

GLOBAL
FASHION
DRIVERS

2022

modaes.es





KPMG



Reservados todos los derechos.
Queda rigurosamente prohibida,
sin la autorización expresa del
titular del Copyright, bajo las
sanciones establecidas por
la legislación vigente, la
reproducción total o parcial de
la presente obra por cualquier
medio o procedimiento,
digital o impreso, ya sea para
uso personal o profesional.

modaes.es

*Modaes.es es un medio
de Cinnamon News*

Cinnamon News

Gran Via de les

Corts Catalanes 690, local 1

08010 - Barcelona

938 807 878

www.cinnamonnews.com

CINNAMONNEWS

GLOBAL FASHION DRIVERS

2022

Elabora
Modaes.es
www.modaes.es

modaes.es

Impulsa
KPMG
www.home.kpmg



ÍNDICE DE CONTENIDOS

TRIBUNA
MODAES.ES

NAVEGAR LA
INCERTIDUMBRE

7

ESCENARIO
MACROECONÓMICO

LA RECUPERACIÓN,
POSPUESTA POR UNA
TORMENTA PERFECTA
EN LA 'SUPPLY CHAIN'

8

LOS DIEZ GLOBAL
FASHION DRIVERS

LOS ELEMENTOS DE
CAMBIO DE LA INDUSTRIA
DE LA MODA

16

#03 MÁRGENES
PRESIONADOS
POR LA
ESCALADA
DE COSTES

36

#07 A LA CONQUISTA
DE NUEVOS
TERRITORIOS

60

#04 LA MODA
RECUPERA (CON
PASO SEGURO)
SU CONQUISTA
INTERNACIONAL

42

#08 NUEVO
EQUILIBRIO
ON-OFF

66

#01 SOSTENIBILIDAD,
EN BUSCA
DE NUEVAS
MATERIAS
PRIMAS

24

#05 SUBIDA
DE PRECIOS
A LA VISTA

48

#09 TECNOLOGÍA
PARA ACERCARSE
AL CLIENTE

72

#02 MENOS, PERO
IGUAL DE
LEJANOS:
LOS ¿NUEVOS?
PROVEEDORES
DE LA MODA

30

#06 REAJUSTAR
LA CARTERA
DESPUÉS
DEL GOLPE

54

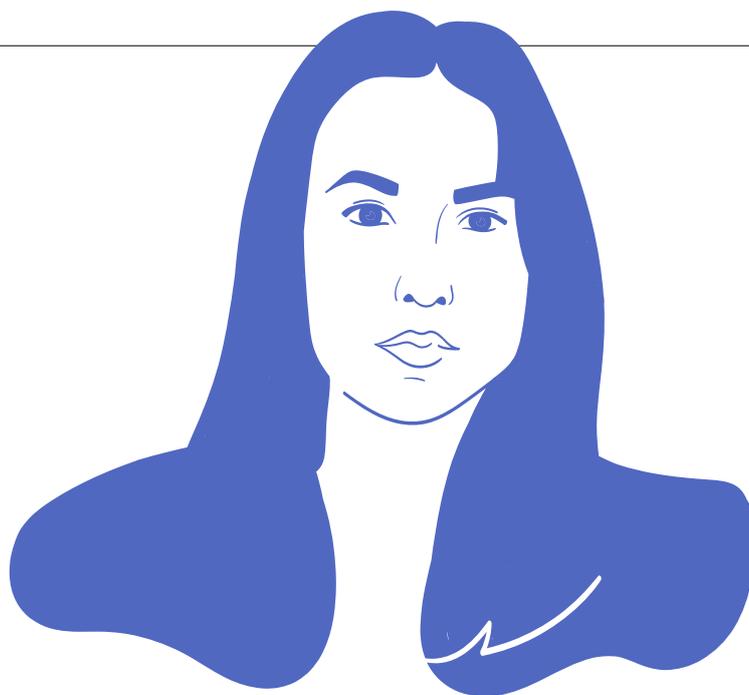
#10 DEUDA
CONTROLADA
TRAS UN AÑO
DE BLINDAJE

78

TRIBUNA

NAVEGAR LA INCERTIDUMBRE

Iria
P. Gestal



Directora
de Modaes.es

En 2019, antes de que la pandemia del Covid-19 cambiara el mundo, decíamos en estas mismas líneas que los planes estratégicos a cinco o diez años habían quedado atrás. Que el mundo era entonces Vuca (volátil, incierto, complejo y ambiguo) y que el desafío era combinar las decisiones operativas al más corto plazo con la visión estratégica a largo. Hoy, aquel *statement* se queda corto. Pasado el primer golpe del Covid-19, el que cerró las tiendas y paralizó la vida social, el negocio de la moda se ha vuelto a enfrentar en el último año a un contexto en contra. Con las tiendas ya abiertas, en 2021 fue la oferta la que falló, con una crisis global en la cadena de suministro que frenó la recuperación. La capacidad de adaptación y la flexibilidad son hoy *hard skills* casi tan importantes como saber gestionar la expansión internacional o ser un virtuoso de las finanzas. Y la moda ha demostrado con creces estar preparada para reaccionar rápido a los golpes.

Pero, esta vez, las disrupciones y los cambios que han sacudido el mundo en los últimos doce meses obligan también a replantear las estrate-

gias a futuro. A repensar el aprovisionamiento, el producto, el posicionamiento o la distribución, porque lo único seguro es que no volverán a ser como antes de la pandemia.

En esta edición de Global Fashion Drivers salen a la luz precisamente todos esos cambios que, al menos por ahora, parece que sí van a permanecer en los planes de las compañías del sector una vez el temporal haya pasado del todo. Entre las conclusiones hay viejos conocidos del informe, como la sostenibilidad o la tecnología, pero declinados de forma diferente; deberes que llevaban tiempo pendientes, como controlar el apalancamiento, y nuevas claves como las compraventas, la subida de precios o la reducción del mapa de proveedores, que sin duda marcarán, al menos, los próximos doce meses en el negocio de la moda.

A falta de ver en qué medida los cambios serán finalmente coyunturales, la pandemia deja tras de sí un sector más cambiante que nunca, más flexible y más preparado para los golpes, pero también con una hoja de ruta lista y definida para encarar por fin la ansiada recuperación. •

ESCENARIO INTERNACIONAL

**DE LA
INDUSTRIA
DE LA MODA**

LA RECUPERACIÓN, POSPUESTA POR UNA TORMENTA PERFECTA EN LA CADENA DE SUMINISTRO

El que parecía el año de la recuperación se cerró con nuevos retos en el horizonte. En el primer semestre de 2021, el consumo comenzó, por fin, a reactivarse a medida que las restricciones sanitarias se aliviaban en Occidente, y el sector de la moda se atrevió a retomar sus planes de crecimiento. La narrativa general se abrió al optimismo y se comenzó a fechar la recuperación de la economía próximamente. Sin embargo, 2021 trajo nuevos obstáculos, una tormenta perfecta que pospuso la remontada, por lo menos, un ejercicio más. En enero de 2021, el Fondo Monetario Internacional (FMI) adelantó sus previsiones para el año, otorgando a India, China y Malasia el título de campeones de la recuperación. La institución planteó que, tras la histórica caída causada por un año de inactividad, confinamiento y restricciones comerciales, la economía mundial cerraría 2021 con un crecimiento del 5,5%, un alza de 0,3 enteros respecto al pronóstico original. España lideraría la recuperación del continente europeo, remontando un 5,9% en 2021 respecto al año anterior, cuando su caída fue del 10,8%. En 2022, el Producto Interior Bruto (PIB) mundial podría escalar un 4,2% respecto a 2021, según previsiones del FMI. No obstante, estas expectativas se mantuvieron abiertas frente a la incertidumbre y el posible impacto de nuevas variantes del Covid-19 o rebrotes del virus, tal y

El primer año tras el estallido de la pandemia se cerró con nuevos retos en el horizonte

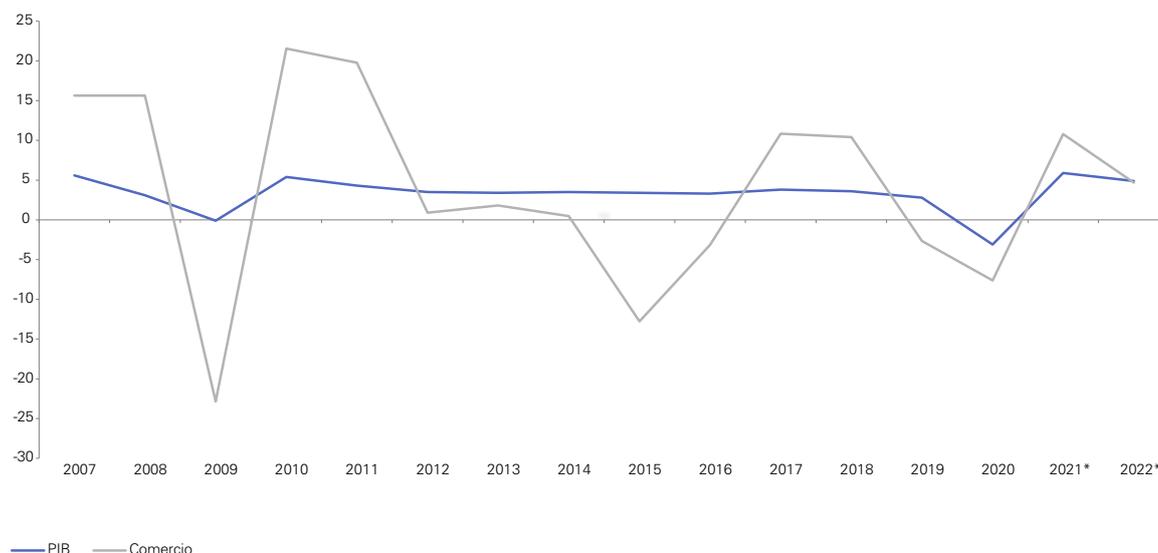
como apuntó entonces la institución.

Así fue: el primer año tras el estallido de la pandemia comenzó con una nueva ola de contagios que ahogó a algunos de los principales polos de producción textil y confección a escala internacional. Fue el caso de India, que, la última primavera, sufrió una escalada de casos de Covid y nuevas restricciones que golpearon definitivamente a la industria textil del país, una de las más importantes para su economía. India ya se había quedado fuera de los planes de los principales operadores de la moda a la hora de organizar sus producciones tras el primer golpe del coronavirus, pero la segunda ola amenazó con hacer regresar su PIB hasta niveles de hace veinte años. El país estaba llamado a ser una de las locomotoras de los países emergentes en 2021, según previsiones del FMI, puesto que el golpe del Covid lo alcanzó antes de llegar a Occidente y tuvo la oportunidad de recuperarse también con antelación. Por aquel entonces, India estaba en la lupa de los gigantes de la moda, que buscaban opciones para reorganizar su cartera de proveedores con China paralizada. Sin embargo, la primera ola de la pandemia había llevado a la industria textil india a una situación crítica incluso antes de que en Europa se ordenase el confinamiento, causando la cancelación en masa de pedidos por parte de los grandes operadores de la moda que asoló a India en el peor momento. El textil del país se enfrentó a miles de despidos, un desplome de ingresos y una reducción considerable en las exportaciones de algodón, tradicionalmente una de las principales actividades de la India. El sector textil y la confección copa cerca del 2% del PIB del país asiático, un 7% de la producción industrial y un 12% de las exportaciones. Es, además, su mayor empleador, con cerca de 45 millones de trabajadores directos, según datos de antes de la pandemia.

La crisis en los polos productivos de la moda se sumó a la amenaza de la inflación, que finalmente

EVOLUCIÓN DEL PIB Y EL COMERCIO MUNDIAL

Variación interanual, en porcentaje. *Previsión



Fuente: FMI y OMC

alcanzó a Occidente el pasado verano, cuando el consumidor comenzó a volver a la calle y a las tiendas. El remedio fue peor que la enfermedad: fue el *boom* del consumo tras un año y medio de frenazo de actividad en el sector el que causó un incremento exponencial en los costes de los contenedores, los fletes y los barcos desde China, la fábrica del mundo. Si en verano de 2020, mover un contenedor de cuarenta pies costaba, de media, 2.000 dólares, un año después, el precio se había disparado hasta más de 20.000 dólares para un encargo de última hora. Y no sólo los costes se dispararon (especialmente en el transporte marítimo): también los plazos de entrega se incrementaron, tensionando la cadena de valor de la moda hasta romperla. A mediados de 2021, se sumó otra temible variable al *mix*: la cepa Delta de coronavirus, que amenazaba con deshacer el progreso por contener la pandemia que se había llevado a cabo en el último año. Con la intención de evitar una segunda pandemia de coronavirus en China, el Gobierno puso en marcha inmediatamente una serie de estrictas medidas sanitarias que causaron una parálisis de flujos marítimos en las regiones de Shenzhen y Guangzhou, dos de los puertos más importantes del planeta. Otro de los mayores *hubs* de producción textil, suspendido indefinidamente. La escalada de contagios no frenó. Mientras en Occidente, el consumidor se preparaba para llevar a cabo sus compras navideñas, las fábricas en India, Bangladesh e Indonesia cerraban con casos de Covid en máximos y los plazos de entrega continuaban retrasándose. La situación fue especialmente drástica en Vietnam, la fábrica de *sneakers* a escala internacional y donde se aprovisionan

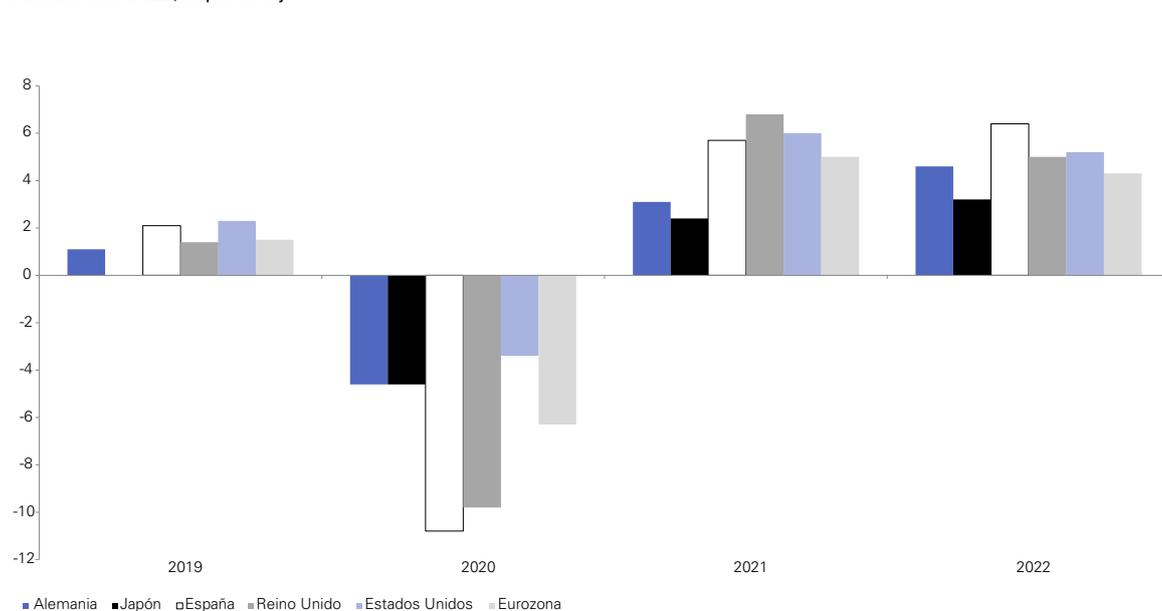
gigantes como Nike, Under Armour y Adidas. El pasado verano, las fábricas en el país se vieron paralizadas por una escalada de contagios, que, sumada la congestión de puertos a escala global, amenazaron el aprovisionamiento del sector del deporte. El gigante de Oregón prevé, siendo optimista, que la disponibilidad del inventario mejore a partir del segundo semestre de 2022. Tras haberse enfrentado a una primera reestructuración de la cadena de valor con el estallido de la pandemia en primavera de 2020, la moda se vio forzada a volver organizar su *sourcing* en 2021. En agosto, los cuatro mayores grupos de gran distribución de moda del mundo (Inditex, H&M, Fast Retailing y Gap) habían reducido en alrededor de ocho puntos porcentuales el peso de China en el número de fábricas con las que trabajaban. Según se desprende de la información publicada por las compañías, el gigante asiático pasó de copar el 26% de las 11.301 fábricas con las que estas operaban a suponer sólo el 18,79%. La moda comenzó, entonces, a inclinarse por la cercanía, en polos productivos como Turquía o Portugal, optando por una cadena de aprovisionamiento más flexible y próxima. A pesar de todo, China continúa siendo el principal polo de producción del agregado de los cuatro grupos líderes de la moda.

OTRO 'STRIKE': MATERIAS PRIMAS Y ENERGÍA EN MÁXIMOS

La ya drástica situación del *sourcing* a escala internacional se vio agravada por un encarecimiento histórico de las materias primas y la energía. El algodón, la segunda fibra más usada de la moda, se situó en 2021 en cifras máximas en los últimos

PREVISIÓN DE CRECIMIENTO EN LAS ECONOMÍAS DESARROLLADAS

Variación interanual, en porcentaje



Fuente: FMI

diez años, quedando en una media de 1,02 dólares por libra en la temporada 2021-2022, según estimaciones de el Comité Consultivo Internacional del Algodón (Icac). La escalada de precios llegó, además, justo a las puertas de una temporada con stocks en máximos: en la temporada de 2021-2022, el consumo mundial de algodón alcanzará un nivel de 25,9 millones de toneladas, mientras que la oferta será de 45,8 millones de toneladas para el cierre del periodo, según estimaciones de la Icac. La situación llevará a una reestructuración del mapa internacional de producción de la materia prima, con una caída en las exportaciones de India y China y un incremento por parte de Australia, Estados Unidos y Brasil, que podrán suplir el frenazo de los dos gigantes asiáticos.

Los precios de la energía, por su parte, se mantuvieron al alza durante todo 2021, sumándose a la tendencia inflacionista que ya ha llegado a los precios al consumo y que presiona todavía más los márgenes de la industria de la moda. Según datos de la patronal Consejo Intertextil Español (CIE), sólo teniendo en cuenta la energía, el incremento medio de los costes el año pasado fue del 72%, principalmente de electricidad y gas. Un 93% de las empresas de la industria textil española se vieron afectadas por el incremento de los precios de la energía, mientras un 97% lo estuvieron por los precios de las materias primas y un 70% por los costes del transporte, según una encuesta realizada por el CIE entre sus asociados el pasado octubre.

Sin embargo, no es sólo en España que la energía ahoga las cuentas de la moda. A las puertas de la campaña de Navidad, China encadenaba ya más de dos meses de cortes de luz, escasez de

electricidad y subida de los costes de energía, añadiendo más tensión a la cadena de valor que ya se encontraba en colapso desde verano. En octubre, el Índice de Precios Industriales (IPI) del país se disparó un 13,5%, alcanzado su mayor subida desde 1995. El *made in China* es cada vez más caro.

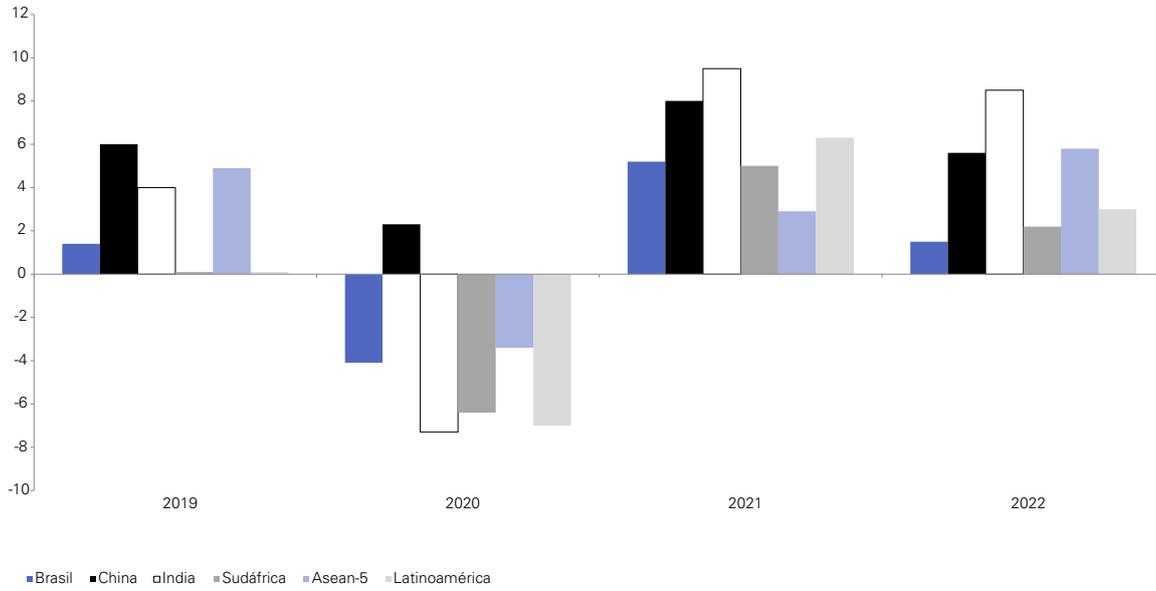
El origen de la crisis se encuentra justo al principio de la cadena de valor, en las minas de carbón, de donde proceden dos tercios de la energía de China, especialmente en Mongolia y Australia. En el primero, una campaña anticorrupción en el sector minero lleva ralentizando la oferta desde hace más de un año. En Australia, por su parte, el suministro de carbón a China se ha visto afectado por las sanciones impuestas por Pekín después de que Camberra reclamara en 2020 una investigación sobre el origen del coronavirus. La escasez de la oferta, sumada a un incremento drástico de la demanda coincidiendo con la reactivación global de la economía, motivó un aumento de precios del carbón, pero las productoras y comercializadoras de energía no podían trasladar ese incremento, porque están limitadas por ley, por lo que optaron por ralentizar la producción.

LA TEMIDA ESTANFLACIÓN

Mientras, en Occidente, la moda se encuentra entre la espada y la pared. Con su rentabilidad en peligro y los márgenes atacados por el incremento de costes industriales, la solución parece ser un aumento del precio al consumidor. Sin embargo, con la demanda aún baja respecto a niveles precrisis, el sector se podría enfrentar a un caso de estanflación, en el que los precios se incrementan y el consumo se mantiene estable

PREVISIÓN DE CRECIMIENTO EN LAS ECONOMÍAS EMERGENTES

Variación interanual, en porcentaje



Fuente: FMI



Las fábricas de China se vieron afectadas por las dificultades en el transporte, primero, y por la escasez de energía, después.

o incluso cae. En Europa, el Índice de Precios al Consumo (IPC) rozaba un progreso interanual del 5% en octubre, un máximo histórico más de tres veces mayor que la media en los últimos cuatro años. En Estados Unidos, el IPC llegó en octubre al 6,2% respecto al mismo mes de 2020, siendo el vestido y el calzado uno de los sectores más encarecidos, con una escalada del 4,3%. Después de un año y medio de frenazo del consumo, periodo en el que la moda se vio obligada a implementar grandes descuentos y rebajar los precios para

reanimar las ventas y dar salida al stock, el sector se enfrenta a un incremento de precios que podría frustrar la remontada de la demanda y obstaculizar incluso más la recuperación.

ESPAÑA Y EL ESPEJISMO DE LA RELOCALIZACIÓN

El primer año tras el estallido de la pandemia ha culminado en una reorganización de la cadena de aprovisionamiento de la moda, que cada vez más se inclina hacia los polos productivos en proximidad

Irlanda, Panamá y Chile se encuentran en la cabeza de las previsiones de crecimiento del FMI para 2021

para lograr más flexibilidad y rapidez de reacción en caso de crisis. En España, todo apuntaba a una apuesta generalizada por Turquía, el polo de producción textil en cercanía con más capacidad, además de Portugal y Marruecos. Sin embargo, al cierre del año y con la crisis del *sourcing* en camino de superarse, el podio de proveedores textiles de España retomó su posición prepandemia y China se quedó con la corona. En febrero de 2021, según datos de Ices España Exportación e Inversiones, el gigante asiático perdió el oro entre los mayores proveedores de ropa de España en favor de Bangladesh, seguido de Turquía y Marruecos. En abril, la situación volvió a cambiar y Bangladesh quedó en primera posición, con Turquía pisándole los talones, Marruecos en tercer lugar y China, por primera vez, fuera del podio. La fábrica del mundo regresó al *top tres* en junio, pero, un mes más tarde, cuando los mayores puertos del país sufrieron nuevas restricciones comerciales por parte del Gobierno, Turquía adelantó por la derecha y se colocó como el mayor proveedor de ropa de España. En agosto, China volvió a recuperar la primera posición y Bangladesh, que se había mantenido entre el primer y el segundo puesto durante todo el año, bajó a la tercera. En septiembre, el gráfico regresa exactamente a la misma situación que antes de la pandemia, con China en el primer lugar, Bangladesh en segundo y Turquía y Marruecos en tercero y cuarto, respectivamente.

