

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Curso 2020/2021

MARKETING EN EL SECTOR DE LA MODA, ANTE UN CONSUMIDOR OMNICANAL, EXPERIENCIAL Y CONCIENCIADO MEDIOAMBIENTALMENTE

Autor TFG: MARTÍNEZ IRAOLA, Enrique

Directora TFG: APARICIO DE CASTRO, Gloria

En Bilbao, a 15 de junio de 2021.



Resumen Ejecutivo:

En el presente trabajo se han analizado, con un enfoque prospectivo y con el objetivo de realizar aportaciones de valor al sector de la moda que puedan resultar útiles en los próximos años, aquellos factores que determinan el dinamismo de la sociedad actual y, por ende, influirán significativamente a las firmas del sector textil; especialmente al retail de moda. Para ello, se han consultado varias fuentes de información que han permitido deducir que el textil español tiene frente a él la oportunidad de encabezar la transformación del sector hacia la nueva realidad que demandan los consumidores de moda actuales. Además de que el país se sitúa como uno de los principales destinos para el popular turismo de compras, los textiles españoles siempre han gozado de una buena imagen y de un prestigio internacional, a menudo vinculado a las labores artesanales detrás de cada costura. No obstante, una de las principales enseñanzas del país en este sector ha sido la encabezada del Fast Fashion a nivel mundial, una práctica empresarial que ha llevado al sector a crecer por encima de los límites que marca, incluso, la propia naturaleza. Por ello, y para proteger la salud del planeta y las condiciones laborales de millones de trabajadores, a lo largo de este trabajo se analizarán aquellos acuerdos a los que se ha llegado dentro del sector para comprometer activamente a todos sus actores hacia una transformación tecnológica y sostenible del sector, impulsada por la innovación, las nuevas tecnologías y por unos consumidores más empoderados, omnicanales y concienciados con las causas sociales y medioambientales. En este contexto, y tras haber analizado con detenimiento el entorno que rodea al sector textil en la primera parte del trabajo, en el segundo capítulo del mismo se analizarán las claves del Marketing en el sector de la moda, planteando las líneas estratégicas y acciones derivadas que den solución a toda la problemática planteada en el capítulo 1 del presente trabajo.

Palabras Clave: Moda, innovación, diagnóstico del entorno, consumidores, futuro, marketing, transición tecnológica, sostenibilidad.

ÍNDICE GENERAL

1 - INTRODUCCIÓN	4
1.1 - ANTECEDENTES, PERTINENCIA Y ESTADO ACTUAL DEL TEMA	4
1.2 - FINALIDAD Y OBJETIVO PRINCIPAL	5
1.3 - METODOLOGÍA	5
1.4 - ESTRUCTURA DEL TRABAJO	6
2 - CAPÍTULO 1: “DINAMISMO: EL SECTOR DE LA MODA Y SU ENTORNO”	7
2.1 - INTRODUCCIÓN	7
2.2 - ANÁLISIS DEL SECTOR TEXTIL Y SU ENTORNO: PRESENTE Y FUTURO	8
2.2.1 - Factores socio-culturales	8
2.2.2 - Factores tecnológicos	17
2.2.3 - Factores medioambientales	21
3 - CAPÍTULO 2: “TENDENCIAS EN MARKETING EN EL SECTOR DE LA MODA”	28
3.1 - EL CONSUMIDOR DE MODA ACTUAL Y SU COMPORTAMIENTO DE COMPRA	28
3.1.1 - Comportamiento de compra en moda	29
3.1.2 - Tipología de consumidores de moda	31
3.2 - PLANIFICACIÓN DE MARKETING EN EL MUNDO DE LA MODA ACTUAL	32
3.2.1 - Marketing Estratégico en el sector de la moda: Segmentación y posicionamiento	32
3.2.2 - Marketing Mix en el Sector de la Moda	33
4 - REFLEXIONES Y CONCLUSIONES	47
5 - LIMITACIONES ENCONTRADAS Y FUTURAS RUTAS DE TRABAJO	48
6 - BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA	50

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Evolución del empleo en el textil nacional.	9
Figura 2: Evolución de los saldos vegetativo y migratorio.	15
Figura 3: Proyección pirámide población 2014-2064.	15
Figura 4: Volumen negocio ecommerce textil español por regiones.	19
Figura 5: Fases del proceso de decisión de compra.	30

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cambios tendencias ecommerce en España y EEUU tras el COVID-19.	12
Tabla 2: Ideas y valores de la juventud española.	16
Tabla 3: Grado digitalización y trascendencia de la tecnología.	18
Tabla 4: Impacto del sector textil sobre el entorno.	21
Tabla 5: Estrategias propuestas para la política de producto.	37
Tabla 6: Estrategias propuestas para la política de precio.	40
Tabla 7: Estrategias propuestas para la política de distribución.	43
Tabla 8: Estrategias propuestas para la política de promoción.	46

1 - INTRODUCCIÓN

1.1 - ANTECEDENTES, PERTINENCIA Y ESTADO ACTUAL DEL TEMA

En un entorno tan global y cambiante, la definición de sectores estratégicos se ha tornado indispensable para las economías y su prosperidad. El Observatorio Nacional de la Moda Española (Arribas et al, 2016) afirma que el sector de la moda se considera estratégico por su peso dentro de la economía nacional y por su gran dinamismo, el cual es medido a través del grado de apertura al exterior o del tejido empresarial vinculado al sector textil. Del informe emitido por esta organización cabe destacar que ya en 2016 el sector representaba cerca del 3% del PIB, situando a España como el cuarto país más exportador de moda en la Unión Europea (Arribas et al, 2016). No obstante, la gran cantidad de empresas implicadas en la cadena de suministro del producto final o la cantidad de productos y servicios que componen su oferta hacen que únicamente los expertos sean capaces de gestionarlos y entender las oportunidades de las que dispone el sector.

Los cambios coyunturales que definen la actualidad sumados al dinamismo que caracteriza al sector textil hacen necesaria la creación de respuestas tempranas y eficaces para minimizar su impacto. Indudablemente, muchos factores han ido modelando el mundo de la moda hasta como se la conoce actualmente, pero es inconcebible sin fenómenos como Internet, las tecnologías de la información y la comunicación o las últimas crisis económicas; especialmente la de 2008.

El alcance global que logró Internet a finales del siglo XX daba a conocer un nuevo universo desconocido para el sector. Hasta entonces, la tienda física era el único espacio donde el cliente podía adquirir sus prendas y crear su experiencia particular en torno a la marca. Con la llegada de Internet, llegó también una herramienta comunicacional global a través de la cual las firmas podían transmitir a todo el mundo aquello que antes conocían en el punto de venta o, incluso, que ni tan siquiera conocían. Igualmente, Internet cumplió el sueño de unos clientes cada vez más ajetreteados: poder ir de compras cuando y donde se quiera. Con la popularización de las primeras redes sociales, firmas españolas como Mango o Zara reinventaron la web de las firmas de moda, diseñándola como si de un inventario se tratara y dotándola de unos sistemas que permitieran a los clientes comprar sus prendas favoritas de manera rápida y sencilla. Así nació el “E-Shopping” y, paralelamente, la omnicanalidad. La omnicanalidad es la estrategia corporativa que pretende unificar todos los canales en los que está presente una marca para que el cliente no distinga las fronteras entre canales, mejorando el recuerdo y la experiencia de marca. La presencia en varios canales de venta simultáneamente implicará también construir una imagen de marca sólida, consistente y coherente, que posicione a la firma en ventaja frente a un cada vez mayor número de competidores.

Por otra parte, en 2008 daría comienzo una terrible crisis de tipo financiero, económico y social que transformaría la sociedad y su pensamiento crítico. Internet y las redes sociales habían dado la posibilidad a los clientes no sólo de comunicarse con las marcas o comprar, sino también de informarse y expresar su opinión libremente a través de estas herramientas divulgativas de alcance global. Estos hechos instaron al cliente a comenzar a demandar de

los organismos públicos y privados mayor información y transparencia, dando lugar a otro de los aspectos a tener en cuenta por las firmas: el empoderamiento del consumidor actual.

Además de esto, se da a conocer lo que hasta entonces era un secreto a voces: El planeta estaba enfermo y la población pagaría las consecuencias si no se solucionaba rápidamente, y el sector de la moda quedaba en el disparadero nuevamente. Acostumbrado a las crisis reputacionales (por ejemplo, cuando la opinión pública sentenció que el mundo de la moda hacía creer que para ser atractivas las mujeres debían tener unas medidas imposibles), el sector de la moda se destapaba como la segunda industria más contaminante del planeta (ONU, 2019). El Fast Fashion, modelo de negocio basado en reducir la vida útil del producto a cambio de precios más asequibles y mayor rotación de colecciones, fue y es el gran culpable de esta realidad. La preocupación por la sostenibilidad (social, medioambiental ...) aumenta progresivamente y con ella, el número de usuarios que asegura tener en cuenta aspectos como la transparencia corporativa o el medio ambiente en sus decisiones de compra. De acuerdo al último informe *"The State of Fashion 2020"*, la mayoría de los encuestados afirman que la sostenibilidad sería el principal reto y oportunidad para el sector durante 2020 (Amed, I. et al, 2019). La visión, la misión o los valores deberán ser replanteadas por las gerencias y departamentos de marketing de las firmas de moda, haciéndolo llegar a sus públicos de interés para lograr el posicionamiento deseado para afianzar relaciones duraderas y rentables con los clientes.

1.2 - FINALIDAD Y OBJETIVO PRINCIPAL

La finalidad de este Trabajo de Fin de Grado será analizar las particularidades del Marketing en el sector de la moda y proponer una serie de acciones de Marketing a aplicar en el futuro por las firmas que conforman la moda española, a partir del estudio de los factores del entorno más influyentes, para construir relaciones duraderas y rentables con los nuevos consumidores de moda, basadas en la transparencia y la comunicación.

Además de que el mundo de la moda y el Marketing son dos de mis mayores pasiones, resultaba especialmente interesante la postura que adoptarán las firmas de un sector con tanto peso dentro de la economía española como el textil, de ahí que se haya convenido tratar este tema.

Por último, debo decir que gracias a la formación ofrecida por el diploma en Marketing y Comunicación de Moda y Lujo que he cursado durante los últimos meses, impartido por la Universidad Complutense de Madrid, he podido recabar información y conocimientos muy interesantes a tener en cuenta para la elaboración de un plan estratégico en cualquier gran firma del sector.

1.3 - METODOLOGÍA

La metodología seguida para la realización de este trabajo de fin de grado se ha basado en la búsqueda exhaustiva y el análisis de las correspondientes fuentes de información secundarias: entrevistas, artículos académicos, informes y libros relacionados con el marketing de moda.

En primer lugar, se ha recurrido a extraer datos de aquellas publicaciones relevantes para el tema a tratar elaborados por agentes competentes en la materia. A saber, centros de investigación como el Centro Reina Sofía sobre Adolescencia y Juventud, consultoras

internacionales tanto genéricas como especializadas en el sector como Deloitte, GFK o McKinsey & Company u organizaciones dedicadas al mundo de la moda como Acotex (Asociación Empresarial del Comercio Textil, Complementos y Pie), Euratex (The European Apparel and Textile Confederation), el Observatorio de la Moda Española o *Business of Fashion*.

En segundo lugar, y principalmente por su alto grado de objetividad y con el propósito de llevar a cabo un trabajo riguroso y realista, se ha analizado e interpretado la información procedente de bases de datos, directrices y gráficos elaborados por organismos públicos nacionales e internacionales como, por ejemplo, el Instituto Nacional de Estadística (INE), el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS), el Gobierno Vasco y el Boletín Oficial del País Vasco (BOPV), la Comisión Europea u otros escritos de carácter vinculante en materia medioambiental como el Acuerdo de París o el Pacto Mundial de la Moda.

Por último, también se ha recurrido a material didáctico relativo al Marketing y a la estrategia empresarial: desde volúmenes disponibles en la Biblioteca de Sarriko correspondientes a algunas de las asignaturas cursadas durante la carrera, hasta aquellos propios de la diplomatura cursada coetáneamente a la realización de este trabajo y que han permitido añadir conclusiones interesantes derivadas de esta especialización, destacando a autores como Yuniya Kawamura o Richard Petrizzi, entre otros.

Una vez recogida toda la información, esta fue estructurada de acuerdo a criterios temáticos para su clasificación por capítulos, que pasa a detallarse a continuación.

1.4 - ESTRUCTURA DEL TRABAJO

La estructura del trabajo queda dividida en dos capítulos bien diferenciados, de más general a más específico, en función de la temática a tratar en estos.

En el primer capítulo se procederá, de esta manera, a estudiar el dinamismo que tanto caracteriza al sector de la moda, fruto de los factores que configuran el entorno que influye a la actividad que desarrollan las firmas de moda. Pese a que el modelo utilizado para este fin se basa en 6 factores bien categorizados, se considerarán los tres más importantes tanto a nivel local (Euskadi), como a nivel nacional (España) y, en algunas ocasiones, internacional. Concretamente, se pondrá el foco de atención sobre los tres factores del macroentorno con mayor incidencia en el sector. Estos son los factores socioculturales, los medioambientales y los tecnológicos.

En segundo lugar, una vez conocidos los factores a tener en cuenta y los indicadores que el sector textil y las empresas auxiliares deberán monitorizar, se afrontará la problemática desde el prisma de una firma de moda. Para ello, se procederá a analizar al nuevo consumidor de moda: desde su clasificación en función de diversos criterios hasta las motivaciones, necesidades y factores que influyen sobre el proceso de decisión de compra. Tras comprender qué demandará al sector, se propondrán estrategias y acciones a aplicar por las empresas dedicadas al producto moda, desde su diseño y confección, hasta su venta al cliente final, en cada una de las cuatro variables que conforman el importante Mix de Marketing, ofreciendo una visión objetiva sobre la importancia que adquirirá el marketing y la comunicación corporativa en un futuro próximo para conseguir los objetivos fijados por la propia empresa o superar los retos a los que se enfrenta el sector textil a nivel mundial.

Con todo lo anterior, se expondrán las principales conclusiones del trabajo, las futuras líneas de trabajo que puede plantear este estudio (especialmente interesante por su enfoque prospectivo) y, por supuesto, las limitaciones encontradas durante su desarrollo.

2 - CAPÍTULO 1: “DINAMISMO: EL SECTOR DE LA MODA Y SU ENTORNO”

2.1 - INTRODUCCIÓN

Históricamente, el mundo de la moda se ha visto golpeado por los diferentes factores externos que conformaban su entorno, obligándole a adoptar medidas drásticas para minimizar el impacto lo más pronto posible. En el contexto actual, además de la repercusión de Internet en la agilización y dinamización del sector, otro de los factores que definiría el dinamismo en el que se vé envuelta la moda es su larga y compleja cadena de suministro. Sin duda, Internet ha permitido mejorar la comunicación entre las diferentes partes que componen esta larga cadena-trabajadores dedicados a la obtención de las materias primas, transportistas, diseñadores, personal de tienda...-, agilizando plazos y procesos. Pero si algo demuestran las teorías de la empresa es que cuanto mayor sea la longitud de una cadena de suministro, más difícil tendrá la firma controlar lo que sucede y, por tanto, más vulnerable será ante posibles cambios coyunturales capaces de ralentizar, deteriorar e, incluso, detener la producción o distribución del producto moda.

Hasta diciembre de 2019, los principales retos a los que se enfrentaba el sector de la moda eran la consolidación de un modelo de sector 100% sostenible, la transición tecnológica y reducir la dependencia de mercados poco cualificados y respetuosos con los derechos humanos para apostar por otros mercados más próximos como socios comerciales (Amed, I. et al, 2019). Ese mismo año, la Agencia Española de Profesionales del Turismo (2019) elaboraba un informe que situaba a España como uno de los tres mejores países del mundo para ir de compras. Este fenómeno, llamado turismo de compras o *shopping tourism*, hacia presagiar que 2020 iba a ser un buen ejercicio para el sector de la moda nacional, especialmente para los pequeños negocios de moda que constituyen la mayoría del sector. Sin embargo, en China comenzaría una pandemia global que obligaría a detener la actividad económica de gran parte de los países; entre ellos España: el COVID-19.

Con el debate instalado en el sector sobre cómo predecir y gestionar estos factores con la mayor celeridad posible para minimizar su impacto sobre los procesos de las firmas, estas pueden encontrar la solución en herramientas analíticas básicas como los modelos analíticos de PESTEL y PORTER, o el consecuente análisis DAFO. Frente a otras alternativas que implican un gran desembolso económico para un resultado incierto, estos métodos de carácter estratégico, aunque presentan la falla de precisar actualizaciones muy frecuentes para resultar mutuamente eficaces, resultan muy útiles en un entorno como el actual, donde la incertidumbre se apodera de todas las decisiones mientras la demanda se globaliza a pasos agigantados (Matey et al, 2017). Siendo consciente de la expansión recomendada para este trabajo y que el modelo PESTEL debe ser complementado con el correspondiente modelo PORTER, en las próximas páginas se procederá a estudiar solo algunos de los factores del entorno claves que garanticen la prosperidad y diferenciación de aquellas firmas de moda que sean capaces de identificarlas y monitorizarlas debidamente, como son los factores socio-culturales, los tecnológicos y, especialmente, los medioambientales.

2.2 - ANÁLISIS DEL SECTOR TEXTIL Y SU ENTORNO: PRESENTE Y FUTURO

2.2.1 - Factores socio-culturales

De entre todos los factores que conforman el macroentorno, cada vez más imponente y dinámico, se pueden definir los factores socioculturales como aquellos capaces de medir, entre otros aspectos, las creencias, los valores, las actitudes y las formas de vida de la sociedad que rodea tanto a la firma como al consumidor de moda (Matey et al, 2017). Por la intangibilidad de estos aspectos, lo habitual es que los encargados de monitorizar estos parámetros se ayuden de indicadores que permitan evaluar fácil y rápidamente su estado. De esta forma, la población total y su nivel de renta, su distribución por edades, la presencia e influencia de grupos étnicos y sociales o la coexistencia de diferentes estilos de vida, directamente relacionados con los ámbitos de consumo, serán algunos de los indicadores más relevantes a tener en cuenta en el futuro y que, por tanto, serán analizados en este informe.

Tan importante es conocer y determinar nuestro público objetivo al comienzo de la aventura empresarial como saber adaptarse al nuevo entorno. Esto es algo que no tuvo en cuenta una de las firmas más poderosas e influyentes del mundo y que aun puede servir de ejemplo: Gucci. Aunque desde sus inicios y hasta mediados de 1990 sus clientes más fieles eran las mujeres de avanzada edad con alto poder adquisitivo, la firma italiana atravesó una grave crisis financiera a finales del siglo XX que estuvo a punto de hacerla quebrar; en gran parte, debido a la importancia que estaban cobrando las nuevas generaciones dentro de la sociedad. La marca estaba muriendo con el que hasta ahora era su público. Así que desde entonces, tras la compra de la marca por el grupo Kering, Gucci ha hecho grandes esfuerzos operativos y comerciales por transmitir unos valores comunes a los de la juventud. Este ejemplo pretende demostrar como en la sociedad actual lo acontecido en el pasado ya no es importante; ahora lo que genera valor es mudar de piel acorde a lo que acontece en la sociedad y comunicarlo coherente y eficazmente. Como se argumentará a continuación, la estrategia a adoptar por las marcas para minimizar el impacto de estos factores es apostar por un público objetivo más joven ya que resultan significativamente más interesantes que los segmentos más maduros del mercado. En primer lugar, porque al ser más jóvenes las firmas tienen la oportunidad de entablar relaciones comerciales más duraderas y rentables con ellos. Por otra parte, al ser hijos de Internet y nativos digitales son especialmente propensos a comunicarse y compartir información por estas vías, lo que permitirá al sector utilizar herramientas como el Big Data para recabar información que facilite su decisión de compra en beneficio de la firma que lo aplique.

Matizando que lo anterior no es más que una recomendación y, por tanto, no se debe discriminar al resto de segmentos de consumidores, los factores socio-culturales más importantes, teniendo en cuenta que el COVID-19 influirá sobre todos los factores que conforman el entorno que rodea a las firmas de moda, y sus respectivos indicadores a tener en cuenta en el futuro serán:

- *Mercado laboral:* Una de las principales consecuencias que ha tenido esta pandemia mundial ha sido la destrucción masiva de empleos. España ha visto como su tasa de desempleo ha aumentado en el segundo trimestre de 2020 vertiginosamente, hasta alcanzar una tasa de paro de entre el 15 y el 20%. Dentro del conjunto de la economía nacional, la crisis del COVID-19 tuvo la capacidad de destruir entre los meses de marzo y julio más de un millón de empleos (INE, 2020). Únicamente aquellos servicios

considerados básicos y fundamentales para la población han conseguido mantenerse abiertos y prosperar, pero el miedo en la población hacía que ésta se quedara en casa y, gracias a Internet, pudiera subsistir sin salir a la calle durante 3 meses. En lo referente al sector textil, desafortunadamente los puntos de venta de grandes multinacionales y de pequeños negocios locales fueron los primeros en verse obligados a echar la persiana. La presencia o ausencia de una página de ecommerce intuitiva, operativa y que garantizase entregas rápidas marcaría el futuro de las firmas de moda: Desde grandes firmas del sector a nivel nacional, como Inditex o Mango, hasta pequeños negocios contaban ya con páginas web que permitían comprar a sus clientes desde casa y en cualquier momento del día. Sin embargo, aquellos que todavía no habían dado el paso hacia la digitalización alegando que era un proceso muy costoso y complejo, ahora se han visto obligados a adaptar sus negocios a un nuevo entorno para garantizar su supervivencia.

