



# Evitar la obsolescencia de la cadena de valores de la industria de la moda

---

La industria de la moda prospera gracias a la innovación. Los consumidores esperan algo nuevo, no solo clones o el reemplazo de artículos viejos. Las presentaciones de nuevos productos son vitales para el éxito de las empresas, pero solo la mitad de ellas alcanzan los objetivos de beneficios propuestos antes del lanzamiento. Para mejorar el promedio de éxitos, es fundamental escuchar al consumidor y colaborar con la cadena de valores. El consumidor establece el estándar de valor y la cadena de suministros determina si este se alcanzó o no.

En la próxima década, se necesitarán grandes innovaciones en materiales y procesos a nivel micro (producto) y macro (empresarial, de cadena de suministros e industrial). Para ser más breves, en el pasado el único desafío era la presentación más frecuente de ciclos de productos... ese ya no es el caso. A nivel de planificación estratégica, la industria debe resolver cómo hacer negocios más sustentables, desde las materias primas y la investigación y desarrollo, pasando por la expansión de las prácticas de administración del ciclo de vida de productos, hasta el reciclaje. A nivel operativo, la industria debe repensar la manera en que trabaja internamente y colabora con los socios de la cadena de suministros para eliminar lo innecesario de la cadena de valores. Si un proceso no agrega valor para el consumidor, no se lo debe seguir. Optimizar toda la cadena de valores y enfocarla en la creación de valor. Las innovaciones surgen en todas las etapas, cuando los socios pueden visualizar la cadena de valores como un todo.

- 3**     ¿Por qué mirar al futuro?

---

- 4**     Perspectiva sobre la presentación de nuevas fibras: comercialización de spandex

---

- 5**     La colaboración impulsa la innovación

---

- 6**     Encontrar la magia

---

- 7**     El valor radica en el consumidor

---

- 8**     Consideraciones de la cadena de suministros frente a consideraciones de la cadena de valores

---

- 9**     Integración de la cadena de valores

---

- 10**    Mantener el impulso:  
Reabastecimiento rápido

---

- 11**    Tecnología disruptiva del futuro

---

## ¿Por qué mirar al futuro?

Mirar al futuro es el objetivo de la planificación estratégica. Los planificadores intentan anticipar los desarrollos futuros para luego tomar medidas que minimicen una serie de consecuencias negativas predecibles, al tiempo que posicionan la organización para aprovechar las oportunidades que surgen de los mismos desarrollos. La industria de la moda está mejorando en la planificación a corto plazo, el aprovechamiento de la tecnología madura, la mejora de la información desde el punto de vista de la demanda, y como el ejemplo de los modelos de moda rápida. Sin embargo, la capacidad de planificar problemas predecibles a largo plazo es limitada.

Un ejemplo concreto: Las fibras sintéticas a base de productos petroquímicos representan aproximadamente la mitad de todas las fibras usadas en la industria, lo que significa que su disponibilidad tiene impactos enormes. En 2008, un fabricante de fibras predijo que “la volatilidad y disponibilidad de los precios son problemas clave que afectan cada vez más al mercado. Dentro de 10 años, se espera que las fibras a base de petróleo estén bajo tanta presión que se necesitarán más soluciones sostenibles para cumplir con la demanda mundial”.<sup>1</sup>

Esta perspectiva llevó a la creación de fibras alternativas a base de celulosa que incluyen maíz, algas marinas y ortigas, lo que permitió el aumento de enfoques creativos para mejorar los atributos de apariencia y desempeño al tiempo que se reducían los tratamientos y las emisiones tóxicas. Sin tener en cuenta el uso de sustancias alimenticias como materia prima, ¿habrá suficientes consumidores que estén dispuestos a pagar el precio de las fibras alternativas hasta que la industria resuelva estos problemas? Muchos fabricantes de fibras alternativas esperan una mayor aceptación en 10 o 20 años, lo que es una proyección optimista desde el punto de vista de la historia. A menos que sea posible acelerar ese proceso, es evidente que consecuencias negativas podrían afectar una gran parte de la industria.