LOS NUEVOS DELANTEROS DESPUÉS DE LA CRISIS: LATINOAMÉRICA PISA EL ACELERADOR

En un contexto de inestabilidad a escala internacional, el FMI prevé que la economía mundial rebote un 6% en 2021 y avance un 4,9% en 2022, según las estimaciones de octubre de 2021. Mientras los países desarrollados anotarán avances del 5,6% en 2021 y del 4,4% el año siguiente, los emergentes crecerán un 6,3% y un 5,2%, respectivamente.

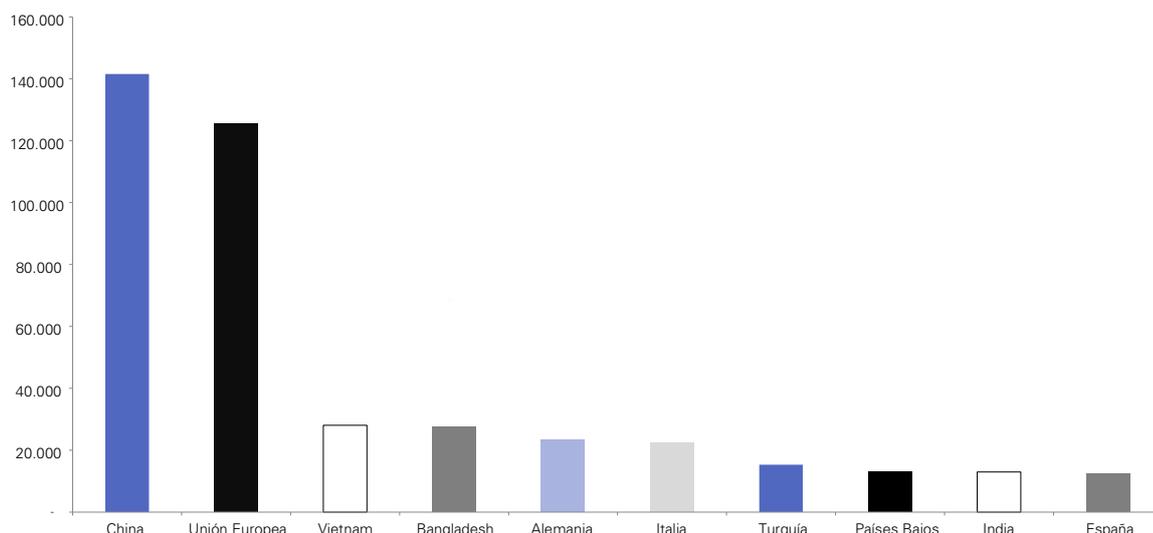
La región latinoamericana parece encontrarse en la posición de capitanear la recuperación económica después de la crisis. Según las previsiones del FMI, es Panamá, uno de los países más pequeños de Centroamérica, quien encabeza la lista de crecimiento del PIB de los países latinoamericanos y

será uno de los más rápidos en recuperarse a escala mundial, con un incremento estimado del 12%. El país, que cayó un 17,9% el año de la pandemia, retomará un crecimiento estable al 5% a partir de 2022. Le sigue Chile, ocupando la plata en la carrera de la región latinoamericana y rebotando un 11% al cierre de 2021, según previsiones del FMI. El país tropezó sólo un 5,8% interanual en 2020, y a partir de 2022 podría ralentizar su crecimiento hasta un 2,5%, nivel equivalente a lo que apuntaba antes de la pandemia. En tercer lugar en el ranking latinoamericano de crecimiento económico se posiciona Perú, cuyo PIB escalará un 10% interanual en 2021 y continuará a ritmos de 4,5% en los próximos años, ralentizándose hasta un 3,2% hasta 2026. La economía peruana cayó un 11% en 2020 respecto al año anterior. Colombia, México, Brasil y Argentina, tradicionalmente los mercados más relevantes para la economía española, también registrarán un crecimiento notable al cierre del ejercicio actual, especialmente Colombia y Argentina, que apuntarán un progreso interanual del 7,6% y del 7,5%, respectivamente. México cerrará el año con un incremento del PIB del 6,2% mientras que el de Brasil crecerá un 5,2%, ambos sobre sus cifras referentes a 2020. Fuera de Latinoamérica, el adelantado de la recuperación es Irlanda, que fue el primer país europeo en retomar un confinamiento duro a principios de 2021 y está considerado uno de los mejores gestores de la pandemia. Las previsiones del FMI para el país pasan por que su PIB avance un 13% en 2021, tras esquivar el golpe en 2020 con un crecimiento del 5,9%.

ESPAÑA CRECE MENOS DE LO PREVISTO

En diciembre de 2021, el FMI volvió a revisar, por segunda vez en dos meses, sus previsiones de crecimiento para la economía española. La entidad multilateral corrigió en más de un punto las previsiones para 2021, hasta el 4,6%, frente al 5,7% proyectado en octubre, y para 2022 las redujo en otras seis décimas: al 5,8% frente al 6,4% que vaticinó en otoño. Además, anticipó que la inflación continuaría siendo elevada en 2022 debido a las interrupciones en la cadena de suministro y

LOS DIEZ MAYORES EXPORTADORES DE PRENDAS DE VESTIR
Exportaciones en millones de dólares. Datos correspondientes a 2020.



Fuente: OMC

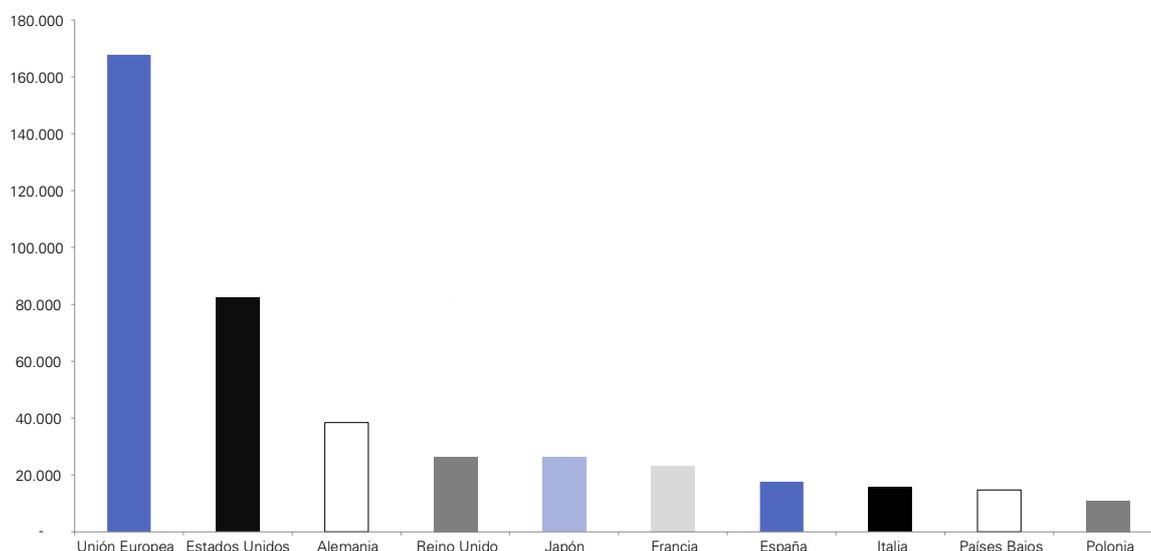
la escalada de los precios de la energía, pero que podría empezar a moderarse a partir de la segunda mitad de 2022. En lo que respecta a la tasa de paro en España, la entidad preveía que a cierre 2021 se situaría en el 15,4%, lo que supone una mejora de 1,4 puntos porcentuales en comparación con la previsión de abril.

El descenso de las estimaciones de crecimiento económico de España se produjo en el marco de una rebaja generalizada de las estimaciones para las economías avanzadas en 2021. El conjunto de países desarrollados crecería un 5,2% al cierre de 2021, lo que supone cuatro décimas menos que la previsión del FMI en julio. En cuanto a la zona euro, la institución elevó en cuatro décimas el crecimiento conjunto, hasta el 5%. Esta mejora se

debió a las revisiones al alza de Italia, con nueve décimas más, hasta el 5,8%, y Francia, con cinco décimas más, hasta el 6,3%, que compensaron los descensos de España y Alemania, con cinco décimas menos, hasta el 3,1%.

Fuera de Europa, el FMI también revisó a la baja el crecimiento de Estados Unidos en 2021, reduciendo sus previsiones en un punto porcentual, hasta el 6%, al tiempo que la expansión de Reino Unido se ajustó hasta el 6,8%, dos décimas menos, y la de Japón se situó en el 2,4%, cuatro décimas menos. El FMI asegura que la recuperación global continúa, pero considera que el dinamismo se ha debilitado con la crisis de suministros y que los riesgos para las perspectivas económicas se han incrementado. •

LOS DIEZ MAYORES IMPORTADORES DE PRENDAS DE VESTIR
Importaciones en millones de dólares. Datos correspondientes a 2020.



Fuente: OMC

LOS DIEZ GLOBAL

FASHION DRIVERS

LOS ELEMENTOS DE CAMBIO DE LA INDUSTRIA DE LA MODA

Menos márgenes y más sostenibilidad, entre las claves del sector

En el primer año tras el estallido de la pandemia, la moda aprende a acomodarse al nuevo escenario que deja tras de sí el Covid. Nuevos modelos de consumo se han asentado, las prioridades de los clientes han cambiado y la cadena de aprovisionamiento ha sido forzada a reorganizarse. La demanda de los consumidores y la presión legislativa fuerzan cada vez más el cambio hacia la sostenibilidad y, a medida que la regulación se incrementa y la máxima transparencia en el *sourcing* se convierte en una obligación, la moda se enfrenta a replantear su estrategia sostenible. Según los datos recogidos en Global Fashion Drivers 2022, el 30% de las compañías afirma que el foco de sus planes de sostenibilidad está en las materias primas, frente a otros factores como la trazabilidad, la producción bajo demanda o la circularidad. En la anterior edición del informe, más de la mitad de las empresas apuntaba a las materias primas como foco de su estrategia sos-

tenible tras el estallido de la pandemia. Ahora, el 26% de las empresas, por su parte, fijan su vista específicamente en el algodón orgánico o Better Cotton Initiative (BCI), proyecto destinado a la promoción de sistemas de cultivo de algodón más medioambientalmente responsables. Otro gran cambio ha acechado a la moda en el último año: el *shock* de la cadena de valor. La moda se ha enfrentado forzosamente a reordenar su cadena de aprovisionamiento para esquivar varios obstáculos macroeconómicos. El primero ocurrió inmediatamente tras el golpe de la pandemia, que frenó el consumo y dejó a las compañías con el almacén completo de prendas y nadie a quien venderlas. Meses más tarde, a medida que las tasas de vacunación se incrementaban y los consumidores comenzaban a recuperar la confianza, el problema ya no era la demanda, sino la oferta. El *shock* coyuntural en la cadena de aprovisionamiento en el segundo

Los grandes grupos prevén una reducción de márgenes en el ejercicio 2022

semestre de 2021 paralizó las fábricas en Vietnam, multiplicó los plazos de entrega desde China e incrementó los costes logísticos hasta máximos. Con miedo a verse por segunda vez en las mismas circunstancias, el sector se mira en el espejo y se reestructura. El 42% de las compañías encuestadas para Global Fashion Drivers 2022 prevé un aumento de sus compras en 2022, con la intención de abastecerse con más antelación y protegerse de cualquier posible retraso o rotura en la cadena de valor, cambiando el *just in time* por el *just in case*.

No sólo la logística se encareció en el segundo semestre de 2021, dificultando la tan esperada recuperación de la industria de la moda. La industria se ha visto atacada por un encarecimiento exponencial de las materias primas, de la energía y del transporte. Las compañías no ven la luz al final del túnel: el 45% de los mayores *players* del sector de la moda a escala global prevé seguir viéndose afectado en 2022 por el aumento de costes logísticos. El 36% de ellas vio su negocio impactado por el aumento de precios de las materias primas, y el 35% considera que esto continuará afectando al sector en 2022. Como consecuencia, el 30% de las empresas declara que espera ver una reducción de márgenes en los próximos ejercicios.

La caída del margen es el mantra que ha marcado la actualidad las compañías de moda en la última década, aunque si hasta ahora el principal culpable había sido la guerra de precios, ahora la presión viene por los costes. En 2021, la moda hace cuentas y apuesta, en un fenómeno histórico para el sector, por aumentar precios para salvar su rentabilidad. A lo largo de 2021, los precios de consumo del vestido y el calzado en España,

categorías históricamente deflacionistas, se han incrementado a un ritmo medio del 1%, según el Instituto Nacional de Estadística (INE).

Grandes operadores de la distribución de moda como VF Corporation, Urban Outfitters y Adidas han puesto o prevén poner en práctica una política de subida de precios en 2022 para proteger su rentabilidad. Incluso la moda asequible ha caído en la subida de precios: Boohoo y H&M tantean también la posibilidad de trasladar la inflación de los costes a la etiqueta.

Paralelamente, el 37% de las empresas analizadas por Modaes.es para Global Fashion Drivers 2022 prevé reducir su actividad promocional este año respecto a 2021, y un gran número de ellas ya llevó a cabo esta práctica en el año de la pandemia para encarar el frenazo del consumo en un intento de proteger su rentabilidad. Se trata de una estrategia que prevén llevar a cabo tanto compañías de cosmética como Bath&Body Works (escindido recientemente de L Brands) como de moda, entre ellas Zalando, Adidas, Guess y Foot Locker.

RENOVADA APUESTA INTERNACIONAL

A pesar de la inestabilidad a escala internacional, la moda logra encontrar oportunidades. Tras más de un año de parón del consumo en Occidente, el sector se prepara para retomar su conquista internacional: el 48% de las compañías encuestadas para el Global Fashion Drivers 2022 considera que es momento de poner en marcha otra vez los planes de expansión en el extranjero, o ya lo ha hecho en el último año. Es el caso de gigantes españoles de la distribución de moda como Desigual, que apostó en 2021 por renovar su retail a escala internacional y

reforzarse en mercados como Colombia, donde opera desde 2011.

Por su parte, la moda de fuera de España pone al país en su punto de mira tras la pandemia. Decathlon, que ya incluía a España como uno de sus mercados predilectos antes de la pandemia, aceleró en el país en 2021 y puso en marcha una batería de aperturas, ampliando su red de distribución en nuevas localidades. Por otro lado, la pandemia y la búsqueda de mayor seguridad ha vuelto a inclinar la balanza hacia los mercados maduros, según los datos de Global Fashion Drivers 2022. El 45% de las empresas que retomarán su expansión internacional se decantó por estos territorios en su desarrollo en el extranjero, frente a los mercados emergentes, en términos generales. Sin embargo, el país prioritario para crecer, según las respuestas de las compañías y el análisis de la información pública, es China. El 27% de las compañías de moda establece al gigante asiático como el mercado de mayor potencial de crecimiento, y se erige como el país más popular frente a otros mercados como Europa (con el 26%) o Estados Unidos (21%).

ENTRE EL TAMAÑO Y LA FLEXIBILIDAD PARA ENCARAR LA NUEVA ETAPA

Ante el nuevo escenario que ha dejado tras de sí la pandemia, ya casi dos años detrás en el calendario, el sector reevalúa sus prioridades y pone en orden su cartera. El 31% de las compañías encuestadas por Modaes.es para el Global Fashion Drivers 2022 afirma que está abierta a comprar o vender empresas, o que ya lo ha hecho en el último año.

Ya sea para seguir ganando volumen, para mejorar su flexibilidad o para avanzar en su digitalización, el sector apuesta por una reestructuración de su porfolio después del golpe del Covid-19 y se prepara para encarar el nuevo escenario de la moda.

De *start ups* especializadas en moda de alqui-

ler a plataformas para verticalizar la cadena de valor, operadores como Gap, Boohoo y Mayoral salieron al mercado en 2021 y sumaron a su cartera proyectos de terceros, con la intención de cubrirse las espaldas en el mundo post-Covid. Otros, como VF, PVH y la francesa Vivarte, optaron por vender parte de su porfolio para concentrar sus recursos en los negocios más rentables.

DIVERSIFICACIÓN

La industria de la moda se reestructura para encarar la nueva normalidad, no sólo a través de compras, sino adentrándose en nuevos sectores. En 2021, el 44% de las compañías del sector ha entrado, o prevé entrar, en nuevas categorías de producto o lanzar nuevas marcas próximamente. Con un escenario totalmente novedoso, la moda apuesta por diversificar para encontrar nuevos modelos de negocio y capitalizar la nueva normalidad.

Desde ampliar su cuota de mercado hasta entrenarse en categorías de producto totalmente novedosas, la diversificación ha sido la apuesta de casi la mitad de las mayores compañías del sector a nivel internacional. Es el caso de Mango, que, en el último año, ha lanzado MangoTeen y Mango Casa; o Scalpers, con su propia línea de artículos para el hogar, uno de los sectores que más beneficiado se vio con el golpe de la pandemia y el confinamiento.

REEQUILIBRIO DE CANALES

Después del despegue del comercio electrónico con el cierre forzado de tiendas en 2020, la reapertura del comercio físico ha motivado un reequilibrio en los canales de distribución de la moda.

El ecommerce, que se convirtió en el salvavidas de la moda tras el estallido de la pandemia, no se va a ninguna parte aunque las aguas se amansen, si bien sí pierde fuelle. El 12% de las compañías encuestadas considera que el *boom*

La moda se sacude el polvo tras la caída y vuelve a su conquista: el 48% de las empresas ha retomado o prevé retomar su expansión internacional

Ante la escalada de costes, la moda apuesta por un incremento de precios para proteger sus márgenes: un movimiento histórico en un sector deflacionista

del comercio electrónico ya se ha estabilizado y el 37% de ellas ha invertido en reforzar su estructura logística para enfrentarse al incremento de demanda a través del canal online. Se trata de una promesa cumplida: en Global Fashion Drivers 2021, el 95% de las encuestadas apuntó a una mayor inversión en infraestructuras físicas (logística) o digital (*software*) para dar apoyo a su ecommerce en 2021. Además, el 34% de las compañías prioriza el área de ecommerce en su inversión tecnológica.

El retail, por su parte, aguanta con fuerza, una vez se ha concluido ya el proceso de ajuste y cierres de establecimientos, acelerado por la pandemia. El 21% de las empresas contesta que ha culminado la reestructuración de su red de tiendas en 2021. En la anterior edición del informe, tras el gran *boom* del ecommerce que trajo la pandemia, el 95% de las empresas encuestadas situó el comercio electrónico como su canal prioritario de desarrollo.

LA PERSONALIZACIÓN, EN AUMENTO

En la era post-Covid, una de las tendencias que más se han visto reforzadas es la personalización. El cliente ha cambiado y demanda una segmentación cada vez más específica por parte de las marcas. El 46% de las compañías encuestadas contesta, precisamente, que ha introducido nueva tecnología en el último año para mejorar el conocimiento del consumidor. Un 35% de las empresas afirma, además, que invirtió en predicción de demanda en 2021, mientras que el 23% de ellas potenció su gestión de cliente en el último año, entre ellas Kering o Ralph Lauren. Por otro lado, la gestión de producto fue la prioridad del 22% de las empresas en materia de inversión tecnológica. A pesar de todo, la proporción de compañías que contestó que tenía la intención de potenciar su capacidad tecnológica para

acercarse al cliente en 2021 es inferior a la del año anterior. En Global Fashion Drivers 2021, el 75% de las empresas encuestadas declaró que había abierto nuevos canales o sistemas de comunicación con su cliente después del estallido de la pandemia.

Asimismo, el 61% de las compañías analizadas en esta edición de Global Fashion Drivers prevé introducir o ha introducido nuevas herramientas tecnológicas en su negocio en el último año. La inversión en gestión de producto es una de las respuestas que descendió en popularidad en Global Fashion Drivers 2022 respecto a la edición de 2021. En el primer año después del estallido de la pandemia, el 22% de las empresas selecciona la gestión de producto como una de sus principales prioridades en cuanto a inversión. Sin embargo, en 2020, debido a los cambios de hábito coyunturales de la pandemia, el 76% de las compañías contestó que había aumentado el peso de la ropa casual en su *mix* de producto para el próximo año, suponiendo una mayor inversión en la adaptación de su producto a la demanda.

MOCHILA SANEADA

Después de un año con elevadas tasas de apalancamiento tras el estallido de la pandemia, la moda entra en 2022 con la intención de aliviar sus pasivos: sólo el 14% de las compañías encuestadas ha aumentado su ratio de endeudamiento en 2021, frente al 53% que experimentó un incremento de deuda en 2020, según la anterior edición de Global Fashion Drivers.

Además, sólo el 10% de las empresas contempla usar instrumentos de financiación más allá de la bancaria en 2022. Es una cifra similar a la recogida en el año de la pandemia, cuando sólo el 11% declaró que había recurrido a algún nuevo instrumento de financiación. •

GRAD

2022

CE

FE

ED

#

1

**SOSTENIBILIDAD,
EN BUSCA
DE NUEVAS
MATERIAS
PRIMAS**

Con la sostenibilidad asentada entre las prioridades de los consumidores, las empresas de moda se enfrentan a una audiencia que, cada vez más, demanda responsabilidad medioambiental a partir de la casilla de salida: el diseño. Las compañías comienzan a conceptualizar sus prendas con un enfoque sostenible desde el principio, poniendo las materias primas en el centro de su estrategia sostenible y apostando por Better Cotton, fibras orgánicas, poliéster reciclado o incluso tejidos generados a partir de materias tan ajenas a la moda como los granos de café o las pelotas de tenis. El 30% de las mayores compañías del sector afirma que el foco de sus planes en materia de sostenibilidad es la inversión en materias primas, mientras que el 27% de ellas tiene como prioridad minimizar las emisiones de carbono y otros gases nocivos a la atmósfera. El 26% de las empresas, por su parte, fija su vista específicamente en el algodón orgánico o Better Cotton Initiative, proyecto destinado a la promoción de sistemas de cultivo de algodón más medioambientalmente responsables.

30%

El 30% de los grupos del sector pone las materias primas en el centro de su estrategia sostenible.

La moda enfoca su estrategia de sostenibilidad. En los últimos años, la demanda de los consumidores en materia de sostenibilidad se ha vuelto cada vez más estricta y, a medida que la regulación se incrementa y la máxima transparencia en la cadena de aprovisionamiento se convierte en una obligación, la moda se enfrenta a replantear su estrategia sostenible.

Según los datos recogidos en Global Fashion Drivers 2022, el 30% de las compañías afirma que el foco de sus planes de sostenibilidad está en las materias primas, frente a otros factores como la trazabilidad, la producción bajo demanda o la circularidad.

Una de las iniciativas más populares en el campo de las materias primas es la apuesta por la Better Cotton Initiative (BCI), proyecto destinado a la promoción de cultivos respetuosos con el medio ambiente. Por cada kilo de fibra de algodón vendido por los desmotadores que participan en el programa, los miembros de BCI (que van desde hiladores a comerciantes) obtienen una Unidad Atribuida de algodón Better Cotton (Bccu). Después del desmote, BCI utiliza un sistema de balance de masa para validar la

El 27% de las empresas pone el foco de su estrategia sostenible en la reducción de emisión de gases nocivos.

Better Cotton Initiative, proyecto destinado a la promoción de cultivos sostenibles de algodón, incluye ya a una treintena de compañías españolas

cadena de custodia en el que los proveedores sólo deben registrar el volumen de sus compras y ventas con relación al algodón Better Cotton, pero no tienen que segregarlo físicamente. El 26% de las compañías encuestadas afirmaron que la utilización de un mayor porcentaje de algodón BCI en su *mix* de materias primas es una de sus principales prioridades en materia de sostenibilidad. La BCI cuenta con más de treinta miembros españoles, entre ellos Tendam, Mango, Desigual, El Ganso, El Corte Inglés e Inditex, y proveedores como Hallotex, Belda Llorens, Sedatex y Textil Santanderina.