Tanto el textil como el calzado y la confección veían a mediados de marzo como muchos de sus pedidos eran cancelados por sus clientes, cancelando en algunos casos su producción, propiciando el cierre temporal o permanente. No se ha hecho esperar que grandes y poderosas firmas del sector textil como H&M hayan decidido cerrar muchos de sus puntos de venta, lo que ha derivado en más de 1.000 despidos en España, para oxigenar sus cuentas de resultados tras un 2020 nefasto donde, además, se ha visto que el futuro pasa, en gran medida, por el canal de venta online (Modaes.es, 2021). Por otra parte, ha habido empresas que han encontrado en medio de una crisis algunas oportunidades, fabricando, por ejemplo, equipos de protección individual (o EPIs) para los sanitarios de España y el mundo. Uno de estos casos lo encontramos en Zara, que pese a la pérdida de reputación derivada de su papel como emprendedora del fast fashion, comenzó a donar instrumentos médicos y a fabricar batas y equipos de protección individual para los hospitales españoles.

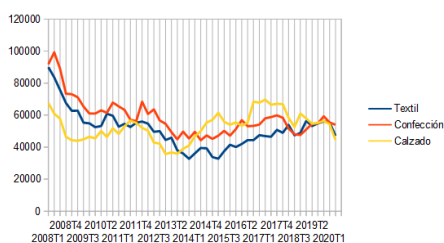


Figura 1: Evolución del empleo en el textil nacional. Elaboración propia, a partir de Ministerio de Trabajo, Migraciones y S.S. (2020)

El estado y las características que definan al mercado laboral en la sociedad a estudiar será uno de los factores socioculturales más importantes, ya que una menor tasa de paro sugiere que, ante unas condiciones justas e igualitarias, una mayor proporción de la población en edad de trabajar vivirá una mejor situación económica consecuencia de una mayor estabilidad laboral. Cuanto mayores sean los ingresos de un individuo, la mayoría de los cuales provienen de las rentas del trabajo, mayor será su renta disponible con la que, en función de la inflación en ese momento, podrá planificar mejor sus gastos y destinarlos a otros gastos no prioritarios.

- *Cambios en los estilos de vida:* Inestabilidad, duda, incertidumbre o crisis son sólo algunas de las palabras capaces de definir el entorno al que se enfrenta el mundo de la moda actualmente. Como bien se sabe de experiencias anteriores análogas al

presente, la inestabilidad o la incertidumbre son perfectamente capaces de hacer cambiar los hábitos de consumo o el estilo de vida de la sociedad. De acuerdo al informe elaborado por GFK en 2011 y titulado “Cambio en los hábitos de consumo en periodo de crisis”, la crisis de 2008 hizo que la mayoría de los españoles empezase a valorar lo verdaderamente importante, como es la compañía de nuestros seres queridos o vivir el momento, frente al gasto en cuestiones más estéticas o superficiales, como el gasto en hobbies, en aficiones o en moda. De acuerdo a este estudio, más del 75% de los encuestados afirmaba que había decidido recortar sus gastos en, al menos, un aspecto de su vida cotidiana previa a la crisis económica. Entre los gastos básicos, incluimos gastos en ropa, comida o relacionados con el coche. Pues bien, el gasto en moda fue tanto el que más cayó de todos ellos de 2010 a 2011 como en el que más recortó la gente como consecuencia de la recesión. Como es de esperar, el principal motivo por el que más del 80% decide recortar parte de sus gastos, especialmente en periodos de gran incertidumbre como el actual, es el ahorro (GFK, 2011).

El Índice de Confianza del Consumidor, al que a partir de ahora llamaremos ICC, es un ratio propuesto por el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS, a partir de ahora) que se calcula desde el año 2004 como la media aritmética entre el Índice de Situación Actual (percepción sobre la evolución económica, familiar y nacional, y laboral de los últimos 6 meses) y el Índice de Expectativas (percepción sobre lo que ocurrirá del momento de la entrevista a 6 meses vista) con el propósito de anticipar los comportamientos de consumo privado de los ciudadanos (CIS, 2020). Siempre que cualquiera de estos ratios esté por encima de 100 puntos, implicará una percepción positiva de los consumidores; mientras que un valor inferior reflejará un alto nivel de incertidumbre y temor entre los consumidores, lo que impulsará el ahorro. Por tanto, a través de las conclusiones que arrojen estas estadísticas las firmas del sector podrán predecir los posibles cambios en los estilos de vida consecuencia de un cambio en el gasto privado.

Por una parte, el Índice de la Situación Actual venía dando una tregua a la economía española desde el segundo trimestre de 2012, momento en el que las entidades bancarias españolas tuvieron que ser rescatadas por los organismos europeos pertinentes. La pandemia del COVID-19, aunque no ha hecho que este índice alcance el mínimo histórico, sí que ha propiciado alcanzar valores propios de la Gran Recesión de 2008. Los meses de enero y febrero reflejaban cómo la confianza de los consumidores en el conjunto de la economía nacional, al menos en el corto plazo, había crecido respecto a los últimos meses del año aunque sin llegar al valor óptimo situado entre los 100 y 200 puntos. En marzo de 2020, sin embargo, la llegada del COVID-19 a España y sus primeras consecuencias empezaron a repercutir sobre el Índice de Situación Actual. Lo peor sin embargo estaría por venir, ya que esta pendiente decreciente en la gráfica se prolongaría hasta el mes de mayo, mes en que concluía la “desescalada” y el desconfinamiento, permitiendo a algunos negocios y firmas recuperar la actividad comercial. En el mes de julio, el Índice de Situación Actual tomaba un valor de 30,1 puntos. En comparación al mismo mes del año 2019, la caída en todos los componentes que conforman el ICC ha sido muy pronunciada, especialmente en la valoración de la situación económica y del mercado laboral: Respecto a julio del año pasado, la valoración de la situación económica general ha

caído la friolera cifra de un 90 por ciento y para la valoración del mercado laboral, un 83,9 por ciento(CIS,2020). Por suerte, y en beneficio del ICC, esta encuesta refleja optimismo respecto al futuro que espera a la sociedad española; al menos en lo que respecta a la situación del mercado laboral, de la salud económica del país y de la estabilidad de los hogares, habitual en etapas de recesión como la presente(CIS,2020).

Todo parece indicar que el consumidor todavía se muestra inseguro y, por tanto, se espera que en los próximos meses, e incluso años hasta que la pandemia se deje definitivamente atrás, el consumidor privado priorice el ahorro por encima del gasto debido a la gran incertidumbre que le rodea. Es momento, por tanto, de que las empresas del sector textil o, en su defecto, los organismos representantes de este sector, incentiven a los consumidores a comprar moda. Para ello, es necesario crear planes que impulsen la creación protocolos sanitarios que garanticen la seguridad de los visitantes al punto de venta, en caso de que la venta sea a través del canal tradicional y el gasto en negocios de moda de proximidad.

Ante los cambios que acontecerán en la sociedad global tras esta pandemia, consumidores y firmas de moda deberán adaptarse. Entre lo más significativo, cabe destacar el auge que se espera en el consumo de productos y marcas locales, mercados de segunda mano o cadenas de suministro locales como consecuencia de una mayo preocupación por la sostenibilidad y el medioambiente.

Para concluir este apartado, afirmar que los cambios en los estilos de vida suelen asociarse, frecuentemente con las correspondientes modificaciones en ciertos hábitos de consumo. De esta manera, y teniendo la fase de recesión en la que ha entrado la economía mundial con el COVID-19, cabe esperar que costumbres en sociedades de consumo como el método de pago más utilizado, el importe medio en cada transacción o las categorías de producto que mayor parte del presupuesto acaparan cambien. Teniendo en cuenta lo anterior, las firmas de moda han entendido que la conversión tecnológica de los negocios se torna indispensable. De la última encuesta global de consumidores realizada por MasterCard en Junio de 2020 entre más de 6000 individuos mayores de 18 años procedentes de una quincena de países, entre ellos España, se pueden extraer varios titulares entre los cuales destacan el aumento en el número de transacciones a través del método *“contactless”* y que cerca de la mitad de los encuestados creen que reducirán el uso de dinero en efectivo aun cuando el COVID-19 sea historia, apostando cerca del 75% de los mismo por el método *“tap-and-go”*. A principios de mayo el gasto medio de los consumidores en los principales sectores de la economía nacional, entre los cuales se encuentra inconfundiblemente el sector de la moda, reflejaba una caída del 60 %. Entre las modificaciones llevadas a cabo en el último año por las firmas se encuentra la consolidación del canal online y de los pagos electrónicos en perjuicio del dinero en efectivo. Los métodos de pago electrónicos(especialmente los telemáticos) se han consolidado en el mercado nacional, en detrimento de un dinero en efectivo que ya se encontraba en vías de extinción antes de la pandemia. El siguiente cuadro demuestra, tanto a nivel nacional como internacional, cómo el COVID-19 ha potenciado el cambio de paradigma en algunos ámbitos de consumo que parecían ya asentados:

ESPAÑA		INTERNACIONAL-EEUU
Antes COVID-19	Después COVID-19	Después COVID-19
55% método de pago habitual CONTACTLESS(tarjeta de crédito/ dispositivo móvil).	67% método de pago habitual CONTACTLESS 75% intención de seguir siéndolo en el futuro.	35% EXTRAÑAN o han extrañado IR DE COMPRAS Canal online+ECOMMERCE como SOLUCIÓN. NUEVOS HÁBITOS DE CONSUMO se avecinan.
RAPIDEZ(62%) y COMODIDAD(58%) ATRIBUTOS valorados pago CONTACTLESS.	COMODIDAD(85%) HIGIENE(87%) ATRIBUTOS valorados pago CONTACTLESS.	41% compras ONLINE que ANTES se hacían en COMERCIOS DE PROXIMIDAD.
Para compras < 20€: 20% SIEMPRE pagaba con EFECTIVO. 15% SIEMPRE pagaba con TARJETA.	53% REDUCEN el uso de EFECTIVO 25% NO usará más EFECTIVO. 33% de las compras pagadas en EFECTIVO.	TELETREBAJO: <20% MUY EN CONTRA de su implantación futura. COMODIDAD > Formalidad 60% MUY POSITIVO por reducir huella CO2.
Crecimiento sostenido canal ONLINE en TODOS los rangos de EDAD.	Crecimiento canal ONLINE DESPUNTA en ciertos SECTORES, entre ellos MODA (40% transacciones TOTALES online).	38% usan otros métodos de pago TARJETAS CRÉDITO y CONTACTLESS. CAMBIOS a L/P en PERCEPCIÓN sobre DEUDA,GASTO O AHORRO.
50% transacciones ONLINE llevadas a cabo desde TELÉFONO MÓVIL.	TELÉFONO MÓVIL como dispositivo PREFERIDO para hacer transacciones ONLINE crece 10% CADA AÑO. 67% transacciones ONLINE han sido llevadas a cabo desde ORDENADOR.	39% se PROPONEN comprar más ONLINE,sin renunciar al canal OFFLINE. Propiedades TANGIBLES(57%)+EXPERIENCIA de compra en PTO.VENTA como aspectos más extrañados al comprar ONLINE. ESPERA(45%)+ RESOLUCIÓN DUDAS(70%) principales TARAS.

Tabla 1: Cambios tendencias ecommerce en España y EEUU tras el COVID-19. Elaboración propia, a partir de Center for the Digital Future y Toluna(2020)

En una sociedad tan global, consumista y aparente como la actual, se ha demostrado como la moda trasciende lo estrictamente material, que suponen las prendas que los consumidores visten, para convertirse en una herramienta sociológica capaz de dar respuesta a las motivaciones que hacen a un individuo tal y como es, describiendo sus gustos, sus valores, su ideología o su sentimiento de pertenencia a un grupo étnico o social. Por tanto, es necesario que las firmas de moda presten atención a lo que acontezca en su entorno; especialmente a aquello capaz de influir y transformar las motivaciones y los hábitos de compra del nuevo consumidor de moda.

- **Movilidad y estructura social:** En enero de 2020, la población española sobrepasaba la cifra de las 47 millones de personas (INE, 2020). Teniendo en cuenta el enfoque prospectivo que toma este trabajo, el INE también estima que España podría situarse en torno a los 48 millones de habitantes para el año 2025, y superar los 49 millones al finalizar la década. Esta misma institución recogía aquellos factores demográficos que

explicarían estas expectativas de crecimiento.No obstante, y como ya hemos comentado, el COVID-19 ha logrado influir en prácticamente la totalidad de los factores del entorno de las empresas. En este sentido, uno de los efectos más inmediatos y directos ha sido el aumento en la mortalidad, por lo que puede que las estimaciones realizadas por el INE resulten excesivas. Pese a ello, los factores responsables del crecimiento de la población española en los próximos años son la esperanza de vida y los saldos vegetativo y migratorio.

Por un lado,la elevada esperanza de vida de España, asociada al clima, a su dieta mediterránea y a la calidad de vida, sitúa a sus habitantes como el país más longevo de Europa y el segundo del mundo solo por detrás de Japón. Aunque esta estadística varía en función del sexo y la edad, sin duda resultará especialmente interesante para las firmas de moda que quieran basar su estrategia de segmentación en públicos con los que entablar relaciones muy duraderas y rentables. Uno de los principales inconvenientes de este indicador, no obstante, es que no mide el efecto conjunto y dinámico de la sociedad. Para solucionar lo primero, se cree que la mejor herramienta que podrán emplear las firmas será la pirámide poblacional de ese país. Esta herramienta resulta especialmente útil ya que permite vislumbrar rápidamente qué segmentos de la población suponen una mayor parte del total. Para dotar de dinamismo y realismo al estudio demográfico que realicen las empresas del sector textil, la solución residirá en trazar y parametrizar la celeridad del índice de envejecimiento a través de dos factores:los saldos demográficos y la forma que presente la pirámide poblacional:

-El Instituto Vasco de Estadística(Eustat,2020) define el saldo vegetativo como *“el aumento o descenso neto de población,producido en un territorio durante un periodo de tiempo concreto, consecuencia de la diferencia entre nacimientos y fallecimientos”*. De la misma manera, define el concepto de saldo migratorio como *“la diferencia entre entradas y salidas de ciudadanos producidas a consecuencia de la migración”*. De acuerdo a varios demógrafos encuestados por el INE sobre el impacto que tendría el COVID-19 sobre la demografía española, estos afirmaron que el efecto sería doble.

Por una parte, para medir su impacto sobre el saldo vegetativo antes habría que analizar si la pandemia ha repercutido notablemente sobre las defunciones y nacimientos acontecidos. Las muertes, por un lado, ya venían determinando el signo negativo del saldo vegetativo en los últimos años en España. De esta forma, antes de 2020 las muertes habían crecido un 10% en los últimos años y se esperaba que lo siguieran haciendo a un ritmo cada vez mayor como consecuencia del envejecimiento general de la población. Sin embargo, el impacto del COVID-19 sobre las defunciones ha sido flagrante. Así, en diciembre de 2020 se habían registrado 499.764 defunciones a lo largo del año. Otro de los efectos colaterales de la pandemia ha sido que durante los periodos en los que los hospitales estaban saturados se ha dado prioridad a tratar esta nueva enfermedad, posponiendo otras enfermedades o tratamientos que jamás debieron posponerse ya que acabaron ocasionando muertes colaterales. En marzo de 2020, cuando estalló la pandemia en España se registraron 20.767 muertes, casi un 95% más que el mismo mes del ejercicio anterior.Con estos ejemplos se demuestra que el efecto sobre la mortalidad del COVID-19 se mantendrá hasta que se erradique la enfermedad aunque aun se desconozca si esta ha podido deteriorar a largo plazo la salud de quienes la han superado,consolidando una tendencia clara hacia un aumento

de los fallecimientos en los últimos años. Los nacimientos, por otra parte, venían experimentando una tendencia claramente descendente en los últimos años. La sucesión de crisis económicas en las últimas décadas y la precariedad del empleo añade una gran incertidumbre e inestabilidad a las vidas de aquellas parejas que desean formar una familia pero, que por circunstancias económicas y laborales como el temor a quedar desempleado o una capacidad adquisitiva insuficiente, no ven viable traer un miembro más a la familia. Estas sensaciones no han hecho sino aumentar con la llegada del COVID-19, aunque se creía que el confinamiento podría propiciar un aumento en el número de nacimientos. Las previsiones para el futuro no son nada esperanzadoras, teniendo en cuenta que en 2020 los nacimientos cayeron un 9% respecto a los acontecidos en 2019 (más del doble de la caída ocurrida entre 2018 y 2019) y, especialmente, que en la última década los nacimientos han caído la friolera cifra del 30%(INE,2020). Se prevé, entonces, que el déficit vegetativo crezca al cierre de 2020 y que siga aumentando en los futuros ejercicios. La única esperanza es que la curva del saldo vegetativo alcance un punto de inflexión en el momento en que la sociedad se reactive y la inestabilidad se amanse. En caso de que no ocurriera, la pérdida de población y su envejecimiento progresivo podría ser aliviada con un saldo migratorio positivo.

En lo que respecta al saldo migratorio, los expertos afirman que el COVID-19 será capaz de mermar el saldo positivo que venía experimentando este ratio en los últimos años, frenando la tendencia alcista para los próximos 2 ó 3 años de un ratio que explicaba el crecimiento de población en España. Desde que en 2013 esta variable alcanzara un mínimo relativo, a consecuencia de la precariedad y falta de oportunidades en el mercado laboral español, la inmigración ha crecido en España un 167,3%(INE,2019). En la época actual, sin embargo, este fenómeno demográfico se ve amenazado por dos factores: el impacto que el COVID-19 ha supuesto en estos movimientos y la irrupción en el panorama político internacional de partidos de ultraderecha. Muchos inmigrantes, ante los datos conocidos sobre el estado de la pandemia en España, han decidido en los últimos tiempos posponer o desechar la idea de venir a España en busca de oportunidades por el temor al contagio y a la incertidumbre general que asedia al continente europeo. Los partidos ultraderechistas, por otra parte e independientemente del país, comparten valores que a menudo van en contra de la inmigración, asegurando que su presencia resulta un peligro para la sociedad, llegando a proponer en ocasiones que se expulse a todos los inmigrantes del país. España, Italia, Francia, Brasil, Estados Unidos o Rusia han visto en los últimos años como la ultraderecha ha ido ganando terreno político al resto de partidos, llegando en muchos casos a gobernar la nación. La emigración, por otra parte, representa al número de ciudadanos que, principalmente por falta de oportunidades laborales, decide abandonar su país en busca de estabilidad. En el caso particular de España, como veremos a continuación en una gráficas preparadas para explicar la tendencia de las diferentes variables geográficas, la emigración parece experimentar desde 2013 una caída a un ritmo, más o menos, constante. Este año 2013 supuso un mínimo en la inmigración y un máximo en la emigración, lo que derivó en el mayor déficit migratorio en la serie histórica como consecuencia de la crisis económica de 2008 y su posterior réplica durante 2012 y 2013. La famosa “Fuga de cerebros” hizo que muchos jóvenes muy cualificados vieran su entusiasmo por

salto a la vida laboral mermado por la precariedad y la tasa de paro juvenil que caracterizaba al mercado laboral español por aquellas fechas. El COVID-19 ha repercutido en la actividad económica de la gran mayoría de firmas que componen el tejido empresarial de nuestro país, lo que hace presagiar que los empresarios, durante los próximos años, recorten sus partidas de sueldos y salarios para seguir siendo rentables. Por tanto, y aunque aun es pronto para afirmar nada en este aspecto, cabe la posibilidad de que en los próximos años la emigración vuelva a crecer consecuencia de la falta de oportunidades para los más jóvenes, lo que supondría, en primer lugar, una caída en el superávit migratorio y, consecuentemente, un descenso en la población, especialmente la juvenil en España, resultado de la gran influencia de este indicador sobre el crecimiento de la población.

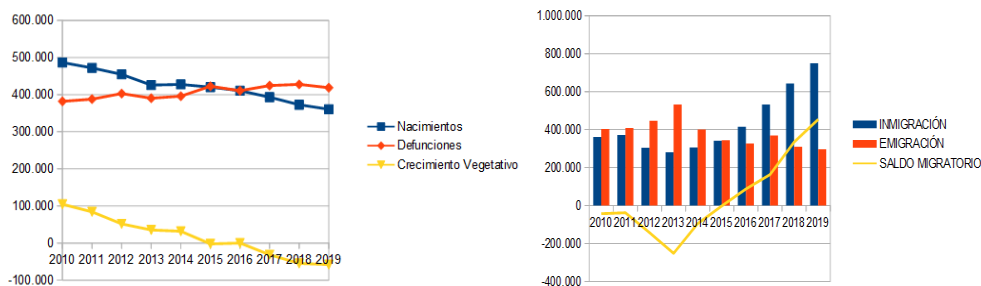


Figura 2: Evolución de los saldos vegetativo y migratorio. Elaboración propia, a partir de INE(2020).

