a unas más que a otras, y que al final tiene que ver con lo emocional se consigue trabajando en marca. Por otro lado, la marca no deja de ser el producto, el cómo se explica, cómo actúa la compañía, esas cosas que hacemos y que comunicamos construyen percepciones, y eso es la marca. Aunque tú no la trabajes, alguien lo hace, todo el mundo tiene una idea de ti, y eso es tu marca. Es mejor que la controles tú.

¿Viene un momento en el que será más importante la autenticidad?

Sí, inevitablemente todos estos golpes tan duros que devuelven a la realidad al ser humano lo que hacen es eliminar mucha superficialidad y mucha capa que antes no tenía valor. Vamos a partir de una desnudez, de lo mínimo posible

y vamos a volver a construir esas capas, que al final son las capas de la moda, de aparato y belleza. Esas capas de cosas innecesarias que nos permiten sobrevivir y nos hacen felices. En un primer momento lo que va a haber es un adelgazamiento y desnudez.

Dígame alguna compañía célebre después de una crisis o que haya nacido en un momento como el actual.

Justo después de la Segunda Guerra Mundial se produjo un fenómeno parecido al que se estaba produciendo antes de esta crisis del coronavirus, que es la transformación tecnológica del mundo. Lo que ocurrió entonces fue que muchos productos se testan durante la guerra, como el arroz. Hubo una empresa que mejoró el arroz, con una variedad más resistente a los parásitos y fácil de cocinar, y nadie lo quiso por no pagar el sobreprecio del mercado, y al final lo consumió el ejército. Ese test en la guerra hizo que se convirtiera en el nuevo arroz. Después de esta crisis estoy seguro de que aparecerán productos, hábitos de conducta que testaremos en este momento y que nos permitirá testar modelos y productos que pasarán a la vida cotidiana, como nuevas formas de trabajo, venta o comunicación. Todo esto que venía de un mundo que no estaba convencido de que podría ocurrir, se convencerá. La Segunda Guerra Mundial fue un campo de tests de productos que luego saltaron al mercado. De hecho, la gran explosión del mercado y las marcas viene después de esa guerra, que se tuvieron que anunciar, y debieron tener un nombre y una personalidad.

¿Qué marcas sobreviven: las de toda la vida o las nuevas?

Ambas. Hay una cierta recuperación de lo serio y de lo que siempre ha funcionado, de menor frivolidad. Pero también es verdad que hay necesidades nuevas que resuelven compañías nuevas. Lo que siempre sufre es lo del medio.

¿Es un momento en que la moda debe tener una estrategia como sector?

Lo que ha ocurrido es que muchos productos que no eran moda han adoptado estrategias de moda, como el móvil. La prueba es Apple, que fichó a Angela Ahrendts y se ha concebido a sí mismo como un producto de lujo y de moda. Ahora un móvil dice tanto de nosotros mismos como un abrigo de Prada. Por otro lado, es verdad que la sostenibilidad ha golpeado especialmente al negocio de la moda, hay una cierta sensación de que hemos comprado demasiado. A todos nos ha ocurrido que hemos abierto el armario y hemos pensado en qué momento hemos comprado todo esto, y todos estos son mensajes difíciles de quitar de la cabeza de la gente porque al final está en su casa. La moda lo que tiene que hacer es un acto de contrición. La

“En Europa somos referencia moral, intelectual y cultural”

campaña de Adolfo Domínguez es una buena reflexión. Es un sector al que le ha caído encima la sostenibilidad, y tiene que reaccionar. Pero también vivimos en una sociedad de moda, la prueba es que los productos que compiten con la moda lo hacen con estrategias de moda, y que la moda resurgirá. Pero tiene que repensarse, hay desafíos muy graves.

Después de la crisis, ¿los drivers del consumo son más prácticos o de aspiración?

La moda siempre es reflejo de personalidad, estilo, emoción y expresión. Los *drivers* continuarán siendo fundamentalmente emocionales y de personalidad. Más allá de eso, una de las maneras de enseñar tu personalidad es demostrar que te preocupa el planeta y los demás, y eso la moda lo tiene que mostrar con actitudes irrefutables: don-

↓ Menos frivolidad

Segarra cree que la moda también servirá para demostrar que a las personas les preocupa el planeta.

de fabrico, con qué materiales... habrá una cosa que hacer y es explicar todo lo que la gente que compra esa moda quiere expresar. Y eliminar esa tendencia a la frivolidad de los últimos años.

¿Asia puede ser capital cultural?

Económicamente es obvio, el mercado está allí y la economía está allí, seguramente por un equilibrio. La clase media ha crecido allí y ha degenerado aquí. Creo que es inevitable que el poderío económico se traslade, ya lo está haciendo, al eje Pacífico. Más allá de eso parece que hay una tendencia peligrosa a entender que la manera asiática de gobernarse, más de control y disciplina, parece que está más preparada para enfrentarse a lo que estamos viviendo. Parece que están mejor preparados ante este tipo de situaciones y es preocupante.

¿Europa tiene aquí algo que decir?

Somos referencia moral, intelectual y cultural. Pero corremos el riesgo de hacerlo tan mal que caigamos en la irrelevancia y nos convirtamos en un parque de atracciones, o un retiro de viejos. Pero quiero creer que el modelo que hemos construido es el modelo correcto.

¿Y particularmente los españoles e italianos?

Me gustaría pensar que no. Estamos sufriendo el coronavirus porque nos tocamos, nos abrazamos, nos besamos y salimos a la calle. Eso, que es la esencia de la civilización y la sociedad es lo que ataca el virus. ¿Vamos a dejar de ser como somos porque el virus nos ataca? Intentemos curarnos, pero no perder el valor de lo que tenemos. **m**

Cierres, cancelaciones y solidaridad: la onda expansiva

Por Pilar Riaño

Si los países se cierran, las empresas también. Y la moda, una de las industrias más intensivas en retail, es uno de los sectores que más ha sufrido la clausura temporal de sus tiendas, empezando por China y continuando por Europa y Estados Unidos. La pandemia ha traído consigo un sinfín de regulaciones temporales de empleo y cancelaciones de pedidos para regular el stock, pero también ha hecho que la solidaridad de las empresas aflore en forma de donaciones para plantar cara al coronavirus. El viernes 13 de marzo los principales grupos de distribución de moda comenzaron a cerrar sus tiendas en España por decisión propia, empezando por Madrid, La Rioja y País Vasco. Compañías como Inditex y Tendam fueron las primeras en tomar la decisión, a la que después se unieron otros como

Tous y Mango. Con el decreto del estado de alarma anunciado el sábado 14 de marzo, el cierre fue total. Todos los trabajadores del sector, como el resto de españoles, quedaron confinados en casa: los de central quedaron abocados al teletrabajo, los de tienda, sin nada por hacer. Todo el sector anticipó en aquel momento una avalancha de expedientes temporales de regulación de empleo (Erte), que comenzaron a hacerse efectivos tras el consejo de ministros del 17 de octubre, en que se dio luz verde al plan de ayudas del Gobierno. “La mayor movilización de recursos de nuestra historia democrática”. Así definió Pedro Sánchez, presidente del Gobierno, el Decreto Ley aprobado por el consejo de ministros para paliar los efectos del estado de alarma y la crisis del coronavirus. El Gobierno anunció el impulso de los expedientes de regulación temporal del empleo (Erte) por causa de fuerza mayor para “evitar

que una crisis temporal como la actual tenga un impacto negativo permanente sobre nuestro mercado laboral”. El primer gran grupo que anunció la adopción de esta medida fue Tendam, cabecera de cadenas como Cortefiel, Springfield o Women’secret. La compañía anunció un Erte sobre 7.000 empleados y su consejero delegado, Jaume Miquel, no dudó en comunicar a su plantilla un plan de acción que pasará por recortes, menos compras y activación de nuevas líneas de financiación. El mismo impacto que el Erte de Tendam ha tenido el del grupo irlandés Primark, que se ha acogido al mecanismo para reducir de forma temporal 7.000 puestos de trabajo en el mercado español. Por encima, sin embargo, se encuentran el de El Corte Inglés, con 25.900 afectados, y el de Decathlon, con más de 8.800 empleados incluidos. Mango, con 4.767 trabajadores; Adolfo Domínguez, con 909 despidos temporales; Liwe Española, con 1.900; la cata-

lana Desigual, con 1.350 empleados, o Sociedad Textil Lonia, con 1.950 afectados, son otros de los otros grandes grupos españoles que, a cierre de esta edición, habían hecho oficiales sus Ertes. Se sumaron también compañías de tamaño medio como El Ganso, Cándor, Bimba y Lola, Sociedad Textil Lonia, Silbón o Scalpers, así como grupos internacionales con amplia presencia en el país, como Calzedonia o H&M, con 2.000 y 6.000 empleados afectados, respectivamente.

El Erte más esperado no llegó. El 20 de marzo, Inditex descartó presentar un expediente durante el estado de alarma y anunció que asumiría todo el coste de su plantilla en el país, al menos hasta el próximo 15 de abril. Hasta esa fecha, todos los empleados de tiendas, logística, central y fábrica continuarán cobrando su sueldo íntegro, con un permiso retribuido en el caso de los establecimientos que permanecen cerrados. Sólo si el estado de alarma se prolongase más allá del 15 de abril, Inditex activaría un Erte preventivo, que se aplicaría únicamente al personal de tienda en España, unas 25.000 personas.

No sólo el personal de tienda se ha visto afectado. El 23 de marzo, el grupo de joyería Tous anunció el cese temporal de sus actividades en España y la presentación de un Erte sobre trabajadores de la red de distribución, logística, fábrica y sede central. El mismo día, Puig hizo efectiva la medida por causa de fuerza mayor en las fábricas de Alcalá de Henares (Madrid) y Santa Adrià del Besòs (Barcelona), en las que se paralizó la producción, y en el personal de punto de venta en grandes almacenes, perfumerías y aeropuertos. En cada país, los retailers han ido adaptando sus procedimientos a las normativas locales, acogiéndose a los planes temporales que los diferentes Gobiernos han introducido para amortiguar el golpe.

Parar el golpe del stock

El cierre de tiendas ha traído otras consecuencias en otros eslabones de la cadena de valor de la industria de la moda, más allá de la distribución. Si la crisis del coronavirus comenzó impactando en el *sourcing*, la caída del consumo ha vuelto a hacer mella en el inicio del proceso. “Tenemos grandes cantidades de stock en nuestras tiendas, almacenes y en tránsito, que está pagado, y si no tomamos esta acción ahora estaríamos asumiendo la llegada de stock que simplemente no podemos vender”, afirmaba el 22 de marzo Paul Marchant, consejero delegado de Primark, al anunciar la paralización de su producción y la cancelación de todos sus pedidos. Como Primark, los principales gigantes de la industria de la moda, de Inditex a New Look pasando por Superdry, comenzaron a paralizar sus compras para conte-



↑ Cargamento

La foto ha dado la vuelta a España. Si Amancio Ortega ha sido criticado por cada una de sus donaciones, esta vez ha sido aplaudido.

Tras las presentación masiva de Ertes, llegó el momento de contener el stock

ner el stock ante la evolución de la pandemia del Covid-19. Patronales de países emergentes de todo el mundo, en los que la industria global de la moda basa su aprovisionamiento, reclamaron a los grandes grupos que no deshagan posiciones ante el impacto en sus economías. La Apparel Export Promotion Council (Aepc), que representa los intereses de la industria de la confección en la India, envió el pasado 23 de marzo una carta a los principales operadores de Europa y Estados Unidos en la que les exhortaba a no cancelar pedidos en el momento actual, a la vez que se abría a buscar medidas de flexibilidad.

“Las fábricas están registrando nuevos casos cada hora –explicaba Rubana Huq, presidenta de la Bangladesh Garment Manufacturers and Exporters Association (Bgmea), en declaraciones recogidas por *Sourcing Journal*–; les hemos pedido que recojan la mercancía, que ya está fabricada, incluso con pagos diferidos”. En pocas semanas, las fábricas de Bangladesh habían recibido cancelaciones de pedidos con un impacto de 1.440 millones de dólares en las exportaciones del país.

Solidaridad

Mientras ajustaba su estructura y movía su cintura para adaptarse a la nueva

7.000

Tendam fue la primera empresa en anunciar un Erte, junto con un plan de choque para el ejercicio 2020.

4.767

En el Erte de Mango, la mayor parte de los afectados son empleados de tienda, pero también de logística y sede.

7.000

Primark prescinde del personal de su red de tiendas durante el estado de alarma en España.

1.350

El Erte de Desigual afecta al 90% de la plantilla de la empresa en el mercado español.

1.900

La compañía murciana Liwe Española afecta en su Erte al 94% de todo su equipo por la paralización del negocio.

situación, el negocio de la moda sacaba su lado más solidario y mostraba su fortaleza colaborando con dinero, producción o materias primas para suministrar equipamiento para contener la pandemia. El 15 de marzo, el Gobierno dio un plazo de 48 horas a todas las industrias del país con capacidad para abastecer del material necesario para poner al servicio público su fuerza productiva. La industria española de la moda (de la confección al calzado, pasando por el textil de cabecera y la perfumería) se coordinó a través de las diferentes patronales para dar respuesta a la petición del Gobierno.

Textil Santanderina, Lakidain, Textil A. Ortiz, Sedatex, Byetsa o Nylstar respondieron a la llamada, así como otras compañías como la riojana Callaghan o los grupos de perfumería Mixer&Pack y Puig. La imagen del cargamento de material sanitario donado por Inditex (300.000 mascarillas de uso quirúrgico, entre otros artículos) dio la vuelta a España, pero es sólo una de las muchas acciones llevadas a cabo por las empresas del sector. Tendam y Mango fueron otros de los grandes grupos que donaron material y pusieron a disposición del Gobierno toda su capacidad logística. **m**



Cisnes negros, rinocerontes grises y otros animales de la jungla: las incógnitas de la moda después del coronavirus

por
Christian De Angelis
y
Pilar Riaño

“Tanto si esperamos otra invasión como si no, nuestras opiniones sobre el futuro humano deben modificarse mucho a raíz de estos sucesos. Ahora sabemos que no podemos considerar que este planeta esté protegido y asegurado para el hombre, pues eso nos impediría anticiparnos al bien o al mal desconocido que pueda sobrevenirnos de repente del espacio exterior”. Este extracto de *La guerra de los mundos*, obra cumbre de la ciencia ficción escrita por H. G. Wells en 1898, recoge una de las reflexiones finales del narrador y protagonista de la historia, en la que unos alienígenas intentan infructuosamente invadir la Tierra. El aprendizaje del personaje de Wells tiene hoy, más de un siglo después, completa vigencia. El enemigo inesperado de la especie no es un extraterrestre hostil y genocida, pero obliga sin duda a toda la humanidad a iniciar una fase de reflexión sobre sí misma, su futuro y su relación con el medio ambiente. Tal es el efecto que produce este Godzilla invisible que impactará en las normas de la actividad económica, la economía de consumo y, por supuesto, la industria internacional de la moda.



↓ **Transformación**
Igual que algunas guerras fueron un acelerador del progreso tecnológico e industrial de países como Estados Unidos, Reino Unido o Alemania, el crack del Covid-19 puede acelerar transformaciones que ya estaban en marcha.

C

omo cisne negro, el Covid-19 es incluso más transformador que los atentados de Al Qaeda del 11 de septiembre de 2001, la Primavera Árabe o incluso la caída del Muro de Berlín. La diferencia con los anteriores sucesos inesperados es que su origen no está en la acción de los hombres, y además es un fenómeno que el propio ser humano no puede controlar. El Covid-19 advierte al hombre de su fugacidad en el universo: al cierre de este reportaje, un tercio de la humanidad se encontraba confinada en sus casas. De nuevo se pone en entredicho *El fin de la historia y el último hombre*, de Francis Fukuyama, en el que vaticinaba que, tras la caída de la Unión Soviética, la historia humana como lucha entre ideologías ha concluido en favor de la economía. Muy al contrario, la crisis del coronavirus tiene que ver precisamente con el modelo económico, con el movimiento ecologista y la transformación de la economía hacia la circularidad, con la posverdad y con el nuevo orden geopolítico mundial. Pero sobre todo tiene que ver con el dominio, nuevamente refutado, del hombre sobre la naturaleza y con la sociedad del riesgo de Ulrich Beck, en la que los riesgos sociales, políticos, económicos e industriales tienden cada vez más a escapar de las instituciones de control y protec-

ción de la sociedad industrial. “El suelo ha desaparecido bajo nuestros pies, todo punto de apoyo ha desaparecido de golpe y porrazo y no se ve ni el final del abismo”, decía tras una semana de confinamiento un empresario vinculado al sector de la moda. ¿Qué incógnitas deja la crisis del coronavirus sobre el futuro de la humanidad y la economía? ¿A qué debe atenderse en el arranque de la tercera década del siglo XXI un sector como el de la moda? En mitad de una crisis de final todavía incierto resulta imposible ofrecer una perspectiva clara sobre lo que va a ocurrir: ni siquiera los analistas habituales del sector y del mundo económico en general se atreven a trazar la hoja de ruta que deberá seguir la economía, y menos aún la moda el día después de. Pero sí es posible formular las preguntas y posibles respuestas de lo que, tal vez, pueda conllevar el coronavirus. Igual que algunas guerras fueron un acelerador del progreso tecnológico e industrial de países como Estados Unidos, Reino Unido o Alemania, por no

hablar de su efecto en antiguas civilizaciones, el *crack* del Covid-19 puede acelerar transformaciones que ya estaban en marcha. Un acontecimiento que representa como ningún otro la definición de cisne negro de Nassim Taleb azuza el fuego del cambio en el planeta. Rinocerontes grises como la sostenibilidad, la desigualdad o la desglobalización, entre otros, se hacen más visibles que nunca para un sector que juega como pocos otros en la economía del consumo (o hiperconsumo) y en el sistema económico global, tanto en las cadenas de suministro como en las comerciales. La incertidumbre ya se había impuesto en los últimos años como una realidad con la que debían lidiar las empresas de moda y de todos los sectores. Pero después de la crisis del coronavirus la percepción del riesgo adquiere una nueva dimensión: cuando se ha presenciado lo imprevisible de una forma tan brutal y violenta (a cierre de esta edición se contabilizaban más de 32.000 fallecidos por este virus en todo el mundo), es más natural pensar que algo semejante puede volver a ocurrir. Ahora que la percepción del riesgo ha cambiado, ¿cuáles son los cisnes negros, rinocerontes grises y otros animales de la jungla para la moda?

Desglobalización

Del America First de Donald Trump al Brexit, de Jai Bolsonaro a Santiago Abascal, el nacionalismo y un movimiento retrógrado en torno a la globalización y la multilateralidad ya estaba muy presente en el escenario político global antes de la llegada de la pandemia, que se ha erigido como un nuevo actor en la geopolítica global. Precisamente, una crisis que se ha hecho mundial gracias en buena medida a la globalización se ha convertido en un elemento desglobalizador. Si en los últimos años se cerraban fronteras a la inmigración de países pobres, en los últimos meses se han cerrado para evitar la entrada de contagios de otros países. A esto le ha sucedido la intervención sobre cadenas de suministro globales de determinados productos para hacer frente a la crisis sanitaria: el 13 de marzo, Alemania restringió o prohibió las exportaciones de hasta 1.324 productos, incluido el paracetamol y aparatos médicos, que el país quería conservar para consumo propio. Emergen las voces en favor de la industria local, en contra de una ineficiente Unión Europea o incluso la Organización Mundial de la Salud (OMS), mientras las macropotencias, Estados Unidos y China, se acusan mutuamente de provocar la pandemia. La Unión Europea, el experimento más avanzado de integración multinacional política, económica y hasta monetaria desde la Segunda Guerra Mundial, pue-

de salir de la crisis tocada de muerte tras el Brexit, o reforzada y más integrada con iniciativas que ya se van esbozando, como un Plan Marshall europeo o los llamados coronabonos. De momento, Francia, Portugal, Italia y España se enfrentan a países como Alemania y Holanda lanzándose calificativos como “repugnante”.

China gana posiciones en el nuevo orden mundial

“Aunque los océanos nos separen, nos une la misma luna”. Es la llamativa frase que lucía escrita en castellano y en chino en los palés de material sanitario que Inditex donó a la sanidad pública española para hacer frente al coronavirus y que, por supuesto, venía de China. Otra posible consecuencia de la crisis es el aumento de la influencia económica de China en el mundo. A pesar de que comenzó ocultando la epidemia, la China de Xi Jinping ha demostrado una gran eficacia en la lucha contra el virus gracias en buena medida a un férreo control de la población con la ayuda de la tecnología. Además, mientras la pandemia se expande y Estados Unidos, buena parte de Europa, Lationamérica y África empiezan a enfermar, China ya se ha curado. A finales de marzo, mientras el número de contagios se disparaba en Estados Unidos, convertido en el nuevo epicentro mundial de la pandemia, China aprovechaba la ocasión para elevar su influencia internacional. El día 17, Jinping y Pedro Sánchez, presidente del Gobierno español, mantuvieron una charla telefónica con un contenido elocuente: por un lado, China ayudará a España a superar el virus, y, tras la crisis, China propone aumentar los intercambios y la cooperación en muchos ámbitos. El gigante asiático estaría dispuesto, por ejemplo, a aumentar las importaciones de productos de alta calidad procedentes de España. La actuación de China con Italia ha sido muy semejante, instalando una idea inequívoca en el imaginario colectivo del país: mientras la Unión Europea desatiende las peticiones de los países mas afectados del sur del continente, la ayuda tiene que llegar del Lejano Oriente.

Sostenibilidad ambiental

El Covid-19 ha dejado repentinamente en *stand by* la que era hasta la fecha la mayor preocupación del planeta: el calentamiento global y la protección del medio ambiente. Confinados en sus casas, los habitantes del mundo han dejado de lado la preocupación por la ecología y la sostenibilidad para preocuparse por no enfermar. La activista Greta Thunberg, persona del año en 2019 según la revista *Time*, ha salido del mapa de la actualidad tan rápido como



El coronavirus actúa como acelerador de cambios que ya estaban en marcha

Cisne negro
Como cisne negro, el Covid-19 es incluso más transformador que los atentados de Al Qaeda del 11 de septiembre de 2001, la Primavera Árabe o incluso la caída del Muro de Berlín.

ha entrado en escena el coronavirus. Sin embargo, un enemigo letal y terrorífico como el coronavirus no hace sino volver más real una amenaza a menudo lejana como la del agotamiento de los recursos o el aumento del nivel del mar. ¿Por qué? En el imaginario colectivo, y son varios los empresarios que lo han repetido durante las últimas semanas, empieza a calar la idea de que la pandemia es una suerte de “venganza” de la naturaleza. Además, el fin del mundo (por un hipotético agotamiento de los recursos naturales) era visto hasta ahora como algo lejano, mientras ahora el mundo ha bajado su listón del riesgo. La paralización de la economía mundial, con fábricas cerradas y nula movilidad, tendrá un impacto, como ya empieza a demostrarse, en la contaminación del planeta. La Agencia Espacial Europea mostraba el pasado 27 de marzo imágenes del continente con una reducción significativa de las concentraciones de dióxido de nitrógeno en grandes ciudades como París, Milán o Madrid entre el 14 al 25 de marzo de 2020, coincidiendo con el inicio de la

cuarentena en España. Cuando la crisis del coronavirus esté superada, estos datos pueden dar alas a la sostenibilidad y el Covid-19 puede ser el gran impulsor de la transformación de la economía hacia la circularidad y, particularmente, hacia un descenso del hiperconsumo imperante en Occidente.

Desigualdad

Otro rinoceronte gris que Occidente se ocupa obstinadamente de ignorar es la creciente desigualdad que existe en el planeta. Según datos de Oxfam, 735 millones de personas en todo el mundo viven en la pobreza extrema, mientras que el 1% más rico del mundo posee más del doble de riqueza que 6.900 millones de personas. A pesar de las críticas recibidas, particularmente desde el derrumbe del edificio Rana Plaza en Bangladesh en 2013, lo cierto es que la industria textil y del calzado ha sido un gran dinamizador de la industrialización (y salida de la pobreza para cientos de miles de perso-

Pensamiento profundo en las empresas

➤ **Federico Steinberg**
Investigador principal del Real Instituto Elcano

Federico Steinberg, investigador del Real Instituto Elcano, explica que, “por su propia definición un cisne negro no es anticipable”. “Por ejemplo, en 1988 nadie hablaba del hundimiento del bloque soviético”, prosigue. En cambio, los rinocerontes grises, expresión que popularizó Michele Wucker para referirse a peligros evidentes que ignoramos, sí pueden enumerarse con claridad. Por un lado, Steinberg apunta que “el riesgo más importante del conjunto de la humanidad es el cambio climático: es a largo plazo, pero requiere acción”. El creciente proteccionismo, nacionalismo y colapso del orden mundial es otra de las amenazas evidentes para la humanidad, a la que sigue una posible recesión. “Tiene pinta de que esta década será de freno o retroceso de la globalización y estadísticamente es muy probable que haya una recesión antes de 2030”, indica. ¿Y qué puede hacer una empresa para prepararse ante estos desafíos? Por un lado, diversificar al máximo en términos de proveedores y mercados en los que vender y, por otro, “incorporar el pensamiento profundo sobre estas tendencias globales”. “Este tipo de reflexiones se debería hacer desde el consejo de administración, tal vez invitando a algún especialista en economía política y con visión a nivel estratégico”, recomienda.

