



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

REINVENCIÓN DE LA INDUSTRIA DE LA MODA ESPAÑOLA TRAS EL COVID-19: El caso de Inditex.

Alumno: María Loreto Delgado Fernández-Valdés.

Director: María Guadalupe Esteban Cerezo.

IDICE DEL TRABAJO

1.	RESUMEN	2
2.	OBJETIVOS	4
3.	JUSTIFICACIÓN	5
4.	METODOLOGÍA	6
5.	INTRODUCCIÓN	7
5.1	LA MODA Y EL SECTOR DE LA MODA	7
5.1.1	Definición/Concepto de moda	7
5.1.2	Evolución/Recorrido histórico	8
5.1.3	Actualidad	9
5.2	COVID 19	12
5.2.1	Breve resumen.....	12
5.2.2	Impacto mundial	13
5.2.3	Impacto en España	13
6.	IMPACTO DEL COVID 19 EN LA INDUSTRIA DE LA MODA	16
6.1	GENERAL	16
6.2	CONSUMIDOR.....	19
6.3	EMPRESAS	27
6.4	INDITEX	32
7.	CONCLUSIONES	40
8.	ANEXOS	42
9.	BIBLIOGRAFÍA	44

1. RESUMEN

Hace un poco más de tres años, en diciembre de 2019, el **COVID 19** comenzaba a expandirse entre la población mundial hasta que provocó una pandemia. Además de unos duros períodos de confinamiento, este hecho supuso innumerables consecuencias tanto a nivel social como económico dando paso a la gran transformación que se ha experimentado a nivel global en estos últimos años.

En este trabajo se estudia el **impacto** del COVID 19 en la industria de la **moda** española y, concretamente, los cambios que ha provocado en el **consumidor**. Además, se analizará la reacción de las **empresas** del sector para hacer frente a esta situación. Esto último, proporciona las claves de la gestión de las empresas que han sobrevivido a la pandemia. Se hace especial hincapié en las estrategias que han determinado mejoras en la industria evolucionando hacia la nueva realidad cada vez más digital y sostenible.

La industria de la moda ha sido una de las más afectadas por el COVID 19¹. En primer lugar, la pandemia ha impulsado la **digitalización** del sector. Además, se ha observado una creciente tendencia hacia la **sostenibilidad**. En tercer lugar, el consumidor post COVID 19 resulta más **exigente** y reclama mejores servicios. Por su parte las empresas del sector han realizado grandes esfuerzos para optimizar sus modelos de negocio y poder así satisfacer las cambiantes necesidades de sus clientes y adaptarse a la “nueva normalidad” que ha causado el COVID 19.

Finalmente, se ha analiza la exitosa gestión de **Inditex** frente a la pandemia, siendo la principal clave de su estrategia la completa integración de los canales de venta online y offline.

Palabras clave: Moda, COVID 19, Digitalización, Sostenibilidad, Inditex.

¹ Información extraída del Instituto Nacional de Estadística (INE).

ABSTRACT

A little over three years ago, in December 2019, **COVID 19** was beginning to spread among the world's population until it caused a pandemic. In addition to some harsh periods of confinement, this event entailed innumerable consequences both socially and economically giving way to the great transformation that has been experienced globally in recent years.

This paper studies the **impact** of COVID 19 on the Spanish **fashion** industry and, specifically, the changes it has caused in the **consumer**. In addition, the reaction of the **companies** in the sector to face this situation will be analyzed. The latter provides the keys of the management of the companies that have survived the pandemic. Special emphasis is placed on the strategies that have determined improvements in the industry evolving towards the new increasingly digital and sustainable reality.

The fashion industry has been one of the most affected by COVID 19². First, the pandemic has driven the **digitization** of the sector. In addition, there is a growing trend towards **sustainability**. Thirdly, the post-COVID 19 consumer is more **demanding** and requests better services. For their part, companies in the sector have made great efforts to optimize their business models in order to meet the changing needs of their customers and adapt to the "new reality" caused by COVID 19.

Finally, **Inditex's** successful management of the pandemic has been analyzed. The main key to its strategy has been the complete integration of online and offline sales channels.

Key words: Fashion, COVID 19, Digitalization, Sustainability, Inditex.

² Información extraída del Instituto Nacional de Estadística (INE).

2. OBJETIVOS

El principal objetivo del presente trabajo es analizar cómo se han reinventado los negocios de la industria de la moda en España para adaptarse y hacer frente a los cambios experimentados tras el COVID 19 y, concretamente, los cambios sufridos en el consumidor de moda.

Para llevar a cabo dicho análisis se establecen los siguientes objetivos:

- Definir el concepto de moda y realizar un breve recorrido histórico de la misma. De esta manera se contextualizará al lector sobre el tema de la investigación.
- Analizar brevemente la industria de la moda española. Dado que la finalidad es complementar la introducción al tema, el análisis llevado a cabo no será muy exhaustivo.
- Resumir el desarrollo de la pandemia del COVID 19, así como sus efectos a nivel mundial y, especialmente, en España. De esta manera, el tema queda completamente introducido para dar paso al análisis objeto de estudio.
- Analizar el impacto de la pandemia en la industria de la moda española. En este punto, la investigación se centra concretamente en analizar los cambios experimentados por el consumidor de moda en España tras el COVID 19.
- Analizar las estrategias llevadas a cabo por las empresas de moda en España para hacer frente a la crisis causada por la pandemia y, concretamente, adaptarse al nuevo consumidor de moda.
- Analizar la evolución de Inditex durante y después de la pandemia como ejemplo de éxito.
- Conclusiones: Analizar, una vez superada, qué ha supuesto la pandemia para el sector de la moda en España, así como las claves de éxito de las empresas del sector que han hecho una adecuada gestión de la situación.

3. JUSTIFICACIÓN

La industria de la moda se ha visto muy afectada por la pandemia ya que las medidas de prevención limitaron, o incluso imposibilitaron el desarrollo de la actividad en este sector. Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), la industria textil descendió en un 7,1% en 2020³, convirtiéndose en uno de los sectores más afectados por la pandemia. De esta manera, resulta muy relevante analizar cómo las empresas del sector han hecho frente al COVID 19.

Además, el COVID 19 ha transformado el mundo en muchos aspectos, por lo que también es interesante analizar qué cambios han resultado permanentes en esta industria y cómo las empresas que han sabido adaptarse han triunfado.

Por su parte, Inditex es sin duda la empresa con mayor cuota de mercado del sector de la moda en España, de hecho, representa un 30% del sector (De la Torre, Pertierra, 2021). Además, su excelente gestión de la crisis del COVID 19, con la que no solo ha sobrevivido, sino que le ha permitido incluso crecer más aún, me parece muy relevante como gran ejemplo de estrategia empresarial. A lo largo de su historia Inditex siempre ha destacado por su excelente gestión del negocio, y con el COVID 19 lo ha vuelto a demostrar.

De esta manera, se analizará no solo la gestión del COVID 19 en el sector de la moda en España, sino que se analizará el caso particular de Inditex como ejemplo de éxito.

³ Datos extraídos del Instituto Nacional de Estadística (INE).

4. METODOLOGÍA

La metodología del presente trabajo consta de tres partes.

- 1) En primer lugar, se ha llevado a cabo un proceso de revisión de la literatura disponible hasta la fecha sobre la industria de la moda y el COVID 19 con el fin de estudiar la situación actual de esta industria como punto de partida del análisis que se desarrolla en el trabajo. Una vez introducido y contextualizado el tema, esta revisión de literatura ha continuado con la lectura de artículos y noticias sobre el punto central del trabajo: los cambios en el consumidor a raíz de la pandemia y la consecuente respuesta de las empresas del sector.
- 2) En segundo lugar, para contrastar las conclusiones extraídas de estas lecturas sobre el consumidor, se ha llevado a cabo un estudio empírico a través de un cuestionario con el objetivo de estudiar los diferentes cambios experimentados por el consumidor de moda a raíz del COVID 19.
- 3) Finalmente, tras estudiar detalladamente cada punto del análisis, se han extraído una serie de conclusiones propias sobre el impacto de la pandemia en el sector de la moda, así como las claves del éxito de las empresas que han triunfado en su lucha frente a la crisis.

5. INTRODUCCIÓN

5.1 LA MODA Y EL SECTOR DE LA MODA

5.1.1 Definición/Concepto de moda

La moda se define como: “*gusto, costumbre o uso, o conjunto de ellos, propios de un grupo, un periodo de tiempo o un lugar determinados*”. Además, la palabra “Moda” también hace referencia al “*conjunto de prendas de vestir, adornos y complementos que se basan en esos gustos, usos y costumbres y que se usan durante un periodo de tiempo determinado*” (Oxford Languages, s.f.).

Engloba, por tanto, un conjunto de fenómenos culturales y sociales y es reflejo de las actitudes, valores y creencias de una sociedad determinada. Son una serie de factores como las obras de diseñadores y artistas, los avances tecnológicos o la situación política y económica, los que influyen en las diferentes tendencias de la moda. Además, en muchos casos la moda se usa como forma de expresión personal, eligiendo estilos, colores o estampados concretos que reflejen la opinión, la personalidad o incluso la individualidad de cada persona.

La moda es un símbolo de la realidad y ésta cambia. De esta manera, la industria de la moda se encuentra en constante evolución y cambio para ir adaptándose a las circunstancias de cada momento (Chapellín de Mirabal, 2022). De hecho, a lo largo de la historia de la moda se han ido desarrollando diferentes tendencias y estilos como consecuencia de los acontecimientos históricos de la época. Por ejemplo, durante los años 60, con la liberación femenina comenzó el uso de prendas de menor tamaño como los bikinis. Sin embargo, en los años 80, con “La Movida Madrileña” durante la Transición, se impusieron modas “rompedoras”, reflejo de ese espíritu de revelación especialmente entre los más jóvenes, predominando los grandes escotes, materiales como el cuero, los encajes, así como el uso frecuente del color negro (Alejandra, 2021).

No obstante, la moda no solo responde a cambios sociológicos, sino que también evoluciona y se crea a partir del desarrollo tecnológico. Por ejemplo, la creación de nuevas fibras como la *lycra* dio paso a la fabricación de nuevas prendas de vestir, o también el desarrollo de materiales como el cuero o el plástico permitieron otorgar estética, tersura, flexibilidad y maleabilidad a las prendas (Bur, 2013).



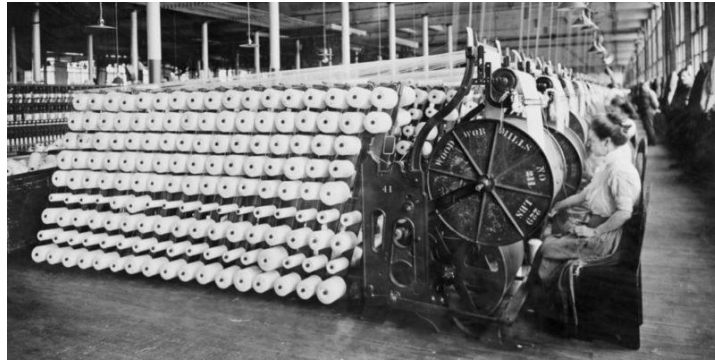
Fuente: “*Historia y evolución de la moda*”, Beautymoblog.wordpress.com

Por otro lado, como bien se ha mencionado en párrafos anteriores, el término moda, no solo se refiere a la indumentaria en sí, sino que hace referencia también al conjunto de usos y costumbres de un grupo en un momento determinado. De esta manera, así como la forma de vestir cambia y ha cambiado a lo largo de la historia, el comportamiento del consumidor y, por ende, el modelo de negocio de las empresas de moda también ha evolucionado a lo largo del tiempo (Hernández, Fuentes, 2021).

Desde el punto de vista de los creadores de moda, es muy importante el análisis de todos estos cambios, así como adelantarse al consumidor y ofrecerle lo que demande según las tendencias del momento. (Bur, 2013) De esta manera, la moda es un sistema particular, no solo por su funcionamiento sino porque se trata de un mercado cuya oferta ha de responder a una demanda multiforme y cambiante. Por tanto, la clave del éxito en esta industria, caracterizada por la innovación, consiste en evaluar y seleccionar las oportunidades del mercado y establecer estrategias que permitan a las diferentes empresas de moda permanecer en mercados cambiantes y competitivos como lo es el de la moda (Hernández, Fuentes, 2021).

5.1.2 Evolución/Recorrido histórico

En sus inicios la industria de la moda no era tan relevante, predominaba el denominado *Slow Fashion*, cada persona proporcionaba sus propios materiales para coser las prendas a mano. Sin embargo, tras la Revolución Industrial se produjo un primer gran cambio, con la introducción de las máquinas de coser, dando paso a una estandarización y producción en masa que trajo consigo una bajada en los costes y los precios (Hernández, Fuentes, 2021).



Fuente: La Revolución Industrial trajo talleres de producción constante, Concepto.de

Más adelante, durante los años 60 y 70, con la situación política en España, la moda se convirtió en algo más que una necesidad de vestimenta para cobrar sentido como forma de expresión personal reflejando la revelación frente a los sucesos que estaban teniendo lugar (Chapellín de Mirabal, 2022).

En los años 80, con la Transición y una mejora a nivel económico del país, se dio paso a la sociedad consumista con la que llegó el *Fast Fashion* que ha marcado la industria de la moda desde entonces. El *Fast Fashion* se caracteriza por las prendas a precios asequibles y en constante cambio para adaptarse a las tendencias tan cambiantes. El consumidor ya no valoraba tanto la calidad sino la cantidad de producto. (Hernández, Fuentes, 2021) Por tanto, supone un acceso masivo al consumo de moda para amplios sectores de la población, creándose así una dinámica de producción y consumo. Esto se debe a un incremento en la eficiencia de producción, con el consecuente abaratamiento de los costes pudiendo así las empresas ofrecer precios más bajos lo cual provoca un aumento de la capacidad de consumo del cliente (Pérez de Guzmán, Blanco, 2021).

En el siglo XXI, al igual que sucedió tras la Revolución Industrial, la industria de la moda está experimentando un gran desarrollo impulsado por los rápidos avances tecnológicos como la aparición de internet. Desde principios de siglo, la tecnología ha avanzado a pasos agigantados y ya desde finales de la primera década algunos negocios comenzaron a digitalizarse. Durante estos últimos años se ha intensificado el fenómeno del *Fast Fashion*. Concretamente, se pasó de vender a clientes cercanos, ya sean de un mismo barrio o pueblo, a llegar a todos los rincones del mundo. Este fenómeno, conocido como “globalización”, ha tenido gran influencia en estos cambios, por ejemplo, ha permitido que las marcas puedan vender una mayor cantidad o darse a conocer con mayor rapidez.

No obstante, desde principios de la segunda década del siglo XXI, y especialmente tras pandemia del COVID 19, la industria de la moda está experimentando de nuevo grandes cambios, predominando una tendencia hacia la digitalización y la lucha por la sostenibilidad.