- Tras buscar una definición para el concepto de pirámide poblacional, se ha acordado que la definición más correcta es la aportada por Martínez Coll, J.C(2001). De acuerdo a este autor en su obra “La economía de mercado: virtudes e inconvenientes”, se define la pirámide poblacional como “la forma gráfica de representar datos estadísticos básicos, sexo y edad, de la población de un país, que permite las comparaciones internacionales y una fácil y rápida percepción de varios fenómenos demográficos tales como el envejecimiento de la población, el equilibrio o desequilibrio entre sexos, e incluso el efecto demográfico de catástrofes y guerras”. Queda de manifiesto, por tanto, que las firmas de moda del futuro podrán determinar aspectos sociodemográficos tan importantes como el ritmo de envejecimiento de un mercado concreto o qué grupos de edad constituyen la mayoría de la población a través de ella. En este caso, se empleará la pirámide de población de España junto con los ratios previamente analizados para argumentar mediante datos objetivos la importancia que adquirirá tomar estrategias que sitúen a un consumidor joven en el centro de la empresa para garantizar unas relaciones duraderas y rentables con el público objetivo.

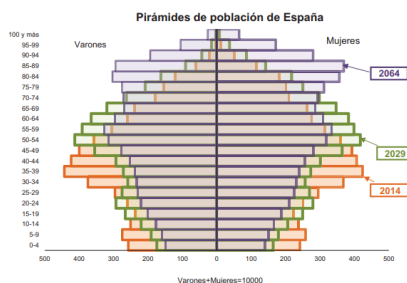


Figura 3: Proyección pirámide población 2014-2064. INE(2014).

Tal y como se puede interpretar del gráfico anterior, la tendencia del mercado español parece claro hacia un envejecimiento cada vez más acelerado. Otras conclusiones, procedentes de otros informes elaborados por el INE, y que complementan a las interpretaciones elaboradas del gráfico aseguran que para el año 2064, en caso de mantenerse la tendencia reflejada en el gráfico, cerca del 40% de la población total de España tendrá más de 65 años. No obstante, esta situación no es exclusiva de España, sino que este patrón demográfico se repite, especialmente, en todos los países del continente europeo, donde 9 de los 10 países con mayor proporción de población mayor de 65 años son europeos. El continente europeo y, por tanto, su moda y estilo muestran claros signos de estar quedándose atrás, envejeciendo al ritmo que lo hace su población. No está ocurriendo lo mismo en el continente asiático, donde Japón, China y, especialmente, Corea son ejemplo de cómo impulsar sociedades vanguardistas y tecnológicas gracias a la juventud. La naturaleza sociocultural de la moda hace que este hecho no pase desapercibido a la hora de diseñar el producto que demandarán los públicos más jóvenes. De este modo, en los últimos años se ha visto una conversión hacia estilos más urbanos y hacia prendas con un diseño cada vez más minimalista y sobrio, en concordancia con los valores que denotan las sociedades asiáticas.

Muchas empresas del sector textil podrían preguntarse cuál sería, entonces, la estrategia de segmentación a adoptar o a qué mercado dirigirse. La respuesta, teniendo en cuenta lo visto hasta ahora, seguiría siendo revitalizar y rejuvenecer la imagen de la marca lo más tempranamente posible, centrándose, por tanto, en los segmentos de consumidores más jóvenes y en sus valores, motivaciones y necesidades. Para conseguirlo, es importante interiorizar y conectar con aquellos rasgos y hábitos que caracterizan a la juventud española, que se resumen en el siguiente cuadro:

<p>ÁMBITO POLÍTICO</p> <ul style="list-style-type: none"> ● La política tradicional no les interesa. Compromiso e implicación activa con la sociedad (manifestaciones, firmas...). Confianza en los medios de comunicación online. ● Corrupción(90%) y falta de credibilidad(80%): rasgos política. 64% no confía en partidos políticos u otras instituciones(Iglesia, bancos). Indignación(53%) e Impotencia(48%): emociones política. ● Falta de oportunidades por desigualdad geográfica. 25% cambian de residencia para estudiar(15% otro municipio; 8% otra CCAA; 4% otro país). 40% cree que deberá emigrar. 	<p>ÁMBITO LABORAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Precariedad(salarios, condiciones), incertidumbre, inseguridad, paro y falta de oportunidades en España marcan y marcarán sus expectativas laborales. ● 48%(mayor cuanto más joven y formado) creen que su situación personal mejorará. 70% creen que deberán estar más preparados. ● > 60% jóvenes 18-28 años creen que no se habrán emancipado de sus padres en 2 años. ● Perfil jóvenes con trabajo:> 20 años, independizados gracias a su sueldo, viviendo solos o en pareja y con estudios superiores.
<p>ÁMBITO PERSONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Aspectos más valorados: Éxito, relaciones y dinero(80%), seguido del cuidado del medioambiente. Los valores sociales e ideológicos, los que más crecieron. ● Intereses y preocupaciones principales: Crecimiento sostenible y medioambiente (42,6%), lucha contra injusticias(35%) e igualdad (53,4%). 88% preocupados por su imagen, especialmente mujeres. ● Variables que determinan el estilo de vida y su consumo: género, nivel de estudios y estatus social. Gasto en moda común entre menores de 19 años de clase media-baja. 	<p>HÁBITOS DE CONSUMO</p> <ul style="list-style-type: none"> ● < 25 años: 40% en paro desde última crisis y 33% carece ingresos propios. No obstante, optimismo. ● Producto Moda 7º elemento de gto. mensual más común ● Economía colaborativa(2ª mano) muy popular. Con la crisis, 57% optan a menudo por estas alternativas. 75% menores de 25 años la han practicado para comprar ropa(4º-26,5%), tecnología(3º), libros(2º) y vehículos(1º). ● Edad, formación y ocupación repercuten en su capacidad adquisitiva. 50% jóvenes más adultos pueden afrontar parte o todos los gtos. mensuales.

Tabla 2: Ideas y valores de la juventud española. Elaboración propia, a partir de Instituto de la Juventud Reina Sofía. (2020)

En definitiva, a través de este profundo estudio sociodemográfico se ha demostrado que la correlación entre estos factores demográficos y la manera en la que se comporten durante los próximos años permitirá a las firmas de moda, por un lado, determinar el grupo de población más interesante, además de decidir sobre los valores y mensajes a transmitir para atraer, cautivar y fidelizar a esos grupos. Para el futuro, y pese a que, como ya hemos visto, parece que el mercado español envejecerá rápidamente en las próximas décadas, la estrategia a seguir por las firmas de moda es clara: Renovarse o morir.

2.2.2 - Factores tecnológicos

“La Cuarta Revolución Industrial genera un mundo en el que los sistemas de fabricación virtuales y físicos cooperan entre sí de una manera flexible a nivel global.[...]Es la fusión de estas tecnologías y su interacción a través de los dominios físicos, digitales y biológicos(...)”(Schwab,2016)

Con esta definición, el fundador del Foro Económico Mundial declaraba la importancia que cobraría para cualquier empresa en los próximos años la fusión e interacción entre el mundo digital y el analógico. Si antes de 2020 la monitorización de los factores tecnológicos más influyentes ya resultaba clave para lograr la diferenciación respecto a los rivales en el mercado, la revolución que ha supuesto el COVID-19 para la sociedad y el mundo de la moda ha puesto de manifiesto que se necesitan la tecnología y sus recursos más que nunca, y por ello la transición tecnológica ha pasado de ser una opción a una prioridad. En un mundo cada vez más digital, los gerentes de las firmas y tiendas de moda necesitan transformar sus empresas en entornos donde la tecnología y lo físico actúen conjuntamente para aprovechar estas nuevas oportunidades y alcanzar el éxito. Con todo ello, la Industria 4.0 y una sociedad cada vez más digital traerá consigo términos tales como omnicanalidad, teletrabajo o *Internet of Things* que deberán ser considerados necesariamente por las empresas a la hora de valorar aquellas estrategias que faciliten la consecución de los objetivos empresariales.

Sin embargo, para que la tecnología siga estando vinculada a términos como prosperidad, progreso o evolución, su aplicación deberá responder a alguna necesidad para, posteriormente, ser gestionada adecuadamente garantizando que las modificaciones que sufra responderán a lo demandado por la sociedad. Algunos organismos públicos y privados, considerando que la construcción de un tejido empresarial digitalizado y, por tanto, innovador puede ayudar a alcanzar economías más eficientes y diferenciadoras, han llevado a cabo desde hace unos años a esta parte diversos planes y directrices destinadas a potenciar y agilizar la innovación, digitalización y transformación digital como agentes del cambio. Al igual que en España a través del EECTI (Estrategia Española de Ciencia, Tecnología e Innovación) se pretende impulsar la inversión en I+D+i, en Euskadi se sigue el PCTI (Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación) para lograr que, en 2030, las empresas (especialmente las más pequeñas) hayan logrado impulsar las actividades de I+D+i orientadas a resultados y promover el talento investigador femenino, lo que favorecerá a potenciar la internacionalización de este modelo de I+D+i a partir de ese año (Gobierno Vasco, 2020). A nivel europeo, el proyecto *“Brújula Digital”* constituye una directriz común a seguir por los países que conforman la Unión Europea para combatir el impacto que ha supuesto el COVID-19 en las economías de los estados miembro a través de la transición tecnológica. En este caso concreto, la tecnología no sólo permitirá crear empleo, renovar la educación o aumentar el grado de competitividad de las economías europeas, sino que también supondrá un cambio en las sociedades y economías hacia modelos climáticamente neutros que

mejoren la calidad de vida de los europeos frente al riesgo que la crisis climática supone para su seguridad(Comisión Europea,2020). Como también ocurre con la popular Agenda 2030, que implica a la mayoría de países del mundo, los gobernantes demuestran estar comprometidos con el cambio y consideran a la tecnología, junto con la ciudadanía, como los principales agentes del cambio hacia un mundo más sostenible y respetuoso con el medioambiente y la sociedad.

La tasa de digitalización se convertirá, por tanto, en uno de los indicadores a tener especialmente en cuenta, ya que con ella las firmas y otros organismos interesados podrán deducir tanto el grado de digitalización como la celeridad con la que se avanza hacia la transición tecnológica de la economía, en general y del sector textil español, en particular. Aunque el cierre de los establecimientos físicos ocasionado por el COVID-19 permitió a muchas PYMEs empezar a vender y competir a nivel global consecuencia de la apertura obligada de un sitio de ecommerce, acelerando la digitalización del sector, aún a día de hoy son muchos los autónomos y pequeñas empresas dedicados a la comercialización de moda que aún no han dado el paso hacia la digitalización. Una de las últimas encuestas llevadas a cabo por el portal de Internet más importante dedicado al registro y a la gestión de dominios web revela que cerca del 80% de los autónomos y las PYMEs todavía no tienen presencia en Internet de ningún tipo, lo cual vendría explicado, principalmente, por una falta de conocimiento clara(GoDaddy,2020). De esta manera, el 48% de los encuestados que daban poca o ninguna importancia a la digitalización justifican su ausencia en Internet por desconocimiento de las ventajas y beneficios que reporta la presencia en Internet y de los pasos a seguir para abrir una página web o un perfil en redes sociales. Si la economía española persigue posicionarse en el futuro como una economía actualizada, omnicanal e innovadora, es importante que las PYMEs y autónomos también se digitalicen teniendo en cuenta que estos suponen el 98% del tejido empresarial y generan aproximadamente el 70% del empleo.

- Gto. Actividades innovadoras 2019: 1,1%PIB ó 19.390M€[+3,8%(2018)].
- Euskadi:1ª en nº empresas innovadoras(25%) y 3ª mayor inversión I+D+i(8,8%/total).
- 12/2019-03/2020: 98,5% empresas con conexión a Internet y web propia.
- Inversión en RRSS crece 10% respecto a 2019. 63% firmas invierten en ellas.
- Nuevas tecnologías más empleadas 2020: 16,8% Internet de las cosas; 8,5% Big Data.
- Facturación ecommerce 2019 crece 10%(Base:2018).Supone el 20% del total anual, aunque seguirá creciendo. 25% con <10 trabajadores ha vendido online en 2019.
- 70%hogares cuenta con teléfono fijo, frente al 99,5% que cuenta con teléfono móvil.
- 95%hogares con,al menos, un miembro con 16-74 años tienen conexión a Internet.
- España: País de Europa con mayor distancia de fibra óptica.Calidad conexión óptima.
- 70% jóvenes(10-15 años) ya tienen móvil propio.90% usan Internet muy a menudo.
- Consumidores 16-74 años:<50% población ha comprado algo por Internet en los últimos 3 meses, valorando confianza(60%), protección de datos personales(76,1%)y rapidez de entrega. Categoría más solicitada por jóvenes: Moda(ropa,calzado y accesorios)-35,2% mujeres;25,2%hombres-.

Tabla 3:Grado digitalización y trascendencia de la tecnología. Elaboración propia, a partir de INE(2020)

Las firmas de moda deben y deberán, por tanto, seguir centrando sus esfuerzos en configurar un universo en torno a ella que unifique el entorno físico y el online. De lo segundo se encargarán, entre otras, las páginas de ecommerce. En este aspecto, España en el pasado arrojaba datos bastante preocupantes al respecto ya que, aunque se disponía de las tecnologías y recursos necesarios para crear canales online que atrajeran y sedujeran al nuevo consumidor de moda, la facturación general del sector caía mes a mes. Con la llegada del COVID-19, se llegó a la conclusión de que el motivo por el que las ventas caían en el

sector era porque los clientes no percibían el valor añadido que supone la omnicanalidad para el mundo de la moda(ACOTEX,2020). De este modo, los consumidores vivían malas experiencias, especialmente ligadas con el canal de venta online(retrasos en las entregas, páginas web difíciles de utilizar...), que hacían deteriorar la imagen del sector entre el público como consecuencia de un entorno omnicanal mal gestionado y que culminaba con una falta de interés por la moda de estos segmentos. A partir de ese momento, el textil centra gran parte de sus esfuerzos en mejorar sus canales online y offline para disipar las barreras entre ambos y garantizar una buena experiencia que logre crear un universo en torno a la marca y fidelizar al mayor número de clientes posible, a través de medidas como crear páginas web *responsive*(fáciles de entender y navegar por ellas, intuitivas, en varios idiomas, con plataformas de pago seguras, con contenido y apariencia adaptable al dispositivo que se use...)o agilizar los plazos de entrega mediante la negociación con los diferentes agentes que completan la cadena de suministro. Los últimos datos al respecto publicados por Eurostat hacen suponer que, claramente, el COVID-19 ha agilizado la digitalización de este sector. Durante el último año, además de convertirse en la categoría más buscada y comprada para todos los rangos de edad, las ventas a través del canal online han supuesto más del 60% de la facturación total en Reino Unido, rebajándose hasta el 40% y el 30% en los casos de Europa y España, respectivamente.

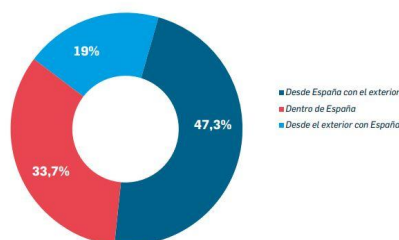


Figura 4: Volumen negocio ecommerce textil español por regiones. ACOTEX(2018).

La presencia global de Internet, además de favorecer a la oferta para alcanzar a un mercado sin límites geográficos, ha permitido a los consumidores empoderarse frente a las grandes firmas gracias a la cantidad de información disponible, exigiéndoles mayor transparencia, eficiencia o agilidad. Respecto a esto último, la logística, encargada de la coordinación de las diferentes fases y actividades que conforman la cadena de suministro, jugará un papel fundamental a la hora de satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores, como se verá en próximos apartados. Para conseguirlo, en los últimos años se han desarrollado un gran número de nuevas tecnologías destinadas tanto a sumarse a la cadena de suministro como a mejorar procesos y herramientas ya presentes anteriormente, algunas de las cuales reforzarán al área logística de las firmas de moda:

-IoT(Internet of Things) o el Internet de las Cosas: Considerada la nueva tecnología más disruptiva en los próximos 10 años, el uso de Internet para conectar dispositivos involucrados en la logística de la empresa textil e, incluso, en las propias prendas que permita enviar y recibir datos en tiempo real resulta uno de los atributos más atractivos de este nuevo activo.

-Impresión 3D: Especialmente atractiva por las posibilidades que ofrece para desarrollar nuevos materiales que resulten alternativas más sostenibles que aquellos que se usan en la actualidad, las principales cualidades que definen a esta nueva tecnología son una mayor vida útil y un menor uso de recursos naturales para elaborarlos. Además de su uso para lograr nuevos materiales, ya se hipotetiza con la idea de que las impresoras 3D puedan

reducir tanto el gasto en repuestos como el periodo de entrega de los mismos. La razón reside en que al disponer de esta herramienta, los repuestos se elaborarían bajo demanda en la misma planta de producción.

-Plataformas de Streaming o vídeos en directo: En este caso, esta nueva tecnología resultaría especialmente interesante de implantar en las áreas de marketing y comunicación. Con unos consumidores cada vez más empoderados gracias a la llegada de Internet, son ellos ahora quienes deciden qué, cuándo y dónde quieren consumir contenido audiovisual. De esta manera, los segmentos más jóvenes muestran una clara conversión de la televisión a las plataformas de contenido audiovisual en streaming, las cuales les ofrecen la posibilidad de consumir el contenido que realmente les interesa sin la publicidad que abunda en el medio televisivo y tanto molesta a las nuevas generaciones. En los últimos años, plataformas como Netflix, YouTube o Twitch se han afianzado como las aplicaciones más empleadas por los jóvenes en su tiempo libre (Nielsen, 2018). Por ello, además de plantearse la posibilidad de llevar a cabo colaboraciones, campañas de publicidad o patrocinios con personajes públicos relevantes o famosos de estas plataformas, puede servir de herramienta comunicacional para, en un ejercicio de transparencia con la sociedad, conectar con el público objetivo y abrirles las puertas de la firma. Por otro lado, el COVID-19 ha demostrado que estas plataformas son la alternativa natural a los ya anticuados desfiles o semanas de la moda, pero se deberá evaluar como prospera una vez la pandemia concluya o se dé por controlada.

-Teletrabajo: La importancia de esta nueva realidad, que además de combinar las nuevas tecnologías con el trabajo desempeñado, ha demostrado a trabajadores y gerentes que resultar productivo desde cualquier rincón del planeta es posible, debe plantearse desde que el individuo se forma para convertirse en un futuro profesional. En una entrevista concedida al diario digital *modaes.es*, Alessandro Manetti (director general del Istituto Europeo di Design) ratifica que en un entorno cada vez más tecnológico, especialmente en un sector que interpreta a la perfección códigos socioculturales, los centros especializados y universidades deben convertirse en laboratorios de innovación que conformen un entorno único para dibujar el futuro del textil. Además insiste en que la formación debería ser dual para reivindicar la importancia de la experiencia práctica, y los contenidos, flexibles, principalmente porque en el mundo de la moda todo se transforma por completo a una vertiginosamente. La Fundación COTEC para la innovación ha desarrollado un informe junto con Sicma Dos donde plasman las primeras impresiones sobre el teletrabajo en España. Así, un 78% de los encuestados reconoce ser igual o más productivo en su trabajo desde casa, aunque todavía solo suponen el 36% aquellas firmas que reconocen el derecho a la desconexión digital de sus trabajadores (pese a que el 88% de ellos lo demanda). Lo positivo que refleja este informe es que, además de haber permitido conciliar la vida laboral con la personal, un 59% de las empresas donde ya se teletrabaja ya están elaborando planes que garanticen esta nueva forma de trabajar una vez transcurra la pandemia. No obstante, y dando pie al siguiente factor del entorno que se analizará, la tecnología, la digitalización y, en mayor medida, el teletrabajo han supuesto desechar equipos por otros sin que su vida útil hubiese acabado. La falta de alternativas para reciclar o reutilizar estos bienes por su gran complejidad tiene como consecuencia un gran impacto medioambiental (la fabricación de un ordenador de mesa requiere 22kg de químicos, 1500L de agua y 240kg de combustibles fósiles y cada búsqueda por Internet libera 0,2g de CO₂ a la atmósfera). La solución pasa, por tanto, porque la ciudadanía y la clase política tomen conciencia de este problema.

2.2.3 - Factores medioambientales

Con una sociedad encabezada por una juventud cada vez más concienciada y comprometida con la preservación de los ecosistemas y el cuidado del planeta, la principal amenaza a la que se enfrenta la moda a nivel global es su posicionamiento como 2ª industria más contaminante del planeta.