“Sostenibilidad” ya no es una palabra de moda. Es una necesidad. Toda la industria está tratando de considerar los problemas de sostenibilidad ambiental (disminución de recursos, contaminación del aire y agua). Al mismo tiempo, sus miembros lidian individualmente con las dificultades que implica encontrar una ventaja empresarial sostenible entre tanto aumento de costos de insumos y presión sobre los precios, problemas de mano de obra, requisitos normativos complejos, aumento de la competencia y crecientes cambios. ¿Cómo se puede posicionar a las empresas firma para minimizar los riesgos y aprovechar las oportunidades que resulten de la interacción de estos factores?

En un evento reciente al que asistieron unas 100 marcas de ropa y calzado, auspiciado por la Coalición para la Moda Sostenible (SAC), un miembro dijo: “la transparencia en la cadena de valores se está convirtiendo rápidamente en un requisito para hacer negocios... (desde) la composición de los materiales hasta el fin de la vida útil”. El ciclo de vida del producto, debidamente entendido, comienza en la concepción y finaliza cuando se desecha luego del uso. Tener en cuenta el ciclo entero puede ayudar a resolver algunos de los problemas de sostenibilidad que tiene la industria, como por ejemplo, por medio del reciclado, un proceso que ya es estándar en la cadena de suministro en otras industrias.

Una de las ventajas de las fibras sintéticas es que pueden volver a reciclarse en materia prima a base de petróleo. Hasta el momento, Japón es el único país que ha explorado esta opción. El gigante internacional de ventas minoristas H&M se ha comprometido a utilizar su influencia para promover las prácticas “reducir, reusar, reciclar”. Además, el Director Ejecutivo Karl-Johan Persson espera avanzar con la idea de que las “prendas viejas renovadas serán lo habitual en nuestra industria”. ¿Alguna vez pensó que un líder de la industria de la moda diría eso?

## Perspectiva sobre la presentación de nuevas fibras: comercialización de spandex

Para volver al ejemplo de la base de las fibras, vale la pena destacar que un comienzo lento puede terminar en resultados a largo plazo. Durante la guerra de 1940 se buscó un sustituto del caucho natural, pero no se obtuvieron resultados satisfactorios hasta 1959, cuando se inventó el spandex (también conocido como “elastano” o “Lycra”). Se utilizaba principalmente en corsés y en otras prendas de apoyo hasta que a finales de los setenta y comienzo de los ochenta, los bailarines, cantantes y atletas popularizaron la vestimenta deportiva de spandex. Hoy en día, 30 o 40 años más tarde, el género elástico es parte de la vestimenta de todos los días, no solo de la ropa deportiva. Según NPR, en 2010 “los estadounidenses compraron 20.500 millones de prendas y el 80 % tenía spandex”.<sup>2</sup>

Mientras que el spandex como materia prima ha avanzado de producto especial a materia prima, la categoría que lo introdujo —la ropa deportiva— avanza rápidamente en la dirección contraria. Ya no se trata solo de vestimenta, los productos de vanguardia están convirtiéndose en herramientas. Speedo, la primera compañía en producir un traje de baño de nylon/spandex en 1970, presentó un género especial con propiedades hidrodinámicas similares a la piel de tiburón en las olimpiadas de 2008. Con la reducción de la fricción entre la piel y el agua, Speedo explicó que el traje puede brindarle al nadador una ventaja de 6 metros al comienzo de una competencia de 200 metros, si se compara con otro nadador de similares características.

Cuando los nadadores que usaron el traje de “piel de tiburón” batieron 23 de los 25 récords mundiales durante las olimpiadas de 2008, surgieron quejas sobre la equivalencia de los trajes a un “doping tecnológico”. Esto llevó a la Federación Internacional de Natación a excluirlos de la competencia internacional. De todas maneras, el género tiene buenos resultados en las tiendas minoristas.<sup>3</sup>

La camiseta de compresión “electrónica” E39 de la marca Under Armour es otro ejemplo incluso más sorprendente de la era de la tecnología para vestir. Esta camiseta tiene sensores que monitorean la frecuencia cardíaca, la respiración, la velocidad y la orientación en el espacio del que la viste. La información se guarda en un disco duro que se encuentra en la camiseta del atleta y puede transmitirse de manera inalámbrica al teléfono inteligente, la tableta o la computadora del entrenador para un posterior análisis. (No solo para compartir con el entrenador, sino con cualquiera que el atleta desee, como un amigo o un compañero de entrenamiento. ¿Y por qué no en las redes sociales?). El propietario del programa analiza los datos de los movimientos del atleta para una mejor comprensión sobre cómo mejorar el desempeño.<sup>4</sup>