5.1.3 Actualidad

En la actualidad, la industria de la moda es una de las más relevantes y grandes del mundo. En el caso de España, esta industria contribuye en un 2,7%⁴ al Producto Interior Bruto

⁴ Datos extraídos del Informe Económico de la Moda en España 2022.

(PIB) español en términos de valor añadido bruto según los últimos datos del *Informe Económico de la Moda en España 2022*. Este porcentaje de contribución al PIB nos da una visión del crecimiento de la industria después del COVID 19, ya que se encontraba en el nivel mínimo nunca visto.

Por otro lado, según el *Barómetro Acotex*, el sector de la moda en España cierra 2022 con un incremento de las ventas del 13,8% frente al 2021, una cifra positiva que refleja una recuperación del sector hacia las cifras previas a la pandemia.

El siguiente gráfico muestra la evolución del volumen de ventas de la industria de la moda española. Se puede observar que el crecimiento en 2022 fue notablemente alto. Analizando el gráfico en detalle, se concluye que esto se debe al gran impulso que hubo en enero, cuando se alcanzó un crecimiento de 34,8%.



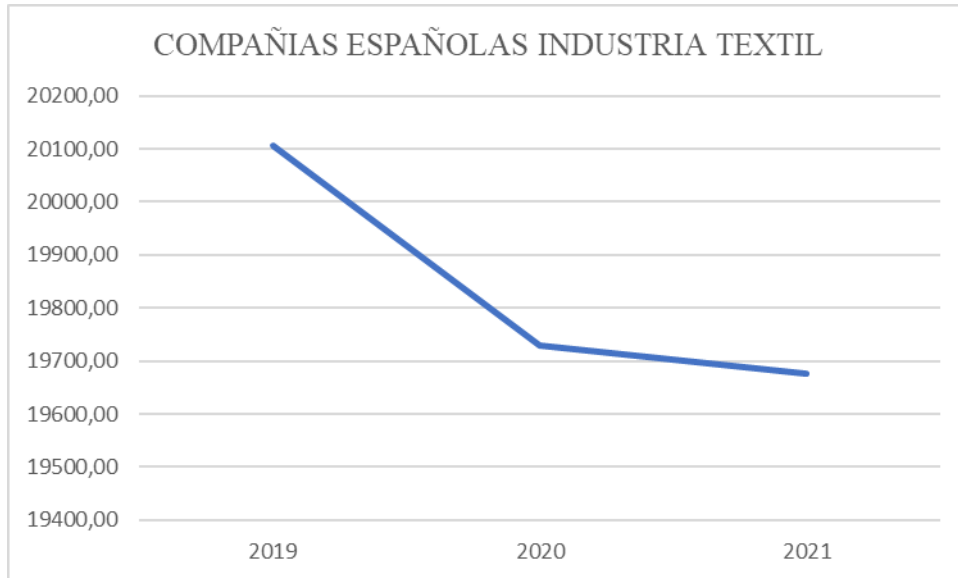
Fuente: Statista, datos extraídos de ACOTEX, 2023.

En relación con las empresas del sector, hasta día de hoy, tenemos constancia de que el número de empresas dentro del sector de la industria textil ha ido disminuyendo con respecto a los años anteriores.

Según los datos recogido por el INE, el 1 de enero de 2022 había registradas un total de 19.676 compañías⁵. Este dato representa un 0,2% menos con respecto al año 2020.

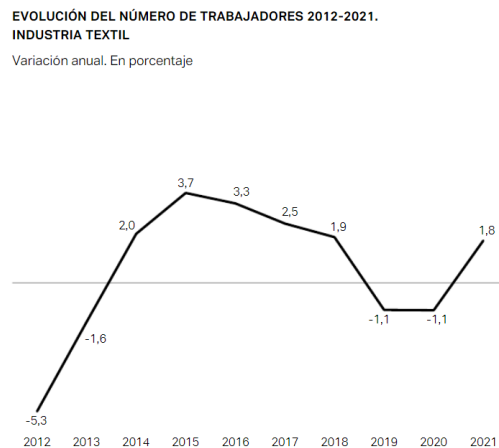
Como se puede apreciar en el siguiente gráfico, la caída es menor que en la época del COVID 19, ya que la disminución del número de empresas en el sector para ese año fue en torno al 1,88%.

⁵ Datos extraídos del Instituto Nacional de Estadística (INE).



Fuente: Datos extraídos de Moda.es, Gráfico elaboración propia.

Según los datos recogidos por la Seguridad Social que se encarga de dar de alta y de baja a los trabajadores, el número de empleados en la industria textil a finales de 2021 fue de 46.959⁶ (Moda.es, 2022). Esta cifra representa un crecimiento del 1,8% con respecto al año anterior. Durante los años 2019 y 2020 la caída fue constante de un 1,1%, esto viene provocado por la destrucción de empleo durante la época del COVID 19 con la ejecución de los Expedientes de Regulación Temporal de Empleo (ERTES).



Fuente: “Evolución número de trabajadores 2012-2021”. Seguridad Social.

En relación con la cuota de mercado, la industria de la moda española está representada en gran medida por tres grandes grupos que en 2021 ya suponían el 60% de la cuota de mercado. Estos últimos son Inditex, H&M y Primark. Concretamente, Inditex representa un 30% del sector de la moda español, es decir, casi un tercio de las ventas en el mercado son

⁶ Datos extraídos de la base de datos de la Seguridad Social.

suyas. Por este motivo, en el presente trabajo se toma Inditex como modelo de reinversión de negocio para hacer frente al COVID 19 (De la Torre, Pertierra, 2021).

Mediante el siguiente gráfico, se puede apreciar de una forma más visual la importancia de las grandes compañías en el sector de la moda en España:



Fuente: Datos extraídos de Laopinioncoruna.es. Gráfico elaboración propia.

5.2 COVID 19

5.2.1 Breve resumen

Dado que el objeto de estudio del presente trabajo es el impacto de la pandemia del COVID 19 en la industria de la moda española y cómo las empresas del sector han hecho frente a ello, en este apartado se ofrece una breve explicación de lo que fue el COVID 19, cómo afectó a nivel mundial y, más concretamente, a España.

La pandemia causada por el virus COVID 19, tuvo su origen en Wuhan, China, a finales de 2019. En diciembre de 2019 se dieron los primeros casos y poco a poco se fue expandiendo por todo el mundo hasta que el 11 de marzo de 2020 la Organización Mundial de la Salud lo declaró pandemia.

Como principal medida mitigadora, en muchos países se ordenó el confinamiento de la población lo cual supuso una parada casi completa de la actividad económica mundial. Pasados unos meses, cuando la situación mejoró y los servicios sanitarios no estaban tan saturados, las medidas para combatir la pandemia eran cada vez menos restrictivas, por ejemplo, uso de mascarilla, distanciamiento social, limitación de reuniones, etc.

En la actualidad, tres años después del estallido de la pandemia, ya se ha recuperado la normalidad en prácticamente todo el mundo.

5.2.2 Impacto mundial

No obstante, esta situación trajo consigo consecuencias disruptivas en todo el mundo ya que compaginar las restricciones impuestas con la prosperidad económica de la sociedad supone un reto para todos los gobiernos.

En 2020 la mayoría de los países del mundo experimentaron una recesión. De hecho, el bienio 2020 – 2021 se ha convertido en aquel en el que se ha producido la mayor crisis económica de la historia en términos de caída de la actividad productiva (De la Torre, Pertierra, 2021).

Por su parte, la recuperación económica está siendo lenta y se espera que así lo sea, especialmente en sus inicios, viéndose condicionada por las diferentes medidas de contención (De la Torre, Pertierra, 2021).

5.2.3 Impacto en España

En el caso de España, al igual que ha ocurrido en todo el mundo, las consecuencias de la pandemia tanto a nivel social como económico han sido devastadoras.

Consecuencias sociales

En primer lugar, la pandemia ha provocado la muerte de más de 120.000 españoles (Datos Macro, 2023) además de los efectos que ha tenido en la salud mental de muchas personas y de las secuelas que, a día de hoy, padecen otras cuantas personas tras haber pasado la enfermedad.

A nivel social, las relaciones sociales también se han visto afectadas tras la venida del COVID 19. Muchas personas han cambiado su comportamiento y estilo de vida tras la pandemia. En este sentido, como se explicará más adelante en el presente trabajo, el comportamiento de los consumidores también se ha visto afectado lo cual implica un cambio por parte de las empresas para adaptarse a la denominada por muchos “nueva normalidad”. Estas últimas han tenido que tomar grandes decisiones que conllevan ciertos niveles de riesgo, con la finalidad de poder estar a la altura en lo que demande la sociedad.

Consecuencias económicas

Por otro lado, el COVID 19 desencadenó las siguientes consecuencias económicas en **2020**:

- El PIB registró una caída del 11,3% frente a 2019.
- El déficit público llegó al 10,13% del PIB, siendo esta la segunda cifra más alta de la historia de España después de 2012.
- La tasa de desempleo aumentó hasta un 16,13%.
- La demanda de bienes y servicios disminuyó como consecuencia del creciente desempleo junto con las restrictivas medidas de contención. Concretamente, el consumo privado se redujo en un 12,4%.
- Tanto la importación como la exportación de bienes y servicios se redujeron en ese mismo año.

- El turismo también se vio afectado como era de esperar, dadas las restricciones de movilidad. Concretamente, la cifra de llegadas anuales a España cayó en un 77% frente a 2019.

El COVID 19 tuvo también un fuerte impacto en las cadenas de valor. Teniendo en cuenta las cadenas de suministro cada vez más globalizadas, esto es, con externalización de algunos de sus elementos de la cadena de valor, por ejemplo, produciendo en países como China o India, las fuertes restricciones de movilidad tuvieron un gran impacto en este punto.

Durante el confinamiento la actividad productiva quedó completamente paralizada y posteriormente su recuperación se vio bastante afectada por las medidas de prevención que dificultaron la actividad en las fábricas, las relaciones con proveedores y, en general, todos los componentes de la cadena de valor (Cheruy, Gosset, 2022).

No obstante, esta situación ha ido mejorando. Así, en **2022**:

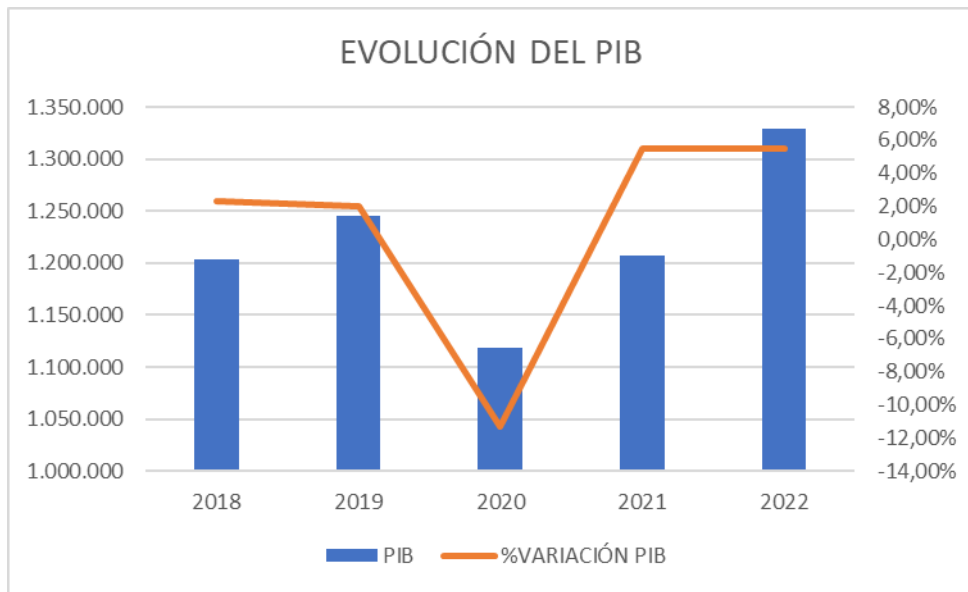
- El PIB ha registrado una subida del 5,5 %.
- El déficit público se ha reducido, y representa un 4,81% del PIB.
- Además, la tasa de desempleo ha disminuido a un 13,1%.
- El consumo privado no ha llegado a alcanzar aún los niveles prepandemia. Este hecho se debe a la crisis económica y a la incertidumbre consecuencia del COVID 19 y que se han intensificado tras el estallido de la Guerra de Ucrania en febrero de 2022 (BBVA Research, 2022).
- Con la reapertura de fronteras, las actividades de importación y exportación también se van recuperando.
- El turismo también ha mejorado. La cifra de llegadas anuales a España se ha incrementado en un 129% con respecto a 2021.
- Además, la actividad productiva va recuperándose con el cese de las medidas de prevención.
-

Los siguientes gráficos muestran la evolución de los parámetros económicos previamente mencionados entre 2018 y 2022. Los datos han sido extraídos de la base de datos INE⁷ y de datos.macro⁸. Se puede observar una evolución positiva, con la progresiva recuperación de la economía española tras las devastadoras consecuencias económicas que supuso la pandemia:

⁷ Datos extraídos del Instituto Nacional de Estadística (INE).

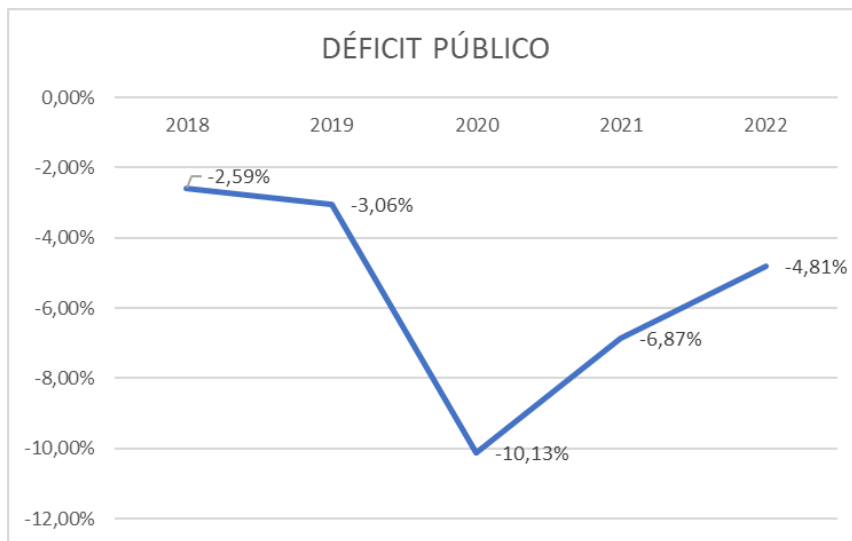
⁸ Datos extraídos de datosmacro.expansion.

Gráfico PIB:



Fuente: Datos extraídos del INE, Gráfico elaboración propia.