En un entorno más vulnerable, más peligroso y más lento, la caja es más importante que el beneficio, y el beneficio más que la facturación

nas) de países del tercer mundo. Pero también es cierto que basa su sistema de suministro en un mundo profundamente desigual que, en ocasiones, da señales de alarma. La pregunta de hasta dónde puede la moda tensar la cuerda de la desigualdad en el mundo continúa estando sobre la mesa. El sector de la moda lleva años trabajando en mecanismos de control ante los abusos de las cadenas de suministro que escapan del alcance de las multinacionales, pero el sistema no es ni mucho menos inmune a la ruptura de la cadena de producción. En enero de 2019, las protestas laborales por una subida de salarios obligaron a cerrar decenas de fábricas en Bangladesh, mientras que seis años antes, en Camboya, unas protestas similares terminaron con varios muertos en enfrentamientos con la policía. Tras una crisis como la del coronavirus, que ha dejado expuestas las cadenas de suministro de los gigantes del sector (primero con la paralización de China y después con el cierre de países como India o Bangladesh), las empresas van a tender de forma automática a buscar seguridad, lo que pasará por trabajar con menos proveedores pero más estables y, probablemente, geográficamente más cercanos.

Autenticidad y transparencia

En un mundo en el que la expresión *fake news* se ha colado casi en el diccionario, la autenticidad se ha convertido en el objetivo más ansiado de las marcas. Cuando todo el mundo engaña, los consumidores buscan marcas que no lo hagan, y de ahí el auge de jóvenes compañías que muestran a sus fundadores hablando a cámara o de firmas que dicen poner al descubierto todos sus proveedores. En moda, otra muestra de este prestigio de la autenticidad es cómo los cánones estéticos han comenzado a

cambiar y mujeres con curvas y sin maquillar han desterrado a los perfectos ángeles de Victoria's Secret, al menos entre las generaciones más jóvenes. *Cuñaos*, tierraplanistas y agoreros han abundado como nunca en las últimas semanas en las redes sociales y en los grupos de Whatsapp en España en torno al coronavirus. El terreno ha estado abonado para bulos, supersticiones y teorías de la conspiración que se han transmitido sin pausa entre una población asustada, pero paradójicamente más formada que nunca. Con la población confinada en su casa y expuesta a todo tipo de impactos (de *memes* a notas de audio sobre el coronavirus), las visitas a los medios de comunicación (los en teoría garantes de la verdad) se han disparado. Cuando los habitantes del planeta dejen sus casas, seguirán buscando esa seguridad y recurrirán a marcas auténticas y transparentes, aunque sólo lo sean en apariencia. De nuevo, el Covid-19 ha acelerado un movimiento que ya se estaba produciendo.

Comunidades

Si una crisis como la actual puede hacer que la globalización dé un paso atrás, la consecuencia directa será que las comunidades volverán a tener relevancia. Internet y las redes sociales permitieron que todos los amantes de la música *country* en versión *ska* se unieran, pero ahora las comunidades harán referencia a la cercanía física. En las grandes ciudades, los vecinos no eran más que gente con la que te cruzabas por la escalera, pero una situación como la que vive hoy el mundo está haciendo que los lazos se estrechen. Está por ver si este fenómeno se mantendrá en los vecindarios, pero diferentes sociólogos empiezan a hacer referencia a las comunidades como elemento que aporta seguridad.

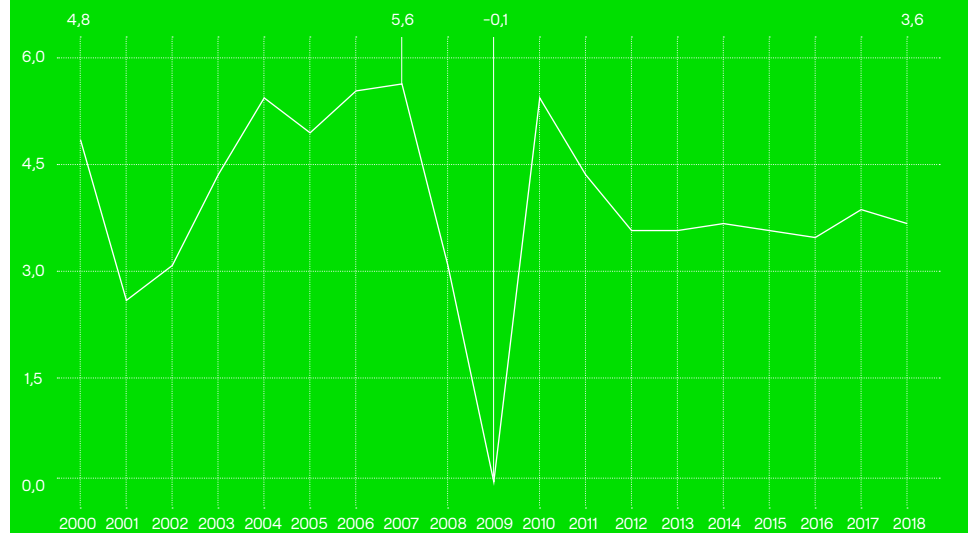
Las comunidades aportan, además, cuidado, y tras meses confinados en casa protegiéndonos o pendientes de nuestros seres queridos, las marcas deberán cuidarnos. Otro valor al alza será, por tanto, la cercanía con los consumidores y la protección. Si Nike ha reinado durante los últimos años con la cultura de la victoria y el guerrero (la biografía de Phil Knight se tradujo al español con el título *Nunca te pares*), ahora quizás se impongan las marcas que hablen de “nosotros”.

Transformación digital

Confinados en sus casas, los ciudadanos de los países desarrollados han descubierto que se puede hacer ejercicio al lado de una ventana mediante una *app* sin pagar la cuota del gimnasio, y los que no se todavía no habían subido al carro del ecommerce han entrado en él aunque sólo sea para comprar papel higiénico. Aunque el ser humano es un animal social e ir al gimnasio o ir de compras tiene parte de ello, tras la crisis quizás descubriremos que hay gastos de los que podemos prescindir o que podemos incurrir en ellos de otra manera.

Evolución de la economía mundial

Variación interanual, en porcentaje. Fuente: FMI



↑ Golpe económico

La crisis del coronavirus tendrá un impacto muy relevante en el crecimiento mundial.

Tras una crisis como la actual, consumidores y empresas van a tender a buscar seguridad

Cierre de países

Si en los últimos años se cerraban fronteras a la inmigración de países pobres, en los últimos meses se han cerrado para evitar la entrada de contagios de otros países.

Seguridad

Cuando los habitantes del planeta dejen sus casas, seguirán buscando esa seguridad y recurrirán a marcas auténticas y transparentes, aunque sólo lo sean en apariencia.

Por otro lado, de la noche a la mañana la reclusión ha hecho descubrir el teletrabajo a millones de personas (y empresas) y ha promovido la incorporación a toda velocidad de herramientas tecnológicas para las comunicaciones y la organización del trabajo. Aunque en los círculos más sostenibles de la industria de la moda todas las reuniones se realizarán por Zoom desde hace años para reducir la huella de carbono derivada de los viajes, lo cierto es que el grueso de la humanidad nunca había oído hablar de esta aplicación. El consumidor terminará de transformarse digitalmente, igual que lo harán las empresas, pero la moda tendrá todavía un reto pendiente sobre la mesa. Si la transformación digital hubiera sido plena en el sector, la industria 4.0 hubiera estado ya implantada, mitigando el que será el gran enemigo del sector cuando las tiendas reabran: el stock. Si la producción bajo demanda ya era una



Después de la crisis del coronavirus la percepción del riesgo adquiere una nueva dimensión

labor pendiente del sector, las toneladas de stock devaluado que encontrarán las empresas al salir de la crisis del coronavirus harán que sea una tarea aún más apremiante.

Menos es más

Si las personas han bajado su umbral del riesgo, también lo han hecho las empresas. En un mundo en el que, de la noche a la mañana, las tiendas pueden estar totalmente cerradas y el consumo quedarse a cero, los actores económicos se lo pensarán dos veces antes de tomar riesgos.

En un sector en el que el consumo se frena año tras año, al menos en los países desarrollados, y en el que el producto ya no está entre las prioridades de los consumidores como es la moda, a lo largo del último año el número de empresas que han empezado a dejar de tener el crecimiento como su máxima ha ido al alza. “Menos es más” o “rentabilidad y no crecimiento” son dos expresiones que se han instalado en los comités de dirección.

Por otro lado, los consumidores habían empezado también a cambiar. En 2019, por ejemplo, se acuñó el término sueco *köpskam* para definir la vergüenza de comprar ropa. Tras meses confinados, quizás el consumidor sienta unas ga-

nas locas de renovar todo su vestuario, pero quizás también, después de haber tenido tiempo de ordenar su armario, se habrá dado cuenta de la cantidad de prendas que tiene y no usa. El menos es más, aplicado a las empresas o a las personas, conduce a un mundo intrínsecamente más lento. En un entorno más vulnerable, más peligroso y más lento, la caja es más importante que el beneficio, y el beneficio más que la facturación. Una gran red de tiendas se ha evidenciado, por ejemplo, como un lastre en un momento como el actual.

Utopía contra distopía

Thomas Moro imaginó en *Utopía* una isla desconocida en la que se lograría la organización ideal de la sociedad, pero lo cierto es que la literatura de ciencia ficción no ha ahondado mucho a lo largo de la historia en los futuros perfectos. Por el contrario, desde *Un mundo feliz* de Aldous Huxley a *1984* de George Orwell, pasando por *Fahrenheit 451* de Ray Bradbury, *Blade Runner* de Philip K. Dick, o *Nosotros* de Evgueni Zamiatin, las distopías y novelas postapocalípticas han hecho volar mucho más la imaginación de los grandes autores del género.

En síntesis, estos escritores proyectan

↓ **Menos intercambios**
La desglobalización podría llevar a una contracción progresiva del comercio mundial.

sus temores sobre la deriva del mundo actual (el que les tocó vivir, en todo caso, como le ocurrió a Orwell en 1948) para imaginar hacia dónde podría llegar el sistema en el futuro (en este caso, a 1984). Es decir, cómo podría degenerar el mundo.

No hace falta mucha imaginación para vislumbrar un futuro inmediato en el que el mundo saldrá del confinamiento del coronavirus más empobrecido y, desde luego, con unos consumidores menos dispuestos a gastar dinero en moda. Según las primeras estimaciones de Boston Consulting Group, la caída más elevada de las ventas de moda se producirá precisamente en el sur de Europa, con un descenso en el consumo que podría llegar al 40%.

Niveles de paro disparados, cierre de cientos de empresas y deudas públicas abultadas conformarán en general un mundo más empobrecido, pero que antes o después superará la conmoción del duro golpe recibido. Está por configurarse una nueva normalidad y, tras el parón absoluto, la humanidad emprenderá un rumbo a alguna parte. ¿Con qué escenario se encontrará la moda?

La visión más optimista es la de un mundo más maduro en el que las personas y las empresas han aprendido algunas lecciones y que será, por tanto, más transparente y sostenible. En el mismo, los valores del poder y la victoria se reconfiguran en favor de una concepción más relajada y holística de la felicidad y el bienestar. El mundo tomará una hoja de ruta que está en realidad muy clara: crecimiento inclusivo y economía circular, como promulgan hoy en día de la ONU al FMI.

La peor, en cambio, es la de un mundo que sucumbe a los riesgos más perniciosos del miedo incontrolable y la arrogancia irreflexiva, y en el que logros que parecían inquebrantables, como mundialización y democracia, se desdibujan y desaparecen. Un mundo de más barreras, más pobreza, más ignorancia y más totalitarismo, en definitiva peor para una mayor parte de la humanidad. Un panorama que muchos ven lejano, superado, pero que el cisne negro que acaba de entrar en escena hace más creíble.

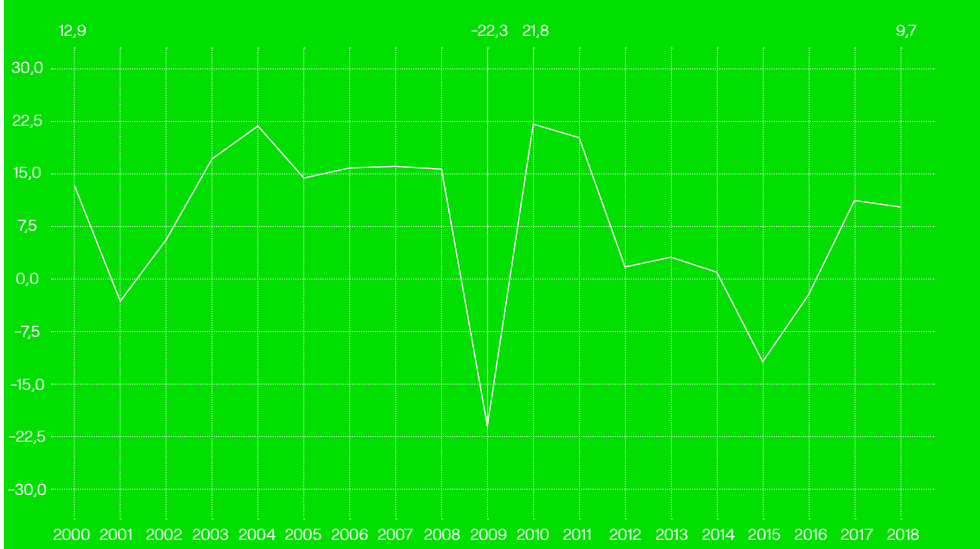
Gran crítico de la sociedad victoriana que le tocó vivir, H. G. Wells era en realidad un optimista. Fue capaz de imaginar un mundo destruido por una invasión marciana, pero dejó espacio para la esperanza en que, quizás, todo había servido para algo. “Es posible que, con relación al conjunto del universo, esta invasión de Marte acabe suponiendo un beneficio para los hombres: nos ha despojado de la confianza serena en el futuro, que es lo que más fomenta su decadencia, y ha contribuido enormemente a la ciencia humana y a promover la concepción del bien común de la humanidad”. **m**

¿Estás preparado para la nueva normalidad?

En EY tenemos la convicción de que los tiempos difíciles hacen que la resiliencia de las empresas aumente para, entre todos, seguir construyendo un mundo que funcione mejor.

Evolución del comercio mundial

Variación interanual, en porcentaje. Fuente: OMC





Miguel Ángel Ariño

“Las crisis serán cada vez mayores y más profundas: hay que estar preparados”

Si pudiera entrar en la cabeza de un directivo, ¿qué encontraría?

Encontraríamos complejidad. Con independencia de cómo se desarrollen las cosas, que no lo sabemos, si esto va a durar tres semanas más, dos meses, si volverá la temporada que viene... Lo que hay que hacer ahora es cambiar, cambiar muchas cosas que estaban planificadas. Con este retiro que estamos teniendo hay que reprogramarlo todo. Lo que hay ahora en la cabeza de los directivos es compleji-

Entrevista
↳ Iria P. Gestal

dad: cómo manejo esta situación que de repente se me ha planteado encima. Las operaciones, los modos de hacer que estaban previstos se han trastocado totalmente.

¿Qué es lo primero que hay que cambiar?

Lo primero es interesarse por las personas de nuestro entorno, y después ver cómo podemos seguir haciendo lo que estábamos haciendo de un modo distinto, desde la producción a las re-

uniones, que ahora son por Zoom o Skype. Hay que planificar de nuevo toda la producción, ver qué ventas se pierden por la situación actual... Todo lo que una empresa tenía previsto hacer al día siguiente, la semana siguiente y al mes siguiente hay que cambiarlo. Y, en tercer lugar, hay que empezar a hacer planes contingentes: qué pasa si esto dura solamente hasta Semana Santa, si dura hasta verano, si es un episodio de este año y nada más o si vuelve el año que viene un virus mu-

Habla desde el despacho de su casa y a través de Zoom, pero con el mismo entusiasmo con el que explica gestión de empresas a sus alumnos de lese o en su blog, que en 2020 ha cumplido diez años. Doctor en Ciencias Matemáticas, Miguel Ángel Ariño defiende que las crisis irán cada vez a peor y serán cada vez más profundas, pero las empresas pueden prepararse. El profesor, experto en toma de decisiones, lo compara con quien aprende judo para estar preparado para un robo que no sabe ni cuándo, ni cómo va a llegar: “que va a llegar una crisis es un axioma: siempre habrá crisis, pero para ello hay que anticiparse en las épocas de bonanza”, defiende Ariño.

tado para el que no haya una vacuna. Lo urgente es reprogramar, y luego se abren las incertidumbres.

¿Cómo ve el miedo un directivo?

El miedo a infectarnos no es muy grande. La proporción entre la población y los infectados es mínima. Si uno es grupo de riesgo, aún tiene motivos, pero la población menor de sesenta años no tiene por qué. Miedo a cómo abordar todo a partir de ahora, sí... El miedo a perder el trabajo y reducir sus ventas está muy presente, porque todo el mundo ve cómo su empresa está en dificultades. El miedo es a qué nos enfrentamos.

¿El perfil de directivo que debe gestionar ahora puede ser el mismo que lideró la etapa de bonanza?

Es un directivo que tiene que saber enfrentarse que llamamos VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, en sus siglas en inglés). El directivo que está acostumbrado a un entorno suave, sin contratiempos, realmente lo va a pasar muy mal. Porque ahora es todo muy complejo y muy difícil. Cuando vivimos la crisis pasada, la Gran Recesión, la gente empezó a pensar cómo cubrirnos de los riesgos. Pero luego llevamos cinco años de crecimiento y hemos vuelto a subirnos al carro del buen viento. Y de repente nos ha venido de sopetón y sin pensarlo una caída muy potente. Una cosa que en parte aprendimos, pero no suficientemente, de la crisis pasada, es que hay que estar precavidos por los sucesos adversos que pueden pasar. Tenemos que saber gestionar los riesgos. Cuando la economía va bien, y las cosas van bien, estamos muy contentos y vendemos,

hacemos planes e inversiones y de repente, ¡zas!, viene un contratiempo y nos pilla desprevenidos. No debería pillarnos desprevenidos, porque crisis va a haber siempre. Quizás no sabremos las causas, nadie imaginaba que un *bichito* microscópico iba a afectarnos de esta manera, pero lo que era evidente es que crisis van a venir, porque es algo cíclico. Por otro lado, yo hace tiempo que vengo diciendo

↓ Entorno VUCA

Según Ariño, los directivos deben poder enfrentarse a la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad.



que las crisis futuras serían más potentes porque antes afectaban a un país y no se trasladaban a otros, luego afectaba a un país y se trasladaba a otros al cabo de un año... Y ahora es que todo se traslada inmediatamente.

¿Esta situación es comparable a algo?

En absoluto es comparable a nada. No sé cuáles son las previsiones de PIB y desempleo, porque cualquiera que haga ahora una previsión no tendrá fundamento, pero creo que el PIB va a bajar muchísimo, como nunca lo ha hecho, y además de repente. En la recesión pasada, estuvo uno, dos o tres años cayendo, pero paulatinamente. Aquí va a ser una caída brutal y de repente. Y lo mismo ocurrirá con el empleo: entonces cayó paulatinamente, mes tras mes, y ahora será una fuerte caída en apenas tres meses. Tal como han sido las crisis de 1982, de 1993, la última de 2007, que cada vez han sido más grandes, más profundas y afectaban a más gente, era previsible que la próxima también lo fuera.

Cuando el futuro es incierto, ¿cómo se hacen planes?

Hay que hacer planes de hoy para mañana y de hoy para la semana que viene, sabiendo que posiblemente dentro de dos o tres días los tendremos que cambiar. Hace falta flexibilidad y estar pensando que, conforme se vayan desarrollando los acontecimientos, los planes tendrán que ir cambiando.

¿Qué hay que priorizar: la producción, los empleados, el futuro...?

La actividad económica está hecha por hombres y para hombres. Así que

“Hay que seguir haciendo previsiones, pero con la flexibilidad para adaptarlas”

↓ **Humanizar el sistema**
El profesor de Iese cree que la solidaridad es el paso fundamental para cambiar el sistema.



lo que hay que priorizar es a la persona: estar pendientes, primero, de la salud de la gente y, después, del bienestar mental, porque esta situación de incertidumbre, el no saber si voy a poder pagar esta u otra factura o a perder el trabajo va a provocar muchos desajustes. Así que el primer paso fundamental es la solidaridad. Dejar de estar yendo a más, a amasar cuanto más dinero mejor, y empezar a pensar en las necesidades de las personas. Porque la actividad económica está hecha para satisfacer y servir las necesidades de una persona. Y, desgraciadamente, durante las últimas décadas esto ha cambiado: la actividad económica se ha entrado en amasar cuanto más dinero mejor. El dinero es una cosa instrumental, sirve para comprar cosas. Esto se trastocó y el dinero se convirtió en un fin, y las necesidades a satisfacer o los bienes que se producen quedaron en un segundo término. La persona humana queda instrumentalizada. Hemos deshumanizado el mundo. Si esta crisis que tenemos nos sirve para humanizar el mundo, será un grandísimo aprendizaje.

¿Hay que repensar el sistema?
El capitalismo entendido como uso

del capital para la actividad económica, para generar bienes y servicios que satisfacen necesidades está muy bien. Es un instrumento muy bueno. En el momento en el que se convierte en finalidad, deshumaniza y esclaviza al hombre al servicio de ese instrumento. Es muy peligroso, porque puede acabar siendo un capitalismo salvaje que coloca el dinero y el beneficio como centro de la actividad económica. En ese sentido, es peligroso. Pero poder satisfacer cada vez mejor nuestras necesidades es algo bueno, siempre que la finalidad sea esa. Dicho esto, efectivamente hay que repensar el capitalismo salvaje.

Muchas empresas se enfrentan a problemas de liquidez. ¿Esto puede hacer que se priorice la supervivencia a corto plazo sobre la estrategia a largo?
Cuando está en juego tu supervivencia a corto plazo hay que priorizarla, sin lugar a dudas. Porque sin ella no puedes pensar en el largo plazo. Pero la supervivencia a corto plazo debe ser eso, hacer las cosas para seguir operando, y a continuación mirar qué es lo que hay que hacer a futuro. Hay dos cosas que hay que tener en cuenta: primero, hay que tener caja suficien-

te para pagar los salarios a fin de mes. Y, segundo, pensar en la estrategia a largo plazo de la empresa.

Dice que la buena decisión es la que se ha tomado siguiendo el proceso adecuado. ¿Ese proceso cambia si hay una crisis?
El proceso se adapta a las circunstancias. Hay que mirar suficiente número de alternativas. Si tomas la primera que se viene a la cabeza, posiblemente el proceso será fallido. En segundo lugar, hay que pensar no sólo qué se consigue con la alternativa decidida, sino qué otras posibles consecuencias colaterales pueda tener, evaluar suficientemente bien la incertidumbre, utilizar toda la información relevante disponible, y no sólo aquella que avala la alternativa que yo quiero, que es un fallo muy frecuente.

En los últimos años se ha hablado mucho de estructuras horizontales. ¿Es un hándicap para gestionar una crisis?
Las empresas que están mejor posicionadas para capear esta situación son aquellas que han sido capaces de conseguir el compromiso de sus empleados. Y eso se consigue cuando los empleados se han visto valorados dentro de la empresa. Si piensan que son un instrumento al servicio de los beneficios, que han sido un tornillo más, no se comprometen. Cuando ven los sacrificios que ha podido hacer la empresa, por clientes o por empleados, sí lo hacen. Las empresas que están en mejores condiciones son las que han sabido generar ese compromiso en tiempos de bonanza.

¿Los planes a medio plazo siguen teniendo sentido?
Previsiones hay que hacerlas, porque una previsión significa un compromiso de alcanzar un objetivo. Si no buscas un objetivo, ¿qué es lo que guía tus decisiones? Pero hay que ser lo suficientemente flexible para saber que quizás esas previsiones con nueva información que tengamos dentro de un mes habrá que cambiarlas. Pero hay que hacerlas.

¿Se podía haber preparado una empresa para una crisis como esta?
Cualquier empresa se puede preparar para cualquier crisis, lo que no puede es adivinar la razón por la cual vendrá esa crisis o el día en que llegará. Pero que va a llegar una crisis es un axioma: siempre habrá crisis. La probabilidad de que una empresa tenga una crisis en los próximos seis meses es muy pequeña, por lo general; la probabilidad de que la tenga en los próximos diez años es muy grande. Raras son las empresas que no se enfrentan a algún tipo de crisis, ya sean de caída de ventas, de reputación o externas.



“Si esta crisis nos sirve para humanizar el mundo, será un grandísimo aprendizaje”

Hay que estar preparado, porque si te coge sin preparación te hundes.

¿Cómo se puede preparar una empresa para algo incierto?
Yo no sé si me van a atracar por la calle, cuándo y quién, pero puedo aprender judo, y estaré mejor preparado para cuando venga ese ataque. Las empresas pueden prepararse para riesgos que puedan venir, aun sin saber cuáles. Si, cuando van las cosas bien, una empresa persigue todas las oportunidades que se le presentan, empieza a hacer inversiones, a contratar gente... Cuando llega una desaceleración, se encuentra con que hay gente sin trabajo suficiente, fábricas paradas y sueldos y préstamos por pagar. Y ahí llegan los problemas. Si una empresa

Aprender judo
Aun sin saber cómo y cuándo te van a atracar, las artes marciales te preparan ante un ataque.

se dimensiona pensando en que hay que aprovechar oportunidades de bonanza, pero poder seguir funcionando cuando la cosa se frena, entonces estará preparándose. Si sólo vamos a por todas las oportunidades, a la que hayan pasado quedaremos muy tocados.