Incluso Primark, rey del *low cost*, se ha sumado a la carrera sostenible por esta vía. La compañía irlandesa, propiedad de AB Foods, puso en marcha el pasado septiembre un nuevo plan sostenible a través del cual prevé que las camisetas de precio más bajo para hombre, mujer y niño pasarán a estar fabricadas con algodón de origen sostenible durante el próximo año. El grupo también invertirá en formar a los agricultores de su cadena de valor para aplicar prácticas regenerativas en el cultivo de algodón hasta 2030. La cadena declaró que se enfrentaba a un incremento moderado de sus costes al poner en marcha la nueva estrategia sostenible. Otra de sus metas, de cara a los próximos diez años, es alcanzar, también, la neutralidad de carbono. H&M, número dos de la distribución de moda a escala global, tiene como objetivo que el 100% de sus materias primas sean sostenibles de cara a 2030, es decir, que sus proveedores estén certificados con los estándares oportunos respecto al bienestar de los animales involucrados y el respeto al medio ambiente en todos los procesos. El grupo sueco, que en los últimos años ha reforzado su apuesta por la moda sostenible y ha dado un gran peso a sus objetivos medioambientales en su comunicación corporativa, prevé invertir tanto en nuevas materias primas como el algodón y poliéster reciclados,



como incrementar el peso del algodón orgánico o BCI en su *mix*.

El 27% de las empresas más importantes del sector de la moda a escala global pone el foco de su estrategia de sostenibilidad en reducir sus emisiones de gases nocivos para el medio ambiente a la atmósfera, la segunda respuesta más popular. Compañías de distribución de moda como Foot Locker y grandes almacenes como El Corte Inglés y El Palacio de Hierro incluyen este factor como una de las principales prioridades de sus objetivos medioambientales.

En el último año, el compromiso por la reducción de emisiones de gas a la atmósfera se ha incrementado en la industria de la moda, con el fin de mitigar el impacto negativo del sector y alinearse con los objetivos del Acuerdo de París. El pasado octubre, nueve empresas, entre las que se incluyen Inditex, Brooks Running y Patagonia, se unieron a la iniciativa Cargo Owners for Zero Emission Vessels, impulsada por The Apsen Institute con el objetivo de que las mercancías de los miembros se transporten en barcos de combustibles sin emisiones de carbono para

2040. Amazon y Unilever también se sumaron al proyecto.

El compromiso por minimizar las emisiones de carbono en la moda también llega al lujo. En octubre de 2021, Kering y Richemont, dos de los mayores conglomerados del sector a escala internacional, unieron fuerzas para fundar el Watch and Jewellery Initiative 2030, un proyecto con el objetivo de ayudar a limitar el calentamiento global a 1,5 grados Celsius en los próximos diez años. Uno de los compromisos que han firmado las compañías de lujo es minimizar sus emisiones de carbono y otros gases de efecto invernadero en 2030.

El pasado verano, Inditex, número uno en la distribución de moda a escala internacional, aumentó el peso de la sostenibilidad en su plan de desarrollo para los próximos años y lo adelantó sus objetivos hasta 2023, dos años antes de lo establecido. El grupo gallego vinculó el 25% de los incentivos de su equipo directivo a la responsabilidad medioambiental, incluyendo la neutralidad de carbono como una de sus principales metas en este contexto de cara a 2040.

Inditex se comprometió el pasado julio a alcanzar la neutralidad de carbono antes de 2040, diez años antes de lo previsto originalmente

Este nuevo plan sostenible se erige sobre el ya existente y puesto en marcha en 2019, cuando Inditex estableció la meta de que el 100% del algodón utilizado fuese sostenible (orgánico, BCI o reciclado), el 100% de su poliéster, reciclado, y el 100% del lino, sostenible. Otros de los compromisos del gigante de la distribución de moda fue que, de cara a 2020, el 100% de sus prendas sería Join Life, la etiqueta que distingue sus prendas más sostenibles, y que todos los diseñadores del grupo estuvieran formados en circularidad.

La circularidad o *close the loop*, que había sido una de las principales estrategias de los grupos de moda en los últimos años, ha perdido peso en esta edición del informe, en parte por las barreras para la escalabilidad del reciclado, especialmente cuando se trata de residuos posconsumo.

La circularidad ha sido seleccionada como la principal prioridad en materia sostenible de un 12% de las mayores compañías del negocio de la moda en todo el mundo. Patagonia, compañía estadounidense que ha hecho de la sostenibilidad uno de sus valores diferenciales, es una de las empresas del sector que más ha apostado por este modelo, y el pasado junio se alió con la productora finlandesa de fibra reciclada Infinited Fiber Company. Las compañías llegaron a un acuerdo para que la finlandesa suministrase a la estadounidense con una fibra con apariencia y tacto de algodón y producida a partir de residuos textiles. El objetivo de Patagonia es que el 100% de sus materiales sean reciclados o de base biológica en los próximos años.

C&A, uno de los mayores grupos de distribución de moda del mundo estableció en 2021 nuevos objetivos de sostenibilidad basados en la ampliación de materiales sostenibles y la circularidad. Las nuevas metas de la compañía, fijadas de cara a 2028, pasan por extender la vida del 70% de sus productos y reemplazar el 50% de los plásticos de un solo uso en tienda, ecommerce y cadena de valor en los próximos siete años. C&A es una de las empresas pioneras en el uso de algodón orgánico y sostenible dentro de su sector, y cuenta con una experta en esta materia en su consejo. •



Jerusalem Hernández Velasco

Socia de Sostenibilidad
y Buen Gobierno de KPMG

Dice la psicología comercial que los consumidores elegimos los productos y marcas en función de la necesidad que queremos cubrir: así, si en el pasado lejano la principal necesidad era funcional, esa aspiración pasó a ser de estatus siguiendo la velocidad del progreso y el desarrollo. Si en el apogeo de las clases medias nuestras marcas favoritas lo eran en función de cómo nos hacían sentir y con qué grupo social nos identificaban, hoy consumimos buscando la mejor versión de nosotros mismos, y elegimos productos que muestren todo lo bueno que queremos ser. Y nada como las prendas con las que nos vestimos representan lo que somos y, más aún, lo que queremos ser. La moda es el lenguaje con el que nos expresamos, incluso sin palabras y con el que nos definimos a nosotros mismos ante el mundo. Al menos esa es la teoría...

Porque, si esto es así, ¿cómo se entiende que en un contexto de reivindicación social sostenible cada segundo se tire o se queme el equivalente a un camión de basura de textiles?, ¿cómo asumir el hecho de que menos de un 1% del material utilizado para producir la ropa se recicle en ropa nueva? ¡Es como tirar al vertedero 100.000 millones de dólares anuales!

Las tendencias de consumo pueden no ser tan sostenibles como decimos que son, pero lo cierto es que están cambiando y lo harán rápidamente. Las marcas lo saben, el sector de la moda lo sabe y por eso se están anticipando a las expectativas de sus clientes, apostando por un modelo más sostenible, preparándose para cuando la expectativa sea generalizada y, por qué no decirlo, adaptándose a una regulación cada vez más exigente. Por estos y otros motivos, vemos de tanto en tanto al sector promulgando compromisos e intenciones que son una apuesta sostenible. El pasado noviembre, sin ir más lejos, más de 130 empresas de la moda mundial se comprometieron en Glasgow, en el marco de la COP26, a reducir a la mitad sus emisiones de gases de efecto invernadero en 2030, un compromiso que actualiza la Carta de la Industria de la Moda para la Acción Climática que ya fuera presentada en la COP24 de Polonia. Además, y si nos circunscribimos a nuestro propio mercado, las estrategias de economía circular europea y española y las normas que traen consigo, como la Ley de Residuos, regularán la recogida separada de residuos textiles para su posterior reciclaje o la prohibición de destruir los excedentes.

Los retos no son pequeños, porque transformar la moda para hacerla más sostenible implica actuar con intensidad en toda la cadena de valor, incluyendo diseño, fabricación, embalaje, almacenamiento, distribución, consumo, reutilización, reciclaje... Y eso implica coordinar a demasiados agentes.

De entre ellos, uno de los retos más grandes, y que tiene efectos en algunos otros, es la elección y tratamiento de las materias primas. Un aspecto que damos por supuesto, en el que el consumidor repara poco, pero que recupera el protagonismo que un día tuvo en el contexto de la sostenibilidad. Así lo muestran los resultados del informe Global Fashion Drivers 2022: casi un tercio de los directivos de las principales compañías de la industria de la moda en España tienen el foco de su estrategia de sostenibilidad en las materias primas. Sin embargo, sólo el 26% de las empresas prevé usar más algodón orgánico o BCI, el 15% dice que usará más algodón o poliéster reciclado y apenas el 14% explorará nuevas materias primas.

El tipo de material, su origen y su tratamiento, son factores determinantes en la huella del producto y, por tanto, se hace imprescindible conocer las alternativas, medir los impactos y externalidades de cada opción, trazar adecuadamente la cadena de suministro y tomar las mejores decisiones.

Algodón, poliéster, poliamida, lana, cuero, celulosa... El avance sostenible es desigual en las materias primas más utilizadas y queda mucho por hacer... y por contar. La innovación, la tecnología, las alianzas, la formación, la sensibilización y la transparencia han de ganar espacio en el sector.

Contar con modelos predictivos sobre la huella de las prendas antes de su diseño, fabricación y comercialización; disponer de datos suficientes y fiables de la cadena de suministro hasta las materias primas; o establecer modelos de diseño y fabricación que permitan la separación de materiales y su reciclabilidad son sólo algunas de las soluciones en las que el sector está trabajando en las que necesita trabajar más y a más velocidad, por convicción, por coacción o por conveniencia.

La búsqueda de nuevas materias primas continúa estando en la agenda del sector.

CE

FE

ED

#

2

**MENOS, PERO
IGUAL DE
LEJANOS: LOS
¿NUEVOS?
PROVEEDORES
DE LA MODA**

En el último trimestre del año, la moda se apretó el cinturón para enfrentarse a la escalada de costes de aprovisionamiento y logística y los retrasos que acecharon la campaña de Navidad, uno de los momentos más decisivos del año para el sector. Tras el *shock*, y para evitar un segundo, las empresas reestructuran su cadena de valor (pero siguen apostando por Asia) y reevalúan su calendario de compras. El 42% de las compañías prevé un aumento de sus compras en 2022, aprovisionándose con más antelación para adelantarse a cualquier posible retraso. El 39% de ellas, además, se vio afectada en 2021 por alteraciones en las fábricas con las que opera, ya sea un incremento en los costes o una rotura en los plazos de entrega. Aunque la mayoría han reducido el número de proveedores con los que trabajan para tejer mejores relaciones y asegurarse el suministro, el mapa del aprovisionamiento apenas ha cambiado: sólo el 15% de las compañías más representativas del sector ha incrementado en el último año el peso de la producción de cercanía, frente al 52% que lo hizo en el año de la pandemia.

42%

Cuatro de cada diez compañías prevén un aumento de sus compras en 2022.

En el último año, la moda se ha enfrentado forzosamente a reordenar su cadena de aprovisionamiento para esquivar varios obstáculos a lo largo de la cadena de valor. El primero ocurrió inmediatamente tras el golpe de la pandemia, que frenó el consumo y dejó a las compañías con el almacén completo de prendas y nadie a quien venderlas. Meses más tarde, a medida que las tasas de vacunación se incrementaban y los consumidores comenzaban a recuperar la confianza, el problema ya no era la demanda, sino la oferta. El *shock* coyuntural en la cadena de aprovisionamiento en el segundo semestre de 2021 paralizó las fábricas en Vietnam, multiplicó los plazos de entrega desde China e incrementó los costes logísticos hasta máximos. Con miedo a verse por segunda vez en las mismas circunstancias, el sector se mira en el espejo y se reestructura. El 42% de los panelistas de Global Fashion Drivers 2022 prevé un aumento de sus compras en 2022, anticipando una remontada del consumo y protegiéndose de cualquier posible retraso o rotura en la cadena de valor, cambiando el *just in time* por el *just in case*. Es el caso de grupos de gran distribución como

La mayoría de compañías han reducido el número de proveedores con los que trabajan.

Under Armour cifró en diez puntos básicos el impacto negativo en su margen del segundo trimestre por las tensiones en el suministro

Urban Outfitters, Boohoo, Guess o Foot Locker, y de compañías de lujo como Chanel o Capri. El año anterior, según datos de Global Fashion Drivers 2021, nueve de cada diez compañías ajustó sus compras para 2021, envueltas en una reestructuración de inventario tras el frenazo del consumo: a más stock, menos compras.

TENSIONES EN TODA LA CADENA DE VALOR

Por otro lado, el 39% de las empresas se vio afectada en 2021 por alteraciones en las fábricas de su cadena de aprovisionamiento. Victoria's Secret fue una de ellas. La cadena estadounidense de íntimo, que opera de forma independiente tras separarse de Bath&BodyWorks el año pasado, estimó que los retrasos de mercancía le costarían hasta 150 millones de dólares. El 45% de su inventario llegó con retraso y una gran parte de los pedidos, cerca de diez millones de unidades, fue cancelada a las puertas de la campaña de Navidad, previendo que no llegarían a tiempo y con la intención de evitar un sobreabastecimiento como el que ocurrió con el estallido de la pandemia en Occidente.

Aunque toda la moda sufrió este fenómeno, el deporte fue uno de los más impactados. El pasado verano, una ola de contagios en los principales *hubs* de producción de equipación deportiva, Vietnam e Indonesia, causó el cierre masivo de fábricas en estos países. En año del Covid, Vietnam se convirtió en el segundo país con más peso en el mercado mundial de la producción de moda, copando el 6,4% de las exportaciones totales de prendas de vestir, según datos de la Organización Mundial del Comercio.

La pérdida de semanas de producción en ambos países en 2021 fue valorada por Adidas en quinientos millones de euros de impacto sólo en el segundo semestre del ejercicio. Under Armour cifra en diez puntos básicos el impacto negativo en su margen del segundo trimestre por



las tensiones en la cadena de suministro. Nike, por su parte, avisó de una escasez de inventario en los últimos meses del año, coincidiendo con la campaña de Navidad, Black Friday y Cyber Monday. Como respuesta, en los últimos tres meses del ejercicio 2021, el inventario controlado por Nike se incrementó un 12% en relación al año anterior.

En noviembre, algunos clientes comenzaron a recibir notificaciones de que no podían comprar más de un modelo de Air Force a través de la tienda online de la compañía en un plazo de tiempo limitado, una estrategia que Nike puso en marcha para asegurarse de que habría modelos para todos los clientes ante la falta de stock. El gigante de Oregón también redujo sus previsiones para el cierre del ejercicio y declaró que la disponibilidad del inventario no aumentaría hasta, por lo menos, el 1 de junio de 2022, cuando da comienzo su ejercicio de 2023.

El 26% de las compañías coincide, según los datos recogidos en Global Fashion Drivers: contesta que las alteraciones en las fábricas se repetirán en 2022 y continuarán impactando en su negocio.

Ante este escenario de incertidumbre, el 26% de las empresas ha priorizado el transporte en avión frente al barco en 2021. Este último se vio más afectado por los retrasos logísticos y es mucho más lento que el transporte aéreo. Por otro lado, también es más barato. Los gigantes optaron incluso por compartir fletes de aviones con otras empresas para reducir costes y asegurarse la carga. Gap, VF Corporatoin (grupo que controla The North Face, Timberland y Vans, entre otras), Levi Strauss, Ralph Lauren y Asos son sólo algunas de las empresas que optó por transportar su mercancía en avión en el primer año tras el estallido de la pandemia.

¿Cómo minimizar el impacto de la escalada de costes que conlleva una reorganización de la cadena de valor a este nivel? El 21% de las compañías encuestadas opta por reducir el número de proveedores con los que trabaja, potencialmente mejorando las relaciones con ellos para formar acuerdos más flexibles y duraderos. Esta es la solución por la que apostaron compañías como PVH, grupo estadounidense que controla Tommy Hilfiger y Calvin Klein, la alemana Esprit

La estadounidense Victoria's Secret estimó un impacto de 150 millones de dólares por el 'crack' logístico

o el gigante chino de la moda y el equipamiento deportivo Li Ning, entre muchas otras.

ASIA MANTIENE EL TRONO DEL APROVISIONAMIENTO

Aunque todo parece apuntar a que una cadena de aprovisionamiento basada en la cercanía podría mitigar los efectos de otro posible *shock* en el *sourcing*, sólo el 15% de las empresas ha aumentado el peso de la proximidad en su *mix* de producción. Son cerca de cuarenta puntos porcentuales por debajo de lo registrado en la anterior edición de Global Fashion Drivers, cuando el 52% de las compañías encuestadas declaró que tenía intención de aumentar el peso de la cercanía en su *mix* de producción. Traer los proveedores cerca de casa tenía todas las papeletas para convertirse en una de las tendencias de moda tras la pandemia, especialmente tras la escapada masiva de China que se produjo tras la crisis del Covid-19.

A mediados de 2020, Inditex, H&M, Fast Retailing y Gap (las cinco mayores empresas del sector de la moda a escala internacional) concentraban más del 26% de sus compras en el gigante asiático. Sin embargo, en agosto de 2021, lo hacían sólo en un 18,79%. Se trata de un fenómeno que podría haber desembocado en una reordenación absoluta del aprovisionamiento de la moda, apostando por la proximidad para reducir riesgos de la gran dependencia que tiene el sector de China y ganar velocidad de llegada a Occidente. A lo largo de 2021, la posición de China en el escenario mundial del *sourcing* se recolocó en varias ocasiones.

En el caso de España, China pasó de ser el principal proveedor textil a comienzos de año a quedar en cuarto lugar entre abril y julio, mes en el que remontó de nuevo. China pasó los siguientes meses de 2021 de vuelta en el puesto número uno, cerrando el año como lo había empezado: siendo la fábrica de la moda para España. Por debajo, se posicionaron Bangladesh, Turquía y Marruecos, devolviendo el ranking de proveedores a su posición original de antes de la pandemia, según datos de Ices España Exportación e Inversiones. •



Nuria Álvarez

Associate director en Turnaround, Transformation & Working Capital de KPMG en España

El 2021 se acabó y con él, el segundo año de incertidumbre y gran dificultad no sólo para el sector de la moda, sino para la distribución, los costes energéticos, los insumos y con ello todo el sector de retail. Fue un año que ha requerido resiliencia y grandes esfuerzos por parte de todos. Acabamos el año casi con más incertidumbre que con la que comenzó, con cifras de contagios disparadas por toda Europa y vuelta al cierre de comercios en algunos países, pero la reflexión ahora es ¿qué hemos aprendido durante estos meses y cómo afrontamos el futuro? Este es sin duda el aspecto en el que concentrar todos los esfuerzos. ¿Cambiarán las empresas de moda su modelo de negocio? Después del parón que supuso el comienzo de la pandemia, muchas firmas han visto sus ventas recuperadas y los consumidores vuelven a tener ganas de gastar, y esto son buenas noticias para el sector, pero hay que prepararse y no descuidar cómo afrontamos el futuro para enganchar el mayor trozo del pastel posible.

La industria de la moda, hoy por hoy, está limitada en su capacidad de reacción dado que las compras se cierran con un año de antelación. Los fabricantes, que dependen de los diseñadores de moda, en general, se encuentran deslocalizados y alejados de los puntos de venta, con tiempos de tránsito superiores a cuatro semanas. Estos tiempos de tránsito han aumentado durante el 2021 hasta tres meses y los costes se han multiplicado entre tres y diez veces dependiendo de las rutas y momentos del año. El aumento en los *lead times* se debe principalmente a la falta de contenedores y barcos como resultado de la súbita reactivación del consumo y a que muchos barcos se quedaron parados durante la pandemia y no se han vuelto a activar. El rápido incremento de demanda ha colapsado puertos en todo el mundo. Un cuarto de las empresas se ha visto obligado a contratar transporte aéreo para conseguir servicio y asegurar suministro, esto ha supuesto una reducción del margen. Cada vez cuesta más fabricar lejos, tanto por la inversión en inmovilizado en forma de stocks que supone que las fábricas estén deslocalizadas como por el aumento en los costes de transporte. La duda es si estos cambios son coyunturales o estructurales: un 15% de empresas ya ha aumentado la cercanía en su *mix* de proveedores para paliar estos efectos. Es sin duda un planteamiento y un estudio que merece la pena y debe realizarse. Coste vs. servicio, inventario vs. flexibilidad. El 40% de las empresas se ha visto afectada por alteraciones en las fábricas con las que colabora y para el 2022 se prevé que se sigan viendo afectadas.

Otro tema que considerar es que muchas empresas, en respuesta a la caída en demanda de 2020 y a la incertidumbre existente, redujeron las compras. En el punto de venta se ha visto un catálogo más reducido y con menor capacidad de reposición de tallas. Para el 2022, cuatro de cada diez empresas prevén aumentar las compras, con lo que se espera que siga habiendo crecimiento; pero esto quiere decir que seis de cada diez continuarán con la estrategia de reducción de las compras. Cuanto más se reduce la compra, más se reduce la capacidad de negociación y más se aumentan los costes de transporte. Este año también se han producido limitaciones por la falta de medios para transporte y el aumento de costes que esto ha supuesto, así como el cierre de fábricas *offshore* resultando en disrupciones en el suministro. El 39% de las empresas afirma que se ha visto afectado por estas disrupciones y algunas afirman que está cogiendo peso en sus decisiones la cercanía de los proveedores y que han reducido el número de proveedores con los que trabajan intentando formar una alianza más estratégica y de confianza que de precio. Se prevé que la incertidumbre continúe al menos la primera mitad del 2022. A pesar de todo esto y de la reducción de márgenes, menos del 20% de empresas está realizando cambios ya en su *mix* de localización de la producción. Para garantizar la competitividad es necesario actuar y transformar la industria y todo indica que el proceso está siendo más lento que la velocidad a la que las necesidades y el entorno está moviéndose. Si ahora no es el momento de pensar cómo será el futuro de la moda, ¿entonces cuándo? Hay que transformarse para agilizar el *road to market*, reducir riesgos en la cadena de valor. De momento, parece que pocas empresas están reaccionando y que vayan a cambiar los patrones de compra.

Gap, Levi Strauss, Ralph Lauren y Asos son sólo algunas compañías que transportaron mercancía en avión en 2021.

CE

FE

ED

W

OR

**MÁRGENES
PRESIONADOS
POR LA
ESCALADA
DE COSTES**

El año de la pandemia estuvo primero marcado por las restricciones a la actividad comercial, dejando a las compañías con una montaña de inventario y nadie a quien venderlo. Tras la reactivación de la demanda, la moda tuvo que recurrir a altos descuentos para encarar el sobreabastecimiento. Después, llegó el tercer golpe: una vez el consumidor ya estaba dispuesto a comprar, el aprovisionamiento falló. Los costes de transporte y logística se incrementaron exponencialmente, mientras que la energía y las materias primas como el algodón, la segunda más usada de la moda, se encarecían a niveles históricos. La moda no ve la luz al final del túnel: el 45% de las empresas prevé continuar viéndose afectado por la escalada de costes de transporte en 2022. El 35% también considera que las materias primas continuarán aumentando sus precios este año, y el 30% espera una reducción de márgenes en los próximos ejercicios. En el último año, el 36% de las compañías del sector se vio afectada por la subida de precios de las materias primas en el primer año tras el estallido del Covid-19, según datos recogidos en Global Fashion Drivers 2022.

45%

El 45% de las compañías prevé seguir afectado en 2022 por el encarecimiento del transporte.

Primero, el consumo se detuvo por las repentinas restricciones comerciales. Después, las compañías se ayudaron de agresivos descuentos para reactivar la demanda, poniendo el volumen por encima del margen para compensar por todo el stock acumulado. ¿El tercer *strike*? Cuando el consumo se incrementó, también lo hicieron los costes y el rebote del Covid-19 llegó a los polos de aprovisionamiento.

En el segundo semestre de 2021, momento en el que se situaba el comienzo de la recuperación del sector, la industria se ha visto atacada por un encarecimiento exponencial de las materias primas, de la energía y del transporte. Las compañías del sector descartan una mejoría en 2022: el 45% de las principales empresas del sector, casi la mitad, prevé seguir viéndose afectado durante los próximos doce meses por el aumento de costes logísticos. El 36% de ellas vio su negocio impactado por el aumento de precios de las materias primas, y el 35% considera que esto continuará afectando al sector el próximo año. Como consecuencia, el 30% de las empresas declara que espera ver una reducción de márgenes en los próximos ejercicios.

La presión continuará en las materias primas: el 35% considera que los precios seguirán al alza.