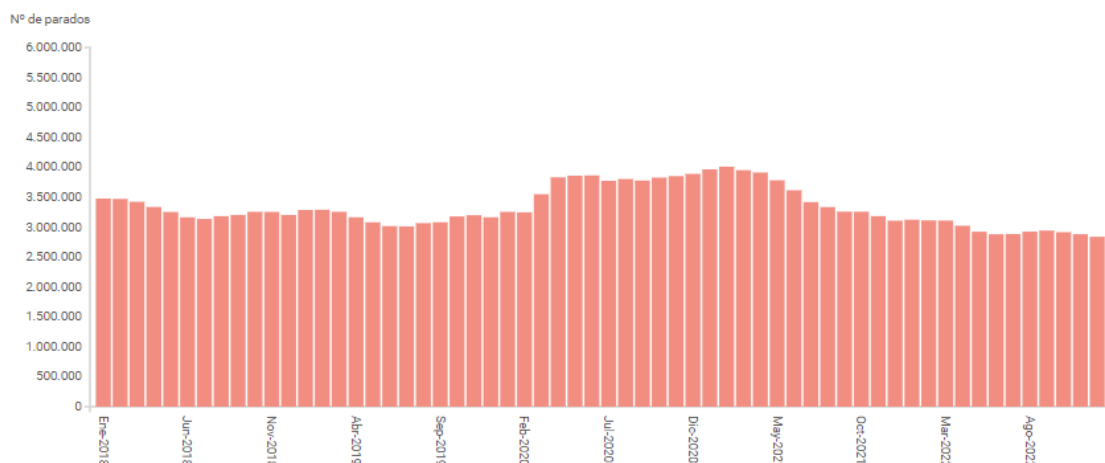
Gráfico Déficit Público:



Fuente: Datos extraídos de datosmacro.expansion.com, Gráfico elaboración propia.

Gráfico Desempleo:

EVOLUCIÓN DEL PARO REGISTRADO DESDE ENE-2018 HASTA DIC-2022



Fuente: rtv.es. Datos extraídos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

6. IMPACTO DEL COVID 19 EN LA INDUSTRIA DE LA MODA

6.1 GENERAL

Como bien se ha mencionado en el apartado anterior, la pandemia tuvo un gran impacto en todo el mundo. Por tanto, la industria de la moda también se vio afectada. A continuación, se analizarán las principales consecuencias que la pandemia provocó en la industria textil y, concretamente, para esta industria en España.

En primer lugar, durante la época del confinamiento, al igual que sucedió en otras industrias, la actividad productiva se vio muy afectada e incluso en algunos casos se paralizó.

Por un lado, se produjo el cierre de las tiendas físicas. Este hecho tuvo una serie de consecuencias:

- La cifra de ventas se desplomó, con resultados muy negativos para 2020. Según indica el *Barómetro Acotex* la cifra de ventas de la moda española cayó en un 41 % anual acumulado. No obstante, las ventas de moda online incrementaron, contrarrestando así la caída de ventas de *retail*. De hecho, el comercio online en 2020 representó el 18% del total de la facturación del sector, frente a un 10% en los años anteriores a la pandemia (Godoy, 2021a).
- Muchas empresas del sector se vieron obligadas a llevar a cabo reestructuraciones en la plantilla con Expedientes de Regulación Temporal de Empleo (ERTES), Expedientes de Regulación de Empleo (ERES) o incluso despidos para hacer frente a la situación a

nivel económico. De hecho, en 2020, el sector de la moda en España perdió un total de 26.700 empleados con respecto a las cifras del año anterior (Godoy, 2021a).

- Además, a pesar de no obtener ningún beneficio de sus puntos físicos, las empresas tuvieron que seguir asumiendo los costes de sus establecimientos como, por ejemplo, el alquiler, la luz y el agua. Esto último, agravó el impacto de la caída de las ventas.
- Las empresas que carecían de infraestructura tecnológica para vender online, especialmente los pequeños comercios, no pudieron compensar la caída de ventas en puntos físicos y se vieron muy perjudicadas. Consecuentemente, se vieron obligadas a cerrar permanentemente sus tiendas e incluso en algunos casos no pudieron ni siquiera continuar con sus negocios. Sin embargo, empresas más grandes como Inditex, H&M o Mango, con gran capacidad para vender online, cerraron puntos de venta como forma de disminuir los costes, entre otras razones, ganando así más fuerza la venta online en estos negocios (Godoy, 2021b). En 2020 el número de tiendas físicas del sector se redujo en un 23,9% (Godoy, 2021a). El número de empresas del sector de la moda en España en 2020 se redujo aproximadamente en un 2% frente al año anterior. La mayoría de las empresas que tuvieron que cerrar eran pequeñas compañías de entre 10 y 49 trabajadores. (Godoy, 2021b).

En segundo lugar, las restricciones de movilidad también tuvieron un impacto negativo en el turismo y, por ende, en las ventas del sector:

- En 2020, con el cierre de fronteras, el número de turistas que llegaban a España se redujo drásticamente. Por tanto, las compras de moda realizadas por turistas en España se redujeron en un 79 % en 2020 (León, Banda, 2021).
- Por otro lado, el cierre de fronteras también afectó a las importaciones y exportaciones de productos de moda. Concretamente, según datos del Instituto de Comercio Exterior (ICEX), las exportaciones de moda en España en 2020 se redujeron en un 20% y las importaciones cayeron en un 12,2% frente a 2019⁹.

En tercer lugar, otra gran consecuencia fue el impacto del COVID 19 en las cadenas de valor de la industria de la moda y su logística. De hecho, ha sido uno de los sectores industriales que más ha sufrido esta consecuencia (Cheruy, Gosset, 2022):

- Por un lado, se produjeron cambios en los procesos de distribución a causa de la escasez de medios de transporte.
- Además, una parte importante de los procesos de producción tenían lugar en Asia, lo cual supuso una serie de retrasos a lo largo de la cadena de valor a raíz de las dificultades causadas por la pandemia. De hecho, a pesar de no producir en países asiáticos, para muchas empresas estos eran sus proveedores lo cual también influyó negativamente en los procesos de producción puesto que el suministro de materias primas se ralentizó.

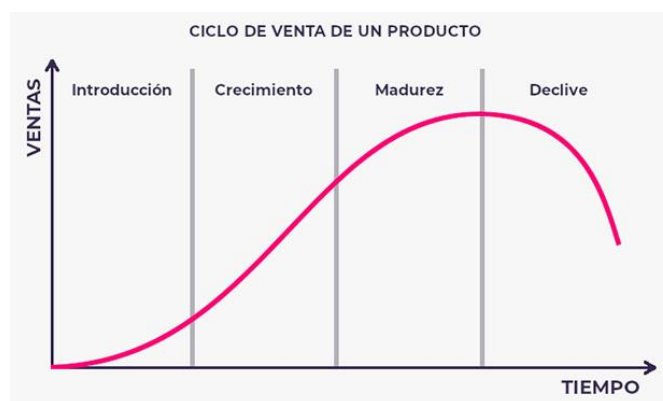
⁹ Datos extraídos del Instituto de Comercio Exterior (ICEX).

- Además del cierre de tiendas físicas, muchas fábricas también tuvieron que cerrar o paralizar su actividad de manera temporal, lo cual tuvo un gran impacto en las cadenas de valor. De hecho, el índice de Producción Industrial (IPI) del sector de la moda en España en 2020 cayó en un 9,1% según datos del INE¹⁰.

Más adelante, como consecuencia de las restricciones sanitarias implementadas en la pandemia, las fábricas no se encontraban en su 100% de productividad, al no contar con el mismo número de trabajadores en activo durante la jornada. Esto fue causado por medidas como las distancias de seguridad, la utilización de las máquinas por una única persona o la implementación de un número máximo de personal en las habitaciones.

- En relación con los niveles de inventario, la industria de la moda ya estaba teniendo algunos problemas incluso antes del estallido de la pandemia y estos se intensificaron. Con el cierre de tiendas físicas comentado anteriormente, las empresas tuvieron que hacer frente a la acumulación de elevados niveles de inventario al mismo tiempo que la demanda iba disminuyendo. Como principal medida para dar salida a dicho *stock*, las marcas ofrecieron grandes descuentos y ofertas. Sin embargo, esto era una solución en el corto plazo pues, como se explicará más adelante, la solución estaba en adaptarse a las nuevas tendencias de consumo ya que este era el origen del problema y la pandemia simplemente lo intensificó (Hernández, Fuentes, 2021).

Por otro lado, muchas de las compañías decidieron no lanzar las nuevas colecciones al mercado para evitar dicha acumulación de stock, siendo este muy difícil de vender con el paso del tiempo. De esta forma, esperaron o fueron sacando poco a poco las colecciones para que cuando comenzara la estabilidad pudieran lanzarlo al mercado como productos novedosos y no vistos anteriormente. En el siguiente gráfico se puede apreciar el ciclo de vida de un producto. Así, empleando esta última estrategia las compañías no desperdiciarían los años de “Crecimiento” y “Madurez” de los productos.



Fuente: Daniel Díaz (2019), prestashop.com.

¹⁰ Datos extraídos del Instituto Nacional de Estadística (INE).

Finalmente, la pandemia tuvo un gran impacto a nivel social y ha provocado grandes cambios en el consumidor de moda. Aunque este punto se estudiará en mayor detalle en el siguiente apartado, los principales cambios en este aspecto fueron:

- Los cambios en las relaciones sociales.
- Una tendencia hacia la sostenibilidad.
- La evolución hacia el canal online.
- Cambios en el estilo expandiéndose la ropa más “casual”.
- Una creciente importancia en cuanto al precio y la calidad de los productos.

En conclusión, todas estas consecuencias se traducen en una gran crisis para el sector de la moda en España y, como se explicará más adelante, para hacer frente a ella las empresas han tenido que reinventarse y adaptarse a la nueva realidad tras el COVID 19.

6.2 CONSUMIDOR

La pandemia ha tenido innumerables consecuencias en el sector de la moda. Sin embargo, en este apartado se analizará en detalle cómo ha influido el COVID 19 en el consumidor de moda en España ya que es el principal foco de estudio del presente trabajo. De esta manera, en el próximo apartado se analizará de cerca cómo las empresas del sector se han adaptado a este nuevo consumidor de moda. Concretamente, dado que el trabajo se apoya en el estudio del caso Inditex como ejemplo, el análisis se limita a aquellas empresas del sector que venden productos con características similares a los de Inditex.

A nivel social, la pandemia ha tenido un fuerte impacto y ha provocado una serie de cambios en las costumbres de la población, las relaciones sociales y, por ende, su manera de consumir. Hay diversos factores en los que el COVID 19 ha influido en el consumo de moda y, en este caso concreto, en este sector en España.

A continuación, se explicará el impacto del COVID 19 según la situación fue evolucionando.

Inicios de la pandemia y confinamiento

Durante el inicio de la pandemia, especialmente en las dos primeras semanas de confinamiento, las ventas de moda fueron casi nulas. De hecho, la web multimarca *Drestip* afirma que “*pudimos ver claramente cómo afectó la incertidumbre de lo que estaba pasando a las ventas en moda*” (León, 2020).

Como se explicaba al principio de este trabajo, la moda tiene un fuerte componente social y psicológico, por tanto, ante esta situación de alarma, que generó tensión, miedo e incertidumbre entre la población, el consumidor se paralizó, al menos hasta que comenzaron a asimilar la situación y poco a poco se fueron adaptando a la realidad de vivir confinados. Fue entonces cuando, a la par del estado psicológico de la población y su adaptación al nuevo estilo de vida, comenzaron a retomar sus compras de moda.

No obstante, su comportamiento había cambiado:

Ante la imposibilidad de salir de casa, el consumidor se limitó a comprar a través del canal online. De hecho, el comercio online en 2020 representó el 18% del total de la facturación del sector, frente a un 10% en los años anteriores a la pandemia (Godoy, 2021a).

En relación con la cantidad consumida, esta se redujo principalmente por los siguientes motivos:

- 1) La situación de parálisis de la actividad desencadenó una crisis económica para todas las empresas que, consecuentemente, afectó a los empleados que en muchos casos sufrieron reducciones salariales. Ante esta situación de crisis económica, los consumidores priorizaban los bienes de primera necesidad, como los alimentos, pasando la moda a un segundo plano.
- 2) La no presencialidad en el trabajo y, en general, la ausencia de actividad social también influyó en el consumo ya que los consumidores necesitaban menos ropa. Según un estudio de *Kantar* un 22% de los consumidores españoles no compraron moda durante el confinamiento.

Esta situación también cambió el estilo de ropa que se consumía, ya que, la gente dejó de necesitar prendas más arregladas como trajes o vestidos de fiesta, y comenzaron a demandar ropa para “estar por casa”, así como ropa deportiva. De hecho, según un estudio de la revista *Hola*, durante el mes de abril de 2020, predominaron las ventas de ropa deportiva, pijamas y conjuntos cómodos (León, 2020).

Inicio desconfinamiento

Unos meses más tarde, cuando comenzó la etapa de desconfinamiento, la ilusión del consumidor por la vuelta a la normalidad se vio reflejada en el consumo de moda. Para la temporada de primavera – verano 2020 el consumo de moda se fue recuperando, predominando las prendas veraniegas fruto del deseo del consumidor de disfrutar de un verano sin COVID 19 (León, 2020).

No obstante, durante esta época, con las numerosas medidas restrictivas que se impusieron el comportamiento del consumidor de moda seguía viéndose afectado.

La reapertura de las tiendas físicas fue progresiva y con medidas como control de aforo, citas previas, etc. Esto incentivaba al consumidor de moda a comprar más a través del canal online.

Otro factor que también influyó fue el miedo a contagiarse que seguía habiendo entre la población, pues habían sido meses muy duros y a nivel psicológico muchas personas tardaron en recuperarse, por tanto, optaban por salir lo menos posible y, consecuentemente, seguían comprando moda a través del canal online.

Además, los eventos sociales seguían estando muy limitados, por tanto, el consumo de este tipo de prendas siguió siendo escaso.

Finales desconfinamiento

Sin embargo, las medidas de contención se fueron relajando a medida que la situación sanitaria mejoraba. De esta manera, el consumo de moda durante el 2021 y principios del 2022

se fue recuperando, aunque con una serie de cambios con respecto al comportamiento anterior a la llegada del COVID 19:

Aunque la actividad de las tiendas físicas se fue retomando, seguía habiendo una tendencia a las compras online puesto que era más seguro y cómodo comprar en un *click* desde casa.

Además, como consecuencia de la situación de crisis económica, así como una mayor concienciación con el medio ambiente, el consumidor de moda en esta época era más moderado y selectivo, reduciendo su consumo y otorgando más importancia al precio y la calidad de las prendas que consumía. Este último hecho se vio también influido por la situación de cierta incertidumbre que seguía habiendo por las olas del virus COVID 19 que todavía llegaban (León, 2020).