Día uno después de la crisis: ¿qué hay que hacer?
Hay que dar dos tipos de consejos: a los directivos y a todo el mundo que va a su empresa a trabajar. A estos últimos, hay que arrimar el hombro y no exigir derechos que la empresa puede no estar en condiciones de dar. Es como cuando se te inunda la casa por una gota fría, hay que arremangarse. Eso es lo que está ocurriendo en los hospitales, uno no está pensando en

cuál es su horario. A medida que se vaya reestableciendo la normalidad no hay que ser una persona problemática, sino solucionadora. Por su parte, el empresario o el directivo ha de organizar la empresa para volver a las actividades ordinarias y tratar muy bien a sus empleados, que son con los que tiene que contar para sacar adelante la empresa. Planificar y cambiar los planes.

¿Hay que hacer un plan estratégico nuevo?
No. Hay que cambiar el plan operativo: qué objetivos no podré cumplir y qué hay que hacer para cumplir esos nuevos objetivos. No hay que hacer nuevos planes estratégicos, salvo sectores que hayan quedado muy tocados y que sean demasiado vulnerables. **m**

Del nylon de Nylstar al calzado de Callaghan, la industria saca músculo

Por C. Juárez

→ Nysltar

La fábrica de Nysltar en Blanes (Girona) es de las pocas que continúa operativa. La compañía, que produce hilos antibacterianos desde hace más de veinte años, es una de las empresas que se ha ofrecido al Gobierno para producir tejidos de uso médico. La compañía ha aumentado el ritmo de producción de su hilo antimicrobial y se ha aliado con un tejedor y confeccionista de Mataró (Barcelona) para la fabricación de productos sanitarios. Nysltar tiene producidas setenta toneladas de este hilo y más de mil metros de tejido.

→ Callaghan

Callaghan fue una de las primeras empresas del sector en acudir a la llamada del Gobierno. La compañía con sede en Arnedo (La Rioja) ha puesto sus instalaciones, maquinarias y operarios al servicio de la fabricación de mascarillas ante la emergencia nacional. Así, la empresa de calzado ha adaptado sus equipos de diseño corte y confección a la producción de artículos para luchar contra el coronavirus. "Haremos hasta respiradores si hace falta", declaró Basilio García, responsable del grupo.

→ Sedatex

Dos guerras mundiales y una civil. Sedatex ha sobrevivido desde sus inicios en 1886 a numerosos conflictos que han marcado la historia y ahora se enfrenta a uno nuevo e inesperado: el coronavirus. A través de una de sus empresas, Technotex, especializada en la producción de tejidos técnicos para la industria farmacéutica y sanitaria, la compañía ha decidido dar esta vez un paso al frente y participar de forma directa con la fabricación desde mantas hasta pijamas y calzado para los hospitales españoles.

→ Evlox

De España a Marruecos. El fabricante de tejidos de denim Evlox (antes Tavex) está trabajando de la mano del Gobierno de Marruecos para paliar la crisis del coronavirus. La compañía ha respondido al llamamiento de la patronal del país africano, Textiles et de l'Habillement (Amith), para plantar cara a la pandemia. La compañía cederá al Gobierno marroquí 57.000 metros de tejido para fabricar todo tipo de artículos sanitarios a excepción de mascarillas, ya que su tejido no es válido para ese uso.

La moda española se pone al servicio del Gobierno. Ante el avance del Covid-19, el Ministerio de Industria comenzó a contactar con diferentes patronales del sector de la moda para sondear sobre la posibilidad de usar a las empresas como proveedores de material sanitario. Desde grandes grupos como Textil Santanderina o Nysltar, hasta compañías de menor tamaño como Capital Denim y gigantes de la distribución como Inditex han comenzado a desplegar su músculo productivo contra el Covid-19.



← Jevaso

La fábrica de Jevaso en Arteixo (A Coruña) es otra de las que se encuentra a pleno funcionamiento para combatir al coronavirus. La compañía ha servido directamente toda su producción de material sanitario a un hospital de Ferrol, que le pidió colaboración ante la falta de suministro. Jevaso trabaja a contracorriente y calcula que puede producir una mascarilla en un intervalo de entre 90 y 120 segundos, mientras que el tiempo de producción de una bata sanitaria es de 210 a 240 segundos.

← Capitán Denim

Ante la falta de material sanitario, Capitán Denim es otra de las compañías que se ha puesto al servicio del Estado. La empresa alicantina comenzó a confeccionar mascarillas 100% de algodón que, pese a no ser las reglamentarias, sirven para cubrir el rostro y disminuir la carga vírica a la que pueda estar expuesta una persona. En una primera producción, el grupo alcanzó a fabricar hasta 2.500 mascarillas para destinarlas a los hospitales de la zona con mayor demanda.

← Sociedad Textil Lonia

La compañía gallega Sociedad Textil Lonia también se ha sumado a la lucha contra el coronavirus. La empresa ha adaptado su línea de fabricación de sastrería para crear material sanitario en colaboración con el Servicio Gallego de Salud (Sergas). De acuerdo con el protocolo, la empresa recoge la materia prima de la institución sanitaria y la traslada a sus instalaciones, donde ha creado y digitalizado un patrón específico que pasa al proceso de corte y posteriormente a la línea de producción de sastrería, adaptada a este fin.

← Textil Santanderina

En coordinación con los ayuntamientos de la comarca a la que pertenece, la cántabra Textil Santanderina también ha puesto en marcha una campaña local para la entrega del tejido y del material necesario para la confección de mascarillas. La empresa ha facilitado que aquellas personas que lo deseen puedan confeccionar estos productos en sus hogares y, después de ser recogidos y tras un proceso de esterilización, se distribuyan a aquellos lugares que tengan más necesidad.

← Arifl

Desde Tordesillas, contra el coronavirus. La vallisoletana Arifl también se ha sumado a la lucha contra el coronavirus con la producción de material sanitario para los hospitales españoles. La compañía, especializada en la fabricación de hilados de color con fibras naturales, artificiales y sintéticas con tecnología Open-End, se encuentra colaborando de manera desinteresada con las autoridades de su localidad para proporcionar a los hospitales cercanos guantes, mascarillas y material médico.

← Parera Grupo

La histórica compañía barcelonesa Parera Grupo también se ha sumado a la petición del Gobierno. La compañía, especializada en mercería e íntimo, ha comenzado a enviar cintas y gomas elásticas a talleres de costura y *patchwork* de toda España. "Muchas de las tiendas operan también como talleres de costura o *patchwork* y están distribuyendo cintas entre los vecinos para enviarlas al ambulatorio u hospital más cercano", explicó Xavier Paré, director general de la compañía. **m**

Reabrir tiendas, hacer números, revisar las previsiones de 2020... ¿Qué harán los empresarios y directivos del sector de la moda en el día 1 después de la crisis? Desde aperitivos con el equipo hasta *road shows* por las tiendas o minutos dedicados a pensar en los que ya no están, el negocio de la moda se prepara para afrontar con optimismo la nueva etapa.

Por Pilar Riaño/ Iria P. Gestal

“Mis bisabuelos pasaron ya una guerra y una posguerra: el Covid-19 no podrá con nosotros”



“Somos una empresa familiar, de cuarta generación, en la que mis bisabuelos pasaron ya una guerra y una posguerra y, desde luego, no vamos a permitir que la crisis del Covid-19 pueda con nosotros”, dice Hilario Alfaro Lobera, directivo del comercio multimarca madrileño Alfaro 1926. Al mismo tiempo, admite que “lo más complicado vendrá cuando termine la situación de crisis sanitaria. Siempre es más dura la posguerra que la guerra. Después de prácticamente dos meses sin actividad, esperemos que la recuperación sea en V y no en U y que, con ayudas de las administraciones y nuestro máximo esfuerzo, saquemos los negocios adelante”. “Nuestro sector se mantendrá en un momento de parón, las personas querrán estar con sus familias y amigos, después del confinamiento y destinarán parte de su presupuesto y tiempo en actividades sociales”, dice. “Estoy seguro de que, aunque vendrán meses complicados, sacaremos el país adelante, entre todos”, concluye. **m**

← **Hilario Alfaro**
Diplomado en gestión comercial, es miembro de la cuarta generación propietaria de Alfaro 1926.

“El optimismo también puede transmitirse de unos a otros”

“Una vivencia así te deja muy claro lo que es fundamental, qué es importante y qué accesorio. Y a la larga te enseña que lo más importante en la vida consiste en saber volver a empezar”, dice Ricardo Fraguas, al frente de Mirto, reproduciendo un libro de Miguel Mila. ¿Qué hará Fraguas cuando todo haya pasado? “En el minuto uno lo primero será pararse un minuto a recordar a los que ya no puedan estar con no-

sotros para reemprender la aventura –dice–; en el segundo minuto habrá que ponerse en marcha para reponer toda la situación laboral de nuestros trabajadores”. “Luego habrá que tomarse unos buenos minutos para hacer un *parte de guerra* detallado y entender cuál es la situación de nuestros proveedores y clientes o distribuidores”, explica Fraguas, que reconoce que “no va a ser fácil y desgraciadamente tampoco va a suceder que, de un momento a otro, nos pongamos de cero a velocidad de cruce-ro”. “Pensemos que el optimismo, como el virus más potente, también puede transmitirse de unos a otros”, exclama. **m**

↓ **Ricardo Fraguas**
Dice el director general de Mirto que tiene ganas de contar “historias más bonitas”, mientras sigue trabajando desde el despacho de su casa, su “cueva”.



¡Tequeños para todos! Lo primero que hará Esmeralda Martín, consejera delegada de Muroexe, cuando pase la crisis es invitar a tequeños (el aperitivo favorito de su equipo) a toda la empresa. “Por supuesto nos centraremos en recuperar la normalidad lo más rápido posible: abrir las tiendas, hacer unas buenas *Mid Season Sale*, terminar de presentar productos y darle caña a proyectos nuevos que estamos aprovechando para desarrollar y terminar en estas semanas”, explica la emprendedora. Reconoce, sin embargo, que “nos tocará, seguramente como a todos, revisar nuestro plan de negocio 2020 y ser un poco más conservadores con algunos planes y lanzamientos que teníamos para este año”. A pesar de ello, es optimista: “ojalá la curva de recuperación económica pueda subir tan rápido como, seguro, conseguimos que baje la del virus con la ayuda de todos en estas semanas”. **m**

→ **Esmeralda Martín**
La consejera delegada de la *start up* Muroexe prepara desde su casa “la entrega de una donación que estamos preparando”.

“Vamos a darle caña a nuevos proyectos”



“En los malos momentos, las personas sacamos lo mejor de nosotros”

“Tras la crisis, podremos volver a trabajar codo con codo, fortalecer lazos y metodologías y sacar aprendizajes con los equipos”, señala Albert Serrano, director general en España de Privalia y Veepee. “En los malos momentos, las personas sacamos lo mejor de

nosotras y aprendemos para seguir mejorando”, agrega. El directivo del grupo de comercio electrónico admite que “la pandemia del coronavirus nos ha afectado a todos y tendrá consecuencias en nuestros resultados”, pero precisamente por eso lo primero que hará será centrarse “en reforzar nuestro negocio de la mano de nuestros trabajadores, que han demostrado su responsabilidad y compromiso tanto desde el teletrabajo como desde sus puestos de trabajo”. **m**

↓ **Albert Serrano**
El directivo de Privalia y Veepee sostiene que, tras la crisis, “más que nunca”, su deber será continuar ofreciendo el mejor servicio a clientes y marcas.



“Un plan de acción inmediato para dar carpetazo a lo vivido”

Luis Gestal dice que tiene muy claro lo que hará en el día del regreso físico y de apertura de tiendas (“que difícilmente veo que se vaya a producir en el mismo momento”): “un café con mi equipo presencial a primera hora de la mañana, y videoconferencia con los miembros que no pueden estar presentes”. El director en España de Antony Morato, que sintió la crisis antes que en España porque la empresa para la que

trabaja es italiana, tiene cuatro objetivos: “analizar la situación personal de cada uno con el fin de actuar individualmente desde un inicio”, “compartir cuanta información se pueda para reducir la incertidumbre” y “trasladar un mensaje de apoyo, proximidad, comprensión y agradecimiento”. Por último, dice, transmitirá “un plan de acción inmediato” para “dar carpetazo a todo lo vivido en este tiempo, que será importantísimo”. **m**



↑ Luis Gestal

El director general en España de Antony Morato ya prepara un *road show* por todas las tiendas de España para reunirse con todos los miembros del equipo.

“Tocará ajustar los objetivos de 2020 y alcanzarlos”

“Lo primero que haré a la vuelta será reunir a todo mi equipo para analizar entre todos la situación a la que nos toque enfrentarnos”, dice Pablo López, fundador de la firma de moda masculina Silbón, que reconoce que “ha tenido que liar una buena en casa” para hacerse la foto. “Nos tocará ajustar los objetivos de 2020, y tomar medidas para que podamos alcanzarlos –reconoce–; les pediré también a cada uno de ellos que hagan lo propio con sus equipos para estar todos alineados con los nuevos objetivos de la compañía”. “Y, por supuesto, les agradeceré a todos el compromiso que han tenido durante este tiempo con la empresa, cosa que en estos primeros días de parón ya me han demostrado con creces”, afirma el consejero delegado de Silbón. **m**



→ Pablo López

Licenciado en Ciencias Empresariales, puso en marcha Silbón hace diez años.

“No sólo hay que poner al cliente en el centro, también a la sociedad en su conjunto”



Dice David Pérez que “en estos momentos de incertidumbre empresarial, debemos buscar cómo podemos colaborar con la sociedad desde nuestro conocimiento y capacidad productiva para ayudar a salir de esta crisis”. El director en España y Portugal de Checkpoint Systems, que suministra tecnología para el punto de venta a sectores como la moda, hace referencia así a cómo empresas de todos los sectores están movilizándose su negocio para ponerlo al servicio del Gobierno y la sociedad. “Esta situación sin precedentes conocidos nos debe servir de experiencia para salir mejor preparados como empresa para el futuro”, sostiene. Y agrega: “poniendo no sólo al cliente en el centro de nuestra estrategia, sino a la sociedad en su conjunto”. **m**

→ **David Pérez**
El director general en Iberia de Checkpoint Systems ha atravesado ya varias crisis, con más de veinte años de trayectoria en la industria tecnológica.

prodware⁺

JUNTOS seguiremos diseñando el futuro

20 años apoyando la transformación digital de la moda



PLANIFICACIÓN
DE TEMPORADA



GESTIÓN DE
COLECCIONES



UNIFIED
COMMERCE



PRICING
INTELLIGENCE



STOCK
UNIFICADO



PREDICCIÓN DE
LA DEMANDA



DOM (DISTRIBUTION
ORDER MANAGEMENT)



INTELIGENCIA
DE NEGOCIO

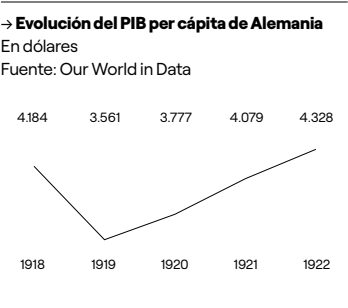
> Intelligent Business Solutions

prodware.es



La Gran Guerra disparó la deuda de las potencias europeas, con un gasto militar de 300.000 millones de dólares.

La posguerra fue especialmente dura en Alemania, ahogada por el Tratado de Versalles de 1919.

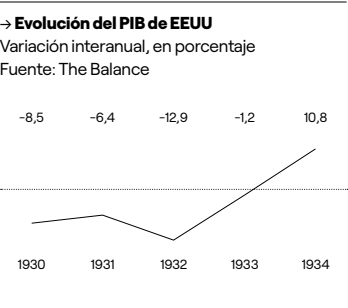


Estados Unidos se convirtió en la primera potencia mundial, y entró en los felices años veinte

Europa se recuperó y a lo largo de los años veinte recobró el nivel de renta anterior a la guerra.

Nació La Bauhaus, James Joyce escribió *Ulises* y surgieron las vanguardias.

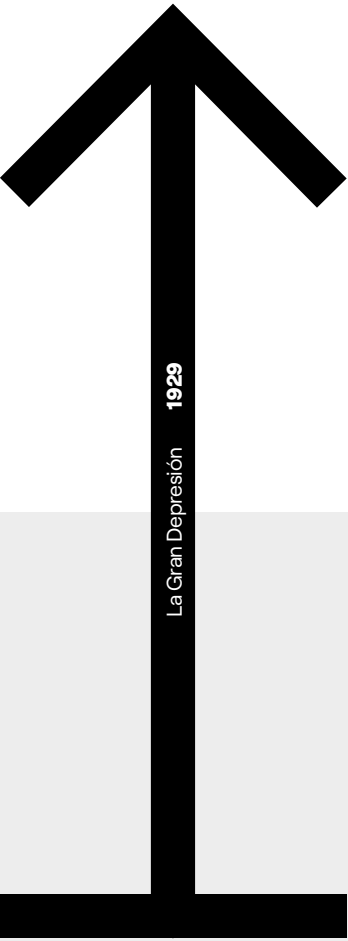
El escocés John Logie Baird inventó la televisión.



El New Deal de Roosevelt logró recuperar la economía estadounidense, aunque no el pleno empleo.

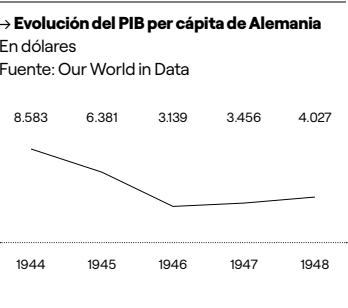
Se derogó la ley seca.

Walt Disney produjo su primer largometraje, W. H. Carothers inventó el nylon y Charles Chaplin estrenó *Tiempos Modernos*.



Colapso de la bolsa de Nueva York, con las mayores caídas de su historia.

La crisis se extendió a Europa, que entró también en recesión. Ascenso del nazismo en Alemania, de Franco en España y de Salazar en Portugal.

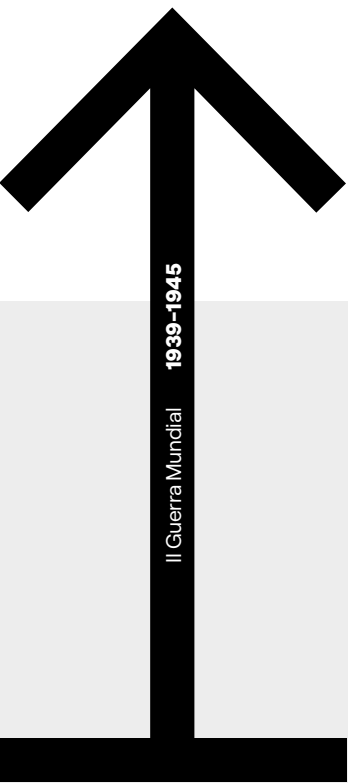


El Plan Marshall dio ayudas de 14.000 millones de dólares a las principales potencias europeas.

Se produjo el llamado milagro alemán. Se creó el marco alemán y se evitó una nueva etapa de hiperinflación.

De 1948 a 1952, Europa vivió el periodo de máximo crecimiento económico de su historia. La producción industrial se incrementó un 35% y la agrícola sobrepasó fuertemente los niveles de antes de la guerra.

Se inventaron el transistor, el microondas y el radar y se estrenaron *Ciudadano Kane* y *Casablanca*.



Europa quedó de nuevo devastada.

Reino Unido, Francia y Alemania perdieron definitivamente el liderazgo económico en Occidente.

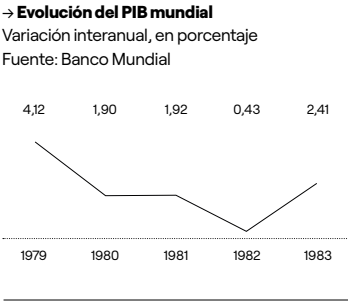
Crisis

&

→
El sol tras la tormenta
Si algo tienen en común todas las crisis es que, tarde o temprano, les sigue una recuperación. De algunas salen incluso nuevas potencias económicas o movimientos artísticos que cambian el mundo.

←
Castillo de naipes
Guerras, geopolítica y pánicos bursátiles han marcado las mayores crisis del último siglo.

Recuperación

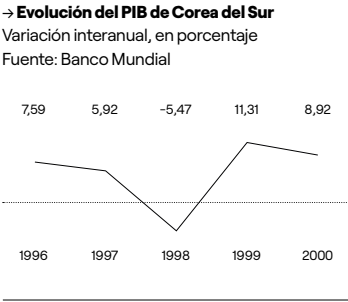


Occidente comenzó la búsqueda de fuentes de energía alternativas y una política monetaria restrictiva para combatir la inflación.



La Opep suspendió las exportaciones a los países que habían apoyado a Israel en la guerra de Yom Kipur, incluidos Estados Unidos y sus aliados en Europa Occidental.

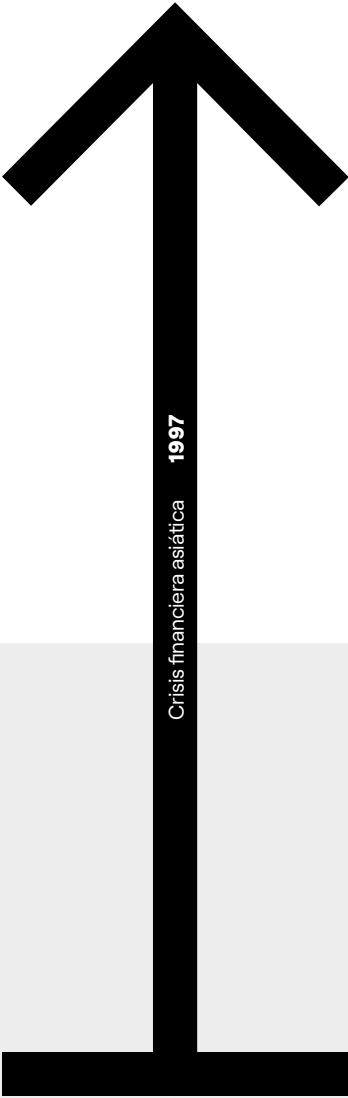
El precio del petróleo se disparó y los países más industrializados entraron en recesión.



El Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial (BM) y los países del G-7 desembolsaron ayudas por 95.000 millones de dólares.

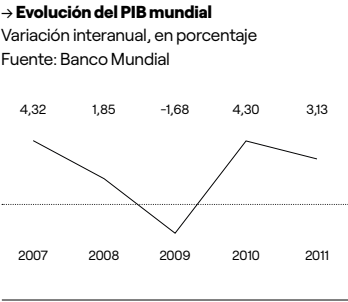
China entró en la OMC.

Corea del Sur fue la primera en salir de la crisis, sólo dos años después.



El 2 de julio de 1997, el Gobierno tailandés devaluó su moneda ante una masiva salida de capitales de fondos de inversión y especuladores.

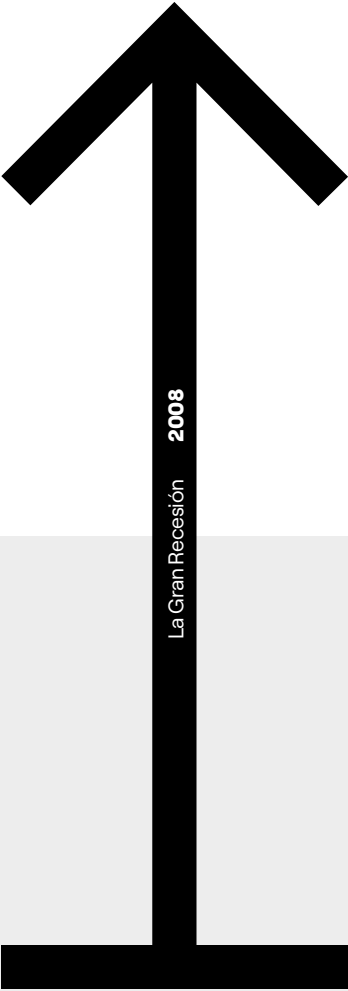
La desconfianza se extendió y Tailandia, Corea del Sur, Malasia e Indonesia entraron en recesión.



La Comisión Europea no dio por terminada la crisis económica hasta 2017, aunque los países se recuperaron a distinta velocidad entre 2012 y 2014.

Se instauraron más medidas de control a la banca y se redujo la deuda pública.

Auge de la economía colaborativa con Uber, Glovo o Airbnb.



La caída de Lehman Brothers desató una crisis financiera internacional, que impactó especialmente en Europa.

La recesión provocó también la crisis del euro, que puso en duda el proyecto europeo.

Caja, unión y honestidad o cómo la moda debe plantar cara al coronavirus

Afrontar una situación que nadie ha vivido antes y no dejarse amilanar por las circunstancias. Es la actitud de la mayor parte de las empresas españolas del sector de la moda que, a pesar del enorme desafío que supone el estado de alarma por el coronavirus, no pierden la calma y la perspectiva, buscando el aprendizaje y el plan de salida de la crisis. De Pepe Jeans y Tendam a Bóboli, El Ganso o Nextil, responsables empresariales y consultores especializados en el sector reconocen la urgencia de la caja, tras un tiempo aún indeterminado de ventas cero, para ganar tiempo y, más adelante, recomponer la cuenta de resultados. Mientras tanto, continúa la transformación, con un consumidor que demanda honestidad a unas marcas cuyos timoneles deben demostrar más que nunca su pericia y su valía.