Speedo, Under Armour y otros innovadores de la ropa deportiva tienen una ventaja por sobre las compañías de ropa menos especializadas, porque los primeros tienen sus nichos bien definidos, el criterio de desempeño se entiende en profundidad, y es fácil involucrar a los consumidores en el diseño y en los comentarios de productos. Sus productos dominan los precios altos porque cumplen los sueños y satisfacen las necesidades de sus consumidores. Además, su identificación con los atletas ayudó a crear una cultura de determinación de metas y de mejoras continuas que impulsa sus procesos de diseño. Por supuesto, en la categoría de ropa deportiva no pueden excluirse los programas colaborativos de investigación y desarrollo y de mejoras continuas. Por ejemplo, el innovador en la cadena de suministros, TAL Apparel, fabrica camisas de vestir que absorben la humedad de la piel como una camiseta de compresión. También ha desarrollado tratamientos de nanotecnología que hacen que sean resistentes a las manchas y arrugas.

## La colaboración impulsa la innovación

Es verdad, estos ejemplos están fuera de la norma de las presentaciones de nuevos productos, pero al hacer esto resaltan y afianzan la lección aprendida de la moda rápida. Las redes de firmas que operan de manera coordinada son las que sacan las innovaciones al mercado. Una de las opciones que Armour escogió fue no convertirse en expertos en electrónica. Armour eligió a Zephyr Technologies como socio de electrónica porque también suministró a las “Fuerzas Especiales de los Estados Unidos y a personas cuyas vidas dependen de esos datos”. El equipo de investigación y desarrollo de Speedo trabajó con la NASA, y expertos en tiburones del Museo de Historia Natural de Londres trabajaron cuatro años en el proyecto como asesores.

Las colaboraciones impulsarán cada vez más a innovar para productos especializados y de consumo masivo, dice Bob McKee, Director Estratégico Global de la Industria de la Moda para Infor®. Este enfoque de la innovación de productos no se limita a la ropa, también el calzado y los accesorios se benefician de trabajos en equipo similares. Además, el desarrollo de géneros técnicos para aplicaciones médicas, automotrices, de construcción, seguridad y militares hará que los equipos como el de Speedo y la NASA sean cada vez más comunes. McKee dice: “las compañías tuvieron éxito en el siglo XXI porque generaron redes en constante evolución de socios de cadena de suministros. Estas redes son capaces de responder a la naturaleza dinámica de la demanda actual de nuevas formas de colaboración entre el consumidor y el proveedor, así como con productos escalables y flujos de entrega de información. Las compañías actuales compiten por la calidad de sus cadenas de suministros e invierten en innovación de sus cadenas, así como también en innovación de productos. Y todas estas cadenas de suministros colaborativas crean un nuevo grupo de modelos de negocios en red y colaborativo”.

## ¿Está preparado?

Pero ¿están preparadas las compañías para competir en este entorno? En la encuesta Gartner de 2013, auspiciada por la revista Apparel, más de la mitad respondió negativamente. Para resumir los resultados, la encuesta Gartner reveló que “el área de aplicación que más les preocupa es la planificación de la cadena de suministros.”

El 54 % de los encuestados respondió que, en un nivel u otro, sus carteras de aplicaciones no son lo suficientemente sólidas para:

- Llevarlas al próximo nivel de madurez empresarial.
- Superar el desafío de superponer habilidades para sincronizar los equipos internos.
- Colaborar efectivamente con los socios comerciales externos.
- Lograr una reducción mayor del plazo de entrega.
- Mejorar el éxito en los lanzamientos de nuevos productos.
- Segmentar efectivamente las cadenas de suministros”.<sup>5</sup>

Estas son deficiencias graves porque los encuestados también informaron recurrir cada vez menos a reducciones en costos de unidad para mantener sus márgenes. Una minoría de los encuestados espera que el crecimiento surja de los productos actuales, y una mayor parte que venga de los lanzamientos de nuevos productos y de la expansión global. Así es que, según Gartner, hay “un gran interés en mejorar la probabilidad de que un nuevo producto o una nueva categoría de producto sobreviva a lo financiero, el volumen, la distribución de ventas y las métricas de consumidores que la compañía establece”.