Además, el estilo de ropa tipo “*comfort home*” seguía siendo la principal opción para muchos de los consumidores junto con la ropa deportiva (León, 2020).

Actualidad

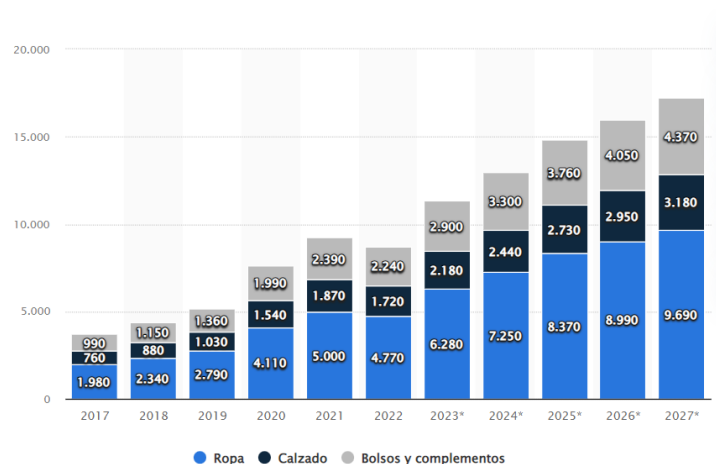
Finalmente, tres años después, el COVID 19 ha quedado atrás. En el 2023 en España, así como en muchos otros lugares del mundo, se ha recuperado la completa normalidad y no existe ninguna medida restrictiva. Así, siendo este uno de los principales objetivos del presente trabajo, en este contexto de “nueva normalidad” ya se pueden analizar los cambios definitivos que la pandemia ha supuesto en el mundo y, más concretamente, para el consumidor de moda en España:

- 1) En primer lugar, la pandemia ha dado lugar a la **digitalización** del comercio de moda. Antes de la llegada del COVID 19 ya se estaba experimentando un gran desarrollo tecnológico, no obstante, la pandemia lo aceleró. De esta manera, el nuevo consumidor de moda es muy tecnológico y digital. De hecho, entre otros motivos, esto se debe a la evolución que tuvieron que experimentar durante el confinamiento cuando la única manera de comprar era hacerlo online.

En la línea de la digitalización, el consumidor de moda actual es más exigente y busca la mayor comodidad posible en el proceso de compra dando preferencia a tiendas cuyo modelo online funcione mejor. Asimismo, demanda una mayor segmentación, siendo la personalización uno de los aspectos que demanda el nuevo consumidor en la era post COVID 19 (Rábade, Arias, 2022).

Aunque el tráfico de ventas online ha incrementado de manera muy significativa a raíz de la pandemia, con la completa vuelta a la normalidad, la moda ha retomado su carácter social y el tráfico en las tiendas físicas se va recuperando. No obstante, se ha producido un cambio al respecto: el consumidor actual acude a la tienda física como complemento de las compras online, es decir, el aumento de las ventas online no ha sustituido en su totalidad las ventas en tienda física. De hecho, desde *Moda.es* afirman que “*El punto de venta cambia de uso para convertirse en una extensión del canal digital*” (Modaes, 2020b).

El siguiente gráfico muestra el nivel de ventas de moda online en España por tipo de producto desde 2017 hasta 2022, así como unas previsiones hasta 2027. El gráfico muestra un claro incremento en las ventas online en los últimos años, con un pequeño descenso en 2022 a causa de la guerra de Ucrania. Además, se prevé que esta tendencia se mantenga así en el futuro.



Fuente: “Ingresos en el comercio electrónico de ropa y calzado en España 2017-2027”. Statista

- 2) En segundo lugar, al igual que ocurrió con la digitalización, la concienciación por el medio ambiente y, una consecuente tendencia hacia la **sostenibilidad** comenzaba a desarrollarse con anterioridad a la pandemia y con su llegada se intensificó. De esta manera, el consumidor de moda post – COVID 19 está muy concienciado con la importancia de la sostenibilidad (Abad, Sánchez, 2022).

Durante el confinamiento, la población tenía más tiempo libre y, en parte, eso ha influido en que muchos consumidores hayan despertado un mayor interés por la sostenibilidad. Además, el parón que supuso el confinamiento hizo que muchos se concientasen de la importancia de cuidar el planeta. Se trata pues de un consumidor más preocupado por el origen de los productos que compra, demandando una mayor transparencia por parte de las empresas de moda (Abad, Sánchez, 2022).

El nuevo consumidor es más moderado en sus compras y valora más la calidad y durabilidad de lo que compra como manera de reducir el impacto medioambiental que tiene la industria textil. Además, esta moderación se intensifica por el fenómeno de las compras online. Consecuentemente, el consumidor es más racional y selectivo, ya que en el proceso de compra online no influyen los factores impulsivos que sí lo hacen en las compras en tienda física (Abad, Sánchez, 2022).

- 3) Por otro lado, además de la calidad y sostenibilidad, el **precio** es otro factor de compra que ha ganado gran importancia para el consumidor de moda tras el COVID 19.

Como bien se ha explicado con anterioridad, la pandemia ha desencadenado una crisis económica y, por tanto, el consumo de moda pasa a un segundo plano, priorizando el consumidor bienes de primera necesidad (Abad, Sánchez, 2022). Así, a la hora de comprar moda, con la situación económica actual el precio condiciona la decisión de compra para muchos consumidores.

Este hecho está además muy ligado a la tendencia hacia la sostenibilidad ya que la combinación de ambos factores se traduce en un consumidor de moda menos impulsivo, que toma decisiones de compra más conscientes y demanda productos de calidad, duraderos y a precios que se ajusten a sus presupuestos.

- 4) Por último, se ha producido un cambio en el **estilo de ropa** que demanda el consumidor (Abad, Sánchez, 2022).

Por un lado, la aparición del teletrabajo ha tenido influencia en este cambio, ya que al trabajar desde casa la gente consume menos ropa de etiqueta laboral y más ropa tipo “*comfort home*” y, en general, un estilo más casual.

Además, tras el COVID 19 el código de vestimenta en muchas empresas se ha relajado, lo cual intensifica aún más la menor demanda de prendas de oficina. Este último hecho está relacionado con la sostenibilidad ya que muchas personas optan por usar ropa que les sirva tanto para el trabajo como para su vida personal reduciendo así su consumo y, por ende, el impacto medioambiental de la industria textil.

Como consecuencia de la evolución hacia la sostenibilidad, el fenómeno del *fast fashion* está comenzando a ser cuestionado por su brutal impacto contra el medioambiente, recuperándose el concepto de ropa “*vintage*”, de segunda mano y más atemporal.

Otro cambio que se ha producido con relación al estilo de ropa es el incremento en la demanda de ropa deportiva. Esto se debe al cambio que ha experimentado la población en relación con el deporte tras el COVID 19.

Con el confinamiento, se introdujo la modalidad de entrenar en casa y con ello mucha gente empezó a practicar deporte. Posteriormente al confinamiento, con el teletrabajo y las restricciones de movilidad, la población continuó practicando deporte como manera de mantenerse en forma y cuidar su salud, ya que a raíz de la pandemia se intensificó la preocupación por el bienestar físico y mental de las personas. Esta tendencia se ha ido consolidando en los últimos años. De hecho, según un informe de BCG el deporte se ha convertido en la segunda actividad de ocio más popular a nivel mundial tras la pandemia (Diffusion Sport, 2022).

No solo la ropa deportiva ha experimentado un incremento en su demanda, sino que también la moda de hogar ha incrementado su popularidad entre los consumidores actuales (Rábade, Arias, 2022).

ESTUDIO EMPÍRICO

Introducción

Para complementar el análisis del consumidor de moda en España en la era post COVID 19, además de la revisión de literatura, se ha llevado a cabo una encuesta con el objetivo de confirmar las ideas extraídas de las lecturas y establecer unas conclusiones más sólidas para el estudio. La encuesta es de elaboración propia y ha sido creada mediante la herramienta *Google forms* que permite crear formularios personalizados.

Posteriormente ha sido distribuida entre una muestra total de 107 participantes. Concretamente, los encuestados eran mujeres y hombres de entre 18 y 65 años de edad. Dado que el cuestionario ha sido distribuido entre personas cercanas, como amigos y familiares, todos los encuestados son de nacionalidad española. Este dato resulta relevante ya que el estudio se está realizando sobre el sector de la moda en España.

El cuestionario consta de tres diferentes secciones:

- 1) La primera de ellas contiene preguntas demográficas cuya finalidad es obtener información del tipo de consumidor que está respondiendo la encuesta.
- 2) En segundo lugar, se ha elaborado un bloque de tres preguntas que hacen referencia a la época pre-COVID 19. Nos da información de sus hábitos, costumbres y preferencias en este periodo de tiempo.
- 3) La última sección repite esas mismas tres preguntas, pero haciendo referencia a la actualidad, es decir, una situación post COVID 19. Además, esta tercera sección contiene dos preguntas adicionales sobre el consumidor post COVID 19.

La encuesta se ha elaborado así con la finalidad de comparar ciertos aspectos como el nivel de consumo de moda o la importancia otorgada a una serie de factores de compra. Estas variables se han analizado antes y después del COVID 19 para extraer así conclusiones sobre los cambios que la pandemia ha provocado en el comportamiento del consumidor de moda.

Resultados

Una vez distribuido el cuestionario, según las respuestas obtenidas se han sacado las siguientes conclusiones:

- 1) En primer lugar, se estudia la **digitalización** del sector de moda en España. Para ello, se analizan los resultados obtenidos en las preguntas sobre la frecuencia de uso del canal online antes y después del COVID 19 (Escala creciente de 1 a 5). De esta manera, un aumento en la frecuencia de uso del canal online refleja la digitalización del consumidor y, consecuentemente, de las empresas que ofrecen esa posibilidad a su cliente. Según los datos obtenidos en relación con los canales de compra empleados por el consumidor, se observa un aumento del uso del canal online tras la pandemia. Concretamente, como se puede observar en el gráfico 1 del Anexo I, en el periodo previo al COVID 19, los consumidores empleaban con menor frecuencia el canal online y por ello, predominan las frecuencias 1 y 2. Sin embargo, esta tendencia para el periodo posterior a la pandemia se revierte, es decir, se produce un notable cambio ya que la frecuencia de uso del canal online aumenta. Por tanto, en este segundo caso predominan las frecuencias 4 y 5.

Estos resultados son coherentes con los obtenidos en la revisión de la literatura, ya que reflejan la digitalización del sector de moda en España. Podemos confirmar que los consumidores cada vez más apuestan por un sector más digitalizado, con una mayor comodidad y facilidad en el proceso de compra.

2) En segundo lugar, se ha procedido a analizar la evolución en el nivel de importancia que el consumidor otorga a diferentes **factores del proceso de compra** (Escala creciente de 1 a 5). Para ello, se pide a los encuestados valorar la importancia que para ellos tienen los siguientes factores tanto en el periodo previo como el posterior al COVID 19:

a. **Precio:** Como bien se ha estudiado en la revisión de la literatura, el consumidor de moda post COVID 19 se ha vuelto más exigente y su comportamiento de compra está más condicionado por el precio de los productos.

Tras analizar las respuestas obtenidas dicha afirmación queda confirmada.

El gráfico 2 del Anexo I refleja el nivel de importancia, en media, de cada factor antes y después de la pandemia. Se puede apreciar un aumento en la relevancia del precio para los consumidores.

b. **Calidad:** en la línea de su mayor exigencia, el nuevo consumidor de moda también busca la mejor calidad posible de las prendas que compra en relación con el precio.

Las respuestas de los encuestados reflejan dicho comportamiento ya que, como se puede observar en el gráfico 2 del Anexo I, la importancia otorgada en media al factor calidad después del COVID 19 es superior al periodo pre-COVID 19. Estos resultados confirman las conclusiones extraídas del estudio de la literatura.

c. **Comodidad** (en el proceso de compra): Además de la relación calidad precio, el consumidor de moda, cada vez más digitalizado como bien se ha descrito en el primer punto, busca la mayor comodidad posible en el proceso de compra. Por ejemplo, los consumidores comprarán antes en una tienda con una página web que funcione bien frente a otra tienda cuya web no esté tan desarrollada a nivel tecnológico. En este punto influye la velocidad dentro de la web, la presentación de los productos, su fácil lectura y las políticas de devolución que tienen las marcas.

Si observamos el gráfico 2 del Anexo I, se confirma este aumento en la importancia del factor comodidad para los consumidores de moda.

d. **Sostenibilidad:** en el presente trabajo se ha estudiado la creciente concienciación con la sostenibilidad en el sector de la moda.

Tras analizar la importancia que le otorgan los encuestados a este punto, se confirma esta creciente tendencia hacia la sostenibilidad. Como refleja el gráfico 2 del Anexo I, la sostenibilidad es más valorada en media por el consumidor tras la pandemia. Así, cada vez más los consumidores demandan productos de las marcas que cuidan este aspecto ya que de esta forma se comparten valores similares.

- e. **Limpieza//Higiene:** una de las secuelas que ha dejado el COVID 19 ha sido una mayor preocupación por la higiene y su impacto en la salud. Tras la pandemia no solo nos lavamos las manos con mayor frecuencia, sino que, también valoramos más la limpieza a la hora de comprar moda, considerando los siguientes aspectos: higiene en los probadores, limpieza/orden de las tiendas, medidas de desinfección, etc.

Este planteamiento queda reflejado en el gráfico 2 del Anexo I, que muestra la creciente importancia otorgada por parte de los encuestados a la higiene en sus procesos de compra.

Una vez analizados los distintos factores individualmente, se puede confirmar que el consumidor de moda post COVID 19 es más exigente y valora más ciertos aspectos en el proceso de compra y, consecuentemente, demanda una mejor atención al cliente por parte de las empresas. Consecuentemente, los consumidores tienen un poder de negociación muy alto que influye de forma directa en las empresas del sector de la moda.

- 3) En último lugar, se ha estudiado la evolución del **nivel de consumo de moda**. Para ello se han empleado preguntas sobre la proporción de gastos (sobre el total de gastos de cada individuo) en moda antes y después del COVID 19. Para analizar los resultados obtenidos, se muestran dos gráficos circulares:

- a. El primero muestra las respuestas obtenidas para el periodo anterior al COVID 19. Así, en el gráfico 3 del Anexo I, se puede observar un gasto relativamente alto en moda ya que, al rededor del 60% de los encuestados afirman que destinaban más de un 40 % de sus gastos para consumo de moda.
- b. El segundo gráfico representa la proporción de gastos en moda por parte de los encuestados tras la pandemia. En este caso, en el gráfico 4 del Anexo I se observa un cambio frente al periodo anterior ya que un 80% de los encuestados afirman gastar menos de un 40% en total en moda. Por otro lado, el porcentaje de consumidores que señalaron un gasto más elevado (mayor al 40%) en moda se reduce hasta un 20 %.