Revenue is vanity, profit is sanity and cash is reality. Primero hacer caja y, después, adaptar la estrategia a la nueva realidad de un mercado que nadie sabe cómo será ni cuánto tardará en recuperarse. La industria de la moda, intensiva en retail y con un bien prescindible en un momento como el actual, está siendo una de las más afectadas por la pandemia del coronavirus. El primer impacto llegó al *sourcing* y, después, pasó al consumo, para terminar dañando todos los

✎ Pilar Riaño y Christian De Angelis

eslabones de la cadena de valor, de la logística al marketing. El negocio de la moda se ha ido adaptando al embate de la pandemia, situado en un momento de *stand by* sin final definido. Caja, unión y honestidad se perfilan como los elementos esenciales de la nueva hoja de ruta de la moda. El pasado 26 de marzo, cuando no habían pasado ni dos semanas desde el inicio del estado de alarma decretado por el Gobierno de España para hacer frente a la expansión de la pandemia,

primeros ejecutivos de algunas de las principales empresas del negocio de la moda y expertos del sector se reunieron de la mano de Modaes.es para analizar la situación de la industria y tratar de definir su futuro. En encuentro, como no podía ser de otra manera, se celebró a través de una plataforma de videoollamadas, con todos los participantes en sus respectivos domicilios en mitad del confinamiento. Diferentes eslabones de la cadena de valor y empresas de diferentes tamaños



El stock, unido a la incertidumbre de la duración de la crisis, marcan la estrategia

y segmentos estuvieron representados en la mesa virtual, en la que se mezcló preocupación, incertidumbre, reflexión y, sobre todo, ilusión y optimismo de cara al futuro. “Cuando las cajas empiecen a sonar, aunque sea para vender 50 euros, todo empezará a girar: la sonrisa será una rueda y la ilusión hará que movamos montañas”, exclamó Álvaro Cebrián, cofundador de El Ganso. Ignacio Sierra, director general corporativo de Tendam; Marcella Wartenbergh, consejera delegada de Pepe Jeans; Eduardo Zamácola, consejero delegado de Neck&Neck y presidente de la Asociación Empresarial del Comercio Textil, Complementos y Piel (Acotex); Pedro González, director en España de Bestseller; Manuel Martos, director general de Nextil; Arancha Algás, directora general de Bóboli; Javier Vello, socio de EY, y Patricio Ramos, *partner* de BCG, completaron la mesa. “Lo cierto es que cerramos las tiendas y ni siquiera hicimos una foto de cómo quedaron”, dijo Wartenbergh en referencia al que, según ella, es uno de los grandes problemas a los que se enfrenta el

Desacople en el tiempo
El stock acumulado corresponderá a la transición entre invierno y primavera.

sector en el corto plazo: el stock. Con la incertidumbre de la duración del confinamiento y el cierre forzoso de tiendas, lo cierto es que en mercados como España el stock acumulado en ellas corresponderá a la transición entre invierno y primavera y los establecimientos reabrirán con temperaturas altas. “La incertidumbre es cuánto tiempo va a pasar, ya que una entrada cero de dinero es una catástrofe cuando tienes toda la temporada pagada”, señaló Zamácola, que apuntó que este desacople entre el stock y la temporada “puede ser una oportunidad para corregir las rebajas y los descuentos”. “Va a haber un exceso de stock en todo el mundo –agregó Wartenbergh–; vamos a tener que liquidar porque lo que necesitamos es generar caja”. Esa es precisamente la primera obligación de las empresas del sector según todos los participantes: generar caja para hacer frente a la situación. “Una guerra”, “algo que sólo pasa una vez en la vida” o “algo inédito” fueron expresiones que surgieron a lo largo de la mesa virtual y que sirvieron para explicar que, tanto empresas grandes como

Algo “inédito”
Empresas grandes y pequeñas han quedado tocadas por la situación.

pequeñas, han quedado tocadas duramente por esta situación. Y de ahí la necesidad de generar caja. “Hay una cosa que está clara: vamos a llegar a esa apertura con un sobrestock que está depreciado, en la cuenta de resultados se ha ido a no sé dónde”, apuntó por su parte González. Igual que Sierra, abogó por la búsqueda urgente de ingresos: “olvidémonos del ebit, vamos a la liquidez y, a partir de allí, ya haré planes de futuro para reconstruir la cuenta de resultados”, dijo. “Ahora no es momento de la rentabilidad, es momento de pensar en la caja –exclamó Sierra–; como empresarios tenemos el deber de analizar el escenario”. “Nuestro deber es pensar como responsables de organizaciones con cien, mil o 100.000 personas”, dijo. Y advirtió: “tenemos cuidado: la palabra no es rentabilidad, no es *full price*, la palabra es caja y no otra”.

Reglas del juego

¿Cómo trazar estrategias cuando el tablero de juego se difumina? Con

↑ El pasado 26 de marzo, primeros ejecutivos de las principales empresas del negocio de la moda y expertos del sector se reunieron de la mano de Modaes.es para analizar la situación de la industria y tratar de definir su futuro.



↑ **Ignacio Sierra** Director general corporativo de Tendam

“Con un sector que arrastra el 2,9% del PIB, ¡el Gobierno debe prestarnos mucha atención!”



↑ **Marcela Wartenbergh** Consejera delegada de Pepe Jeans

“Ahora es el momento de mostrar lo que deben ser las marcas, ahora no podemos empujar”



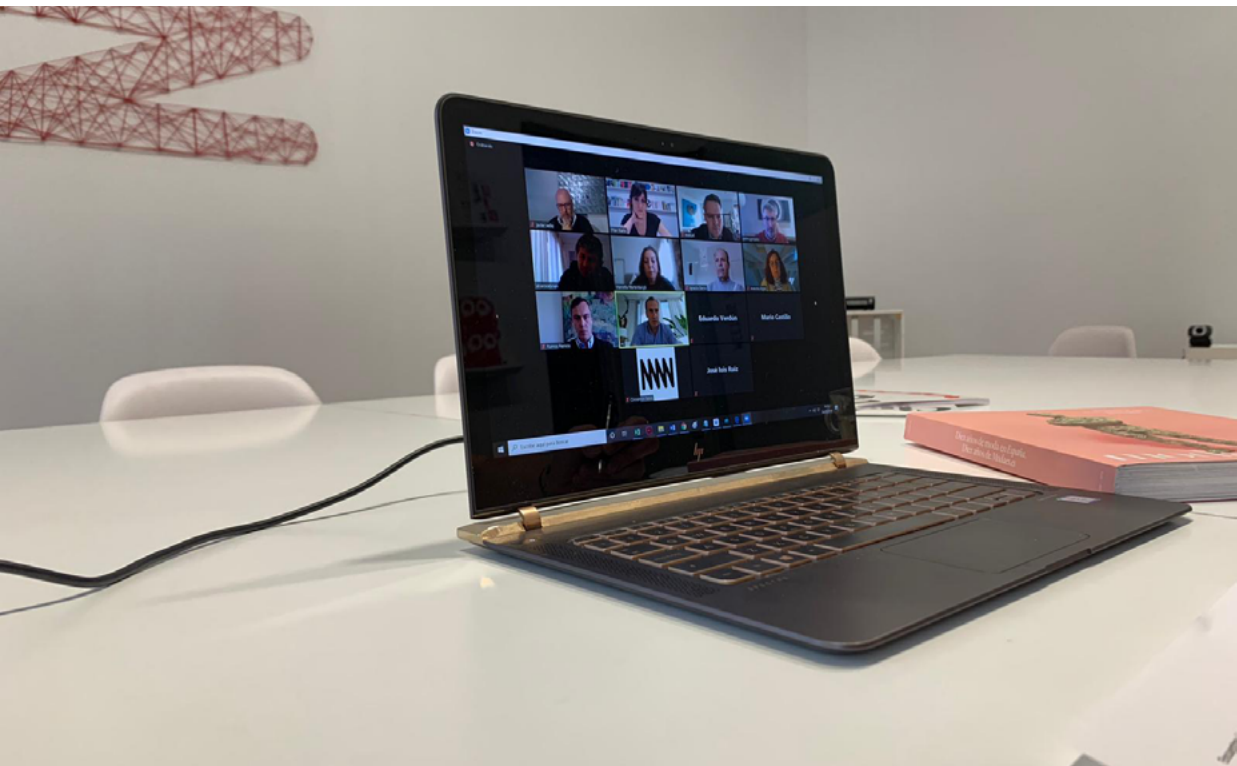
↑ **Javier Vello** Socio de EY

“Hay que buscar medidas incentivadoras mientras la población se va incorporando al consumo”

La moda puede ser un elemento de normalización, pero el sector debe ser cuidadoso con la sensibilidad de los consumidores

unas reglas del juego claras. Esta es una de las reclamaciones de los ejecutivos del sector, que se lamentaron de la falta de “claridad” de las medidas adoptadas por el Gobierno para apoyar a las empresas a hacer frente a la paralización de la actividad derivada del coronavirus. “Ante esta crisis, no hay una sensación de que el sector se esté moviendo de forma única, al menos en comparación con otras actividades o con la moda en otros países como Italia”, señaló Javier Vello, a lo que Patricio Ramos agregó que “existe una gran fragmentación que hace que no resulte fácil una acción coordinada de varios operadores”. El director general de Nextil hizo un llamamiento a que la industria espa-

ñola de la moda colabore con todos los eslabones de la cadena de valor, tal y como ocurre en otros países. “En otros lugares del mundo, los clientes te llaman y tratan de buscar colaboración y tú te haces flexible –dijo–; y esta situación se ha gestionado con juego limpio”. “En la crisis de 2007, la moda fue el motor del empleo en España, en la tienda y con su capacidad de internacionalización –destacó el ejecutivo de Tendam–; hay una muy buena oportunidad para coordinarse como sector”. “Con un sector que arrastra el 2,9% del PIB, ¡el Gobierno debe prestarnos mucha atención!”, reivindicó, a lo que Wartenbergh agregó que “somos un sector estratégico”.



En una mirada más holística, la consejera delegada de Pepe Jeans destacó la importancia del papel de las empresas como dinamizadoras de la economía, el empleo y, por ende, el consumo. “La automoción, por ejemplo, crea empleo, que, a su vez, se traduce en consumo y la rueda gira”, reflexionó la ejecutiva mexicana. Por su parte, Zamácola alertó de la baja presencia de la figura del empresario en los medios de comunicación en el transcurso de esta crisis. “Tenemos por delante un trabajo importante de comunicación en favor del empresario, debemos unirnos con una voz única”, opinó. “En Francia dejaron muy claro todo lo que iban a hacer el día que declararon el estado de alarma, mientras que aquí

no sabes si puedes acogerte a la fuerza mayor y es todo muy confuso”, se lamentó el confundador de El Ganso. ¿Qué le piden las empresas al Gobierno? “Claridad” y, otra idea, “posponer no es solucionar”.

Consumo

“Ahora es el momento de mostrar lo que deben ser las marcas –señaló Wartenbergh–; no podemos empujar, porque los consumidores han cambiado”. Tal y como recordó Sierra, el único precedente de una situación similar a la actual es la emergencia sanitaria del SARS, una neunomía que apareció a finales de 2002 en la provincia china de Cantón y se propagó en Hong Kong y Vietnam en 2003. “La moda al principio fue vista como algo superfluo –recordó Sierra–; podemos ser un elemento de normalización, pero debemos tener cuidado: primero están ellos, luego somos nosotros”. Pese a ello, Álvaro Cebrián señaló que “la ilusión que vamos a tener todos va a poder con todo: en la humanidad ya han pasado situaciones así, lo único que para nosotros es la primera vez”. En línea con el cofundador de El Ganso, la directora general de Bóboli señaló que en el momento actual las empresas tienen una oportunidad “increíble” de llegar a las personas como marcas. “Están con el móvil pegado a la mano, pero ahora no es momento de venderles un conjunto de ropa, es bastante ridículo –admitió–; tenemos una ocasión increíble para anclar nuestras marcas en el alma de la gente”. De todos modos, Vello hizo una llamada a la racionalidad. “No podemos

← **Levantar la mano**
Forzadas por el confinamiento, las empresas han aprendido a teletrabajar utilizando aplicaciones como Zoom. Como en una reunión, los directivos convocados por Modaes.es levantaron la mano para dar su opinión.



↑ **Álvaro Cebrián** Confundador de El Ganso

“Cuando las cajas empiecen a sonar, aunque sea para vender 50 euros, todo empezará a girar”



↑ **Pedro González** Director general en España de Bestseller

“Olvidémonos del ebit, vamos a la liquidez y, a partir de allí, ya haremos planes de futuro”



↑ **Arancha Algás** Directora general de Bóboli

“Tenemos una ocasión increíble para anclar nuestras marcas en el alma de la gente”



↑ **Eduardo Zamácola** Consejero delegado de Neck&Neck

“La incertidumbre es cuánto tiempo va a pasar, ya que una entrada cero de dinero es una catástrofe”



↑ **Manuel Martos** Director general de Nextil

“En un momento como este, es importante asumir la realidad, no ponerle guindas”



↑ **Patricio Ramos** Partner de BCG

“La adaptación es un elemento clave para la supervivencia de las especies”

El sector va a enfrentarse a un nuevo consumidor, cuyos valores y hábitos habrán evolucionado

imaginar que la gente va a salir a la calle como si no hubiera pasado nada –advirtió–; hay que buscar medidas incentiadoras mientras la población se va incorporando al consumo”.

Todos los ejecutivos presentes en el encuentro destacaron el cambio que va a experimentar el consumidor, tanto en valores como en hábitos de compra. A lo largo de las últimas semanas, personas que hasta ahora no se habían atrevido o no habían sentido la necesidad de comprar online lo han hecho, al tiempo que las redes sociales se han llenado de personas ordenando sus armarios y haciéndose conscientes de la cantidad de ropa que tienen y no utilizan.

“Son cambios que ya se venían produciendo y esta situación los va a acelerar –dijo Sierra–; el e-commerce, por ejemplo, aumentará su cuota y se normalizará”. Lo mismo ocurrirá, a juicio de los directivos, con la sostenibilidad. Lejos de quedar en un segundo plano por la necesidad urgente de generar caja, las empresas continuarán adaptando su cadena de valor a la sostenibilidad porque, tal y como señaló el ejecutivo de Bestseller en España, “no hablamos de futuro, sino de presente”.

“Si algo ha sacado a flor de piel esta situación son las emociones”, agregó asimismo Pedro González, en referencia a la ola de solidaridad que ha recorrido y continúa recorriendo el mundo, con gestos como los aplausos espontáneos que, cada noche, se producen en España para reconocer el trabajo del personal sanitario. “Todos debemos ser más solidarios en todos los sentidos –reflexionó Cebrián–; hemos de fomentar mucho más nuestro vínculo con el cliente”.

Las marcas deben ser, hoy más que nunca, honestas. “Vamos a vivir una vuelta a lo esencial, quizás habíamos perdido la percepción del riesgo –afir-

mó Sierra–; el mundo de los negocios va a ser mucho más empático, porque ahora cada día es una hoja en blanco”.

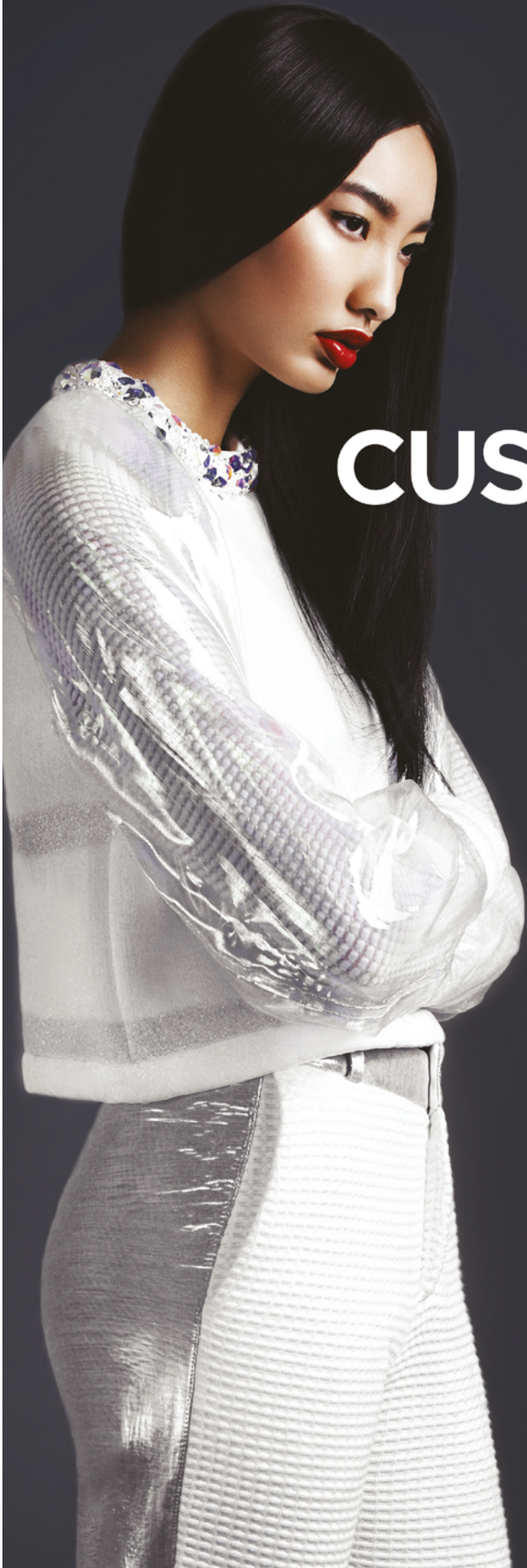
Gestión en momentos de incertidumbre

Y con esa hoja en blanco es con la que deben lidiar los directivos, en un momento en que, como dijo González, “estamos aprendiendo a hacer cosas que eran impensables y que hay otras formas de encarar los negocios”. “Ahora la incertidumbre no es a seis meses, ahora debemos reaccionar en horas, en minutos”, agregó Wartenbergh. Liderazgo, realismo, capacidad de priorizar o adaptación son algunas de las cualidades que deben tener los ejecutivos en un momento tan complejo como el actual. “La adaptación es un elemento clave para la supervivencia de las especies”, recordó el ejecutivo de BCG, mientras Zamácola señaló que un directivo, “hoy más que nunca, debe tener cabeza fría, a pesar de que ninguno de nosotros hemos vivido un momento así”.

“Ser un buen líder, hacer que las cosas sucedan”, dijo González en referencia a cómo debe ser un gestor, a lo que Martos agregó que “en un momento como este es importante asumir la realidad, no ponerle guindas”. Realismo, coraje, visión y capacidad de priorizar, destacó Sierra, mientras Algás apostó por “tener los pies en el suelo y la mirada alta”. Y Zamácola agregó: “todo eso y, además, ser buena persona”.

Para el cofundador de El Ganso, en cambio, la valentía es una cualidad imprescindible: “quien se quede bloqueado por el miedo no reaccionará, cuando se salga de esta alarma va a haber tormenta”. Y Vello recogió el guante con una metáfora marinera. “Nunca la buena mar ha hecho buenos marineros: ahora se va a ver quiénes son buenos directivo”, concluyó. **m**

LECTRA



MADE 4.0
CUSTOMIZATION

FASHION ON DEMAND BY LECTRA

PRESENTANDO LA PRIMERA
SOLUCIÓN END-TO-END
DE PERSONALIZACIÓN PARA
EL SECTOR DE LA MODA

Fashion On Demand de Lectra automatiza la cadena de suministro dotándola de la máxima velocidad y agilidad para producir ropa personalizada y made-to-measure. Libera el verdadero poder de la personalización.

La crisis del coronavirus hunde a la moda en bolsa

Por I.P.G

Las bolsas internacionales cierran un trimestre para olvidar. La crisis del coronavirus ha arrastrado a los principales selectivos a sus mínimos, y ha impactado con dureza en el negocio de la moda en los mercados de valores. Al pánico generalizado en los mercados se ha sumado el impacto en las cuentas de las empresas por el cierre de tiendas y el confinamiento de la población en gran parte de los países afectados. El SIMB35, que recoge la evolución en bolsa de las 35 cotizadas más representativas de la moda internacional, cerró el trimestre en 17.530 puntos, el

SIMB35

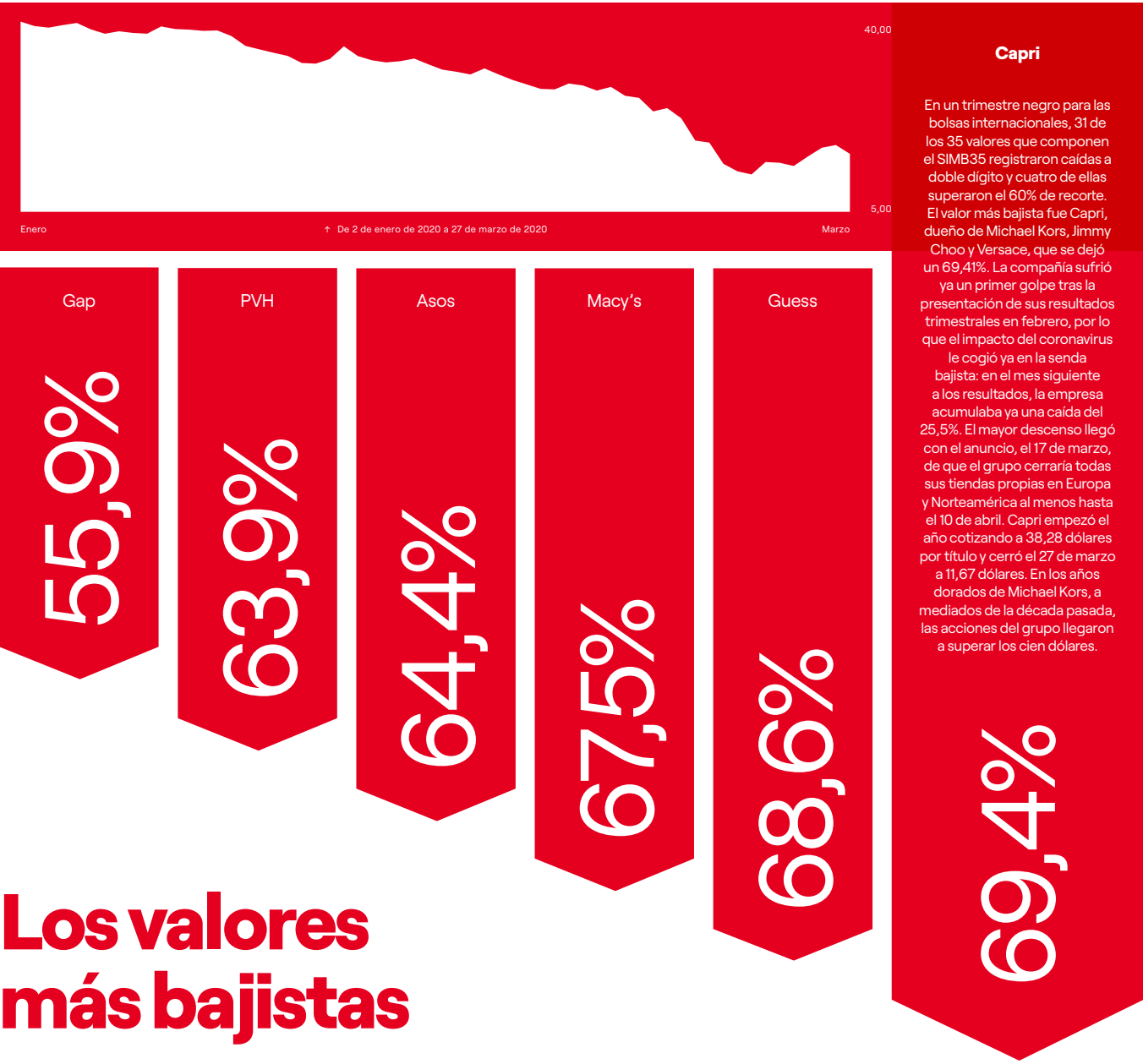
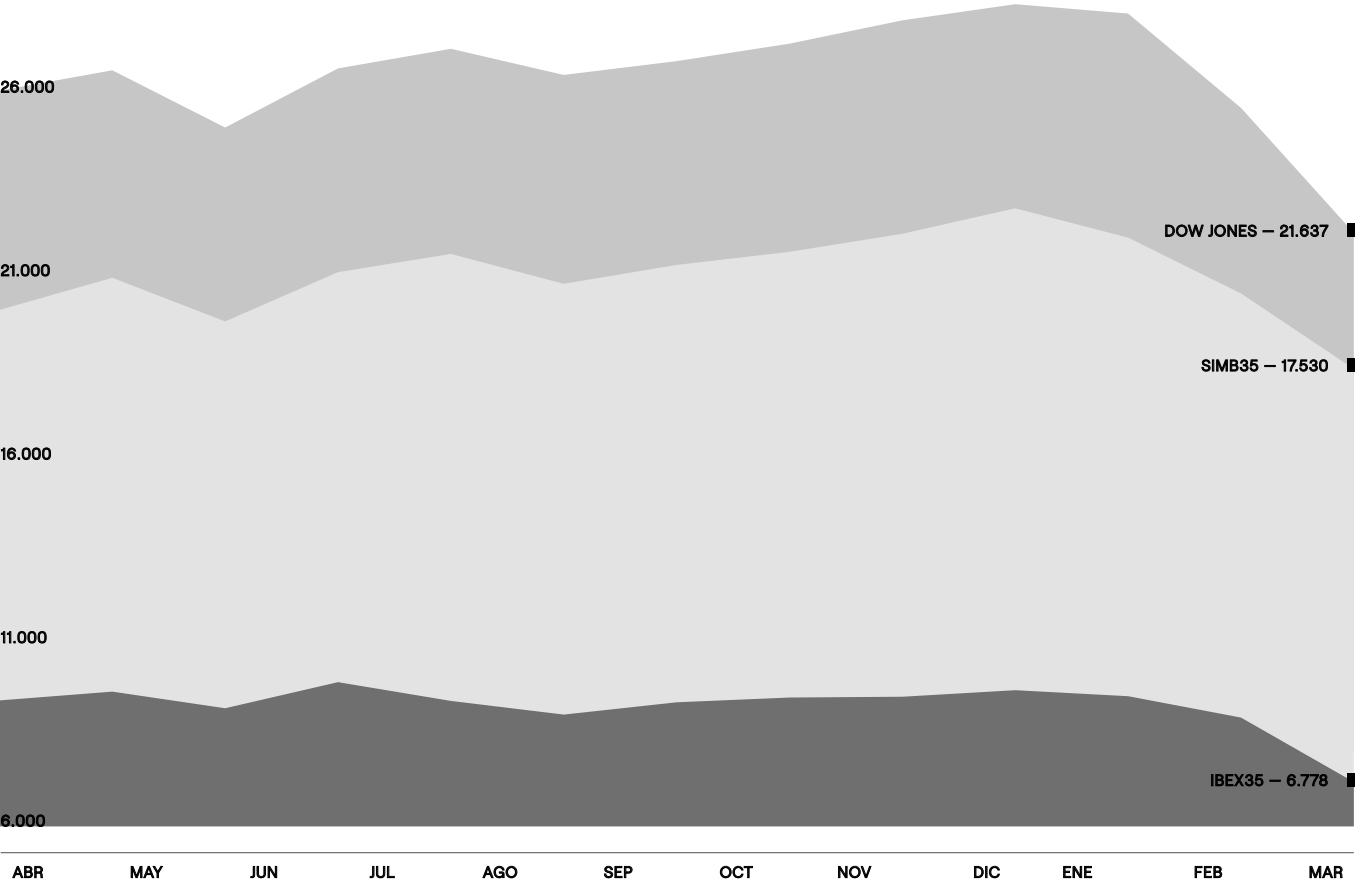
21,7%

