



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

# **¿Cómo el COVID-19 ha cambiado los hábitos en la industria de la moda?**

Clave: 2001705442

Autor: Alejandra Hernández Fuentes

Director/a: Arancha Larrañaga Muguerra

## ÍNDICE

RESUMEN

Palabras Clave

METODOLOGÍA

1. INTRODUCCIÓN A LA PREGUNTA PLANTEADA
2. SOSTENIBILIDAD
3. MODA
4. MODA SOSTENIBLE
5. Historia – Orden Cronológico de la moda antes del Covid-19.
  - 5.1.Slow Fashion (años 80)
  - 5.2.Estandarización y producción en masa (1900-1950)
  - 5.3.Modas, expresión y ready to war fashion (1960-1970)
  - 5.4.Fast Fashion
  - 5.5.¿Qué es *Fast Fashion*?
6. COVID-19
7. CONSECUENCIAS DEL COVID-19
8. MODA CIRCULAR
9. COMPORTAMIENTOS DEL CONSUMIDOR
  - 9.1.Muestra
  - 9.2.Métodos empleados
10. ¿Podemos entonces tener un modelo circular?
11. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES
12. LIMITACIONES
13. BIBLIOGRAFÍA

## RESUMEN

En este proyecto, cuyo objetivo es responder a la pregunta “¿cómo el COVID-19 ha cambiado los hábitos en la industria de la moda respecto a los consumidores de entre 18-25 años?”

Veremos como el concepto ‘sostenibilidad’ ha alcanzado una gran importancia en los últimos años debido a eventos puntuales y mayor concienciación por el medio ambiente. Analizaremos como ha afectado al consumidor a la hora de tomar decisiones de compra.

Nos centraremos en como la pandemia ha acelerado cambios que ya se venían produciendo, haciendo que cambie el modelo de consumir y de producir.

Una vez analizada la historia de la moda y sus cambios, se realizará una conclusión de la realidad en la que nos encontramos hoy y en que dirección vamos. Teniendo en cuenta el análisis realizado con lecturas de documentos oficiales, científicos, académicos y de opinión, además de un estudio cuantitativo y cualitativo del comportamiento del consumidor.

Se concluye con la recomendación de un modelo circular, que permite que la industria del textil sea duradera a largo plazo. Estudiaremos en que consiste este modelo, y la importancia de su implementación.

**Palabras clave:** Covid-19, Sostenibilidad, *Fast Fashion*, Consumidor, Industria del textil

## ABSTRACT

In this project, the objective of which is to answer the question "How has COVID-19 changed habits in the fashion industry with respect to consumers aged 18-25?"

We will see how the concept 'sustainability' has reached great importance in recent years due to specific events and greater awareness of the environment. We will analyze how it has affected the consumer when making purchasing decisions.

We will focus on how the pandemic has accelerated changes that were already taking place, causing the consumption and production model to change.

Once the history of fashion and its changes has been analyzed, a conclusion will be made of the reality in which we find ourselves today and in which direction we are going. Taking into account the analysis carried out with readings of official, scientific, academic and opinion documents, as well as a quantitative and qualitative study of consumer behavior.

It concludes with the recommendation of a circular model, which allows the textile industry to be durable in the long term. We will study what this model consists of, and the importance of its implementation.

**Keywords:** Covid-19, Sustainability, Fast Fashion, Consumer, Textile industry

### **Metodología**

La metodología llevada a cabo para la realización de este TFG se basa en los siguientes procedimientos:

1. Lectura y análisis de documentos oficiales, académicos, científicos y de opinión para la recogida de datos y obtención de conclusiones a través de investigaciones realizados por otros autores.
2. Realización de un estudio cuantitativo y cualitativo (mixed method). Para ello se ha realizado una encuesta y una dinámica de grupo para entender el comportamiento del consumidor en la industria del textil.
3. Conclusiones tras el análisis de documentos y resultado obtenidos del estudio cuantitativo y cualitativo.

## 1. INTRODUCCIÓN

Para abordar el estudio de como el Covid-19 ha cambiado los hábitos hacia una industria del textil mas sostenible, empezaremos por abordar el **tema de la moda sostenible**, definiremos por separado que es la moda y por otro lado que es la sostenibilidad para entender el tema antes de afrontar los cambios que ha sufrido tras la pandemia.

En primer lugar, el concepto de sostenibilidad tiene varios enfoques: enfoque económico, responsabilidad social, el ambiental y por último el ámbito político industrial (Pérez Espinoza, Espinoza Carrión & Peralta Mocha, 2016). Nos centraremos en el económico y ambiental.

Lo que tienen en común estos ámbitos es que en todos hay *stakeholders*, mejor conocidos como grupos de interés, que son todas las personas, grupos, participantes, accionistas, inversores, trabajadores, las familias de estos proveedores, entre otros, que tienen relación esencial con las decisiones y actividades de una empresa (Díaz Cáceres & Castaño Quintero, 2015).

Calderón Neyra (2006) añade a la definición que son todos los interesados directos e indirectos que tienen algún tipo de interés en las operaciones empresariales, le brindan su apoyo y por lo tanto la organización es responsable. Nosotros nos centraremos en el consumidor.

Una vez definido lo anterior, se abordará la **importancia de la sostenibilidad**, centrándonos en la industria de la moda. Donde veremos como el mundo actualmente se enfrenta al problema de un aumento del consumo de recursos naturales, el cual deriva del sobre consumo y una sobre población.

Estudiaremos como la industria de la moda ha ido avanzando a lo largo de la historia, hasta la actualidad, y los problemas a los que nos enfrentamos hoy en día. Centrándonos en la época del COVID-19, la cual, según nuestra hipótesis, ha acelerado lo que estaba por venir.

Las crisis globales aceleran las transformaciones y pueden ser estrategias de inflación. Después de la pandemia, factores como la durabilidad y cualidad tendrán más importancia dada a la incertidumbre económica y a los altos niveles de desempleo según McKinsey State of Fashion 2021. Estudiaremos en profundidad las transformaciones que estamos viviendo hoy en día en la industria del textil y sus consecuencias, desde el punto de vista del consumidor.

## Sostenibilidad

No hay una sola definición para sostenibilidad y para cada uno tiene un significado, pero lo que recogen todas ellas es la preservación de los recursos naturales, condiciones de trabajo digno y accesibilidad para todos a condiciones saludables y seguras (Naciones Unidas, 2015, p.5).

También lo podemos definir en cuatro dimensiones: ambiental, social, económico y político-institucional

- Sostenibilidad económica: capacidad de crecer y desarrollar una actividad económica y sostenible. Se plantean a priori resultados productivos (económicos) que utilicen de manera eficiente los recursos locales para generar nuevas oportunidades de empleo e ingresos
- Sostenibilidad ambiental: protección efectiva del ambiente físico, cuidado de los recursos que le permiten a las empresas ser sostenibles económicamente. Es la base para promover la comprensión del ambiente como activo del desarrollo. Esta dimensión se debe incorporar en todas las decisiones e inversiones y no solo como medida preventiva si no también como propuesta innovadora.
- Sostenibilidad social: dirigida a devolver a la sociedad todo aquello que le ha permitido lograr su sustento económico. Promover los procesos que promuevan la equidad social.
- Político-institucional: donde incluiremos las organizaciones administrativas locales y su relación con el sistema nacional, ya que la toma de decisiones debe pasar por aquí.

(Fuente: elaboración propia de los autores basado en Elkington, 2018)

La responsabilidad social empresarial surge como la capacidad de respuesta que tiene una empresa frente a los efectos e implicaciones de sus acciones en los diferentes grupos de interés, es un termino que está asociado con la gestión sostenible de stakeholders.

Acorde con la UNWCED (1987), para alcanzar la sostenibilidad de empresa, las políticas de desarrollo deben integrar la protección del medio ambiente, sostenibilidad con igualdad social, principalmente con el objetivo de eliminar la brecha entre países industrializados y en desarrollo.

Tras el escenario ocurrido en 2013, en Bangladesh, en la fabrica de textil Rana Plaza donde mas de 1000 trabajadores fallecieron tras su derrumbe, los consumidores y la sociedad empezó a preguntarse que había realmente detrás de las camisetas de diez euros. Empezó un

movimiento preocupado por la sostenibilidad en las cuatro dimensiones. Cuestionando que era realmente lo que había detrás de cada empresa, y que impacto tenía y podría tener a largo plazo.

## **Moda**

Moda, se puede definir como un conjunto de prendas de vestir, adornos y complementos basados en gustos, usos y costumbres que se utilizan por una mayoría durante un periodo de tiempo determinado (Real Academia Española).

Si vamos un poco mas allá, sabemos que la moda tradicionalmente se ha visto como una industria encargada de idear, materializar y comercializar prendas de vestir que se impondrán como referencia la temporada, ejemplo, la moda de invierno. Pero en este contexto, la moda pasa a ser sinónimo de estilo o tendencia.

Con el paso del tiempo la sociedad ha ido utilizado la moda como forma de expresión, representando corrientes que implican patrones de comportamiento populares dentro de un grupo social específico, que pueden lograr una diferenciación significativa respecto a otro grupo de personas.

Por lo tanto, el concepto de moda genera un sentido mas amplio que simplemente el hecho de idear y vender prenda. Se usa para definir una tipología estética como la moda vintage, inspirada en prendas creadas antes de los años '50. Donde los consumidores buscan expresar sus emociones e ideologías a través de un estilo en concreto.

## **Moda Sostenible**

La moda sostenible se puede definir como una creciente filosofía del diseño y tendencia de la sostenibilidad, cuyo objetivo es crear un modelo que se pueda respaldar indefinidamente en términos de ambientalismo y responsabilidad social.

Cabe mencionar que, aunque se solapan términos relacionados con la moda sostenible como: Slow fashion, ethical fashion, eco-fashion y Green fashion en la practica estos términos tienen distintas connotaciones. Y los consumidores no les preocupa la diferencia entre estos conceptos si no que las marcas hagan lo que consideran correcto moralmente (Reimers et al, 2016).