Además de estas dos preguntas, las respuestas sobre el nivel de consumo han sido validadas a través de una tercera pregunta referente a la intención de reducir el consumo de moda después de la pandemia. Los encuestados se muestran coherentes ya que, como bien reflejan las respuestas de esta pregunta, el 84% de los encuestados tienen previsto disminuir su consumo de moda en los próximos años.

Después de haber recopilado y analizado los datos se pueden confirmar las conclusiones extraídas sobre el consumidor en este apartado:

- Cada vez más el consumidor apuesta por un mercado digitalizado, siendo este un gran valor añadido dentro del proceso de compra.
- También se ha podido apreciar la concienciación del consumidor con el medio ambiente, evolucionando hacia una vida más sostenible y limpia.

- Todo esto provocará consecuencias en su comportamiento de compra como, por ejemplo, una disminución en su nivel de consumo.

6.3 EMPRESAS

A continuación, se explicarán las estrategias que han seguido las empresas del sector para hacer frente a la pandemia. Concretamente, una vez analizado el perfil del nuevo consumidor de moda en España tras el COVID 19, se explicará más detalladamente qué cambios han seguido las empresas del sector para adaptarse a sus nuevas costumbres, estilos y preferencias.

Inicios de la pandemia y confinamiento

Al igual que ocurrió con el consumidor, las primeras semanas de confinamiento también supusieron un gran parón para las empresas de moda cuya actividad se pausó ante la situación de emergencia sanitaria. De hecho, muchas de las empresas del sector tuvieron una reacción solidaria inmediata empleando sus recursos, tanto productivos como económicos, para la obtención de material sanitario, así como organizando y divulgando diversas campañas solidarias para apoyar la lucha contra el COVID 19. Por ejemplo, algunas tiendas fabricaban mascarillas con sus propias telas y las donaban a los necesitados.

El inicio del confinamiento tuvo un fuerte impacto negativo en las empresas del sector. La cifra de ventas para la mayoría de las compañías fue prácticamente nula ya que, como bien se ha mencionado anteriormente, fueron semanas en las que el consumidor frenó su actividad, al menos hasta que comenzaron a asimilar la situación y poco a poco se fueron adaptando a la realidad de vivir confinados.

Durante el confinamiento, con el cierre de tiendas físicas, el canal online fue la única vía de supervivencia para las empresas del sector. Sin embargo, la evolución no fue la misma para todas las empresas de moda en España. Los que más sufrieron fueron los pequeños comercios que carecían de infraestructura tecnológica para vender online (Godoy, 2021b).

Dado que era la única opción para continuar con su actividad, muchas empresas invirtieron grandes recursos en el canal online. En algunos casos, esta inversión se realizó para introducirse en el *e-commerce*. Por su parte, empresas que ya vendían online antes del COVID 19, trataron de mejorar su infraestructura tecnológica y ofrecer así un mejor servicio al cliente.

Para las empresas también fue una situación imprevista por lo que, como bien se explicará a continuación, las estrategias para hacer frente a la pandemia fueron evolucionando con el tiempo tratando de adaptarse a los cambios que estaban teniendo lugar:

- Ante la imposibilidad de ofrecer el servicio en tienda, se perdían ciertos aspectos bastante importantes del proceso de compra como pueden ser: la atención personalizada al cliente por un dependiente, la posibilidad de probarse la ropa, o la simple facilidad de alentar al consumidor a comprar a través de técnicas como la iluminación o la música de la tienda.

Para hacer frente a esta situación se introdujeron mejoras que perseguían transformar el proceso de compra online, y tratar de recuperar esos aspectos más “humanos” de la venta presencial. Algunas de estas mejoras fueron las siguientes:

- 1) Muchas empresas se esforzaron en mejorar su política de cambios y devoluciones facilitando así al cliente la posibilidad de probarse la ropa en casa sin ningún compromiso de tener que quedársela, supliendo así la opción de probarse la ropa en el probador de una tienda. También se aumentó el plazo de tiempo en las devoluciones, esto ayudó a aquellas personas que padecían la enfermedad o estaban confinados por contacto con un paciente de COVID 19.
 - 2) Además, se desarrollaron chats a través de las páginas web, de las apps de las tiendas o incluso a través de WhatsApp u otras redes sociales mediante los cuales las empresas ponían a sus empleados a disposición del cliente simulando así la atención en tienda por los dependientes (Hernández, Fuentes, 2021).
- Las empresas también tuvieron que buscar nuevas formas de llegar al cliente más allá de la disposición de la ropa en un escaparate, el empleo de músicas impulsivas, la decoración de un espacio, y muchas otras técnicas de marketing que se habían empleado durante mucho tiempo en esta industria y que el confinamiento estaba imposibilitando. Por ello, las empresas de moda también invirtieron su tiempo y recursos en adaptar las campañas de marketing, centrándose menos en el producto y dando mayor importancia a la relación con el consumidor.
- De hecho, según un estudio de *Launchmetrics* sobre las principales marcas de ropa en España, el impacto mediático de estas se disparó durante la época del confinamiento y el posterior proceso de desconfinamiento y lenta recuperación de la normalidad (Alonso, 2020).
- Para llegar al consumidor que se encuentra confinado, las empresas desarrollaron iniciativas como:
- 1) Interacción de la propia marca con el consumidor a través de las redes sociales. Por ejemplo, haciendo directos de *Instagram* con sus seguidores donde trataban temas interesantes y les hacían sentir parte de una comunidad o campañas de publicidad a través de *influencers* o *celebrities*.
 - 2) Sin embargo, la apuesta de la mayoría fue la solidaridad como técnica de marketing. Como ya se ha mencionado, muchas de las empresas del sector se comprometieron con la lucha frente al COVID 19, pero es cierto que, además de ofrecer su ayuda, hicieron gran eco de estas iniciativas solidarias. De esta manera, consiguieron no solo mejorar su imagen de marca sino también mostrarse cercano al consumidor preocupado ante la situación que estaba teniendo lugar.
- La adaptación al consumidor también consistió en ofrecerle los productos que demandaba, por lo que en muchas empresas como, por ejemplo, Inditex o Mango, lanzaron colecciones de ropa “*comfort home*”, ropa deportiva o incluso cosméticos y moda de hogar que, según numerosos estudios, vieron incrementada su demanda en esta época en la que el consumidor pasaba más tiempo en casa (León, 2020).

Desconfinamiento

Más adelante, conforme la situación iba mejorando e incluso comenzó la fase de desconfinamiento, las empresas textiles que habían sobrevivido a esta etapa pudiendo continuar con su negocio y reabrir las tiendas se enfrentaban a un nuevo reto. Debían adaptar estos espacios a la realidad del momento, en la que todavía las medidas restrictivas limitaban mucho la vida de las personas.

En primer lugar, mantuvieron las medidas tomadas durante el confinamiento con respecto al canal online e incluso continuaron mejorando algunos aspectos, ya que, como se ha visto en el apartado anterior, durante la desescalada el consumidor seguía priorizando la compra online especialmente por el miedo a contagiarse.

De esta manera, las empresas extremaron las medidas de higiene en sus tiendas, siguiendo muy estrictamente todas y cada una de las restricciones impuestas como forma de garantizar al consumidor una compra segura. Así, se empezaron a ver puntos de desinfección en las tiendas, grandes carteles indicando la obligatoriedad de usar mascarilla para entrar, prohibición de probarse la ropa, control de aforos, ventilación de los espacios, etc. El objetivo ahora era retomar las ventas físicas, por lo que el cliente y su bienestar eran primordiales.

Además, aunque la visita a las tiendas no permitía probarse las prendas, los clientes podían probárselo en su casa y devolverlo posteriormente en caso de no estar conforme con los productos. Esto ayudó en la recuperación de las ventas presenciales, dando siempre facilidades a sus clientes sin olvidar la situación que nos rodeaba.

Actualidad

Al igual que el consumidor de moda, las empresas del sector también han cambiado tras el COVID 19.

Por un lado, algunas de las estrategias mencionadas fueron transitorias para la época en la que el virus todavía limitaba nuestras vidas y no era posible una completa normalidad. Sin embargo, a continuación, se explicarán los cambios que estas empresas han implementado de manera permanente, modificando sus estrategias para adaptarse a la nueva realidad que el COVID 19 y sus consecuencias han causado. Concretamente, se detalla cómo se han adaptado al nuevo consumidor de moda. Estos cambios son los siguientes:

- 1) En primer lugar, el COVID 19 ha impulsado la **digitalización** y, en general, una evolución tecnológica de la industria de la moda.
Las empresas del sector comenzaron a invertir en su negocio online desde el comienzo de la pandemia, o incluso antes, pero en la actualidad continúan introduciendo mejoras tratando de optimizar el servicio al cliente que, como ya se ha mencionado, se ha vuelto más exigente y otorga un mayor valor a la comodidad en el proceso de compra. Entre estas mejoras, destacan:
 - La modalidad *click and collect*, que posibilita la compra online y la recogida en tienda. Esta última modalidad supone varias ventajas para las empresas del sector ya que, no solo implica el ahorro de costes de transporte de los pedidos, sino que favorece también el tráfico en las tiendas físicas (Rábade, Arias, 2022).

- Además, las empresas están implantando otras mejoras tecnológicas como los sistemas de identificación por radiofrecuencia (RFID) dando lugar a una considerable mejora de su eficiencia operativa al tener un gran control de sus inventarios. Por tanto, tienen la posibilidad de ofrecer un servicio mejor al cliente.
- Las empresas apuestan cada vez más por la digitalización, como el medio que les permite acercarse al consumidor. Así, utilizan la tecnología para analizar mejor y más detalladamente a sus consumidores, con el uso del *big data*. Esto les permite ofrecer a sus clientes una mejor experiencia y más personalizada como estos demandan.

La importancia de esta evolución tecnológica también se debe al consumidor cada vez más digitalizado y en constante contacto con la red a través de diferentes dispositivos electrónicos, cuyo uso se está expandiendo entre la población. Por tanto, la presencia de las marcas de moda en este entorno digital es fundamental para mantenerse cerca de los consumidores (Modaes & KPMG, 2021).

En relación con esta digitalización, la finalidad que persiguen las empresas para triunfar en el largo plazo es alcanzar la omnicanalidad, con una completa integración de la tienda física y la tienda online. De esta manera:

Tratan de ofrecer al cliente los beneficios de las tiendas físicas como, por ejemplo, una buena atención y más personalizada, mayor facilidad para los cambios y devoluciones o incluso la posibilidad de ver la ropa en persona, pero con las comodidades que envuelve el canal online al mismo tiempo.

Además, las tiendas físicas han cambiado su función para transformarse en un “complemento” de la venta online. Por esta razón, las firmas han cerrado numerosos puntos de venta física y han modificado su estrategia dando paso a un menor número de tiendas físicas, pero buscando una mayor rentabilidad de cada una de ellas.

Aunque se explicará en mayor detalle en el siguiente apartado, la multinacional Inditex ha sido pionera en este punto y gran ejemplo de éxito con esta estrategia.

Por su parte, las empresas invierten en la optimización de sus operaciones. Como bien se ha explicado, la pandemia intensificó el problema que ya afectaba al sector de la moda en relación con las cadenas de suministro. Así, a raíz de la pandemia, se están desarrollando diferentes sistemas de gestión de inventarios empleando la tecnología, además de mejoras a nivel logístico trabajando especialmente en la reducción de los tiempos de entrega.

- 2) En segundo lugar, las empresas han reaccionado ante la creciente importancia y concienciación con la **sostenibilidad**.

Esta respuesta refleja su compromiso propio con el medio ambiente además de su deseo de adaptarse al nuevo consumidor. Este último está más preocupado por el planeta y, por tanto, demanda prácticas más sostenibles por parte de las empresas.

Para ello, están adaptando sus estrategias, integrando poco a poco la sostenibilidad a lo largo de toda su cadena de valor y dotando de un enfoque sostenible sus modelos de negocio (Hernández, Fuentes, 2021).

Así, muchas empresas del sector, en respuesta a su compromiso, han lanzado planes de desarrollo sostenible estableciendo objetivos a perseguir en los próximos años. Su finalidad es transformar la industria textil que es una de las que mayor impacto negativo tiene contra el medio ambiente. Algunos ejemplos de estos objetivos son:

- La reducción de emisiones de CO₂.
- El cambio a las energías renovables.
- Eliminar el consumo de plásticos.

Con estas acciones se trata de poner fin a uno de los mayores problemas de la industria textil, la contaminación. La consecución de esto último no solo pasa por la transformación de los procesos de aprovisionamiento, fabricación y distribución. Las empresas también buscan reducir los elevados niveles de producción evolucionando hacia un concepto de moda que poco a poco se va alejando del “*fast fashion*”. Para ello, llevan a cabo acciones como las siguientes:

- Están trabajando en mejorar la calidad y durabilidad de sus prendas.
- Promueven iniciativas para dar un segundo uso a los productos a través de la reventa, el reciclaje o la reparación incentivando así a los consumidores a ser más sostenibles (Martinez – Pardo, et al., 2020).

En su apuesta por la sostenibilidad las empresas textiles también ponen gran foco en las personas. Así, el cuidado de los trabajadores se convierte en uno de los pilares del negocio de muchas compañías. Este cuidado de las personas se extiende a toda la cadena de valor de las empresas. Por tanto, no solo se preocupan por sus propios empleados, sino que también buscan el bienestar de todos sus grupos de interés. Por ejemplo, muchas empresas colaboran para poner fin a la explotación infantil en las fábricas textiles en países como la India (Cerezo, 2022).

Además, las firmas de moda en España están evolucionando hacia una mayor transparencia con el cliente, ya que el nuevo consumidor de moda demanda una mayor trazabilidad de los productos que compra. Para ello, les ofrecen más información y más detallada sobre el origen, tratamiento y fabricación de sus productos. De hecho, muchas empresas cuentan ya con apartados de “Sostenibilidad” en sus páginas web, ofreciendo al cliente gran cantidad de información sobre sus propuestas de sostenibilidad, así como las diferentes maneras de llevarlo a cabo.

De esta manera, los consumidores incrementan su confianza en estas empresas que dan respuesta a este problema de creciente importancia en el mundo actual.

Como último punto en relación con la sostenibilidad, varias empresas de moda española están apostando por la producción local, ya que, además de ser más sostenible, resulta muy eficiente ya que otorga mayor flexibilidad al modelo de negocio (Redacción, 2023).

- 3) Ante la creciente preocupación del consumidor por los **precios**, las empresas tienen que realizar una estrategia al respecto.

Actualmente la escasez en las barreras de entrada y lo exigentes que son los clientes, conducen a las compañías a realizar nuevas técnicas de publicidad originales que hagan destacar sobre sus competidores.