mínimo desde 2018, con una caída del 21,65% respecto al cierre de diciembre. El grueso de la caída corresponde al último mes, cuando la pandemia se expandió a Europa y Estados Unidos. Sólo entre el 1 y el 27 de marzo, el SIMB35 se dejó un 11,5%, el Dow Jones, un 14,85% y el Ibex35, un 22,3%. En el acumulado de entre enero y marzo, el Dow Jones se hundió un 24,18% y el Ibex35 se desplomó un 29,02%. La crisis del coronavirus frenó en seco la racha alcista del SIMB35. El selectivo encadenaba cuatro meses al alza, que le llevaron a batir varios récords en los últimos meses del año pasado y a situarse en más de 22.000 puntos en diciembre. Sin embargo, en enero el SIMB35 cortó

la curva con un descenso del 3,93%, para caer otro 7,83% en febrero y un 11,5% en marzo. Por primera vez desde que comenzó a elaborarse el índice en 2013, todos los valores que componen el SIMB35 cerraron el trimestre en descenso. En un periodo habitualmente marcado por las presentaciones anuales de resultados, las compañías de moda han optado por suspender todas sus previsiones para el ejercicio y, en muchos casos, por cancelar o posponer la decisión sobre el reparto del dividendo. Las empresas estadounidenses, donde se encuentra ahora el foco del virus, son las más afectadas del trimestre, mientras que la china Li Ning es la que cerró el periodo con una menor caída. **m**

← La evolución del SIMB35 estuvo en línea con la de los principales selectivos internacionales

Evolución del SIMB35



Capri

En un trimestre negro para las bolsas internacionales, 31 de los 35 valores que componen el SIMB35 registraron caídas a doble dígito y cuatro de ellas superaron el 60% de recorte. El valor más bajista fue Capri, dueño de Michael Kors, Jimmy Choo y Versace, que se dejó un 69,41%. La compañía sufrió ya un primer golpe tras la presentación de sus resultados trimestrales en febrero, por lo que el impacto del coronavirus le cogió ya en la senda bajista: en el mes siguiente a los resultados, la empresa acumulaba ya una caída del 25,5%. El mayor descenso llegó con el anuncio, el 17 de marzo, de que el grupo cerraría todas sus tiendas propias en Europa y Norteamérica al menos hasta el 10 de abril. Capri empezó el año cotizando a 38,28 dólares por título y cerró el 27 de marzo a 11,67 dólares. En los años dorados de Michael Kors, a mediados de la década pasada, las acciones del grupo llegaron a superar los cien dólares.

Los valores más bajistas

↑ Por primera vez, todas las cotizadas que componen el SIMB35 cerraron el trimestre en descenso.

21,7%

Dow Jones: caída y rebote histórico

El Dow Jones cerró el peor mes de su historia, con una caída del 14,85% en marzo, acumulando un descenso del 21,65% en el trimestre y llegando a perder la barrera de los 20.000 puntos. Tras varias jornadas de intensas caídas, que llevaron a suspender en tres ocasiones las cotizaciones, Wall Street registró el 25 de marzo su mayor alza desde 1933, animado por los estímulos económicos anunciados en Estados Unidos y Europa.

29%

Ibex35: peor semana desde la crisis

España es el segundo país más afectado por la pandemia y la situación se ha trasladado también a la bolsa. La Comisión Nacional del Mercado de Valores (Cnmv) decidió suspender las operaciones a corto y el Ibex35 firmó el 13 de marzo la segunda peor semana de su historia, tras la crisis de 2008. El selectivo de referencia en la bolsa española se dejó un 22,3% en marzo y un 29,02% en el primer trimestre.

2,8%

Li Ning: el valor que esquivó el gran golpe

La china Li Ning fue la compañía que mejor soportó el desplome de los mercados en el primer trimestre. La empresa, que cotiza en la bolsa de Hong Kong, concentra el grueso de sus ingresos en China, el primer país afectado, pero también el único donde ya ha comenzado a reactivarse la actividad comercial. Entre enero y marzo, las acciones de la empresa de moda deportiva se dejaron sólo un 2,78%.

Por I.P.G.

La crisis del coronavirus también ha impactado de lleno en los mercados mundiales de materias primas. El algodón, la más empleada en la industria de la moda, llegó a tocar mínimos de diez años en el mercado de futuros de Nueva York. El primer indicio fue a finales de febrero. El día 28, el algodón cerró a 62 centavos por libra, lejos de los 68 centavos por libra de dos jornadas atrás. El 2 de marzo, los precios de la materia prima detuvieron temporalmente su descenso, situándose en 63 centavos por libra. Pero a la semana siguiente llegó una nueva caída libre impulsada por el descenso global de la demanda y el algodón llegó a perder los cincuenta centavos por libra por primera vez en más de una década.

↓ **Caída generalizada**
Todas las principales materias primas de la moda han cerrado el trimestre en descenso ante el desplome de la demanda.

En el caso del petróleo, el primer golpe llegó a principios de marzo, cuando la Organización de Países Exportadores de Petróleo (Opep) y Rusia no lograron llegar a un acuerdo para recortar la producción y se desató una guerra de precios. Arabia Saudí comenzó a aplicar fuertes descuentos durante el fin de semana y elevó su producción. El lunes, el barril de Brent se hundió un 31%, hasta 33 dólares, lo que supuso la mayor caída de los últimos veintinueve años. Con el mercado inundado de petróleo barato, llegó el segundo golpe: la expansión de la crisis del Covid-19 provocó la primera caída de la demanda desde 2009, y el oro negro llegó a perder los treinta dólares, en mínimos desde 2016. La Agencia Internacional de la Energía (AIE) estima que la sobreoferta podría rondar los dos millones de barriles al día, aunque otros analistas

la estiman en casi el doble. El coronavirus impactó también en la producción de otras materias primas, como el nylon. China, el único país que ha comenzado ya a reactivar la actividad normal tras el avance del coronavirus, copa sólo el 15% de la producción mundial de nylon 6.6, el más empleado en la industria de la moda. La mayoría se concentra en Italia, el primer país europeo afectado por la pandemia y donde todas las fábricas permanecen cerradas. En este contexto de volatilidad, el oro ha vuelto a reafirmarse como valor refugio. Desde que tocó mínimos en verano de 2019, el metal no ha frenado su curva alcista. En marzo, coincidiendo con la bajada de tipos de la Fed, el oro llegó a cotizar a 1.700 dólares por onza, su máximo en diez años, acumulando un alza de casi del 30% en los últimos doce meses. **m**

Evolución de las materias primas

Fuente: *ieconomics*

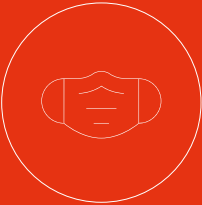
Cotización anterior	03/01/2020	Última cotización	27/03/2020
Algodón	69,2 cts \$/Libra	↓ 25,8%	51,3 cts \$/Libra
Lana	1.558 cts \$/Kg	↓ 7,4%	1.442 cts \$/Kg
Oro	1.548 \$/Onza	↑ 4,8%	1.623 \$/Onza
Petróleo Brent	68,6 \$/BBL	↓ 63,7%	24,8 \$/BBL

Evolución de las divisas

Fuente: *Oanda.com* (cambios por 1€)

Cotización anterior	03/01/2019	Última cotización	27/03/2020
Euro- Dólar	1,12	↓ 0,2%	1,11
Euro - Yuan	7,77	↑ 1,7%	7,90
Euro - Dírham marroquí	10,68	↑ 3,4%	11,04
Lira turca	6,65	↑ 7,9%	7,17

Zoom



Mascarillas

↓ Un mercado de 32.000 millones

En 2018, el mercado global de las mascarillas sanitarias se situó en alrededor 32.760 millones de dólares. Las previsiones pasan por que en 2025 el negocio global ascienda a 50.900 millones de dólares, según datos de Statista. Estas previsiones se realizaron antes del estallido de la pandemia del coronavirus, lo que ha impulsado el consumo a escala global.

↓ Demanda creciente

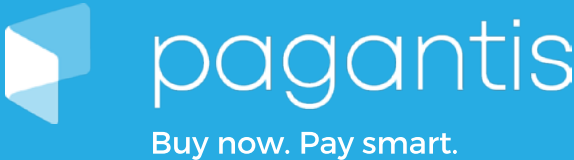
En las últimas décadas, el aumento de las regulaciones laborales ha incrementado el uso de mascarillas en industrias como la química, la farmacéutica, la minera, la agricultura o la construcción. El otro *driver* de crecimiento ha sido el aumento de la contaminación, que las ha vuelto un complemento habitual en grandes metrópolis, especialmente asiáticas.

↓ Los reyes de las mascarillas

Los dos mayores productores de mascarillas del mundo son las estadounidenses 3M y Honeywell. La primera, que factura más de 32.000 millones de dólares, es también el fabricante de la cinta adhesiva Scotch o Post-It. Por su parte, Honeywell produce desde termostatos a productos para la industria de la automoción y factura más de 40.000 millones de dólares.

↓ La mascarilla se sube a las pasarelas

La pandemia del coronavirus ha hecho que las mascarillas hayan pasado de ser un artículo sanitario que rara vez se veía en las calles a colarse en las pasarelas y redes sociales. Compañías como Airinum, Cambridge Mask o Vogmask están especializadas en mascarillas de diseño, pero firmas como Gucci o Marine Serre han hecho ya sus propias versiones.



Multiplica tu ticket medio y conversión

ofreciendo pago flexible a tus clientes

Pagantis es el método de pago flexible líder en eCommerce.

Solución internacional



www.pagantis.com

comercial@pagantis.com



Encarna Ruiz

“Si las personas recuperan la alegría, volverán a comprar, pero nos volveremos más selectivos”

Internet aceleró la moda. ¿El coronavirus puede tener el efecto contrario?

Internet aceleró todo, pero al mismo tiempo generó nuevas conciencias. Estamos ante un cambio de paradigma, que hace como un lustro que lo empezamos a apreciar y que será mucho más significativo con lo que ha pasado. La Generación Z está modificando los parámetros de consumo: ellos son mucho más conscientes y más exigentes. Son grandes consu-

midores, principalmente en Internet, y han cogido lo mejor de los *millennials*, pero también son mucho más sosegados a la hora de comprar. Porque son hijos de la Generación X, que hemos sufrido la crisis del 2008, y le hemos transmitido esos valores.

¿Esta crisis lo puede acelerar?

Sí, y de una manera tan rápida que no va a tener parangón. El cambio generacional ya era importante, pero ahora todo se va a acelerar. Esto es una cura

Entrevista
s Iria P. Gestal

de humildad a la humanidad entera. Y ellos, que son los que empiezan a tener una mayor conciencia ecológica, que están modificando los parámetros de consumo... lo van a acelerar mucho más. A medida que vayan ganando poder adquisitivo, su influencia va a ser todavía mayor.

¿Cómo va a afectar esta crisis en el consumidor a medio plazo?

Obviamente va a haber un parón económico, ya lo estamos viendo. Pero

Encarna Ruiz es periodista de formación, aunque ha desarrollado toda su carrera en el campo de la sociología y la moda. La experta, que lidera el EsdiColor Lab, vinculado a la asociación internacional del color Intercolor, reflexiona desde su cocina y a través de Zoom sobre el impacto que puede tener en el consumidor una crisis como la del coronavirus. “La nueva generación ya estaba modificando los parámetros de consumo: son más conscientes y más exigentes, y esta situación lo acelerará mucho más”, asegura Ruiz. La experta defiende que el coronavirus puede dar todavía más alas al fenómeno de la moda sostenible porque, asegura, “esta crisis ha sido una cura de humildad para la humanidad”.

además, se abre el planteamiento de quién va liderar la economía mundial. A diferencia de lo que ocurrió en la crisis de 2008, ahora Estados Unidos está mirando hacia dentro, tienen unas elecciones pronto y Donald Trump ha buscado la confrontación. Mientras que China, por el contrario, está buscando el diálogo y virar el eje comercial. Y ellos parece que van a ser quienes van a liderar esta nueva etapa, al menos desde el punto de vista del comercio de moda, mientras que Estados Unidos ha cerrado las barreras.

Hace décadas que no hay una gran tendencia en moda. ¿Esto provocará que surja una nueva?

Sí, de hecho, cuando empezamos a trabajar en la tendencia primavera-verano 2022, hace muy poco, ya detectamos que el denominado diseño distópico estaba comenzando a irrumpir. Es una tendencia que había quedado un poco olvidada, porque nos parecía bastante inverosímil, y hoy vuelve a cobrar sentido. Las mascarillas, por ejemplo, eran un elemento de caracterización, nos parecían algo ridículo. Y en menos de quince días estamos viviendo cosas totalmente distópicas: ir a tirar la basura es un acto heroico. Esto tiene que repercutir directamente en una concepción diferente del diseño. Todos los elementos que jamás pensamos que volveríamos a utilizar y que son propios del diseño distópico estarán presentes, de alguna u otra manera.

La moda es social: nos vestimos para otra gente. Ahora que está todo el mundo en casa, ¿la moda se frena?

Ahora la moda está fuera de nuestra

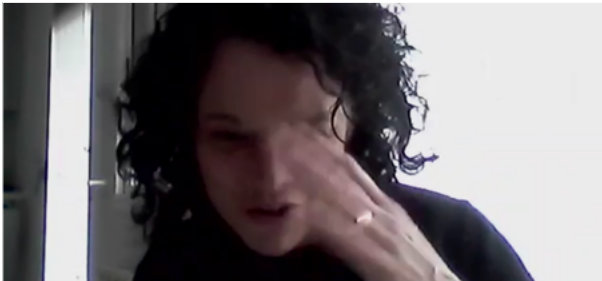
mente, nos ponemos lo más cómodo que tenemos y como mucho nos vestimos para los Skype. Esto puede suponer un cambio, porque antes de esta crisis habíamos normalizado tanto el estrés que nos vestíamos de deporte para ir a trabajar. Nos vestimos para correr porque nos pasamos el día corriendo. Ahora, en cambio, nos vestimos para quedarnos en casa. Quizás, a la larga, esto hará que nadie quiera quitarse el pantalón del pijama. A lo mejor esto nos sirve para que en el discurso de la prenda de la calle haya también elementos de las ropa de casa, que haga que nuestra vida sea más cómoda. La moda vive de lo que la sociedad le proporciona.

¿Esto hará entonces que la moda casual se imponga todavía más o habrá un efecto rebote?

Por un tiempo vamos a estar tan absolutamente consternados que la moda casual se va a imponer todavía más. Lo que nos viene por delante no nos invita a arreglarnos. Nos va a importar menos cómo nos vestimos porque tenemos otras cosas de las que preocuparnos. No sabemos por cuánto tiempo se van a prohibir los eventos masivos, cuánto más van a estar las discotecas cerradas... ¿Para qué vas a ponerte tus mejores galas, si no tienes dónde enseñarlas? Obviamente, todo eso pasará y nos levantaremos, pero al paralizarse todo de golpe las ganas de volver a consumir también tardarán más en llegar. Después, al cabo quizás de un año, volveremos otra vez a querer evolucionar en el ámbito de la moda. Pero de manera inmediata lo dudo.

La moda estaba ya luchando contra un proceso de *commoditización*. ¿Un

↓ **Auge de la sostenibilidad**
La experta opina que la crisis dará más alas a la moda sostenible.

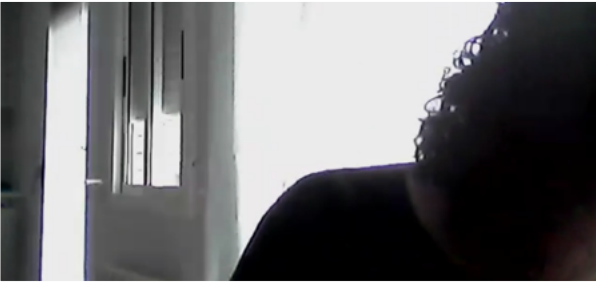
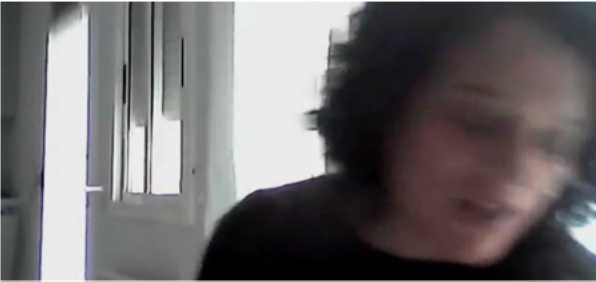


proceso así lo acelera más todavía?
Totalmente. A corto plazo, es claro que eso va a pasar. Igual que la moda sostenible va a ser cada vez más una realidad, porque esto nos tiene que servir para algo. De alguna forma es un mecanismo de la naturaleza para frenarnos. Y eso, desde el punto de vista generacional, va a hacer que pensemos mucho más las cosas. La generación que viene ya tenía conciencia en este sentido y esto hará que lo tenga mucho más.

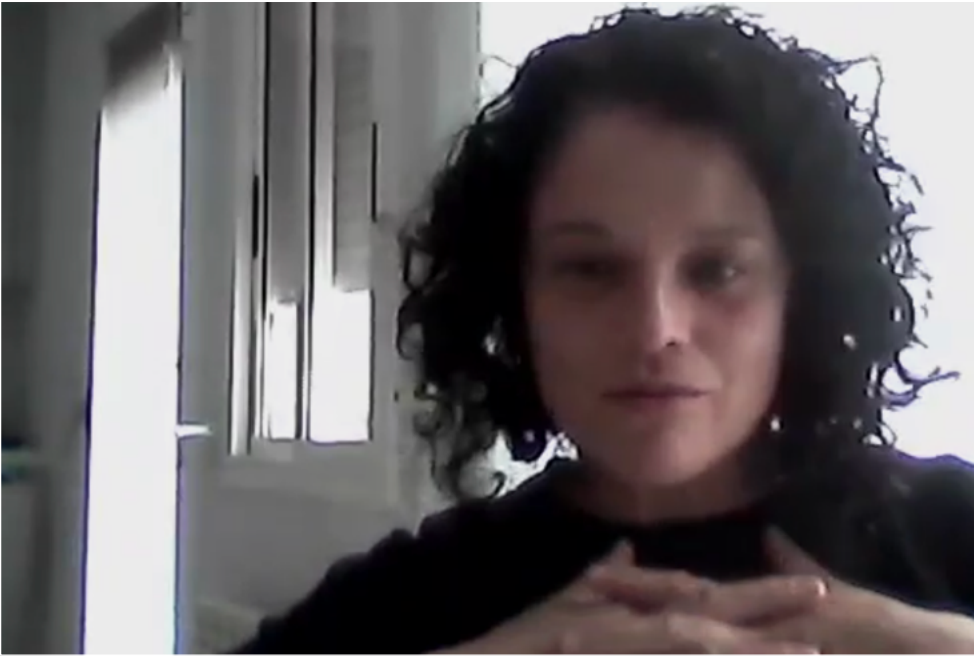
Entonces, ¿esto aupará más a las marcas que tengan conciencia social?
Sí, y que hayan tenido empatía con la gente y hayan sido capaces de ser altruistas. Esas marcas seguirán ahí. Inditex, por ejemplo, está esperando para aplicar un expediente de regulación temporal de empleo (Erte) y ha puesto a disposición del Gobierno todo su músculo en China. Esto es algo muy positivo, de aquí vamos a sacar muchísimas lecciones. Una de ellas es que toda esta locura del usar y tirar se va a reconducir rápido, tendremos que tener más conciencia del medio. Y la moda va a ser el sector que mejor se va a adaptar. A eso se suma que vendrá una crisis y no tendremos tanta capacidad económica para comprar cosas sin sentido.

Cuando las influencers están todas en casa, ¿continúan siendo influyentes?
Dependerá del discurso que tengan. Si son capaces de ser empáticas y de tener un discurso social y altruista seguirán teniendo una influencia brutal. Pero perderán el partido aquellas que, como he visto estos días, opten por decir “qué aburrimiento, no puedo más”. Ese tipo de discursos no pue-

“Vamos a estar tan consternados que la moda casual se va a imponer”



↓ **El regreso de las tribus**
El confinamiento provocará, a la vez, el resurgimiento del sentimiento local y de tribu.



den permitirse.

¿Las redes sociales están teniendo ahora el papel de la calle?
Totalmente. Y estamos descubriendo algo muy interesante, con las reuniones virtuales. Mis alumnos que no son de moda, por ejemplo, activan todos la cámara. Hemos abierto nuestra intimidad, nuestras casas, a los demás. En cambio, los estudiantes de moda no quieren activar la cámara, porque no están preparados. Cuarenta personas de menos de veinticinco años que no quieren que les vean sin maquillar. El concepto de prepararse para la cámara los estudiantes de moda lo tienen muy claro, mientras que el resto de la sociedad, en su mayoría, no parece estar teniendo mayor problema en abrir su casa por Zoom o Sykpe.

Después de una crisis como esta, ¿cuánto tarda el consumidor en recuperar la confianza para volver a comprar?
Van a pasar unos meses, quizás nos venga bien el cambio de temporada de otoño-invierno. Cuando empecemos a recuperar un poco la actividad normal, depende de cómo esté entonces nuestra economía, nos podrán apetecer cosas nuevas otra vez. Pero este verano será triste.

Algunos dirigentes han comparado esta crisis con una guerra. Desde el punto de vista sociológico, ¿con qué se puede comparar?
Tiene sus tintes de guerra. La imagen de Ifema convertida en un hospital y nosotros presos en nuestra casa recuerda mucho a una situación de guerra. No nos caerá una bomba pero no sabemos qué ocurrirá si nos contagiamos. Lo único que no tiene tintes de guerra es que tenemos alimentos y podemos ir a la farmacia, pero en realidad tenemos una situación muy catastrófica. En España no hemos vivido nada así desde la Guerra Civil, y aún así no es comparable. Durante la gripe española, las medidas fueron muy similares, aunque no se confinó a las familias en casa. Así que no tenemos ningún referente.

¿El hecho de que sea una crisis sanitaria afecta de una forma particular al consumidor?

Sí, a la sociedad en general. Tenemos muy baja la moral y se prevé que el 25% de la población entrará en depresión, y eso repercutirá directamente en el comercio.

Cuando termine la crisis, ¿cambiarán las prioridades de consumo?
Cambiará mucho la percepción del ocio. Cuando todo este acabe seremos tremendamente selectivos. Esto nos da pie a valorar algo tan tonto como un paseo. Cambiarán las prioridades y valoraremos más aquello que es más inmediato, todo lo que tenga que ver con las personas y la relación con los demás. Y la moda tiene que ver con todo eso, porque es el termómetro de la sociedad. Si las personas recuperan la alegría, volverán a comprar, pero nos volveremos más selectivos.