Kering y Richemont se vieron afectadas por la escalada de precios en las materias primas, aunque el lujo juega con márgenes más amplios que los de la gran distribución

Grandes operadores de la distribución de moda como Abercrombie&Fitch, Guess, OVS, Fast Retailing y Primark son algunas de las empresas que han asegurado que el aumento de los costes de transporte afectará a su negocio en el próximo año. La proyección se debe a la rotura de la cadena de aprovisionamiento que provocó el Covid-19 y que ha dejado los puertos internacionales atacados y los almacenes sin stock. Con una industria naviera en plena reorganización, atravesando fusiones, adquisiciones, quiebras y problemas operativos derivados del parón de la pandemia, los contenedores escasean y los precios se han disparado, pasando de los mil euros que habían llegado a costar en 2020, hasta los 10.000 euros en octubre del año siguiente. Además de caros, los contenedores desde China, el principal polo de producción a escala internacional, sufren fuertes retrasos por las restricciones y los cuellos de botella en los puertos. Para atajar este problema, las empresas de moda han apostado por el transporte en avión, elevando sus costes y, por tanto, reduciendo sus márgenes. Sólo los precios del transporte internacional suponen un 1,8% del Índice de Precios al Consumo del textil, la confección y los artículos de piel, según datos de la Organización de las Naciones Unidas (ONU). El problema es mayor en el caso del producto de tendencia, que, aunque se produzca en muchos casos en lejanía, se encarga con mucho menos tiempo de antelación, siguiendo los picos de demanda. La moda prevé que, si las entregas se retrasan, deberán ponerse en venta tarde y rebajadas, generando tanto márgenes cada vez menores como una reducción del volumen de venta. Mothercare, Frasers, Lululemon y Estée Lauder son sólo algunas de las compañías del sector que se han enfrentado a la reducción de su margen el pasado año.

En pleno ojo del huracán, el sector recibió otro golpe: un encarecimiento histórico de las ma-



terias primas. Kering y Richemont, gigantes de lujo, sufrieron el impacto de su aumento de precios, además de fabricantes como Safilo y EssilorLuxottica, especializados en la comercialización de gafas. A pesar de todo, Luxottica declaró con motivo de la presentación de sus resultados referentes al segundo trimestre del ejercicio 2021 que el incremento en costes de materias primas sería "muy marginal". Otras de las compañías que se han visto impactadas por el encarecimiento de las materias primas fueron Zalando, Hugo Boss y Petit Bateau.

El pasado octubre, los precios del algodón se situaron en máximos de diez años, incrementándose hasta 1,27 dólares por libra, su nivel más alto desde 2011 (aunque se mantuvieron lejos del pico alcanzado entonces). Hace una década, cuando el precio del algodón alcanzó un récord histórico de más de dos dólares por libra, gigantes de la moda como Levi Strauss (cuyo negocio, basado en el *denim*, depende directamente de esta materia prima) sufrieron un recorte en sus márgenes.

En esta segunda crisis del algodón, Levi Strauss

está más preparado: Chip Bergh, consejero delegado del grupo estadounidense, declaró en octubre que ya se habían negociado los precios del algodón con la mayoría de sus proveedores hasta la primera mitad de 2022, fijando una tasa de inflación de un dígito bajo. Para el segundo semestre del año, Levi Strauss anticipa un incremento de un dígito medio en los precios del algodón, un aumento para el que ya ha tomado medidas "a través de estrategias de precio", en palabras de Bergh.

El 35% de las empresas del sector espera que el incremento de precios en las materias primas continúe afectando a su negocio en 2022. Es el caso de compañías como H&M, Ralph Lauren, VF, Carter's o Anta. El encarecimiento del transporte, de la producción y de las materias como el algodón, sumado a un aumento de precios de la energía, que ha alcanzado máximos en la segunda mitad de 2021, crean la tormenta perfecta para enfrentar a la moda a una reducción considerable de márgenes. Es la respuesta del 30% de las compañías del sector, que contesta que prevé que su rentabilidad se contraiga en los

Pese al incremento de costes, compañías como Burberry y Farfetch no declaran haber reducido su margen

próximos ejercicios. Algunas de las empresas que esperan un adelgazamiento del margen en 2021 y 2022 son Nike, Victoria's Secret, AB Foods (dueño de Primark), Li Ning o Falabella.

LA RESISTENCIA

En los últimos años, marcados por una tendencia cada vez más deflacionista en el sector de la moda, las compañías han visto sus márgenes reducirse considerablemente. Después de la crisis de 2008, los mayores operadores de la moda habían logrado una recuperación notable en su rentabilidad, un trabajo que se vio frustrado con el golpe de la pandemia y que deberá esperar unos años antes de retomarse. Pese al incremento de costes, compañías como Burberry, Isetan y Farfetch no declaran haber reducido su margen.

Históricamente, el lujo es el sector que más espacio de maniobra tiene respecto a la rentabilidad, trabajando con amplios márgenes. En el año de la pandemia, los tres mayores operadores del lujo (LVMH, Kering y Richemont) redujeron su margen bruto medio sólo 1,3 puntos, un recorte mucho menor que el experimentado por la gran distribución. Aunque aún no se dispone de cifras exactas sobre la rentabilidad de estos grupos al cierre de 2021, todo apunta a que su margen se ha mantenido o, al menos, contraído a niveles menores que el resto de la industria. A su favor juega, además, contar con una estructura de aprovisionamiento cada vez más integrada verticalmente.

UN FACTOR AÑADIDO

A pesar de no haber sido el principal culpable de la caída de rentabilidad del sector este año, otro factor ha ayudado a potenciar este fenómeno: la penetración online.

El canal digital salvó a la moda durante el confinamiento, cuando las tiendas estaban cerradas y los almacenes se desbordaban de stock. Sin embargo, lo hizo con la ayuda de una mayor inversión en comunicación, marketing y captación, además de un incremento en la tasa de devoluciones, lo cual conlleva a un menor margen, tendencia que se extiende a 2021. •



Leandro Real

Associate director en Turnaround, Transformation & Working Capital de KPMG en España

Los efectos que la Covid-19 ha provocado en las cadenas de suministro del comercio global ya son notables en todos sus eslabones. Se trata ahora más de una cuestión de cuándo y cuánto va a afectar a cada empresa y sector, que de si va a impactarles de forma efectiva. Las empresas están trazando sus estrategias y valorando si toca reducir márgenes, incrementar precios u optar por ambas opciones, siempre manteniendo la mirada en qué hace el sector, en los principales *players* y, por supuesto, en sus competidores directos.

Después de una política generalizada de contención y tras la pérdida del impulso que supone para el sector el periodo navideño, debido al impacto de la variante ómicron, todo parece indicar que el comienzo del año 2022 será el momento elegido para comenzar a dar traslado, unos a otros, de los incrementos de costes globalizados y generalizados. Entre ellos, materias primas, transportes o energía juegan un papel crucial. El primer paso se dará con los productos y servicios más sencillos y de menor *lead time*, que iniciará un efecto ola hasta llegar al último eslabón de la cadena, el consumidor final. Y es que en el caso de la moda, salvando la parte de diseño, la totalidad de su cadena de valor está o va a verse afectada. Si hablamos de la adquisición de las materias primas toparemos con los efectos derivados de un importante efecto látigo, derivado de una previsión de bajada de la demanda que llevó a las empresas a acometer un estocaje, en la mayoría de los casos desacertado. El enfoque en una reducción de costes más que en el aseguramiento de los stocks se suplió posteriormente con pedidos por encima de lo necesario, un aprovisionamiento a precios superiores de lo habitual y con un efecto colateral más, el de dejar sin capacidad de estocaje suficiente a otros. Estos factores configuran un escenario de precios altos con vaivenes continuos que no se prevé que vayan a volver a la normalidad en un corto o medio plazo.

Pasemos a hablar del transporte, servicio intrínseco a un sector caracterizado por adquirir materias primas donde la mayoría de las veces no produce, producir donde apenas consume y que además se enfrenta a un cambio en el modelo de negocio con cada vez mayor peso de la venta online, con una tasa de devoluciones medias que ronda el treinta por ciento. En lo que a costes puros se refiere, dejando a un lado el incremento de los tiempos medios de entrega o incluso la falta de disponibilidad en momentos puntuales para actores de menor tamaño (con el consiguiente incremento de reclamaciones, devoluciones y costes asociados), encontramos un sector cuyos costes están directamente vinculados a los precios de los combustibles. En el caso nacional, además el histórico es de tarifas congeladas, combinación que asegura un incremento de precios.

Desde el punto de vista del consumo energético los precios de energía han sufrido un notable incremento que están, y seguirán afectando directa o indirectamente, a toda la cadena de valor. Además, y a pesar de que puede no tener un peso significativo en la estructura global de costes, la parte "física" del negocio: fábricas, almacenes y tiendas, también verán incrementados sus costes de explotación. Las previsiones en Europa sitúan en una posición más desfavorable a aquellas empresas que tengan una menor estructura vinculada y/o una estrategia previamente diseñada. Ejercicios como la firma de PPAs o el cierre de contratos a largo plazo llevan mucho tiempo siendo recomendaciones *must*, pero pocas se han atrevido a abrir el melón con suficiente anticipación y proactividad.

Por último, entre los factores en los que se prevé un incremento de costes con un impacto directo en el sector es en el *packaging*. El incremento del precio de la celulosa, sumado a que los principales proveedores se encuentran también atrapados por el efecto látigo, está llevando incluso a no cotizar nuevos clientes por falta de materia prima. Esta subida, en caso de no haberla recibido ya, también se espera que sea notable, y afecta al igual que el incremento de los costes logísticos tanto a envíos como a devoluciones. Punto, este último, cuyas variables de coste y tiempo, y cómo y cuándo afecta a las cuentas de resultado, las empresas tienen menos controlado en pleno cambio de modelo de negocio.

En resumen, y volviendo a donde comenzamos: va a ser difícil que alguien pueda escapar de esta ofensiva de incremento de costes por tierra, mar y aire. Serán las estrategias diseñadas e implementadas de forma previa a esta crisis y la adaptación a las diferentes aristas que la van caracterizando a lo largo del tiempo las que marquen en qué forma y en qué cuantía se vean las empresas afectadas.

El 30% de las empresas declara que espera ver una reducción de márgenes en los próximos ejercicios.

CE

FE

ED

WAVE

**LA MODA
RECUPERA (CON
PASO SEGURO)
SU CONQUISTA
INTERNACIONAL**

La moda se sacude el polvo y fija la vista de nuevo más allá de su mercado local. Tras más de un año de parón del consumo en Occidente, el sector se prepara para retomar su conquista internacional: el 48% de las principales compañías del negocio de la moda a escala internacional considera que es momento de poner en marcha otra vez los planes de expansión en el extranjero, o ya lo ha hecho en el último año. El 45% de las compañías del sector que retoman su expansión se decanta por los mercados maduros, frente a aquellos en desarrollo, aunque China continúa siendo el principal mercado objetivo para la mayoría de empresas. A pesar de todo, el porcentaje de compañías que prevé desarrollar su negocio en el extranjero en 2022 se ha reducido considerablemente respecto a las respuestas recogidas en Global Fashion Drivers 2021. A finales de 2020, el 70% de las mayores empresas de moda declaró que tenía pensado mantener su proceso de internacionalización en el próximo año, o ya lo había hecho. El primer ejercicio tras la pandemia ha traído consigo una estrategia más conservadora para algunas compañías.

48%

Casi la mitad de las empresas ha retomado o prevé retomar su expansión internacional pronto.

Tras más de un año de parón en el consumo en Occidente, la moda hincha el pecho y se prepara para retomar su conquista en el mercado extranjero, pisando fuerte. Con los alquileres del *prime* en cifras inferiores a antes de la pandemia y la recuperación paulatina del turismo internacional, es el momento de expandir el negocio e hiszar la bandera en nuevos mercados, o de fijar las raíces en países ya conocidos a través de reubicaciones o nuevas aperturas. En concreto, el 48% de las cien mayores compañías del sector de la moda ya prosigue con su expansión en el extranjero, o prevé hacerlo en el próximo año.

A pesar de denotar optimismo, estas cifras son menos atrevidas a las recogidas en *Global Fashion Drivers 2021*. A finales de 2020, el 70% de las mayores compañías del sector decidió mantener su proceso de internacionalización en 2021 o lo había mantenido en el año de la pandemia. La expansión en el extranjero es uno de los factores que se ha mantenido a paso seguro como uno de los *drivers* de la moda en los últimos años, empujando el sector a nuevos mercados con cada vez más fuerza. Después de la pandemia, que recortó una décima parte de todo el comer-

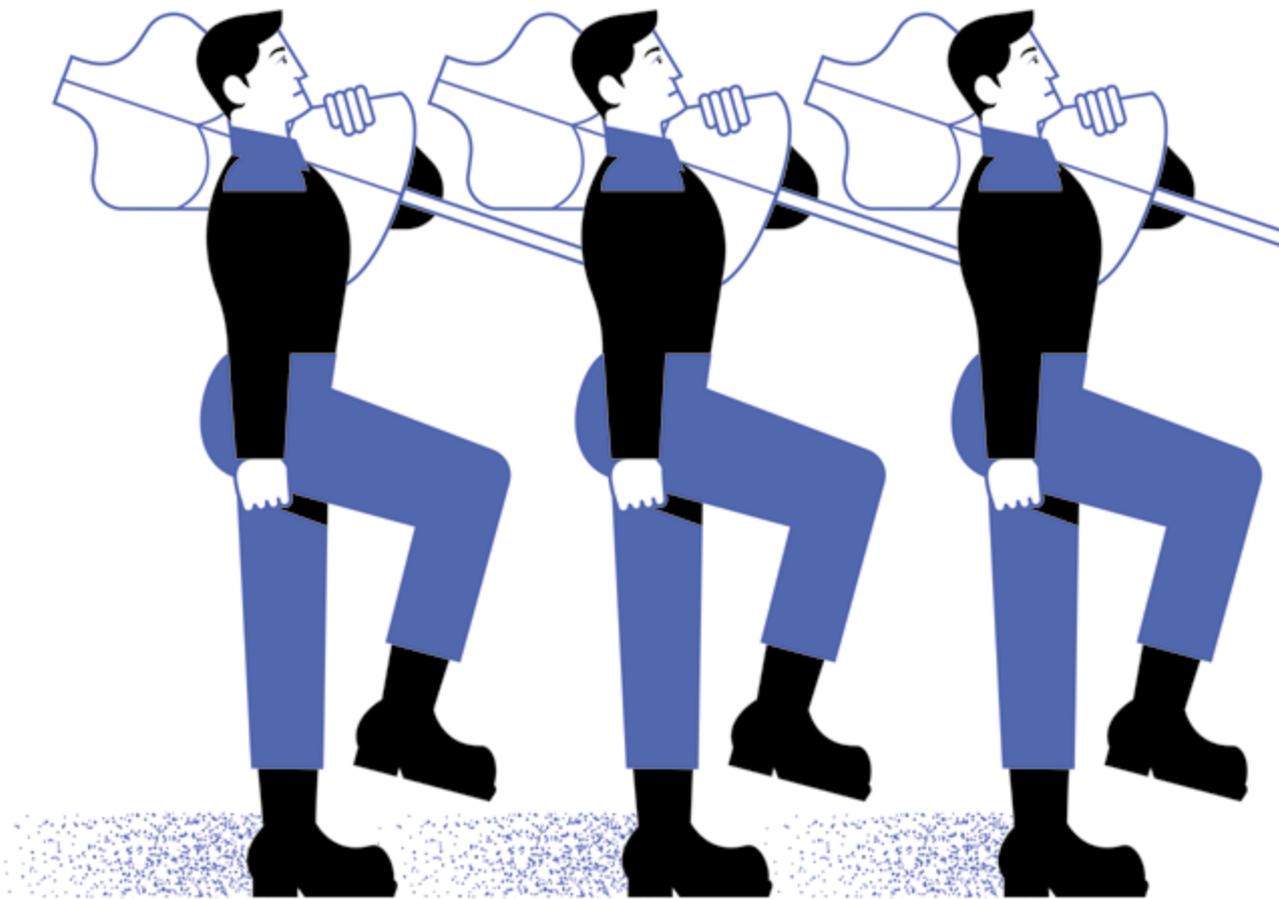
Las compañías priorizan mercados estables, aunque de menor crecimiento.

Bimba y Lola es una de las compañías españolas del sector que más ha reforzado su expansión internacional en el último año, desembarcando en Guatemala, China, Rusia y Países Bajos

cio internacional, según datos de la Organización Mundial del Comercio (OMC), la moda aún mantuvo su carrerilla y previó continuar con su desarrollo internacional en 2021. Sin embargo, no todas las compañías que planeaban crecer fuera de su mercado local acabaron llevándolo a cabo: 2021 trajo consigo una estrategia más conservadora para algunas compañías.

Entre el 48% de las empresas que sí apostaron por el entorno internacional en el último año se encuentra Bimba y Lola, uno de los mayores ejemplos nacionales de la puesta en marcha de esta estrategia. La compañía gallega, controlada por las hermanas María y Uxía Domínguez y especializado en lujo asequible, entró en 2021 con la vista fija en desarrollar de su negocio mucho más allá de España. Berlín, Guatemala, Ámsterdam, Varsovia y Moscú han sido sólo algunos de los destinos desbloqueados en el mapa para la empresa en el último año. Actualmente, casi la mitad de la facturación del grupo se genera en el entorno internacional, donde sus mercados más relevantes son México y Portugal. Su país natal, con un 55% de su cifra de negocio, continúa ostentando el primer puesto, pero rebaja su cuota: en 2019, en España se originaba un 65% de las ventas totales de Bimba y Lola.

Desigual es otra de las compañías españolas que han apostado por conquistar el extranjero tras la pandemia. El grupo, controlado y presidido por Thomas Meyer, puso en marcha el último año un plan estratégico de recuperación del cual uno de los pilares fundamentales es la expansión fuera del continente europeo. Al cierre del año, la compañía prevé estar presente en 150 países a través de su tienda online, y tiene como objetivo que las ventas generadas fuera de Europa y a través de su *ecommerce* copen hasta el 60% de su facturación total de cara a 2023. A noviembre de 2021, este porcentaje ya se situaba en un 45%. La estrategia de internacionalización y de renovación de marca de Desigual afectó hasta



a su histórico eslogan, que pasó de *La vida es chula* a *Say yes to life*, (Di sí a la vida en inglés). JD Sports, por su parte, seleccionó España en 2021 para desarrollar su negocio y estableció el objetivo de sumar ochenta tiendas en el país al cierre del ejercicio. El grupo británico, especializado en equipamiento deportivo, instaló cerca de quince nuevas tiendas en el país en 2021. Por otro lado, el primer año tras la pandemia ha vuelto a inclinar la balanza hacia los mercados maduros, según los datos de Global Fashion Drivers 2022. El 45% de las empresas que retomarán su expansión internacional se decantó por estos territorios en su desarrollo en el extranjero, frente a los mercados en desarrollo. A cierre de 2020, la respuesta de las mayores compañías del sector a esta cuestión no fue tan clara: el 50% de las empresas apostaba por los mercados maduros y el 50% restante por los emergentes, según datos de Global Fashion Drivers 2021. La diferencia, aunque no muy importante, sí revela la inclinación de la moda hacia los países desarrollados, un entorno quizás más sólido para crecer en un año lleno de inestabilidad tras la pandemia.

A pesar de todo, el país prioritario para crecer, según las respuestas de las compañías, es uno en vías de desarrollo: China. El 27% de la moda establece al gigante asiático como el mercado de mayor potencial de crecimiento, y se erige como el país más popular frente a otros mercados como Europa (con el 26%) o Estados Unidos (21%). Compañías españolas como Pronovias y Mango han potenciado su crecimiento en China en los últimos años, y Adidas puso en marcha un proyecto de apertura de mil puntos de venta en el país en 2019. No obstante, el sector de la moda que más ha logrado capitalizar el consumidor chino es el lujo. En 2020, con Occidente encerrado en casa y el consumo en mínimos, las empresas de moda de alta gama apostaron por la expansión en el gigante asiático. China ya fue el salvavidas del lujo en la crisis económica de 2008, y la historia se repite, esta vez, en manos de un consumidor más digital, más joven y más rico. El gigante asiático fue seleccionado como el país con mayor potencial de crecimiento por Kering, Richemont, Prada, Hermès, Chanel y Burberry, entre otras. En 2021, Richemont potenció su alianza con el

El 45% de las empresas que retoman su expansión se decanta por los mercados maduros, frente a aquellos en desarrollo

mercado chino con la compra de una participación del 25% de Farfetch a través de una *joint venture* con Alibaba, gigante chino del comercio electrónico y propietario de Aliexpress y Tmall. Las dos compañías controlan actualmente el 12,5% de la plataforma británica de lujo, a partes iguales. En el último año, Richemont también abrió nuevos puntos de venta en China, entre ellos un *flagship* de Net-à-Porter, su ecommerce de lujo, en el espacio Tmall Luxury Pavilion y una tienda de Montblanc en Wuhan. El crecimiento interanual en ventas del grupo suizo en territorio chino fue del 47% en el primer semestre del último ejercicio, cerrado el 30 de septiembre de 2021. La cosmética es otro de los sectores que se ha encomendado a China en el último año para crecer. Shiseido, grupo japonés de cosmética y uno de los mayores de su sector a escala internacional, concentra el 30% de sus ventas en territorio chino. Estée Lauder y Coty también nombraron China como el mercado de mayor potencial de crecimiento para los próximos años.

Por otro lado, el territorio que menor cantidad de empresas seleccionó como principal oportunidad de desarrollo fue Latinoamérica, con sólo el 11% de las respuestas, a pesar de que Panamá y Chile se encuentran entre los tres países de mayor crecimiento en el próximo año, según estimaciones recientes del Fondo Monetario Internacional (FMI).

No obstante, son varios los gigantes del sector que han reforzado su crecimiento en la región en el último año. Desigual es una de las compañías españolas que ha optado por el cliente latinoamericano en 2021 y ha abierto nuevos locales en Colombia, donde está presente desde 2011. H&M también ha apostado en el primer año tras la pandemia por el mercado latinoamericano. El gigante de la distribución de moda, número dos de su sector, levantó la persiana de su primera tienda en Panamá en septiembre de 2021, sumando 75 países a su red de distribución. Latinoamérica se ha convertido en uno de los mercados de mayor crecimiento para H&M en los últimos seis años, periodo en el que la compañía ha instalado nuevos puntos de venta en Colombia, Perú, Puerto Rico y Uruguay. •



Juan Rojas

Gerente de Consumo y Distribución de KPMG en España

Las exportaciones de productos de moda, unas de las más castigadas por la pandemia, han mostrado claros indicios de recuperación a medida que el riesgo sanitario ha disminuido. Sirva como ejemplo el hecho de que en octubre de 2021, con carácter previo al impacto de la variante ómicron, las ventas al exterior de España de estos productos alcanzaron un máximo histórico con 3.500 millones de euros (un 34% más que en el mismo mes de 2019). Aunque este récord se ha producido en el contexto de la elevada volatilidad generada por la pandemia desde su inicio, es sin duda un síntoma de reactivación de la internacionalización del sector.

Más allá de la coyuntura y de los vaivenes de la pandemia, todo parece indicar que esta crisis, lejos de frenar la ambición internacional del sector, será un nuevo punto de inflexión para impulsarla con carácter estructural.

Por un lado, las marcas se han concienciado más aún de la importancia de la internacionalización. No en vano, aunque la crisis Covid tiene un alcance global, su impacto sanitario y económico está siendo geográficamente asimétrico, con diferente intensidad y ritmo de recuperación según el país o zona. De esta forma, aquellas marcas que ya contaban con una actividad internacional consolidada y diversificada han podido contrarrestar caídas en los mercados más afectados por la pandemia en un momento en particular con el dinamismo simultáneo en otros con situaciones más favorables. Se han sucedido numerosos ejemplos en este sentido, desde las marcas que pudieron vender en Asia cuando la primera ola del virus azotaba Europa hasta, más recientemente, aquellas que se han podido beneficiar de los estímulos al consumo inyectados por algunas potencias y con ello han compensado, al menos parcialmente, la atonía de la demanda en otros mercados.

El binomio digitalización e internacionalización será una de las claves para el crecimiento del sector y probablemente generará oportunidades y amenazas a mayor velocidad

La máxima de diversificar la actividad para diversificar riesgos ha sido, por tanto, más evidente que nunca y se ha convertido en una ventaja competitiva para muchos actores. Es razonable pensar que dichas empresas reforzarán esta estrategia y que las que se situaban en el otro extremo, con una actividad muy concentrada y una elevada exposición a uno o pocos mercados, tratarán de corregir esta debilidad.