Ethical fashion es el termino que más se puede relacionar con moda sostenible ya que se puede definir como: “clothes that incorporates fair trade principles with sweatshop-free labour conditions **while** not harming the environment or workers by using biodegradable and organic cotton”.

La definición de moda sostenible cambia el *while* por *y/o*. Pudiendo así definir la moda sostenible como: “clothing which incorporates on or more aspects of social or environmental sustainability, such as Fair-Trade manufacturing or fabric containing organically-grown raw material”

Las marcas de moda sostenible se enfrentan a los mismos requisitos que las marcas tradicionales, con la tarea añadida de educar al consumidor de no solo lo que es moda sostenible si no por que deberían pagar más por ello. Pero se enfrentan a una barrera por su carencia de capital para pedir certificaciones y materiales. Pero cada vez son más los consumidores que están empezando a evitar las marcas *Fast Fashion* por su baja calidad y falta de originalidad, intentado apoyar de esta manera las marcas locales. (Kim et al,2013)

Esto se debe a que los consumidores cada vez son más conscientes de los problemas a los que se enfrenta la industria (Ertekin and Atik, 2015; Moon et al,2015) Además de la necesidad de poder expresarse con un estilo personal, en el que puedan diferenciarse y expresarse.

Un claro ejemplo es lo que esta consiguiendo hoy en día Ecoalf, permite expresar tu preocupación sobre el planeta, con un estilo característico. Muchas veces la ropa sostenible se ha asociado a ropa poco atractiva y ellos han conseguido romper esa barrera, vendiendo un producto que esta “a la moda” y representa la preocupación del medio ambiente con el slogan “*Because there is no planet B*”. Ecoalf nació en 2009 buscando una respuesta al uso excesivo de los recursos naturales del mundo y la cantidad de residuos producidos por los países industrializados sin embargo su boom ha sido en 2019, año en el que Ecoalf ha triplicado su facturación. Año en el que lo conseguido, se debe a numerosas conferencias que han ido realizando para concienciar a los consumidores y transmitirles el que hacen y el porqué.

Han ido mejorando su mensaje, y adaptando los diseños para que el prejuicio de que la moda sostenible no esta a la moda se pierda. Pero su fundador y actual presidente deja un mensaje claro. "Queremos ser muy sostenibles, pero también comprar 15 camisetas a tres euros al año; no es compatible" – Javier Goyeneche presidente de Ecoalf (Expansión, Cinco Dias, 2019)

### **Lo que lleva a preguntarse si la moda esta evolucionando hacia un modelo más sostenible.**

Para responder la cuestión haremos un análisis de como ha ido avanzando esta industria. Centrándonos en los cambios que hemos vivido y los que estamos teniendo tras la pandemia. Estudiando las consecuencias de los hechos históricos como las guerras mundiales, hasta el



evento histórico de la pandemia sanitaria que vivimos actualmente y ha tenido una repercusión en los hábitos del stakeholder en estudio (el consumidor).

### **Orden cronológico**

#### **- Slow Fashion (años 80)**

Antes a los años ochenta la moda era lenta, la gente proporcionaba su propio material ya fuese lana o cuero, y estos materiales eran trabajados a mano o en ciertas ocasiones por maquinas de coser. Las maquinas de coser incorporadas tras la Revolución Industrial (1760/1840) ya fue un gran cambio para esta industria ya que la ropa paso a hacerse de manera mucho más rápido y con mayor facilidad provocando una bajada en los costes y precios. La primera maquina fue en 1846 (Fashion Revolution White Paper, 2020)

#### **- Estandarización y producción en masa (1900-1950)**

Durante este periodo y debido a la segunda guerra mundial, hubo restricciones en la fabrica y se implemento un estilo muy funcional y estandarizado. Los uniformes militares se empezaron a producir en masa. Además, como los hombres iban a luchar, las mujeres ya no solo se encargaban de las tareas de la casa sino también de negocios, haciendo que empezasen a usar pantalones.

La cultura empezó a cambiar cuando la clase media empezó a ser más receptiva a comprar ropa producida en masa.

Pero a partir de 1940 se volvió a ver un cambio, cuando terminó la guerra, y la gente estaba ilusionada por volver a verse glamurosa. Regresando de esta manera los colores vivos. Y al empezar el consumismo americano da lugar a la siguiente etapa. Reemplazando así la moda de los años anteriores de colores neutros y un estilo uniforme. (Historia del vestuario y la moda, 2014)

#### **- Ready to wear (1960-1970)**

Los años 60 fue una década de protestas, con grandes cambios sociales, políticos y económicos. Especialmente después de la segunda guerra mundial en Europa donde los jóvenes empezaron a poner en duda los valores de las generaciones pasadas. Que llevo al rechazo de estas generaciones, y la moda se convirtió en un modo de expresión. Fue entonces en 1960 cuando los jóvenes adoptaron el modelo de comprar ropa barata para poder seguir todas las nuevas tendencias.

El comportamiento de los consumidores respecto a esta industria cambió, la motivación de comprar ropa ya no era simplemente algo funcional si no ahora también incluía un factor emocional. La moda estaba empezando a ser un indicador social y político.

Durante este periodo hubo un aceleramiento económico en Europa, incluidos los países más afectados por la guerra, haciendo que hubiese un crecimiento de producción y económico, haciendo que la sociedad pasase a ser consumista con también nuevos elementos como las tarjetas de crédito.

También podemos mencionas la expansión de la televisión y la llegada de diversos canales en los 70 que supuso un gran canal para captar la atención de los consumidores. Por lo tanto, el comportamiento de los consumidores era completamente favorable en la creación de la una moda industrial centrada en la clase media y baja.

Probablemente el factor principal de esta nueva forma de ver la industria fue la moda. Antes de 1960, los diseñadores graban estilos para las pasarelas, y los fabricantes de ropa producirían en masa aquellos diseños para que los consumidores pudiesen seguir la moda. Durante estos años los diseñadores y fabricantes estaban intentando seguir el ritmo al que iba la moda y las creaciones nuevas que implementaban los jóvenes.

La industria de la moda producía cuatro temporadas: otoño, invierno, primavera y verano. Y los diseñadores trabajarían con meses de antelación para predecir los estilos que los consumidores buscaban.

Pero hubo un cambio radical cuando la moda empezó a basarse en el estilo de la calle de la gente joven y esas cuatro temporadas que creaban los diseñadores se quedaba obsoleta.

Y pronto las marcas tuvieron que encontrar formas de satisfacer el aumento de demanda a un precio asequible, llevando así a una producción de textil en masa por todo el mundo.

A pesar de esta revolución en la industria de la moda, había una gran diferencia entre la moda de alto standing y la de *ready to wear*. Las empresas de *Fast Fashion* que conocemos hoy en día incluyendo Zara, H&M y Primark empezaron como pequeñas tiendas en Europa durante este periodo. Todos enfocadas en una moda asequible y de moda que poco a poco se expandía, pero sus tiendas no serían visibles en las calles principales de las áreas lujosas. (Dudbridge, 2017)

- Época disco 1970-1980

Unos años donde las telas eran sintéticas y los zapatos de plataforma. Destaca el uso de estampados, con esto los consumidores expresaban rebeldía en la moda inspirado en un estilo disco. Un estilo llamativo, que expresaba la situación económica que se vivía en el momento. Muchos diseñadores empleaban hombreras, lentejuelas y cuero (Historia del vestuario y la moda, 2014).

- Fast Fashion (1990-2000)

No fue hasta estos años donde la moda de bajo coste empezó realmente. 1990 fue una década de revolución tecnológica, se introdujo internet que cambio todos los procesos de información y el teléfono móvil la manera de comunicarnos y con esto dabamos comienzo a la globalización.

Además, fue un periodo de incremento en el capitalismo y un crecimiento económico, aumento también la conexión entre países.

La globalización empujo a pequeños negocios europeos centrados en ropa *ready-to-wear* a utilizar su crecimiento orgánico para expandirse a nivel mundial. Empresas como Zara, H&M y Primark empezaron a ganar el mercado americano analizando y replicando los diseños de los desfiles de moda y marcas de lujo, y luego vendiéndolas con el menor coste posible. Y fue entonces cuando el concepto *Fast Fashion* surgió.

La idea de los diseñadores de las marcas *Fast Fashion*, era expandirse a nivel mundial, dándoles al consumidores diseños de marcas de lujo a un precio asequible para todas las clases sociales. Permitiendo que la moda fuese asequible para todo el mundo, rompiendo de esta manera la idea de que “ir a la moda” era solo para un grupo reducido.

*¿Qué es Fast Fashion?*

Es un tipo de modelo dentro de la industria de la moda, que se desarrollo a lo largo de los ochenta pero no se implemento hasta los años noventa cuando el acto de comprar paso a ser un entretenimiento y acto social. Este tipo de modelo ha generado en la industria una sobreproducción y un crecimiento en la competencia. Además ha roto con el modelo tradicional por completo.

“*Fast fashion* can be defined as a cheap, trendy clothing, that samples ideas from catwalk or celebrity culture and turns them into garments in high street stores at breakneck speed”

*Good on you, 2018*

A principios del 2000 fue cuando estas marcas se situarían en las grandes calles de las ciudades. Los grandes diseñadores habían perdido protagonismo debido a las tiendas de *Fast Fashion*, fue entonces cuando en 2004 el gigante de H&M decidió sacar una colección con la colaboración del diseñador Karl Lagerfeld para introducir una colección limitada, lo cual resulto un gran éxito. Desde el punto de vista económico y de ventas además de un incremento de valor para la marca.