Esta crisis ha provocado en cierto modo una desglobalización. ¿Ocurrirá también desde el punto de vista social y cultural?
Hace tiempo que está pasando. De hecho, el resurgir de los nacionalismos no atiende a otra explicación sino a esta: a la necesidad de que, frente a esa globalización tan brutal, tendemos a recuperar la esencia de lo local. Y durante esta crisis, lo local ha cobrado todavía mucha más importancia. Un ejemplo son los problemas que



“Somos animales sociales y tenemos necesidad de buscar la interacción”

tienen los gobiernos para comprar guantes o mascarillas en el mercado global. Esto de alguna forma hará que tomemos conciencia de la producción local, habrá un antes y un después del coronavirus en ese sentido. Aun así, las grandes discusiones continuarán siendo locales. También está poniendo en duda las clases sociales: decíamos que éramos todos una gran clase media pero no todo el mundo tiene el mismo acceso a la medicina o al trabajo. Los que podemos teletrabajar estamos en una situación de privilegio.

En moda también hace años que se habla de las comunidades o tribus. ¿Esta situación las impulsará aún más o aumentará el individualismo?
Las tribus volverán a tener sentido. Somos animales sociales y tenemos

la necesidad de buscar la interacción con los demás que son como tú, que tienen tu mismo punto de vista, que empatizan contigo y que se mueven por los mismos objetivos que tú. Y esto en moda se traduce en una forma de consumir, de producir y de generar un discurso muy particular. Seremos mucho menos consumidores de grandes marcas que producen en masa. El pronto moda está llegando a su fin.

Cuando Amancio Ortega hizo donaciones en el pasado, se le criticó. Ahora no tanto. ¿Qué ha cambiado?
Es coyuntural. Ha creado una atmósfera de simpatía en este momento en que todos estamos muy sensibles con las necesidades que hay en los hospitales. **m**

Las cicatrices del directivo

Por Pilar Riaño

Dice Javier Gala que los directivos están hechos a base de cicatrices y que, cuantas más tengas y más compartas, mejor podrás enfrentarte a las complicaciones. “Los momentos de crisis te enseñan mucho –sostiene el director general de Uno de 50–; la crisis financiera nos dejó una buena cicatriz a muchos y ahora nos hace ver que todo es posible”. En lugar de en una cafetería, Modaes.es se reúne gracias a Skype con Gala a más de 600 kilómetros de distancia. *Afterwork* en tiempos del coronavirus. El directivo, que lleva ya más de dos años en Uno de 50 (primero como director financiero y de operaciones y después como director general), inició su carrera profesional en el sector de la auditoría, donde dice que aprendió a analizar “el corazón de las compañías, sus fortalezas y sus debilidades”. Después pasó a ocupar la dirección financiera de diferentes compañías, hasta dar el salto al antiguo Expomanagement, donde, tal y como él mismo dice, se puso “en el camino de director general”. “El paso por el área financiera y de auditoría te da la visibilidad de que las empresas deben tener cimientos sólidos –dice–; trabajas para crecer, está claro, pero las compañías deben estar preparadas para todo”. “Como empresa, tus palancas deben estar bien pulsadas”, agrega, aunque precisa que “no todo es numérico puramente, también es importante la intuición”. Esa es, precisamente, una de las lecciones que se está llevando de Uno de 50, donde trabaja mano a mano con el fundador y creativo de la empresa, José Azulay. “Me ha enseñado la fe inquebrantable: él es creatividad pura, yo soy el contrapeso, somos como el matrimonio perfecto –bromea–; él entró en Estados Unidos por intuición, pero después hay que aplicar la

➤ **Un buen equipo**
Gente apasionada y honesta. Así define Javier Gala a su trabajador ideal. El director general de Uno de 50 señala que “naturalmente deben tener un *back técnico*” pero “trabajo, compromiso y pasión son básicos”.

Javier Gala

medición y la analítica a las decisiones, porque la intuición sin medición puede hacerte caer”. Gala, que antes de incorporarse a Uno de 50 pasó por Carrera y Carrera (donde lideró el proceso de venta en el que la familia Lladró salió del capital), dice que un buen directivo debe ser capaz de reconocer el talento (“hay que buscarlo en cualquier sitio, hasta en un supermercado”), ser valiente, polivalente y tener gran capacidad de gestión. Y entre los deberes que se pone para continuar mejorando está “salir de la cueva, salir del despacho para intercambiar ideas”. “Esas cicatrices que crees que sólo son tuyas otros las comparten, y ellos pueden tener otras de las que aprender”, explica. “Se sale de todo, y normalmente se sale mejor de lo que se entra”, señala Gala en referencia a la crisis actual derivada del coronavirus. En su opinión, en los negocios “hay que ser prudente, pero no dejar que la prudencia se convierta en miedo” porque como directivo “tú mismo puedes tapar el crecimiento de una marca”. “La cautela no puede ser el motor de tu vida”, reivindica. **m**

“Como empresa, tus palancas deben estar siempre bien pulsadas”



Quién Javier Gala
Cargo y especialidad Director general de Uno de 50. “Lo mío son las finanzas y las operaciones”
Dónde Skype – <i>Café en tiempos del coronavirus</i> . Madrid (oficinas de Uno de 50) – Barcelona (oficinas de Modaes.es).
Cuándo 12.30 h.
Fin de su jornada laboral habitual “Soy muy <i>currante</i> de fin de semana. Estoy tranquilo y puedo mirar fuera de la caja”

#yaquedaundiameños
Reuniendo y trasladando fortaleza
contra el covid-19

GRUP SEVICA
logistics, retail and e-commerce experiences

www.grupsevica.com

De L'Oréal a Puig: la cosmética desinfecta el coronavirus

Por Carmen Juárez

→ Mixer&Pack

El desarrollador de perfumería y cosmética para terceros fue uno de los primeros en sincronizarse con los ministerios de Sanidad y de Industria con el fin de adaptar su planificación y líneas de producción para la fabricación de soluciones y geles hidroalcohólicos higienizantes. Mixer&Pack tiene una plantilla de 180 personas en su fábrica de Meco, en Madrid. Con varios clientes en el sector de la moda, la compañía española cuenta con una capacidad de embasado de 113 millones de unidades al año.

→ Puig

Aunque no es fabricante de este tipo de soluciones, Puig es una de las empresas que ha ofrecido al Gobierno su capacidad de producción para la fabricación de soluciones hidroalcohólicas ante la necesidad de proveer a la sociedad y al sistema sanitario de este tipo de productos en la lucha contra el coronavirus. La compañía entregó al Gobierno 9.500 unidades de gel en la primera remesa, que produjo en su planta de Vacarisses (Barcelona), que emplea a alrededor de mil personas.

→ Beiersdorf

Desde Hamburgo, Waldheim y Tres Cantos, Beiersdorf también se ha sumado a la lucha contra el Covid-19. En una primera partida distribuyó 500 millones de toneladas de gel a los servicios públicos sanitarios en Europa. En estrecha coordinación con las autoridades locales, la distribución se realiza inicialmente a clínicas y hospitales, personal médico y de enfermería, así como a otros servicios públicos en función de las necesidades concretas.

→ L'Oréal

L'Oréal ha activado diversas iniciativas a escala europea para apoyar a los colectivos más afectados por la lucha del coronavirus. El grupo ha implementado diferentes medidas con cada una de sus cabeceras: La Roche-Posay proporciona geles desinfectantes para hospitales residencias y farmacias, mientras que Garnier hará lo propio para las compañías de alimentación. Además, el grupo ha activado en todas sus fábricas, incluida la de Burgos, la producción de desinfectante de manos.

→ LVMH

Ante la escasez de geles desinfectantes en Francia, Bernard Arnault, presidente de LVMH, fue uno de los primeros en tomar medidas para respaldar las necesidades sanitarias del país. El 15 de marzo, las plantas de producción de la división de perfumería y cosmética de LVMH, que incluye Parfums Christian Dior, Guerlain y Parfums Givenchy, iniciaron la fabricación de productos hidroalcohólicos para donarlos a las autoridades públicas, en un primer momento a Assistance Publique-Hôpitaux de París.

De la misma manera que la industria textil ha unido fuerzas para plantar cara al coronavirus, la industria de la perfumería y la cosmética también ha reconvertido sus fábricas para trabajar en una nueva línea de producto: la fabricación de hidrogeles. Este artículo es una de las primeras herramientas para combatir la pandemia y compañías nacionales e internacionales como Puig, Mixer&Pack, L'Oréal o Interparfums ya han iniciado la fabricación de hidrogeles.

← Coty

Coty también le ha declarado la guerra al coronavirus. La compañía estadounidense es otra de las que ha producido gel hidroalcohólico y desinfectante de manos para apoyar al sistema sanitario. Los productos se distribuyen al personal y servicios médicos en centros donde hay escasez. La compañía inició la producción de geles en sus plantas de Estados Unidos y Mónaco y, posteriormente, extendió la iniciativa a otras instalaciones donde opera alrededor del mundo.

← Estée Lauder

La compañía estadounidense Estée Lauder es otra de las que se ha propuesto apoyar a la lucha contra la pandemia. Como respuesta a la crisis, la compañía, a través de su fundación, ha donado más de dos millones de dólares a la organización Médicos Sin Fronteras. Además, también se ha sumado al fondo The NYC Covid-19 Response&Impact Fund con una subvención para abordar la crisis del coronavirus. En China, la empresa ha donado 800.000 dólares a organizaciones solidarias y la Cruz Roja.

← Perseida

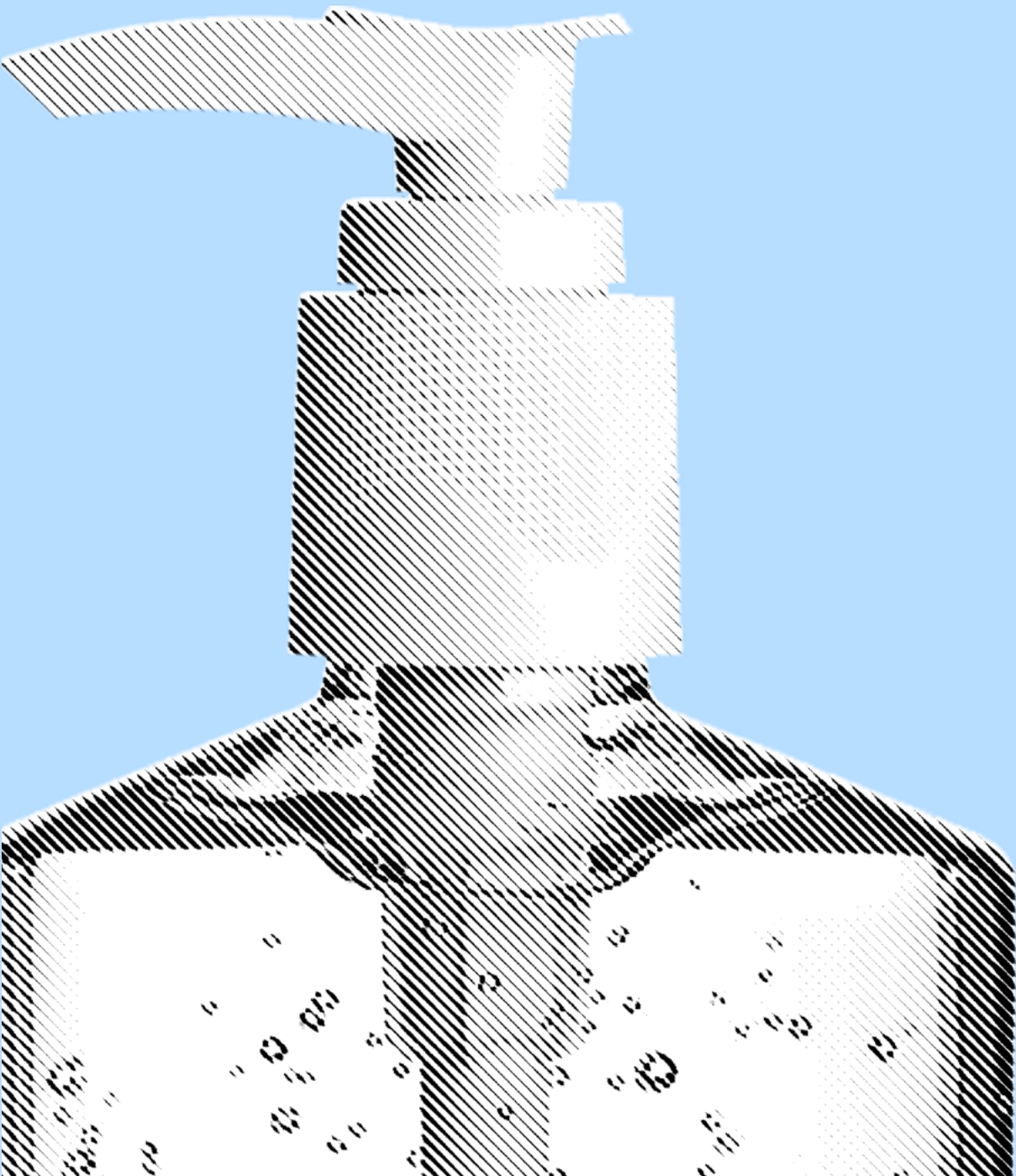
Desde Jerez de los Caballeros, en Extremadura, la compañía Perseida, perteneciente al grupo Cristian Lay, también se ha puesto en marcha para combatir el coronavirus. La empresa anunció que donaría semanalmente 10.000 litros de higienizante a la sanidad pública española hasta que se normalizara la situación actual. "Todo nuestro equipo hará todo lo posible para ayudar a frenar la expansión del Covid-19", explicó el fabricante de fragancias para empresas como Stradivarius o El Corte Inglés.

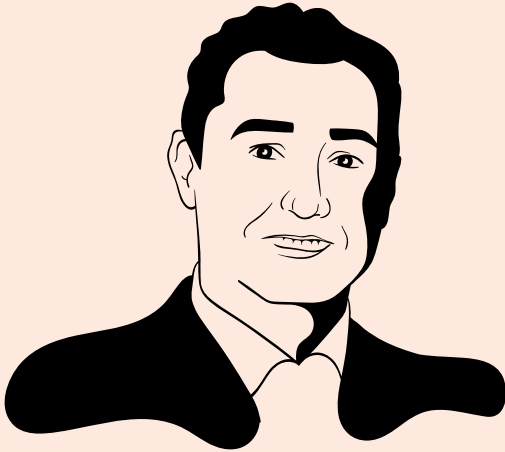
← Natura

El gigante brasileño de la perfumería y la cosmética Natura se ha sumado a la lucha contra el coronavirus en Latinoamérica. La empresa ha paralizado la producción de cosméticos para iniciar la fabricación de productos de higiene, como desinfectante de manos, para combatir la pandemia. Además, el grupo brasileño también ha donado más de tres millones de unidades de jabón líquido y en barra para las personas vulnerables o aquellas que no tengan recursos económicos en la región.

← Cantabria Labs

El laboratorio de cosmética de farmacia Cantabria Labs ha paralizado su producción para centrarse en la fabricación de geles hidroalcohólicos para la lucha contra el coronavirus. Desde sus instalaciones de La Concha de Villaescusa (Cantabria), la compañía ha transformado su capacidad de producción para fabricar al menos 15.000 unidades de geles desinfectantes al día con el fin de dar respuesta al potencial desabastecimiento de productos necesarios para la contención del Covid-19. **m**





Claves para el negocio del calzado en la nueva década

↓ José Monzonís Salvía

Presidente ejecutivo de la Federación de Industrias del Calzado Español (Fice)

I Parte La Industria

Si reflexionáramos sobre los vectores futuros de crecimiento de la industria de la moda europea, muy probablemente llegaríamos a las mismas conclusiones. Hagamos un ejercicio sobre el presente del sector del calzado español para determinar esos vectores. Y tratemos, aunque sea por un momento, de evadirnos de esta pandemia vírica que está afectando a cualquier actividad social, económica y geopolítica. Hasta el punto de que no sabemos a ciencia cierta las consecuencias duraderas que puede conllevar. Esta crisis debe llevarnos a apostar más en el futuro por nuestros recursos naturales, por extender ampliamente la industria 4.0 y por las infraestructuras asociadas a la competitividad nacional.

Internacionalización

La industria española de calzado lleva varias décadas orientada hacia la exportación. Sobre todo, y desde 2003, la fuerte competencia asiática –y, en particular, desde China– forzó una fuerte internacionalización de las marcas españolas, en busca de consumidores dispuestos a dejarse se-

ducir por sus cuatro atributos más transversales de moda, diseño, calidad y confort a un precio razonable. De ahí que, cuando parece que se levanten nuevas barreras al comercio internacional, las marcas españolas continúen apostando por sus altos estándares, nuevos mercados extracomunitarios, el levantamiento de barreras comerciales y mayores compromisos internacionales que faciliten en definitiva las exportaciones y, al mismo tiempo, extiendan colecciones estacionales entre ambos hemisferios.

Tamaño empresarial

Las marcas españolas de calzado siguen aspirando a ser mucho más globales. Sin embargo, la mayor parte de marcas españolas continúan siendo pymes que no pueden abarcar decenas de países. Por lo que, hoy por hoy, se trata de buscar los más adecuados para las estrategias de producto/mercado/cliente de cada una de ellas. Superar un cierto tamaño empresarial (en función del nicho de mercado atendido) continúa siendo un factor clave competitivo. Y, si hablamos de tamaño, cualquier regulación nacional continuará siendo clave para reforzar la presencia de las pymes españolas en las cadenas de valor globales. Pero también será clave cómo se enfrenten estas marcas a su potencial crecimiento. Pues estos procesos, que están sometidos a fuertes dificultades estructurales, suelen requerir para su superación equilibrar el ADN del fundador con las necesidades de una

mayor profesionalización, ya que suelen conllevar cambios directivos, estratégicos, tecnológicos, organizativos, metodológicos, etc.

Concertación social

Y, en clave interna, debemos hablar del diálogo social. Sólo desde un marco de concertación vamos a poder seguir trabajando para que, por un lado, la industria siga con sus características propias de los clústeres actuales europeos de moda (agilidad, flexibilidad, innovación abierta, fabricación de series cortas y rapidez de respuesta ante el mercado) y que, por el otro, las pymes sigan acometiendo las mejoras en formación, productividad, transformación digital y posicionamiento de marca necesarias. Sobre todo cuando países próximos con costes inferiores, como Turquía, Portugal o Marruecos, empujan fuerte. Como cualquier otro sector, esta industria progresará en función del talento que consiga sumar impulsando su atractivo.

II Parte Los obstáculos

El calzado español debe seguir haciendo gala de su capacidad de visión, innovación y adaptación ante los cambios en moda, tendencias y ciclos de confianza del consumidor (que van más allá incluso de los ciclos económicos). Pero la velocidad de cambio, la vulgarización de la moda

“Lo que doy casi por seguro es que las cadenas globales de suministro se van a redistribuir”

y el estrechamiento de márgenes (dificultando inversiones futuras) acrecientan los peligros sobre esta industria.

Hoy parece que el agua del río por el que navegábamos tranquilos ha bajado rápidamente, mostrando las grandes piedras asentadas sobre su lecho, y que, además, el cauce por el que transcurre va estrechándose rápidamente. Por lo que la sensación para muchas pymes no es sólo que afloran obstáculos contra los que chocar, sino que van hacia ellos cada vez más rápido.

Consumidor

Las marcas españolas deben seguir respondiendo con un enorme esfuerzo ante los rápidos cambios en el consumidor. Pero existen enormes dificultades para ello. Por un lado, ayuda poco la fragmentación de esos mismos consumidores: ya no valen las estrategias tradicionales de estratificación de mercados. Por otro, la globalización acelera modas, tendencias y costumbres transversales. Más allá de seguir mejorando en los cuatro atributos mencionados anteriormente, las marcas españolas tienen que seguir posicionándose en segmentos cuyas razones de compra se centren en su personalización (producto deseado), una mayor sofisticación (servicios que esperan recibir) y el compromiso social de sus miembros (los valores que defienden) en términos amplios.

Tecnologías

Las tecnologías –y especialmente la digitalización– vienen irrumpiendo con fuerza en todos los eslabones de la cadena de valor de la industria. Será básico seguir equilibrando oficio, tecnologías y conocimientos:

Oficios Esta industria seguirá teniendo un fuerte componente artesanal en aquellos productos en los que se logre seguir poniendo en valor el “hecho a mano”.

Tecnologías La introducción de innovaciones transversales en mercados (por ejemplo, en sus formas de acceder), procesos (por ejemplo, robots colaborativos), productos (por ejemplo, a través del ecodiseño), organización (por ejemplo, implantando sistemas *lean*) y mercadotecnia (por ejemplo, las investigaciones sobre productos basadas en técnicas de neuromarketing).

Aquí, e igual que sucede con otras industrias de la moda española, las nuevas *start ups* centra-

das en ideas, conceptos y nuevos productos o tecnologías “diferenciales”, están revitalizando al sector. De ahí que sea importante apostar por los nuevos *hubs* para emprendedores.

Distribución

En cuanto a las tecnologías aplicadas al marketing, muchos agentes siguen viendo una oportunidad en el canal online B2C (aunque, tal vez, hoy se haya convertido en una necesidad) en donde no sólo pueden venderse productos, sino también adquirir conocimiento directo sobre el consumidor. Sin embargo, para las pymes, no es fácil impulsar sus propios canales online por muchos motivos. La propia presión competitiva de los grandes *marketplaces* (al tiempo que la necesidad de las marcas de captar talento en estas áreas) dificulta establecer, a menudo, estrategias digitales sólidas que, a su vez, tengan por objetivo la omnicanalidad de la marca. Esa tendencia mundial a la concentración en la distribución continúa siendo una de las cuestiones que más preocupa a las pymes españolas, pues el comercio multimarca sigue siendo el principal canal de acceso al consumidor de nuestras marcas. Y, a pesar de que parece que parte de ese comercio ha encontrado sus propias palancas competitivas, la industria debe seguir estrechando lazos con estos puntos de venta (a través de nuevos y/o mejores procesos, certámenes y tecnologías B2B) siguiendo estrategias que aporten beneficios mutuos.

En definitiva, el mundo online está acrecentando la batalla entre las marcas del fabricante y el distribuidor por captar una mayor parte del margen del producto (con precios deflactados), reduciendo los canales tradicionales de acceso de muchas marcas al consumidor final e introduciendo una fuerte competencia por acceder al resto de canales (omnicanalidad).

III Parte El enfoque estratégico

Debemos ahora tratar de resumir aquellas claves que, de seguirlas, nos deben permitir cabalgar con éxito sobre esa gran ola transformadora que amenaza, a menudo, con cubriarnos. Sabemos que, como el agua es líquida, y la ola enorme, nos puede ser inútil cobijarnos en un agujero, tras un parapeto o en una torre de mediana altura. Y, aunque tal vez no vislumbremos el horizonte

con la clarividencia de un adivino, sí que podemos pensar que van a ser tres, al menos, los principales vectores de crecimiento futuro:

Creatividad En todos los órdenes del negocio (desde el propio producto, los valores e historia de la marca, las estrategias de posicionamiento o de integración en las cadenas de suministro internacionales...) todo girará en torno a una mayor personalización, sofisticación e identidad de marca.

Digitalización De todos los procesos de la empresa (desde los procesos productivos, comerciales, logísticos, servicios...) todo girará en torno a los datos, agilidad, flexibilidad y rapidez de respuesta para dar adecuada satisfacción a la demanda con una óptima propuesta de valor, y en la que el beneficio por cada transacción será más importante que el margen unitario por producto.