Por otro lado, es previsible que el proceso de internacionalización del sector de la moda se vea también facilitado y acelerado por el auge de los canales digitales de compra e interacción, que reducen las barreras de entrada y agilizan de forma significativa la llegada a nuevos mercados. No es de extrañar que el líder global del sector tenga presencia física en 96 mercados y venta online en 216. Ni debería sorprender tampoco que, en un entorno mucho más digital, un *pure player* de China, desconocido e irrelevante hace dos años, se haya convertido en el líder en ventas en Estados Unidos, duplicando su cuota de mercado en tan solo seis meses. El binomio digitalización e internacionalización será una de las claves para el crecimiento del sector y probablemente generará oportunidades y amenazas a mayor velocidad. Es importante en este sentido que las marcas no caigan en la precipitación y sigan abordando su expansión internacional con un enfoque estratégico, evaluando en profundidad el atractivo y los riesgos de cada mercado, alineando el proceso con su propuesta de valor y garantizando su encaje con los consumidores del país en cuestión, construyendo marca y diferenciación y buscando un equilibrio óptimo de canales en cada geografía. Eso sí, será determinante el uso intensivo de la tecnología en el proceso para controlar y optimizar al máximo el stock, integrar el canal online con la tienda física —que continuará siendo vertebral en la estrategia—, colaborar con proveedores y *partners*, conocer en profundidad al consumidor local en cada uno de los mercados —información que a menudo se difumina al no tener una visión directa y depender de intermediarios— y responder con agilidad y rapidez a los cambios de la demanda, integrando la información del cliente a lo largo de toda la cadena de valor de principio a fin.

China es el mercado prioritario para el 27% de las empresas del sector.

CE

FE

DE

#

5

**SUBIDA
DE PRECIOS
A LA VISTA**

Más costes, menor margen. En 2021, con los costes de la energía y las materias primas disparados, los precios industriales de los polos de producción históricamente más baratos en máximos y la paulatina reactivación del consumo en Occidente, la moda hace cuentas y apuesta, en un fenómeno histórico para el sector, por aumentar precios para salvar su rentabilidad. Grandes operadores de la moda como VF Corporation, Urban Outfitters y Adidas han puesto o prevén poner en práctica esta estrategia. Incluso la moda más asequible ha recurrido a la subida de precios: Boohoo y H&M tantean también la posibilidad de trasladar la inflación de los costes a la etiqueta, una tendencia que también llega a la gama *premium*: la estadounidense Capri y los grupos de lujo LVMH y Kering prevén subir precios en 2022. Esta decisión inédita se produce a causa de la subida de costes, que llega después de décadas de guerra de precios en el sector, con el consecuente impacto en los márgenes. Este historial complica poner en marcha el camino inverso, especialmente en un momento en el que las compañías están tratando de llevar el consumo a niveles prepandemia.

40%

Cuatro de cada diez empresas prevén trasladar la presión de costes al consumidor a través del precio.

Una tregua en la guerra de precios. La moda, inmersa en la última década en una competencia de precios y promociones, se enfrenta ahora a una emboscada de costes: el encarecimiento del algodón y otras materias primas, la escalada de los precios de la energía, el aumento de los costes industriales y, sobre todo, el radical encarecimiento del transporte ponen a la moda entre la espada y la pared. ¿La solución? La que el sector lleva esquivando durante los últimos diez años: incrementar los precios.

Cuatro de cada diez de las mayores compañías de la industria de la moda prevé subir sus precios en 2022. Gigantes de la gran distribución del sector como H&M, Urban Outfitters o Foot Locker consideran esta estrategia para salvar sus márgenes; e incluso Boohoo, comercio electrónico británico especializado en moda *low cost*, tantea una subida estratégica de precios. Capri ya comenzó a principios de 2021 a subir precios de su principal marca, Michael Kors, y prevé seguir haciéndolo a lo largo del año siguiente, según se declaró en una rueda de prensa del grupo en 2021. Tom Edwards, director financiero de Capri, declaró el pasado noviembre

EL 37% de las compañías prevé reducir su actividad promocional.

Capri, Adidas o VF Corporation son algunas de las compañías del sector que anticipan subidas de precios en 2022

que el incremento “selectivo” de precios “más que compensaba por el encarecimiento del transporte”. Además, el grupo estadounidense ha incluido el hinchamiento de las etiquetas en su estrategia de los últimos años, incluso antes a la rotura de la *supply chain*, con la intención de transicionar hacia una imagen de marca cada vez más de lujo.

Los gigantes del deporte también se suman, inevitablemente, a la tendencia. Nike, número uno del sector por cifra de negocio, comentó en la rueda de prensa de sus resultados referentes al primer trimestre del ejercicio 2022 que llevaría a cabo un aumento estratégico de precios a niveles de un dígito. También Adidas y Dick’s prevén una subida selectiva de sus precios durante este año o ya la han realizado en 2021. El fenómeno de la subida de precios es coherente respecto a la respuesta que dieron la mayoría de las empresas en Global Fashion Drivers 2021: a finales de 2020, sólo el 22% de las compañías preveía reducir sus precios definitivamente.

MENOS DESCUENTOS PARA LA NUEVA NORMALIDAD

Paralelamente, el 37% de las mayores empresas del sector prevé reducir su actividad promocional este año respecto a 2021, y un gran número de ellas ya llevó a cabo esta práctica en el año de la pandemia para encarar el frenazo del consumo en un intento de proteger su rentabilidad. Se trata de una estrategia que tantean llevar a cabo tanto compañías de cosmética como L Brands (grupo estadounidense de distribución en el que se engloba Bath&BodyWorks) como de moda, entre ellas Zalando, Foot Locker y Guess. La última sentenció el pasado agosto que el grupo “no volvería jamás a los niveles de actividad promocional prepandémicos”, en palabras de Carlos Alberini, consejero delegado de la compañía. Nike, que se enfrentó especialmente a retrasos importantes en su



cadena de aprovisionamiento a causa de la suspensión de producción en Vietnam hizo saber el pasado septiembre que reduciría la actividad promocional incluso en productos que “lleguen tarde al mercado”.

El sector de la moda, que lleva diez años acostumbrando a los consumidores a una dinámica de rebajas y descuentos casi constantes, se inclina ahora por reforzar las ventas a precio completo. Este fenómeno se vio reflejado en el último Black Friday, que el año pasado fue la jornada de los descuentos con menos descuentos de la historia. Ralph Lauren también ha optado en el último año por incentivar la venta *full price*, incrementando además los precios de algunas de sus líneas de producto como abrigos y chaquetas. La práctica se llevó a cabo de manera más pronunciada en los mercados que la compañía consideró que podrían enfrentarse positivamente al cambio, como Asia.

Otros grupos internacionales como Fast Retailing, dueño de Uniqlo, o Carter’s apostaron por

esta estrategia. Carter’s, uno de los mayores operadores de moda infantil del mundo, potenció la reducción de descuentos a partir de julio, declarando que se vería justificada por “un equipo más centrado en la construcción de marca”. El grupo estadounidense apuntó, no obstante, que la estrategia sólo se continuaría llevando a cabo si el incremento de costes industriales se mantenía.

Las respuestas de Global Fashion Drivers 2022 respecto a los descuentos contrastan con las recogidas a finales de 2020. En Global Fashion Drivers 2021, el 77% de las mayores compañías del sector a escala global preveía que su actividad promocional puesta en marcha en 2020 continuase en 2021. Casi ocho de cada diez empresas planeaban continuar con una estrategia agresiva de descuentos para reactivar la demanda a niveles prepandemia; sin embargo, la escalada de costes ha frustrado esta hoja de ruta y ha forzado al sector a encontrar nuevas soluciones para el frenazo del consumo.



El 37% de las mayores empresas del sector de la moda en el mundo prevé reducir su actividad promocional este año

UNA VIEJA TÁCTICA EN EL LUJO

El sector de la moda que más familiarizado está con el incremento selectivo de precios y la minimización de descuentos es el lujo. Este lleva años aumentando la cifra de sus etiquetas, bien para incrementar la exclusividad de sus productos o para tratar de igualar sus importes en Asia, Estados Unidos y Europa, una la tendencia que se ha acelerado todavía más aprovechando la pandemia. Con una menor elasticidad de la demanda y un gran margen con el que maniobrar, el lujo ha sido el que menos ha peligrado ante la escalada de costes. A mediados de mayo, Chanel ya había llevado a cabo un incremento de los precios de sus productos más populares hasta un 17%. Los icónicos bolsos 2.55 y 11.12, además de otros artículos de marroquinería de la compañía francesa, continuaron incrementando sus precios a lo largo de 2020 y 2021, al menos en cinco ocasiones desde el inicio de la pandemia. Algunos de los productos más demandados de Chanel, como su bolso acolchado de piel con cadena dorada, aumentaron sus precios hasta un 30% en menos de un año.

Es la misma estrategia que pusieron en práctica Gucci (propiedad de Kering), Tiffany y Louis Vuitton (ambos propiedad de LVMH) en el primer año tras el estallido de la pandemia. La primera, una de las marcas de Kering que más se vio afectada por el Covid, hinchó los precios de algunos de sus modelos de bolsos hasta un 9% en Italia, Reino Unido y China. Lo mismo hicieron otras firmas del grupo Kering, como Balenciaga y Bottega Veneta.

LVMH, Richemont, Prada y Hermès son otras de las compañías de moda de lujo que prevén subir precios a lo largo de este año. Burberry, por su parte, ya lleva varios años sumido en una estrategia de reducción de promociones para mejorar su imagen de marca y su rentabilidad, acompañada por incrementos regulares de precios con la intención de alinearse con otros operadores del sector. En 2017, el grupo británico comenzó esta táctica con subidas ligeras de precio, y, en 2020, pisó el acelerador con incrementos más agresivos. •

La moda lleva una década siendo un sector deflacionista y se enfrenta ahora a un incremento de los precios de consumo.



Enrique Porta

Socio responsable de Consumo y Distribución de KPMG en España

Los continuos desequilibrios de oferta y demanda que se suceden desde el inicio de la pandemia están tensionando los precios del sector de la moda por ambos extremos de la cadena de valor. El incremento de costes de materias primas y transporte, acuciado por el colapso de las cadenas de suministro globales, unido al encarecimiento de la energía y de la mano de obra, han generado una presión inflacionaria que contrasta con la fuerte sensibilidad al precio del consumidor por el impacto económico de la crisis.

En la primera fase de este periodo inflacionario las marcas han realizado un esfuerzo ímprobo para no repercutir esta situación al consumidor y han absorbido buena parte de los incrementos. A modo de ejemplo, la inflación general en España en diciembre de 2021 fue de un 6,7% (máximo histórico), mientras que la subida de precios en vestido y calzado fue de tan solo un 1,0% (en noviembre) según las estadísticas oficiales publicadas por el Instituto Nacional de Estadística (INE).

Ahora bien, es probable que esta situación no se sostenga mucho más en el tiempo y acarree subidas de precios en el sector en 2022. Así lo prevén, al menos, cuatro de cada diez empresas encuestadas en el informe Global Fashion Drivers 2022. Esta coyuntura también podría afectar a la presión promocional en forma de menos cantidad y/o agresividad de descuentos, algo que ya se ha visto en el Black Friday con

Podría generarse un entorno competitivo en el que las marcas de moda no sólo competirán entre ellas, sino que también lo harán con marcas de otras categorías en la batalla por el gasto discrecional

menos ofertas que se recuerda en los últimos años. La estrategia de precios del sector, siempre relevante, cobrará aún más protagonismo en un contexto de alta elasticidad precio de la demanda. En un sondeo global que hemos realizado en KPMG durante la pandemia hemos detectado que la relación calidad-precio se ha convertido con diferencia en el principal factor de decisión para el consumidor, con un 63% de las respuestas a escala mundial, aunque con significativas diferencias según el mercado (desde un 70% en España, valor máximo, a un 41% en China continental, valor mínimo).

Hay que tener en cuenta, además, que, si la inflación alta se cronifica, es probable que la situación merme el poder adquisitivo del consumidor e influya en su comportamiento de compra. Al incrementarse su gasto en bienes y servicios de primera necesidad (como la energía o los alimentos), se reduce su renta disponible para categorías no esenciales, lo que podría acentuar la citada sensibilidad al factor precio e incrementar la búsqueda de seguridad económica en forma de ahorro o inversiones en detrimento de otros gastos.

Todo ello podría generar un entorno competitivo complejo en el que las marcas de moda no sólo competirán entre ellas, sino que también lo harán con marcas de otras categorías en la batalla por el gasto discrecional.

Asimismo, cabe esperar un escenario de mayor polarización del consumo entre propuestas de precios bajos, que además socialmente ya están mucho más aceptadas y mejor valoradas que en crisis anteriores, y alternativas de mayor precio. En este último caso, será determinante que las marcas sean capaces de transmitir claramente su valor añadido diferencial (marca, diseño, personalización,...) a un consumidor hiperconectado e hiperinformado, que busca y compara con facilidad y no estará dispuesto a pagar más por lo mismo.

CE

FE

DE

#

ES

**REAJUSTAR
LA CARTERA
DESPUÉS
DEL GOLPE**

Llega 2022 y los nubarrones comienzan, aunque a trompicones, a despejarse. La moda se enfrenta a un escenario sin precedentes y con nuevos modelos de negocio a los que atender que el Covid-19 no ha hecho más que reforzar: digitalización, personalización, alquiler...

Ante el lienzo en blanco, casi un tercio del sector apuesta por comprar para crecer o suelta lastre para centrarse en sus negocios más rentables. El 31% de las compañías más representativas de la moda internacional están abiertas a adquisiciones y venta de compañías, o ya han realizado alguna de operación en el último año. De *start ups* especializadas en moda de alquiler a compañías con experiencia en nuevas categorías, operadores como Gap, Boohoo y Mayoral sacaron la chequera en 2021 y sumaron a su cartera proyectos de terceros, con la intención de cubrirse las espaldas en el mundo post-Covid. Otros, como VF o PVH, dueño de Tommy Hilfiger y Calvin Klein, optaron por vender parte de sus enseñas para concentrar sus recursos en los negocios más rentables. La industria de la moda se reestructura para encarar la nueva normalidad.

31%

Tres de cada diez empresas tienen pensado adquirir o vender compañías, o lo ha hecho en 2021.

Ante el nuevo escenario que ha dejado tras de sí la pandemia, ya casi dos años detrás en el calendario, el sector reevalúa sus prioridades y pone en orden su cartera. El 31% de las compañías más representativas de la moda internacional está abierto a comprar o vender empresas, o ya lo ha hecho en el último año. Ya sea para seguir ganando volumen, entrar en nuevos segmentos, acelerar su digitalización o soltar lastre para ganar flexibilidad y velocidad, el sector apuesta por una reestructuración de su cartera de marcas después del golpe del Covid-19 y se prepara para encarar el nuevo escenario de la moda.

La operación más relevante del año en este contexto ocurrió en manos de Adidas, número dos en el sector del equipamiento y moda deportivos a escala internacional. El gigante alemán firmó en agosto la venta de Reebok, una operación que entrará en vigor en el primer trimestre de 2022. La cadena pasará a la cartera de Authentic Brands Group, que la compró por 2.100 millones de euros, frente a los 3.800 millones de euros que ofreció Adidas por Reebok cuando la adquirió en 2006. El grupo alemán se deshizo de la firma tras varios años de rendimiento bajo por su parte: Reebok

Muchos grupos han optado por soltar lastre para centrarse en sus marcas más rentables.

Empresas como Shiseido y Gap han llevado a cabo la venta de varias de sus marcas para centralizar sus recursos en sus divisiones más rentables

cerró el ejercicio de la pandemia generando unas pérdidas brutas de cien millones de dólares. La venta de la cadena se enmarca, además, en la estrategia de crecimiento de Adidas Own The Game, puesta en marcha un año después del estallido de la pandemia con la intención de encarar la remontada. También Gap dio comienzo a un plan estratégico de crecimiento tras el golpe de la pandemia en el que llevó a cabo una reestructuración de su cartera. El grupo estadounidense puso en marcha su Power Plan 2023, a finales de 2020, con la intención de volver a conquistar el *casual* americano, y pocos meses más tarde firmó la venta de varias de sus cadenas, entre ellas Janie and Jack e Intermix. El grupo está, además, en proceso de ceder su red de tiendas en Europa a socios locales de cada región, con la intención de concentrar sus recursos en sus negocios más rentables. El pasado agosto, Gap volvió a reestructurar su cartera con la adquisición de Drapr, *start up* de probadores virtuales a través de avatares 3D, dedicando sus inversiones a la transformación digital, uno de los fenómenos que más ha potenciado la pandemia a escala internacional.

Shiseido, gigante japonés de cosmética, también reestructuró su negocio en el primer año post-pandemia. La compañía vendió en agosto tres de sus divisiones de cosmética de color, con la intención de utilizar la inyección de fondos para adquirir nuevas empresas e invertir en producción e innovación. Además, el pasado octubre el grupo nipón declaró que estaba abierto a compras de compañías en la categoría del cuidado de la piel, uno de los sectores de cosmética que más ha reforzado el Covid. También Capri, que controla Versace, Michael Kors y Jimmy Choo, se ha mostrado abierto a adquisiciones en el último trimestre de 2021: el grupo declaró que estaba interesado en agrandar su cartera y que estaba activamente en búsqueda de nuevas compras. Otra de las grandes operaciones que



se llevaron a cabo en 2021 ocurrió por parte de PVH. El grupo estadounidense de distribución de moda anunció en verano su plan de centrarse en sus principales marcas, Tommy Hilfiger y Calvin Klein, y traspasar el resto de firmas, englobadas bajo la división de Heritage Brands, a Authentic Brands Group, mismo grupo canadiense que compró Reebok. La operación, que ascendió a 223 millones de dólares, incluyó la venta de Izod, Van Heusen, Arrow y Geoffrey Beene. Authentic Brands Group, especializada en la gestión de marcas sin activos, ha comprado en el último año a precio de saldo Forever 21, Barneys New York y Brooks Brothers, entre otras.

También la francesa Vivarte, grupo que llegó a ser dueño de hasta veinticuatro marcas (entre ellas Naf Naf, Kookaï y la española Merkal), culminó su proceso de desinversión y llevó a cabo en 2021 la venta de sus últimas firmas: Minelli y Carroll. La compañía, que ya estaba en una situación económica delicada desde antes de la pandemia, sufrió el golpe definitivo a lo largo de 2020.

En 2021, el comercio electrónico británico Boohoo fue el salvador de otro gigante en horas

bajas, compatriota del *pure player*: Debenhams. A comienzo del año pasado, Boohoo salió al rescate de los grandes almacenes por un importe de 55 millones de libras (62 millones de euros), con la intención de incrementar su mercado objetivo, potenciar su omnicanalidad y crecer en las categorías de belleza, deporte y artículos para el hogar. El pasado octubre, Debenhams lanzó un *marketplace* con la intención de que se convirtiese en la mayor plataforma multimarca de comercio electrónico de moda, cosmética, artículos deportivos y decoración de Reino Unido, en palabras de Mirakl, compañía francesa aliada de los grandes almacenes.

Uno de los operadores del sector que más se apoyó en las compras para crecer en 2021 es JD Sports, gigante británico de distribución de equipamiento y moda deportiva. Algunas de las compras del grupo en el último año fueron Cosmos Sport, Hairburst (especializada en cosmética) y las españolas Deporvillage y Bodytone, de *fitness*. En el nuevo escenario post-Covid, algunos titanes de la moda encontraron su oportunidad para adentrarse en nuevos modelos de negocio

El lujo continuó siendo especialmente activo en compras, tanto de marcas como de proveedores

a través de compras y seguir acelerando la recuperación. Es el caso de H&M, que, en el último trimestre del año pasado, entró en el capital de la *start up* Printify, especializada en *merchandising* producido bajo demanda, a través de su filial H&M Business Ventures.

También Sephora, propiedad de LVMH, sumó a terceros a su cartera para acelerar en el entorno digital. La cadena de cosmética asequible selló a mediados de año la compra de la plataforma británica de venta online Feelunique, que le permitió, además, entrar en el mercado británico.

La diversificación del negocio es otra de las razones por las que muchas compañías han optado por reestructurar su cartera en el último año, con la intención de armarse para las nuevas tendencias de consumo y modelos de negocio que se avecinan tras el Covid, o llamar a la puerta de nuevos clientes.

Así hizo Mayoral, gigante español de moda infantil, que, en 2021, entró en la moda de adulto por primera vez en sus ocho décadas de historia con la compra de Hug&Clau y Boston, de mujer y hombre, respectivamente. El grupo, que ya había diversificado en el pasado adentrándose en puericultura y moda *premium*, apostó por la moda de adulto frente a la tendencia generalizada del sector por el segmento *teen*, hacia el que se inclinaron otras compañías de moda infantil como Gocco o Nicoli. Por su parte, Tendam se hizo en marzo con Slow Love, firma impulsada por las periodistas Sara Carbonero e Isabel Jiménez

También el lujo saca la chequera tras el Covid para seguir ganando tamaño: LVMH compró el pasado julio una participación mayoritaria de Off-White, fenómeno de la moda urbana fundada por el director creativo Virgil Abloh, fallecido en noviembre de 2021, que también estaba al frente del diseño de hombre de Louis Vuitton. Richemont también amplió su cartera con la histórica compañía de bolsos Dulvaux, mientras que OTB se hizo con Jil Sander con la intención de convertirse en el próximo gran conglomerado de marcas de lujo. Chanel continuó con el plan de compra de proveedores y se hizo con Paima, fabricante italiano de prendas de punto, y Ateliers de May, especializada en marroquinería. •



Fernando García Ferrer

Chairman de Private Equity en España y socio responsable de Private Equity de KPMG en EMA

Igual que sucedió en los años posteriores a la crisis económico-financiera de 2008, las empresas de moda se preparan para reajustar su cartera y para recuperar el tiempo perdido que ha provocado la pandemia en el consumo privado y en el sector. En concreto, según el informe Global Fashion Drivers 2022, en el que hemos colaborado desde KPMG, un 31% de las mayores empresas del mundo de la moda tiene previsto comprar o vender compañías o lo ha hecho ya en el último año. Y esto es consecuencia, entre otros factores, de la estimación de crecimiento esperada para el consumo privado en estas últimas navidades y para el periodo de rebajas de enero, así como para el futuro próximo.

La historia reciente nos muestra que, a medida que se vislumbraba la recuperación del consumo, fueron frecuentes las operaciones de compraventa del sector tanto en España como a nivel global.

En España y en otras geografías, el capital privado ha sido uno de los grandes protagonistas de las operaciones en el mundo de la moda en los años anteriores a la pandemia actual. Han sido largos meses difíciles para el sector, que ha sabido responder, adaptarse y consolidarse como uno de los pilares del destino del consumo privado de las familias. Es cierto que todavía el recorrido no está completado y que por el camino los cambios en los hábitos de consumo han derivado en la aparición de operadores *low cost* que han exigido del sector mucha más innovación y agilidad, y que seguirán conviviendo en el futuro.

No debemos olvidar que el capital privado ha aportado apoyo financiero en el crecimiento de las empresas familiares y conocimiento de carácter estratégico y de gestión. Es este un sector cada vez más global, donde el tamaño tiene mucha importancia. Operadores nacionales que, con marcas muy atractivas y destacando en materia de diseño e innovación, han estado en el punto de mira del capital privado y compiten, de hecho, con otros que se han internacionalizado.

Y los retos del sector en el medio plazo siguen existiendo. Uno de ellos es la consolidación del mercado online y la llegada masiva a mercados asiáticos en general. Y aquí es donde el capital privado puede ser de nuevo claro apoyo e impulsor del sector ya que el nuevo canal de distribución cobra cada día más peso a cuenta del tradicional. Y no podemos olvidar el esfuerzo que en materia de ESG está moviendo la industria del capital privado en la actualidad, como aspecto fundamental para los inversores o LPs de los fondos. El crecimiento debe fundamentarse bajo un prisma claro de sostenibilidad y buen gobierno.

Y no todo han sido operaciones en mayoría: las empresas familiares del mundo de la moda también han buscado compañeros de viaje que les pudieran aportar algo más que financiación. Así, los requerimientos de control, gestión y cumplimiento de planes de negocio han sido relevantes en estos procesos de adquisición y mejora.

Aunque las operaciones corporativas se han ralentizado en el mundo de la moda desde el inicio de la pandemia, la maquinaria ha seguido y seguirá en marcha a escala internacional, dado el atractivo del sector para el capital privado.