El consumidor de moda actual se ha empoderado, en gran parte, gracias a Internet, lo que le ha permitido conocer información sobre el mundo de la moda que antes no conocía y que ha hecho que, en muchas ocasiones, modifique activamente sus hábitos de consumo a favor de aquellas marcas o alternativas que mejor demuestren su compromiso por proteger el medioambiente. Uno de los acontecimientos más recientes que más ha repercutido en estas decisiones tuvo lugar en 2013 en Daka, capital de Bangladesh, cuando un edificio de 8 plantas colapsó acabando con la vida de 1.134 personas, la mayoría de las cuales eran mujeres y niños. La investigación policial correspondiente concluyó que en dicho edificio se situaban cientos de talleres que confeccionaban las prendas que después comercializarían grandes firmas internacionales como Zara, Primark o Gucci. Si Bangladesh es considerado el país más densamente poblado y más contaminado del mundo es, en gran medida, consecuencia del peso que tiene el sector textil sobre su economía, suponiendo cerca del 80% de las exportaciones del país y más del 85% del PIB(OMC,2018). La consecuencia principal es una peor calidad de vida para sus habitantes; tanto desde el punto de vista medioambiental como desde la perspectiva laboral. Al fin al cabo, las firmas que deciden trasladarse a países como Bangladesh para confeccionar sus colecciones lo hacen con el propósito de reducir sus costes en mano de obra y producción para obtener mayores márgenes en cada colección(20 anuales “gracias” al Fast Fashion) que repercutan en la maximización del beneficio, aprovechándose a su vez de que en estos países no existen sindicatos de trabajadores o legislaciones que regulen la actividad industrial.La OMS(2020),por otra parte, en su último informe sobre la situación medioambiental de Bangladesh, confirmó que más del 20% de las muertes producidas en el país se debe a la presencia de amianto, tintes y otros químicos tóxicos,derivados de los talleres de elaboración de tejidos intensivos en agua como los pantalones vaqueros, en las aguas que fluyen por los ríos de la ciudad y que sus ciudadanos ingieren por la falta de recursos.

60% Más de ropa que se posee en comparación con hace 15 años, cuando se usaba el doble que ahora	34,8% Porcentaje de la contaminación global por microplásticos originados en los textiles
20% Porcentaje de las aguas residuales a nivel mundial procedentes del sector textil directamente	8-10% Porcentaje de las emisiones de CO2 a nivel global generadas por el sector textil
500.000 T Cantidad de fibras sintéticas que acaban cada año en los océanos a causa de la actividad textil	3.781 L Cantidad de agua necesaria para elaborar un pantalón vaquero estándar

80€/mes Salario medio de un trabajador de taller textil en Bangladesh	4,7 Millones Número de niños que, en 2013, trabajaban en Bangladesh
---	---

Tabla 4: Impacto del sector textil sobre el entorno. Elaboración propia, a partir de Lethal Crisis (2020).

Como respuesta a lo anterior, en los últimos años se ha creado y popularizado un término que garantiza el equilibrio entre crecimiento económico, cuidado del medioambiente y bienestar social. La sostenibilidad es definida como *“la satisfacción de las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas, garantizando el equilibrio entre crecimiento económico, cuidado del medio ambiente y bienestar social”* (Intermón Oxfam, 2018). Así pues, la conversión de este sector en uno sostenible es el mayor reto al que se enfrentan las firmas de moda en las próximas décadas, persiguiendo objetivos como mejorar su imagen pública mediante acciones o iniciativas capaces de comunicar su compromiso para este fin, lograr la igualdad en el sector (de género, de oportunidades, de razas, de condiciones...) o reducir las emisiones de CO₂ y la generación de residuos.

Por lo tanto, la monitorización y control de los factores medioambientales se disipa fundamental en el futuro para las empresas dedicadas al textil, principalmente porque las nuevas generaciones, segmento de población que resultará más interesante fidelizar por sus valores e ideales, se muestran especialmente sensibles ante esta realidad y es necesario que la firma de moda comunique a este segmento que sus valores coinciden y que ambos luchan y lucharán por un objetivo común. Ha sido gracias a esta juventud feroz y harta de la demagogia de las clases políticas, encabezada por activistas como la sueca Greta Thunberg, por las que se ha logrado poner nombre al problema (crisis climática) y poner en el disparadero a los culpables de que las condiciones de vida en el planeta están empeorando. El mundo de la moda tiene gran parte de culpa, pero dentro de los diferentes modelos de negocio presentes en este gran y complejo sector, el Fast Fashion ha sido la principal culpable de que la moda haya quedado tan señalada. Responsable del 6% de las emisiones de gases de efecto invernadero a escala mundial (ONU, 2019), el Fast Fashion y las firmas abanderadas de este movimiento hicieron de la democratización de la moda su eslogan ideal, alegando que todo el mundo tenía derecho a vestir a la moda a precios asequibles. De esta forma, llegó un punto en que la bajada de precios y la periodicidad bisemanal de las colecciones se normalizaron entre el público, y así lo reclamaban al resto de firmas. Como respuesta a una estrategia que situaba a las firmas del Fast Fashion en una clara ventaja competitiva frente a las demás firmas del sector, estas adoptaron el mismo sistema para seguir compitiendo equitativamente. Por suerte, no tardó mucho en darse a conocer cómo lograban estas firmas vender a precios tan bajos: carecían de diseñadores propios, copiando las creaciones de prestigiosos diseñadores, confeccionaban sus prendas en dudosas condiciones laborales en países asiáticos, lo que les permitía reducir costes y bajar el precio sin renunciar a un margen unitario elevado o no necesitaban un departamento de marketing ya que la mejor estrategia de comunicación para estas firmas es el “boca a boca” entre consumidores.

A día de hoy, el informe titulado *The State of Fashion* (Amed, I. et al, 2019), afirma que la mentalidad del consumidor textil está cambiando; especialmente, la de los más jóvenes. Así, además de exigir a las firmas de moda transparencia y compromiso sostenible, se consolida

que aproximadamente 1 de cada 3 menores de 25 años estaría dispuesto a pagar más por productos más sostenibles.

A diferencia de lo que ocurre con los factores tecnológicos, la creciente preocupación de la ciudadanía y de sus gobernantes por el cambio climático y sus posibles efectos sobre la vida de las personas ha hecho que ya se hayan adoptado medidas de carácter legal y de obligado cumplimiento para personas y empresas, con el fin de mitigar estos efectos y ralentizar el ritmo de crecimiento tanto del sector textil como, especialmente, del calentamiento global lo antes posible. En este aspecto, se diferenciarán aquellas normas o leyes adoptadas por organismos públicos y gubernamentales de aquellas directrices o planes acordados por empresas privadas del mundo de la moda en materia de sostenibilidad.

Con un enfoque prospectivo, se pueden considerar que serán 3 los principales agentes capaces de revertir el impacto negativo de este sector sobre el planeta: los consumidores, la innovación y las regularizaciones normativas adoptadas al respecto (Mindway, 2020). Aunque se pospondrá el estudio del consumidor de moda actual hasta el capítulo 2, a continuación se analizarán aquellas normativas destinadas a jugar un papel fundamental en la configuración de un nuevo sector textil, para después proponer una serie de innovaciones a aplicar en diferentes áreas para mejorar o reforzar su cadena de suministro hacia la sostenibilidad:

-España: Consecuencia de la implantación de la Estrategia Española de Desarrollo Sostenible, la Ley 2/2011 o Ley de Economía Sostenible, tras ser aprobada en 2011, perseguía objetivos como conseguir un 20% de ahorro energético y reducir las emisiones de CO₂ en un 20%. Tras ser duramente criticada por la sociedad ante la falta de ambición que reflejan los objetivos de esta ley, los sucesivos gobiernos, conscientes de que la crisis medioambiental no se detiene, han adoptado otras normativas más recientemente para paliar el cambio climático. De esta forma, las leyes más importantes a nivel nacional para el futuro relativas a la sostenibilidad serán el anteproyecto de Ley de Residuos, aprobada en Consejo de Ministros en 2020, y la futura Ley del cambio climático.

La primera de ellas supone una verdadera revolución en la lucha contra los plásticos de un solo uso y otros residuos derivados de las actividades industriales. De esta manera, en el texto figura que este proyecto de ley tendrá como objetivos principales *“la prevención o la reducción de la generación de residuos y de los impactos adversos de su generación y gestión [...] con el objeto de [...] proteger el medio ambiente y la salud humana y efectuar la transición a una economía circular [...] con modelos empresariales, productos y materiales innovadores y sostenibles para garantizar el funcionamiento eficiente [...] y la competitividad de España a largo plazo.”* (Anteproyecto de Ley de Residuos, 2021). A través de la aprobación de esta ley y de otras herramientas jurídicas destinadas a complementarla, como la aprobación de la Estrategia Española de Economía Circular y del correspondiente Real Decreto para mejorar la trazabilidad y el control de los traslados de residuos, se constituye un marco jurídico clave para encabezar la transición y recuperación tras el COVID-19.

Valiéndose de datos como los arrojados por la EPA o Agencia Estadounidense para la protección medioambiental (2020) que afirman que el 70% de los textiles acaba en vertederos y el 18,7% se incineran (especialmente las marcas de lujo), frente al 14% de los mismos que es reciclado, la aplicación de esta normativa será progresiva. Así, en 2021 las firmas tendrán prohibido destruir cualquier excedente no vendido, salvo que deban ser destruidos por aplicación de otra normativa. Una vez en 2022, las firmas deberán revisar sus cadenas de suministros y modificarlas para recoger los residuos posconsumo; es decir,

aquellos generados por el usuario una vez la vida útil de la prenda haya concluido(Anteproyecto Ley de Residuos,2021).

La Ley del cambio climático(2021), por otra parte, ha sido ya aprobada por el Congreso de los Diputados tras varios años de retraso, aunque todavía tiene que ser aprobada por el Senado. Su objetivo principal es reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en un 23% para 2030, respecto a los niveles de 1990; sin embargo, también presenta objetivos intermedios como, por ejemplo, lograr que en 2050 el 100% de la energía generada en España sea a través de fuentes renovables o limitar progresivamente la venta y circulación de vehículos motorizados impulsados por combustibles fósiles.

En Euskadi, además de existir un proyecto de Ley de Cambio Climático(2020) que todavía debe ser aprobada y publicada en el BOPV, cabe mencionar la gran importancia que cobrará en el futuro la estrategia de Educación para la sostenibilidad 2030(2020). Adscrita al Programa Marco Ambiental de la Comunidad Autónoma del País Vasco 2020, pretende incorporar a las metodologías presentes temas y aspectos fundamentales del desarrollo sostenible(cambio climático, reducción de la pobreza), promoviendo el pensamiento crítico entre los estudiantes que facilite que cambien activamente sus conductas y adopten medidas en pro del desarrollo sostenible. A través de directrices como las anteriores, se logra concienciar a los consumidores más jóvenes sobre la sostenibilidad y su importancia, al mismo tiempo que se les introduce a la moda sostenible.

-Ámbito europeo y global: Pocos son los países a nivel europeo y mundial que no hayan adoptado alguna medida para detener el avance del calentamiento global y del cambio climático. Sin embargo, como ya hemos comentado anteriormente para el caso del sector textil, la magnitud del reto hace imposible la gestión individual del mismo, por lo que se requiere una actuación conjunta entre países para lograr un planeta libre de emisiones, en este caso. Con este propósito son muchas las normativas y directrices acordadas últimamente entre gobiernos , pero se procederá a analizar el alcance de las más relevantes para el textil español.

El primero de los textos europeos a considerar será la Agenda Estratégica para los Textiles Sostenibles(2021), impulsada por la Unión Europea y que ha logrado involucrar a la gran totalidad de los agentes que conforman la cadena de suministro del sector. Pese al estado prematuro que presenta y a encontrarse actualmente sometida a consulta pública, se ha acordado que el objetivo principal de la misma sea convertir Europa en una zona neutral desde la perspectiva climática, donde la economía circular sea la opción mayoritaria y se apueste por unos productos destinados a ser más duraderos, reparables, reutilizables, reciclables y eficientes que los actuales. Como en otras normativas que ya se han analizado, contempla otros objetivos intermedios como, por ejemplo, hacer revivir al sector tras el COVID-19 de una forma sostenible o utilizar la economía circular en fases de aprovisionamiento y reciclaje y reutilización de artículos ya usados para hacerlos más competitivo.

La segunda herramienta legal a tener en cuenta será el Plan de Acción para la Economía Circular de la Unión Europea(2020), conjuntamente a otras iniciativas destinadas a financiar proyectos de innovación que actúen paralelamente a lo establecido en este plan(“Trash-2-Cash”). Tomando el relevo de su predecesora, la Ley Europea del Clima(2015), aprobada con el fin de hacer cumplir las acciones incluidas en el Pacto Verde Europeo, este conjunto de actuaciones va destinado a redirigir a Europa hacia la modernización, adaptándose a un futuro ecológico a través de una economía competitiva y climáticamente neutra, con la ayuda de unos consumidores cada vez más empoderados. La Alianza de la

ONU para la Moda Sostenible de 2019, destinada a apoyar la coordinación entre las diferentes agencias de la ONU para promover tanto proyectos como políticas e iniciativas que garanticen que la cadena de suministro de la moda contribuya, en la medida de lo posible, a la consecución de los objetivos que conforman la Agenda 2030, pretende, a través de estos mecanismos, detener aquellas prácticas perjudiciales para el medio ambiente y la sociedad desde el sector de la moda. Transcurridos 2 años desde su adopción, parece que se está logrando optimizar la coordinación entre estas agencias a través del diálogo, especialmente a la hora de analizar esfuerzos, identificar soluciones y vacíos, y presentar las conclusiones a los gobiernos miembro para que adopten las políticas necesarias.

Sin embargo, no se puede concluir el estudio de estas directivas adoptadas por los organismos públicos reguladores destinadas a actuar sobre la totalidad o sobre parte de las economías (el sector textil, en nuestro caso) sin evaluar antes aquellos acuerdos internacionales que respaldan las decisiones acordadas en las mismas. Se trata de la Agenda 2030 sobre el desarrollo sostenible (2020) y el vigente Acuerdo de París (2021). Para el caso de la Agenda 2030 (2020), los países miembro de la ONU resumieron la estrategia a seguir en 17 objetivos bien diferenciados y definidos que pretenden proteger el planeta, acabar con la pobreza y, consecuentemente, mejorar la vida y perspectivas de la sociedad mundial. La trascendencia que han adoptado los factores medioambientales en la toma de decisiones corporativas dentro del sector ha repercutido enormemente sobre los objetivos a lograr, de los cuales 8 están directa o indirectamente relacionados con los mismos. El Acuerdo de París (2021) se presenta, por su parte, como el acuerdo más ambicioso elaborado hasta la fecha. Sucesor del popular protocolo de Kyoto (1992), que colocó la piedra angular para empezar a actuar contra el cambio climático pretendiendo reducir las emisiones totales de CO₂ y otros gases de efecto invernadero de los países industrializados en un 5% respecto a los niveles de 1990 para el año 2020, el Acuerdo de París (2021) propone para 2050 objetivos tan ambiciosos como evitar el incremento de la temperatura media global por encima de los 1,5°C-2°C, frenar las emisiones globales (teniendo en cuenta la diferencia entre países desarrollados y en vías de desarrollo) lo más tempranamente posible para iniciar rápidas reducciones hacia un equilibrio entre emisiones y absorciones, informar mediante un ejercicio de transparencia a la ciudadanía y a otros gobiernos sobre los avances en las medidas de acción por el clima u ofrecer a aquellos países que parten de una situación más desfavorable ayuda internacional para adaptarse. Una de las ventajas de este acuerdo es que propone mecanismos de evaluación que verifiquen que se está cumpliendo con lo establecido. De esta forma, cada 5 años no sólo se deberá comunicar y mantener los objetivos nacionales de reducción de emisiones poniendo en marcha las políticas y medidas nacionales pertinentes, sino que también a la conclusión de este periodo los objetivos a lograr en los siguientes 5 años deberán ser más exigentes y ambiciosos.

La magnitud del problema, no obstante, hace imposible que las firmas la puedan afrontar individualmente. Por lo tanto, se considera indispensable una respuesta intrasectorial, paralela a las desarrolladas por los organismos públicos, que unifique el criterio a adoptar y los pasos a seguir para la consecución de unas firmas de moda acordes a la nueva sociedad. Además, al tratarse de empresas privadas, la capacidad financiera de las mismas se encuentra en muchas ocasiones limitada, especialmente tras el COVID-19, por lo que ya se han llevado a cabo varios proyectos que pretenden involucrar a las economías en este proceso de sostenibilización del sector. Los pactos que involucran a los principales actores en

el mundo de la moda más relevantes, determinantes y que así deberán ser considerados por las firmas del futuro son los siguientes:

- **Proyecto “Rehubs”(Euralex,2020):** Destinado a actuar paralelamente al Plan de Economía Circular de la UE a partir de 2023, este proyecto que reúne capital público y privado, pese a que todavía se encuentra en fases de experimentación, responderá a la obligación para 2024 de garantizar que las prendas ya usadas serán recogidas y recicladas dentro del continente por las firmas encargadas de su comercialización. Esta iniciativa nace ante la falta de proyectos a gran escala capaces de gestionar la totalidad o la mayoría de estos residuos originados por las firmas de moda europeas, haciendo frente a uno de los principales problemas a los que se enfrenta el sector como es la gestión de los residuos y las prendas no vendidas. Este proyecto favorecerá especialmente a la moda española, ya que uno de los cinco grandes centros logísticos que actuarán como punto central de recogida se ubicará en España.
- **Creación de la Coalición de Ropa Sostenible(SAC)(Walmart y Patagonia,2009):** Esta asociación comercial capaz de reunir a marcas(Nike, H&M, Inditex o Kering, entre otras), minoristas, fabricantes, expertos y empresas tanto gubernamentales como no gubernamentales, pretende a través de la medición y evaluación de la ropa y el rendimiento de la sostenibilidad de producto de calzado dotar de mayor relevancia a las prioridades de acción y oportunidades para la innovación tecnológica. Para ello, desarrolló en 2012 el Índice de Higg, una herramienta digital destinada a los agentes del sector(aunque se trabaja en futuras versiones destinadas al consumidor final) para medir más detalladamente los impactos integrales ambientales y sociales de los materiales que componen la ropa y el calzado. Este ejemplo demuestra la necesidad que supondrá incorporar en el producto final etiquetas o sellos que trazabilicen o verifiquen la naturaleza sostenible de las prendas, informando e impactando positivamente al consumidor de moda.
- **Carta de la Industria de la Moda para la Acción Climática(Stella McCartney y ONU,2018):** Esta carta firmada por 43 de las marcas más importantes del sector textil mundial(Adidas, Inditex, Levi’s...) pretende aprovechar la repercusión e influencia de estos líderes para conseguir en 2030 un total de 16 objetivos, entre los cuales destacan la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero en un 30%, descarbonizar la fase de producción, impulsar el uso de materiales sostenibles y priorizar el transporte bajo en emisiones de CO2 dentro del sector, entre otros. La complejidad de los retos y la multitud de firmas cooperantes hacen necesaria la conformación de 6 grupos de trabajo, clasificados en función de las áreas de la cadena de suministro sobre las que se actuarían(logística, materias primas, compromiso político, aprovechamiento de recursos ya existentes, fabricación/energía, promoción por una acción climática más amplia y otras vías para la descarbonización y la reducción de gases de efecto invernadero) para trabajar en identificar y ampliar las mejores prácticas, fortalecer los esfuerzos presentes, identificar y abordar las fallas en sus procesos y facilitar y fortalecer la colaboración entre ellos para ampliar los recursos disponibles.
- **Pacto Mundial de la Moda(Pinault et al,2020):** Suponiendo una actualización respecto al Pacto Francés de la moda, el Pacto Mundial de la Moda, publicado en 2020 se consolida como el pacto intersectorial de referencia para la adopción de otros acuerdos. Conformado por más de 150 firmas, se diferencia de las demás

directrices evaluadas hasta ahora en que los objetivos a alcanzar fueron elaborados y serán evaluados basándose en criterios científicos. De esta manera, los SBT (Science-Based Objectives), además de resultar especialmente ambiciosos para unas firmas de moda cada vez más globalizadas y conectadas, estarán orientados a combatir la crisis climática y a proteger la diversidad y los océanos, clasificándose según su área de aplicación: SBTs en materia climática (conversión hacia un sector neutro de emisiones para 2050 o impulso en el uso de materiales sostenibles y energías renovables), SBTs en materia de biodiversidad (desarrollar huellas individuales sobre la biodiversidad) y SBTs en materia de entornos oceánicos (eliminar el uso de plásticos innecesarios en operaciones B2C y B2B y, en caso de que sean necesarios, que estos en 2030 sean 100% reciclados y reciclables). Las acciones que se lleven a cabo para su consecución estarán guiadas por valores como el compromiso de los dirigentes, el aumento en inversión en I+D+i que apoye la adopción de medidas no aplicadas hasta el momento y la colaboración entre todos los firmantes.