Sostenibilidad En términos de ecoeficiencia más allá de modas: rediseñar, reutilizar y reciclar... Veremos, así, cómo el producto vuelve de nuevo a adquirir un protagonismo perdido en la propia definición de la marca; y aspectos como oficios, materiales, huella de carbono y otros factores de entorno im-

IV Parte Cómo nos puede afectar esta pandemia

En el corto plazo vamos a sufrir problemas en los cobros, ventas, liquidez (stocks) y organización de las empresas. Aunque la pandemia remita progresivamente en un plazo, digamos corto, esta situación puede llevar a las pymes con menores reservas a dificultades excepcionales. Como también excepcionales deben ser las medidas que el Gobierno siga adoptando para mantener la estructura económica aletargada, pero con la capacidad para recuperarse rápidamente una vez vencida la pandemia. Si bien en el medio plazo pueden acelerarse algunos de los vectores descritos, no veo que, en este escenario, debieran cambiar las prioridades estratégicas. Pero lo que doy casi por seguro es que, en el largo plazo, las cadenas globales de suministro se van a redistribuir evitando acumular riesgos locales. Y, por eso, terminamos este artículo como empezamos: aprovechemos las lecciones de esta crisis para construir el futuro.●



Claves para el negocio de la moda en la nueva década

↳ Ángel Asensio Laguna

Presidente de la Federación Española de Empresas de la Confección (Fedecon) y de la Confederación de Empresas de la Moda de España (ModaEspaña)

En ocasiones, la vida nos presenta situaciones difíciles de superar y del todo inesperadas. Quién se habría imaginado, hace unos meses, que veríamos a los ciudadanos confinados en sus casas y las fábricas prácticamente paralizadas. En un escenario como el descrito, el que el coronavirus ha planteado en nuestra sociedad, la industria de la moda ha sido de los sectores más afectados: por un lado, a los que dependían del suministro por parte de China, por otro lado, para todo el sector por el cierre obligado de todo el comercio, lo cual fuerza al cierre de las empresas. Frente a esta imponente crisis sanitaria, desde el sector hemos puesto el tejido empresarial a disposición del Gobierno para producir mascarillas y otras prendas de protección sanitaria, como batas y buzos, con el objetivo de salir de la crisis sanitaria con la mayor celeridad. No me cabe la menor duda de que, gracias a la dedicación de nuestros profesionales, así como a la colaboración responsable y concienciada de diversos sectores, este periodo pasará y quedará en el recuerdo como un mal sueño. Sin embargo, hay varias lecciones que podemos aprender y

que nos pueden servir para acometer las reformas necesarias en el sector de la moda. Si bien es cierto que hay situaciones que son imprevisibles, sí podemos prepararnos frente a posibles futuros retos, porque vendrán. Podríamos resumirlo en lo que comúnmente se explica cómo “no poner todos los huevos en la misma cesta”. La moda española debe guardar un equilibrio entre lo que se produce fuera y dentro de España. No sólo para no depender de entidades externas, que, como hemos podido experimentar, resulta dañino si las circunstancias de esos territorios cambian, sino para beneficiar la economía nacional y generar puestos de trabajo dentro de nuestro país. El incentivo, con el que lograremos promocionarnos, debe basarse en una apuesta por la calidad en el diseño y la marca. Nos encontramos en un sector donde la seña de identidad es un elemento diferenciador y, por tanto, un potenciador del atractivo. Es importante otorgar a nuestros productos el valor que tienen y unir la moda española con las características que la integran. Términos como vanguardismo, creatividad o, mismamente, la calidad que nombrábamos líneas más arriba. Otro de los desafíos que se nos presentan tiene que ver con la sostenibilidad. Y es que, siguiendo con la apuesta de productos de calidad, abarcamos una de las premisas más importantes: el número de recursos utilizados. Una mayor durabilidad repercute directamente en la cantidad de productos que van a elaborarse y, esto, en el

consumo de materiales, energía y la generación de residuos. Es fundamental encarar la problemática que supone nuestro impacto medioambiental y el primer paso debe ser este. No podemos olvidar tampoco los ritmos que imperan en el sector y la atomización del mercado. Tanto para llevar a cabo una efectiva internacionalización, como para ajustarnos a las necesidades y exigencias de los clientes, es necesario incorporar la digitalización a las empresas e incentivar la venta online. Con estas tres líneas, internacionalización, digitalización y venta online, junto a la venta a través de los comercios, la cual también debemos seguir cuidando y potenciando, es la manera de crecer y diversificar el riesgo. Por último, aunque no menos importante, un problema existente en nuestra industria es el tamaño de la pyme española, más pequeña que la media de las europeas. Las empresas necesitan tener una masa crítica que esté determinada por el tamaño. El sector de la industria de la moda española está tremendamente segmentada y sería conveniente, para la supervivencia del mercado, la fusión de nuestras empresas o adquisiciones, de unas a otras. Personalmente, en la que más creo es en la segunda como medio para crecer de manera inorgánica, creando sinergias y apostando por una economía de escala que nos ayude a reducir costes. En cualquier caso, se trata de crear un tejido industrial fuerte y unido frente a adversidades como la vivida actualmente.●

La tecnocreativa

Escuela de moda y diseño

La moda del futuro no se aprende en las escuelas del pasado



Micromasters Online

Con los Micromasters Online de La tecnocreativa podrás conectar, en un periodo corto, la formación específica en distintas disciplinas del diseño con el desempeño profesional, a tu ritmo y desde cualquier lugar.

Nuestros programas online están diseñados para que puedas avanzar en tu carrera como creativo o como emprendedor, proporcionándote un aprendizaje profundo en poco tiempo y contando con un reconocimiento laboral real.

Y ahora, por tiempo limitado, solo 195€

INICIO CURSOS ONLINE A PARTIR DEL 11 DE MAYO. RESERVA EL TUYO

- Las 10 Claves del Retail
- Moda española y S.XX
- Diseño de Moda con BASALDÚA
- Crea tu portfolio de moda
- Construye tu marca de moda
- Emprende tu negocio de moda
- Diseño de Interiores
- Interiorismo Digital con 3DS Max (Iniciación)
- Moda Digital con CLO 3D (Iniciación)
- Patronaje desde el modelaje
- Sostenibilidad en moda
- Visual Merchandising & Store Design
- Iniciación a la Confección con BASALDÚA
- Iniciación al Modelaje en Alta Costura con BASALDÚA



Digitalización, sostenibilidad e innovación: factores claves en el negocio de la moda

↘ Cándid Penalba

Presidente del Consejo Intertextil Español (CIE)

El sector de la moda es uno de los motores de la economía española. Se trata de un sector fuerte y competitivo que ha sabido posicionarse a escala nacional e internacional a través de los distintos canales de distribución como son las grandes cadenas, los grandes almacenes, las tiendas multimarca y la venta online. Para esta nueva década y ante los nuevos desafíos que se avecinan, la industria de la moda tendrá que hacer frente a nuevos retos y echar mano de todo su potencial y herramientas para conectar mucho mejor con los consumidores, sin depender exclusivamente de los puntos de venta y tiendas multimarca. Además, la volatilidad de los mercados y la incertidumbre social y económica que nos rodea actualmente, cuyas consecuencias se alargarán en el tiempo, hace más que necesario que las compañías tomen las medidas adecuadas para adaptarse, por lo que deberán adquirir un

profundo entendimiento de los riesgos a los que se enfrentan y considerar las actuaciones estratégicas para minimizarlos. Las empresas que tendrán éxito serán las que se muevan antes y enfoquen su estrategia en mejorar los beneficios sobre los incrementos de venta, trabajando en la mejora de la productividad mientras controlan la operativa y las finanzas. Desde el Consejo Intertextil Español consideramos que lo anteriormente anunciado tendrá que tener en cuenta las siguientes claves para el negocio de la moda en esta nueva década: – Dirigir la mirada hacia nuevos mercados emergentes y potenciales. – Estar alerta a la evolución y comportamiento de ciertos países: China seguirá ofreciendo excelentes oportunidades, pero no hay que perder de vista otros mercados potenciales como la India y países del Sudeste Asiático como Indonesia, Vietnam o Filipinas, que están teniendo altos incrementos del PIB. – Asimismo, seguir de cerca a Oriente Medio, ya que a pesar de que su tamaño es menor al de China en términos de población, los consumidores son más propensos a gastar, lo que le sitúa como un mercado potencial y de valor para la moda española.

– Además, Rusia es un país cercano y muy interesante porque, a pesar de haber sido ignorado por los medios relacionado con la moda, este mercado especialmente de lujo está consiguiendo los mejores niveles de venta, situándose como el noveno mercado del mundo.

La digitalización como elemento clave en la nueva década

Hace tiempo que se habla de la digitalización y se recomienda a las empresas aplicarla a todos los niveles. En estos momentos, todas las empresas del sector de la moda deberíamos estar trabajando en encontrar formas de maximizar el retorno de la inversión en marketing, eligiendo la plataforma adecuada para cada mercado, analizando cómo explotar más eficazmente las plataformas existentes y generar ventas directas. Además, los esfuerzos se tienen que centrar en explorar nuevas plataformas sociales frente a las tradicionales, que permitirían conectar con cientos de millones de usuarios preparados para ser convertidos en consumidores potenciales.

Prepararse ante una mayor competencia internacional

“Las empresas que tendrán éxito serán las que se muevan antes y se enfoquen en mejorar los beneficios sobre los incrementos de venta”

Como hemos hecho mucho hincapié en las plataformas digitales internacionales como oportunidad de negocio y debido al auge del comercio online, muchos fabricantes y diseñadores asiáticos podrán exportar sus productos a otros continentes, sobre todo a Europa. Son marcas que ahora no son reconocidas pero que en los próximos años se posicionarán en los mercados internacionales. Por eso la industria española tiene que estar preparada para responder a los nuevos desafíos, fortaleciendo su propuesta de valor (calidad, diseño, innovación) y ser lo más competitiva posible en precio.

Demanda de un consumo más cercano

Las tiendas van a seguir teniendo un papel importante, pero tienen que evolucionar, ya que tendrán que adaptarse a los cambios de comportamiento del consumidor y contribuir al incremento de la naturaleza digital de la moda. En esta nueva década, los clientes desearán palpar experiencias nuevas ligadas al proceso de la compra, por eso los puntos de venta se tienen que dotar de espejos inteligentes que usen nuevas tecnologías en realidad aumentada y que ayuden los consumidores a comprar. Es fundamental, por lo tanto, implantar nuevas tecnologías en los puntos de venta que además permitirá al sector de la moda conocer el flujo de visitantes en las tiendas, el comportamiento del consumidor y sus hábitos de compra y de ese modo la industria podría ofrecer mejores productos y ser más eficiente en las operacio-

nes de las compañías.

La sostenibilidad, factor relevante a nivel mundial

La industria de la moda continúa siendo una gran consumidora de energía y sigue produciendo residuos contaminantes. Los fabricantes tendrán que seguir cumpliendo con la normativa existente, pero también estar atentos a las peticiones de cambios que exige la sociedad que hace que los clientes estén más concienciados por el impacto del sector de la moda en el medio ambiente. Por eso, el sector tiene que aportar soluciones o hacer que lo sostenible sea lo normal en un futuro próximo. Varias marcas ya han iniciado este camino comprometándose a usar tejidos 100% sostenibles de aquí al año 2025. Y esta iniciativa a implantar progresivamente en toda la industria debería de estar apoyada por otro tipo de medidas como la de contribuir a facilitar la vida de los consumidores en este mundo consumista tan saturado. Hacer una oferta más selecta de prendas, combinada con la reducción de descuentos y promociones, puede conseguir impactos positivos en la cuenta de resultados de la industria de la moda. Esta situación llevaría a vender menos cantidades, pero a conseguir más ingresos por prenda unitaria. De hecho, las generaciones jóvenes están dispuestos a pagar más por productos que tengan menos impacto en el medio ambiente. Todo eso favorecería lo que se denomina hoy como economía circular.

La utilización de nuevos materiales se hace cada vez más imprescindible

Las marcas están explorando alternativas a los materiales que tenemos hoy, incorporando otros componentes sustitutivos más sostenibles y de alta tecnología que cuidan tanto la estética como el bienestar. La industria de la moda tiene que incrementar los procesos de innovación, enfocándolo a nuevos materiales, nuevas fibras textiles, acabados y otros materiales y ampliar dichos procesos en la cadena de suministros para que la industria de la moda aplique tecnología punta para crear procesos más limpios y eficientes.

Más allá del B2B

Dado que la tecnología resta intermediarios en el negocio de la distribución, los modelos de compra seguirán evolucionando hacia el B2C que tendrán un papel relevante en el negocio de la moda. El dinamismo del sector de la moda, ligado a que las temporadas tradicionales son cada vez más cortas, hace que el negocio incremente su enfoque hacia un modelo más directo de *open to buy* que se verá cada vez más extendido. Desde el Consejo Intertextil Español estamos convencidos que estas claves y reflexiones, sumadas a otras iniciativas que irán surgiendo y se irán desarrollando en un futuro cercano, nos permitirán competir y continuar siendo uno de los motores más importantes de la economía española.●



Covid-19, un antes y un después como sociedad y como industria

↓ Josep Moré
Presidente de Texfor

Estamos viviendo una situación de estado de guerra tan inimaginable e impensable hace tan solo unas semanas que las mejores películas de este género se han quedado cortas. El coronavirus una pandemia prácticamente global con afectación directa a la salud de las personas, con muchos miles de defunciones. Con un impacto social de miedo, angustia y confinamiento sin fechas de caducidad. El cierre de negocios, empresas e industrias traerá consigo un enorme impacto económico, aunque realmente ahora nadie puede predecir su gran magnitud y su afectación a escala individual, de país y evidentemente global. Sin duda, el Covid-19 marcará un antes y un después tanto en la sociedad como en la industria. Estoy totalmente convencido de que una vez superada la pandemia iniciaremos una nueva era. Entre todos tendremos que replantearnos muchas cosas, muchas maneras de hacer y trabajar, ya que a partir de este momento cambiará radicalmente la manera de ver y vivir en el mundo que hasta ahora hemos conocido.

Desde el diseño del producto textil hasta la puesta a disposición en la tienda conlleva toda una cadena de producción muy transversal. Toda una cadena de subsectores de la industria textil que van sumándose y creando unas interdependencias que en la actualidad traspasan fronteras. Por ello, cualquier alteración o pérdida de algún eslabón en la cadena de valor, tal y como está sucediendo en la actualidad, conlleva el defectuoso funcionamiento o paralización, total o parcial, de todos aquellos procesos y agentes vinculados o conectados en un determinado sector, producto o proceso de fabricación. Nos creíamos que desindustrializando Europa seríamos más fuertes. Con el objetivo de incrementar beneficios hemos deslocalizado las producciones industriales a países emergentes. Pero hoy podemos ver cómo estas políticas nos están afectando negativamente. Somos muy frágiles y vulnerables: cuando alguien de Wuhan a 9.500 kilómetros de distancia estornuda, al cabo de pocos días también estornudamos nosotros. El Covid-19 ha puesto de manifiesto que cuando existe una amenaza global como la que estamos padeciendo sale a flote lo mejor de las personas: los valores de colaboración y cooperación hoy están más vivos que hace unas semanas. Personas y empresas están colaborando en beneficio de un bien común. Ante la llamada de ayuda de las Administraciones, las empresas textiles españolas se han vol-

cado en dar un servicio rápido y de calidad a la sanidad. Algunas de ellas cambiando procesos y modificando maquinaria. Esta realidad que estamos viviendo y sufriendo pone de manifiesto que en Europa no tenemos asegurado el abastecimiento de productos sanitarios. Ahora el Covid-19, hace unos días nos afectó el Gloria, los expertos científicos nos dicen que el cambio climático es una realidad y que en los próximos años tendremos impactos meteorológicos extremos que pondrán a prueba las capacidades de respuesta de la sociedad y de los estados. El sector textil debe jugar un papel clave para dar respuesta rápida a las nuevas necesidades sanitarias y civiles. Las respuestas rápidas se obtienen apostando por producciones de proximidad y con varios proveedores. También las grandes marcas tractoras de la moda tendrán que modificar sus políticas de producción: cada día hay más consumidores responsables que buscan productos de proximidad y exigirán la trazabilidad. El coronavirus ha impuesto sus reglas de juego y, sin duda, esto tendrá un gran impacto económico, social y medioambiental. Vivimos en un mundo globalizado, pero con claras y muy marcadas diferencias sociales y económicas. Espero que esta pandemia nos enseñe a ser un poco más próximos, más humanos y recortemos distancias sociales, por el bien de todos. ●



Mirar al futuro

↓ Eduardo Zamácola Ballester
Presidente de la Asociación
Empresarial del Comercio Textil,
Complementos y Piel (Acotex)

Nos encontramos ante una situación que no habíamos vivido nunca y difícil de valorar sin conocer la duración de la crisis sanitaria y el estado de alarma que vivimos, que ha conllevado la orden de echar el cierre a todas las tiendas que no vendan productos de primera necesidad. La recuperación de este frenazo en seco será complicada. Lo sabemos. Pero todos los empresarios del sector tenemos fuerza e ilusión para comenzar nuestra actividad de nuevo. Deseamos que las Administraciones Públicas protejan al comercio y el sector pueda sobrevivir. Tenemos un gran reto por delante que implicará cambios para mantener un modelo sostenible y rentable. Nos tendremos que adaptar a la actual situación y, aunque la colección de primavera-verano 2020 la damos prácticamente por perdida, quizás esto nos haga reflexionar y nos lleve a cambiar nuestro calendario de ventas. A la hora de poder analizar cuáles son las claves para nuestro negocio en los próximos años, debemos tener en cuenta que la obsesión por adelantar las colecciones nos está llevando a descuidar uno de los principios empresariales básicos: adecuación de la oferta a la demanda. En los últimos años sacamos a la venta jerseys y abrigos a finales del mes de julio, cuando en España impera el calor hasta bien entrado el mes de octubre, y de la misma manera nuestras colecciones más livianas las ofrecemos a nuestro cliente cuando empiezan a caer las nevadas más fuertes. De ahí la necesidad

de promocionar esos artículos para poder darle salida ante una climatología que no se adecúa al producto ofertado. El pistoletazo de salida de las rebajas oficiales de invierno son el 7 de enero, cuando dicha estación comienza el 21 de diciembre. ¿No tendrá sentido que las fechas oficiales las retrasemos hasta el 15 de marzo en el caso de invierno, y el 15 de septiembre, por ejemplo, en el caso de verano, que actualmente comienzan el 1 de julio? Otro de los grandes retos que debemos afrontar es el de abandonar las campañas continuas de promociones y rebajas. Tenemos que ser conscientes de la insostenibilidad de este modelo de negocio en estos momentos y que, si aspiramos a tener tiendas ubicadas en zonas *prime*, con escaparates bien cuidados y renovados, personal altamente cualificado que sepa asesorar sobre la idoneidad de una prenda u otra, mantener la alta calidad de los productos que vendemos... Todo esto no es factible con la venta continuada con descuentos. Hay márgenes que se deben de cumplir para poder hacer sostenible la tienda, la empresa y el sector. Desde la liberalización de las rebajas, allá por 2012, hemos entrado en una guerra de precios y promociones que ha debilitado a todo el sector, malacostumbrado al consumidor y perjudicado el valor de nuestras marcas. La obligación de variar estas costumbres ya adquiridas en nuestros clientes pasa por una serie de transformaciones necesarias para volver a la senda de la rentabilidad y sostenibilidad de nuestros negocios, que entre otras muchas pasa, en primer lugar, por la adecuación de nuestras colecciones en tiempo y forma a las necesidades de los clientes; en segundo lugar, por la dotación de los atributos necesarios a nuestras marcas (y todo lo que ello conlleva) que le den ese

valor diferencial por el cual el consumidor está dispuesto a comprar el artículo sin promoción; en tercer lugar, por el enfoque claro y directo de toda la empresa en el cliente, y no en el producto, como motor de la toma de decisiones transversal, y en cuarto lugar, por la digitalización de nuestros negocios para la obtención de la información necesaria para la transformación de los procesos y toma de decisiones centrada en el cliente. Hace unos meses, antes de que entrara el Covid-19 en el mundo, se empezaban a ver los primeros síntomas de evolución en este sentido de rebajas que creemos adecuado. Algunos de los primeros ejecutivos de las principales marcas de moda españolas ya habían anunciado la intención de aminorar acciones de descuento fuera del periodo de rebajas tradicional; los comerciantes miraban con recelo promociones importadas como el Black Friday; la digitalización del pequeño comercio ya era una prioridad para sus gestores, así como la vuelta al servicio y atención personalizada de nuestros clientes. Por este motivo, ahora quizás nos podríamos plantear para afrontar la recuperación de esta crisis, entre otras cosas, modificar nuestro calendario de ventas adaptándonos a la climatología y variando los periodos de rebajas. Aunque la situación actual es catastrófica y nuestras ventas son cero durante el estado de alarma, los comerciantes somos optimistas por naturaleza y no cejaremos en el empeño de seguir ofreciendo nuestros productos de alta calidad a unos precios más que razonables, cuando podamos abrir las puertas de nuestras tiendas. Lo haremos con la ilusión de satisfacer las necesidades de nuestros clientes y con la esperanza de la vuelta a la normalidad. Mucho ánimo a todos los que formamos parte del negocio de la moda. ●

Reuniones por Zoom y ‘fittings’ por turnos: la moda se adapta al confinamiento

¿Cómo se dirige una empresa desde casa? ¿Cómo se prepara una colección desde un portátil? ¿Cómo se fabrica, se prueba y se transporta en el confinamiento? Los comercios se han cerrado y medio mundo se ha paralizado, pero la moda sigue: los pedidos del comercio online continúan sirviéndose y la campaña de otoño-invierno tiene que salir para poder renovar las tiendas en septiembre.



→ Central: Zoom y más Zoom

Los puestos más sencillos de deslocalizar son departamentos como finanzas, administración o recursos humanos, que fueron los primeros que implementaron el teletrabajo. Aquí, el mayor cambio han sido las reuniones: plataformas para hacer videollamadas como Zoom o Skype han sustituido a las salas de juntas, el *dress code* se ha relajado y los códigos tradicionales se han olvidado. Las reuniones también se han vuelto más frecuentes para asegurar la coordinación entre equipos deslocalizados.

→ Logística: menos turnos y más limpieza

Logística ha sido el departamento que ha continuado operando de forma más activa durante el confinamiento. Aunque no hay envíos a las tiendas, la mercancía de las fábricas continúa llegando y, aunque en menor medida, también da servicio al mercado canal online. ¿Cómo es un almacén en tiempos del coronavirus? Con menos operarios para garantizar la distancia de seguridad, horarios reducidos y limpieza intensiva y constante para evitar el contagio.

→ RRHH: formación y *engagement*

El departamento de recursos humanos tiene un papel clave en el teletrabajo, porque es quien debe encargarse de hacer el seguimiento de todos los trabajadores durante el confinamiento, aunque a menudo la tarea se delega en el superior directo en cada caso. Con la caída generalizada de la carga de trabajo, muchas empresas optan por aprovechar el tiempo para hacer cursos de formación y reforzar la comunicación interna en plena oleada de Ertes.

→ Comunicación: digital y RSC

La comunicación también se hace en remoto. Con eventos cancelados, sin lanzamientos de producto y *shoo-tings* en *stand by*, estos departamentos concentran ahora sus esfuerzos en la comunicación corporativa, con fotografías caseras e inventiva para dar salida a los lanzamientos ya programados a través del email. Como la comunicación ya era eminentemente digital y todos los programas de gestión son accesibles desde casa, el teletrabajo no ha planteado problemas técnicos.

← Producto: ‘fittings’ una vez por semana

¿Cómo se crea una colección en remoto? La mayoría de creativos se han llevado a casa los Mac de la oficina para poder seguir trabajando desde el confinamiento, pero hasta el 30 de marzo continuaban asistiendo al menos una vez a la semana a la oficina para receptionar la mercancía y hacer los *fittings*. Los comentarios sobre las prendas se comparten por WhatsApp, las paletas de colores se dejan con anotaciones para el turno del día siguiente y las validaciones se realizan con vídeos.

← Fábrica: entre el cierre y el Gobierno

Tampoco es posible el teletrabajo en las fábricas. Muchas de ellas, de LVMH a Códor, permanecen cerradas por las cancelaciones en masa de pedidos, la paralización de actividad en las tiendas o la imposibilidad de garantizar la distancia de seguridad. Otras han dado un giro a su actividad y han adaptado su estructura para fabricar productos sanitarios para el Ministerio de Sanidad, de geles hidroalcohólicos a mascarillas y otros equipos de protección personal. **m**

De Mickey Mouse a Zoom: iconos surgidos en plena crisis

Por Carmen Juárez

G uerras, recesiones o crisis financiera, ¿hay momentos en los que es conveniente poner en marcha una empresa o en los que una idea no puede triunfar? Al contrario de lo que podría parecer, buena parte de las empresas más fuertes del mundo o en su sector

nacieron precisamente en momentos de adversidad. En el peor lugar y en el peor momento, o dejando atrás una vieja actividad para, simplemente, sobrevivir haciendo otra cosa. En las últimas semanas, la SEC, el regulador bursátil estadounidense, paralizó la contratación de una empresa llamada Zoom Technologies, con el ticker Zoom, después de que se revalorizara un 112% desde principios de

año. ¿La razón? Los inversores compraban esta empresa creyendo que realmente estaban adquiriendo títulos de Zoom Video, una compañía que cotiza en el mismo mercado bajo el ticker ZM. Junto a otras aplicaciones de videoconferencias, Zoom es una de las que ha logrado más popularidad en las últimas semanas en España gracias, precisamente, al confinamiento por la crisis del coronavirus.