La búsqueda de oportunidades en otros mercados o la reorganización de la cadena de suministro hace que el 54% de las empresas del sector estén pensando en la internacionalización. En este sentido, la entrada de un fondo suele llevar aparejada la ayuda en el proceso de internacionalización. Según el informe Global Fashion Drivers 2020, un 48% de los encuestados ha retomado o tiene previsto retomar su internacionalización en 2022. La gran mayoría de las empresas encuestadas tiene pensado entrar o expandir su huella en mercados maduros, y señalan a Europa, China y Estados Unidos como los mercados con más potencial de crecimiento. En algunos casos esta expansión se realizará orgánicamente, pero en otros muchos casos la entrada en nuevos mercados será vía adquisición de alguna empresa o marca complementaria.

Esperamos como indicamos anteriormente, un reajuste de la cartera, para volver con fuerza al sector de la moda en el que el capital privado continuará siendo protagonista como lo ha sido en el pasado.



Gap o PVH son algunas de las compañías que vendieron varias de sus marcas en 2021.

CE

FE

ED

WZ

**A LA CONQUISTA
DE NUEVOS
TERRITORIOS**

Arío revuelto, ganancia de pescadores. Ante el nuevo escenario de la moda tras la pandemia, con nuevas categorías de producto (el deporte, el hogar y la cosmética) como delanteras y nuevos modelos de consumo instaurados, las compañías más rápidas se aventuran por la diversificación para capitalizar la nueva normalidad. El 44% de las empresas del sector a escala internacional prevé entrar, o ya ha entrado, en nuevas categorías de producto o a lanzar nuevas marcas. Desde ampliar el segmento de mercado hasta estrenarse en sectores novedosos, en el último año la moda ha apostado por ampliar su negocio. La tendencia es, además, transversal: Asics, Anta, Farfetch, Zalando y Shiseido son algunas de las que prevén entrar en nuevas categorías de producto o lanzar nuevas marcas, o ya lo han hecho en 2021. Una de las compañías que más ha potenciado esta estrategia en el último año ha sido Mango, que se ha adentrado en artículos de decoración y moda para adolescentes. El grupo también reculó en diversificación en 2021, eliminando su cadena Violeta, especializada en tallas grandes, y fusionándola con su oferta Woman.

44%

Casi la mitad de compañías del sector prevé entrar en nuevas categorías de producto.

La moda observa con nuevos ojos tras la pandemia. El 44% de las los mayores *players* del sector ha entrado o prevé entrar en nuevas categorías de producto o lanzar nuevas marcas próximamente. Es la estrategia que toma la moda ante un nuevo escenario, en el que la mentalidad del consumidor ha cambiado y se han puesto por delante nuevos modelos de consumo. Además, con el cielo cada vez más despejado tras el impacto de la pandemia, se entrevén nuevos delanteros en el sector: el deporte, la cosmética y el textil hogar. Algunos operadores se aventuran en nuevas categorías, con la intención de capitalizar las oportunidades, mientras que otros optan por ampliar su nicho de mercado y apuntan a nuevos segmentos.

El segundo es el caso de Pronovias, gigante español de moda nupcial, que empezó el año con un plan de ampliar su negocio por delante. La compañía anunció en enero de 2021 su primera línea de moda nupcial para hombre, sellando una alianza con Carlo Pignatelli, grupo italiano especializado en el sector.

Mango, el segundo mayor grupo de distribución de moda en España, ha sido uno de los protago-

Las marcas están diversificando tanto en nuevas categorías como en nuevos públicos.

Compañías como Asics, Anta, Farfetch, Zalando y Shiseido prevén entrar en nuevas categorías de producto o lanzar nuevas marcas, o ya lo han hecho en el último año

nistas del año en materia de diversificación. La compañía lanzó la pasada primavera su primera línea de artículos para casa de forma exclusiva a través de su página web. Más adelante, el grupo incrementó su apuesta por la línea Mango Casa y probó suerte con el formato físico con dos *pop ups* en Paseo de Gracia (Barcelona) y la calle Serrano (Madrid). En la oferta de la rama textil hogar de la compañía se incluyen artículos de dormitorio, salón, baño, cocina y comedor; y tiene la intención de continuar ampliando las categorías de producto con accesorios de mesa como boles y cristalería. Mango también se sumó a la tendencia de la moda deportiva, que, desde incluso antes del confinamiento, es uno de los sectores que más crecimiento experimentaban en la moda. Así, el grupo español lanzó una línea de equipamiento deportivo y *sneakers* en marzo de 2021. La tercera aventura de Mango en la diversificación fue Mango Teen, un concepto de moda para adolescentes dirigido a la generación TikTok. La línea Teen supone el segundo proyecto de la compañía para acercarse a un público adolescente en menos de una década, tras el lanzamiento fallido en 2012 de Mango Young o Rebels, que fue cancelado un año más tarde. A lo largo de 2021, Mango instaló casi diez puntos de venta sólo dedicados a su línea para adolescentes en algunos de los principales ejes comerciales del territorio español, como Rambla Catalunya (Barcelona). Además de avanzar en diversificación, el grupo español aprovechó 2021 para recluir en uno de sus anteriores intentos de ampliar su oferta: Mango eliminó definitivamente en enero su línea Violeta by Mango, especializada en moda femenina de tallas grandes, integrándola en su oferta general.

Tendam, otro de los mayores grupos de distribución de moda de España, también amplió su oferta en 2021, pero lo hizo a través de su *marketplace*. La compañía abrió la plataforma multimarca en 2020, y ha ido sumando firmas de terceros a lo



largo del último año hasta sumar cerca de sesenta marcas. En octubre, la plataforma multimarca del grupo español incorporó los productos de la cadena de textil hogar Textura. La oferta de la compañía se sumó, concretamente, a la tienda online de Women'secret, firma de moda íntima de Tendam. Entre las firmas de terceros incluidas en la plataforma del grupo, que copa cerca del 10% de sus ventas online, se incluyen Pepe Jeans, Quiksilver, Tommy Jeans, Calvin Klein Underwear y Born LivingYoga, entre otras. Esta última está especializada en moda para practicar actividades deportivas desde casa, haciendo clara la apuesta de Tendam por los sectores vencedores tras la pandemia.

Lo mismo hizo Oysho, cadena de Inditex que nació como línea de moda íntima, en los últimos años, y especialmente en 2021. La cadena comenzó su transición hacia la moda deportiva hace ya una década y, sólo en el último año, ha lanzado su primera colección de moda deportiva de hombre y ha entrado en infantil con una cápsula de equipamiento deportivo para niños dedicada a la práctica de yoga y pilates. La cadena también

ha reforzado su imagen como marca de moda deportiva asociándose a carreras populares como la San SilvestreVallecana, anteriormente patrocinada por Nike.

También Sprinter, propiedad del gigante británico JD Sports, potenció su oferta de *fitness* abriendo su aplicación de entrenamiento online a empresas. El proyecto ofrece acceso a módulos de nutrición y entrenamiento a la plantilla de diferentes compañías, una estrategia que ya pusieron en marcha otros operadores del sector como Andjoy o Urban Sports Club. El objetivo de Sprinter es que este nuevo modelo de negocio suponga un 20% de su facturación en los próximos años. La estrategia de diversificación de JD Sports en el último año también la llevó a entrar en una categoría de producto totalmente novedosa para el grupo: la cosmética. El gigante británico del deporte se sumó a otro de los *hits* de la pandemia en septiembre de 2021, cuando se sumó al capital de Hairbust en una operación histórica para el grupo. La compañía se especializa en cosmética y vitaminas para el cabello. Concretamente, fueron el cuidado de la piel y la

La moda deportiva, los nuevos públicos y el hogar han sido algunas de las categorías por las que han apostado los gigantes del sector

cosmética de color (o el maquillaje) los que capitalizaron la pandemia dentro del sector. Por esta razón, Zara, buque insignia de Inditex, se aventuró por primera vez en maquillaje lanzando una colección de productos para ojos, labio, rostro y uñas. Zara Beauty se sumó a las tiendas como una sección más a las ya existentes de señora, caballero y niño.

El Corte Inglés ha basado su estrategia de crecimiento del último año en la diversificación, y ha llevado a cabo gestiones como la renovación de su sistema de comisiones para apoyar este proceso. El gigante español de los grandes almacenes ha reorganizado su cartera con operaciones como el lanzamiento de Sicor Alarmas y Sweno Energía y la fusión entre Viajes El Corte Inglés y Logitravel. Ante los nuevos modelos de consumo tras el Covid-19, no sólo han cambiado las prioridades de los consumidores. También ellos han cambiado a lo largo del último año y medio. Una nueva generación se ha abierto al consumo, y la moda diversifica para conquistar a la escurridiza generación Z. Como ya hizo Mango, con el lanzamiento de MangoTeen, le siguieron otros gigantes interesados en ampliar la edad de su nicho de mercado, como Richemont. El conglomerado suizo de lujo extendió un brazo a la generación Z a través de Net-à-Porter, su plataforma de ecommerce de moda de lujo, y lanzó el pasado junio Hi_GuyZ!, una sección en la que se ofrece moda exclusivamente dirigida a los nacidos en este milenio. El apartado incluye también un panel de estado de ánimo compuesto por imágenes, sugerencias y palabras a partir del cual los clientes pueden inspirarse para expresar su cultura y sus valores.

Por su parte, Shein, comercio electrónico chino de moda *low cost*, buscó en 2021 ampliar su nicho de mercado sin salir de la lupa de la generación Z. En cambio, el fenómeno de la moda rápida lanzó en abril una página para oferta de moda *premium*, llamada Motf. Anteriormente, sus prendas de esta categoría se vendían bajo el nombre de Shein Premium, pero la compañía quiso ir un paso más allá para establecer una imagen de marca propia para su oferta de alta gama. •

JD Sports, gigante británico del equipamiento deportivo, entró en cosmética.



Enrique Porta

Socio responsable de Consumo y Distribución de KPMG en España

El mundo de la moda, siempre sensible a los cambios en el consumidor, se está viendo influenciado por el impacto de la Covid en sus hábitos y comportamientos.

El trasvase forzoso del consumo de la calle al hogar durante la pandemia ha elevado a la máxima potencia una tendencia que ya se observaba antes de la crisis, el "efecto *cocooning*". Un segmento relevante de consumidores era cada vez más proclive a hacer del hogar una fortaleza en la que pasar más tiempo libre y disfrutar de momentos de ocio en casa para contrarrestar el ritmo frenético fuera de ella. El desarrollo de las plataformas digitales de contenidos y entretenimiento, el uso intensivo de las redes sociales, el crecimiento de la industria de los videojuegos o el auge de los servicios de *delivery* y *take away* en la restauración son algunos de los habilitadores y cómplices de esta tendencia.

Aunque es seguro que el consumidor retomará hábitos pre-Covid, no cabe duda de que el hogar como centro de experiencias se ha empoderado y saldrá reforzado frente a la situación previa a la crisis. La magnitud de este cambio dependerá en gran medida del grado de adopción estructural del teletrabajo, un movimiento tectónico que se suma a los que ya venían empujando la tendencia del *cocooning* y ante el cual deben estar muy atentas las empresas del sector. No sólo para valorar la entrada o desarrollo de líneas de negocio o categorías estrechamente vinculadas al hogar (algo que han hecho recientemente algunos de los principales actores), sino también para entender cómo estos cambios impactan en los hábitos en el exterior. Ejemplo de ello son los modelos híbridos de trabajo, que pueden impregnar de un estilo más casual, confortable e informal a los entornos laborales.

El "efecto bienestar" es otra de las tendencias que probablemente influyan en el consumo de productos de moda. La pandemia ha acentuado la preocupación del consumidor por su salud, física y mental, y todo lo relacionado con ella: alimentación, estilo de vida, etc. En este sentido, las categorías deportivas pueden ser unas de las más beneficiadas. De hecho, esto puede suponer un estímulo adicional para el desarrollo del *athleisure* y las colaboraciones entre las grandes marcas y diseñadores de moda y lujo con empresas de reconocido prestigio en el ámbito de los artículos deportivos.

También cabe esperar un repunte con fuerza de las ocasiones de socialización y esparcimiento y los momentos de indulgencia (restauración, turismo, eventos sociales...) cuando la situación sanitaria lo permita, pues el consumidor está ávido de vías de escape y desconexión tras el enorme desgaste o fatiga pandémica acumulada. De hecho, lo ocurrido en la primavera y verano de 2021 (con fuertes incrementos de la restauración en la calle, por ejemplo) puede ser un anticipo. Todo ello debería favorecer tanto la recuperación de segmentos como la belleza y el cuidado personal como una tendencia hacia propuestas más sofisticadas, festivas y espectaculares para brillar y disfrutar de dichos momentos.

La sostenibilidad es otro territorio relevante que el sector tendrá que seguir explorando e incorporando en su modelo de negocio. No sólo reduciendo y minimizando el impacto medioambiental de lo que ya hace, sino también innovando, como siempre lo ha hecho, para ofrecer nuevas propuestas de consumo más sostenible que despierten el interés del consumidor, cubran sus expectativas cambiantes y le hagan partícipe del cambio. Son muchas las iniciativas en esta dirección que se están viendo y podrían acelerarse: desarrollar modelos de consumo circular que alarguen la vida útil del producto (e.g. alquiler o pago por uso, compraventa de segunda mano...), crear marcas 100% ecosostenibles, etc.

Como consecuencia, en un contexto en el que lo más importante es dar respuesta y satisfacer las necesidades y expectativas de un cliente cada vez más sofisticado, complejo y con más opciones, la mitad (44%) de las compañías encuestadas en este estudio afirma que ha entrado o prevé entrar en nuevas categorías de producto o lanzar nuevas marcas. Se esperan, por tanto, movimientos muy interesantes en el sector, tanto orgánicos como inorgánicos, a corto y medio plazo para conseguir este objetivo.

CE

FE

ED

W

8

**NUEVO
EQUILIBRIO
ON-OFF**

L ecommerce, que se convirtió en el salvavidas de la moda tras el estallido de la pandemia, no se va a ninguna parte aunque las aguas se amansen, pero sí pierde fuelle. Sólo el 12% de las compañías encuestadas considera que el *boom* del comercio electrónico ya se ha estabilizado y el 37% de ellas ha invertido en reforzar su estructura logística para enfrentarse al incremento de demanda a través del canal online. Se trata de una reducción considerable frente a las expectativas que mostraba el sector en la anterior edición de Global Fashion Drivers, cuando el 95% de los mayores operadores de la moda apuntó a una mayor inversión en infraestructuras físicas (logística) o digital (*software*) para dar apoyo a su ecommerce. Entre las compañías que han optado en 2021 por desarrollar su logística para continuar creciendo online, figuran PVH, Safilo, Fast Retailing (dueño de Uniqlo) y el grupo chino Anta. El retail, por su parte, aguanta con fuerza tras un año de reorganización de las tiendas. El 21% de las mayores empresas del sector de la moda considera que ha culminado la reestructuración de su red de puntos de venta.

37%

El porcentaje de empresas que reforzó su estructura logística en 2021 para encarar el *boom* del ecommerce.

Lo que el confinamiento reforzó, no lo mueve la nueva normalidad. El *boom* del comercio electrónico llegó para quedarse y continúa siendo una de las áreas de prioridad de las compañías del sector de la moda. Sin embargo, como todo lo que ya no es nuevo, ha perdido algo de brillo. Mientras que, a finales de 2020, la mayoría de las empresas (el 95%) preveía incrementar su inversión en logística para respaldar su negocio de ecommerce en el año siguiente, sólo el 37% mantiene este foco. Tras la pandemia, un nuevo escenario se erige frente a la moda, y el retail y el entorno físico establecen un nuevo equilibrio, más repartido de lo que apuntaba el sector anteriormente. El crecimiento de ventas a través del canal digital ha frenado su ritmo y, aunque este entorno continúa siendo un área de crecimiento fundamental, ya no se habla de la muerte del retail.

REESTRUCTURARSE PARA SEGUIR CRECIENDO

El Corte Inglés es un ejemplo del nuevo equilibrio on-off tras la pandemia en la industria de la moda. El pasado verano, el grupo español de grandes

El 21% de las mayores empresas del sector de la moda ha culminado la reestructuración de su red de retail.

Esprit, Mothercare, Dick's Sporting Goods y Hugo Boss figuran entre las empresas que han priorizado el ecommerce en sus inversiones en áreas de tecnología

almacenes sacó al mercado doce activos en distintas ubicaciones de España, incluyendo una superficie logística de 70.000 metros cuadrados, con la intención de soltrar lastre innecesario. Sin embargo, la compañía también apostó por reforzar su negocio de ecommerce: a finales de año, abrió un centro logístico en Barcelona dedicado sólo a su oferta online. El grupo, sumido en un profundo plan de reestructuración, diversificación y modernización de su negocio, puso en marcha este año un servicio de compra online desde tienda y de *personal shoppers* para ecommerce. En el centro su estrategia de reorganización del negocio, El Corte Inglés ha posicionado el retail, el que ha sido su mayor activo en su recorrido. La compañía, que en el último año ha transformado varios de sus establecimientos en España en outlets o centros de almacenamiento, considera que el retail es "el punto de partida" de su próxima etapa de crecimiento.

También Inditex, gran gigante de la distribución de moda a escala internacional, ha sacado las tijeras en los últimos años para reestructurar su retail y alcanzar un nuevo equilibrio entre su negocio online y el físico. El grupo gallego había llevado una estrategia similar a la de El Corte Inglés en su crecimiento en retail, instalándose en las mejores ubicaciones en zonas *prime* y en grandes inmuebles, tanto en España como a escala internacional. La pandemia ha llevado al gigante del *fast fashion* a replantear su táctica de retail, y ya en 2020 llevó a cabo cientos de cierres en todo el mundo para reestructurarse. El objetivo de Inditex pasaba por echar el cierre de 1.200 puntos de venta hasta 2021, trescientos de ellos en España, con la intención de centralizar sus recursos en los establecimientos de mayor rendimiento. La estrategia de cierres se ve acompañada de una de aperturas en nuevas ubicaciones: en 2021, Inditex instaló nuevos puntos de venta en El Cairo (Egipto), Cardiff



(Reino Unido) y Edimburgo (Reino Unido), entre otras ciudades.

Primark, gigante irlandés de la moda a bajo precio, es otro gran ejemplo del nuevo panorama que ha dejado la pandemia. El grupo, propiedad de AB Foods, se vio fuertemente castigado por la pandemia y el confinamiento a escala internacional, puesto que no cuenta con una tienda online. Además, la compañía tiene una política de no hacer promociones, ya que opera con un margen mínimo y su rentabilidad se vería reducida drásticamente, por lo que no pudo apenas participar de la fiesta de los descuentos que se inició en el sector a partir del segundo semestre de 2020. Ante esta situación, Primark no se rinde y continúa apostando por su red de retail para encarar la remontada. En noviembre, la compañía irlandesa puso en marcha un programa de inversión de 250 millones de euros centrada en su negocio en su mercado local, con la intención de renovar, ampliar y modernizar sus mayores centros en el país. Primark, que opera bajo el nombre de Penneys en Irlanda, tiene la intención de incrementar sus ventas un 20% en el país en

la próxima década, exclusivamente a través del entorno físico.

Así, el Covid no ha llevado a la moda a reducir su red de retail para centrarse únicamente en el entorno online, sino que la ha empujado a potenciar los aspectos más rentables de cada uno de los dos canales. Sólo el 21% de las compañías encuestadas afirma que la reestructuración de su red de tiendas ya está completa tras el golpe de la pandemia, cuando el retail se enfrentó a suspensiones temporales y cierres a escala internacional. Es el caso de Nike, Prada, Carter's y L'Oréal.

EL ONLINE PIERDE FUELLE PERO SE MANTIENE EN PIE

El 34% de las compañías prioriza la inversión en tecnología para el entorno online frente a otras áreas del negocio, según datos de Global Fashion Drivers 2022. Es la estrategia de Ralph Lauren, Capri, Esprit y Dick's Sporting Goods, entre otras, seleccionando el comercio electrónico como su principal prioridad en desarrollo tecnológico, frente a la gestión de cliente, la

Grupos como Bestseller y Nike han impulsado inversiones en España para mejorar sus operaciones

gestión de producto y las operaciones. Entre las compañías que han apostado por reforzar su red logística para apoyar su desarrollo en el entorno online, figuran Marks&Spencer, gigante británico de grandes almacenes. El grupo inició la construcción de su nuevo almacén en Bradford el pasado abril, específicamente para hacer frente al crecimiento de su ecommerce.

En 2021, los grandes de la distribución de moda internacional miraron a España para reforzar su músculo logístico. En septiembre del año pasado, Bestseller, uno de los mayores grupos del sector, instaló un *hub* de logística en Barcelona, dedicado a operar en el sur de Europa. ¿Su objetivo? Reducir en un 75% los tiempos de entrega en España y Portugal. Hasta ahora, el gigante danés enviaba sus colecciones desde su país de origen a todos sus puntos de venta en un plazo de aproximadamente una semana.

También Nike, número uno por cifra de negocio en el sector del equipamiento y la moda deportiva, invirtió en la reducción de costes y la aceleración de plazos de entrega instalando un nuevo centro logístico en España. Tras reducir su equipo corporativo en el país, con la mayoría de cargos directivos centralizados en Países Bajos, el grupo puso en marcha un plan de instalación de un nuevo *regional service center* en territorio español, aunque no detalló la ubicación. Nike justificó la inversión declarando que era “esencial escalar la cadena de valor para permitir un mayor crecimiento digital”. Los gigantes del comercio electrónico, por su parte, también aprovecharon 2021 para armarse con nuevas instalaciones. Es el caso de Asos, que comenzó el año invirtiendo noventa millones de libras en un nuevo centro de distribución ubicado en Lichfield (Reino Unido). La instalación, que comenzará a operar en 2023, se suma a la red de otros tres centros de distribución a través de los que opera. Boohoo, competidor directo de Asos, también refuerza su músculo logístico en 2021. El *pure player*, especializado en distribución de moda *low cost*, puso en marcha en abril la instalación de un nuevo centro en Daventry (Reino Unido). El grupo prevé invertir hasta cincuenta millones de libras para adaptar la planta logística a las necesidades de su crecimiento. •

A pesar de encontrarse en la hoja de ruta del 95% de las compañías en 2020, sólo el 37% de ellas invirtieron en logística para potenciar su ecommerce en 2021.



Enrique Porta

Socio responsable de Consumo y Distribución de KPMG en España

El canal online ha recorrido en los últimos meses un camino que hubiera llevado varios años en otro contexto. Aunque esta aceleración se ha dado en circunstancias excepcionales y está condicionada por el impacto de la pandemia, todo parece indicar que es un cambio que ha venido para quedarse. No en vano, se ha producido una significativa expansión de la base de usuarios digitales en todas las edades (incorporándose también generaciones no nativas digitales) y, en la medida en que estas nuevas experiencias digitales sean satisfactorias, es probable que se repitan en el futuro, lo que será un catalizador relevante para el desarrollo del canal online.

Las fronteras entre lo físico y lo digital se disipan. En este entorno, el principal reto para las marcas de moda será diseñar y ofrecer una experiencia memorable, sencilla y uniforme, perfectamente orquestada, con independencia de dónde y cuándo interactúa el consumidor con ellas. De hecho, es probable que los consumidores, cada vez más exigentes y agnósticos a los canales, demanden cada vez más que la tienda tenga la inmediatez del canal online, sin renunciar a las ventajas de la experiencia física, y que el canal online ofrezca una experiencia más física y tangible, sin renunciar a su inmediatez.

Esta transformación exigirá una incorporación masiva de tecnología para, entre otros objetivos, reducir fricciones en el establecimiento y habilitarlo para nuevas funcionalidades y servicios O2O (Bopis, Ropis, Boris...); garantizar una trazabilidad *end-to-end* y un control absoluto del stock, que optimice la disponibilidad del producto y posibilite servir indistintamente un pedido online desde un almacén o una tienda; y potenciar y mejorar la experiencia en ambos entornos.