Una vez se ha evaluado cómo repercutirán las regularizaciones normativas aplicadas al respecto en la transición hacia un modelo más sostenible y respetuoso con el planeta, es momento de proceder a analizar que ofrecerá la innovación a las firmas textiles para este fin. Antes de hacerlo, hay que aclarar que aunque a menudo se cree que la innovación implica únicamente la creación de un producto o servicio que no existía anteriormente, la tercera edición del Manual de Oslo define la innovación como *“la introducción en el mercado de un nuevo o sustancialmente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, en la organización del lugar de trabajo o en las relaciones exteriores”* (OCDE y Eurostat, 2005). La concentración de esfuerzos individuales o conjuntos en I+D para desarrollar nuevas ideas o mejorar procesos ya presentes en la firma adquirirán un rol fundamental en la modernización y desarrollo del sector, siendo actualmente dos los focos de atención: las materias primas y los procesos.

- **I+D+i para el desarrollo de nuevos materiales:** Como se ha podido demostrar, la conciencia sobre el impacto medioambiental que supone la obtención de las materias primas más empleadas por las firmas de moda ha propiciado el desarrollo de nuevos materiales más sostenibles y con mejores cualidades técnicas acaparando gran parte de la inversión en I+D+i, especialmente en las firmas dedicadas al textil deportivo. Por ello, materiales como el algodón orgánico (su cultivo no es tan intensivo en agua como el del algodón natural), el tejido Piñatex (elaborado a partir de las fibras de la piña y sustituto natural del cuero) o los materiales 3D (que supondrían el sustituto natural del plástico) son los más innovadores en el panorama actual de la moda. Que más de un 45% de las firmas se plantean en un futuro integrar materiales innovadores, preferiblemente aquellos obtenidos a partir de recursos naturales, no debería resultar algo novedoso a estas alturas. Son ya muchas las grandes firmas que han apostado por la fabricación de sus productos a partir de este tipo de materiales, cuyas principales ventajas frente a las alternativas tradicionales son, además una mayor durabilidad y resistencia, la posibilidad de ser reciclados y reutilizados fácilmente, reduciendo su impacto sobre el medioambiente.
- **I+D+i para la mejora de los procesos:** De entre todos los procesos implicados dentro de la cadena de suministro, la logística será la gran beneficiada y la que experimente en mayor medida las consecuencias derivadas del aumento en inversión en I+D+i en

este sector. Principalmente fenómenos como el upcycling o la moda de segunda mano, basados en la economía circular y que pretende prolongar la vida útil de las prendas y promover la reutilización y reciclaje de las mismas, ya han tenido su repercusión sobre las directivas europeas, obligando a las firmas del sector para 2024 a reorganizar sus procesos logísticas para asegurar el reciclaje y reutilización de las prendas ya usadas por sus clientes, que las depositarán en las mismas tiendas físicas o en centros de recogida. Ante la inmensidad de este reto, ya se han dado a conocer algunas iniciativas destinadas a proponer una respuesta conjunta a esta nueva realidad. La solución pasa, por tanto, por tratar de integrar las cadenas de suministro lo más verticalmente posible, minimizando la dependencia en agentes externos, a medida que se desarrollan nuevas tecnologías y/o procesos de fabricación, manipulación o distribución de las prendas que reduzcan la contaminación y el impacto medioambiental liberados durante la confección de las colecciones y su llegada al mercado. De esta manera, en los próximos epígrafes se evaluará cómo puede repercutir la aplicación de unas estrategias y acciones concretas, como la gestión de las entregas de los pedidos tramitados a través del canal online o la fabricación bajo demanda, a la consecución de estos fines comunes para el sector textil mundial.

3 - CAPÍTULO 2: “TENDENCIAS EN MARKETING EN EL SECTOR DE LA MODA”

3.1 - EL CONSUMIDOR DE MODA ACTUAL Y SU COMPORTAMIENTO DE COMPRA

El consumidor se está convirtiendo en uno de los pilares fundamentales que impulsarían la transición ecológica y sostenible de la moda a nivel global. Con la llegada de Internet, el consumidor no sólo es más exigente y crítico con las marcas que lo rodean gracias al acceso a información previamente inalcanzable, sino que también es capaz de influir en los procesos de decisión de compra de otros individuos utilizando las redes sociales como altavoz para alzar la voz contra los comportamientos y marcas contrarias a sus valores.

Las firmas del sector textil se enfrentan al reto de intentar entender aquellos rasgos que definen el comportamiento de compra y consumo de un consumidor cada vez más empoderado. En caso de lograrlo, se lograría responder a sus exigencias y satisfacerlo mediante soluciones diferenciales e innovadoras. Para ello, será necesario involucrar a todas las áreas de las empresas de moda en el estudio de un consumidor, que ocupa la posición del producto moda en el centro de interés de las firmas, para desarrollar estrategias y acciones encaminadas a superar sus expectativas y que permitan fidelizarlo como cliente.

La capacidad que posee la moda para reflejar fenómenos socioculturales incluso antes de que tengan lugar puede ayudar a determinar ciertos rasgos del comportamiento del consumidor. De esta manera, variables como la generación a la que pertenece, la actitud adoptada a la hora de comprar moda o la fase del ciclo de vida que atraviese el producto moda a adquirir permitirán a las firmas del sector extraer conclusiones muy útiles que las aproximen al objetivo. Concretamente, según el ciclo de vida que atraviese el producto moda al que accede el consumidor se podrá distinguir entre 7 tipologías diferentes, entre las cuales se encuentran desde consumidores tan poco habituales en el mercado como el consumidor *pioneer* o *early adopter* o el innovador, hasta aquellos más habituales como el seguidor, el

moda-dependiente, el pasivo, el masivo o el rezagado(Foglio,2001). No obstante, como estos ya resultan fácilmente reconocibles, resultará más interesante estudiar cómo influyen el año de nacimiento y las diferentes generaciones de los protagonistas a su comportamiento a la hora de efectuar la compra del producto moda. Así, y teniendo en cuenta que las firmas deberán concentrar gran parte de sus esfuerzos de marketing en alcanzar y fidelizar a los grupos de consumidores de moda más jóvenes, los consumidores quedarán clasificados según su año de nacimiento y, por tanto, según la generación a la que pertenezcan,permitiendo definir aquellos valores con los que más se identifica cada grupo, de la siguiente manera(Mindway,2020) ¹:

- **Generación Y(1982-1995):** Tras haber crecido con la tecnología de la época, la llegada de Internet durante su adolescencia marcaría su futuro y su visión sobre la vida. Esta generación cree en las comunidades online que potencien una comunicación global sin límites.El intercambio de ideas e información les ha permitido convertirse en individuos autodidactas y concienciados. De esta forma, está considerada la generación del consumo consciente,a la vez que comprenden conceptos como el branding y, consecuentemente, conocen la importancia que supone para las firmas comunicar valores como la sostenibilidad, el respeto al medio ambiente, la igualdad y la globalidad para captar su atención y fidelizarlos.
- **Generación Z(1995-2009) y Generación Alpha(>2010):**. Aunque en ambos casos la identidad digital cobra una gran importancia de cara al futuro, la Generación Z es considerada la primera generación nativa digital, mientras que la Generación Alpha supone la primera generación innata digital. Esto, aunque parezca que no existen diferencias, definirá sus valores y ámbitos de consumo. De esta forma, mientras que la Generación Z muestra una especial preocupación por las causas climáticas y sociales, a los miembros de la Generación Alpha no les gustan las categorías, las etiquetas sociales o los estereotipos. Teniendo en cuenta que todo parece indicar que ambas generaciones llevarán a cabo la mayoría de sus compras a través de Internet,las firmas deberán volcar sus esfuerzos en transmitir los valores que definen a cada grupo generacional a través de la herramienta digital adecuada.

3.1.1 - Comportamiento de compra en moda

Entendiendo el comportamiento del consumidor como el proceso que surge desde que el individuo detecta una necesidad respecto al producto de moda hasta que la satisface consumiéndolo, se hace necesario analizar como afectan las diferentes fases de este proceso sobre la decisión final de compra(Mindway,2020).

Estas fases,cuya expansión dependerá del grado de implicación de la compra,quedan ordenadas de la siguiente manera:

¹ Aunque el modelo propone 4 generaciones diferentes, estos dos segmentos que agrupan a los segmentos más jóvenes merecen una atención especial,ya que resultan y resultarán más interesantes como público objetivo para las firmas de moda que apuesten por un futuro próspero y, sobre todo, sostenible.

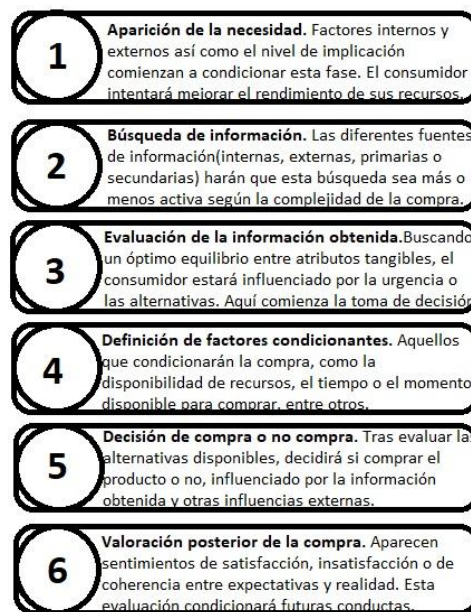


Figura 5: Fases del proceso de decisión de compra. Elaboración propia, a partir de Mindway (2021).

El proceso de decisión de compra comienza en el momento en que el consumidor detecta una necesidad respecto al producto moda a satisfacer. Ante una sociedad tan global y dinámica, habrá que diferenciar estas necesidades a partir del popular modelo de la pirámide de Maslow. En economías desarrolladas como la española, lo habitual es que las necesidades básicas queden cubiertas, lo que hace suponer que la compra de producto textil estará destinada a satisfacer alguna de las 3 necesidades que conforman la cima de la pirámide de Maslow. La peculiaridad que presenta este sector respecto a los demás es que es capaz de transformar necesidades en motivaciones sociales, las cuales irán evolucionando paralelamente al desarrollo de la misma sociedad. De la misma manera que, por ejemplo, en los 80 la moda pretendía satisfacer necesidades de tipo social o de estatus (realzar la apariencia conforme a las tendencias, que pretendían resaltar el estatus social), en la actualidad la forma de vestir refleja la personalidad detrás de la persona que porta esas prendas pero, sobre todo, define un estilo de vida.

Comprendido este proceso de decisión de compra, el comportamiento del consumidor de moda actual podría definirse a partir de las siguientes características:

- Más exigente e informado, el consumidor es ahora más experto en moda y sabe lo que quiere, traduciéndose a la hora de comprar.
- Tras renovar su vestuario más frecuentemente que en 2010, quiere optar por otros modelos, como la economía circular (moda 2ª mano o alquiler de ropa)
- Los consumidores más jóvenes, influidos por las crisis económicas, optan cada vez más por las promociones y rebajas. El *Carpe Diem* que rige sus vidas se manifiesta en una estética “casual”. Enamorados de las experiencias y de la customización para sentirse únicos.
- Concilia la aceptación social de sus grupos más cercanos con los deseos de imitación de otros grupos de influencia, lo que le permite descubrir nuevas relaciones calidad-precio.

3.1.2 - Tipología de consumidores de moda

Con consumidores tolerantes que no entienden de categorías o estereotipos, cabe esperar que cada vez vayan surgiendo más estilos de vida con los que sentirse identificados y, con ello, nuevas motivaciones, exigencias, valores y necesidades -sociales, de estima y estatus, y de autorrealización- que deberán ser tenidas en cuenta por las firmas de moda del futuro para mostrarse más cercanos a sus públicos objetivos. Atendiendo a esta sintonía entre el estilo de vida que adopte cada consumidor de moda y su comportamiento a la hora de comprar moda, actualmente se pueden determinar varios tipos de consumidor de acuerdo a este criterio (Mindway, 2020):

- **Consumidor exigente:** Cada vez más frecuente, este consumidor sabe todo sobre moda y tendencias, por lo que tiene muy claras sus prioridades y sabe lo que quiere, por lo que desea una atención rápida para no perder más tiempo del necesario. La aplicación de técnicas de venta que agilicen los procesos, como las máquinas de autopago, será uno de los métodos para fidelizarlos.
- **Consumidor autónomo:** Al disfrutar de la moda, este consumidor entra, se pasea por la tienda ojeando los artículos, si alguno le gusta lo coge y se lo prueba para acabar pasando por caja e irse, convirtiendo este proceso en un ritual. Las estrategias a adoptar en los canales online y offline se fundamentarán en crear experiencias inolvidables favoreciendo, al mismo tiempo, el tránsito por la tienda o la página web.
- **Consumidor despistado:** Al tratarse de una tipología que pretende satisfacer sus necesidades fisiológicas y tiende a perderse cuando la superficie o la información comercial son invasivas, deberá ser especialmente atendida por la firma (disponer los productos textiles básicos o de compra impulsiva a la entrada en las cajas). Si no se le atiende correctamente, la experiencia de compra será mala, la realidad no superará a las expectativas y el consumidor influiría sobre la opinión de otros consumidores con respecto a la marca.
- **Consumidor impaciente:** Muchos de sus rasgos más particulares son compartidos con los consumidores exigentes. Apresurados y con poco tiempo, no entienden de demoras durante el proceso de compra y no quieren que nada ni nadie se entrometa entre el personal de tienda y él cuando precisa su ayuda.
- **Consumidor tímido:** En esta tipología se incluirán a aquellas personas que rehuyan cualquier tipo de interacción con el personal de tienda, incluso la verbal. Conscientes de lo difícil que resulta tratar con estos consumidores, lo ideal sería que las firmas de moda crearán, además de sistemas que permitan una compra autónoma, otros que asesoren a este tipo de consumidor durante el proceso de compra, bien en la tienda bien fuera de ella, de una forma eficaz y segura.
- **Consumidor "fashion":** Fanáticos de la moda, se caracterizan por buscar información tanto en la tienda online como derivada de las opiniones de otros consumidores o expertos antes de acudir al establecimiento. La cantidad que disponga para gastar será el único factor condicionante durante el proceso de decisión de compra, por lo que la creación de experiencias únicas para aumentar la propuesta de valor de la marca y crear una imagen entorno a la misma resulta fundamental.

- **Consumidor responsable:** Cada vez más habitual, este consumidor(a menudo joven) es especialmente hábil con las nuevas tecnologías, lo que le permite informarse sobre sus derechos como consumidor o sobre alternativas más “eco”. Por ello, se puede suponer que al afrontar el proceso de compra este consumidor se decidirá por aquella marca o prenda que mejor sea capaz de comunicar su compromiso con la sostenibilidad y la transparencia, sin que el precio suponga un impedimento.

3.2 - PLANIFICACIÓN DE MARKETING EN EL MUNDO DE LA MODA ACTUAL

Con este amplio análisis del comportamiento del consumidor de moda actual y su comportamiento de compra, queda de manifiesto que las firmas del sector textil, junto con los retos medioambiental y tecnológico, se enfrentan a otro gran reto como el que supone conocer y fidelizar a un consumidor de moda más informado y empoderado que nunca. Muchos de ellos, en la actualidad, desean expresar unas identidades propias que los diferencien del resto. Estas identidades o valores, hacen que en la actualidad más que una sociedad de clases, estemos ante una sociedad de estilos de vida, reflejados en los procesos de compra. Por ello, es de vital importancia que los dirigentes y los responsables de marketing, más pronto que tarde, doten de personalidad, carácter y valores a sus firmas. De esta manera, será más fácil que los consumidores empaticen con una firma más humanizada que refleje en sus prendas sus valores, con los que tanto se identifican, dando como resultado una fuerte sensación de pertenencia y fidelización. No obstante, conseguirlo implicará mucho trabajo, movilizándolo a todas las áreas de la empresa pero, especialmente, al área encargada de materializar y comunicar estos cambios: El departamento de Marketing.

3.2.1 - Marketing Estratégico en el sector de la moda: Segmentación y posicionamiento

Para identificar el segmento/s a los que una empresa del sector textil se puede dirigir en la actualidad, resultará especialmente interesante que estas firmas consigan dar respuesta a la siguiente batería de preguntas, que permitirá deducir aspectos interesantes adicionales como qué decisiones de compra suele tomar el nuevo consumidor de moda (Mindway, 2020):

- *¿Qué compra el consumidor de moda?* Artículos de vestuario, calzado o accesorios sometidos a mucha renovación y variedad.
- *¿Quién compra el artículo textil?* Teniendo en cuenta que las estructuras familiares están cambiando, pese a que tradicionalmente ha sido la mujer la encargada de tomar estas decisiones, los hombres y, especialmente, los niños juegan un rol cada vez más importante en esta decisión.
- *¿Por qué lleva a cabo esta compra?* Como ya se ha visto, para cubrir necesidades de tipo secundario, ya que en economías desarrolladas como la española las necesidades primarias quedan satisfechas. Sin embargo, será importante determinar qué necesidad secundaria pretende satisfacer el consumidor específicamente.
- *¿Cómo compra el consumidor de moda?* Antes de llevar a cabo la transacción económica para disfrutar del producto moda, el consumidor se informa previamente bien sea a través de Internet o en el punto de venta donde entra en contacto con factores racionales (marca, diseño, precio...) que podrían influir sobre

la decisión final- para después contrastarla y tomar la decisión de comprar el producto. En el caso del canal online, el rol que toma el punto de venta como fuente de información deberá ser sustituido por una web con tiempos de carga rápidos, plataformas de pago seguras y una interfaz intuitiva y fácil de controlar.

- *¿Dónde lleva a cabo sus compras?* Tanto en Internet como en tiendas. Aunque el consumo de moda online se ha disparado durante el COVID-19, los establecimientos físicos seguirán jugando un papel fundamental en las estrategias de las empresas del sector. La decisión sobre las características, como la ubicación o la decoración, que definan a las tiendas físicas deberá ser premeditada para adecuar la estética de las mismas a los valores y a la imagen que quiera transmitir la firma. En el futuro se deberá optar por lugares diáfanos, amplios y luminosos que transmitan confort y seguridad al consumidor.
- *¿Cuánto y cuándo compra?* Desde la irrupción del Fast-Fashion, el consumidor compra más prendas de lo necesario y más frecuentemente. Esta tendencia está cerca de desaparecer gracias al compromiso de firmas, adoptando medidas destinadas a ralentizar el ritmo al que trabajaba el sector, y consumidores, modificando sus motivaciones y hábitos de consumo en favor de la sostenibilidad.

A esta serie de preguntas habría que sumar un profundo análisis complementario que permita a las empresas del sector textil identificar el público objetivo de la acción comercial a acometer. Puesto que en el proceso de decisión de compra del nuevo consumidor de moda pueden intervenir e influir los perfiles de otros participantes en el proceso, será necesario que, en función de la complejidad de la compra o de la decisión a tomar, la empresa de moda sepa distinguir entre los siguientes actores (Mindway, 2020):

- *Influenciador*: Capaz de influir significativamente sobre el consumidor a través de sus opiniones, puntos de vista o consejos, este rol tradicionalmente asumido por celebridades y deportistas ha mudado hacia cualquier persona capaz de impresionar y suscitar interés o necesidad por su estilo de vida.
- *Prescriptor*: Será un experto del que se copien sus comportamientos y se sigan sus consejos. Su rasgo distintivo es que reporta un beneficio a la empresa en términos de imagen, y viceversa.
- *Comprador*: Quien lleva a cabo el pago, saliendo del establecimiento con el producto. Al ser el protagonista de la compra, se convierte en el objetivo de las estrategias de marketing.
- *Usuario/Consumidor*: Quien consume o use el producto, y no tiene por qué coincidir siempre con el comprador.

3.2.2 - Marketing Mix en el Sector de la Moda

La acción de Marketing, para todo sector y empresa, es siempre evolutiva en tanto que responde a un consumidor que cambia en sus hábitos, costumbres y valores; tornándose máxima en un nuevo entorno que ha mutado rápidamente como se ha descrito en los epígrafes que preceden. Ya, en lo que se podría considerar el origen del Marketing en el sector de la moda, se pueden encontrar nombres propios en la historia de la moda como los de Charles Frederick Worth (1825-1895) y Paul Poiret (1879-1944), los cuales innovaron como respuesta a los cambios que acontecían en torno a sus firmas; el primero, considerado el padre de la Alta Costura, introduciendo las etiquetas en las

prendas como herramienta comunicacional, mientras que el segundo lo hizo descubriendo el potencial del escaparatismo como instrumento para llamar la atención de los viandantes y atraerles al interior del establecimiento(Laver,2005).