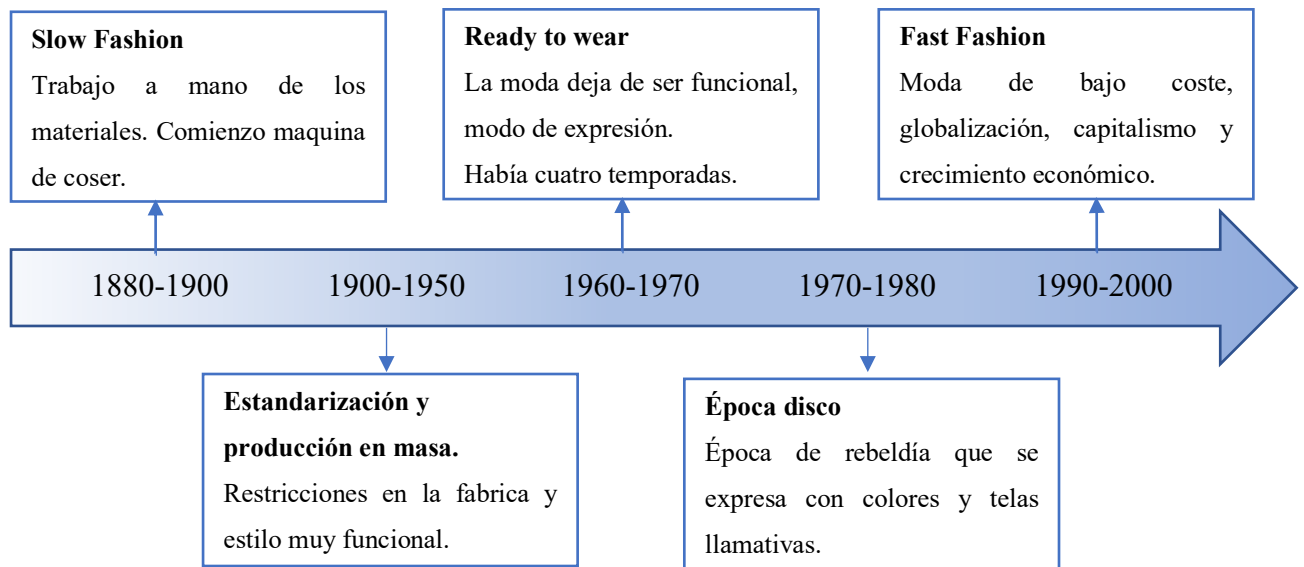
Avanzando a lo largo de la década, fue cada vez mas popular mezclar diseñadores con ropa *Fast Fashion* y las colaboraciones empezaron a ser una manera de marketing para ambos, haciendo que los diseñadores fuesen más accesibles a un consumidor normal y mientras se creaba valor a las marcas *Fast Fashion*.

2007-2008 traen una crisis global, afectando el sector del textil debido al colapso en la consumición. Las ventas bajaron un 5%, pero el sector de *Fast Fashion* no tardo en recuperarse mientras en general el mercado seguía desplomándose.



Fuente: *embracing fashion*, Rebeca Taylor 2017

## LINEA DEL TIEMPO



## 6. COVID-19

El covid-19 ha traído la mayor contracción económica a nivel mundial desde la segunda guerra mundial, en todos los sectores desde financieros hasta hospitalarios. Concretamente la industria de la moda ha caído casi un 40% entre principios de enero y marzo 2020. Debido a la incertidumbre generada, el consumidor no esta seguro de su situación económica y por lo tanto tiende al ahorro.

El coronavirus además esta presentando un modelo de negocio nuevo, provocando a que la industria de la moda se reestructure. Hay cinco aspectos a destacar:

1. **Consumidor:** La **mentalidad descuento**, donde se miraba por encontrar grandes ofertas ahora será puesto a prueba por el anti-consumo. El 56% de los consumidores dijeron que hasta finales de marzo de 2020 la búsqueda de ofertas especiales era importante para ellos. Y ahora el 65% dice que reducirá sus gastos de moda, frente a un 40% de reducción en el resto de productos. Por lo tanto, la cantidad de ropa no vendida de temporada aumentara, provocando que las empresas aumenten las tasas de descuento para liberar inventario. Provocando que la sociedad se acostumbre a comprar constantemente bajo descuentos. Sin embargo, en las marcas de lujo se espera que el consumidor vuelva antes a pagar el precio inicial, como paso tras la crisis de 2008. (The State of Fashion 2020, McKinsey & Company)

Las marcas se tendrán que asegurar que la experiencia del consumidor sea excelente y estén dispuesto a pagar el precio inicial, y la solución no es únicamente evitar el exceso

de stock si no recuperar la confianza y entusiasmo del consumidor y eso no se consigue únicamente a través de descuentos. Parece que uno de los incentivos esta siendo la preocupación de la marca hacia la sostenibilidad y calidad de sus productos.

2. **Digitalización**, el distanciamiento social ha hecho que los canales digitales tengan mucha más presencia e importancia. Los consumidores, piden una gran digitalización por parte de las marcas y un reparto rápido. La digitalización ha aumentado un 700% con eventos como la transmisión en vivo en el comercio chino.

Si las empresas no son capaces de fortalecer sus capacidades digitales en la fase de recuperación sufrirán mucho a largo plazo. Ya que los consumidores cada vez son mas exigentes e impacientes con el tiempo de reparto por ejemplo. Ya se ha visto un crecimiento en aquellas que han sido capaces de hacer innovaciones con canales digitales como WeChat (plataforma que permite hablar con los dependientes online y que sean ellos los que completen la compra) el cual aumento un 159% entre enero y febrero en China, todas estas innovaciones se han acelerado debido a la crisis de la pandemia. Otro ejemplo es Yizhibo, que ha convertido las tiendas de lujo vacias en sitios de compra virtual atendido por los dependientes de la tienda.

La duración de la pandemia sigue sin saberse, lo que si se sabe es que la recuperación será de forma gradual y se continuara evitando grandes aglomeraciones y la distancia social por lo tanto la mentalidad comercial a cambiado para quedarse, apoyando el comercio online y que la experiencia sea lo mas parecido a la física.

3. **Recuperación**, el 30% de los empleados de la industria de moda que perciben que la recuperación por parte de su empresa no será efectiva. La recuperación de la pandemia coincidirá con una recesión en el mercado. Analistas de McKinsey y Oxford Economics confirman que incluso en el escenario más positivo, el GDP solo volverá a las cifra pre-pandemia a finales de 2021.
4. **Aceleración en el declive de las empresas** que ya estaban pasando un momento complicado haciendo que las empresas fuertes aprovechen la reorganización con consolidaciones y compras, M&A.

Para asegurarse el futuro, las empresas deben adaptarse al nuevo mercado.

5. Se ha acelerado los **procesos de innovación**, debido a las restricciones, las empresas han tenido que desarrollar nuevas herramientas y estrategias para llegar al consumidor. (The State of Fashion 2020, McKinsey & Company)

El problema es que la recuperación de la pandemia coincidirá con una recesión en el mercado, y las empresas de moda que hayan superado esa fase habrán tenido que hacer grandes esfuerzos por consolidar su negocio antes de salir a buscar nuevas oportunidades. Teniendo en cuenta que más del 70% de los consumidores europeos y estado-unidenses está reduciendo sus gastos.

Dentro de la industria de la moda el sector que más sufrirá será el de lujo. Ya que el 20-30% de las compras de lujo las hacen los consumidores fuera de su país de origen y en muy pocas ocasiones de forma online. Por ejemplo, en marzo de 2020 LVMH anunció que sus ventas habían caído un 20%. Y es que aun que marcas como Chanel han sobrevivido a guerras mundiales, la caída del mercado en 1988, la gran recesión y otros eventos de la historia. Chanel y otras como Gucci, Louis Vuitton y Prada (Iglesias Martínez, 2015). La pandemia del coronavirus es la primera crisis global que realmente impactará la industria y cambiará su concepto, a un oligopolio virtual.

También debemos tener en cuenta que los precios de estas marcas han aumentado un 58% en los últimos 13 años por lo tanto los márgenes han mejorado mucho. Siendo LVMH a finales de 2019 la segunda empresa más valorada en Europa. Otro dato interesante es que más de la mitad de los clientes del lujo global son chinos.

Según John Idol (CEO de Versace y Jimmy Choo) el comportamiento del consumidor ya estaba cambiando hacia una industria más sostenible con grandes avances tecnológicos, dando facilidades a los consumidores y la pandemia simplemente lo ha acelerado.

Otro factor que ha afectado enormemente el sector, son los viajes, en 2019, los consumidores chinos realizaron aproximadamente 150 millones de viajes al extranjero y estudios de McKinsey estiman que el 50% de esas compras de lujo que realizan eran durante esos viajes. Y por lo tanto esos compradores durante los viajes tardarán más en volver.

En consecuencia, de los viajes y las cuarentenas los consumidores cada vez están más cómodos haciendo compras de altos precios online ya que les preocupa más espacios públicos.

Lujo and Mass market

El virus nos ha enseñado a frenar un poco y cambiar nuestra forma de hacer las cosas. Una señal de frenar el consumo extremo. Acorde a una encuesta de McKinsey, **el 15% de los consumidores esperan comprar de manera mas ecológica y ropa sostenible.**

Para las marcas hay más probabilidad que de manera innovadora reduzcan inventario e incrementar el valor de sus productos con modas sostenibles, y para otros será mas factible volver a proponer inventario anterior antes que reciclar.

Las marcas deben tener en cuenta que ahora los consumidores también les empiezan a preocupar la vida de los productos y optan por productos de mayor duración.

## 7. DESPUES DEL COVID

El coronavirus ha impacto la vida de millones de personas, interrumpiendo el comercio internacional, viajes, la economía y el comportamiento del consumidor. Para conseguir manejar tanta incertidumbre las empresas han tenido que ajustar sus modelos de negocio, siendo flexibles y rápidos en la toma de decisiones.