## Encontrar la magia

Estamos completamente de acuerdo en que la ejecución exitosa de la cadena de suministros incluye y requiere de las habilidades que se mencionaron anteriormente. Pero también pensamos que la logística y la automatización del proceso comercial no alcanzan para lograr esas habilidades. Un mejor software definitivamente producirá mejores resultados, pero tampoco es mágico. La suboptimización de un proceso roto no lo mejora. La magia real en cualquier proceso está en el disparador y el objetivo; los pasos intermedios son solo mecánica.

Si su meta es encontrar una ventaja comercial sostenible en un mercado nuevo o cambiante, ¿cuál es su disparador? ¿Es una señal de demanda?, ¿una nueva relación con el proveedor?, ¿un compromiso ético?, ¿confiar en el potencial de una fibra?, ¿o el proceso de acabado? ¿Ninguna de las mencionadas?, ¿o algo diferente? Está bien si no tiene una respuesta, pero si este es el caso, es momento de hacer un análisis de la cadena de valores. (Si sus colegas o socios no conocen este tipo de análisis, MindTool puede guiarlo por este proceso de manera gratuita y por internet.<sup>6</sup> Este es un buen ejercicio para que un grupo de trabajo de socios comerciales realicen juntos).

Incluso si ha identificado su disparador, siempre es positivo recordar que no se sabe lo que no se sabe. Las redes sociales ayudan a superar la limitación de no conocer a los consumidores, pero al mismo tiempo generan grandes cantidades de información sin estructura, que usted debe ser capaz de recabar y analizar. También está lo que no conoce acerca de los disparadores de productividad de los equipos internos y las habilidades sin explotar de los socios de la cadena de suministros. La aplicación de las tecnologías de las redes sociales en la empresa o en los flujos de trabajo de los distribuidores puede ayudar a conocer estos aspectos y, así, mostrar lo que agrega valor para el consumidor y lo que no.

## El valor radica en el consumidor

Como se define clásicamente, la cadena de valores de la industria de la moda se compone de todas las actividades que se suceden desde la concepción del producto, pasando por todas las fases de producción y distribución, hasta la entrega al consumidor final. Desde la materia prima, cada actor de la cadena le agrega valor. McKee resalta la siguiente definición de valor: “El valor se determina desde la perspectiva del consumidor. Puede ser el menor costo, el mejor desempeño de entrega, la calidad más alta, una solución única para requisitos del producto/servicio, o una combinación de todos estos. Sea cual sea la definición, la propuesta de valor se expresa como un producto o servicio que se necesita en un momento específico y a un precio específico. Esta producción específica es la creación de valor”.

In other words, consumer input is raw material for the value creation process, just En otras palabras, el aporte del consumidor es la materia prima del proceso de creación de valor, así como de manera paralela, la satisfacción del consumidor es el resultado. Hasta hace poco tiempo, este punto era más teórico que práctico. La mayoría de los productos fueron creados por equipos internos y los resultados del minorista representaban el aporte del consumidor. Sin embargo, los minoristas son los últimos consumidores en la cadena de suministros, no el consumidor final. Los minoristas pueden decir qué se vende y qué no. A veces, este es el único argumento para expandirse a un nuevo mercado, y si es así, le deseamos suerte.

Si el minorista tiene buenos análisis, puede desglosar varias cosas como la tasa de venta, el impacto de las promociones, las unidades de mantenimiento de existencias (SKU) más populares, qué artículos se compran generalmente juntos, qué artículos se venden mejor en cierta zona, etc. Sin embargo, el consumidor final puede informar más, no solo la reacción ante ciertos artículos disponibles, sino también lo que quieren pero no encuentran. Ellos lo harán, si usted pregunta y escucha.

## Pasos para las redes sociales

Utilice las redes sociales para obtener aportes de los consumidores y volcarlos al proceso de diseño, de manera directa o indirecta. Haga preguntas en la página de Facebook de su producto y realice encuestas via Twitter. Utilice presentaciones interactivas y multimedia en tiendas y en internet. Encueste a los miembros de sus programas de lealtad, incentive a los consumidores a completar cuestionarios poscompra. Lea las críticas y los comentarios de los consumidores en las páginas de moda en Facebook. Busque sus productos en Pinterest, siga a los pinners a los que puede dirigirse su mercado y vea cómo harían una colección.