Teniendo en cuenta factores analizados previamente como el dinamismo o el componente sociocultural que tanto caracterizan al sector de la moda,el departamento de marketing y comunicación, habitual en la estructura organizativa de las firmas de moda actuales, deberá repercutir a la consecución de los objetivos generales de la firma al mismo tiempo que cumple los objetivos específicos fijados por la dirección de marketing. Para ello será necesario fijar una serie de estrategias y planes de acción cuya efectividad dependerá de las herramientas a utilizar.Con el propósito de aportar soluciones innovadoras y diferenciadoras, estas herramientas se agrupan en 4 categorías interrelacionadas, correspondientes a las 4 variables principales de cualquier negocio-Precio,Producto, Distribución y Promoción o Comunicación-, conformando el Marketing Mix. Siendo plenamente conscientes de que en este sector hay empresas que toman distintas posiciones en la cadena de suministro y de que las diferentes variables del Mix de Marketing se adaptan a estas posiciones, se adoptará, para simplificar,la posición de una empresa del sector que se sitúa en el comienzo de la cadena;es decir, una firma de moda con capacidad de asumir desde el diseño hasta la venta final del producto moda. Se entenderá como Marketing Mix al conjunto de herramientas y tácticas controlables que la firma de moda utiliza para producir la respuesta que desea de su mercado objetivo (Armstrong y Kotler,2003). Susceptibles de ser evaluadas periódicamente y adaptables de acuerdo a la evolución del mercado, estas herramientas del Mix de Marketing tendrán como fin asegurar que el producto moda es el adecuado para el mercado objetivo, que se fija un precio apropiado y equilibrado con las expectativas del producto final, que se ubica el producto en el lugar y momento adecuados, y que se comunica adecuadamente asegurando que el cliente es plenamente consciente de la oferta. Una vez definido el Marketing Mix, en las próximas páginas se procederá a estudiar cada una de estas variables y a evaluar cómo pueden repercutir tanto sobre los objetivos generales de la empresa como sobre el comportamiento, la actitud o el proceso de compra de los consumidores, apoyando la validez de las propuestas realizadas para cada una de las variables en el caso práctico de la firma española Laagam, creada por la joven influencer Inés Arroyo y que persigue hacer de la sostenibilidad el nuevo lujo.

- **Política de Producto y Marca**

El producto moda se define como el conjunto de atributos tangibles, simbólicos y funcionales que se espera proporcione satisfacciones o beneficios al comprador, siendo sus principales objetivos la configuración de valor y de atractivo del mismo en el mercado(Mindway, 2020). Considerada la variable más importante del Mix por el hecho de que el resto de decisiones a adoptar en el resto de variables girarán entorno al producto, el motivo por el que el producto moda está constituido por la colección y no por cada prenda es para garantizar una respuesta total y segura a las necesidades tan cambiantes del cliente. Para completar lo que supondrá una estrategia para la variable producto eficaz será necesario determinar las dimensiones de la cartera de producto de la firma. De esta manera, su amplitud(nºlíneas de producto),su longitud(suma productos que forman la cartera) y su profundidad(variantes de cada línea) habrán logrado definir por completo a un producto moda encargado de

responder a las exigencias y expectativas de un consumidor, al que habrá que conquistar no sólo a través de las emociones, sino que también a través de los sentidos. Para conseguirlo, el producto, al ser la realidad tangible que primero percibe el consumidor a diferencia del resto de variables destinadas a aumentar su valor añadido y percibido, estará conformado por atributos clasificables en intrínsecos-reales (composición, talla) + externos (etiquetado, embalaje)- y simbólicos (prestigio, imagen) capaces de provocar una respuesta entre los consumidores (especialmente los segundos, ya que además de resultar bastante imprevisibles, el significado otorgado por el consumidor dependerá del entorno sociocultural y de sus condiciones psicológicas). El diseño (atractivo y coherente con la imagen a proyectar), la calidad (homogénea en toda la cartera) o la marca (muy cotizada por su capacidad para comunicar atributos o para ayudar a identificar y diferenciar) son algunos de los atributos tangibles más influyentes sobre la conducta del consumidor y, por tanto, deberán ser tenidas en cuenta. Sin embargo, habrá factores que condicionen enormemente la decisión final del consumidor pero que, por su naturaleza, no puedan ser reconocidos y trazados con la misma facilidad que los anteriores. Se trata de los atributos intangibles, a menudo definidos como aquellos placeres o motivaciones ocultas del consumidor y que, en ciertas ocasiones, ni tan siquiera él/ella mismo/a es consciente de ellos. Para facilitar su comprensión y facilitar su aplicación a la hora de planificar la oferta del producto moda, se hace alusión a un modelo basado en cuatro dimensiones de producto, desde la definición del beneficio básico hasta el producto aumentado que ayuda a este propósito. Una vez comprendida esta idea, se da paso al análisis de los diferentes atributos que componen el producto actual en el sector de la moda.

Estos atributos que se han evaluado hasta el momento, especialmente el precio y la marca, son capaces de repercutir directamente sobre la imagen que el cliente construye en su imaginario en torno a la marca. Por eso, las marcas de moda del futuro deberán, para garantizar su permanencia y éxito en un mercado cada vez más competitivo, coordinar todas las actividades de la empresa, especialmente las de marketing, para garantizar que las acciones llevadas a cabo son coherentes con la imagen a proyectar. Definiendo la imagen de marca como la personalidad o valores conferidos por la firma, a través de los cuales los consumidores son capaces de describirla, recordarla y diferenciarla de sus competidores (Mindway, 2020), y teniendo en cuenta el contexto actual, es muy probable que, ante la masificación de la oferta con productos con atributos cada vez más similares, el consumidor decida por comprar la prenda de aquella firma con mejor imagen en su ideario. Para mejorar la imagen de la marca entre los consumidores más jóvenes, las firmas deben saber que las nuevas tecnologías y la innovación han apoyado especialmente a esta causa en los últimos años. Comunicar con el lenguaje adecuado a través de redes sociales u otros medios de comunicación no convencionales los esfuerzos en investigación para desarrollar nuevas soluciones que combatan el cambio climático, mejoren las condiciones de sus trabajadores, potencien la transparencia con el público u ofrezcan productos innovadores unirán a la firma con ciertos estilos de vida, con los que los consumidores jóvenes se sienten más identificados, y crecerá su interés por ella.

Teniendo en cuenta que la omnicanalidad (convivencia entre los entornos físico y digital, disipándose las fronteras entre ambos) es ya una realidad en el sector gracias

al desarrollo de Internet y de las nuevas tecnologías, las firmas de moda deberán tener en cuenta, antes de plantearse la adopción de algunas de las estrategias en la variable producto, la importancia del entorno digital para la consecución de objetivos, algo que ya se ha tenido en cuenta para proponer algunas de las propuestas que se comentan en los párrafos.

El lanzamiento de colecciones cápsula basadas en prendas elaboradas con materiales sostenibles e innovadores podrá resultar especialmente interesante de aplicar por aquellas firmas que deseen mejorar su posicionamiento e imagen. Esta herramienta de marketing de moda se caracteriza por su exclusividad, tanto por el volumen de prendas que conforman la colección como por el limitado tiempo que permanecen en los puntos de venta, lo que permitirá captar una gran atención al mismo tiempo que se promueve el consumo de moda sostenible. Teniendo siempre en el centro de las estrategias de marketing al consumidor actual, será importante que las colecciones tengan un diseño acorde a lo demandado, siendo la última tendencia el minimalismo o el brutalismo, especialmente entre los más jóvenes.

Otra acción a acometer por las empresas del sector textil es la colaboración con celebridades u otras empresas complementarias. Especialmente popular dentro del mundo de la moda en los últimos años, la colaboración responde a la demanda del público a que las empresas interactúen con su entorno más próximo, aliándose con otras firmas de moda que, además de dotar a la marca de nuevos atributos, regalen al consumidor de moda actual un nuevo producto que lo haga sentir especial y único. A la hora de valorar qué empresas serán las más adecuadas, se deberá priorizar tanto por aquellas firmas que compitan dentro del sector textil como por las que se dediquen a otros sectores complementarios que sean capaces de aportar valor a la propuesta de la marca como, por ejemplo, empresas ligadas al sector tecnológico o digital. La colaboración para el lanzamiento de nuevos productos con celebridades es otra de las alternativas para esta estrategia, pero habrá que diferenciar entre famosos/as de los canales tradicionales (TV, música, deporte, cine...) de aquellos/as de los nuevos canales online (streamers, influencers, youtubers...). Aunque perfiles como los deportistas o los cantantes de música urbana siguen resultando especialmente interesantes, las audiencias demuestran que la televisión o el cine están siendo alcanzadas por las plataformas de vídeos en streaming, por lo que será interesante innovar en la colaboración con grandes figuras del canal digital para aprovechar el gran *engagement* de sus seguidores y lograr mayores tasas de conversión.

La innovación resultará fundamental como vía de diferenciación dentro de un mercado tan maduro como el de la moda, logrando un posicionamiento favorable y mayores tasas de crecimiento. El uso de bioingeniería para el desarrollo de nuevos tejidos puede servir como primer paso hacia la ropa interactiva, lo que reportará enormes beneficios tanto a la empresa del sector que la perfeccione y comercialice como a la sociedad del futuro.

El Fast Fashion ha salpicado a una gran parte de las grandes firmas del sector textil mundial, dañando seriamente su imagen y repercutiendo negativamente sobre el proceso de decisión de compra de muchos consumidores. Para conseguir un nuevo posicionamiento y alcanzar a nuevos públicos objetivos más interesantes, el lanzamiento de segundas marcas puede resultar una gran idea para este tipo de

marcas. Esta acción permitirá a la empresa matriz no sólo mejorar en aquello que se había hecho mal anteriormente, sino también renovar su imagen y dotar a la nueva marca de nuevos valores, como la sostenibilidad, la innovación o la disrupción, más acordes a lo demandado por la sociedad actual.

No obstante, y sin restar importancia al resto de estrategias y acciones sugeridas anteriormente, si existe una estrategia a adoptar dentro de la política de producto capaz de jugar un papel determinante en el futuro de la empresa que la aplique, está será la apuesta por la tercerización masiva; es decir, la apuesta por la customización y la co-creación. Como ya se ha analizado anteriormente, el consumidor se encuentra más empoderado que nunca y ya demanda, incluso, participar en los procesos de creación de las prendas, además de querer sentirse único y diferente. Gracias a Internet y a las nuevas tecnologías se logra crear nuevos productos más y mejor adaptados a las nuevas necesidades del consumidor de moda, además de introducir elementos extrínsecos de valor y agilizar los procesos de desarrollo de producto.

Por último en lo referente a la política de producto dentro del Marketing Mix de moda, en un mercado compuesto por prendas cada vez más iguales entre sí y que aportan beneficios tan poco diferenciales, es importante que las nuevas empresas del sector textil apuesten por herramientas comunicacionales que incidan positivamente sobre las primeras fases del proceso de decisión de compra. Herramientas como el *packaging* o las etiquetas permitirán presentar el producto moda de una manera atractiva, al mismo tiempo que, inconscientemente, se informa al cliente y se le ayuda a identificar, diferenciar y preferenciar esta marca ante otras alternativas. En el primer caso, se deberá buscar que resulte ergonómico y fácil de almacenar y transportar, tanto por los intermediarios como por el consumidor final, mientras que la etiqueta puede beneficiarse de la aparición de nuevas tecnologías como el código QR para trazabilizar el origen y el recorrido seguido por la prenda hasta el punto de venta, mostrar la composición o los sellos que avalen el compromiso sostenible tanto de la prenda como de la firma.

Una vez vistas todas las propuestas realizadas para la variable producto, es hora de visualizarlas en un caso elegido como modelo de referencia en la aplicación de tendencias de marketing en el sector de la moda:

POLÍTICA DE PRODUCTOS: ESTRATEGIAS Y ACCIONES A ADOPTAR Y COMPARACIÓN CON LAAGAM	
Lanzamiento Colecciones Cápsula con materiales sostenibles e innovadores	Laagam lanza cada miércoles un número muy limitado de nuevas prendas que sus clientas podrán adquirir durante solo 1 semana, sin posibilidad de relanzamientos futuros. Todas sus prendas, además, están elaboradas con materiales sostenibles e innovadores como el algodón orgánico o el lino.
Innovación como vía de diferenciación	El lanzamiento de uno de sus últimos bolsos resultó ser bastante notorio; además de por tener un precio muy asequible para sus prestaciones, se trataba del primer bolso de piel 100% vegana, high-tech y con sistema de geolocalización integrado.
Customización y co-creación masivas	Aunque la limitada dimensión de la firma impide adoptar esta acción de marketing en materia de producto, en cierto modo son las propias clientas quienes, a través de los canales que permiten contactar directamente con la marca como Twitch o Whatsapp, influyen sobre el número de unidades disponibles o los diseños de cada prenda.

Reivindicación de Packaging o Etiqueta como potentes herramientas comunicacionales del compromiso de la marca con la sostenibilidad y la tecnología.	Aunque todavía no se han aplicado las herramientas comentadas anteriormente en <i>packaging</i> o etiquetas, en su página web queda constancia con un gran número de certificados que avalan el compromiso sostenible de Laagam, entre las cuales destacan el certificado PETA-Approved Vegan(materiales de origen vegano) o la Carbon Offset Certification(empresa neutra en emisiones de CO2).
--	--

Tabla 5: Estrategias propuestas para la política de producto. Elaboración propia, a partir de la página web de Laagam(2021).

● **Política de Precios**

El precio es la variable del Mix de Marketing que refleja el desembolso monetario que debe realizar el cliente para disfrutar de los beneficios aportados por un bien o servicio(Mindway, 2020). Partiendo de la base de que será necesario cubrir, como mínimo, los costes para no incurrir en la práctica delictiva del *dumping*, el precio adquiere tal peso dentro del mix de marketing y de la decisión de compra que se pueden reconocer varios segmentos empresariales en base únicamente al precio-alta costura, prêt-à-porter, difusión, bridge y mass-. La fijación del precio que figura en la etiqueta del producto moda, pese a ser una variable determinante en la demanda del producto y en el éxito de la oferta, resulta compleja tanto por los innumerables métodos para calcularlo como por los siguientes factores que condicionan y limitan las alternativas(Mindway, 2020):

- *Costes del producto*: Costes fijos(independientes de la actividad de explotación)más costes variables(dependientes del volumen de negocio.El principal determinante del precio de venta, al ser ilegal vender por debajo.
- *Normativa legal sobre el precio*: A tener en cuenta especialmente en casos específicos como descuentos o rebajas en los establecimientos detallistas.
- *Coyuntura económica*: La tasa de inflación o los tipos de interés son indicadores que ayudan a determinar la fase que atraviesa la economía, capaz de influir sobre los hábitos de consumo y comportamiento.
- *Mercado y competencia*: La presión de la competencia y la demanda influirán sobre la política de precios de otras firmas, como se vió con el fast-fashion, para evitar que las primeras adquieran ventajas competitivas insalvables.
- *Objetivos de la empresa*: Al estar los objetivos de marketing supeditados a la consecución de los objetivos generales de la empresa, se deberá considerar que para alcanzar objetivos relacionados con esta variable deberán contar con el apoyo del resto del mix de marketing.
- *Percepción del precio por los consumidores*: Disposición a pagar más por los beneficios que le reporta la prenda, pero fijarlo muy por debajo de lo que espera le haría creer que el producto es de mala calidad o está obsoleto.
- *Reacciones de los intermediarios*: El poder de negociación con estos determinará el grado de control sobre el precio final.
- *Precios de los proveedores*: Sabiendo que la cadena de suministro se activa con sus productos y que son de origen natural y, por tanto, limitado, tendrán más o menos capacidad de influir en los costes totales.
- *Ciclo de vida del producto*: La fase vendrá determinada por las ventas, cuyo volumen repercutirá en el precio del producto.

Una de las principales novedades en materia de precios que ha proporcionado el canal online ha sido la adopción de nuevos métodos de fijación de precios. Además del ecommerce de las firmas de moda, cuyos precios suelen coincidir con los del punto de venta físico(en caso de no hacerlo se debe a gastos derivados del canal como tasas o envíos),estos nuevos métodos se caracterizan por utilizar sistemas de subasta para fijar precios variables. A través de este sistema, y tras tener en cuenta las condiciones en que se llevará a cabo la subasta, los consumidores compiten entre sí pujando al alza por un producto de edición limitada o cuyas unidades disponibles están limitadas, algo que se observa especialmente en la compra de calzado, derivada del auge de la cultura *sneaker*. Por otra parte, Internet y el canal online han logrado hacer converger la oferta en un mismo lugar, lo que facilita al consumidor la labor de investigación y comparación de información relativa al precio. A la hora de sopesar las alternativas seleccionadas tras la correspondiente fase de búsqueda de información, los costes de búsqueda(tiempo dedicado a valorar la oferta) y los costes de cambio(derivados de la sustitución de un proveedor por otro) influirán sobre la decisión de compra del consumidor de moda actual.

De cara a destacar aquellos rasgos que diferencian la variable precio del resto de componentes del mix de marketing, cabe destacar que, además de comunicar, no sólo es el único instrumento capaz de proporcionar ingresos directamente y repercutir directamente sobre la rentabilidad, sino que también su flexibilidad permite que sea ajustada con rapidez ante los factores condicionantes. Esta variable también resulta habitualmente la única fuente de información disponible para el consumidor, lo que le hará crearse expectativas sobre los atributos tangibles más relevantes, repercutiendo sobre su comportamiento.

Para acabar, las estrategias que se proponen a continuación para la variable precio estarán especialmente ligadas a la digitalización y a la innovación por la naturaleza intangible del mismo y por su potente impacto en el comportamiento del consumidor y en la imagen de la empresa. De esta manera, la implementación de plataformas de pago online seguras y canales de comunicación directa con la firma que eliminen la inseguridad que muchas veces supone una barrera para la consolidación del canal online, la inversión en I+D+i para desarrollar métodos de pago basados en biométricas(reconocimiento facial o dactilar) o en tecnologías *Blockchain*, tanto en el establecimiento como en el ecommerce, o la consolidación de un nuevo método de fijación de precios que premie la fidelidad o el estilo de vida sostenible del consumidor(verificable gracias al Big Data, por ejemplo, comprobando en qué tipo de vehículo se ha desplazado para comprar) son solo algunas de las estrategias para potenciar las virtudes de la omnicanalidad al mismo tiempo que se fomenta la transparencia y se incentiva al consumidor de moda a modificar activamente sus hábitos de consumo y conductas hacia alternativas más sostenibles.

Como se llevará a cabo a lo largo del presente epígrafe, se concluye el estudio relativo a la política de precio dentro del Marketing Mix presentando una tabla que permita comparar el grado en que se cumplen estas acciones y estrategias por una empresa real, exitosa y orientada a la consecución de los nuevos retos marcados por el sector textil y la sociedad mundial.

POLÍTICA DE PRECIOS: ESTRATEGIAS Y ACCIONES A ADOPTAR Y COMPARACIÓN CON LAAGAM	
Desarrollo de nuevos métodos para la fijación de precios	Aunque el sistema de subasta como método de fijación de precios podría ser coherente con el posicionamiento de exclusividad del que goza Laagam, este sistema suele utilizarse a menudo para dar salida a aquellas prendas que aún no han sido vendidas. Por ello, y gracias al método de trabajo bajo demanda, Laagam, además de fijar un precio en su ecommerce, utiliza sus redes sociales (particularmente, Twitch) para comunicar los precios especiales que tendrán algunas prendas durante un periodo reducido de tiempo.
Implementación y consolidación de plataformas de pago online seguras que eliminen la inseguridad que muchas veces lastra las compras	Hasta el momento, Laagam ofrece una pasarela de pago muy segura. Además de los métodos de pago habituales, como son el pago mediante tarjeta de crédito o transferencia bancaria, incorpora métodos de pago innovadores y puramente digitales. Es el caso, por ejemplo, de PayPal o las recientes GooglePay y ShopPay. Este último, además de resultar especialmente fácil de usar, tiene su impacto directo en el medioambiente puesto que compensa las emisiones de carbono ocasionadas durante la entrega del pedido a través del plantado de árboles
Aprovechamiento del potencial y del impacto de la variable precio sobre la decisión de compra del consumidor para consolidar la moda sostenible y con valores	Desde sus orígenes, la moda sostenible ha sido criticada por presentar alternativas al Fast Fashion a precios excesivamente elevados que pocos consumidores están dispuestos a pagar; especialmente tras las crisis económicas. Laagam, gracias a su modelo de negocio que se estudiará en el siguiente apartado, ha conseguido reducir el precio final de sus productos, eliminando la barrera del precio al consumo de moda sostenible. Ninguna de sus prendas supera los 50€, lo que hace que la moda sostenible resulte accesible para aquellos segmentos con menor poder adquisitivo

Tabla 6: Estrategias propuestas para la política de precio. Elaboración propia, a partir de la página web de Laagam(2021).