Además, como se ha mencionado anteriormente la acumulación de stock era un problema ya que, esto conlleva una acumulación de existencias de las que no obtenían ningún beneficio. Para hacer frente a esta situación la mayoría de las empresas decidieron lanzar ofertas atractivas y originales para que los clientes se animaran a comprar (Lastra, 2020).

No obstante, con una visión más a largo plazo, las empresas están tratando de implementar mejoras a nivel operativo que les permita obtener los mismos beneficios ofreciendo precios menores al cliente (Cheruy, Gosset, 2022).

- 4) Finalmente, en respuesta al **cambio de tendencias**, algunas compañías del sector han transformado sus colecciones para ofrecer moda de hogar, deportiva y más casual como demanda el nuevo consumidor.

Por ejemplo, Mango, muy relevante en el sector de la moda española, ha lanzado su colección “*Mango Home*”, además de introducir pijamas y lencería en su gama de productos. En este punto, las empresas más especializadas en algún producto son quizás las que mayor dificultad han tenido para responder a esta nueva demanda pues suponía un completo cambio de su modelo de negocio.

En líneas generales, las empresas del sector han emprendido una labor de reinversión de sus negocios persiguiendo el éxito en la nueva realidad cada vez más digital, sostenible y en un entorno en constante cambio. Así, tratándose de cambios tan profundos, en muchos casos los cambios están siendo graduales y evolucionarán con el tiempo.

6.4 INDITEX

Finalmente, una vez analizado el impacto del COVID 19 en la industria de la moda española, así como la respuesta por parte de las empresas del sector para adaptarse a la nueva realidad, se procede a analizar en mayor detalle el caso concreto de Inditex como ejemplo de éxito.

Introducción

Inditex es una empresa de moda española fundada en 1985 por Amancio Ortega. En 1963, Amancio creó GOA, su primer taller de confección. Gracias a su espíritu emprendedor y dinámico evolucionó hasta crear Inditex, el gigante de la moda que en la actualidad representa el 30% de la cuota de mercado del sector textil en España.

Como bien mencionan en su web, si hay algo que ha definido su trayectoria a lo largo del tiempo es su carácter inconformista con un constante espíritu de mejora, de innovación y desarrollo. El motor de todo ello es su principal objetivo de ofrecer la mejor experiencia posible al cliente, que es el centro de su modelo de negocio.

De esta manera, Amancio Ortega fue uno de los primeros en introducir el concepto del “*fast fashion*” posicionándose ya desde sus inicios como una compañía innovadora, de actualidad y en constante evolución. Esto último es la clave de su increíble trayectoria histórica y, como se explicará a continuación, de su exitosa estrategia frente al COVID 19 (Inditex, s.f.a).

La siguiente imagen muestra todas las marcas que operan dentro del grupo Inditex. Zara, es sin duda la más grande del grupo.



Fuente: elaboración propia

Inditex frente al COVID 19

Es un hecho indiscutible que la pandemia causó unos efectos muy negativos en todos los sentidos. En el presente trabajo se han analizado concretamente las consecuencias para la industria de la moda española.

Inditex no fue excepción ya que, al igual que el resto de las empresas del sector, sufrió los estragos de la pandemia en sus inicios. De hecho, la compañía cerró el ejercicio 2020 con un beneficio neto de 1.106.000.000 euros, lo cual representa una caída del 70% frente al

ejercicio 2019. Además, sus ventas sufrieron una caída del 28% durante el 2020 (Díaz, Pardo, 2021).

No obstante, Pablo Isla, expresidente ejecutivo del grupo Inditex, a cierre del ejercicio 2020 afirmaba lo siguiente: “*Inditex sale más fuerte de este año tan difícil gracias al enorme compromiso de las personas que integran la compañía*”. Además, señaló como clave en su lucha contra la pandemia “*la estrategia de transformación digital puesta en marcha en 2012 a través de la plataforma integrada de tiendas y online*”. Pablo Isla, afirmaba que Inditex estaba en una buena situación de cara al futuro (Díaz, Pardo, 2021).

Efectivamente, así ha sido. Desde entonces, la evolución de Inditex ha sido muy positiva. A cierre del ejercicio 2022 la multinacional ha alcanzado máximos históricos para la cifra de ventas, el EBITDA y el beneficio neto. Según Oscar García Maceiras, consejero delegado de la compañía: “*Los excelentes resultados de 2022 ponen de manifiesto la fortaleza de nuestro modelo de negocio y su capacidad para avanzar hacia el siguiente nivel de desarrollo*” (Inditex, s.f.b).

A continuación, se analizará la evolución de Inditex frente a la pandemia. Siguiendo la estructura del presente trabajo, se seguirá un orden cronológico. De esta manera, se comienza explicando qué estrategias ha implementado durante la pandemia, seguido de las claves de su modelo de negocio actual adaptándose a la nueva realidad que, una vez superada, ha dejado la pandemia.

Evolución 2020

El año 2020 fue un año tremendamente marcado por la pandemia y, como bien afirman desde la propia empresa “*clave en la transformación estratégica de Inditex*”. Inditex supo reaccionar rápidamente minimizando el impacto negativo de la pandemia. Concretamente, su estrategia se centró en tres pilares: **integración, digitalización y sostenibilidad**. (Inditex, s.f.b).

Desde Inditex afirman que su prioridad “*es la Seguridad y Salud de las comunidades locales y nuestros empleados*” (Inditex, s.f.b). En este sentido, es importante destacar la increíble labor solidaria del grupo ante la situación de emergencia sanitaria. De hecho, un estudio sobre la Responsabilidad Social Corporativa sitúa a Inditex como la compañía que más y mejor atención proporcionó durante las primeras semanas de pandemia. Durante ese tiempo, desarrolló iniciativas como las siguientes:

- La puesta al servicio de las autoridades sanitarias sus instalaciones y capacidad de distribución para fabricar y repartir mascarillas o equipos médicos.
- El mantenimiento de la nómina de sus empleados.
- La colaboración con diferentes asociaciones solidarias.

Los investigadores de este estudio afirman que estas acciones son un reflejo de la capacidad de la compañía para detectar las diferentes necesidades sociales de sus *stakeholders* y ejecutar rápidamente planes de acción. De esta manera, pueden gestionar eficientemente la situación aprovechando sus capacidades (Forcadell y Aracil, 2020).

Estas iniciativas, junto con numerosas campañas que lanzaron a través de redes sociales, permitieron que durante el 2020 se estrechara el vínculo con el cliente. De hecho, su interacción

con la marca incrementó, por ejemplo, con una subida del 50% de las visitas online ese año con respecto al 2019 (Inditex, s.f.b).

Además de adaptarse a nivel social, Inditex también triunfó a nivel tecnológico. En 2020 comenzaron a verse los frutos de la estrategia de **integración** total entre el canal online y la tienda física que comenzaron a desarrollar años atrás, con el objetivo de reducir los niveles de inventario.

La compañía llevaba trabajando en ello desde antes de la pandemia y, gracias a la fuerte inversión en I+D consiguió implantar completamente en 2020 el sistema de Identificación por Radio Frecuencia (RFID) y el Sistema de Inventario Único (SINT) en todos sus formatos. Es decir, ha extendido estos sistemas a todas las tiendas del grupo y a todos los mercados en los que opera.

Este increíble impulso en la **digitalización** del negocio ha sido clave para su gran eficiencia operativa:

- Por un lado, el sistema de identificación por radio frecuencia o RFID, permite identificar de manera única cada prenda. Esto hace posible la identificación inmediata de cualquier producto y llevar así un control total del inventario, lo cual permite lograr una mayor eficiencia a nivel logístico, pudiendo reducir los plazos de entrega.
- Por otro lado, el sistema de inventario único o SINT consiste en una gestión integrada del inventario de tal forma que los pedidos del cliente se reciban tanto desde el inventario de la tienda física como del online. Este sistema agiliza los plazos de entrega y supone una gestión mucho más eficiente del inventario y, por tanto, una reducción de costes.

A pesar de que el 2020 estuvo marcado por el cierre temporal de las tiendas y restricciones en sus operaciones, esta estrategia de digitalización permitió un incremento del 77% en las ventas online durante este ejercicio. En este punto, la integración de inventarios supuso un beneficio sustancial (Godoy, 2021c).

Adicionalmente, Inditex emprendió un plan de optimización del espacio comercial. Su finalidad era reducir el número de tiendas físicas, pero sacando mayor rentabilidad de cada una de ellas. Así, cerró el 2020 con un 5% menos de espacios de venta que en 2019 (Inditex, s.f.b).

En la línea de su constante innovación y mejora, la compañía siguió invirtiendo en su estrategia de integración digital. Su objetivo final era implementar la modalidad “Tienda en tu bolsillo” para poder optimizar así la experiencia del cliente. En el 2020 destinaron unos novecientos millones de euros al desarrollo de esta estrategia.

Cabe destacar para este ejercicio el fuerte desempeño de Oysho y Zara Home, lo cual es lógico teniendo en cuenta el creciente consumo por parte del cliente de moda de hogar y ropa tipo “confort home” que son el tipo de productos que se venden en estas dos tiendas del grupo.

Además, Inditex adaptó en el resto de sus tiendas las colecciones, mostrando una evolución hacia el estilo que se demandaba durante el momento en el que la población pasaba un mayor tiempo en casa.

Una vez más, queda reflejada la flexibilidad del modelo de negocio de Inditex, fundamental para su éxito y, en este momento concreto, hacer frente a la crisis causada por la pandemia.

Finalmente, la **sostenibilidad** también adquirió gran relevancia en la estrategia de Inditex durante 2020.

Inditex fue una de las empresas que firmaron en 2001 el Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Por tanto, su compromiso con el bienestar de las personas y el planeta tomaron gran relevancia en su estrategia desde entonces. De hecho, elaboraron el Plan Inditex Sostenible. Para ello establecieron diferentes objetivos para alcanzar a lo largo del tiempo con la finalidad de “*ejercer una influencia positiva en las personas y el planeta*”. Todo esto se apoyaba en su constante innovación y eficiencia, con la confianza en el poder transformador de la moda (Inditex, s.f.c).

Así, el grupo consiguió alcanzar sus objetivos de sostenibilidad para el 2020:

- Tener tiendas 100% eco-eficientes.
- Instalar contenedores de ropa usada en todas sus tiendas.
- Emplear fibras 100% certificadas de bosques sostenibles.
- Eliminar las bolsas de plástico en todos sus formatos.
- Desarrollar una política de cero residuos.
- Emplear un 65% de energía renovable en sus instalaciones.
- Conseguir que más del 25% de sus artículos fuesen “*Join Life*”.

Además, se han establecido para este año 2023 nuevos y ambiciosos objetivos de sostenibilidad.

Evolución 2021

En 2021 la evolución de Inditex fue aún mejor que la del año anterior. Concretamente, trató de evolucionar hacia una empresa cada vez más adaptable, receptiva y ágil.

Según afirman en la propia compañía, la flexibilidad de su modelo de negocio les permitió ir adaptándose a las circunstancias del momento, manteniendo como sus tres prioridades estratégicas la **integración, digitalización y la sostenibilidad** (Inditex, s.f.d).

No obstante, la evolución de la empresa durante este año estuvo muy marcada por la evolución del COVID 19. De hecho, en 2021 hubo cierta fluctuación de las ventas debido a las diferentes olas del COVID 19 que azotaron a la población a lo largo de ese año. Así, en las épocas en las que las medidas se relajaban ante una mejora de la situación sanitaria, la cifra de ventas mejoraba ocurriendo lo contrario en aquellas épocas donde el riesgo de contagio era mayor y las restricciones eran más rigurosas.

Durante el 2021 Inditex finalizó con éxito su plan de optimización de tiendas, con un total de 578 tiendas absorbidas durante ese ejercicio. Por su parte la cifra de ventas incrementó ese año un 36% contando el grupo con un 5% menos de tiendas frente al ejercicio anterior. Esto último refleja el éxito de su estrategia de optimización de tiendas (Inditex, s.f.d).

En relación con su estrategia **digital**, gracias a la continua inversión en este punto consiguieron implementar en 2021 la plataforma digital *Inditex Open Platform* (IOP). La IOP está controlada por la propia compañía, y proporciona soporte a todas las funciones clave de la empresa, además de coordinar las necesidades del negocio y la tecnología (Godoy, 2021c).

De esta manera, una vez más, Inditex cerró el año con un incremento de las ventas online. Concretamente, en 2021 fueron un 14% superiores a las de 2020 (Inditex, s.f.d).

Además, esta digitalización facilitaba la relación con el cliente en una situación en la que el contacto físico se limitaba al máximo. De hecho, en 2021 la vinculación con el cliente se estrechó más aún, incrementándose el número de seguidores en redes sociales, así como los usuarios de las aplicaciones de las diferentes tiendas del grupo (Inditex, s.f.d).

En relación con la **sostenibilidad**, Inditex mantuvo su compromiso con el cumplimiento de sus objetivos de sostenibilidad de cara al futuro.

Además de su estrategia principal y con objetivos de éxito en el largo plazo, el grupo supo adaptarse a las innumerables restricciones establecidas en el comercio durante el 2021. Así, extremaron las medidas de seguridad en sus tiendas para cumplir estrictamente los protocolos establecidos por las autoridades. Para ello, tomaron acciones como las siguientes:

- Control de aforo.
- Uso de mascarilla en las tiendas.
- Clausura de los probadores.
- Lanzar colecciones de ropa para estar en casa.

No obstante, estas medidas eran pasajeras, y, como bien se concluirá más adelante, Inditex se estaba preparando para la nueva realidad desarrollando todas estas estrategias que se están explicando en este apartado.

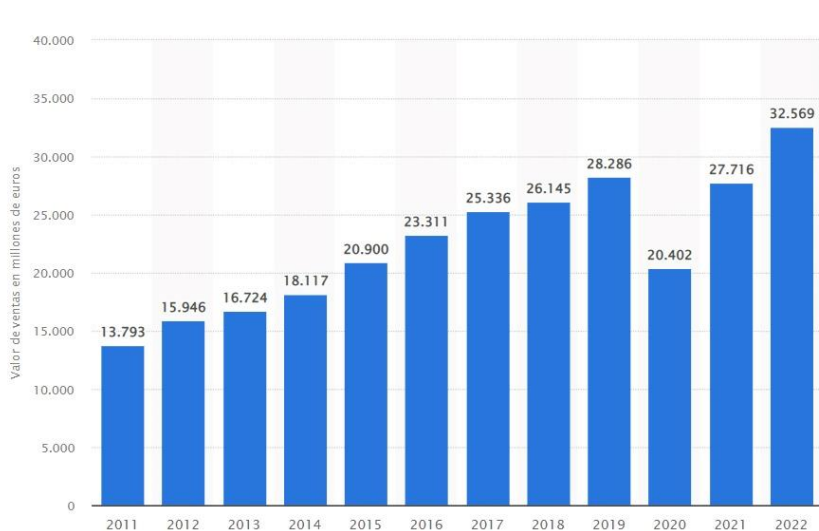
Evolución 2022

Finalmente, el 2022 se puede describir como el año en el que la pandemia ha quedado atrás para dar paso a una nueva realidad más **digital** y concienciada con el planeta, en un entorno muy dinámico y cambiante.