En este sentido, la tienda ha dejado de ser meramente un punto de venta y evolucionará hacia un espacio multifuncional. Por un lado, ejercerá sus funciones tradicionales de una forma más eficiente, algo en lo que se ha avanzado significativamente en la pandemia gracias al despliegue de diferentes tecnologías que no sólo han aportado mayor seguridad, sino que también han facilitado y mejorado el proceso de compra, por lo que es probable que este camino siga recorriéndose. Por otro lado, cada vez es más evidente que no hay canibalización entre canales y que la tienda, lejos de ser incompatible con el canal online, puede ser su mejor aliada, y viceversa. El hecho de que el líder global del sector gestione uno de cada cinco euros que vende de forma online desde sus tiendas es buen ejemplo de ello. Convertir la tienda en un *hub* logístico de proximidad desde el que realizar la preparación y entrega de pedidos online y facilitar las devoluciones será clave para muchas marcas. Además, la integración entre canales permite que el surtido disponible en la tienda física se aproxime al de la tienda online, lo que puede generar más venta cruzada y satisfacción del cliente. Asimismo, cada vez será más relevante potenciar la experiencia tanto en la tienda (que continuará siendo el vehículo prioritario para transmitir la propuesta de valor de la marca, en muchos casos a través de *showrooms* en ubicaciones privilegiadas) como en el canal online (a través de diferentes tecnologías, como la realidad aumentada o virtual, que además de mejorar la experiencia permitan al usuario acertar más en su elección, lo que debería reducir las devoluciones, el talón de Aquiles del ecommerce).

El factor humano continuará siendo decisivo para el sector y este cambio sólo será posible si va acompañado de una debida formación y empoderamiento del colaborador en tienda para desarrollar un rol no sólo transaccional sino también relacional, de consejo, ayuda y servicio al cliente con la ayuda de la tecnología. Todo ello requerirá a las empresas del sector replantear su estrategia de red (de hecho, un 79% de las compañías encuestadas en este estudio consideran que este proceso aún no se ha completado) e incorporar nuevos indicadores de gestión, pues muchas de las métricas actuales para la toma de decisiones y medición de la *performance* quedarán obsoletas.

Además, las marcas tendrán que abordar de forma decidida el fenómeno de los *marketplaces* y plataformas digitales, modelos de negocio que cada vez tienen más protagonismo. Una situación que, tal y como recogemos en el informe *Future of Retail: transitioning from retail to consumer commerce* de KPMG, plantea a los actores tradicionales un trilema: participar en estos ecosistemas, colaborando con las plataformas existentes; desarrollar sus propias plataformas, si la escala lo permite; o ignorar este cambio, con el riesgo de ser irrelevantes.

CE

FE

ED

#

GO

**TECNOLOGÍA
PARA
ACERCARSE
AL CLIENTE**

Tras la llegada del Covid , una de las tendencias que más se han visto reforzadas es la personalización. El cliente ha cambiado y demanda una segmentación cada vez más específica por parte de las marcas. El 46% de las compañías más relevantes del sector, precisamente, ha introducido nueva tecnología en el último año para mejorar el conocimiento del consumidor. Un 35% de las empresas afirma, además, que invirtió en tecnología para la predicción de demanda en 2021, mientras que el 23% de ellas potenció las herramientas destinadas a la gestión de cliente en el último año, entre ellas Kering, Ralph Lauren y Urban Outfitters. Gigantes del comercio electrónico como Zalando continuaron apoyándose en soluciones de *big data* para acercarse al cliente y adaptarse a sus necesidades con iniciativas como Sizing Zalando. En el primer año después del estallido de la pandemia, el 22% de las empresas selecciona la incorporación de tecnología para la gestión de producto como una de sus principales prioridades en cuanto a inversión. En total, seis de cada diez han introducido nuevas herramientas tecnológicas o prevén hacerlo.

61%

Seis de cada diez compañías han introducido o prevén introducir herramientas tecnológicas.

Después de más de un año de parón de consumo, el consumidor ha hecho borrón y cuenta nueva. El escenario que ha dejado el Covid es de inestabilidad, inconstancia e incertidumbre y el cliente demanda ahora nuevos modelos de venta y un servicio cada vez más personalizado. La moda se enfrenta a los nuevos perfiles de consumidor con una mayor inversión en tecnología: el 46% de las compañías encuestadas declara que ha introducido o prevé introducir nuevas herramientas tecnológicas para mejorar el conocimiento del cliente. Además, el 35% de las empresas ha introducido tecnología para predecir la demanda. ¿Cómo acercarse al nuevo consumidor? La respuesta depende de cada sector, modelo de negocio y segmentación. Zalando, uno de los mayores *pure players* de moda a escala internacional, se enfrenta a este nuevo reto con iniciativas como Size and Fit, un intento de solucionar el problema de las altas tasas de devolución que presenta el modelo de venta de moda online. La compañía cuenta con un departamento específicamente dedicado a solucionar los problemas de *sizing*, liderado por Stacia Carr y que emplea a cerca de cien personas. El grupo alemán invita a los consumidores a apuntar descripciones sobre las prendas y su tallaje con la intención de perfeccionar este aspecto de su oferta a través de *big data*. Gap, uno de los mayores grupos de distribución de moda a escala internacional, también aceleró en su inversión tecnológica para mejorar el conocimiento del cliente en 2021. La compañía compró el pasado agosto la *startup* Drapr, un probador virtual de ropa que utiliza avatares 3D, con la intención de reducir

El 22% de las empresas prioriza la inversión en tecnología para la gestión de producto.



Roberto Jiménez García

Director de Technology Enablement de KPMG en España

Cada día, en el sector de la moda, es más relevante la necesidad de contar con capacidades y atributos diferenciales que permitan construir posiciones de ventaja frente a la competencia. Esas capacidades o atributos van obviamente evolucionando con el tiempo y las que eran diferenciales hace unos años han pasado a ser *commodities* en la actualidad. Y es una realidad que cada vez van evolucionando con mayor velocidad. En esa realidad, la tecnología está jugando cada vez un rol más relevante. Es un error pensar que la tecnología es un fin, sino que debe ser el compañero que permita a las diferentes áreas funcionales materializar sus nuevas estrategias, conceptos u operativas. La tecnología no puede ser un freno ni una limitación, sino un agente catalizador que ofrezca a los retailers de moda las capacidades necesarias para afrontar unos retos cada vez más cambiantes. Según nuestro último estudio Global Fashion Drivers 2022, el 61% de las marcas de moda han introducido o prevén introducir en el corto plazo nuevas herramientas tecnológicas, en la mayor parte de los casos orientadas a la captura de esas capacidades o atributos diferenciales.

Algunos de los retos que la mayoría de retailers de moda tienen en la actualidad encima de las mesas de sus comités de dirección son los siguientes:

1. Omnicanalidad:

- En la visión única del cliente: las organizaciones necesitan, por fin, conocer cómo se relaciona su cliente por todos los canales, así como tener la capacidad de poder actuar de forma diferenciada (o no) por cada uno de ellos.
- En las operaciones: las organizaciones necesitan poder ofrecer a su cliente, de una forma natural y no tortuosa de cara a los equipos de *backoffice* y *frontoffice*, todas las posibles combinatorias de pedido y entrega. En este sentido, la situación de pandemia que hemos sufrido y que seguimos viviendo ha acelerado la predisposición del cliente a probar nuevas combinaciones y a elegir (y no estar obligado) el nivel de contacto físico en su proceso de compra.

2. Flexibilidad para nuevos conceptos y formatos de comercialización: las organizaciones necesitan que sus sistemas de información no sean una limitación para la extensión de actividad a nuevos modelos: *corners*, *pop up stores*, franquicias, *joint ventures*, *marketplaces* externos, tiendas multimarca, comercialización de marcas "externas" en cadenas propias, *marketplaces* propios, etc. Los sistemas deben permitir la planificación, la definición, la parametrización, la operación y el *reporting* de las colecciones atendiendo a los posibles ejes de gestión y de análisis (que cada vez son más).

3. Sostenibilidad en la cadena de suministro: el cliente cada vez está incluyendo más factores relacionados con la sostenibilidad en su proceso de decisión de compra. Independientemente de si está dispuesto o no a pagar más por los productos más responsables, es ya una realidad que demanda información relacionada, por ejemplo, con la cadena de suministro de los productos que compra, y a igualdad de precio, es más probable que seleccione productos sostenibles que sigan criterios responsables con, por ejemplo, el mantenimiento del entorno natural.

La tecnología tiene la obligación de acompañar estos retos, de ser eficiente en el consumo de recursos y de ser generosa para ofrecer un *roadmap* estratégico razonable que no se vea superado en cada nuevo presupuesto anual.

Los retos por resolver mañana seguro tendrán una descripción o unas siglas diferentes de las de hoy, y se llevarán a cabo con plataformas que a día de hoy todavía no tenemos capacidad de predecir, pero también es seguro que seguirán ligados a la tecnología y a la implementación de sistemas de información. El reto es la utilización de la tecnología para la diferenciación.



la tasa de devoluciones de los pedidos online. El grupo buscaba también “satisfacer las demandas del consumidor y de la industria en el futuro”, el *claim* con el que opera su división Strategic Growth Office, departamento a través del cual Gap llevó a cabo la compra.

‘ON DEMAND’, LA NUEVA FRONTERA DE LA MODA

Uno de los nuevos modelos de consumo que más se han visto reforzados después del estallido del Covid-19 es la moda bajo demanda. Esta tendencia permite stocks mínimos, flexibilidad para una adaptación a las tendencias y un equilibrio entre los descuentos y el margen amplio. Es un modelo que compañías como Laagam o Alohas llevan poniendo en práctica desde sus inicios, pero, en el último año, se han sumado algunos de los titanes de la distribución de moda a escala internacional, incrementando su inversión en tecnología para acercarse al consumidor de esta forma. H&M, gran gigante de la distribución de moda, es uno de ellos. Usando *big data*, el grupo realiza pruebas piloto de sus nuevas iniciativas en su *flagship* en Mitte Garden (Berlín), que abrió en 2019 con la intención de ser utilizado a modo de laboratorio. En los últimos años, el grupo sueco ha avanzado en personalización y ha lanzado proyectos como una colección diseñada basándose en las tendencias más buscadas en Internet desde la capital alemana. El pasado octubre, H&M se alió con la compañía de servicios tecnológicos lablaco con la intención de poner en marcha un servicio de moda de alquiler a través de *blockchain*. La iniciativa, que se introdujo inicialmente en una tienda del grupo

sueco en Berlín, permite a los clientes escanear sus prendas e introducir sus propias descripciones sobre cada artículo.

CAMBIOS EN LAS PRIORIDADES DE INVERSIÓN TECNOLÓGICA TRAS LA PANDEMIA

A pesar de la llegada de nuevas tendencias, no todas las compañías del sector se aventuraron a incrementar su inversión en el conocimiento del cliente en 2021. De hecho, la proporción de empresas que tenía la intención de potenciar su capacidad tecnológica para acercarse al cliente en 2021 es inferior a la del año anterior. A finales de 2020, el 75% de las empresas abrió nuevos canales o sistemas de comunicación con su cliente después del estallido de la pandemia. Un año después, sólo el 61% de las mayores empresas del sector prevé introducir o ha introducido nuevas herramientas tecnológicas en su negocio en el último año. Fue la respuesta de empresas como Prada, PVH (propietaria de Tommy Hilfiger y Calvin Klein) o Safilo, uno de los principales grupos de producción y comercialización de gafas a escala internacional. Se trata de un cambio de paradigma notable respecto a la anterior edición de Global Fashion Divers. En diciembre del año de la pandemia, la respuesta más popular en cuanto a planes de inversión para las compañías fue desarrollar nuevas formas de organización y de procesos, con un 67% de las empresas seleccionando esta opción. En Global Fashion Drivers 2022, el porcentaje de compañías que posiciona las operaciones como su principal prioridad para la inversión cae hasta un 28%. El año pasado, Inditex aceleró en su proceso de digitalización utilizando la plataforma propia Inditex

El 35% de las empresas ha introducido tecnología para predecir la demanda

Open Platform (IOP), un proceso que prevé cerrar a lo largo de 2022. La compañía tiene como objetivo alinear las necesidades del negocio y la tecnología e integrar la oferta de las tiendas online y físicas. Inditex prevé una inversión de hasta novecientos millones de euros al año entre 2020 y 2022 para este objetivo, incluyendo un desembolso en el área digital de mil millones de euros a lo largo de los tres ejercicios.

Capri, grupo estadounidense de lujo propietario de Versace, Michael Kors y Jimmy Choo, fue más allá e incorporó a una experta en tecnología en su consejo de administración en 2021. Marilyn Crouther, que se sumó al consejo del grupo el pasado mayo, es ejecutiva de HP y fue directora general de DXC Technology.

El Puerto de Liverpool, uno de los mayores grupos de grandes almacenes de Latinoamérica, puso en marcha el pasado año un plan de inversiones para reforzar su tecnología y logística con un desembolso de 12.000 millones de pesos mexicanos (cerca de quinientos millones de euros), de los cuales el 40% se destinó a expandir su capacidad logística y tecnológica. La nueva plataforma de distribución del grupo será el centro de sus ventas online.

El pasado verano, también Desigual potenció su *know how* tecnológico. El grupo español de distribución de moda se alió con la compañía estadounidense Plug and Play y destinó un millón de euros a la puesta en marcha de una aceleradora, Awesome Lab, además de quince millones de euros más de inversión en las propias *start ups* incluidas. La empresa repartirá la inversión en los próximos tres años con la intención de impulsar el desarrollo de soluciones tecnológicas para la industria de la moda.

En octubre, Desigual anunció la selección de *start ups* que se incluirán en el programa Awesome Lab, entre ellas la alemana Exonode, especializada en la reducción de devoluciones a través de *machine learning*, y Vestico, *start up* británica que utiliza *big data* de los propios clientes para mostrarles cómo les quedaría la ropa antes de comprarla.

En el primer año después del estallido de la pandemia, el 22% de las empresas tienen en la gestión de producto una de sus principales prioridades en cuanto a inversión. Sin embargo, en 2020, el 76% de las compañías contestó que había aumentado el peso de la ropa casual en su *mix* de producto para el próximo año, suponiendo una mayor inversión en la adaptación de su producto. •



Ángel Fernández Madueño

Head of Customer Experience –
KPMG Strategy & Digital Customer

Ya no se puede negar el hecho de que la experiencia de cliente es un factor crítico en la hoja de ruta de la mayoría de las organizaciones que permite impulsar el crecimiento y diferenciación en un mercado cada vez más competitivo. Una cuestión especialmente sensible en el sector de la moda por su muy elevada atomización, donde la satisfacción del consumidor viene determinada por la cantidad de conexiones emocionales que las marcas construyen, a través de sus campañas, sus productos, y en el que conceptos como el lujo y sofisticación tratan de convivir al mismo tiempo con atributos como la sencillez y personalización.

Ante esta situación compleja, hay que sumar que sólo el 6% de los consumidores se consideran fieles a una marca, siendo muy permeables a una alta variedad de alternativas que encuentran en el mercado. Por ello, los retailers de moda deben apostar por la diferenciación en la entrega del servicio, ir más allá de la marca y del producto, cuidando de forma meticulosa los procesos ligados a la entrega de la experiencia de cliente; un viaje que, por cierto, empieza mucho antes de que el consumidor entre en la tienda online o física.

Hoy, esta aproximación no es posible sin una orquestación de todos los canales de relación, de una mayor automatización de los procesos internos de la compañía, de la incorporación de nuevas capacidades internas y socios tecnológicos que aporten mayor agilidad. La cantidad de interacciones se mul-

El aprovechamiento de las herramientas tecnológicas debe ir acompañado del factor humano: hoy el empleado juega un rol cada vez más importante en la entrega de la experiencia y este debe situarse en el centro de la estrategia de cliente y contar con herramientas

tiplican y es necesario ser ágiles, en el tratamiento de los datos y explotación de los mismos, que permitan activar iniciativas de alto valor percibido. Según nuestro último estudio Global Fashion Drivers 2022, en concreto, el 46% de las marcas de moda ha introducido tecnología para mejorar el conocimiento del cliente, con el objetivo de predecir y estar más cerca del cliente y posibilitar procesos comerciales más relevantes y de mayor cadencia para trasladar al cliente una mayor satisfacción y, por ende, obtener un impacto en su cuenta de resultados, en forma de captación de nuevos clientes y aumento de su ciclo de vida a través de la fidelización.

En la actualidad, las nuevas tecnologías como la IA o el *machine learning* permiten realizar una hiperpersonalización de la experiencia física, contribuyendo a la reducción de momentos de fricción. Un ejemplo de esto son algunas soluciones para optimizar la espera del cliente durante el pago en cajas, incorporación de probadores inteligentes con pago asistido, entre muchas otras, cuyo objetivo es hacer que el proceso de compra sea más rápido y seguro.

En cuanto a la compra online, el proceso de decisión es aún más rápido, de ahí la importancia de incorporar tecnologías y herramientas que simplifiquen el número de interacciones realizadas por el comprador, y que le permitan alcanzar sus objetivos deseados en el menor tiempo y esfuerzo posible (búsqueda avanzada de producto, devolución/reembolso de producto, canjeo de puntos del programa de fidelización...). Por otro lado, es esencial invertir en soluciones de CRO para impulsar la experiencia, ya que permiten ir optimizando las páginas donde llegan los potenciales clientes, estableciendo escenarios mejor preparados para la conversión. Por último, el aprovechamiento de las herramientas tecnológicas debe ir acompañado del factor humano: hoy el empleado juega un rol cada vez más importante en la entrega de la experiencia y este debe situarse en el centro de la estrategia de cliente y contar con herramientas para potenciar una percepción de experiencia de servicio memorable.

Las empresas que ponen las operaciones como su prioridad para la inversión cae al 28% del total.

GA

RE

ED

#

10

0

**DEUDA
CONTROLADA
TRAS UN AÑO
DE BLINDAJE**

Después de que, en 2020, más de la mitad de compañías engordase su apalancamiento para hacer frente al golpe de la pandemia, un año después, la tónica es la contención. Sólo un 14% de las empresas del sector han engordado su endeudamiento en 2021. Por otro lado, solamente una de cada diez de las empresas más relevantes del sector de la moda a escala internacional contempla usar instrumentos de financiación más allá de la bancaria. Es una cifra similar a la recogida en el año de la pandemia, cuando sólo el 11% declaró que había recurrido a algún nuevo instrumento de financiación, afianzando la tendencia por el endeudamiento tradicional, y añadiendo el factor de que la moda reduce sus deudas. En el último año, compañías como Gap, Foot Locker y Frasers Group han optado por refinanciar su deuda para ganar oxígeno y continuar creciendo o poner en marcha nuevos planes estratégicos de desarrollo tras la pandemia. Es también el caso de El Corte Inglés, que negoció con sus acreedores una ampliación del plazo de *covenants* en julio, operación enmarcada en un plan de crecimiento de cara a 2026.

14%

Sólo una de cada diez empresas ha aumentado su ratio de endeudamiento en 2021.

Después de un año de más deudas tras el estallido de la pandemia, la moda entra en 2021 con la intención de aliviar sus pasivos: sólo el 14% de las cien mayores compañías de la moda internacional ha aumentado su ratio de endeudamiento en 2021, frente al 53% que experimentó un incremento de deuda en 2020, según la anterior edición de Global Fashion Drivers.

Además, solamente una de cada diez de las mayores empresas globales del sector contempla usar instrumentos de financiación más allá de la bancaria en 2022. Es una cifra similar a la recogida en el año de la pandemia, cuando sólo el 11% declaró que había recurrido a algún nuevo instrumento de financiación. La moda reduce sus deudas y continúa apostando por el endeudamiento...Y, sin embargo, 2021 no ha sido un año libre de eventos en el contexto de la deuda. A pesar de que la mayoría de las grandes compañías del sector logró reducir su ratio de endeudamiento el pasado año, algunas se encontraron en apuros. La española Mango decidió en diciembre devolver 120 millones de euros de un crédito de 240 millones de euros concedido en 2020 por un *pool* de bancos con el aval del Instituto de Crédito

Tras aumentar el apalancamiento en 2020, la deuda de las empresas de moda empieza a estar controlada.

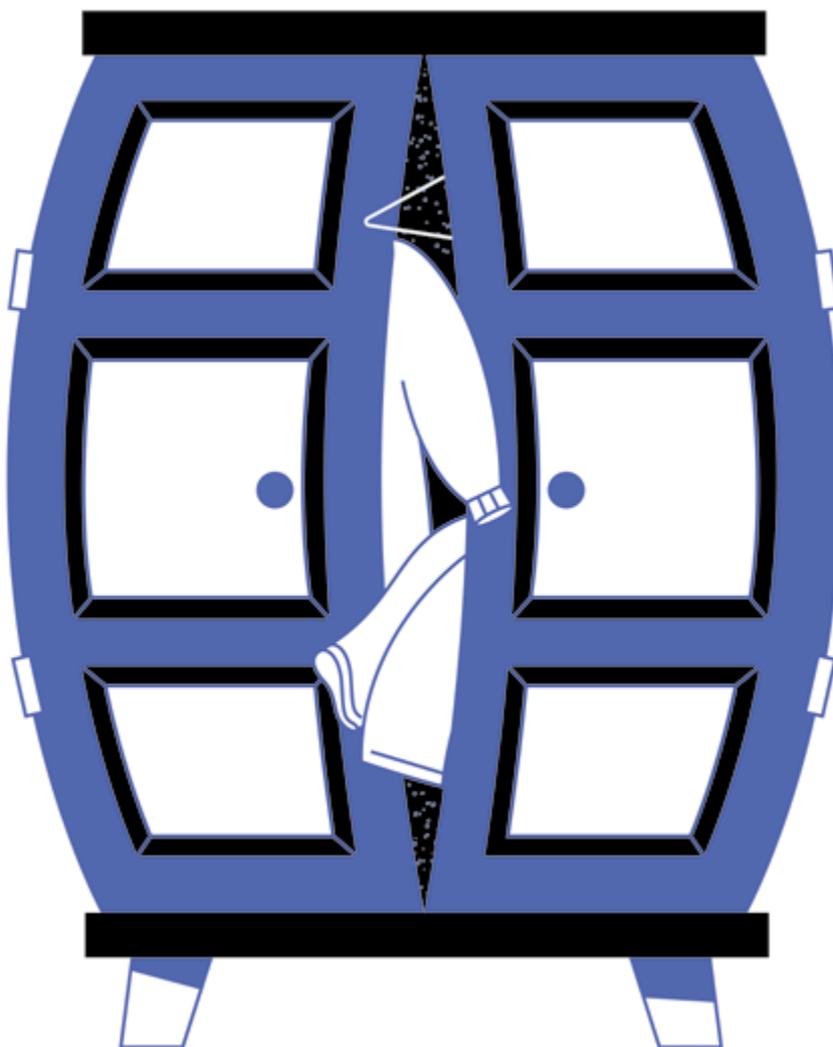
Empresas como Wolverine Worldwide, Decathlon o Foot Locker apostaron en el último año por refinanciar su deuda

Oficial (ICO). El contrato de financiación se había dividido en 200 millones de euros, con un plazo de vencimiento a tres años, respaldado por el ICO y participado por seis entidades financieras: Banco Santander, BBVA, CaixaBank, Banco Sabadell, Bankia e Ibercaja, y un préstamo bilateral, a un plazo de tres años, valorado en 40 millones de euros, con el banco francés Crédit Agricole, que también contó con el aval del ICO.

Un caso totalmente distinto es el de European TopSoho, filial del gigante Shandong Ruyi y accionista mayoritario de la francesa Smcp, que gestiona las marcas Sandro, Maje, De Fursac y Claudie Pierlot. El pasado septiembre, el grupo chino incumplió pagos de la deuda emitida en valor de 250 millones de euros en septiembre de 2018. Los bonos, convertibles en acciones de Smcp en caso de impago, corresponden al 37% del capital de la francesa.

Por otro lado, algunas de las compañías que registraron un ratio de endeudamiento mayor en 2021 son Kering, Gap, Abercrombie&Fitch y Capri, dueña de Versace, Michael Kors y Jimmy Choo. En el primer año tras la pandemia, muchas compañías de moda optaron por refinanciar su deuda para conseguir oxígeno. Es el caso de El Ganso, que traspasó su pasivo, de alrededor de 28 millones de euros, a Bravo Capital. La operación se llevó a cabo de la mano del *pool* bancario de la compañía española, liderado por Banco Santander, y la banca acreedora aseguró el cobro de la deuda mientras El Ganso conseguía una quita en su pasivo y una ampliación de los vencimientos hasta 2026. Es una estrategia que la compañía ya llevó a cabo en 2019, cuando culminó la refinanciación de una deuda de alrededor de treinta millones de euros.

También Falabella, gigante chileno de grandes almacenes, hizo uso de este método para salir de apuros. El pasado octubre, el grupo emitió bonos por 650 millones de dólares para refinanciar su deuda. Los bonos, con vencimiento a diez años,



se lanzaron al mercado internacional con la intención de proseguir con el plan de expansión en retail de Falabella, puesto en marcha a mediados del año pasado. La deuda del grupo chileno fue calificada BBB por S&P y Fitch Ratings, equivalente a calidad crediticia satisfactoria pero con tensiones a largo plazo.