Únase o cree una comunidad en línea con intereses parecidos a los suyos o para promover sus propios intereses. Al respecto del tema de la sostenibilidad, infórmese sobre Green America y el concurso por correo electrónico que auspició recientemente en nombre de sus miembros.<sup>7</sup> Lo que hizo fue estudiar el perfil de diez compañías y enfocarse en las relaciones de la cadena de suministros. Los tres que obtuvieran más votos recibirían un premio de 5.000 dólares para invertir en el crecimiento de su negocio.

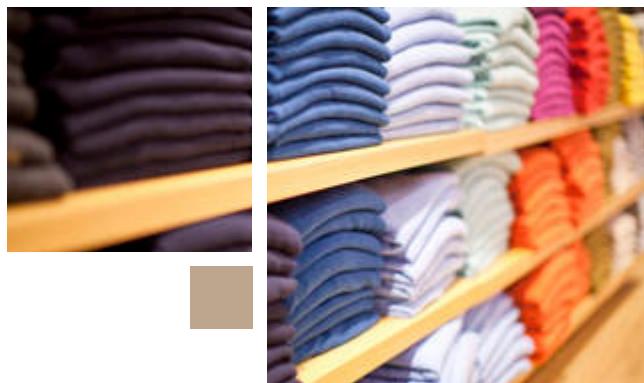
Cree su propia comunidad en línea en base a un producto o marca y comience a experimentar. Por ejemplo, los diseños de colaboración abierta de Threadless.com incluyen camisetas, mochilas, bolsos y sudaderas con capuchas. La comunidad cibernética luego los califica y el sitio web hace los pedidos de las opciones más elegidas. En cambio, algunas compañías permiten que el consumidor final personalice los diseños que ya están en línea. Por ejemplo, eShakti.com ofrece una cartera de diseños y géneros cuyo estilo y corte el consumidor puede personalizar. Para las mujeres hay del talle 0 al 36 y cada estilo se corta a pedido y se entrega por envío directo. Ambas compañías han reducido radicalmente el riesgo y el costo de las presentaciones de productos nuevos.

Asegúrese de que sus diseñadores se inspiren de los aportes de los consumidores y de otros diseñadores. Revea las ideas y conceptos de diseño con la comunidad de proveedores. Tenga en cuenta sus aportes. No trate de usar esta información como púlpito para lo que ya ha decidido hacer. Clasifique los aportes según la relevancia y trabájelos. Haga muestras y cámbielas si es necesario. Junte artículos relevantes para hacer una colección y pregunte a la comunidad qué piensa. Lance colecciones pequeñas y breves para promocionar más rápidamente pero de manera más concisa.

Usar un sistema de gestión del ciclo de vida del producto (PLM) permite más rapidez al reducir los tiempos de diseño y desarrollo y de entrega de la cadena de suministros, y al mejorar el tiempo de llegada al mercado. Compartir la información con los sistemas de PLM y de planificación de operaciones y ventas resultará en más rapidez con menor riesgo y mejor evaluación de riesgos.

## Consideraciones de la cadena de suministros frente a consideraciones de la cadena de valores

Existen grandes diferencias entre la cadena de valores y la cadena de suministros. En principio, una de las diferencias es el hecho de que la cadena de valores incluye, entre otras cosas, la cadena de suministros. Las diferencias más importantes son las consideraciones de la cadena de suministros convencional enfocadas en reducir costos y las consideraciones de la cadena de valores enfocadas en crear y agregar propuestas de valor por las que los consumidores pagarán más. El profesor Andrew Fearne de la Facultad de Negocios de Kent explica los dos estilos de manera clara y simpática en un video de YouTube.<sup>8</sup>





Con respecto al mundo de la cadena de suministros convencional en donde una empresa somete a sus productos o servicios a todas las etapas intermedias de producción y entrega hasta llegar al consumidor, Fearne dice: “las relaciones son básicamente conflictivas... Con un clima conflictivo, el flujo de información es bajo y la naturaleza de la información que sí fluye entre las organizaciones es muy transaccional”. En cambio, las consideraciones de la cadena de valores transforma el modelo de compañía de empujar a jalar.

El consumidor jala y la cadena de suministros responde. El proceso funciona porque los socios de la cadena de valores se han dirigido a los consumidores correctos y han determinado lo que es el valor desde sus perspectivas y lo que pagarán por él.