Por lo general la pandemia ha tenido un impacto destructivo en la economía global, afecto a todos los sectores y provocando un endeudamiento masivo por parte de los gobiernos. A largo plazo, esto tiene como consecuencia una subida en la subida de impuestos, bajada del consumo y un crecimiento ralentizando.

Cabe añadir, que pocos economistas predicen una recuperación a niveles pre-crisis hasta el tercer cuatrimestre de 2022 e incluso esa predicción es insegura.

El sector que ha sido fuertemente afectado por la crisis ha sido los viajes internacionales, que ha llegado incluso a pararse por completo en muchas zonas. Y en consecuencia afectando otros sectores, como la moda, donde en muchas ocasiones son dependientes del consumidor viajero. La contracción del turismo internacional ha sido de entre un 60-80 por ciento según analistas de McKinsey y continuará en contracción hasta aproximadamente 2023.

Las empresas que conseguirán superar esta crisis será aquellas capaces de renovarse rápidamente, adaptándose a las nuevas necesidades del consumidor. Estas nuevas necesidades y tendencias generadas a raíz de la pandemia permanecerán incluso una vez superada. Varios estudios confirman que las oportunidades mas fértiles se encuentran en el área de la tecnología y sostenibilidad. El énfasis en sostenibilidad se ve reflejado en el sentimiento del consumidor. Más de tres de cada cinco consumidores de la encuesta de **McKinsey realizada en mayo de 2020 dicen que la relación de la empresa con la sostenibilidad ha sido un factor para su decisión de compra.** Y como consecuencia muchas empresas están haciendo el esfuerzo de ser más sostenibles.



Por ejemplo, Timberland se ha fijado como objetivo para 2030 que todos sus materiales naturales vengan de una agricultura regenerativa. Otro como Allbirds ha empezado a marcar todos sus productos con la huella de carbono que deja cada uno de sus productos para concienciar al consumidor.

Por lo tanto, las empresas que conseguirán acabar el 2021 con unas cifras positivas serán aquellas que puedan definir objetivos claro en el largo plazo, sean rápidas y flexibles en los cambios y que puedan manejarse en la incertidumbre del corto plazo.

Sin embargo, es un hecho que el consumo a disminuido, debido al crecimiento del desempleo e incertidumbre. Y por lo tanto el ingreso total en la industria de la moda sufrió una caída del 15-20 por ciento en 2020. Esto refleja la extrema recesión que se esta sufriendo a nivel global, descrita por el Fondo Monetario Internacional como la peor desde la Gran Depresión en 1930.

Pero a nivel global, el impacto en esta industria no será igual en todas las zonas. En Europa las ventas caerán un 22 a 35 por ciento, en USA entre un 17 y 32 por ciento mientras que en China el impacto en ventas será de un 7 al 20 por ciento (McKinsey & Company, 2021)

Tampoco será igual en la categoría de moda de la que estamos hablando, las marcas de lujo sufrieron una gran recesión durante la cuarentena global, ya que este tipo de consumidores, prefieren la experiencia en tienda y dudan en realizar este tipo de compras online. Sin embargo, también se han adaptado rápido para dar un servicio personalizado con un dependiente a través de cámaras.

Por otro lado, las restricciones, cuarentena, y pasar mas tiempo en casa ha influido en las decisiones del consumidor en que ponerse y como vestir. La categoría de ropa mas formal ha visto un gran desplome en sus ventas, reflejado en marcas como Hugo Boss con una bajada de ventas del 59%. Debido no solo a que ahora la mayoría trabajan desde casa si no por la cancelación de eventos importantes. (Pwc, 2020)

Este sector, se ve forzado a renovarse por completo, ya que el trabajo desde casa ha venido para quedarse y con ello este cambio de moda cada vez menos formal.

Sin embargo, el consumidor ha aumentado su interés en ropa de deporte y cómoda, y parece que continuará incluso después de 2021. Tampoco han sido inmunes a la caída en ventas, pero solo se han visto afectadas en un 2% según Earnest Research. Los inversores se ven mas

optimistas en esta categoría de ropa deportiva y lo que ahora es conocido como la moda “casual”, que empezó en 2020 y tras la pandemia se ha acelerado.

Por eso las empresas deben responder a estas tendencias, centrando su marketing en esta categoría y ofreciendo un servicio online sencillo y rápido.

Debemos tener en cuenta que está aumentando la diferencia económica, donde la gente de clase baja ha pasado a ser más vulnerable por tener más dificultades en trabajar desde casa, en muchas ocasiones esas dificultades terminan en desempleo. Por lo tanto, aun que las marcas se hayan centrado en adopción digital, dejaban fuera un porcentaje de la población.

Aún así la adopción digital se ha disparado durante la pandemia, con las marcas realizando grandes innovaciones en poco tiempo, como la transmisión en vivo, servicio al cliente, video chat y compras sociales.

Se busca integrar el toque humano en todas las integraciones digitales, para que la experiencia sea lo más cercana al cliente. Y estas tendencias han venido para quedarse, la pandemia ha hecho que la gente pase más tiempo en casa, y en cuestión de ocho meses las ventas online se duplicaron. Hay claros ganadores de este cambio como por ejemplo Zalando, que aumentó el número de consumidores un 39% en un año.

Durante el próximo año, el impulso en el comercio electrónico se acelerará. Los ejecutivos de moda ven lo digital como la mayor oportunidad para crecer en 2021. El 70% de los ejecutivos esperan un crecimiento de más de un 20% en sus canales de comercio online. La tendencia estará liderada por China y seguida por Europa y luego Estados Unidos

Pero queda el otro lado, las tiendas físicas, un canal que tendrá dificultades en triunfar entre los consumidores. Un ejemplo claro es Inditex, el cual anunció que cerraría 1,200 tiendas mundialmente centrándose más en su crecimiento digital. O Diane von Furstenberg dijo que cerraría todas sus tiendas y se movería al modelo digital exclusivamente.

Sin embargo, el consumidor sigue buscando ese lado humano por eso las empresas implementan una zona de chat para apoyar las decisiones del consumidor. Utilizando aplicaciones como WeChat, Telegram o Whatsapp. Y donde no es posible integrar a un humano en la interacción, se está empezando a utilizar la inteligencia artificial, que probablemente cada

vez juegue un papel mas importante. Varias marcas están usando este formato como la marca de relojes de lujo Grand Seiko.

El Covid-19, no solo ha acelerado la digitalización, si no también ha cambiado el modelo ya que ha demostrado que más productos y un precio mas elevado no significa mejores resultados financieros. Las empresas ahora buscan reducir su complejidad y encontrar forma de aumentar el precio total de venta directa para reducir los niveles de inventario, centrado en la demanda, al mismo tiempo que aumenta la reactividad flexible en temporada para los nuevos productos y reposición.

Ya antes del Covid-19, la industria de la moda se estaba adentrando a un terreno peligroso. Por exceso de inventario, cuando solo un 60% se vendía a su precio completo. Y durante la pandemia esta situación se intensifico, los niveles de inventario aumentaron, mientras la demanda bajaba. Las marcas buscaban deshacerse de ese inventario con descuentos o outlets. Pero esto es algo sostenible a corto plazo, el problema de un sobre inventario solo se resolverá cuando las marcas se adapten a la nueva mentalidad del consumidor.

El 65% de la población ahora intenta optar por productos que duren más, sean de mejor calidad, dejando lo de llevar siempre lo último en segundo plano.

La pandemia así ha acelerado la critica al consumismo, incrementando la importancia de realizar adquisiciones sostenibles.

El consumidor, se ha dado cuenta que la sobreproducción, acaba siendo un problema en el medio ambiente. Debido a esto y otros factores, las marcas se tienen que centrar en tres factores que han pasado a ser clave; **un modelo que se ajuste a la demanda, reducir la complejidad del surtido y recalibrar la ecuación precio-volumen.**

Las marcas por lo tanto empezarán a aprovechar las tecnologías y análisis de datos para evaluar el sentimiento del consumidor previo a la producción. Varias marcas ya han tomado ciertas medidas para basar el producto según el análisis e información del consumidor, incluso llegando a hacer el producto hecho a medida, dando incluso exclusividad.

“Cuanto más alto sea el porcentaje de realizar exclusivamente el número de productos que se demandan mas baja será la sobreproducción” dijo el director ejecutivo de Louis Vuitton Michael Burke.

Marcas como Reebok han probado sus diseños con votos de los consumidores, haciendo que la producción sea contingente sobre los votos que superen un umbral mínimo de demanda.

Otras marcas como Nike de gran capacidad de producción han conseguido hacer que los productos se fabriquen una vez comprados por el consumidor, pero tardan un par de semanas en recibirlos.

La preocupación por análisis de datos e inteligencia artificial empieza a cobrar un rol importante para que no haya sobreproducción y por lo tanto se cuida más el medio ambiente. McKinsey realizó una encuesta donde el 60% de los ejecutivos de moda planea implementar análisis mejorados para recibir información de los consumidores y el 43% planea reducir los plazos de entrega para evitar exceso de inventario. Está claro que hay un movimiento para transformar la cadena de oferta. Los pedidos anticipados al por mayor serán cada vez más bajos mientras que la compra directa aumentará, creando una oportunidad para traer los últimos productos a los consumidores y reponer los más vendidos.

Otra forma en que las marcas están optimizando su inventario es rompiendo con el calendario de moda tradicional. De hecho, la corriente de que el número de colecciones vaya con el calendario estacional se ve cada vez más como un impedimento a liberar inventario, estando desfocalizado de la demanda del consumidor.

Las marcas de lujo como Gucci han anunciado que desean bajar el ritmo de colecciones y pasar de cinco anuales a simplemente dos al año.

Esta nueva forma de enfocarlo se debe a que en la primera fase del Covid-19 hubo una oleada de descuentos para deshacerse de la sobreproducción que había.