En el caso de Inditex, 2022 ha sido un año marcado por su fuerte desempeño, con una increíble evolución de su modelo de negocio. De hecho, el nivel de ventas tanto online como en tienda física han incrementado durante el ejercicio 2022, siendo el incremento total de un 18% frente a 2021. Esto es reflejo del éxito de su estrategia de diferenciación y optimización de la productividad de sus tiendas físicas, así como de la increíble inversión en su tienda online (Inditex, s.f.e).

En materia de **sostenibilidad**, durante el 2022 la compañía ha logrado extraer de energías renovables el 100% de la electricidad de todas sus instalaciones (Inditex, s.f.e).

En el siguiente gráfico se puede apreciar la creciente evolución en el nivel de ventas de Inditex que acaba de ser explicada. Así, tras la caída de 2020, los años siguientes se refleja la recuperación incluso sobrepasando los niveles prepandemia.



Fuente: *Gráfico Facturación anual Inditex 2011-2022*, Statista

Actualidad

Actualmente Inditex, en su línea de constante innovación y mejora, continua el desarrollo de su estrategia. Esta última se centra en su **propuesta de moda**, la **sostenibilidad**, la **experiencia del cliente**, el **talento y compromiso de sus trabajadores**. El gigante textil aspira a crecer más aún en los próximos años, diferenciándose y llevando su estrategia “al siguiente nivel” (Inditex, s.f.e).

Como bien se ha mencionado, de cara al futuro Inditex ha fijado cuatro pilares fundamentales en los que basará su estrategia:

- 1) Siguiendo su eterno espíritu creativo e innovador, se centran en seguir mejorando su **propuesta de moda**, para que esta sea única, cuidando mucho la calidad y el diseño de todos sus productos.

Para ello, a lo largo del 2023 tienen previsto lanzar nuevas iniciativas comerciales como “Zara Woman Vacation Look” o “Massimo Dutti Linen Collection”.

Además, con la completa implementación de la modalidad “Tienda en tu bolsillo”, persiguen ofrecer “*moda única, dónde y cuándo sus clientes lo deseen*”. Con la finalidad de conseguir este objetivo, también trabajan en la optimización y automatización de sus operaciones para mejorar su capacidad logística que resulta fundamental en este punto (Inditex, s.f.e).

- 2) Con el objetivo de incrementar su enfoque sostenible, Inditex continúa persiguiendo los objetivos de **sostenibilidad** que reflejan su fuerte compromiso al respecto.

De hecho, trabajan ya en la circularidad de su negocio a través de la iniciativa “Zara Pre-Owned”. A través de esta iniciativa, fomentan la expansión de la vida de las prendas de sus clientes de Zara con acciones como la reventa, la reparación o la donación.

- 3) Desde sus inicios, Inditex ha situado al **cliente** en el centro de todo su negocio y, en la actualidad, sigue persiguiendo ofrecer la mejor experiencia posible a sus clientes

(Inditex, s.f.e). Para ello, continúa su fuerte inversión en tecnología planeando nuevas implementaciones como:

- Una nueva herramienta de recomendación de tallas.
- La posibilidad de probarse calzado virtualmente.
- Un nuevo sistema de seguridad para poder eliminar las alarmas duras.

4) Para Inditex, las personas son lo primero. De esta manera, además del cliente, sus **trabajadores** son también primordiales en su negocio.

La compañía sigue esforzándose por mantener el talento y el compromiso de sus personas ya que son clave para su negocio. Para ello les ofrecen una buena formación y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

En Inditex, no solo se centran en sus equipos, sino que también se vuelcan por los trabajadores de sus cadenas de suministro. De hecho, planean desarrollar entre 2023 y 2025 la iniciativa “*Trabajadores en el Centro*” con la intención de influir positivamente en este punto sobre todo el sector de la moda fomentando una renovación.

Una vez analizada la trayectoria de Inditex, se puede concluir que se trata de un gran ejemplo de éxito frente a la crisis del COVID 19. Desde la propia compañía aseguran que su negocio tiene grandes oportunidades de cara al futuro. Su modelo de negocio con una completa integración de la tienda física y la tienda online, les ha otorgado una gran flexibilidad y capacidad de reacción, dando una rápida respuesta a los continuos cambios que ha experimentado el sector de la moda en los últimos años.

Además, esta capacidad no solo es consecuencia directa de su estrategia digital, sino que también se debe a su eficiente gestión de la cadena de suministro con un aprovisionamiento de proximidad y en cada temporada. Esto último le permite adaptarse a la demanda de sus clientes en cada momento y posicionarse de manera única en el mercado. Gracias a esta eficiente gestión de su modelo, Inditex tiene una política de precios estable, ofreciendo la mejor calidad posible a determinados precios. Este punto resulta clave, especialmente en la época actual de crisis en la que los clientes demandan mayor calidad y mejores precios.

En líneas generales, el **éxito** de Inditex se debe a su **carácter innovador y de mejora** desde sus inicios. Esto último es lo que precisamente le ha permitido adaptarse rápidamente al nuevo consumidor de moda, más digital, exigente y concienciado con el medio ambiente.

Inditex no solo se ha limitado a establecer medidas pasajeras para hacer frente a la pandemia, sino que también ha sabido detectar problemas de fondo que el COVID 19 ha puesto de manifiesto como son los siguientes:

- La falta de sostenibilidad de la industria textil.
- La ineficiencia de las cadenas de suministro.
- La necesidad de evolución a nivel tecnológico.

La compañía ha sabido encontrar y explotar las oportunidades de mercado, haciendo de la crisis del COVID 19 un motor de desarrollo de su estrategia de integración y digitalización de su negocio. Todo esto le ha permitido mantener su **liderazgo** en el sector de la moda española.

7. CONCLUSIONES

El COVID 19 ha causado innumerables consecuencias a nivel mundial. No obstante, en el presente trabajo se ha llevado a cabo un análisis del impacto que ha supuesto el COVID 19 en la industria de la moda española. Concretamente, se han estudiado los cambios experimentados por el **consumidor** de moda, así como las diferentes respuestas por parte de las **empresas** del sector para adaptarse a la nueva situación. En último lugar, se ha estudiado detalladamente la evolución de **Inditex** como ejemplo de éxito.

Después de haber analizado la evolución de los consumidores, empresas y el caso de Inditex se han observado los siguientes cambios tras la pandemia:

- El COVID 19 ha impulsado una evolución por parte del cliente hacia el mundo **digital**. Este hecho ha provocado que las empresas se vuelvan más digitales, incorporando progresivamente las nuevas tecnologías que se han desarrollado a nivel mundial. Inditex ha demostrado ser pionera en este punto. De esta manera, el nivel de digitalización de su modelo de negocio le ha permitido ser muy flexible y adaptarse rápidamente a los cambios del consumidor, logrando mantener su posición como líder en el mercado de la moda española.
- En general, se ha experimentado un aumento en la concienciación y preocupación con el medio ambiente. El consumidor post COVID 19 es más moderado, se muestra más preocupado por el origen de los productos que compra y, por tanto, demanda mayor transparencia por parte de las empresas en materia de **sostenibilidad**. Consecuentemente, las empresas han incrementado su compromiso con el medio ambiente y desarrollan acciones más sostenibles como, por ejemplo, reducir la huella de carbono en sus procesos de fabricación o la apuesta por los productos con materiales reciclados. La preocupación que tiene Inditex por sus clientes le ha llevado a dar respuesta y lo ha hecho evolucionando hacia un modelo de negocio más sostenible. Ya en 2001 firmó el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, lo cual supuso el inicio de su compromiso con el planeta. Sin embargo, el COVID 19 ha intensificado este compromiso por parte de la compañía.
- El sector de la moda se ha vuelto más **exigente**. Ahora los clientes demandan mayor comodidad en el proceso de compra, una mejor calidad de los productos y otorgan gran importancia al precio en sus compras. Esto ha requerido grandes esfuerzos por parte de las empresas del sector para mejorar el servicio al cliente satisfaciendo sus nuevas necesidades. Para ello, han trabajado en la mejora de eficiencia de sus cadenas de producción. Una vez más, la estrategia de Inditex ha resultado exitosa y le ha permitido ofrecer productos muy competitivos tanto en calidad como en precio.

Por último, a lo largo del estudio del sector de la moda durante el COVID 19 se ha observado que la evolución no ha sido la misma para todas las empresas. En comparación a la exitosa estrategia de Inditex, otras empresas no han sabido reaccionar de la misma manera. Desde mi punto de vista, esto ha ocurrido por los diferentes puntos de partida, es decir, se ha observado como las empresas que estaban más avanzadas a nivel tecnológico han sufrido

menos las consecuencias de la crisis, ya que han podido reaccionar más fácilmente. Señalo pues como punto positivo la integración de la tecnología en las empresas de moda por dos razones: por un lado, les permite ser más eficientes y, además, es una gran herramienta para adaptarse con rapidez y facilidad a las nuevas circunstancias de cada momento.

En mi opinión, otro motivo de esta distinta evolución ha sido la importancia otorgada a las personas. En primer lugar, la adecuada gestión de los empleados, logrando mantenerles motivados se ha reflejado en un mejor rendimiento, contribuyendo así a desarrollar una mejor respuesta ante la crisis. Considero que este punto se puede generalizar al desarrollo cotidiano de cualquier negocio. En segundo lugar, la situación del cliente como centro del negocio ha supuesto una ventaja para las empresas ya que, adaptándose a sus cambiantes necesidades, pueden ofrecer un mejor servicio respondiendo a las nuevas exigencias del mercado.

Aunque ya se pueden percibir los inicios de la transformación del sector de la moda en España, queda por delante un período de desarrollo, evolución y mejora para satisfacer las necesidades del consumidor cada vez más exigente.

Me gustaría terminar destacando una frase que, para mí, refleja el principal motivo de éxito de Inditex, como bien afirma su presidenta: *“Inconformismo, pasión por las cosas bien hechas y la continua exigencia de mejorar son nuestra esencia”*. Su constante afán de mejora le ha hecho ocupar una posición líder en el mercado de la moda española a lo largo de la historia, así como gestionar una situación tan grave como la pandemia de la manera en la que lo han hecho, viendo en la crisis una oportunidad de seguir mejorando.

8. ANEXOS

ANEXO I

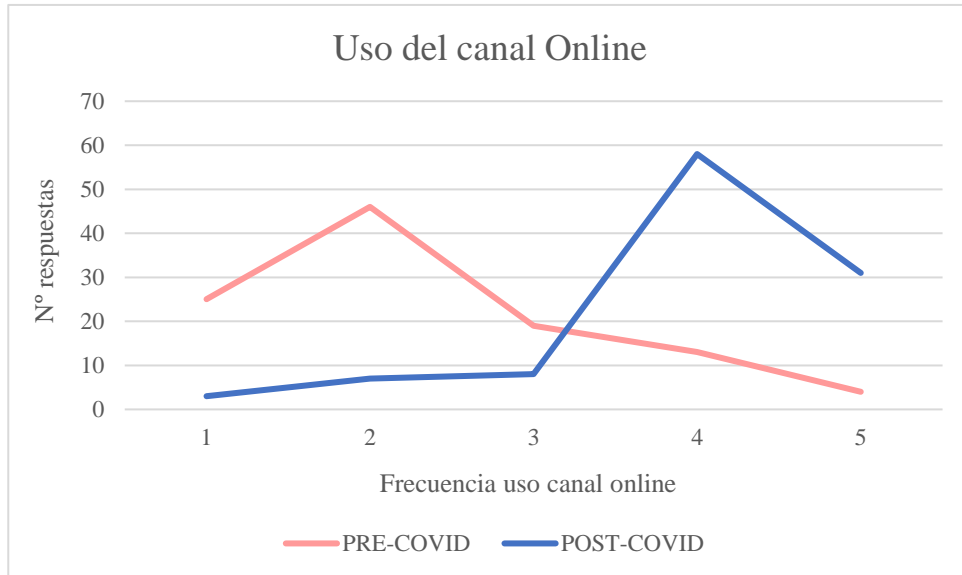


Gráfico 1: Evolución de la frecuencia de uso del canal online. Fuente: elaboración propia.

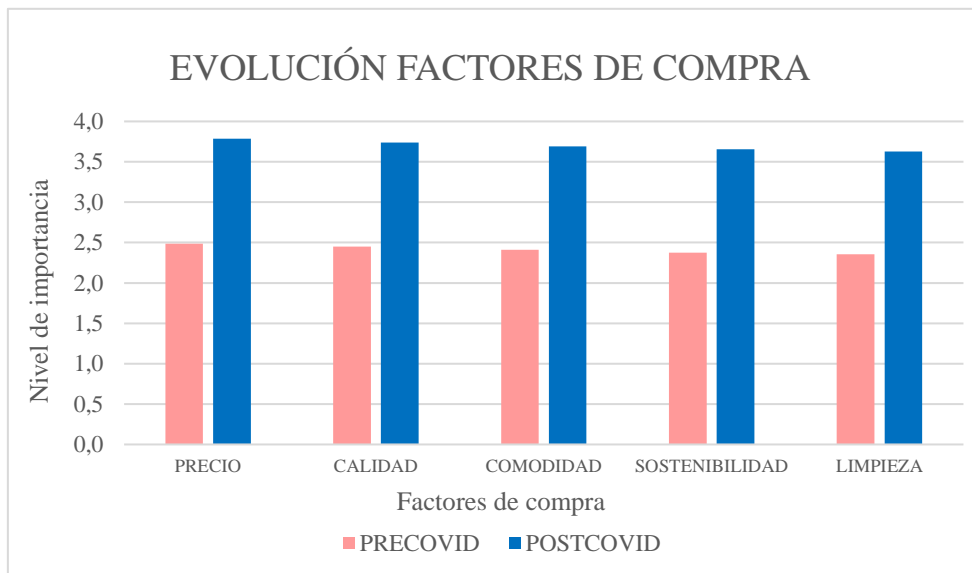


Gráfico 2: Nivel de importancia de los factores de compra. Fuente: elaboración propia.

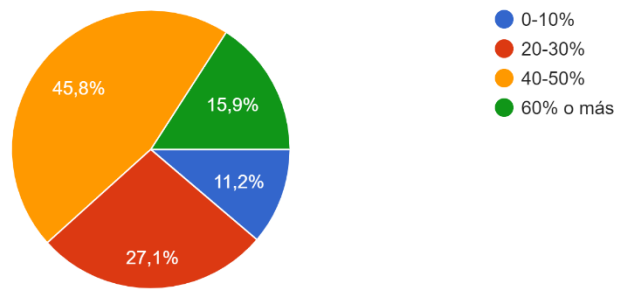


Gráfico 3: *Proporción de gastos en moda. Época pre – COVID 19.*
 Fuente: Formulario Google Forms.