Cuando el enfoque es en la cadena de valores, las compañías involucradas comparten un flujo de información más rico. Al aplicar la inteligencia colectiva, reducen el costo y el tiempo porque quitan la incertidumbre y lo innecesario; a través de la colaboración agregan más valor a menor costo. Por ejemplo, si los socios de la cadena de valores comparten los aportes de sus consumidores, en vez de duplicar los costos de investigación, pueden pagar solo un estudio de mercado y alinearse según los resultados.

Una sola organización puede involucrarse en relaciones conflictivas de reducción de costos de la cadena de suministros con algunos de sus consumidores comerciales y participar en la creación colaborativa de valor. A veces, las cadenas de suministros se segmentan entre las líneas básicas y las de moda para que esto pueda suceder. La diferencia no está en la función que cumple la compañía, sino en la forma en que se comporta. Debido a que las personas y las compañías normalmente buscan ser coherentes, suele triunfar una manera.

## Integración de la cadena de valores

Veamos los factores que promueven la colaboración dentro de la cadena de suministros, porque la colaboración es siempre el camino más seguro para construir ventajas comerciales sostenibles para todas las partes. La colaboración requiere fundamentalmente de la capacidad para compartir información importante e interactuar en consecuencia, preferentemente en tiempo real, para que los socios puedan sincronizar sus actividades. La sincronización fomenta la distribución de la inteligencia para acceder al producto y servicio correcto en la cadena de suministros y así satisfacer al consumidor. Adoptar un enfoque en la cadena de valores no abarca únicamente usar tecnologías para habilitar las comunicaciones, la visibilidad, el apoyo de decisiones, la planificación y la interacción. También requiere que las compañías de toda la cadena de suministros adopten los cambios culturales y organizativos correspondientes.

La colaboración ocurre en una escala de intensidad creciente dentro de las esferas técnicas y comerciales. Técnicamente, incluye desde el fax hasta el intercambio electrónico de datos (EDI), enlaces de servidor a servidor, y aplicaciones de internet que proporcionan información en tiempo real y sincronización de transacciones. La solución ideal incluye una plataforma colaborativa integrada que permita capturar comunicaciones relevantes que generalmente se almacenan o se pierden a través de los correos electrónicos o la mensajería instantánea.

La colaboración comercial incluye desde operaciones mínimas hasta en conjunto, la coordinación de competencias de socios en redes, y la visión conjunta de dónde operan los socios como si fuesen una sola entidad. Históricamente, la incompatibilidad de las plataformas de sistemas de los socios comerciales ha sido un gran obstáculo para la colaboración comercial, pero el “middleware” y las soluciones en la nube están ahora disponibles para llenar la brecha entre los sistemas de los socios. Cada nivel de colaboración produce valor a través de cuatro elementos clave:

- La capacidad colaborativa de los equipos de gestión dentro de la compañía aumenta en proporción al nivel de intensidad de colaboración.
- A medida que crece la colaboración, impulsa el crecimiento exponencial en las infraestructuras técnicas y comerciales para crear y extraer valor, lo que acelera la innovación.
- Mientras que los procesos conjuntos del negocio dentro del canal de suministros son importantes para crear valor colaborativo, solo son el principio de muchas posibilidades para la colaboración.
- Los planificadores estratégicos deben buscar e implementar constantemente nuevas tecnologías y métodos de gestión para regenerar sus redes y responder al mercado.

Nadie puede negar el poder de la colaboración en la cadena de suministros. Tampoco se puede negar que la inercia corporativa y la falta de comunicación interna son una gran barrera para construir un entorno que promueva la apertura, comunicación y dependencia mutua necesarias. Otra barrera es la falta de confianza. Algunas compañías temen que la información privada se transmita a socios que luego la enviarán a competidores o la usarán como ventaja desleal. Generalmente, las mejores relaciones colaborativas llevan años de buena voluntad, inversión en recursos y prueba de beneficios mutuos,

pero los beneficios que se logran son sostenibles.

## Mantener el impulso: Reabastecimiento rápido

¿Qué podría ser más frustrante que el lanzamiento exitoso de un nuevo producto decaiga justo cuando el interés de los consumidores es el más alto? No se puede vender lo que no se tiene, y los consumidores comprarán otro producto. La ejecución de la cadena de suministros es muy compleja en todos sus puntos. En la planificación y la coordinación de operaciones discretas en depósitos, la gestión de mano de obra, el transporte y la logística contratada (3PL), hay mucho margen para retrasos y malentendidos entre proveedores. El soporte de TI para la integración completa de estas operaciones permite la optimización del flujo de productos en la cadena de suministros (ya sea por única vez, para órdenes vigentes o a través de inventarios administrados por proveedores [VMI], según el nivel de colaboración que haya logrado), para alcanzar el menor tiempo posible de creación de valor.