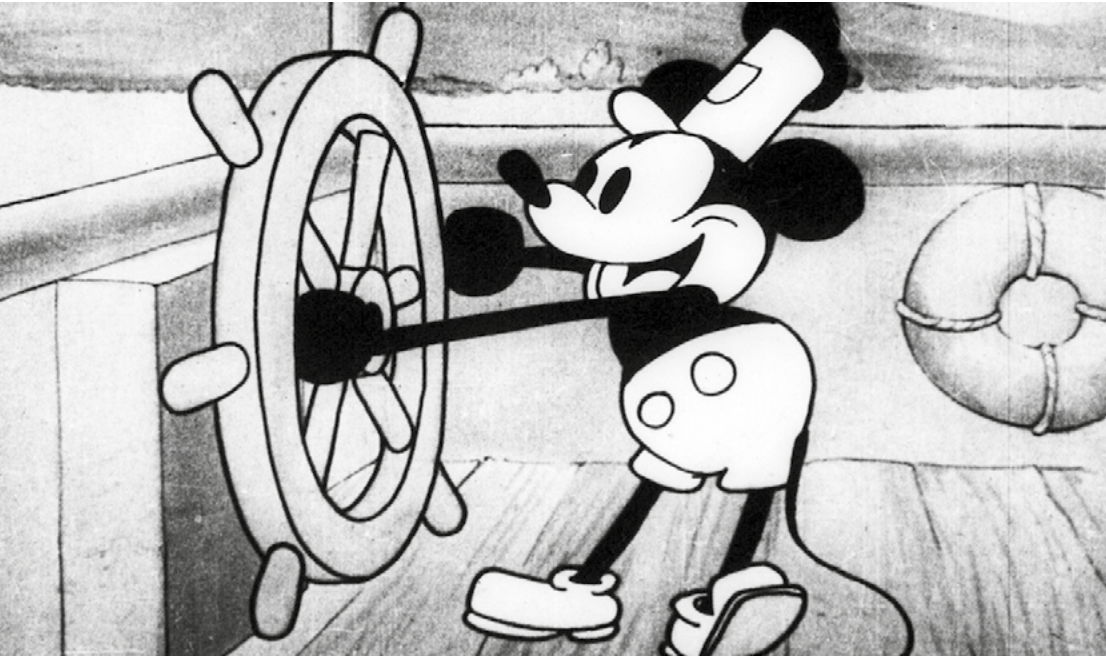
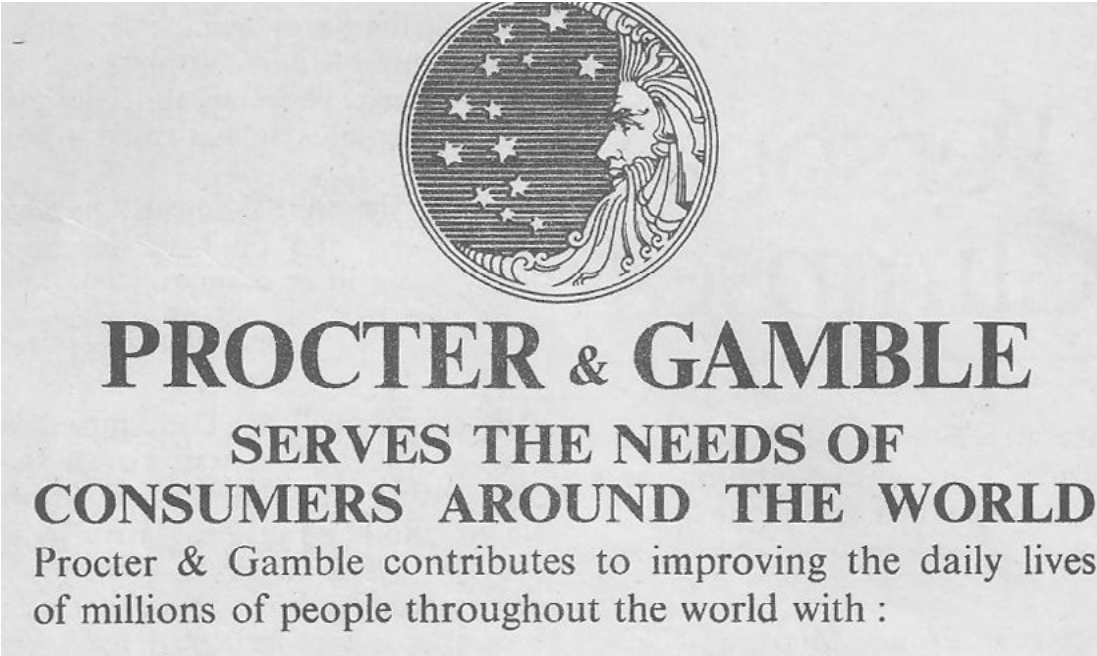
↓ FedEx, un paquete enviado en la crisis del petróleo

La compañía de paquetería más famosa del planeta dio sus primeros pasos en plena crisis del petróleo. Aunque Federal Express (FedEx) nació en 1971 en Arkansas, no fue hasta 1973 cuando se trasladó a Tennessee y comenzó a despuntar después de que en su primera noche de trabajo desde el Aeropuerto Internacional de Memphis entregara 186 paquetes en veinticinco ciudades diferentes de Estados Unidos. A pesar de su accidentado nacimiento, la compañía ha conseguido sobrevivir hasta hoy como un líder de su segmento.



↓ Procter&Gamble, nacido de las velas y el jabón

A partir de 1837, Estados Unidos vivió una de las mayores recesiones económicas desde su constitución como país. Bajo el mando del presidente Martin Van Buren, el país atravesó una crisis financiera después de que la migración hacia el Occidente provocara un aumento de los precios de la tierra a los que siguió una inflación. En ese contexto, el fabricante de velas William Procter y el fabricante de jabón James Gamble pusieron en marcha una empresa de artículos para el hogar que hoy factura 67.600 millones de dólares.

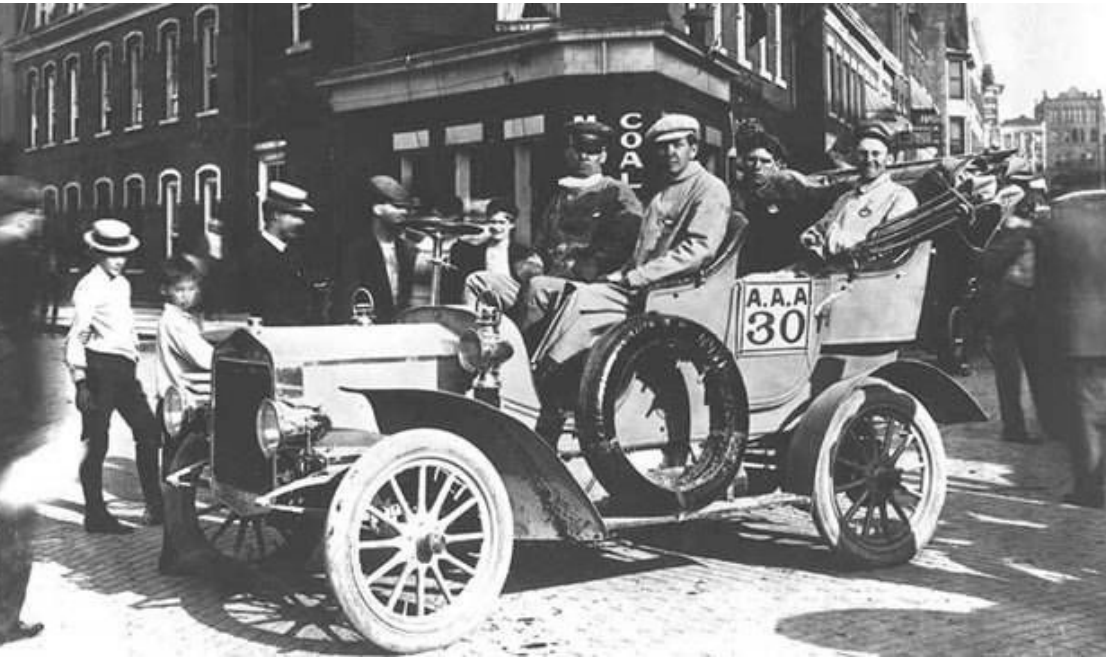


↓ Disney, un ratón en plena Gran Recesión

Los hermanos Walt y Roy Disney impulsaron la empresa de entretenimiento Disney Brothers Cartoon Studio en octubre de 1923. Sin embargo, no fue hasta 1929 en plena Gran Recesión, cuando la empresa dio con su verdadera identidad. Fue tras la presentación del dibujo animado Mickey Mouse cuando la compañía ganó notoriedad y se rebautizó como Walt Disney Studios.

↓ Hugo Boss, de uniformes nazis a sastrería

El empresario Hugo Ferdinand Boss estableció su taller de sastrería en 1924. Después de declararse en bancarrota en 1931, llegó a un acuerdo con sus proveedores para continuar operando con sólo seis máquinas de coser. Durante la época nazi, la compañía fue proveedor del ejército alemán, suministrando uniformes. Tras la guerra y después de pagar una multa por su vinculación al régimen de Adolf Hitler, la empresa cambió el rumbo de su negocio para especializarse en sastrería masculina.



↓ General Motors, sobre ruedas en plena crisis

En 1907 estalló una crisis financiera en la Bolsa de Nueva York, cuando cayó cerca de un 51%. El desplome de los bancos, sociedades fiduciarias y la recesión desencadenaron el pánico en la sociedad, y varios negocios se declararon en bancarrota. Esta situación no disuadió a William Durant, un fabricante de vehículos tirados por caballos, para probar suerte con una nueva tecnología, el automóvil. En septiembre de 1908 el empresario fundó General Motors, padre de algunos de los vehículos más vendidos en el siglo XX, como Chevrolet o Cadillac.



↓ Orbea, de las armas a las dos ruedas

Éibar, mediados del siglo XIX. Los hermanos Juan Manuel, Mateo, Casimiro y Petra Orbea Murua pusieron en marcha la primera industria de la localidad, Orbea Hermanos, especializada en la fabricación de revólveres y pistolas. El negocio, que proveía a policías y ejércitos de Europa y América, tocó techo en la Primera Guerra Mundial, cuando se disparó la demanda. Pero después del conflicto llegó la crisis, y con ella la escisión familiar: una parte continuó haciendo cartuchos y la otra, bicicletas. Hoy, la compañía forma parte de Mondragón Corporación Cooperativa.



↓ Uniqlo, un imperio en las cenizas de la derrota

Ube (Japón), 1949. Sólo cuatro años antes y poco más de cien kilómetros distaban ese momento y lugar de la explosión de la bomba atómica en Hiroshima durante la Segunda Guerra Mundial. Pero en las cenizas del Japón devastado de la posguerra nació la empresa de manufactura textil Uniqlo. En 1984, la que hoy es la tercera cadena de moda más importante del mundo por facturación abrió en su primera tienda, precisamente, en Hiroshima, bajo el nombre de Unique Clothing Warehouse.

↓ Relats, cambio de materia prima

De la crisis del textil español de finales de los años setenta nació la actual Relats, especializada hoy en la fabricación de tubos aislantes de trenza de fibra de vidrio. La compañía, de capital familiar, inició su trayectoria en 1957 en Caldes de Montbui (Barcelona) de la mano de Vicenç Relats Arimon y durante más de veinte años produjo tejido convencional. De una crisis surgió la oportunidad: la familia lo vio claro y dejó atrás el algodón como materia prima para aventurarse con la fibra de vidrio. La empresa tiene hoy seis plantas de producción (en España, China, México, Marruecos, Rumanía y Vietnam) y provee a sectores como la automoción o la aeronáutica.

WW

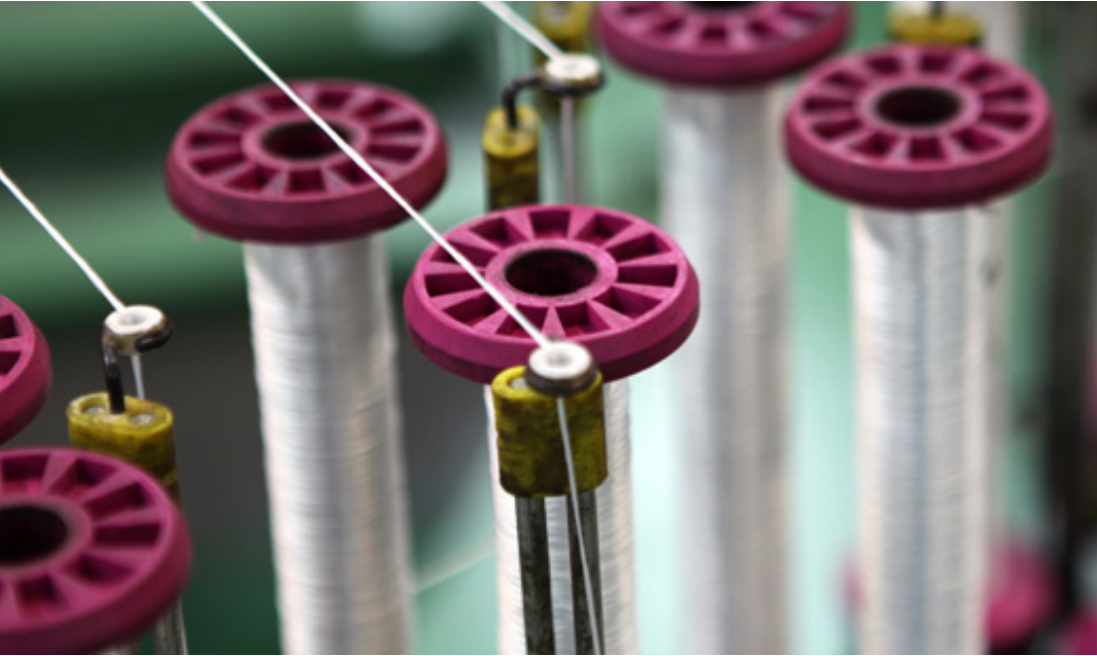
En Cinnamon News los lectores mandan para que los anunciantes ganen.

CINNAMONNEWS

Información económica especializada y de calidad

www.cinnamonnews.com

modaes.es [modaeslatinoamérica](http://modaeslatinoamerica.com) [mcl](http://mcl.com) [PALCO23](http://palco23.com) [EjePrime](http://EjePrime.com) [PlantaDoce.](http://PlantaDoce.com)



Inventiva ante la crisis: las ferias y pasarelas se digitalizan

Carmen Juárez

El coronavirus ha sacudido el calendario ferial. La expansión de la pandemia, con las consecuentes prohibiciones de viajes y limitaciones de reuniones de personas, provocaron cancelaciones de eventos en cascada, de Shanghái a Ciudad de México. Muchas ferias y pasarelas optaron por trasladarse en el calendario. Para otras, la crisis ha sido un impulso para dar el salto a la digitalización. Uno de los primeros certámenes que tomó medidas para la celebración del evento en tiempos del coronavirus fue la Semana de la Moda de Shanghái. Los organizadores anunciaron ya en febrero que digitalizarían la pasarela y emitirían los desfiles de la tempo-

→ **‘Front row’ digital**
Pasarelas como las de la semana de la moda de Shanghái o Tokio son algunas de las que han tenido que digitalizarse ante la crisis.



En España, la pasarela nupcial Barcelona Bridal Week ha debido buscar nuevas fechas

rada otoño-invierno a través de una de las plataformas de ecommerce de Alibaba, Tmall. Esta fórmula permitió vender en directo, a través de la web, las prendas que se mostraban sobre la pasarela. El gigante chino del comercio electrónico ya ha tendido la mano a los organizadores de París, Londres y Nueva York para promover iniciativas similares en las capitales de la moda. En Milán, donde el coronavirus comenzó su expansión durante la celebración de la semana de la moda de la ciudad, que tuvo lugar a finales de febrero, Armani fue uno de los grupos que decidió celebrar su desfile a puerta cerrada y lo retransmitió en directo. Otro de los certámenes que ha dejado de lado el desfile tradicional ha sido la Semana de la Moda de Tokio. Los diseñadores que formaron parte de la pasarela mostraron sus colecciones a base de videos, catálogos y realidad aumentada. En México, y bajo el lema El show debe continuar, los diseñadores también han presentado sus creaciones en formato digital. En España, Valmont Barcelona Bridal Fashion Week, una de las pasarelas del sector nupcial más relevantes del mundo, debía tener lugar entre el 20 y el 26 de abril, pero finalmente se celebrará del 8 al 14 de junio. En sus nuevas fechas, el salón, organizado por Fira Barcelona, seguirá contando con la participación de 450 marcas, el 74% de ellas internacionales, procedentes de más de 34 países. Entre las ferias, la opción mayoritaria ha sido la cancelación. Aunque eventos como Première Vision o Tranoï han lanzado en los últimos años sus propias plataformas web, son pocos los organizadores que han optado por el formato digital para sustituir el evento físico. Uno de ellos fue Kingpins, especializado en denim. Tras cancelar su edición de Ámsterdam, programada para el 22 y 23 de abril, el organizador ferial anunció el lanzamiento de un nuevo encuentro digital para presentar las colecciones de otoño-invierno 2021, Kingpins24. Tal y como ha ocurrido con la feria barcelonesa de moda nupcial, también Sí Sposaitalia, la feria de moda nupcial de Milán, se ha trasladado a junio. Coterie, por su parte, ha cambiado sus fechas a agosto; Milano Única Shanghái pasará a celebrarse en septiembre, los eventos organizados por Tranoï se han trasladado a octubre y Bangladesh Denim Expo tendrá lugar en noviembre. Otras, como Chic China, Intertextile Shanghai, Modefabriek o Outdoor by Ispo todavía no han anunciado una nueva fecha. **m**

MAYO	Valmont Barcelona Bridal Fashion Week Fira de Barcelona 8 a 14 de junio Barcelona	Pitti Immagine Bimbo Pitti Immagine 25 a 27 de junio Florescia	Première Vision Design Première Vision 21 a 22 de julio Nueva York	OCTUBRE
Wearable Berlin IDTechEx 13 a 14 de mayo Berlín	Denim Première Vision Première Vision 10 a 11 de junio Milán	Unique + Interfilière Paris Eurovet 27 a 29 de junio París	Hong Kong Fashion Week Hong Kong Trade Development Council 25 a 28 de julio Hong Kong	Tranoï Paris Men's + Women's Precollection Tranoï 2 a 5 octubre París
The Kingpins Show Hong Kong The Kingpins 13 a 14 mayo Hong Kong	London Fashion Week Men's British Fashion Council 13 a 15 de junio Londres	White Street Market White Show Junio 2020 Milán	Colombiamoda Inexmoda 28 a 30 de julio Medellín	Global Print Expo Fespa 6 a 8 de octubre Madrid
Chibimart Fieramilanocity 15 a 18 de mayo Milán	Expo Riva Shoes Expo Riva 13 a 16 de junio Riva del Garda	Blossom Première Vision Première Vision 1 a 2 de julio París	AGOSTO	NOVIEMBRE
Anpic Apimex 20 a 22 de mayo León (México)	Pitti Immagine Uomo Pitti Immagine 16 a 19 de junio Florescia	Pitt Immagine Filati Pitti Immagine 1 a 3 de julio Florescia	Coterie + Fame + Moda + Accessories The Show UBM 2 a 4 de agosto Nueva York	Bangladesh Denim Expo Denim Expert 11 a 12 de noviembre Daca
JUNIO	Semana de la moda masculina de Milán Camera Nazionale della Moda 20 a 24 de junio Milán	Día Mágico by Fimi Feria de Valencia 10 a 12 de julio Valencia	Evteks Istanbul Fuarçılık 25 a 29 de agosto Estambul SEPTIEMBRE	International Apparel &Textile Fair Dubai Nihalani Events 16 a 18 noviembre Dubái
Ffany Fashion Footwear Association of New York 1 a 5 de junio Nueva York	Sí Sposaitalia Fieramilanocity 25 a 28 de junio Milán	Supreme Kids Celebration The Supreme Groupe 17 a 19 de julio Múnich	Mercedes-Benz Fashion Week Madrid Ifema 2 a 7 de septiembre Madrid	Jet Expo Messe Frankfurt 2021 París
The Kingpins Show New York The Kingpins Show 2 a 3 de junio Nueva York				

Toda la información sobre ferias y pasarelas en Modaes.es

Modaes.es Premium
Consulta en la zona Premium de Modaes.es la agenda más actualizada y los principales datos de las ferias, los eventos y las pasarelas más importantes del ámbito español, europeo e internacional.



www.modaes.es

Por Iria P. Gestal

El espíritu de unión y voluntad de victoria. Los trabajadores del negocio de la moda, de la tienda a la dirección general y de A Coruña a Alicante, parecen compartir los sentimientos a los que constantemente

te apela Pedro Sánchez en sus comparecencias durante la crisis del coronavirus. Desde Modaes. es, hemos querido conocer cómo están pasando nuestros lectores el estado de alarma y, sobre todo, qué ideas tienen para el futuro. La mayoría coinciden en que en un momento crítico como el actual, con tiendas y fábricas cerradas,

es fundamental reforzar las estrategias de comunicación y *branding* para continuar estando en el *top of mind* del cliente cuando esto pase. Para muchos, el parón es también una oportunidad de repensarse y aumentar la creatividad. El problema, coinciden, es dejarse paralizar por el miedo en lugar de tratar de seguir avanzando. **m**

“Si es el momento para alguna estrategia, esta es claramente la de *branding*. Conectar al consumidor más que nunca con la marca. No van a comprar hoy, y probablemente tampoco mañana. Pero pasado sí, y si has trabajado durante este tiempo te podrás posicionar en el *top of mind* de tu sector. Sólo hay que fijarse en el anuncio de Ikea, no vende casas y sin embargo intenta que empatices con tu propio hogar”

↳ **Inés**
Marketing strategy assistant
Badalona

“Este es el momento para que el sector textil y moda unamos fuerzas. Al final, todos compartimos muchos problemas e incertidumbres y si remamos juntos saldremos antes de esto”

↳ **Francisco**
Director general
Toledo

“Tus proveedores y clientes también están en una situación complicada. Por mala fortuna, o no, las circunstancias son las mismas para todos, así que todo aquello que hagas por mejorar se tendrá en cuenta. El problema viene cuando paras y sólo piensas en el lado negativo. Es un tiempo para reflexionar, construir y mejorar las relaciones con los *stakeholders*”

↳ **Manuel**
Marroquinería
Córdoba

“Tener una relación directa con el cliente es la base de muchas iniciativas que se pueden implementar”

↳ **Alejandro**
Software
Madrid

“¡Estoy dándolo todo porque creo en mí y en mi empresa! No sólo trabajando desde casa, si no siendo mamá a tiempo completo *#juntosvenceremos*”

↳ **Tashy**
Global marketing
Valdemoro

“La sinergia entre equipos es la mejor forma de motivar a los empleados. En un tiempo de confusión e inestabilidad no sabes en qué situación familiar puede encontrarse tu equipo... La transparencia en la comunicación y honestidad se verán recompensadas por apoyo en tus decisiones como líder. Y recordad que *#EstoTambiénPasará*”

↳ **Silvia**
Responsable de compras
Hostalric

“La digitalización es la clave. Lo que estamos viviendo ahora nos servirá para explorar nuevas formas de hacer las cosas y fortalecer al sector. De los momentos de caos surgen siempre buenas ideas y es nuestra tarea ahora buscar las herramientas que fortalecerán nuestro mañana”

↳ **Óscar**
Retail
Madrid

“Como decía Machado “todo pasa y ... todo queda”. Pasará el confinamiento y quedará la experiencia de que el uno no existe sin el otro. Evidencia que habíamos obviado en la última década”

↳ **Rosa**
Comunicación
Sant Vicenç de Montalt

“Ahora es cuando los líderes tenemos que mostrar de qué estamos hechos. Guiar a nuestro equipo y, ante todo, afrontar la realidad y buscar soluciones. Algo que he aprendido en estos días es que inspirar a un buen equipo es fundamental para lograr cualquier objetivo”

↳ **Manel**
Aprovisionamiento
Barcelona

“En crisis como la actual lo que el sector necesita es innovar. Debemos mostrar de qué estamos hechos y aprovechar lo que está pasando para construir nuevas estrategias, reestructurar nuestros equipos y así salir con toda la fuerza cuando podamos hacerlo. Tenemos que parar de hacernos preguntas, es el momento de actuar”

↳ **Cristina**
Dirección
Sevilla

“Si la sostenibilidad estaba plantándose en el sector, esto va a terminar de enraizarlo; marcará un antes y un después al poner a prueba el mercado, la economía y la forma de pensar”

↳ **Antía**
Desarrollo de producto
A Coruña

“Como optimista enfermizo estoy convencido de que saldremos con grandes lecciones positivas, pero no podemos obviar que quedarán heridas y pérdidas irreparables que no debemos olvidar. No entendemos realmente el origen y nos cuesta imaginar el final, pero lo que es evidente es que debemos hacer las cosas mejor para que el coste humano no vuelva a repetirse”

“Esta situación nos está desafiando a confiar. Confiar en que otros saben más, confiar que se toman las decisiones adecuadas, confiar en que de los errores se sale, confiar en que las pérdidas son inevitables para el éxito y confiar en que en comunidad y con el esfuerzo de todos, de todo se sale”

➤ **Pilar**
RSC y sostenibilidad
Madrid

➤ **Oriol**
Retail project manager
Barcelona

“No anclarse a una etapa de tu vida por miedo a no tener en tus manos un futuro desconocido”

➤ **Sara**
Booker
Barcelona

“Queda menos para volver a ver a la familia, amigos y gente que queremos. Pero estas semanas también son una buena manera de crear nuevas colecciones y tendencias”

➤ **Rocío**
Dirección creativa
Madrid

“He aprendido a relativizar en todos los aspectos, a valorar mucho más que trabajo con un equipazo, a cuidarme más por mis hijos y por sacar adelante mi empresa”

➤ **Isabel**
Buyer y head of fashion
Bilbao

“Organizarte a nivel interno para salir todavía más fuerte, buscar sinergias con empresas de diferentes sectores. Esta situación nos ha obligado a innovar”.

➤ **Alejandro**
Export manager
A Coruña

“Pensar en tu cliente más que nunca, qué necesitará y cómo se lo vas a ofrecer, cuando todo esto pase. La relación one to one es fundamental, lo más importante es escucharle”.

➤ **Sara**
Brand marketing manager
Barcelona

“Me he dado cuenta con el equipo que quiero trabajar, averiguando el rumbo que llevará la empresa y que nada volverá a ser como antes”

➤ **Lola**
Directora comercial
Madrid

Revenue is vanity,
profit is sanity
and cash is king.

Pero lo que necesitas realmente es la mejor información.

Hazte Premium



modaes.es