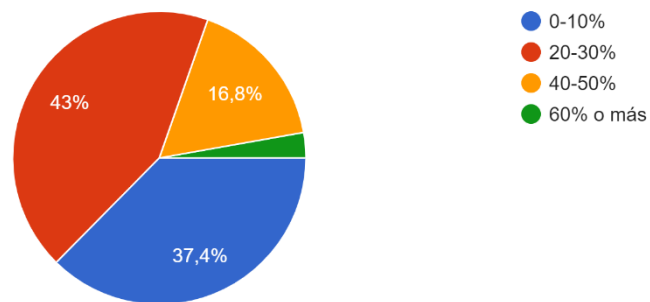


Gráfico 4: *Proporción de gastos en moda. Época post – COVID 19.*
 Fuente: Formulario Google Forms.

9. BIBLIOGRAFÍA

Abad, Sánchez, N. (2022). *¿Cómo ha modificado el covid-19 la industria de la moda y el comportamiento de sus consumidores?* [Trabajo de Fin de Grado, Universidad de A Coruña]. Repositorio Universidad de A Coruña. Recuperado el 30 de enero de 2023, de https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/32147/AbadSanchez_Naiara_TFG_2022.pdf?sequence=2

Alejandra. (3 de septiembre de 2021). *Evolución de la moda española*. Blog de Moda. Recuperado el 4 de marzo de 2023, de <https://blogdemoda.es/evolucion-de-la-moda-espanola/>.

Alonso, T. (3 de septiembre de 2020). *¿Cómo han adaptado las empresas de moda sus estrategias de marketing frente al Covid-19?* Fashion Network. Recuperado el 20 de febrero de 2023, de <https://es.fashionnetwork.com/news/-como-han-adaptado-las-empresas-de-moda-sus-estrategias-de-marketing-frente-al-covid-19-,1240320.html>

Barómetro Acotex. (2022). Recuperado el 30 de enero de 2023, de <https://www.acotex.org/barometro/>

BBVA Research. (24 de octubre de 2022). *BBVA Research revisa a la baja el crecimiento del consumo privado en España al 1% en 2022 y al 0,9% para el próximo año*. Recuperado el 20 de febrero de 2023 de <https://www.bbva.com/es/es/bbva-research-revisa-a-la-baja-el-crecimiento-del-consumo-privado-en-espana-al-1-en-2022-y-al-09-para-el-proximo-ano/>

Bur, A. (septiembre de 2013). *Moda, estilo y ciclo de vida de los productos de la industria textil. Cuadernos Del Centro De Estudios En Diseño y Comunicación. Ensayos, 45, 143–154*. Recuperado el 4 de marzo de 2023, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4200830>

Cerezo, M. D. D. (22 de febrero de 2022). *¿Qué se esconde detrás de la ropa barata que consumimos?* RTVE.Es. Recuperado el 2 de febrero de 2023, de <https://www.rtve.es/noticias/20220222/documentos-tv-nueva-esclavitud-detras-ropa-barata-consumimos/2273621.shtml>

Chapellín de Mirabal, MC (7 de septiembre de 2022). *Historia de la Moda en España*. Maria Carolina Chapellín de Mirabal. Recuperado el 3 de marzo de 2023, de <https://mariacarolinamirabal.com/moda/historia-de-la-moda-en-espana/>

Cheruy, Gosset, C.M. (2022). *El impacto del COVID-19 a las cadenas de valor de moda rápida: Recomendaciones para un mundo post-pandemia*. [Trabajo de Fin de Grado, Universidad Pontificia Comillas]. Repositorio Universidad Pontificia Comillas. Recuperado el 30 de enero de 2023, de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/56706>

Daniel Diaz. (2019). *¿Qué es el ciclo de vida de un producto y cuáles son sus fases?* Recuperado el 6 de marzo de 2023, de <https://prestashop.es/blog/recursos-es/que-es-el-ciclo-de-vida-de-un-producto-y-cuales-son-sus-fases/>

Datos Macro (2023). *Cifra acumulada de españoles fallecidos por COVID 19*. Recuperado el 19 de febrero de 2023, de <https://datosmacro.expansion.com/otros/coronavirus/espana>

Datosmacro.com (2023) *PIB de España - producto interior bruto*. Recuperado el 20 de febrero de 2023, de <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>

Datosmacro.com (2023) *Déficit público de España*. Recuperado el 20 de febrero de 2023, de <https://datosmacro.expansion.com/deficit/espana>

De la Torre, Pertierra, C. (2021). *Análisis del impacto de la pandemia de la Covid-19 en los distintos sectores empresariales de la economía española* [Trabajo de Fin de Grado, Universidad Pontificia Comillas]. Repositorio Universidad Pontificia Comillas. Recuperado el 30 de enero de 2023, de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/46908/TFG-delaTorre-Pertierra-Carlos.pdf?sequence=1>

Díaz, Pardo, C. (10 de marzo de 2021) *Inditex supera el Covid, pero sus beneficios se derrumban un 70%*. Economía digital Galicia. Recuperado el 5 de marzo de 2023, de <https://www.economiadigital.es/galicia/empresas/inditex-supera-el-covid-pero-sus-beneficios-se-derrumban-un-70.html>

Diffusion Sport. (22 de agosto de 2022). *¿Cómo son los consumidores de moda deportiva tras la pandemia?* Recuperado el 3 de marzo de 2023, de <https://www.diffusionsport.com/como-son-los-consumidores-de-moda-deportiva-tras-la-pandemia-62184/>

EPDATA. (2023). *Previsiones sobre las economías española y mundial, en datos y gráficos*. Recuperado el 30 de enero de 2023 de <https://www.epdata.es/datos/previsiones-pib-datos-graficos/236>

Espejo, E. Á. (20 de febrero de 2021). *Las nuevas formas de consumir moda en el 2021*. Telva. Recuperado el 20 de enero de 2023, de <https://www.telva.com/moda/noticias/2021/02/20/602a777901a2f1bf308b4655.html>

Forcadell, Martínez, F.J., Aracil, Fernández, E. (2020). La responsabilidad corporativa de emergencia en tiempos de conmoción: Un marco para el análisis de la respuesta empresarial a la COVID-19. *Estudios financieros. Revista de contabilidad y tributación: Comentarios, casos prácticos*, 451, 175–208. Recuperado el 4 de marzo de 2023, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7594062>

Godoy, M. (10 de junio de 2021). *La anunciada debacle de la moda: desplome de las ventas del 41% en 2020, 14.800 tiendas menos y destrucción de 26.700 empleos*. Business Insider. Recuperado el 20 de febrero de 2023 de <https://www.businessinsider.es/ventas-comercio-textil-caen-41-ano-pandemia-880357>

Godoy, M. (13 de julio de 2021). *Las 2 tecnologías que han revolucionado la gestión del 'stock' en Inditex: por qué los programas SINT y RFID son cruciales para el futuro del dueño de Zara*. Business Insider. Recuperado el 4 de marzo de 2023 de <https://www.businessinsider.es/programas-sint-rfid-son-claves-inditex-889047>

Godoy, M. (14 de diciembre de 2021). *El paso de la pandemia por el sector textil salva a las grandes empresas, pero se ceba con las más pequeñas: asumen 273 cierres*. Business Insider. Recuperado el 20 de febrero de 2023 de <https://www.businessinsider.es/pandemia-salva-grandes-empresas-textiles-pero-no-pequenas-980291>

Hernández, Fuentes, A. (2021). *¿Cómo el COVID-19 ha cambiado los hábitos en la industria de la moda?* [Trabajo de Fin de Grado, Universidad Pontificia Comillas]. Repositorio Universidad Pontificia Comillas. Recuperado el 30 de enero de 2023, de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/52902/TFG%20-%20Hernandez%20Fuentes%20Alejandra.pdf?sequence=2>

Historia y evolución de la moda. (2015). Recuperado el 3 de marzo de 2023, de <https://beautymoblog.wordpress.com/historia-y-evolucion-de-la-moda/>

Inditex. (s.f.) *Historia*. Recuperado el 5 de marzo de 2023, de <https://www.inditex.com/itxcomweb/es/grupo/historia>

Inditex. (s.f.) *Información financiera 2020*. Recuperado el 5 de marzo de 2023, de https://www.inditex.com/itxcomweb/api/media/4608a704-677f-4cec-8e13-4767d47cb951/resultados_ejercicio_2020.pdf?t=1655306465265

Inditex. (s.f.) *Información financiera 2021*. Recuperado el 5 de marzo de 2023, de https://www.inditex.com/itxcomweb/api/media/d89a2ff9-a328-473a-b799-e41d58b1e131/resultados_ejercicio_2021.pdf?t=1655306489082

Inditex. (s.f.) *Información financiera 2022*. Recuperado el 5 de marzo de 2023, de <https://www.inditex.com/itxcomweb/api/media/7c7838fc-6faf-4550-b3b8-2dec48554704/INDITEX+Resultados+Ejercicio+2022.pdf?t=1678860835254>

Inditex. (s.f.) *Sostenibilidad*. Recuperado el 5 de marzo de 2023, de <https://www.inditex.com/itxcomweb/es/sostenibilidad>

Industria textil - concepto, historia, maquinaria y sectores. (2021). Recuperado el 20 de febrero de 2023, de <https://concepto.de/industria-textil/>

Kantar. (s.f.). *Barómetro COVID 19*. Recuperado el 20 de febrero de 2023 de <https://www.kantar.com/es/campaigns/barometro-covid-19>

La industria de la moda sigue encogiéndose su tamaño con 430 empresas menos en 2021. (2022). Recuperado el 3 de marzo de 2023, de <https://www.modaes.com/entorno/la-industria-de-la-moda-sigue-encogiéndose-su-tamaño-con-430-empresas-menos-en-2021>

Lastra, E. (14 de octubre de 2020). *H&M se posiciona como paladín de la sostenibilidad en este spot poscovid*. Marketing directo. Recuperado el 20 de febrero de 2023 de <https://www.marketingdirecto.com/anunciantes-general/anunciantes/hm-posiciona-como-paladin-sostenibilidad-este-spot-poscovid>

Laza Digital. (2 de septiembre de 2021). *El impacto del coronavirus sobre la industria de la moda*. Lanza, diario de La Mancha. Recuperado el 20 de febrero de 2023 de <https://www.lanzadigital.com/general/el-impacto-del-coronavirus-sobre-la-industria-de-la-moda/>

León, A. (6 de mayo de 2020). *El auge del chándal y otros efectos de la cuarentena en las compras de moda*. Hola Fashion. Recuperado el 23 de febrero de 2023, de <https://www.hola.com/fashion/tendencias/2020050669522/compras-moda-cuarentena-chandal-zapatillas-crecimiento/>

León, Banda, D. (19 de febrero de 2021). *Las exportaciones de moda en España cierran 2020 en 13 010,08 millones de euros*. Fashion Network. Recuperado el 15 de marzo de 2023 de <https://es.fashionnetwork.com/news/Las-exportaciones-de-moda-en-espana-cierran-2020-en-13-010-08-millones-de-euros,1281293.html#fashionweek-milan-hui>

Martinez – Pardo, C., Seara, J., Razvi, A., & Kibbey, J. (30 de abril de 2020). *Rebuilding a more sustainable Fashion Industry after COVID 19*. Recuperado el 3 de marzo de 2023, de <https://apparelcoalition.org/wp-content/uploads/2020/04/Weaving-a-Better-Future-Covid-19-BCG-SAC-Higg-Co-Report.pdf>

Modaes & KPMG. (2021). *Global Fashion Drivers 2022*. Cinnamon News. Recuperado el 28 de febrero de 2023, de https://www.modaes.es/files//2020/02_publicaciones/pdf/gfd_2022.pdf

Modaes. (2020). *El textil, entre las cadenas de suministro más afectadas por el coronavirus*. Modaes.es. Recuperado el 1 de marzo de 2023, de <https://www.modaes.es/entorno/el-textilentre-las-cadenas-de-suministro-mas-afectadas-por-el-coronavirus.html>

Modaes. (2022). *Informe económico de la moda en España 2022*. Modaes.es. Recuperado el 1 de marzo de 2023, de <https://www.modaes.com/files/publicaciones/free/2022/informe-ecomico-2022/#page=1>

Modaes. (octubre de 2020). *La tienda tras el confinamiento: cuando menos es más y está al servicio de la Red*. Moda.es. Recuperado el 20 de febrero de 2023 de <https://www.modaes.com/back-stage/la-tienda-tras-el-confinamiento-cuando-menos-y-es-mas-y-esta-al-servicio-de-la-red>

Oxford Languages. (s.f.). Moda. En Diccionario Oxford Languages. Recuperado el 22 de enero de 2023, de <https://languages.oup.com/google-dictionary-es/>

Pérez de Guzmán, Blanco, V. (2021). *El consumidor post COVID-19: El consumo sostenible* [Trabajo de Fin de Grado, Universidad Pontificia Comillas]. Repositorio Universidad Pontificia Comillas. Recuperado el 30 de enero de 2023, de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/47072/Perez%20de%20Guzman%20Blanco%2C%20Virginia%20-%20TFG.pdf?sequence=1>

Rábade, Arias, E. (2022). *Impacto socioeconómico del Covid-19 en la industria de la moda española* [Trabajo de Fin de Grado, Universidad de A Coruña]. Repositorio Universidad de A Coruña. Recuperado el 19 de enero de 2023, de https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/32109/RabadeArias_Eugenia_TFG_2022.pdf?sequence=2

Redacción. MP. (18 de enero de 2023). *Este año será la gran oportunidad de la industria textil española*. Recuperado el 2 de marzo de 2023, de <https://www.muypymes.com/2023/01/18/oportunidad-industria-textil-espanola>

RTVE.es. (2023) *Gráfico del paro en España*. Recuperado el 2 de marzo de 2023, de <https://www.rtve.es/noticias/el-paro-espana/paro-registrado/index.shtml>

Statista. (2023) *Inditex: Facturación anual 2011-2022*. Recuperado el 2 de marzo, de 2023 de <https://es.statista.com/estadisticas/505884/valor-de-las-ventas-de-inditex/>

Statista. (2023) *Moda: Variación de las ventas por meses en España 2017-2023*. Recuperado el 20 de febrero de 2023, de <https://es.statista.com/estadisticas/478927/variacion-interanual-de-las-ventas-del-comercio-de-la-moda-espana/>

Suárez, A. (2021). *Inditex gana cuota de mercado y acapara casi un tercio de las ventas de ropa en España*. Recuperado el 4 de marzo de 2023, de <https://www.laopinioncoruna.es/economia/2021/08/25/inditex-gana-cuota-mercado-acapara-56509183.html>