En agosto de 2021, también Wolverine Worldwide se sumó a la refinanciación de deuda a través de bonos y vendió 550 millones de dólares de su pasivo con un interés anual del 4%, abonando próximos vencimientos y alargando el calendario de pagos hasta 2029. La operación supondrá un ahorro anual de los gastos de intereses de alrededor de 9,5 millones de dólares para Wolverine Worldwide, compañía estadounidense especializada en calzado. El grupo tiene la intención de continuar invirtiendo en el crecimiento del negocio.

Fraser's Group, compañía británica dueña de Sports Direct y controlada por Mike Ashley, siguió los pasos de Wolverine refinanciando deuda por 930 millones de libras esterlinas para continuar creciendo. El grupo llevó a cabo la operación, que se cerró el pasado diciembre con el banco

HSBC, con la intención de obtener más oxígeno y potenciar la recuperación de House of Fraser, que se encuentra en una situación económica delicada desde 2018.

Foot Locker, cadena estadounidense especializada en distribución de calzado deportivo, también se sumó a la ola de la refinanciación y, el pasado septiembre, engordó su mochila con la emisión de cuatrocientos millones de dólares en deuda *senior* con vencimiento en 2029. En el primer trimestre de 2021, también Neiman Marcus, grupo estadounidense de grandes almacenes, optó por esta solución y acordó la refinanciación de 1.100 millones de dólares en deuda. En el caso del grupo, la operación no se llevó a cabo con la intención de continuar creciendo, sino de encarar la recuperación poniendo en marcha un plan estratégico de transformación que pasa por desarrollar el negocio digital de la empresa e invertir en su cadena de valor. Neiman Marcus entró en el equivalente estadounidense al concurso de acreedores en mayo de 2020 y pasó a manos de sus acreedores en septiembre del mismo año. Para hacer frente a la caída de ventas tras el es-

Tras un año de emisiones de bonos y pagarés, la moda ha dejado de engordar su mochila

tallido de la pandemia, también El Corte Inglés, gigante español de grandes almacenes, llegó a un acuerdo con sus acreedores para renegociar las condiciones de su deuda. La compañía pidió a los bancos que se modificasen algunas de las cláusulas de uno de los créditos, que asciende a 2.200 millones de euros y que firmó a finales de febrero de 2020. Concretamente, el grupo pidió más tiempo para cumplir con algunos de los *convenants* que establecían que, si la compañía no obtenía la calificación de solvencia de grado de inversión, no debía superar un ratio de resultado bruto de explotación (ebitda) predeterminado a partir del 31 de julio de 2021. El Corte Inglés demandó, además, una renegociación de su préstamo ICO que pidió en abril de 2020, y acordó alargar su vencimiento hasta 2026, un año después de lo establecido. La operación se enmarcó en un plan de crecimiento que el grupo ha puesto en marcha de cara al mismo año.

También Douglas, cadena alemana de cosmética, hizo uso en el último año de la refinanciación, en su caso para transformar su negocio tras la pandemia. El pasado marzo, la compañía llegó a un acuerdo con sus acreedores para refinanciar su deuda por valor de 2.500 millones de euros, una operación que tenía como intención ofrecer más margen al grupo para llevar a cabo el plan de aceleración de su negocio digital. Además del apoyo bancario, la operación conllevó una inyección adicional de 200 millones de euros por parte de CVC y la familia Kreke, accionistas mayoritarios de Douglas.

Pronovias, por su parte, entró en 2021 con la refinanciación de su deuda por acuerdo unánime de sus acreedores. El grupo español, uno de los líderes globales del sector de la moda nupcial, selló un acuerdo en enero para posponer cinco trimestres la revisión del cumplimiento de los *covenants* de su crédito *revolving*. Tal y como ocurrió en el caso de Douglas, el pacto con los acreedores financieros tuvo que venir acompañado de una inyección adicional por parte del propietario de la compañía. En concreto, de una inyección de 18 millones de euros por parte del fondo BC Partners, que se hizo con Pronovias en 2017 por 532 millones de euros. •



Carlos Peregrina

Socio de auditoría de KPMG en España

El sector de la moda en España continúa siendo uno de los más relevantes dentro del conjunto de nuestra economía y, sin duda, una de sus principales palancas es la situación financiera por la que atraviesan las empresas que pertenecen al mismo, la cual viene siendo amenazada especialmente por la crisis que hemos estado viviendo en 2020 y 2021 agravada por el Covid-19.

Especialmente, los sectores textil y cosmética han sufrido, y aún continúan sufriendo, los efectos de la pandemia cuando antes de la misma se encontraban en un proceso interesante de recuperación. A pesar de ello, desde un punto de vista financiero, en general las empresas del sector están pudiendo salir adelante debido a diferentes situaciones que por separado o combinadas permiten asegurar una razonablemente buena salud financiera. Por una parte, las empresas disfrutaban de una mejor posición que la que afrontaron en la gran crisis de 2017, donde se encontraron, en general, con un alto nivel de endeudamiento, y en muchos casos, no tuvieron la posibilidad de acometer una adecuada reestructuración financiera.

Hubo muchas operaciones corporativas con anterioridad a esa crisis, con un apalancamiento financiero muy elevado, que afectó de forma dramática a numerosas compañías. Y otras que lograron sobrevivir lo hicieron con situaciones muy precarias, lo que no les permitió en años siguientes acometer las inversiones adecuadas para adaptarse a las nuevas necesidades del mercado (inversiones para un mantenimiento adecuado en las tiendas, para poder llevar a cabo de la manera más eficaz las operaciones de venta online que empezaban a acelerarse en aquella época, procesos de digitalización, etc.).

Además de ello, por el propio tipo de negocio del retail, este tipo de compañías pueden sobrevivir mejor que otros sectores, dado que al realizar sus operaciones de venta al contado tienen una capacidad de endeudamiento mayor que otras actividades. Un tercer factor relevante para considerar es que, con la situación de pandemia, el Gobierno ha permitido a las empresas, junto con las entidades financieras, la obtención de unos préstamos ICO para que puedan seguir adelante con sus negocios a pesar de las restricciones generadas por la Covid.

Muchas empresas se han acogido a estos préstamos, que además posteriormente se han alargado en sus vencimientos, lo que permite una mayor tranquilidad para los actores. Incluso otras compañías del sector que ya gozaban de buena salud financiera se han acogido a esta línea de financiación para tener una mayor capacidad de respuesta ante cualquier imprevisto adicional que se pueda producir en el futuro.

Otras palancas utilizadas por las empresas del sector han sido los expedientes de regulación temporal de empleo (Erte), especialmente en los momentos de confinamiento, y las negociaciones con los propietarios de los locales donde se encuentran las tiendas para conseguir reducciones puntuales o permanentes en los importes de las cuotas de arrendamiento. Ni siquiera ha sido necesario llevar a cabo transacciones de financiación excesivamente sofisticadas. Es cierto que esta situación razonablemente buena no es igual para todas las empresas del sector. Hay muchas de un tamaño más pequeño que, en general, lo han tenido más difícil para la obtención de estos préstamos y, por lo tanto, para utilizar este instrumento que facilite su supervivencia. Pero, en general, podemos decir que a pesar de los impactos negativos que la crisis actual de la Covid aún continúa suponiendo para las empresas del sector moda, estas se encuentran bien preparadas para afrontar el futuro con optimismo a pesar de otras incertidumbres relacionadas con los precios de los suministros, los transportes y la inflación en general, con todo lo que eso conlleva. Con un crecimiento muy relevante en las ventas online que están permitiendo paliar en parte la reducción de ventas en el canal físico, aumentando las interrelaciones entre todos los canales y otras acciones como es una mayor apuesta por la presencia internacional.

Sólo el 11% de las compañías ha apostado por nuevos métodos de financiación en 2021.

LOS 10 #10 2020-2021

#10

Un ladrillo menos pesado

95%

Es el ratio de compañías que ha renegociado los alquileres de su red de tiendas físicas.

8 de 10

Son las empresas que tienen en marcha un proceso de reestructuración de su red de tiendas.

#102

#103

Vuelve la fiesta de los descuentos (para comerse el margen)

77%

Son las empresas que prevén que la actividad promocional de 2020 continúe en 2021.

2 de 10

Es la proporción de empresas que prevé reducir precios de forma permanente para 2021.

#103

#101

Ecommerce, el centro de todo

95%

Son las empresas que sitúan al ecommerce como su canal prioritario de desarrollo en el medio y largo plazo.

95%

Son las que han aumentado su inversión en infraestructuras físicas (logística) o digital (software) para dar apoyo al ecommerce.

#101

#104

Visión internacional, pese a todo

70%

Son las empresas que mantienen su proceso de internacionalización en 2020 y 2021.

50%

Tras la pandemia, el mix entre emergentes y maduros se equilibra: el 50% de las empresas apuesta por unos y el 50% por los otros.

#104



Un sector más endeudado

1/2

La mitad de las empresas ha ampliado su ratio de endeudamiento tras el estallido de la pandemia.

11%

El sector mantiene un endeudamiento tradicional y sólo el 11% de las compañías ha recurrido a algún nuevo instrumento de financiación.



Materias primas, el foco de la sostenibilidad tras la pandemia

58%

Es la tasa de empresas que señala las materias primas como el foco de su estrategia de sostenibilidad tras el estallido de la pandemia.

3/4

Es el ratio de compañías que ha acelerado su apuesta por la sostenibilidad tras el estallido de la pandemia.



'Management' en la distancia: el teletrabajo se impone

67%

Es el ratio de operadores que planea incorporar nuevas formas de organización vinculadas con el teletrabajo de forma permanente.

7/10

La innovación se centra en organización y procesos: el 67% de las empresas ha introducido o introducirá cambios en estas dos áreas.



Nuevo cliente nueva comunicación

75%

Desde el estallido de la pandemia, el 75% de las empresas ha abierto nuevos canales o sistemas de comunicación con su cliente.

3/4

El producto se adapta: el 76% de los grupos han aumentado el peso de la ropa casual en su mix de producto para 2021.



La moda reduce volumen: más stock, menos compras

9 de 10

Es el ratio de empresas que ha ajustado sus compras.

1/2

La cercanía no termina de imponerse: sólo el 52% de las compañías ha aumentado el peso de la cercanía en su mix de producción.



Alianzas: eslabones más fuertes

73%

El 73% de las empresas cree que las alianzas entre compañías serán estratégicas para el sector tras la pandemia.

4 de 10

Es la tasa de compañías que han sellado ya alguna alianza o prevén hacerlo.

LOS 10 2019

GFD

**Oxígeno para seguir en el juego:
la moda se refinancia**

5%

Es el ratio de grupos que han salido a bolsa o han planeado hacerlo.

2 de 10

Es el número de empresas que han refinanciado su deuda.

**Compra o cierra: ganando
cuota frente al competidor**

41%

Es la proporción de compañías que han entrado en el capital de otras.

5%

Es el porcentaje de empresas que vendió alguna de sus marcas.

GFD #01

Atención curvas: Estados Unidos y China asustan al mundo

47%

Es el porcentaje de las empresas de moda que apostaron por crecer en los mercados maduros.

6 de 10

Es la proporción de compañías que alude a la incertidumbre para referirse al comercio internacional.

GFD #04

Del fast fashion al flexible fashion: reforzando la cadena de suministro

1/3

Son los operadores que pusieron en marcha nuevos centros o instalaciones logísticas.

3 de 10

Es el número de empresas que han automatizado factorías.

GFD
#05

Paréntesis sostenible: frenazo y acelerón

30%

Es el porcentaje de empresas que forma parte de algún organismo internacional.

2 de 10

Es el número de empresas que está investigando en nuevos materiales.

GFD
#08

Blindando la marca: clave de supervivencia

5%

Son las empresas que cambiaron el logotipo o la identidad gráfica.

20%

Es el porcentaje de operadores que realizaron colaboración con otras marcas.

GFD
#06

Apocalipsis retail: el brick sigue apretándose el cinturón

66%

Es el ratio de compañías que cerró el ejercicio con aperturas netas.

1/2

Es el porcentaje de operadores que introdujo herramientas para mejorar la omnicanalidad.

GFD
#09

Doble o nada: más moda, precios más bajos

1 de 10

Es la proporción de compañías que subió precios.

13%

Es el ratio de empresas que incrementó su intensidad promocional.

GFD
#07

Hoja de ruta del *fashtech*: después del Rfid, ¿qué?

4 de 10

Es el número de empresas que ha implantado la tecnología Rfid.

1/3

Son los grupos que cuentan con dispositivos conectados en sus tiendas.

GFD
#10

I want you: la moda acelera en la personalización

1/2

Son las compañías que tienen un club de fidelización.

14%

Es el porcentaje de empresas que han incorporado un *chief client officer*.

LOS
10
2018

GFD

GFD

#02

Logística: nuevos 'hubs'
para ganar velocidad

18%

Es la proporción de empresas del sector que han reforzado su logística con nuevas plataformas en 2017.

15%

Es el porcentaje de gigantes de la moda que apuestan ya por el aprovisionamiento en proximidad.

GFD

#03

Incertidumbre: el
'nuevo normal' de la moda

1/2

La mitad de los grandes grupos hacen referencia a la incertidumbre en sus informes anuales de 2017.

GFD

#01

'Chief client officer':
la batuta de la omnicanalidad

14%

Es el porcentaje de compañías de moda que han incorporado ya la figura del director de cliente.

1/2

Son los operadores del negocio de la moda que cuentan con algún club de fidelización.

GFD

#04

La moda se refugia en los
mercados maduros

8 de 10

Son las compañías que han apostado por los mercados maduros como Europa, Japón o Estados Unidos en 2017.

7%

Es el porcentaje de empresas que se replegó de algún mercado a lo largo del último ejercicio completo.

GFD
#05

Nuevos materiales para encabezar la ola 'eco'

1 de 4

Es la proporción de operadores que ha dado los primeros pasos para adaptarse a la economía circular.

12%

Son las compañías que han comenzado a investigar en nuevos materiales, con el foco puesto en la sostenibilidad.

GFD
#08

Operaciones corporativas: mejor cuanto más grande

30%

Es la tasa de compañías que han entrado en el capital de otra empresa en 2017.

3 de 10

Son los grupos que cambiaron de manos en el último ejercicio.

GFD
#06

La tarta de la moda: más pequeña y menos rentable

3 de 10

Es la relación de empresas del negocio de la moda que recortaron su beneficio en 2017.

19%

Es el porcentaje de compañías que redujeron sus ventas en el último ejercicio cerrado.

GFD
#09

Se buscan 'start ups', razón: innovación

1 de 10

Son las empresas que han lanzado sus propias incubadoras de *start ups*.

7%

Es el porcentaje de grupos que han optado por comprar una empresa en desarrollo para reforzarse en innovación.

GFD
#07

'Mix' comercial a ritmo de experiencia y 'click'

6 de 10

Son los operadores que han puesto en marcha nuevas tiendas propias en 2017.

36%

Es el porcentaje de grupos que han reducido su red de distribución con cierres.

GFD
#10

De industria 4.0 a 'blockchain': el futuro llega a la moda

6%

Es la relación de operadores del negocio de la moda que han dado ya sus primeros pasos en *blockchain* o manifestaron intenciones de hacerlo en 2017.

3%

Es el porcentaje de compañías que hacen referencia a la industria 4.0 en sus memorias o que ha tomado alguna medida en esta dirección.

LOS 10 2017

GFD

GFD

#02

Logística: nuevos 'hubs' para ganar velocidad

18%

Es la proporción de empresas del sector que han reforzado su logística con nuevas plataformas en 2017.

15%

Es el porcentaje de gigantes de la moda que apuestan ya por el aprovisionamiento en proximidad.

GFD

#03

Incertidumbre: el 'nuevo normal' de la moda

1/2

La mitad de los grandes grupos hacen referencia a la incertidumbre en sus informes anuales de 2017.

GFD

#01

'Chief client officer': la batuta de la omnicanalidad

14%

Es el porcentaje de compañías de moda que han incorporado ya la figura del director de cliente.

1/2

Son los operadores del negocio de la moda que cuentan con algún club de fidelización.

GFD

#04

La moda se refugia en los mercados maduros

8 de 10

Son las compañías que han apostado por los mercados maduros como Europa, Japón o Estados Unidos en 2017.

7%

Es el porcentaje de empresas que se replegó de algún mercado a lo largo del último ejercicio completo.

GFD

#05

Nuevos materiales para encabezar la ola 'eco'

1 de 4

Es la proporción de operadores que ha dado los primeros pasos para adaptarse a la economía circular.

12%

Son las compañías que han comenzado a investigar en nuevos materiales, con el foco puesto en la sostenibilidad.

GFD

#08

Operaciones corporativas: mejor cuanto más grande

30%

Es la tasa de compañías que han entrado en el capital de otra empresa en 2017.

3 de 10

Son los grupos que cambiaron de manos en el último ejercicio.

GFD

#06

La tarta de la moda: más pequeña y menos rentable

3 de 10

Es la relación de empresas del negocio de la moda que recortaron su beneficio en 2017.

19%

Es el porcentaje de compañías que redujeron sus ventas en el último ejercicio cerrado.

GFD

#09

Se buscan 'start ups', razón: innovación

1 de 10

Son las empresas que han lanzado sus propias incubadoras de *start ups*.

7%

Es el porcentaje de grupos que han optado por comprar una empresa en desarrollo para reforzarse en innovación.

GFD

#07

'Mix' comercial a ritmo de experiencia y 'click'

6 de 10

Son los operadores que han puesto en marcha nuevas tiendas propias en 2017.

36%

Es el porcentaje de grupos que han reducido su red de distribución con cierres.

GFD

#10

De industria 4.0 a 'blockchain': el futuro llega a la moda

6%

Es la relación de operadores del negocio de la moda que han dado ya sus primeros pasos en *blockchain* o manifestaron intenciones de hacerlo en 2017.

3%

Es el porcentaje de compañías que hacen referencia a la industria 4.0 en sus memorias o que ha tomado alguna medida en esta dirección.

LOS 10 2016

GFD

GFD #02

**Latinoamérica,
mercado estratégico**

34%

Es el porcentaje de grupos del sector que apostaron por Latinoamérica en 2015.

México, Chile y Perú

Fueron algunos de los destinos preferidos por los operadores.

GFD #03

**Comprar y vender
para seguir creciendo**

13%

Es la proporción de compañías del sector que protagonizaron alguna operación corporativa.

2%

Es la tasa de las empresas de moda que tantearon su salida a bolsa.

GFD #01

**La conquista
de nuevos territorios**

3 de 10

Es la proporción de compañías de moda que desembarcaron en un nuevo mercado en 2015.

10%

Son los operadores que se aliaron con un socio para entrar en un nuevo país.

GFD #04

**La moda
'transparente'**

22%

Es el porcentaje de grupos de moda que se sumaron a algún organismo internacional en materia de sostenibilidad.

10 de 100

Son las empresas que cuentan con alguna iniciativa de reciclaje.

GFD
#05

El 'fashtech'

3 de 10

Son los operadores del negocio de la moda que han incorporado la tecnología Rfid.

23%

Son las empresas que cuentan con dispositivos móviles en sus tiendas.

GFD
#08

La caza de nuevos talentos

12%

Es el porcentaje de empresas que reordenaron sus equipos directivos en 2015.

13%

Es la proporción de compañías que ficharon talento de la competencia.

GFD
#06

La expansión a golpe de tienda

57%

Es el porcentaje de compañías que abrieron tiendas durante 2015.

9%

Es la proporción de grupos del sector que entraron en algún *marketplace* online.

GFD
#09

La moda 'social'

68%

Son los grupos del sector que impulsaron campañas a través de redes sociales en 2015.

8

Son los millones de seguidores que tiene Burberry en Instagram.

GFD
#07

La omnicanalidad

18%

Son los operadores que en 2015 impulsaron iniciativas en materia de omnicanalidad.

2

Son las horas de entrega a domicilio que ofrecen grupos como El Corte Inglés o Amazon.

GFD
#10

La guerra de precios

59%

Son las empresas que adoptaron el Black Friday en 2015.

6%

Son las compañías que han unificado sus precios fuera de su mercado local.

METODO

La elaboración del informe Global Fashion Drivers se fundamenta en el análisis de la información pública de cien de las empresas globales más representativas del negocio de la moda. El objetivo del estudio es determinar qué diez vectores han definido el sector en el último año. Al tratarse ya de la sexta edición, el sistema permite comparar los resultados con los de ediciones anteriores.

El primer paso para la elaboración del modelo de análisis es el establecimiento del universo del estudio y la selección de una muestra representativa de un número de empresas que facilite el estudio analítico de las acciones que

ha llevado a cabo cada una de ellas durante el pasado año.

Con el objetivo de que las conclusiones puedan ser extrapoladas al complejo y variado tejido empresarial global de la industria de la moda, se seleccionan para su estudio cien compañías de distintos tamaños y actividades, pero todas ellas representativas de sus respectivos subsectores.

A la hora de elaborar la selección de empresas se escogen los sectores que tienen un mayor peso en el negocio mundial de la moda, tanto por facturación como por la relevancia de las marcas que operan en él y su notoriedad en la actualidad del negocio de la moda.

En este sentido, se entienden como los sectores principales del negocio de la moda la gran distribución, el lujo, el deporte, el calzado, la perfumería, la moda infantil, los grandes almacenes y el comercio electrónico. En estos dos últimos casos, algunos de los operadores más relevantes no se dedican en exclusiva a la distribución de artículos de moda, por lo que se tiene en cuenta sólo aquellos en los que la moda entendida en su concepto más amplio (prendas de vestir, accesorios, calzado y joyería y bisutería) tiene un peso principal en su cifra de negocio. La muestra abarca un centenar de compañías seleccionadas en base

MODA

a su notoriedad, representatividad y volumen de negocio, con operadores de todos los subsectores de la moda, del lujo a los grandes almacenes (siempre que la moda sea su negocio principal), pasando por la moda infantil, el ecommerce, la cosmética o la gran distribución.

Dentro de cada sector, las empresas se seleccionan atendiendo principalmente a datos públicos cuantitativos, especialmente su cifra de negocio. En algunos casos, sin embargo, el acceso a esta información es limitada al tratarse de empresas familiares que no revelan sus ventas públicamente. En este caso, los criterios imperantes

han sido elementos cualitativos como la relevancia y el prestigio dentro de la industria, así como cuantitativos, como el de disponer de una red de tiendas con un tamaño similar al de los líderes del sector. En consecuencia, el objetivo no es establecer una lista de las cien mayores compañías del negocio de la moda en el mundo sino una muestra representativa, con participación de los segmentos más importantes del sector. En cada edición se modifica ligeramente la lista, eliminando operadores que han reducido su tamaño sensiblemente y priorizando los grupos que cotizan. El estudio tiene en cuenta las accio-

nes realizadas a lo largo de 2021 y las previsiones para 2022. A partir de aquí, la obtención de la información se realiza por dos vías. Por un lado, con una encuesta directa a primeros ejecutivos de las compañías panelistas. En segundo lugar, se recurre a los datos de cada empresa que se han hecho públicos, entendiendo como no realizada para el análisis una acción que no ha sido comunicada. La obtención de todos los datos se realiza de forma individual punto por punto, teniendo como fuentes los informes anuales, memorias y cuentas de resultados de las empresas, la información hecha pública por medios de comunicación de prestigio y las declaraciones del primer ejecutivo de la compañía o del máximo responsable del área en la que se enmarque el indicador reproducidas por la propia empresa o por terceros.

En el caso del comercio electrónico, el análisis de algunos de estos vectores se ha adaptado, teniendo en cuenta las particularidades del sector. Estas salvedades, detalladas a lo largo del informe, incluyen por ejemplo el desembarco en un nuevo mercado, para lo que en el caso del comercio electrónico se tiene en cuenta la creación de una plataforma específica para un nuevo país (y no la mera traducción de la plataforma matriz).

Partiendo del conocimiento del grupo editorial Modaes.es se seleccionan los grandes temas para analizar: materias primas, insumos, aprovisionamiento, producto, sostenibilidad, logística, internacionalización, distribución, tecnología y financiación. De cada tema se establecen diversas preguntas sobre acciones concretas, que posteriormente se analizan una a una teniendo en cuenta la información pública detallada anteriormente. A partir de los indicadores que tienen más respuestas positivas se establecen los diez Global Fashion Drivers, que se presentan a lo largo del informe combinando la información cuantitativa con los detalles cualitativos que permiten conocer en profundidad qué vectores mueven el negocio de la moda. •

Elabora
Modaes.es
www.modaes.es

modaes.es

Impulsa
KPMG
www.home.kpmg



modaes.es



GLOBAL FASHION DRIVERS 2022