***Fast Fashion, sin duda, debe readaptarse con colecciones más pequeñas con una cadena de suministro más sostenible.*** La crisis del coronavirus ha dejado al descubrimiento inquietudes en nuestro sistema social y económico, comprobando el impacto que tienen la actividad humana en nuestro planeta. Por unos meses, el mundo se paralizó y pudimos ser conscientes del verdadero impacto que tenía

Esto ha aumentado la concienciación entre los consumidores, que seguramente depositarán menos confianza en la producción en masa basada en la cantidad en lugar de en la calidad.

Por tanto, todo apunta a una transformación del modelo de negocio para hacerlo más sostenible.

## **8. EL CAMBIO SE ENCUENTRA EN UNA MODA CIRCULAR**

La economía circular, es un sistema que permite aprovechar los recursos de manera que la materia prima se reduce, hay reutilización y se reciclan los elementos. Por lo tanto, esta es la recomendación ante el problema actual, apoyada por empresas líderes como Acciona.

A medida que los consumidores se comprometen más con los problemas de sostenibilidad, la circularidad y vida del producto será la clave para un futuro más sostenible, desde que se da “vida” al producto, hasta que nos deshacemos de él (Acciona, 2021).

- Los volúmenes de producción de prendas de vestir crecen un 2,7 por ciento anual y menos del 1 por ciento de los productos reciclados se convierten en nuevas prendas. Pero el objetivo es llegar a esa circularidad de la vida del producto.
- A pesar de los desafíos de la durabilidad y la logística de las prendas, las marcas pioneras están impulsando la circularidad.
- Todas las partes interesadas (stakeholders) de la cadena de valor de la moda tienen un papel en el impulso de la circularidad.

El modelo de una moda más circular implica que las empresas implementan estrategias para reducir desperdicios y hacer un uso más eficiente de los recursos, así como a ayudar a sus clientes a hacerlo también.

Hoy en día **tres de cada cinco de los consumidores** dicen que el **impacto que tiene esa prenda en el medio ambiente es un factor importante en la decisión de su compra** según una encuesta de McKinsey & Company. Y cada vez hay más regulaciones para que la producción de nuevos productos sea más sostenible, medidas como la de la Unión Europea de pagar un impuesto por la emisión de carbono, haciendo que reciclar y un modelo circular resulten más atractivos.

Pero todavía estamos lejos de los objetivos, ya que un modelo de negocio circular para la industria es ambicioso. Se están haciendo esfuerzos, pero hoy por hoy, los datos son que el 12 por ciento de las fibras todavía se descartan en la fábrica, el 25 por ciento de las prendas permanecen sin vender y menos del 1 por ciento de los productos se reciclan en nuevas prendas (Ester Xicota, 2018).

Lo que debemos tener en cuenta, es que a pesar de las buenas intenciones de muchos jugadores los volúmenes de producción siguen aumentando un 2,7 por ciento anualmente, por eso debemos empezar a implementar medidas de reventa, alquiler, reparaciones, devoluciones,

reciclado o similar para comenzar de nuevo el bucle con la misma prenda. Este proceso cada vez se va normalizando más por parte de los consumidores los cuales utilizan aplicaciones como Vinted para darle una segunda vida a las distintas prendas.

El cambio a un modelo circular es pasar a una economía lineal (producir, consumir, destruir) de manera que las prendas no se desechan, sino que se utilizan como proveedores de nueva materia prima. Por lo tanto, **el proceso se repite una y otra vez.** (P.Gestal, 2019)

Esto pasa por una **contribución de todas las partes**, incluidas el cliente, que tendrá que asegurarse de deshacerse de las prendas de la forma adecuada para poder repetir la cadena y que su prenda sea reciclada.

En otras industrias este modelo ya se ha puesto en funcionamiento, ya existen fábricas de desmontaje de coches, que permite reutilizar y reciclar los componentes de los coches. En la industria de la moda, se están haciendo progresos pero se sigue en una fase de investigación.

Por ahora, el sector ha sido capaz de reciclar los hilos de un tejido para volver a utilizar, ahora se está investigando cómo separar el algodón del poliéster. Los costes de investigación a largo plazo serán compensados, causando beneficios tanto para las empresas como para los consumidores.

Sin embargo, se está viendo que uno de los hándicaps es que en muchas ocasiones las prendas son de tal baja calidad que en muchos casos los hilos que lo componen no pueden reutilizarse.

Lo que es cierto según estudios de la fundación de Ellen MacArthur el 73% de los materiales que se utilizan para fabricar ropa en todo el mundo va a parar a los vertederos, y sólo el 1% se recicla.

Y por eso grandes grupos como H&M y Adidas están invirtiendo parte de sus recursos y tiempo a que haya un cambio y se consiga un modelo circular. Es cierto, que estos dos grupos y otros muchas lanzan puntualmente colecciones echas con materiales como plásticos del mar, pero son colecciones puntuales. Pero el mensaje es claro, se pueden hacer moda con materiales reciclados. (P.Gestal et al, 2019)

Lo que se busca a largo plazo es cambiar el modelo que se sigue en la industria de la moda. Se están desarrollando por ejemplo procesos hidrotérmicos para reciclar tejidos y convertirlos en nuevos hilos y materiales textiles sin que se pierda la calidad. Llegando a que no sean colecciones puntuales, si no que todas las colecciones sigan este proceso.

Poco a poco, van surgiendo avances, gracias a las investigaciones e inversiones de grandes marcas. Que por otro lado, intentan concienciar al consumidor. Inditex se ha marcado como objetivo actual que entre el 5% y el 10% de las prendas de Zara estén elaborados a partir de materias primas sostenibles.

Además lo que esta claro es que hay una presión social y política, que tras la pandemia se han intensificado. Con una mayor concienciación del consumidor, este buscará comprar en aquellas marcas que implemente este tipo de modelos.

Y por lo tanto esas marcas que han nacido ya siendo cien por cien eco parecen tener todo de su parte, sin embargo hemos visto que esas marcas van ligadas a unos precios más elevados que el consumidor no esta dispuesto a pagar, y por tanto ser eco no es garantía de éxito.

Por eso hay que analizar el comportamiento del consumidor, ya que muchas veces el foco esta sobre si las empresas utilizan un proceso de producción sostenible sin antes plantearnos que busca el consumidor y cuales son sus preocupaciones al respecto. Una vez estudiado el comportamiento del consumidor veremos si es posible implementar el modelo circular y por lo tanto conseguir un modelo de moda sostenible.



Fuente: elaboración propia en base a Laura Cadenas,2017

## 9. COMPORTAMIENTOS DEL CONSUMIDOR

Hemos realizado una investigación de campo para tener una recopilación de datos reales del comportamiento del consumidor y no únicamente percepciones, ayudándonos a analizar el antes y el después de los comportamientos del consumidor.

### - Métodos empleados

El método empleado es conocido como método mixed, el cual se centra en recopilar, analizar y mezclar datos cuantitativos y cualitativos en un solo estudio. Se combina un enfoque cuantitativo y cualitativo, para poder conseguir una buena comprensión del problema propuesto. (Creswell, J.W., Plano Clark, V.L., 2011)

En este estudio se ha empleado primero el método cuantitativo, para tener una visión general del comportamiento del consumidor. Y una vez analizado esos datos de una muestra amplia, se ha realizado un método cualitativo, para profundizar en los detalles, con una muestra reducida.

El motivo por el que se ha empleado el método mixed es debido a la falta de precisión si solo se emplea uno de los métodos, es decir, los primeros resultado obtenidos necesitaban una explicación mas profunda.



Para saber como de informado esta el consumidor y cuales son sus comportamientos a la hora de realizar una compra antes y después del Covid. Hemos realizado primero una breve encuesta de **10 preguntas a personas de entre 18 y 25 años**. Y tras obtener el resultado de la encuesta de 100 participantes el día 13 de febrero de 2021 se realizó una **dinámica de grupo compuesto por cuatro mujeres y dos hombres de entre 18 y 25 años**.

Primero se empleó el método cuantitativo, realizando la encuesta de 10 preguntas se realizó el 1 de febrero de 2021 pero se obtuvo el resultado de 100 participantes el 13 de febrero de 2021. Una vez obtenidos los resultados de la muestra de estudio (jóvenes de entre 18 y 25 años) se realizó una dinámica de grupo para permitir que el consumidor justificara sus respuestas en detalles.

El método cuantitativo nos ha permitido obtener porcentajes sobre ciertos comportamientos del consumidor, a preguntas como si su comportamiento de consumir había cambiado, y el análisis cualitativo nos ha permitido entender por que creen que ha cambiado o no ha cambiado ese comportamiento tras la pandemia. Viendo el antes y el después del Covid-19.

Podemos ver el cuestionario y guía de discusión que se llevaron acabo en el apéndice.

Tras analizar ambos resultados, lo que se ha observado en general es una gran falta de información, e incluso falta de interés por estar informado, aun que la mayoría afirma haber sido más conscientes y tener más presente la importancia de la sostenibilidad en la industria de la moda en los últimos años, especialmente este último tras la crisis sanitaria vivida.

En esta nube de palabras representamos las palabras más empleadas por la muestra estudiada.



A continuación se presentan las conclusiones del análisis cuantitativo y cualitativo, se presentan juntos, ya que son dos estudios complementarios.

- **Análisis general del comportamiento del consumidor**

Quizá el resultado más preocupante es que el 85% de los participantes de la encuesta compran en tiendas *Fast Fashion* dejando solo 15% para comprar en marcas locales o tiendas de segunda mano, siendo más alto el porcentaje de tiendas locales que de segunda mano.