- **Política de distribución:** El mayor reto al que se enfrentan las firmas relacionado con esta variable del marketing mix es la conflictiva gestión de la gran cantidad de intermediarios que intervenían en la cadena de suministro, consecuencia de la gran cantidad de actividades movilizadas durante la misma. La figura del intermediario surge ante la necesidad de delegar parte de las actividades que conforman la cadena de suministro a agentes externos a la empresa, encareciendo el producto final y conllevando una pérdida significativa de control sobre esa actividad. Internet ha repercutido enormemente a la consecución del objetivo prioritario de integrar las cadenas de suministro lo más verticalmente posible para desintermediar el sector, ya que se ha añadido un canal más(directo) a los ya establecidos-canal corto, canal largo y canal mixto- que comunica a la firma con el consumidor final directamente, sin que intervengan agentes que lleven a cabo esta labor. Aunque esto abaratará los costes y, consecuentemente, el precio final, la presencia del COVID-19 y los confinamientos han demostrado que todavía existen ciertas fases de la cadena que necesitan ser delegadas, como la de entrega. El logro de los objetivos en marketing vendrá

determinado, en gran medida, por el grado de consecución de los objetivos en la variable distribución. Para maximizar las posibilidades de éxito, las firmas de moda deberán tener en cuenta a la hora de planificar las estrategias para esta variable tanto el rol que tomará la política, condicionado por una serie de factores, como los sistemas más adecuados para su fin principal, que es hacer llegar el producto al consumidor lo más temprano y en las mejores condiciones posibles para cumplir con sus expectativas. Para configurar estos sistemas, además de seleccionar alguno de los ya comentados canales de distribución la firma de moda, deberá definir el sistema de distribución que más se adecúe al posicionamiento a lograr-directa (franquicia, punto de venta propio), indirecta (representante, importador) o mixta- y la logística de distribución (transporte, almacenaje, stocks, entregas...), crucial en la era omnicanal. Por otro lado, el rol que tomará la política de distribución vendrá determinado por factores que impedirán adoptar el sistema óptimo. Estos son los costes de distribución (por ser capaces de condicionar el logro de los objetivos generales) y aquellos directamente relacionados con las características del producto a distribuir, como el precio, la rotación, la gama, el servicio postventa y las características del sector y del segmento. Además de estos factores, la globalización y las nuevas tecnologías han condicionado enormemente las acciones a acometer en política de distribución. Por ello, y en correlación con el resto de estrategias planteadas para el resto de variables del marketing mix, se plantearán en los siguientes párrafos una serie de acciones y estrategias a aplicar por las firmas que quieran satisfacer las nuevas necesidades del mercado, para culminar el estudio de la variable distribución con el estudio de la gestión sobre esta variable en la firma Laagam.

En primer lugar, y como ya se ha comentado, la figura del intermediario se ha visto gravemente afectada como consecuencia de la llegada de Internet y de nuevos canales que comunican directamente al consumidor final con las firmas. En un entorno tan convulso e incierto, es imprescindible que las empresas del sector logren reducir costes de alguna manera para mantener sus márgenes al mismo tiempo que el servicio de atención al cliente se mantiene excelente. Por ello, y para garantizar el crecimiento de la empresa de moda, resulta imprescindible valorar una estrategia de crecimiento basada en la integración vertical de la cadena de suministro en la totalidad. Además de permitir a las empresas mantener el control en todo momento de la cadena de aprovisionamiento del producto moda, permitirá reducir costes directamente ligados con la figura del intermediario, abaratando considerablemente el producto de moda sostenible. No obstante, los esfuerzos realizados en materia de innovación también deben ir ligados a la política de distribución. De esta forma, problemas como "La última milla" o el servicio de atención al cliente podrán ser beneficiarias de soluciones puramente tecnológicas e innovadoras que refuercen la imagen positiva de la firma en el ideario de los consumidores. Para el primero, ya se trabaja con el envío a través de drones en aquellas zonas donde el acceso a vehículos altamente contaminantes esté restringido. El servicio de atención al cliente y post-venta, por otra parte, resultarán claves si el objetivo es mantener una relación estable con los clientes. Para transmitir seguridad y transparencia, el uso de códigos de seguimiento o de tecnologías más innovadoras como la tecnología Blockchain podrán ayudar no sólo a compartir con el público la fase de la cadena de suministro en la que se encuentra el producto que después recibirá el consumidor final, sino

también repercutirá a gestionar y proteger los datos bancarios y personales de los clientes a la hora de tramitar sus pedidos.

La política de distribución trata aquellos aspectos directamente relacionados con la puesta en servicio del producto final en manos del consumidor final. Para ceñir esta política del Mix de Marketing a la nueva realidad del mercado de la moda, cada vez más global y competitivo, las firmas detallistas, especialmente y en la medida de lo posible, deberán optar por la internacionalización para alcanzar un público global que ofrece mayores oportunidades. Así, las firmas podrán optar por modelos tradicionales, como el modelo de franquicia o el de los grupos de distribución. Sin embargo, respondiendo a las nuevas necesidades del consumidor de moda actual, se deberá abogar por soluciones que ofrezcan experiencias únicas y que aporten valor a la propuesta final de la marca. Modelos que hacen converger al mundo digital con el físico, como son las Pop-Up Stores o los Showrooms, se posicionan como las fórmulas ideales para entrar rápidamente en nuevos mercados maduros y altamente competitivos.

Si la globalización de Internet marcó el comienzo del siglo y de la última década, el COVID-19 se cree que tendrá un efecto similar para las próximas décadas. Por lo tanto, y teniendo en cuenta que la pandemia ha obligado a un gran número de consumidores a optar por el canal online para llevar a cabo sus compras de moda, el ecommerce se encuentra en una fase de fuerte desarrollo. Por lo tanto, cualquier firma de moda, especialmente las más pequeñas, que persigan crecer en los próximos años para asentarse en un mercado cada vez más competitivo, deberán optar por crear páginas web que, ante todo, resulten cómodas para los diferentes grupos de interés de la marca. Tomando como base que la página de ecommerce como los perfiles en las diferentes redes sociales en las que se encuentre la empresa deben de seguir una misma línea acorde al posicionamiento que se pretenda lograr, la sencillez que denote el sitio web así como lo intuitivo y seguro que resulte navegar y realizar transacciones económicas a través de la misma ayudarán a que el consumidor, lejos de realizar una única transacción, compruebe que la realidad iguala o supera a las expectativas, acercándolo a una relación duradera y rentable con la firma de moda. Por supuesto, en la página corporativa o de ecommerce de cualquier empresa del sector textil que pretenda competir en el mercado del futuro no puede faltar un apartado que haga referencia a la transparencia corporativa, demostrando que el compromiso de la empresa por la consecución de un sector textil totalmente sostenible es absoluto.

Por último, y como respuesta a la creciente preocupación de la sociedad mundial y, consecuentemente, del sector por reducir el impacto medioambiental que tiene el sector textil, es fundamental que las empresas del sector textil, bien sea de manera individual o grupal, desarrollen nuevas tecnologías destinadas a impulsar la logística verde y eficiente. Aunque ya existen proyectos a nivel internacional para gestionar y reutilizar los residuos ocasionados durante las fases de producción y de distribución dentro de las empresas de moda, modelos como el trabajo bajo demanda (*on demand* o *0-Stock*), basado en trabajar sin stocks y producir únicamente aquello que demandan los consumidores de la empresa, permitirán además de reducir costes

derivados del almacenamiento, evitar la generación de residuos o la incineración de aquellas prendas no vendidas durante la campaña.

POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN: ESTRATEGIAS Y ACCIONES A ADOPTAR Y COMPARACIÓN CON LAAGAM	
Estrategia de crecimiento basada en la integración vertical de la cadena de suministro	La presencia limitada de intermediarios permite a Laagam, además de reducir el precio final del producto, superar uno de los mayores retos a los que se enfrenta la logística actualmente: La última milla, permitiendo a la empresa hacer llegar el producto al cliente final en apenas 1 ó 2 días. Laagam, además de proporcionar un código con el que seguir el pedido realizado, se ha aliado con <i>Retraced</i> , una solución transparente basada en la tecnología <i>Blockchain</i> , que permite a la empresa compartir con su público la cadena de suministro.
Internacionalización de los vendedores detallistas para alcanzar un público global con más oportunidades.	“The House of Laagam” en Barcelona es la apuesta de Laagam por crear un gran espacio que cuente con un taller, un showroom y una amplia terraza que pretenda ser no sólo un punto de venta sino también un espacio colaborativo que albergue charlas, talleres y pop-ups de otras firmas. WeJazz fue una Pop-Up Store de la marca que en 2017 estuvo abierta al público durante unos días en Madrid, coherente con la imagen de exclusividad que se pretende transmitir.
Ecommerce, fruto de Internet, se encuentra en una fuerte fase de desarrollo por lo que será clave para el crecimiento de las firmas tras el COVID-19, especialmente las más pequeñas.	La página web y los perfiles en redes sociales de Laagam siguen una línea acorde al posicionamiento que la marca pretende lograr: moda sostenible, exclusiva, para un público femenino y rompedor. Su página de ecommerce cuenta con varias secciones bien diferenciadas, entre las cuales cabe mencionar el apartado de “transparencia”.
Nuevas tecnologías para logística verde y eficiente	Uno de los atractivos y principales atributos de la empresa catalana es el trabajo bajo demanda, lo que permite abaratar el producto final sin renunciar a la calidad, al mismo tiempo que se reducen los residuos y los excedentes de stock que después deberían ser desechados o destruidos. Este modelo podría evolucionar hacia la creación de puntos de recogida de ropa ya usada para su posterior reciclaje o reutilización.

Tabla 7: Estrategias propuestas para la política de distribución. Elaboración propia, a partir de la página web de Laagam (2021).

- **Política de Promoción o Comunicación:** Se define la política de comunicación o de promoción como aquella conformada por todas aquellas acciones encaminadas a establecer una relación comercial sólida y rentable entre el consumidor y la empresa de moda que permita alcanzar los objetivos específicos establecidos y contribuya a la consecución de los generales (Mindway, 2020). Como último eslabón del Mix de Marketing, su labor es especialmente crucial, ya que las herramientas deberán ser debidamente seleccionadas según el propósito que persiga la campaña de comunicación. Una mala campaña de comunicación, por su contenido o por su enfoque, puede resultar perjudicial para la empresa tanto en términos de rentabilidad como en términos de imagen y reputación. Por ello, el personal dedicado a gestionar esta política deberá terminar de correlacionar las 4 variables del mix de marketing

utilizando multitud de herramientas para transmitir eficazmente el mensaje comercial correspondiente y, especialmente en el futuro, los valores y compromisos de la firma. Entre estas herramientas cabe destacar:

- Publicidad: El desarrollo de Internet ha terminado por demostrar que la publicidad tradicional resulta irrelevante, especialmente para los consumidores más jóvenes, el principal público objetivo de las firmas del futuro. Salvo casos muy excepcionales (como *flashmob* o *streetmarketing*), la inversión en publicidad tradicional raramente se recupera por el gran desembolso que supone y es incapaz de impactar tanto al consumidor que la recuerde al afrontar el proceso de decisión de compra. La publicidad digital ocupará el lugar que deja la publicidad tradicional con nuevos formatos, como los blogs o la publicidad en dispositivos móviles, entre otros.
- Promoción de ventas: Aunque la composición y la naturaleza de la variable producto hace complicado la gestión de la logística para esta herramienta comunicacional, está comprobado que, pese a la importante inversión que supone, reporta buenos resultados a aquellas firmas que apuestan por esta herramienta.

Como se hizo con las anteriores variables del Marketing Mix, se concluye este apartado proponiendo una serie de estrategias o acciones a implementar en un futuro para terminar de confeccionar un mix coordinado y coherente con la imagen que pretenda transmitir una marca dotada de una personalidad y unos valores propios acordes a la realidad que atraviesa la sociedad, para garantizar la consecución de los objetivos específicos y generales de la empresa, situando siempre al consumidor en su centro de interés.

Tras varias décadas siendo muy criticada por su falta de compromiso social y ético, por ejemplo convenciendo a los jóvenes de que la delgadez extrema te hacía más bella y sensual o haciendo creer a la sociedad que la única manera de hacer una moda de calidad y asequible para todos era contaminando el planeta a un ritmo frenético, la firma de moda fue consciente de que aspectos tan fundamentales como su misión, visión y valores debían actualizarse para responder a la nueva realidad, marcada por un entorno omnicanal y unos consumidores más empoderados y comprometidos que nunca. Muestra del cambio son los muchos pactos que se han firmado dentro del sector en materia de compromiso sostenible o la temática de los últimos desfiles de moda que, con el COVID-19, además de retransmitirse por plataformas de videos en directo, mostraban una escenografía basada en la cotidianidad de los consumidores o en la naturaleza. Estos desfiles de moda están destinados a ser objeto de las próximas grandes innovaciones en política comunicacional. Aunque seguirán organizándose por su importante alcance en medios generales y especializados, cabe imaginar que será cada vez más habitual que cantantes de música urbana, deportistas o grandes figuras de estas plataformas frecuenten estos desfiles, o que sean estas páginas web quienes organicen o retransmitan los desfiles de moda, incluso una vez el COVID-19 desaparezca. La escenografía y la estética que envuelva al evento se espera que sea cada vez más minimalista, que coincide con lo que demandan las nuevas generaciones de consumidores.

Las nuevas tecnologías de la información, especialmente las redes sociales, suponen una gran oportunidad para las firmas de moda. Algunas de ellas, como Instagram o Pinterest, resultan y resultarán especialmente tentadoras para las firmas de moda, ya que estas presentan el contenido de manera visual a través de fotografías, con la posibilidad de añadir etiquetas descriptivas y personalizables.

En la actualidad y en el futuro más próximo, además de comunicar valores o iniciativas que demuestren la vinculación y el compromiso de la firma con su entorno, los influencers se han convertido en grandes aliados para las firmas de moda. Aunque desde su aparición se ha cuestionado su efectividad como herramientas comunicacionales y su futuro en el sector, lejos de estar próximo su final, en los últimos tiempos se han desarrollado nuevas tipologías. Al principio, las empresas priorizaban la cantidad de seguidores, siendo aquellos con más seguidores los más solicitados y cotizados. Ya en la actualidad, tras descubrirse que muchos de ellos compraban seguidores que resultaban ser *bots* y que su tasa de penetración y conversión no era proporcional a su número de seguidores, ha cobrado especial protagonismo un tipo de *influencer*, caracterizado porque, pese a tener un menor número de seguidores que los famosos o los grandes influencers (entre 5 y 100 mil seguidores), gozan de una mayor credibilidad y, por tanto, generan más *engagement* y su tasa de conversión en ventas es superior: Los *microinfluencers*.

Para el entorno analógico, la apertura de tiendas insignia, aunque a menudo implican un gran desembolso que sólo se pueden permitir las grandes firmas del sector, parece un recurso interesante y llena de oportunidades comunicacionales capaces de generar una experiencia de compra memorable, influyendo en el proceso de compra del consumidor. Ante el auge de nuevos modelos de negocio dentro del sector, como los basados en la economía circular siendo la moda de segunda mano la más popular, la compra por suscripción, que hace llegar al consumidor una serie de productos con una periodicidad predeterminada y pactada entre ambas partes, puede configurarse como una acción comunicacional que comunique los beneficios de un comportamiento sostenible y que haga al consumidor cambiar su estilo de vida de manera activa.

La llegada al mercado de productos o *gadgets* que combinan los beneficios de lo digital y lo analógico no es sino una clara muestra de que la omnicanalidad ya es una realidad al servicio de las necesidades del consumidor. De esta forma, apostar por tecnologías tan disruptivas y ligadas a la innovación como la compra por voz a través de altavoces inteligentes o la realidad aumentada como herramientas supondrá una gran ventaja competitiva basada en la experiencia de compra y en la innovación, permitiendo atraer y fidelizar a una importante cuota de mercado.

POLÍTICA DE PROMOCIÓN: ESTRATEGIAS Y ACCIONES A ADOPTAR Y COMPARACIÓN CON LAAGAM	
<p>Evolución de los tradicionales desfiles de moda hacia modelos más innovadores y, especialmente, capaces de atraer al público más juvenil e interesante comercialmente.</p>	<p>Aunque en su canal de Twitch no se pueden visualizar los desfiles en los que ha participado la firma, la presencia en YouTube de estos es notable, a menudo copando titulares que refuerzan la imagen y el posicionamiento de Laagam. Sin embargo, sus <i>drops</i>, emisiones semanales donde se notifican las últimas novedades sobre las prendas con descuentos especiales temporales, son lo más similar al concepto de desfile. La escenografía de estos está especialmente cuidada, denotando calidez y minimalismo al mismo tiempo que un ambiente costero donde destacan el color blanco y algo de atrezzo inspirado, claramente, en Barcelona.</p>
<p>Ofrecer contenido multimedia de calidad que realmente interese al público objetivo, que no necesariamente tiene que estar relacionado con la moda, con el objetivo de crear una imagen digital unificada y coherente con el posicionamiento que se pretende lograr entre los consumidores.</p>	<p>“Ruido Dazz”, un podcast lanzado por Laagam, resulta especialmente interesante de analizar ya que Ines Arroyo, fundadora de la marca, entrevista a personajes femeninos interesantes e inspiradores sobre temas que no necesariamente tienen que ver con su empresa o con la moda en general. De esta manera, personajes como Paula Badosa(segunda mejor jugadora española de tenis del mundo) o Gigi Vives(considerada una de las influencers con más proyección) ayudan a crear contenido destinado a reforzar el recuerdo de marca cuando los clientes se enfrentan al proceso de decisión de compra. “Compartiendo Aprendizajes”, una serie de vídeos que surgieron a partir del confinamiento, además de presentar a los componentes del equipo y mostrar cuáles son sus tareas dentro de la empresa o tratar temas diversos como la sostenibilidad o la confección en casa, supone un claro ejercicio de transparencia.</p>
<p>Publicidad en redes sociales a través de <i>microinfluencers</i>, priorizando aquellos cuyos estilos de vida sean más aspiracionales o con los que más identificados se puedan sentir los clientes de la empresa de moda.</p>	<p>Laagam busca perfiles de influencers acordes a sus valores. Se opta por perfiles femeninos, inspiradores, con proyección internacional(sin importar el nº de seguidores) y cuyo contenido refleje el empoderamiento de la mujer y no esté relacionado únicamente con la moda. Laagam no quiere solo una foto o un video, sino que lo que desea es generar una experiencia de marca positiva y que las influencers se sientan partícipes de los éxitos que logra Laagam, a través de un seguimiento exhaustivo desde que se llega al acuerdo hasta que la campaña concluye. Influencers como Sara Baceiredo o Amalie Star han sido algunas de las celebridades digitales que han protagonizado campañas publicitarias con Laagam. En el futuro, los viajes con influencers resultarán fundamentales para generar estas experiencias inolvidables, creando un contenido más inspiracional a transmitir, algo que Laagam ya ha llevado a cabo en una ocasión reportándole un gran impacto entre los seguidores de las influencers que participaron.</p>

Tabla 8: Estrategias propuestas para la política de promoción. Elaboración propia, a partir de la página web de Laagam(2021).

4 - REFLEXIONES Y CONCLUSIONES

En una coyuntura tan dinámica e inestable como la actual, la moda española y las diferentes actividades que conforman la cadena de suministro de estas firmas están obligadas, tras un año en el que las ventas han llegado a caer hasta un 80,5% en abril de 2020 a causa de la pandemia del COVID19(ACOTEX,2020), a llevar a cabo una transformación sin precedentes en la historia. La expansión y la mejora en las posibilidades que ofrece Internet y las nuevas tecnologías a nivel global, la carrera a contrarreloj contra el cambio climático y la pésima imagen del sector textil.

En este aspecto, la importancia de una transición tecnológica basada en la innovación y llevada a cabo de manera homogénea y simultánea o el empoderamiento de las generaciones de consumidores más jóvenes como respuesta al envejecimiento progresivo de la sociedad española se consagran, aun supeditados por la pandemia del COVID19 y su evolución en el futuro, como los principales rasgos que condicionarán la actividad de la economía española, en general, y de este sector, en particular. Como parte esencial de la actividad económica de las firmas textiles, el marketing deberá, por tanto, redefinirse como aquella herramienta no sólo capaz de comunicar, como se había limitado a hacer hasta ahora, sino que también ahora es capaz de conectar y empatizar con su público para demostrar que una nueva manera de hacer moda, más sostenible, innovadora e involucrada con el bienestar de la sociedad, está cada vez más cerca de hacerse realidad.

Por una parte, las sociedades española y europea demuestran a través de varios indicadores una clara tendencia hacia el envejecimiento de su población en los próximos 20 años. Muchos países, de hecho, creen que en 20 años cerca del 40% de su población estará ya en edad de jubilarse(>63 años). Por tanto, es importante que las firmas consideren, antes de diseñar y configurar sus estrategias y acciones comerciales, si quieren que su firma envejezca con la población o, por el contrario, si quieren vincularse con un público objetivo joven, transgresor, sensible y preocupado por el futuro de la sociedad y del planeta. Si finalmente optan por esta segunda opción, es importante que se esfuercen por conocer a sus nuevos consumidores de moda que, además de los rasgos comentados previamente, parecen demostrar, a menudo, un hartazgo creciente hacia la clase política actual, a los que culpan de la precariedad laboral o la desigualdad, lo que termina por obligarles a emprender un proyecto de vida lejos de las fronteras de nuestro país.