Bajo circunstancias normales, la planificación avanzada permite cuidarse de las brechas entre las etapas. Sin embargo, hasta la mejor planificación del mundo no puede evitar todos los problemas. Los camiones se rompen, los puentes se cierran por lluvias y los puntos de suministros cierran por huelgas. Los colaboradores en los que confía revelan su verdadero valor cuando las cosas no funcionan. Construya esas relaciones hoy. Las tecnologías desestabilizadoras que están emergiendo hoy romperán con las uniones de las cadenas de suministros en un futuro cercano.

## Tecnología disruptiva del futuro

Históricamente, el sector de la moda se ha quedado atrás en comparación con las industrias de manufactura en lo que respecta a la adopción de tecnologías, ya sea de producción o de información. Cuando invierte, lo hace primero en tecnologías de la producción y luego en tecnología de la información. Una nueva tecnología disruptiva, impresiones 3D con impresoras personales, es al mismo tiempo una tecnología de la producción y de la información. La impresora fabrica un objeto físico a partir de una imagen escaneada o de un archivo .cad y utiliza termoplástico lacado como materia prima.

## La impresión 3D es una “aplicación revolucionaria” de la industria pesada y la liviana.

Hasta la fecha, sus principales aplicaciones son la creación rápida de prototipos y de moldes de utillaje y preproducción utilizados en procesos de fabricación, en los que ahorra grandes cantidades de tiempo y dinero. A pesar de que la tecnología 3D está dando sus primeros pasos como una solución de fabricación directa, digital y de poco volumen, ya se ha usado para hacer algunos productos de consumo, en particular anteojos de sol y calzado de diseñador.<sup>9</sup> Ecouterre, un sitio web dedicado al futuro del diseño de moda sostenible, pregunta: “¿Son los géneros impresos en 3D el futuro de la industria textil sostenible?”. A lo que responde: “el rápido proceso de prototipo tiene varios beneficios ecológicos sorprendentes. (La fabricación) no deja ningún residuo. La producción localizada también disminuye notablemente la cantidad de kilómetros a recorrer,

necesita menos mano de obra y minimiza el tiempo de fabricación a horas, en lugar de semanas o meses”.<sup>10</sup>

Cuando esta tecnología madure dentro de la próxima década, puede llegar a proporcionar el santo grial de la industria de la moda: fabricar para mercados personalizados, así como tener el potencial de sacar el fabricante y el distribuidor de la cadena de valores, un proceso llamado “desintermediación”. La impresión 3D puede acelerar el proceso de diseño colaborativo o puede volverse información digital exclusiva del propietario del archivo .cad. ¿Los consumidores de lujo verán esto como una oportunidad de tener “sus propios diseñadores” e ir directo a la fuente para obtener productos personalizados? Cuando sea posible (de serlo alguna vez) reciclar fibras sintéticas en materia prima termoplástica para imprimir géneros en 3D, ¿se volverán estas impresoras tan accesibles para los consumidores que podrán imprimir una nueva camiseta para el trabajo encargar a un centro de servicios que imprima un vestido formal durante el descanso del almuerzo? ¿Es este el fin de la búsqueda de mano de obra barata?



Hay muchas incógnitas en torno a la impresión 3D, pero sí hay algo que es cierto: funciona. Es la última herramienta en el campo de la medicina regenerativa. Recientemente, médicos imprimieron e implantaron un entablillado neumático en un bebé. El Ejército de los Estados Unidos y la NASA están investigando su potencial para imprimir repuestos para vehículos o naves espaciales detrás de las líneas enemigas o en una misión en el espacio exterior. Otra verdad irrefutable es que la tecnología se vuelve accesible rápidamente. La impresión 3D se usó por primera vez para hacer modelos y productos a partir de datos digitales en 1980, pero en ese entonces el hardware y software necesario costaba cientos de miles de dólares. Ahora están disponibles en el mercado de alta y baja gama. Los primeros compradores ya han impreso un panel solar en una impresora personal y la carrocería de un automóvil en una impresora industrial.