Pero la tendencia a comprar en tiendas de segunda mano se está elevando, en los tres últimos años, el crecimiento de este comercio ha sido 21 veces superior. En 2023, se calcula que el mercado de segunda mano alcanzará los 51,000 millones de dólares. Esto parece ser en gran parte por el presupuesto y el sentimiento de tener las últimas tendencias o poder permitirse prendas de lujo. (Cyberclick, Laia Cardona, 2020)

“Yo cada vez utilizo más la aplicación de Vinted, por que la gente vende cosas en perfecto estado de marcas buenas y a precios realmente buenos, no me da ningún tipo de reparo que sea de segunda mano”

Participante anónimo A (2021)

Y aun que sea cierto que este tipo de aplicaciones y tendencias aumentan las empresas de *Fast Fashion* siguen siendo líderes en ventas.

Y al hacer la pregunta en la encuesta de si estarían dispuestos a pagar más por una prenda sostenible la respuesta ha sido sorprendentemente que el 51,7% no mientras que el 48,3% sí estaría dispuesto a pagar más.

Esta respuesta, es clave para entender lo que busca el consumidor y por que la mayoría no pagaría más. Fue una de las discusiones llevadas a cabo en la dinámica de grupo, donde se obtuvo como conclusión que era una combinación de falta de concienciación y presupuesto. Entrevistamos a jóvenes de entre 18 y 25 años dónde algunos acababan de empezar a trabajar pero no es suficiente para invertirlo en prendas sostenibles.

Otros comentaron, que compran mucha ropa, quizá en exceso, pero prefieren tener variedad, algo que no se pueden permitir si compran prendas sostenibles, pero que si estuvieran más concienciados comprarían más en tiendas de segunda mano y en lugar de deshacerse de lo que no se ponen intentarían dar una segunda vida a esos productos. Por lo tanto, inconscientemente con estas respuestas vemos como el modelo circular empieza a estar en la cabeza de los consumidores.

Si el consumidor sintiese que su compra realmente tiene un impacto cambiaría su conducta, el reto para llegar a una transformación pasa por llegar al público general de la calle. Como decía el diseñador danés Peter Ingwersen “los consumidores necesitan sentir que pueden influir en el mundo con su poder de consumo e influir para que las compañías hagan sus productos más sostenibles.”

Con esta respuesta se puede decir con seguridad, que el consumidor es muy sensible a los precios, y es uno de los factores que más influye a la hora de elegir un producto.

Por otro lado, solo un 6,7% cree que una prenda sostenible es necesariamente menos atractiva estéticamente. Y solo el 10,5% piensa que pierden calidad.

Gracias a marcas como Ecoalf que han sido capaces de ofrecer productos de alta calidad y estéticamente atractivos al consumidor, por lo tanto son dos barreras que la moda sostenible ha superado. Pero con este ejemplo, también podemos ver como los precios dejan de ser competitivo respecto a las marcas *Fast Fashion*.

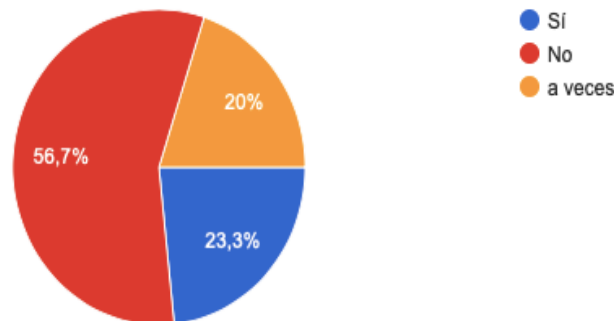
Para seguir analizando el comportamiento del consumidor, queríamos entender a que aspectos le dan importancia, hemos visto que el precio, calidad y cómo consideran que es la prenda de bonita es importante.

Sin embargo, dejan a segundo plano la repercusión que tiene esa prenda en el medio ambiente. La mayoría no pagarían más por una prenda sostenible, analizaremos si esta habiendo un cambio en esa conducta.

#### - **Concienciación del consumidor**

Hemos realizado gráficos basados en la encuesta respondida, los cuales son los más representativos para entender el comportamiento del consumidor.

## ¿Miras la etiqueta para ver los materiales que componen la prenda antes de comprarla?



*Fuente: elaboración propia*

Aunque la gente cada vez compre más y cada vez pague menos por su ropa, varios estudios han demostrado que está habiendo un cambio en la mentalidad. Un estudio de Ipsos Mori (2018) pudo concluir que una de cada tres personas dice que consideran el impacto social y medio ambiental a la hora de la compra.

El 23,3% mira las etiquetas antes de comprar y el 20% a veces, se podría decir que aquellos que a veces lo hacen es por que empiezan a tener presente el impacto que está teniendo la industria del textil. Así, podemos decir que hay una tendencia positiva hacia la concienciación del consumidor.

Pero hay un 56,7% que no lo mira nunca, es decir, valoran antes el precio o como es la prenda estéticamente que el daño que está causando esa prenda. ¿A que se debe esa falta de interés?

Seguramente es falta de información y por lo tanto falta de concienciación al respecto. Para saber como se informados se encuentran los consumidores, se han realizado dos preguntas básicas del impacto que tienen hoy en día la producción.

- La producción de una sola camiseta gasta 2,700 litros de agua que es equivalente a lo que una persona bebe en 900 días
- Todo el exceso de stock en multinacionales es quemado causando un gran impacto medioambiental.

En ambos casos hemos visto que la mayoría desconocían estos dos datos muy básicos respecto a como funciona la industria del textil. Pero tras ver toda la encuesta se aprecia como la mayoría de los participantes quiere tener más información al respecto y ven que las marcas son las responsables de mostrarse transparentes con los consumidores.

“Creo que si tuviésemos más conocimientos al respecto pensaríamos mucho mas a la hora de comprar, aunque tu situación económica tiene una gran repercusión en la decisión final.” (Participante anónimo B, 2021)

“Debería ser obligatorio poner en las etiquetas como y de que se ha hecho esa prenda, que salte a la vista.” (Participante anónimo D, 2021)

Por otro lado, les hemos preguntado si veían posible que la industria del textil sufra una transformación y llegase a ser sostenible. Todas las respuestas han sido similares a estas tres respuestas:

“No, al final las empresas que optan por prendas sostenibles son más caras por los costes de producción y no todo el mundo se lo puede permitir y tienen que acudir a tiendas como Primark, que tienen un impacto mayor en el medio ambiente, pero es todo lo que muchas familias se pueden permitir. Hasta que los precios de las prendas sostenibles no sean competitivos, es casi imposible.” (Participante anónimo C, 2021)

“Difícilmente. Deben implementarse mayores leyes y políticas que fomenten la producción sostenible. Esto aumentaría las opciones disponibles en el mercado y quizás mejoraría la accesibilidad en cuanto a precios.” (Participante anónimo E, 2021)

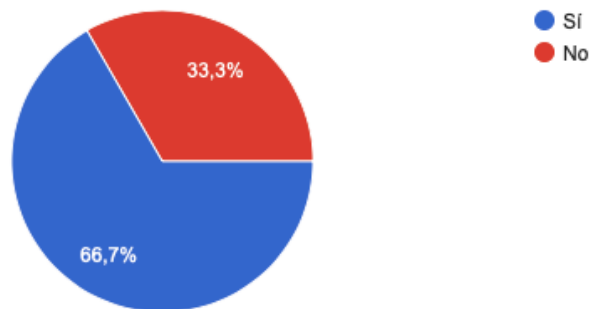
“Sí, cada vez hay más conciencia social y las marcas tendrán que asumir el coste.” (Participante anónimo A, 2021)

El consumidor, pone mucho peso sobre las empresas, centrándose en los precios y costes de producción. Dejando en segundo plano el sobreconsumo de muchas familias, que prefieren poder renovar armario anualmente que hacer una inversión a largo plazo de sus prendas.

Pero el Covid-19 ha hecho que nuestra forma de consumir cambie, por un momento nos hemos detenido, debido al cierre de tiendas. Muchas han cambiado su consumo a hacerlo de forma online y otros han reducido su consumo debido a la incertidumbre económica que sufren o al cambio en su ritmo de vida.

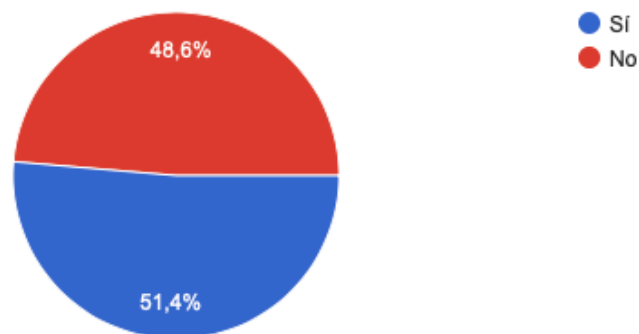
- **Cambios de comportamiento en el consumidor con la pandemia**

**¿Crees que el Covid-19 ha afectado tu forma de consumir?**



*Fuente: elaboración propia*

**¿Crees que tu estilo ha variado tras el Covid-19?**



*Fuente: elaboración propia*

La crisis de la pandemia paralizó la producción y la demanda se colapso, y desde entonces ha habido cambios, en la forma de consumo y en lo que busca el consumidor. Las marcas que han sido capaces de adaptarse a las nuevas necesidades han sido las que menos han sufrido.

En la dinámica de grupo todos dijeron que las compras que realizaron durante la cuarentena fueron de marcas *Fast Fashion* por que les daba mayor seguridad y les ofrecían servicio a domicilio en la entrega y devolución en caso de que fuese necesaria. Muchas marcas locales carecen de una página web consolidada. Mientras que grandes empresas como Inditex este año han invertido en fortalecerlas.

“Durante la cuarentena me aburría, y miraba constantemente la aplicación de Zara y Pull and Bear”

(Participante anónimo A, 2021)

La gente no podía ir a las tiendas físicamente, pero seguía teniendo la necesidad de consumir, y por lo tanto delegaron más confianza en el servicio online, provocando que las empresas invirtiesen en no solo el servicio online de sus paginas webs y aplicaciones, si no en la rapidez de reparto y devoluciones.

Las empresas que consiguieron cubrir esas necesidades sufrieron menos durante el confinamiento, sin embargo, aquellas que carecían de servicios online vieron un desplome total de sus ventas.