Por otra parte, Internet se convierte en herramienta esencial para el futuro de las firmas de moda, especialmente para aquellas de menor tamaño. Efectivamente, Internet ha llegado para quedarse, y prueba de ello ha sido la llegada del COVID19 a nuestra rutina. Hasta marzo de 2020, aun era viable que algunas firmas de moda, fieles a sus valores y a la imagen que pretendían transmitir, renunciaran a redirigir sus ventas hacia el canal online. No obstante, el cierre de toda actividad no esencial durante los meses más duros de la pandemia obligó a gran parte de las firmas de moda que aun no disponían de ecommerce a configurar el suyo para poder subsistir. Esta realidad responde a uno de los lemas que, desde la especialidad de Marketing y Comunicación Comercial, se nos ha inculcado a los alumnos desde el primer día: Si no te comunicas(en este caso, vía online), no existes, no resultas relevante y, por tanto, terminas muriendo como firma. Internet, por su parte, también ha permitido al consumidor de moda mantenerse informado de acontecimientos como, por desgracia, la segunda posición de la industria textil como la segunda más contaminante del planeta. Como consecuencia, el consumidor ha salido fuertemente empoderado gracias, entre otras cosas, a las tecnologías de la información y la comunicación lo que implica que el consumidor,

además de informarse, puede comunicarlo eficientemente a su entorno más cercano y de mayor confianza. Por tanto resulta imprescindible que las firmas de moda españolas hagan uso de estas y otras herramientas derivadas del auge de Internet y su conectividad no sólo para disipar las fronteras entre los entornos digital y físico de sus negocios, sino también para aprovecharlas en su propio beneficio para la consecución de los grandes retos a los que se enfrenta el sector a nivel global. De esta manera, la inversión en innovación, desarrollo e investigación podría determinar, por ejemplo, la celeridad con la que se logra la tan ansiada transición tecnológica en el sector, o bien la consecución de los objetivos en materia de sostenibilidad y medioambiente fijados en los diferentes acuerdos y directivas nacionales e internacionales para proteger los ecosistemas y océanos de los residuos generados, en gran medida, por la moda y sus procesos, lo que permitiría coetáneamente mitigar el ritmo desenfrenado al que crece actualmente la temperatura media del planeta.

Luego, especialmente las firmas más influyentes y poderosas del mundo de la moda, deben encabezar esta transición del sector apoyándose, fundamentalmente, en sus departamentos de marketing, capaces de humanizar a la marca, dotándola de personalidad a través de unos valores claros que ayuden a los consumidores a empatizar y sentirse identificados con la firma. No obstante, la próxima frontera a sobrepasar ya se vislumbra en el horizonte, que supondría dejar atrás la omnicanalidad para evolucionar hacia un comercio que no entienda entre canal online u offline; es decir, comercios y un sector textil mundial totalmente unificados.

5 - LIMITACIONES ENCONTRADAS Y FUTURAS RUTAS DE TRABAJO

Las tres grandes limitaciones con las que se ha topado para la realización de este trabajo de fin de grado han sido la amplitud y complejidad del tema a tratar, el enfoque prospectivo que se le ha pretendido dar y el tiempo empleado para completar este informe.

En primer lugar, el mundo de la moda es un mundo terriblemente complejo y amplio. Por suerte, gracias a los conocimientos previos y a la diplomatura que cursé durante los años 2019 y 2020 en Madrid, creo que se ha podido analizar y contextualizar correctamente cómo funciona el sector textil en su práctica totalidad. La complejidad de este sector, no obstante, trasciende de lo estrictamente profesional. Al fin y al cabo, la moda es empleada por la ciudadanía como herramienta para expresar su estado anímico, sus afinidades, el grupo social al que pertenece o su ideología. Por tanto, y desde hace varias décadas, la moda se ha convertido en un fenómeno sociocultural importante, es por ello que el desarrollo de los factores socioculturales ha tomado tanta importancia en el análisis del entorno genérico que rodea al sector textil. Además, la comercialización de las prendas, bien sea a través de Internet o en los propios establecimientos de las firmas de moda, es solo el último eslabón de la cadena de suministro de las prendas que comercializan las firmas. La gran cantidad de actividades involucradas en que el sector textil funcione correctamente y la manera en que estas interactúan hacen de la amplitud y la profundidad los principales rasgos que definen este sector a nivel global.

Por otra parte, desde el principio se ha pretendido dotar al trabajo de un enfoque que logre diferenciarlo del resto de los trabajos realizados hasta el momento en relación a la misma

materia. Habitualmente, los estudios y análisis realizados sobre el funcionamiento del sector textil se hacen con carácter retrospectivo; es decir, evaluando cómo el pasado ha afectado al funcionamiento y a la configuración de la moda. Esto hace que sea bastante complicado hacerse con información que afronte la problemática desde la misma perspectiva, implicando un gran esfuerzo para interpretar los datos conjuntamente para tratar de predecir lo que está por acontecer en el seno de las firmas del sector. Sin embargo, el gusto por este tema y la ambición de hacer un buen trabajo han guiado la consecución de este trabajo de fin de grado.

En lo referente al tiempo, además del periodo dedicado a la búsqueda, lectura y selección de los datos más relevantes e interesantes entre todas las fuentes bibliográficas consultadas, el pasado año 2020 resultó ser un año bastante complicado en lo personal, lo que hizo mermar mi motivación y mis ambiciones en torno a este proyecto; resultando en la demora en la presentación del trabajo de fin de grado.

Finalmente, relativo a las futuras líneas de trabajo, las previsiones realizadas en este documento sobre lo que acontecerá en el mundo de la moda en unos años y sobre cómo deberán actuar las marcas podrán ser utilizadas para presentar mis credenciales y aptitudes, aumentando las posibilidades de poder trabajar en cualquier área de marketing o de asesoramiento estratégico en este sector. Por otra parte, y siendo plenamente consciente del grado de competitividad presente entre los demandantes en el mercado laboral actual, la medición del grado de consecución de los objetivos en materia de sostenibilidad y medioambiental por las firmas de moda podría ser uno de los temas a desarrollar en un futuro Trabajo de Fin de Máster.

6 - BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

- ❑ Acuerdo de París, 25 Cooperativismo & Desarrollo 1 (2017). <https://doi.org/10.16925/co.v25i111.1874>
- ❑ Amed, I., Achim, B., Balchandani, A., Hedrich, S., Rölkens, F., Young, R., & Poojara, S. (2019). *The State of Fashion 2020; Business of Fashion, McKinsey & Company. 2020* (pp. 1-108).
- ❑ AMED, I., BERG, A., BALCHANDANI, A., HEDRICH, S., RÖLKENS, F., YOUNG, R., & JENSEN, J. E. (2020). The State of Fashion 2020: Coronavirus Update. En *The Business of Fashion and the McKinsey community* (pp. 1-107). [https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Retail/Our Insights/The State of Fashion 2019 A year of awakening/The-State-of-Fashion-2019-final.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Retail/Our%20Insights/The%20State%20of%20Fashion%202019%20A%20year%20of%20awakening/The-State-of-Fashion-2019-final.ashx)
- ❑ Aparicio, G., Emmanuel, E., Gilsanz, A., Martínez, C., Pando, J., Tamayo, U., Villalba, Fco. J., & Zorrilla, P. (2015). *Distribución Comercial en la Era Omnicanal* (Pirámide, p. 371).
- ❑ Armstrong y Kotler. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Education.
- ❑ Arribas, V., Josa, E., Bravo Durán, S., García Hiljding, I., & San Miguel Arregui, P. (2016). El Sector de la Moda en España: Retos y desafíos. En *Observatorio de la moda española* (pp. 1-90). <http://observatoriomodaespañola.com/wp-content/uploads/2016/06/INFORME.pdf>
- ❑ Asociación Empresarial del Comercio Textil, C. y P. (2018). *El Comercio Textil En Cifras* (N.º 9788578110796; Vol. 53, Número 9, pp. 1-64). http://www.comercio.mineco.gob.es/es-ES/comercio-interior/Distribucion-Comercial-Estadisticas-y-Estudios/Pdf/InformeComercioTextil_2007.pdf
- ❑ Ballesteros Guerra, J. C., Sanmartín Ortí, A., & Tudela Canaviri, P. (2019). *BARÓMETRO JUVENTUD Y GÉNERO 2019: Identidades y representaciones en una realidad social compleja*. (N.º 9788417027193; pp. 1-83). <https://doi.org/10.5281/zenodo.3337953>
- ❑ Canal de YouTube de Laagam: <https://www.youtube.com/channel/UCqB6oNCz9FV6NS7-HXBdIQQ>
- ❑ Canal de Twitch de Laagam: <https://www.twitch.tv/laagam>
- ❑ Castillo, A. R., Sanmartín Ortí, A., Tudela Canaviri, P., Ballesteros Guerra, J. C., Centro Reina Sofía sobre Adolescencia y Juventud, & FAD. (2019). *Barómetro Juvenil 2019: Participación Política y activismo* (N.º 9788417027216; pp. 1-51). <https://doi.org/10.5281/zenodo.3378745>
- ❑ Centre for the Digital Future. (2020). *The Coronavirus Disruption Project*. <https://www.digitalcenter.org/wp-content/uploads/2020/06/Center-for-the-Digital-Future-Coronavirus-Disruption-Project-findings-June-4-final.pdf>

- ❑ Centro de Investigaciones Sociológicas(CIS). (2020). *Índice De Confianza Del Consumidor. Mes de Julio*. (pp. 1-15). http://www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=1439&id_item_menu=2964
- ❑ Comisión Europea. (2020). *Comunicado de Prensa de la Comisión Europea:Plan de Acción para la economía circular*. 1-2.
- ❑ Comisión Europea. (2021). *Brújula Digital 2030: La vía europea para la década digital*. En *Journal of Chemical Information and Modeling* (N.º 9788578110796; Vol. 53, Número 9, pp. 1-21).
- ❑ Comisión Europea. (2020). *Propuesta de Reglamento del Parlamento Europeo y del Consejo por el que se establece el marco para lograr la neutralidad climática y se modifica el Reglamento (UE) 2018/1999("Ley del Clima Europea")*.
- ❑ Comisión Europea. (2021). *Estrategia de la Unión Europea para textiles*. 2019, 20-23.
- ❑ COTEC & SIGMADOS. (2021). *IV Encuesta de percepción social social de la innovación en España*. (pp. 1-44).
- ❑ Crabbe, M., Lieberman, G., & Moriarty, S. (2020). *Consumer Trends 2030* (pp. 1-48).
- ❑ *Definición de sostenibilidad: ¿Sabes qué es y sobre qué trata?* (2018) Blog de Intermón Oxfam.<https://blog.oxfamintermon.org/definicion-de-sostenibilidad-sabes-que-es-y-sobre-que-trata/#:~:text=La%20sostenibilidad%20se%20refiere%2C%20por,medio%20ambiente%20y%20bienestar%20social>
- ❑ Deloitte. (2018). 2018 Deloitte Millennial Survey. En *JLTA Journal* (Vol. 21, Número 0, pp. 1-32). https://doi.org/10.20622/jltajournal.21.0_0
- ❑ Directiva 2012/27/UE del parlamento Europeo y del Consejo, Diario Oficial de la Unión Europea 1 (2012).
- ❑ Eusko Jaurlaritz-Gobierno Vasco. (2018). *Estrategia de educación para la sostenibilidad del País Vasco 2030* (Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco, Ed.; 1.ª ed., p. 56).
- ❑ Eusko Jaurlaritz-Gobierno Vasco. (2019). *Bases PCTI Euskadi 2030*. 1-53.
- ❑ Eustat. (s.f.) Definición de Saldo Vegetativo. https://www.eustat.eus/documentos/opt_0/tema_159/elem_1433/definicion.html
- ❑ Eustat. (s.f.) Definición de Saldo Migratorio. https://www.eustat.eus/documentos/opt_0/tema_159/elem_1443/definicion.html#:~:text=Para%20un%20%C3%A1mbito%20geogr%C3%A1fico%20determinado,superan%20las%20salidas%20o%20viceversa.
- ❑ FAD & Centro Reina Sofía sobre Adolescencia y Juventud. (2017). *Barómetro 2017: Proyecto Scopio de la Juventud[Dossier de Prensa]* (pp. 1-30).
- ❑ FAD & Fundación Mutua Madrileña. (2018). *Barómetro Juvenil De Vida Y Salud[Dossier de Prensa]*. (pp. 1-35).

- ❑ Ferguson, N. M., Laydon, D., Nedjati-Gilani, G., Imai, N., Ainslie, K., Baguelin, M., Bhatia, S., Boonyasiri, A., Cucunubá, Z., Cuomo-Dannenburg, G., Dighe, A., Dorigatti, I., Fu, H., Gaythorpe, K., Green, W., Hamlet, A., Hinsley, W., Okell, L. C., Van Elsland, S., ... Ghani, A. C. (2020). Report 9: Impact of non-pharmaceutical interventions (NPIs) to reduce COVID-19 mortality and healthcare demand. En *Imperial College London* (Número March, pp. 1-20). <https://doi.org/10.25561/77482>
- ❑ Foglio, A. (2001). *Il Marketing della Moda: Politiche e Strategie di Fashion Marketing*. (Francoangeli, Ed.; 5.ª ed., p. 408).
- ❑ GfK. (2011). *Cambio en los hábitos de Consumo en Periodo de Crisis*. <http://recursos.anuncios.com/files/450/67.pdf>
- ❑ Gill, P., Petrizzi, R., & Rath, P. (2012). *Marketing Fashion: A Global Perspective* (Continuum-3PL, Ed.; p. 530).
- ❑ Gobierno de España. (2021). *Disposición 5106 del BOE núm. 77 de 2021, por la que se publica el Acuerdo del Consejo de Ministros de 16 de marzo de 2021, por el que se adopta la versión final del Plan Nacional de Energía y Clima 2021-2030*.
- ❑ González, A. (28 de septiembre de 2020). *A pesar del avance digital, el 78% de los pequeños negocios sigue sin página web*. AutónomosyEmprendedor.es. <https://www.autonomosyemprendedor.es/articulo/todo-digital/pesar-avance-digital-78-pequenos-negocios-sigue-pagina-web/20200925150955023087.html>
- ❑ Gracia, E. (21 de febrero de 2018). *Laagam abre su primera tienda física en Barcelona*. FashionNetwork.com. <https://es.fashionnetwork.com/news/laagam-abre-su-primera-tienda-fisica-en-barcelona,949662.html>
- ❑ Informe Jurídico relativo al Anteproyecto de Ley de Cambio Climático del País Vasco, 1 (2019).
- ❑ Instituto Nacional de Estadística. (2014). *Proyección de la Población de España 2014-2064* [Notas de prensa]. *Instituto Nacional de Estadística (INE)*, 1-9.
- ❑ Instituto Nacional de Estadística. (2018). *Proyecciones de Población 2018* Instituto Nacional de Estadística [Nota de Prensa]. *Proyecciones de Población 2018, 2018*, 1-20.
- ❑ Instituto Nacional de Estadística. (2019). *Estadísticas del Movimiento Natural de la Población (MNP)- Nacimientos, Defunciones y Matrimonios- [Nota de Prensa]*. 3, 1-6.
- ❑ Instituto Nacional de Estadística. (2020). *Cifras de Población. Provisionales a 1 de Julio de 2019*. *Instituto Nacional de Estadística, 80*, 1-11.

El Sector de la Moda en la Era Omnicanal

- ❑ Instituto Nacional de Estadística. (2020). *Encuesta del Instituto Nacional de Estadística (INE) sobre el Equipamiento y Uso de tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares*[Nota de Prensa]. 0(1), 1-14.
- ❑ Instituto Nacional de Estadística. (2020). *Encuesta sobre el uso de TIC y del comercio electrónico en las empresas*[Nota de Prensa]. 2020, 1-7.
- ❑ Instituto Nacional de Estadística. (2020). *Estadística sobre Actividades de I+D.Datos Definitivos*[Nota de Prensa]. (Vol. 069, pp. 1-5).
- ❑ Instituto Nacional de Estadística. (2020). *Proyecciones de población 2020-2070*[Nota de Prensa]. 2020, 1-19.
- ❑ Instituto Nacional de Estadística. (2020). *Encuesta de Población Activa 2º Trimestre 2020*[Nota de Prensa]. 2020.
- ❑ Kawamura, Y. (2004). *Fashion-ology: An introduction to Fashion Studies*. (Bloomsbury Publishing, Ed.; p. 144). Berg Publishers.
- ❑ Laver, J. (2005): *Breve historia del traje y la moda*. Cátedra, Madrid.
- ❑ Lethal Crisys.(5 de abril de 2020) *La dura INDUSTRIA TEXTIL en Bangladesh* [Archivo de video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=F8vJNZIWNKE>
- ❑ Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible, Boletín Oficial de Estado 203 (2011). <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2011-4117>
- ❑ Manetti, A. (9 de octubre de 2019). *La Formación en Moda en la Cuarta Revolución Industrial* Modaes.es. <https://www.modaes.es/back-stage/la-formacion-en-moda-en-la-cuarta-revolucion-industrial.html>
- ❑ Martínez Coll,J.C. (23 de mayo de 2007). *“Demografía” en la Economía de Mercado, virtudes e inconvenientes*. <https://www.eumed.net/cursecon/2/dem.htm>
- ❑ Matey, J., Araujo, A., Idigoras, I., Villarreal, O., & San Martín, N. (2017). *Programa de la Asignatura Dirección Estratégica:Política de Empresa*.
- ❑ Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico. (2020). *Borrador del Anteproyecto de Ley de Residuos y Suelos Contaminados*.
- ❑ Modaes. (6 de abril de 2021) *H&M: 30 cierres y ERE sobre 1.100 empleados en España*.Modaes.es.<https://www.modaes.es/empresa/hm-30-cierres-y-ere-sobre-1100-empleados-en-espana.html>

- ❑ Nielsen Company. (2018). *La Búsqueda de Conveniencia*. (pp.1-26)
<https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/05/La20b%C3%BAqueda20de20conveniencia.pdf>
- ❑ OCDE y Eurostat. (2005). *Manual de Oslo: Directrices para la Recolección e Interpretación de Datos sobre la Innovación*. Tercera edición.
- ❑ Organización de las Naciones Unidas(ONU). (2015). United Nations Framework Convention on Climate Change Paris Agreement. *Cop21, 21930*, 1-18.
- ❑ Organización de las Naciones Unidas(ONU). (2019). *El Coste ambiental de estar a la moda*. Conferencia de la ONU sobre Comercio y Desarrollo(UNCTAD).
- ❑ Organización de las Naciones Unidas(ONU). (2019). Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2019. En *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2019* (e-ISBN: 978-92-1-361717-5; pp. 1-40).
<https://unstats.un.org/sdgs/files/report/2018/TheSustainableDevelopmentGoalsReport2018-ES.pdf>
- ❑ Organización Mundial de Comercio. (2018). *Bangladesh y la OMC*.https://www.wto.org/spanish/thewto_s/countries_s/bangladesh_s.htm
- ❑ Organización Mundial de la Salud. (2020). *Estadísticas Sanitarias Mundiales 2020. Monitoreando la Salud para los ODS*.<https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/338072/9789240011953-spa.pdf?sequence=1&isAllowed=y%22>
- ❑ Página web de Laagam: <https://laagam.com/>
- ❑ Página web de la Coalición de Ropa Sostenible(SAC) <https://apparelcoalition.org/>
- ❑ Perfil de Instagram de Laagam: <https://www.instagram.com/laagam/?hl=es>
- ❑ Periañez, I., Aldamiz-echevarría, C., Aparicio, G., Pando, J., & Tamayo, U. (2016). *Dirección Comercial: Introducción* (Pearson, Ed.; 2.ª ed., p. 260).
- ❑ Plan de Inversiones para una Europa Sostenible Plan de Inversiones del Pacto Verde Europeo, 0036 Comunicación de la Comisión Europea al Parlamento Europeo, al Consejo , al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones 1 (2020).
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52008DC0800&from=EL%0Ahttp://search.jamas.or.jp/link/ui/2005280140>
- ❑ Pinault, F.-H., & Polman, P. (2020). *Pacto Mundial de la Moda 2020: Los primeros pasos para transformar nuestra industria* (pp. 1-57).

- ❑ Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution* (Penguin Random House, Ed.; pp. 1- 149).
- ❑ Secretaría General de Investigación. (2021). *Estrategia Española de Ciencia, Tecnología e Innovación 2021-2027*.
- ❑ The European Apparel and Textile Confederation (Euratex). (2020). *ReHubs: A joint initiative for industrial upcycling of textile waste streams & circular materials* (pp. 1-8).
- ❑ Toluna para MasterCard. (2020). *II Índice de Ciudades Cashless de MasterCard*[Nota de Prensa].<https://newsroom.mastercard.com/eu/es/press-releases/ocho-de-cada-diez-espanoles-prefieren-pagar-con-tarjeta-sus-compras-navidenas-antes-que-con-efectivo/>
- ❑ Travé,R. (2018). *Informe de la AEPT(Asociación Española de Profesionales del Turismo) sobre el Turismo de compras en España*. (pp. 1-33).
- ❑ United Nations Framework Convention on Climate Change(UNFCCC). (2018). *Fashion Industry Charter for Climate Action*. 1-7.
- ❑ Universidad Complutense de Madrid. (2020a). *MÓDULO 2: EL CONSUMIDOR DE MODA* (pp. 1- 58).
- ❑ Universidad Complutense de Madrid. (2020b). *MÓDULO 3: Marketing Mix* (pp. 1- 144).
- ❑ Universidad Complutense de Madrid. (2020c). *MÓDULO 3.1:HERRAMIENTAS DE MARKETING DIGITAL DE MODA* (pp. 1-31).