Entonces, ¿por qué no imprimir una camiseta? No hay problema.

## Recomendaciones

El concepto de cadena de valores no es nuevo. Surge del intento de Michael Porter a mediados de 1980 de consolidar los aspectos físicos y virtuales de la cadena de suministros para los propósitos de planificación. Sin embargo, el término vuelve a estar en boga porque ahora, como en 1980, varias tecnologías desestabilizadoras están disponibles y son accesibles, al tiempo que el mercado de consumo se recupera de una caída. Esta vez, es el consumidor quien tiene el control en muchos aspectos. Además, el mercado se ha vuelto mundial, diverso y electrónico. Las cuestiones de sostenibilidad ambiental, que ni siquiera considerábamos en los ochenta, ahora están bien presentes.

En la industria de la moda, ahora el ritmo de cambio es tan acelerado que sentimos una presión física. Los puntos de datos nos inundan todo el tiempo y los puntos de referencia nos pasan por al lado como un auto a un transeúnte. Abundan las oportunidades y las amenazas, y muchas veces no podemos diferenciarlas. “El shock del futuro” fue un libro publicado en los ochenta que hoy nos suena muy familiar.

Para focalizarse en lo más importante de esta industria en constante evolución, incorpore este principio: “Escuche al consumidor y colabore con la cadena de suministros”. Si puede recabar los aportes del consumidor de las redes sociales e integrar estas tecnologías a las aplicaciones de su negocio por el bien de los equipos internos y los socios de la cadena de suministros, aprovechará todo el esfuerzo que puso en la planificación de ventas y operaciones. Si piensa sacar un nuevo producto al mercado, recuerde que no puede vender lo que los consumidores no quieren. También recuerde que la colaboración dentro de la cadena de suministros ayuda a los socios a estabilizar las posiciones existentes, tomar ventajas comerciales sostenibles a partir de las condiciones emergentes, y evitar lo más posible la obsolescencia de la compañía.

## ¿Por qué Infor?

Infor® está cambiando radicalmente la forma de publicar y utilizar información empresarial, ayudando a 70.000 clientes en 194 países a mejorar sus operaciones, impulsar el crecimiento y adaptarse rápidamente a los cambios en la demanda de negocios. Infor proporciona aplicaciones y suites específicas, diseñadas para ofrecer celeridad, y con un diseño de experiencia del usuario innovadora que es sencilla, transparente y elegante. Infor ofrece opciones de implementación flexibles que dan a los clientes la opción de manejar sus negocios en la nube, en sitio o con una combinación de ambos.

Infor Fashion es una suite de productos de software diseñados específicamente para pequeñas y grandes compañías de ropa, calzado, accesorios, artículos de lujo y textiles. Como solución integrada y configurable, que combina décadas de experiencia específica en la industria con innovaciones sociales, móviles, de usabilidad y analíticas de vanguardia, Infor Fashion asiste en la administración del proceso completo de la industria de la moda, desde el diseño y el desarrollo hasta el aprovisionamiento, la distribución, el servicio al cliente y las finanzas. Con Infor Fashion, podrá desarrollar más rápidamente los productos que sus consumidores desean y ponerlos en el mercado antes que la competencia.

- 1 Chemistry World March 2008, <http://www.rsc.org/chemistryworld/Issues/2008/March/GreenCouture.asp>
- 2 NRP World - Spandex Stretches To Meet U.S. Waistlines, <http://m.npr.org/news/U.S./143003539>
- 3 The international governing body of swimming
- 4 <http://www.engadget.com/2011/02/28/under-armours-e39-performance-shirt-is-electric-video/>
- 5 <http://apparel.edgl.com/magazine/January-2013/2013-Top-Technology-Trends-in-the-Apparel-Market83825>
- 6 [http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_10.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_10.htm)
- 7 <http://www.greenamerica.org/green-business-people-and-planet-award/>
- 8 <http://www.youtube.com/watch?v=mu9TWIcjNKk>
- 9 <http://www.explainingthefuture.com/3dprinting.html>, <http://blogs.smithsonianmag.com/design/2012/03/these-shoes-are-made-for-printing/>
- 10 <http://www.ecouterre.com/are-3d-printed-fabrics-the-future-of-sustainable-textiles/>

Share this :   