En cuanto al estilo del consumidor, se buscaba ropa mas cómoda, subiendo las ventas de prendas deportivas, mientras que las prendas arregladas para eventos se desplomaban.

Y parece que tras el confinamiento ese estilo es el actual, uno mucho más relajado e informal, debido a la prologa del teletrabajo o clases online. El consumidor pasa muchas más horas en casa que antes a la pandemia. Y esta dinámica de trabajo parece haber llegado para quedarse.

#### - **Conclusiones del estudio cuantitativo y cualitativo**

Tras una encuesta y dinámica de grupo podemos sacar varias conclusiones respecto al comportamiento del consumidor. En general, hay falta de información y concienciación en la sociedad a pesar de que cada vez hay más interés respecto al tema.

El consumidor es muy sensible a los precios y es una gran barrera para dar el paso final a comprar un producto u otro. Pero esta claro que esta habiendo un cambio al respecto y las marcas se están moviendo en busca de soluciones.

Esa barrera del precio hace que mucha gente se decante por un producto de Fast Fashion en lugar de uno sostenible. Sin embargo, tras la pandemia, la gente **busca productos con una larga durabilidad**. Parecen ser más conscientes de la sobreproducción y buscan hacer algo al respecto. Aunque la mayoría delegan ese cambio en las propias empresas. Por su parte buscan un estilo más relajado, y prendas de calidad.

Parece que la idea de llegar a una moda sostenible, esta más presente que nunca, y cuando se supere la barrera del precio más consumidores contribuirán a esa moda sostenible que el Covid-19 ha acelerado.

El Covid-19 hizo que todo se detuviese temporalmente, **llevando a la reflexión en la forma de consumir y a la búsqueda de innovación en la industria**. Estas dos cosas han avanzado a pasos de gigante los últimos meses, provocando un cambio en las necesidades del consumidor y en la manera de llegar al consumidor por parte de las empresas.

Además se concluye que uno de los principales cambios es que antes se pagaba más y se compraba menos mientras que ahora se paga menos y compra más. Esto en gran parte se debe a que durante la pandemia las empresas tuvieron una acumulación de stock y emplearon grandes descuentos para sacar inventario, ahora el consumidor se ha acostumbrado a eso. Añadiendo el aumento de compras online, que les permite encontrar los mejores descuentos.

Por último hay que añadir que tras la pandemia el interés de los consumidores por comprar a empresas que sean transparentes y valoran sus movimientos hacia una industria de moda sostenible.

## **10. ¿PODEMOS ENTONCES TENER UN MODELO CIRCULAR?**

Las decisiones del consumidor siguen guiadas por emociones, por el deseo de poseer lo bello, por el valor que le damos a la propiedad y por el sentido de superioridad que nos da el consumo, la moda no será sostenible. No será posible tener una industria que siga un modelo 100% circular mientras la mayoría de la población solo tenga recursos para comprar ropa más barata. La moda será siempre una forma de expresión de la propia identidad y por lo tanto la necesidad de ir innovando y cambiando a corto a plazo.



“La moda es ese vaivén entre la auto representación y las identidades socialmente construidas.”

– Edward Salazar 2021

La idea de una moda sostenible surgió en 2018 cuando la ONU afirmó que la producción de textiles generaba más gases invernadero al año que todos los vuelos internacionales y el comercio marítimo combinado.

Sin embargo, debemos tener en cuenta que no es únicamente la producción del producto, un proceso sostenible tiene tres momentos: la manufactura, el uso y la eliminación de las prendas. Involucrando por lo tanto al diseñador, productor y consumidor.

Y para ello hay que cambiar el modelo del *Fast Fashion* que es consumir mucho y deshacerse rápido, pero es el modelo que hasta ahora ha imperado en la industria de la moda desde principio de siglo y que ahora por fin está en entredicho.

Cada año se producen 100,000 millones de prendas en todo el mundo, el doble que en el 2000. Esta industria crece cada año a pesar de habernos detenido temporalmente debido a la pandemia.

En 2011 Greenpeace dio el primer paso a una campaña détox, poniendo nombre y apellido a aquellas empresas que estaban utilizando sustancias químicas peligrosas en su producción. Año tras año se han ido realizando artículos y sacando los “trapos sucios” de esas marcas que estaban dañando en medio ambiente, presionándolas para cambiar su modelo.

Desde entonces, muchas de las grandes marcas han sufrido escándalos con respecto a sus procesos de producción y se han visto obligados a limpiar su imagen sacando colecciones sostenibles.

La producción sigue siendo elevado, y parece que esa tendencia continuará, por eso el foco ahora esta en la búsqueda de nuevas materias primas que permitan cambiar el modelo seguido hasta ahora.

Los ritmos actuales requieren cada vez un volumen mayor de materiales como poliéster, o el algodón. En el caso de fibras naturales, la preocupación se centra en las cantidades masivas de agua y otras sustancias químicas en el cultivo y en los procesos de hilado. En las fibras

artificiales, la crítica reside en los procesos industriales y en su propia materia prima que son derivados del petróleo.

Y por eso las grandes empresas han centrado gran parte de sus investigaciones e inversiones a la búsqueda de nuevos materiales más sostenibles que puedan sustituirse por los actuales.

Hoy en día, uno de los materiales que está siendo implementado a gran escala es el algodón orgánico, que se diferencia del convencional porque no utiliza semillas transgénicas ni herbicidas o pesticidas, aunque para su producción es necesaria la misma cantidad de agua.

La otra línea que se está siguiendo no es con materiales nuevos sino creando nuevas fibras procedentes de materiales reciclados. Por ahora, las más comunes son las que derivan de los envases de plástico.

Todo esto contribuye a una mejora, sin embargo la única manera de que podamos llegar a tener una industria de moda casi al 100% sostenible pasa por las materias primas que empleamos y sobretodo por el ciclo de vida de cada producto. La implementación del modelo circular (producir, consumir, destruir) y que estas tres fases sean transparentes.

Este modelo necesita la implicación de toda la cadena de valor: la fábrica, el distribuidor, y cliente que debe encargarse de entregar las prendas usadas a un punto de reciclado que permita repetir el proceso.

Hemos visto que no todos los consumidores estarían dispuestos ya que es un tema que no les preocupa, y esto pasa por la falta de información que reciben. Por lo tanto, parece que se podría encontrar una solución en el modelo circular, pero para que dicho modelo funcione todas las partes deben estar concienciadas y dispuestas a aportar su granito de arena.

Tras la pandemia, hemos visto grandes progresos, y sobretodo un cambio en la conducta y preocupación del consumidor. Y aun que no podamos responder a la pregunta de si llegaremos a una industria de moda sostenible con el modelo circular, los cambios que estamos viviendo no pasan desapercibidos y cada vez estamos más cerca de llegar un modelo que nos permita seguir disfrutando de la moda y del planeta.

El consumidor, y sociedad, ha sido marcado por la pandemia y con ello la industria del textil. La cual avanza en dirección a la sostenibilidad, con consumidores cada vez más concienciados y con empresas en búsqueda de cambios en su producción para satisfacer las necesidades y cubrir las preocupaciones del consumidor.

## 11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La tendencia *Fast Fashion*, es un modelo de negocio basado en una respuesta rápida a través de un proceso de fabricación eficaz y rápido captando las últimas tendencias de las pasarelas y celebrities, transformando esas tendencias en productos elaborados al menos coste posible. Vendíéndose luego a un precio asequible a pesar de tener un ciclo de vida corto debido a la alta rotación de producción por las marcas *Fast Fashion*.

En consecuencia, hoy en día las marcas de *Fast Fashion* producen alrededor de 52 “micro temporadas” al año, una nueva colección cada semana, esto ha provocado una sobreproducción y sobreconsumo de moda.

Se ha observado que el funcionamiento de este modelo de negocio no es sostenible y solo analizando el pipeline de la moda se puede detectar que las prácticas insostenibles tienen presencia en todos los pasos de la moda, desde la producción de los tejidos hasta cuando el consumidor se deshace del producto, por lo tanto, el modelo de negocio que sigue esta industria depende de todos los stakeholders.

En muchos casos se violan los derechos humanos y las condiciones laborales, en las fábricas muchas veces han aparecido escándalos de explotación infantil y discriminación de género entre otras, además de tener salarios que no permiten vivir en la mayoría de los países.

Desde el punto de vista medioambiental el modelo tampoco es sostenible, la contaminación del agua, los productos químicos y plásticos tóxicos y el constante desperdicio de ropa, entre otros, hacen de la moda la segunda industria más contaminante que produce un 10% de las emisiones globales de carbono.

Analizando estos efectos que tiene el modelo en el planeta y la sociedad, vemos que no tiene viabilidad a largo plazo y se necesita una transformación.

Es cierto, que están surgiendo nuevas regulaciones y ya hay algunas leyes, pero parecen escasas y poco claras. Pero, tanto las asociaciones y marcas están comenzando a actuar, pero en muchos casos, parece ser simplemente un enfoque de cumplimiento y no de transformación.

Además, se ha verificado una predisposición del consumidor a pagar precios más altos y cambiar su comportamiento hacia un modelo más alineado con la sostenibilidad. La gente es cada vez más consciente del cambio climático y lo que visten, pero se necesita mucha más conciencia social y transparencia por parte de las marcas.

Sin embargo, hemos visto que hay muchas barreras para llegar a una industria del textil 100% sostenible, principalmente los costes. Llevaría a una subida de precios que muchas familias no podrían hacer frente, y la forma de consumir debería cambiar por completo.

Las soluciones propuestas en este trabajo para hacer más sostenible el modelo *Fast Fashion* son las siguientes:

- Innovación en el proceso de producción y fabricación utilizando biomateriales y técnicas de reciclaje.
- Reciclar esas prendas de las que el consumidor quiere deshacerse, promoviendo la venta de segunda mano o llevándolas a puntos donde puedan ser rediseñadas.
- Concienciar al consumidor y transparencia por parte de las marcas
- Una legislación mas dura y estandarizada que haga que inversores y consumidores tengan una visión clara respecto a las marcas
- Reducir el número de colecciones
- Ayudas para la investigación de nuevas materias primas más sostenibles
- Modelo circular

Muchas de estas recomendaciones ya se han puesto en marcha, y debido a la pandemia vivida se ha acelerado la implementación de muchas medidas y tecnologías para crear un modelo más sostenible. Teniendo en cuenta que los consumidores y empresas están cada vez mas concienciados y este último año se han parado a reflexionar sobre la dinámica de la industria del textil.

Para concluir, al realizar este estudio se ha podido observar la inviabilidad de continuar con el modelo de negocio actual, debido a los verdaderos costes y consecuencias del *Fast Fashion*.

Pero también, se ha visto que los agentes que componen la industria de la moda, incluidos los consumidores, están empezando a avanzar hacia un modelo más sostenible. La crisis del Covid-19 ha acelerado el proceso que ya se venía produciendo años atrás marcando un antes y un después.

Se está buscando un cambio colectivo, en el cual, todos los stakeholders son conscientes y participes, por lo tanto se espera que en un futuro podemos seguir disfrutando de la moda de una manera más sostenible, gracias a las tecnologías y avances que hemos tenido durante esta pandemia, marcando un antes y un después en la industria.

“La prenda más sostenible, sin lugar a duda, es la que ya existe”, así que transformar la que no se usa en otra nueva se une a la lista de propuestas para una industria más responsable (FLOTATS, 2014)

## 12. LIMITACIONES

A la hora de poner en marcha la investigación se han encontrado una serie de limitaciones en el desarrollo de esta.

En cuanto al marco teórico, únicamente abarca una muestra de edades entre 18 y 25 años, excluyendo múltiples generaciones. Sin embargo, si se han considerado otros países fuera de España que nos permite hablar a nivel global de los cambios.

Por otro lado, en lo que se refiere a la búsqueda de datos no se han podido encontrar estudios actuales (posteriores a marzo 2021) de las secuelas de la pandemia y muchos se basan en especulaciones o datos de 2020.

## 13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

¿En qué consiste la economía circular? [en línea]. (sin fecha). *Sostenibilidad para todos*. Disponible en: <https://www.sostenibilidad.com/desarrollo-sostenible/en-que-consiste-la-economia-circular/>

11 preguntas sobre moda sostenible - Revista Bacánika [en línea]. (sin fecha). *Cultura para Jóvenes - Revista Bacánika*. Disponible en: <https://www.bacanika.com/seccion-diseno/moda-sostenible.html>

2021. [online] Available at: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/pricing-fashion-with-science>>.

2021. [online] Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-future-of-sustainable-fashion>

2021. *The state of fashion 2020 Coronavirus update*. [online] Available at: <<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/its%20time%20to%20rewire%20the%20fashion%20system%20state%20of%20fashion%20coronavirus%20update/the-state-of-fashion-2020-coronavirus-update-final.pdf>>.

2021. *The State of Fashion 2021 McKinsey & Company*. [online] Available at: <<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Retail/Our%20Insights/State%20of%20fashion/2021/The-State-of-Fashion-2021-vF.pdf>>.

Accinelli, E., & De la Fuente, J. (2013). Responsabilidad social corporativa, actividades empresariales y desarrollo sustentable. *Contaduría y Administración*, 58(3), pp. 117-148.

ACCIÓN RSE. (2007). Guía para la empresa ambientalmente responsable

Chakraborty, S. and Biswas, M., 2020. Impact of COVID-19 on the Textile, Apparel and Fashion Manufacturing Industry Supply Chain: Case Study on a Ready-Made Garment Manufacturing Industry. *SSRN Electronic Journal*,.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and conducting mixed methods research* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Díaz Cáceres, N., & Castaño Quintero, C. A. (2015). Stakeholders: Base de la Sostenibilidad Empresaria. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 10(2).

Fashion Revolution White Paper, 2020 [en línea]. (sin fecha). *Issuu*. Disponible en: [https://issuu.com/fashionrevolution/docs/fr\\_whitepaper\\_2020\\_digital\\_singlepages](https://issuu.com/fashionrevolution/docs/fr_whitepaper_2020_digital_singlepages)

Gestal, I. P., (2019). Objetivo 2020: La década en que la moda asumió que debía ser sostenible [en línea]. *Modaes.es | Noticias económicas del negocio de la moda*. Disponible en: <https://www.modaes.es/back-stage/objetivo-2020-la-decada-en-que-la-moda-asumio-que-debia-ser-sostenible.html>

HISTORIA DEL VESTUARIO Y LA MODA timeline. [en línea]. (sin fecha). *Timetoast timelines*. Disponible en: <https://www.timetoast.com/timelines/historia-del-vestuario-y-la-moda>

History of Fashion 1960's - 1970's [en línea]. (sin fecha). *Catwalk Yourself*. Disponible en: <http://www.catwalkyourself.com/fashion-history/1960s-1970s/>

La moda sostenible en cifras | Ester Xicota [en línea]. (sin fecha). *Ester Xicota*. [Consultado el 9 de junio de 2021]. Disponible en: <https://www.esterxicota.com/estadisticas-moda-sostenible/>

Marketing Directo. 2021. *Maisie Williams, la evangelista de H&M en Animal Crossing*. [online] Available at: <<https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/publicidad/maisie-williams-evangelista-virtual-hm-animal-crossing>>

Mukendi, A., Davies, I., Glozer, S. and McDonagh, P., 2020. Sustainable fashion: current and future research directions. *European Journal of Marketing*, 54(11), pp.2873-2909.

Park, H., Lee, M. and Koo, W., 2017. The four faces of apparel consumers: Identifying sustainable consumers for apparel. *Journal of Global Fashion Marketing*, 8(4), pp.298-312.

Pérez Espinoza, M. J., Espinoza Carrión, C., & Peralta Mocha, B. (2016). La responsabilidad social empresarial y su enfoque ambiental: una visión sostenible a futuro. *Revista Universidad y Sociedad*, 8(3), 169-178.

Reason Why. 2021. *Adolfo Domínguez lanza ADN: Inteligencia Artificial contra compras compulsivas | Reason Why*. [online] Available at: <<https://www-reasonwhy-es.cdn.ampproject.org/c/s/www.reasonwhy.es/actualidad/adolfo-dominguez-adn-modelo-suscripcion-ropa-2020?amp>>

Stakeholders: Base de la Sostenibilidad Empresarial [en línea]. (sin fecha). [Consultado el 9 de junio de 2021]. Disponible en: [http://www.spentamexico.org/v10-n2/A7.10\(2\)94-108.pdf](http://www.spentamexico.org/v10-n2/A7.10(2)94-108.pdf)

Yang, S., Song, Y. and Tong, S., 2017. Sustainable Retailing in the Fashion Industry: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 9(7), p.1266.

## ANEXOS

### Encuesta de realización propia:

¿Cómo el COVID-19 ha cambiado nuestros hábitos en la industria de la moda respecto a la sostenibilidad?

1. ¿Crees que una prenda pierde calidad si es sostenible?

Marca solo un óvalo.

- S
- í
- N
- o

2. ¿Crees que una prenda sostenible es necesariamente menos atractiva estéticamente?

*Marca solo un óvalo.*

S

í

N

o

3. ¿Estarías dispuesto a pagar más por una prenda sostenible?

*Marca solo un óvalo.*

S

í

N

o



4. Donde compra el consumidor ropa según su edad

*Selecciona todos los que correspondan.*

	Edad	Fast Fashion	Segunda mano	Marcas locales
<18	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18-25	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25-30	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
>30	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. ¿Miras la etiqueta para ver los materiales que componen la prenda antes de comprarla?

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No
- a veces

6. ¿Sabías que hacer una camiseta consume 2,700 litros de agua?

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No

7. ¿Sabías que el exceso de stock en multinacionales es quemado y tiene un gran impacto en el medio ambiente?

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No

8. ¿Crees que el Covid-19 ha afectado tu forma de consumir ?

*Marca solo un óvalo.*

- S  
 í  
N  
o

9. ¿Crees que tu estilo ha variado tras el Covid-19?

*Marca solo un óvalo.*

- S  
 í  
N  
o

10. ¿Crees que la industria del textil puede llegar a ser sostenible? ¿Por qué sí? ¿Por qué no?

---

---

---

---

---

### **Guion – Preguntas para los grupos de discusión**

#### **Presentación**

- Agradecimiento por asistir
- Presentación mía
- Presentación del tema

- La mecánica: planteo del tema y preguntas que ellos responden según sus creencias.  
Todas las respuestas estarán bien y se tendrán en cuenta.
- Respetar el turno de palabra
- Se grabará la sesión pero todo será confidencial y anónimo

## **Guion**

### Sostenibilidad

- ¿Habéis oído hablar alguna vez sobre la moda sostenible?
- ¿Consideráis que sois conscientes de la repercusión de la industria?
- ¿Creéis que una mayor concienciación cambiaría vuestro comportamiento?
- ¿Pagarías más por una prenda sostenible?

### Comportamiento

- ¿Habéis comprado en tiendas de segunda mano? ¿Por qué sí o por que no?
- ¿Dónde creéis que está el cambio, en el consumidor o en las empresas?
- ¿Qué valoráis a la hora de comprar?

### Cambio tras la pandemia

- ¿Ha cambiado vuestra forma de consumir la crisis sanitaria?
- ¿Han cambiado vuestras prioridades a la hora de comprar?
- ¿Qué buscabais antes y que buscáis ahora?
- ¿Compráis ahora más que antes?
- ¿Ha cambiado vuestro estilo, y cómo?
- ¿Veis avances tecnológicos en las empresas tras la pandemia?